



## รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

### โครงการ

การพัฒนารูปแบบการรวมกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งไม่เต็มคัน

### โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานิช โลหเตปานนท์ และคณะ

เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2556

สัญญาเลขที่ RDG5550034

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการการพัฒนารูปแบบการรวมกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งไม่เต็มคัน

ผู้วิจัย

สังกัด

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานิช โลหะเดพานนท์

ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะ  
วิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย

พ.อ. ดร.วิจิต ชัยเกล้า

กองวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า  
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

สนับสนุนโดยสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

(ความเห็นในรายงานเป็นของผู้วิจัย สกว.ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

## Executive Summary

### บทสรุปผู้บริหาร

ในปัจจุบันธุรกิจการขนส่งทางถนนแบบไม่เต็มคัน เริ่มมีผู้ประกอบการต่างชาติเข้ามามีบทบาทและอิทธิพลเพิ่มมากขึ้น รวมถึงผู้ประกอบการขนส่งพัสดุด่วนพิเศษ อาทิ FedEx หรือ DHL เป็นต้นประกอบกับแรงกดดันจากการเปิดตลาดในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community หรือ AEC) ซึ่งจะทำให้การแข่งขันในตลาดการขนส่งทางถนนแบบเต็มคันทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น

ดังนั้นจึงเป็นเหตุสำคัญที่ผู้ประกอบการขนส่งทางถนนแบบไม่เต็มคันจำเป็นต้องเตรียมการรับมือ โดยการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันหรือการขยายขนาดการปฏิบัติการ การเพิ่มศักยภาพภายในนั้นผู้ประกอบการแต่ละรายมีการพัฒนาของตนเองอยู่ไม่น้อยตามศักยภาพของตน แต่ในส่วนของ การขยายขนาดการปฏิบัติการนั้นผู้ประกอบการไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเห็นผลเนื่องจากการจะขยายกิจการนั้นจำเป็นต้องมีแหล่งทุนที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งในปัจจุบันผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีปัญหาในการเข้าถึงแหล่งทุนขนาดใหญ่เหล่านี้ ความพยายามในลำดับต่อมาคือการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการขึ้นเป็นกลุ่มพันธมิตร (Alliance) หรือกลุ่มคลัสเตอร์ (Cluster) เพื่อเป็นการขยายขนาดและความสามารถในการให้บริการ แต่ความพยายามที่ผ่านมาไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

ดังนั้นโครงการวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาลักษณะการรวมตัวของผู้ประกอบการที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อเสาะหาสาเหตุที่ทำให้การรวมกลุ่มในปัจจุบันไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เพื่อเรียนรู้ถึงปัจจัยความสำเร็จ หรือปัจจัยความล้มเหลวที่สำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาการรวมกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งแบบไม่เต็มคันในประเทศไทยในปัจจุบันและอดีตที่ผ่านมา เพื่อระบุปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
2. พัฒนารูปแบบการรวมกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งแบบไม่เต็มคันในประเทศไทยแบบใหม่
3. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการรวมกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งแบบไม่เต็มคันแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้นในข้อ 2

เมื่อได้ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการรวมกลุ่มแล้ว จึงนำปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มาวิเคราะห์เพื่อสร้างและเสนอรูปแบบการรวมกลุ่มที่แตกต่างไป โดยในการนำเสนอนี้จะครอบคลุมรูปแบบการรวมกลุ่มทั้งในเชิงธุรกิจ การเงิน และการปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถนำไปพัฒนาต่อได้จริงในลำดับต่อไป

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการร่วมกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคัน ให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลการศึกษา ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการขนส่งสินค้าจำนวน 10 ราย และการตอบแบบสอบถาม จำนวน 50 ชุด จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ เพื่อมาพัฒนาเป็นกรอบคุณแบบใหม่ แล้วจึงนำมายืนยันผลอีกครั้งด้วยการจัดประชุมย่อย เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปงานวิจัย

ผลการศึกษาพบว่ากรอบคุณแบบสำหรับการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันมีรายละเอียดดังนี้ ในมิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ มีเกณฑ์การคัดเลือกสมาชิกที่ชัดเจน จัดตั้งบริษัทกลางอย่างเป็นทางการ ลงนามในสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร สมาชิกมีลักษณะและรูปแบบการให้บริการที่ไม่ทับซ้อน มีความสัมพันธ์สนิทสนมกัน มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ บริษัทกลางกำหนดมาตรฐานในการบริหารและดำเนินงานอย่างชัดเจนให้สมาชิกทุกรายปฏิบัติตาม มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและมีหลักฐานในการตรวจสอบย้อนหลังได้ มิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน มีการจัดเก็บและกระจายรายได้ที่ชัดเจน มีมาตรฐานราคากลาง ที่สมาชิกทุกรายสามารถนำไปเสนอขายได้ทันที มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ มิติที่ 4 กระบวนการปฏิบัติการ ควบคุมให้มีมาตรฐานการให้บริการเดียวกัน รายงานผลและประสานงานผ่านระบบสารสนเทศให้การทำงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็วกรอบคุณแบบที่พัฒนาขึ้นจะประสบความสำเร็จได้ เมื่อสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่ม มีเจตนิร่วมกัน พร้อมจะพัฒนาโครงข่ายการบริการให้เติบโตไปพร้อมกันมากกว่าการพิจารณาในเรื่องของผลตอบแทนเพียงอย่างเดียว การรวมกลุ่มจะยั่งยืนได้เมื่อผู้ประกอบการลดความขัดแย้งในเรื่องของการจัดสรรผลประโยชน์ ก่อให้เกิดความไว้วางใจกันในกลุ่มสมาชิกผู้เข้าร่วม

## **Abstract**

“FRAMEWORK FOR LESS–THAN– TRUCKLOAD CARRIERS COLLABORATION” is a survey research, which aims to develop the existing collaborative framework. The research collated and analyzed data from in-depth interview of 10 less- than-truckload carriers and 50 questionnaires. The resulting corroboration framework was then be presented to focus group meeting, who then rectified and summarized the proper collaborative framework.

The results from the study indicated that the proper framework can be described in 4 dimensions. The first dimension is the Business Model. We have to provide specific standard qualifications for members such as product attributes, type of transportation, etc. A central company must be officially formed as a corporation and formally making an agreement. Members must have close relationships and common visions or same working policy. Moreover, there must not be overlapping route and services among members. The second dimension is Business Process. All business procedures ought to have clear standard administration and operation, including stipulated scope of service and responsibilities, which all procedures must be obviously recorded on tracking system. The third dimension is Financial Process, which involves all financial transactions such as income collection, profit distribution, credit duration. In order to ensure transparency and fairness, all financial procedures must be expressly recorded in tracking system as well. The fourth dimension is Operation Process, whose aim is to set standard service level and guidelines. Developed framework will be successful when members share the same vision and stand on a common ground, willing to concurrently grown up. Members concentrate on enlarging service areas or service levels. To endure collaboration, carriers should reduce the conflict of benefit which could help to increase the trust among members.

## สารบัญ

|                                                                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| สารบัญ .....                                                                                                                                                | ก  |
| สารบัญตาราง .....                                                                                                                                           | ค  |
| สารบัญภาพ .....                                                                                                                                             | ฉ  |
| บทที่ 1 .....                                                                                                                                               | 8  |
| บทนำ.....                                                                                                                                                   | 8  |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....                                                                                                                         | 8  |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....                                                                                                                           | 12 |
| 1.3 ขอบเขตของการวิจัย .....                                                                                                                                 | 12 |
| 1.4 วิธีการดำเนินการวิจัย .....                                                                                                                             | 12 |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....                                                                                                                         | 15 |
| 1.6 ระยะเวลาทำการวิจัยและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการวิจัย .....                                                                                              | 15 |
| บทที่ 2 .....                                                                                                                                               | 16 |
| แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                                                                                                                 | 16 |
| 2.1 การจัดการความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานและการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร (SUPPLY CHAIN RELATIONSHIP MANAGEMENT AND EXTERNAL RELATIONSHIP MANAGEMENT) ..... | 17 |
| 2.2 การบริหารการขนส่งร่วมกัน (COLLABORATIVE TRANSPORTATION MANAGEMENT) .....                                                                                | 20 |
| 2.3 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC ALLIANCE) .....                                                                                                          | 22 |
| 2.4 พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ (ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND MANAGEMENT) .....                                                                               | 25 |
| 2.5 การบริหารผลตอบแทน .....                                                                                                                                 | 26 |
| 2.6 ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน .....                                                                                                                     | 28 |
| 2.7 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN ECONOMIC COMMUNITY: AEC) .....                                                                                            | 29 |
| 2.8 การบริหารโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์ .....                                                                                                                     | 33 |
| 2.9 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                                                                                                                    | 34 |
| บทที่ 3 .....                                                                                                                                               | 39 |
| ระเบียบวิธีวิจัย .....                                                                                                                                      | 39 |
| 3.1 รูปแบบการศึกษา .....                                                                                                                                    | 39 |
| 3.2 ข้อมูลและแหล่งข้อมูล .....                                                                                                                              | 39 |
| 3.3 การกำหนดขอบเขตการทำวิจัย .....                                                                                                                          | 40 |
| 3.4.1 การเก็บข้อมูล .....                                                                                                                                   | 41 |
| 3.4.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล .....                                                                                                                | 43 |
| 3.5 แนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                                                                                                        | 44 |
| 3.6 การวัดความน่าเชื่อถือของผล .....                                                                                                                        | 50 |
| 3.7 อภิปรายและสรุปผล .....                                                                                                                                  | 51 |
| บทที่ 4 .....                                                                                                                                               | 53 |

|                                                                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลผลงานวิจัย .....</b>                                                                             | <b>53</b>  |
| 4.1 การวิเคราะห์ผลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (IN-DEPTH INTERVIEW).....                                                                | 53         |
| 4.2 การวิเคราะห์และประมวลผลแบบสอบถาม (QUESTIONNAIRE) ครั้งที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการรวมกลุ่ม..... | 97         |
| 4.3 การวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียกลุ่มรูปแบบความร่วมมือที่ได้จากการสัมภาษณ์ .....                                                  | 142        |
| 4.4 การสร้างกรอบรูปแบบความร่วมมือ.....                                                                                           | 146        |
| 4.5 การวิเคราะห์และประมวลผลแบบสอบถาม (QUESTIONNAIRE) ครั้งที่ 2.....                                                             | 154        |
| 4.6 การยืนยันผลด้วยการจัดประชุมย่อย.....                                                                                         | 182        |
| <b>บทที่ 5.....</b>                                                                                                              | <b>187</b> |
| <b>สรุปผลการดำเนินงานวิจัย .....</b>                                                                                             | <b>187</b> |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย.....                                                                                                          | 187        |
| 5.2 ข้อเสนอแนะ .....                                                                                                             | 200        |
| <b>ภาคผนวก ก.....</b>                                                                                                            | <b>209</b> |
| <b>แบบสัมภาษณ์.....</b>                                                                                                          | <b>210</b> |
| <b>แบบสอบถามครั้งที่ 1 .....</b>                                                                                                 | <b>212</b> |
| <b>แบบสอบถาม .....</b>                                                                                                           | <b>217</b> |

## สารบัญตาราง

|                                                                                                                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ตารางที่ 1.1 ข้อมูลการขนส่งสินค้าภายในประเทศระหว่างปี พ.ศ. 2549 ถึง พ.ศ. 2553 .....                                                                                                                                       | 8   |
| ตารางที่ 1.2 ข้อมูลการพยากรณ์การขนส่งสินค้าภายในประเทศจากแบบจำลองระดับประเทศ (NAM) ของ สนข.....                                                                                                                           | 9   |
| ตารางที่ 1.3 จำนวนผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนที่จดทะเบียนการค้านิติบุคคลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 ถึง พ.ศ. 2554 .....                                                                                                         | 10  |
| ตารางที่ 1.4 สรุปงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จำแนกตามแผนงาน ผลผลิต/โครงการ และงบรายจ่าย .....                                                                                                                | 11  |
| ตารางที่ 1.5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....                                                                                                                                                                               | 14  |
| ตารางที่ 1.6 ระยะเวลาทำการวิจัยและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการวิจัย .....                                                                                                                                                   | 15  |
| ตารางที่ 2.1 ข้อดีและข้อเสียอันเกิดจากการร่วมมือพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ .....                                                                                                                                                 | 23  |
| ตารางที่ 4.1 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่เคยเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือแบบเป็นทางการ .....                                                                                                                          | 55  |
| ตารางที่ 4.2 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการถึงปัญหาและอุปสรรคจากการรวมกลุ่ม .....                                                                                                                                     | 61  |
| ตารางที่ 4.3 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่ไม่เคยเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือแบบเป็นทางการของสาเหตุที่ไม่เข้าร่วมกลุ่ม .....                                                                                           | 62  |
| ตารางที่ 4.4 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการถึงรูปแบบความร่วมมือที่ดี .....                                                                                                                                            | 63  |
| ตารางที่ 4.5 ผลจากการสัมภาษณ์ถึงกรอบรูปแบบความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ .....                                                                                                                                               | 65  |
| ตารางที่ 4.6 ผลจากการสัมภาษณ์ถึงสาเหตุที่ผู้ประกอบการต้องการเข้าร่วมกลุ่ม .....                                                                                                                                           | 68  |
| ตารางที่ 4.7 ค่าทางสถิติจากทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนของแบบสอบถามสำหรับผู้ที่เป็นสมาชิก ที่มีผู้ตอบจำนวน 6 รายด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค .....                                                 | 97  |
| ตารางที่ 4.8 ค่าทางสถิติจากทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนของแบบสอบถามสำหรับผู้ที่ไม่เป็นสมาชิก ที่มีผู้ตอบจำนวน 4 รายด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค .....                                              | 97  |
| ตารางที่ 4.9 ค่าทางสถิติจากทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนของแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจที่มีผู้ตอบจำนวน 10 ราย ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ..... | 98  |
| ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน .....                                                                                                                                                      | 100 |
| ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดองค์กร .....                                                                                                                                                      | 101 |
| ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามทุนจดทะเบียน .....                                                                                                                                                    | 102 |
| ตารางที่ 4.13 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทและปริมาณยานพาหนะ ...                                                                                                                                           | 103 |
| ตารางที่ 4.14 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า                                                                                                                                        | 103 |
| ตารางที่ 4.15 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามผลประกอบการต่อปี .....                                                                                                                                                | 104 |
| ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความร่วมมือทางธุรกิจ.....                                                                                                                   | 105 |

|                                                                                                                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพความเป็นสมาชิกของกลุ่มความร่วมมือ.....                                                                                                                      | 106 |
| ตารางที่ 4.18 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความพึงพอใจและการได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ .....                                                                                       | 107 |
| ตารางที่ 4.19 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามแนวโน้มความต้องการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจในอนาคตของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ .....                                                      | 108 |
| ตารางที่ 4.20 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความต้องการแนะนำให้ผู้ประกอบการรายอื่นเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ .....                                         | 109 |
| ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ .....                                         | 110 |
| ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร .....                                                                                                | 112 |
| ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ .....                               | 114 |
| ตารางที่ 4.24 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความต้องการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจในอนาคตของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ .....                                                       | 115 |
| ตารางที่ 4.25 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาที่จะต้องการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจในอนาคตของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ .....                                              | 116 |
| ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ.....                                                                                                          | 118 |
| ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ จำแนกตามผลประกอบการต่อปี .....            | 119 |
| ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ จำแนกตามผลประกอบการต่อปี..... | 121 |
| ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ จำแนกตามผลประกอบการต่อปี.....                                                                                 | 123 |
| ตารางที่ 4.30 ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม ระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้จาก SPSS ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson และผลการทดสอบสมมติฐานของตัวแปรกลุ่มที่ 1 .....                                                                             | 125 |
| ตารางที่ 4.31 ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม ระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้จาก SPSS ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson และผลการทดสอบสมมติฐานของตัวแปรกลุ่มที่ 2 .....                                                                             | 128 |
| ตารางที่ 4.32 ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม ระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้จาก SPSS ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson และผลการทดสอบสมมติฐานของตัวแปรกลุ่มที่ 3 .....                                                                             | 134 |
| ตารางที่ 4.33 ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม ระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้จาก SPSS ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson และผลการทดสอบสมมติฐานของตัวแปรกลุ่มที่ 4 .....                                                                             | 137 |

|                                                                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ตารางที่ 4.34 เปรียบเทียบข้อดีของรูปแบบความร่วมมือแบบ รูปแบบ A และ รูปแบบ C .....                                                                                     | 143 |
| ตารางที่ 4.35 เปรียบเทียบข้อเสียของรูปแบบความร่วมมือแบบรูปแบบ A และ รูปแบบ C .....                                                                                    | 145 |
| ตารางที่ 4.36 ค่าทางสถิติจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นจากแบบสอบถามจำนวน 10 ชุด 58 ชุด .....                                                                             | 154 |
| ตารางที่ 4.38 ค่าทางสถิติจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นจากแบบสอบถามจำนวน 58 ชุด โดยตัดข้อ 9 และ 11 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ.....                   | 156 |
| ตารางที่ 4.39 ค่าเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของกรอบภาคจากแบบสอบถามจำนวน 10 ชุด และ 58 ชุด โดยตัดข้อ 9 และ 11 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ ..... | 157 |
| ตารางที่ 4.40 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม...                                                                                      | 158 |
| ตารางที่ 4.41 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงาน .....                                                                                                | 159 |
| ตารางที่ 4.42 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามทุนจดทะเบียน .....                                                                                                | 160 |
| ตารางที่ 4.43 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อ .....                                                                                         | 161 |
| ตารางที่ 4.44 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อ .....                                                                                         | 162 |
| ตารางที่ 4.45 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนรถบรรทุก 10 ล้อ .....                                                                                        | 163 |
| ตารางที่ 4.46 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนรถบรรทุกขนาดมากกว่า 10 ล้อ (รถหัวลาก).....                                                                   | 164 |
| ตารางที่ 4.47 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะทางการให้บริการ.....                                                                                          | 165 |
| ตารางที่ 4.48 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามผลประกอบการโดยประมาณ .....                                                                                        | 166 |
| ตารางที่ 4.49 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติที่ 1 จากแบบสอบถาม 58 ชุด .....                                                                                  | 167 |
| ตารางที่ 4.50 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติที่ 2 จากแบบสอบถาม 58 ชุด .....                                                                                  | 169 |
| ตารางที่ 4.51 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติที่ 3 จากแบบสอบถาม 58 ชุด .....                                                                                  | 171 |
| ตารางที่ 4.52 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติที่ 4 จากแบบสอบถาม 58 ชุด .....                                                                                  | 172 |
| ตารางที่ 4.53 ค่าร้อยละของมิติที่ 1 จากแบบสอบถามส่วนที่ 3.....                                                                                                        | 174 |
| ตารางที่ 4.54 สัดส่วนคะแนนรวม จำนวนผู้เลือกตอบ และค่าร้อยละของกรอบรูปแบบ A B C และ D จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ .....                            | 176 |
| ตารางที่ 4.55 ค่าร้อยละของมิติที่ 2 จากแบบสอบถามส่วนที่ 3.....                                                                                                        | 176 |
| ตารางที่ 4.56 สัดส่วนคะแนนรวม จำนวนผู้เลือกตอบ และค่าร้อยละของกรอบรูปแบบ A B C และ D จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ.....                          | 178 |
| ตารางที่ 4.57 ค่าร้อยละของมิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน จากแบบสอบถามส่วนที่ 3.....                                                                                    | 179 |
| ตารางที่ 4.58 สัดส่วนคะแนนรวม จำนวนผู้เลือกตอบ และค่าร้อยละของกรอบรูปแบบ A B C และ D จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 มิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน .....                        | 182 |
| ตารางที่ 5.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือของระหว่างผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกและผู้ประกอบการที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ .....              | 189 |

## สารบัญภาพ

|                                                                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ภาพที่ 2.1 รูปแบบการบูรณาการแนวตั้ง (Vertical Integration) .....                                                                                                    | 19  |
| ภาพที่ 2.2 รูปแบบการบูรณาการแนวนอน (Horizontal Integration) .....                                                                                                   | 19  |
| ภาพที่ 2.3 รูปแบบการบูรณาการแบบผสม (Full Collaboration) .....                                                                                                       | 20  |
| ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความร่วมมือและการดำเนินงานแบ่งปันที่มีร่วมกัน .....                                                                              | 22  |
| ภาพที่ 2.5 ลักษณะโครงสร้างความร่วมมือทั้ง 6 มิติ .....                                                                                                              | 36  |
| ภาพที่ 4.1. Flow Chart ความร่วมมือของผู้ประกอบการรายที่ 1 (รูปแบบ A) .....                                                                                          | 73  |
| ภาพที่ 4.2 Flow Chart ความร่วมมือของผู้ประกอบการรายที่ 4 (รูปแบบ B) .....                                                                                           | 82  |
| ภาพที่ 4.3 Flow Chart ความร่วมมือของผู้ประกอบการรายที่ 5 (รูปแบบ C) .....                                                                                           | 88  |
| ภาพที่ 4.4 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง .....                                                                                                  | 100 |
| ภาพที่ 4.5 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนขนาดขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง .....                                                                                               | 101 |
| ภาพที่ 4.6 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนทุนจดทะเบียนของกลุ่มตัวอย่าง .....                                                                                                | 102 |
| ภาพที่ 4.7 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนระยะทางการให้บริการของกลุ่มตัวอย่าง .....                                                                                         | 104 |
| ภาพที่ 4.8 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนผลประกอบการต่อปีของกลุ่มตัวอย่าง .....                                                                                            | 105 |
| ภาพที่ 4.9 แผนภูมิแท่งแสดงสัดส่วนคำตอบ “เห็นด้วย” “ไม่แน่ใจ” และ “ไม่เห็นด้วย” ในการวัด<br>ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความร่วมมือทางธุรกิจของกลุ่มตัวอย่าง .....     | 106 |
| ภาพที่ 4.10 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนสถานภาพความเป็นสมาชิกของกลุ่มความร่วมมือของกลุ่ม<br>ตัวอย่าง .....                                                               | 107 |
| ภาพที่ 4.11 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนความพอใจและได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมกลุ่มความ<br>ร่วมมือทางธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ .....          | 108 |
| ภาพที่ 4.12 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนความต้องการแนะนำให้ผู้ประกอบการขนส่งสินค้ารายอื่น<br>เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ ..... | 109 |
| ภาพที่ 4.13 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนความต้องการในการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือของกลุ่ม<br>ตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ .....                            | 116 |
| ภาพที่ 4.14 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนระยะเวลาที่จะมีความต้องการในการเข้าร่วมกลุ่มความ<br>ร่วมมือในอนาคตของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ .....      | 117 |
| ภาพที่ 4.15 Flow Chart กรอบความร่วมมือที่พัฒนาขึ้นใหม่ (รูปแบบ P) .....                                                                                             | 147 |
| ภาพที่ 4.16 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามตำแหน่ง .....                                                                                  | 158 |
| ภาพที่ 4.17 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนพนักงาน<br>.....                                                                          | 159 |
| ภาพที่ 4.18 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามทุนจดทะเบียน .....                                                                             | 160 |
| ภาพที่ 4.19 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนรถบรรทุก<br>4 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาด) .....                                               | 161 |
| ภาพที่ 4.20 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนรถบรรทุก<br>6 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาด) .....                                               | 162 |

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ภาพที่ 4.21 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนรถบรรทุก<br>10 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาด)..... | 163 |
| ภาพที่ 4.22 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนรถหัวลาก<br>.....                           | 164 |
| ภาพที่ 4.23 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามระยะทางการ<br>ให้บริการ.....                     | 165 |
| ภาพที่ 4.24 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามผลประกอบการ<br>โดยประมาณ .....                   | 166 |
| ภาพที่ 5.1 Flow Chart กรอบความร่วมมือรูปแบบ P ที่ปรับเปลี่ยนผลยืนยันจากการประชุมย่อย<br>.....                         | 199 |
| ภาพที่ 5.2 สรุปรูปแบบการรวมกลุ่มความร่วมมือของ Model P และ Model S .....                                              | 201 |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การขนส่งถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างยิ่งในระบบโลจิสติกส์ Stock R.J. and Lambert M.D. (2001) กล่าวว่า องค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรมจะไม่สามารถดำรงอยู่ได้หากขาดระบบขนส่งที่มีประสิทธิภาพ เพราะการขนส่งทำหน้าที่หลักในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากแหล่งที่ผลิตต้นทาง (Point of Origin) ไปยังแหล่งบริโภคปลายทาง (Point of Consumption) เพื่อสร้างอรรถประโยชน์สูงสุด ทั้งด้านเวลาและต้นทุนให้กับองค์กร การขนส่งมี 5 รูปแบบ อันได้แก่ การขนส่งสินค้าทางอากาศ การขนส่งทางถนน ทางราง และทางท่อ หากพิจารณาการขนส่งสินค้าในประเทศไทย จะเห็นได้ว่าการขนส่งทางถนนถือว่าการขนส่งที่ได้รับความนิยมสูงที่สุด พิจารณาได้จากข้อมูลจากสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) กระทรวงคมนาคม (ตารางที่ 1.1) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปริมาณการขนส่งสินค้าทางถนนที่ได้รับความนิยมสูงกว่าการขนส่งสินค้าในรูปแบบอื่น

การขนส่งสินค้าทางถนนมีข้อดีคือ มีความยืดหยุ่นในการให้บริการสูง มีระยะเวลาในการขนส่งสินค้าต่ำกว่าการขนส่งสินค้าทางเรือและทางราง มีค่าบริการถูกกว่าการขนส่งทางอากาศ ผู้ใช้บริการในประเทศไทยนิยมเลือกใช้การขนส่งทางถนนเป็นหลัก เนื่องจากสามารถเลือกขนาดรถขนส่งสินค้าให้เหมาะสมกับปริมาณสินค้าที่ต้องการจัดส่ง และการขนส่งสินค้าทางถนนสามารถทำการจัดส่งสินค้าแบบส่งตรงจากมือผู้ขนส่งสินค้าต้นทางไปถึงมือผู้รับสินค้าปลายทาง (Door To Door Service)

ตารางที่ 1.1 ข้อมูลการขนส่งสินค้าภายในประเทศระหว่างปี พ.ศ. 2549 ถึง พ.ศ. 2553

หน่วย : พันตัน

| การขนส่งสินค้า    | 2549    | 2550    | 2551    | 2552    | 2553    |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ทางถนน            | 427,581 | 428,123 | 424,456 | 423,677 | 419,318 |
| ทางรถไฟ           | 11,579  | 11,055  | 12,807  | 11,133  | 11,288  |
| ทางน้ำภายในประเทศ | 40,340  | 47,229  | 47,687  | 41,561  | 48,185  |
| ชายฝั่งทั้งหมด    | 31,574  | 31,216  | 29,615  | 29,311  | 29,004  |
| ทางอากาศ          | 122     | 110     | 106     | 103     | 121     |
| รวม               | 511,196 | 517,733 | 514,671 | 505,785 | 507,916 |

ที่มา: ฐานข้อมูลการขนส่งสินค้าของสนข. กระทรวงคมนาคม

การขนส่งสินค้าทางถนนมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากข้อมูลการพยากรณ์ปริมาณการขนส่งสินค้าของสนข. (ตารางที่ 1.2)

ตารางที่ 1.2 ข้อมูลการพยากรณ์การขนส่งสินค้าภายในประเทศจากแบบจำลองระดับประเทศ (NAM) ของ สนข.

หน่วย : พันตัน

| การขนส่งสินค้า | 2554    | 2560    | 2565    | 2570    | 2575    |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ทางถนน         | 429,295 | 433,184 | 474,050 | 508,140 | 586,553 |
| ทางรถไฟ        | 11,007  | 12,995  | 14,222  | 15,244  | 17,601  |
| ทางน้ำ         | 70,149  | 71,690  | 78,454  | 84,122  | 97,073  |
| ทางอากาศ       | 64      | 64      | 71      | 78      | 95      |
| รวม            | 510,515 | 517,933 | 566,797 | 607,584 | 701,322 |

ที่มา: ฐานข้อมูลการขนส่งสินค้าของสนข. กระทรวงคมนาคม

รูปแบบการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกทุกทางถนนนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบใหญ่ ๆ คือ การขนส่งแบบเต็มคัน (Full-Truckload หรือ FTL) และการขนส่งแบบไม่เต็มคัน (Less-Than-Truckload หรือ LTL) การขนส่งแบบเต็มคัน (FTL) คือ การขนส่งสินค้าแบบเต็มคันรถจากผู้ผลิตหรือต้นทาง ตรงไปให้ลูกค้าปลายทางแต่ละราย โดยไม่มีการเปลี่ยนถ่ายรถระหว่างทางและไม่ผ่านคลังสินค้าหรือศูนย์กระจายสินค้า ซึ่งมีข้อดีคือ ไม่เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการขนถ่ายสินค้าเข้าสู่คลังสินค้าหรือการขนถ่ายสินค้าในการเปลี่ยนรถบรรทุก มีความสะดวกรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ข้อเสียคือการขนส่งแบบเต็มคันเหมาะสำหรับลูกค้าที่มีขนาดการขนส่งสินค้ามากเท่านั้น หากต้องการขนส่งสินค้าไม่เต็มคันจะมีต้นทุนในการดำเนินงานสูงและก่อให้เกิดต้นทุนสินค้าคงคลังสูงตาม การขนส่งแบบไม่เต็มคัน (LTL) คือ การขนส่งสินค้าแบบไม่เต็มคัน บรรทุกสินค้าน้อยแต่รวบรวมสินค้าจากลูกค้าหลายราย เพื่อทำการจัดส่งในคราวเดียวกัน วิธีนี้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานสูง ต้องมีการประสานงานกันในเรื่องวันรับสินค้าเข้าสู่ศูนย์กระจายสินค้าหรือคลังสินค้า การขนส่งสินค้าแบบไม่เต็มคันอาจเกิดความล่าช้าเนื่องจากขาดความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน เพราะเมื่อเกิดเหตุสุดวิสัยในช่วงการขนส่ง สินค้าที่ต้องจัดส่งหลังจากนั้นจะไม่สามารถขนส่งได้ในทันที

ในการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคัน ผู้ประกอบการสามารถรวบรวมสินค้าที่ต้องการจะจัดส่งไปยังพื้นที่ใกล้เคียงกัน รวมกันขนส่งในคราวเดียวเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสามารถช่วยผู้ประกอบการลดต้นทุนค่าขนส่งสินค้าและลดจำนวนการวิ่งเที่ยวเปล่าในขากลับลง ทั้งในมุมมองของลูกค้าเองก็สามารถลดค่าใช้จ่ายจากการเช่ารถเต็มคันเพื่อทำการส่งสินค้าเพียงเล็กน้อย โดยผู้ประกอบการจะเรียกเก็บค่าบริการตามจำนวนสินค้าน้ำหนัก หรือขนาดบรรจุภัณฑ์ที่ต้องการขนส่งจริง เป็นผลให้รูปแบบการขนส่งสินค้าแบบไม่เต็มคันมีแนวโน้มจะได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

ด้วยเหตุนี้เองทำให้ประเทศไทยมีผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งสินค้าทางถนนและผู้ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์อื่น ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ตามข้อมูลกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

พบว่า มีจำนวนผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนที่จดทะเบียนการค้าเป็นนิติบุคคลถึง 2,870 รายในปี 2554 (ตารางที่ 1.3) มีทุนจดทะเบียนรวมทั้งสิ้น มากกว่า 15,260 ล้านบาท ซึ่งกว่าร้อยละ 90 เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคัน (LTL)

ตารางที่ 1.3 จำนวนผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนที่จดทะเบียนการค้าเป็นนิติบุคคลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 ถึง พ.ศ. 2554

| ประเภท                            | 2550 | 2551 | 2552 | 2553 | 2554 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|
| <b>ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล</b> |      |      |      |      |      |
| จำนวนนิติบุคคลคงอยู่ (ราย)        | 30   | 30   | 31   | 28   | 16   |
| <b>ห้างหุ้นส่วนจำกัด</b>          |      |      |      |      |      |
| จำนวนนิติบุคคลคงอยู่ (ราย)        | 1141 | 1147 | 1176 | 1315 | 1332 |
| <b>บริษัทจำกัด</b>                |      |      |      |      |      |
| จำนวนนิติบุคคลคงอยู่ (ราย)        | 1632 | 1656 | 1526 | 1625 | 1522 |
| <b>บริษัทมหาชนจำกัด</b>           |      |      |      |      |      |
| จำนวนนิติบุคคลคงอยู่ (ราย)        | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| <b>รวมทั้งหมด</b>                 |      |      |      |      |      |
| จำนวนนิติบุคคลคงอยู่ (ราย)        | 2803 | 2833 | 2733 | 2968 | 2870 |

ที่มา : <http://knowledgebase.dbd.go.th> (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์)

แม้ว่าการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายได้สำหรับผู้ส่งสินค้าที่มีปริมาณสินค้าไม่สูงพอที่จะเรียกใช้บริการขนส่งสินค้าแบบเต็มคันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การขนส่งสินค้าไม่เต็มคันนั้นก็มีความยุ่งยากซับซ้อนในการบริหารจัดการส่วนของการคัดแยกสินค้า ณ สถานที่คัดแยก (Sorting Facility) ซึ่งมีลักษณะเป็นศูนย์กระจายสินค้ากลาง (Central Distribution Center) หรือ ศูนย์กระจายสินค้าแบบส่งข้าม (Cross-Dock) ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานของการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันสูงขึ้น ค่าบริการจึงสูงขึ้นตาม

ยิ่งไปกว่านั้นการขนส่งสินค้าทางถนนในปัจจุบันสามารถให้บริการไกลไปถึงจุดหมายในประเทศเพื่อนบ้านที่มีพรมแดนทางถนนติดกัน ดังนั้นการที่ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีความตกลงระหว่างกัน อาทิเช่น ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ที่จะเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2558 จะส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจและการขนส่งของผู้ประกอบการไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จากเกิดการไหลเวียนของต้นทุน แรงงาน ทรัพยากร บริการและสินค้าโดยเสรี ในด้านการขนส่งสินค้าข้ามพรมแดนจะทำให้สะดวกมากขึ้น อีกทั้งภูมิประเทศของประเทศไทยมีความพร้อมในการเป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าทั้งทางน้ำและทางถนน เนื่องจากมีเส้นทางในการเชื่อมต่อไปยังประเทศในส่วนต่างๆของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จากจุดนี้เองทำให้รัฐบาลเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาภาคการขนส่งภายในประเทศ พิจารณาได้จากงบประมาณจัดสรรสำหรับปี

2556 สำหรับการขนส่งทางถนนเพื่อรองรับการเปิดตลาด AEC (ตารางที่ 1.4) ยิ่งไปกว่านั้นผลของ AEC ยังทำให้ผู้ประกอบการต่างชาติต่างต้องการเข้าสู่ตลาดการขนส่งสินค้าในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการต่างชาติมีความพร้อมในด้านเงินลงทุนและมาตรฐานในการบริการที่มีประสิทธิภาพ ปัจจุบันผู้ประกอบการต่างชาติจึงเข้ามามีบทบาทและมีอิทธิพลมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 1.4 สรุปงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จำแนกตามแผนงาน ผลผลิต/โครงการ และงบรายจ่าย

หน่วย : ล้านบาท

| แผนงาน<br>ผลผลิต/โครงการ                                                                             | งบรายจ่าย  |             |          |               |                | รวม        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|----------|---------------|----------------|------------|
|                                                                                                      | งบบุคลากร  | งบดำเนินงาน | งบลงทุน  | งบเงินอุดหนุน | งบรายจ่ายอื่นๆ |            |
| รวมทั้งสิ้น                                                                                          | 1,617.6166 | 530.8501    | 306.5544 | -             | 75.3430        | 2,530.3641 |
| 1.แผนงาน: พัฒนาความสัมพันธ์และพัฒนาความร่วมมือกับประเทศในภูมิภาค                                     | -          | -           | -        | -             | 42.2480        | 42.2480    |
| โครงการที่1: โครงการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน | -          | -           | -        | -             | 42.2480        | 42.2480    |
| 2. แผนงาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน                                                                      | 1,617.6166 | 530.8501    | 306.5544 | -             | 33.0950        | 2,488.1161 |
| ผลผลิตที่ 1: การพัฒนาระบบการขนส่งทางถนน                                                              | 376.3608   | 149.2969    | 43.6829  | -             | 33.0950        | 602.4356   |
| ผลผลิตที่ 2: การพัฒนาความปลอดภัยและกำกับดูแลการขนส่งทางถนน                                           | 415.4111   | 133.2785    | 48.4870  | -             | -              | 597.1766   |
| ผลผลิตที่ 3: การบริการด้านทะเบียนรถและใบอนุญาตขับรถและผู้ประจำรถ                                     | 825.8447   | 248.2747    | 199.2967 | -             | -              | 1,273.42   |
| ผลผลิตที่4: โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานขนส่งสาขา                                                    | -          | -           | 15.0878  | -             | -              | 15.0878    |

ที่มา: เอกสารงบประมาณฉบับที่ 3 งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณปี พ.ศ. 2556 หน้า 48 กระทรวงคมนาคม 2555

ทั้งปัจจัยภายในประเทศและภายนอกประเทศทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการ รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ เพื่อเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายหลังการเปิดตลาด AEC การพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการในแต่ละรายต่างก็มีขีดจำกัด และหากต้องการขยายพื้นที่หรือรูปแบบการให้บริการจำเป็นต้องมีเงินลงทุนจำนวนมากเป็นผลให้ผู้ประกอบการเล็งเห็นถึงประโยชน์จากการรวมกลุ่มความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการขนส่งด้วยกันเอง จึงมีความพยายามในการสร้างกลุ่มพันธมิตร (Alliance) หรือ กลุ่มคลัสเตอร์ (Cluster) แต่ในปัจจุบันการรวมกลุ่มที่เกิดขึ้นไม่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้อย่างที่ตั้งเป้าไว้ งานวิจัยนี้มีเป้าหมายที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานองค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จในการ

สร้างความร่วมมือหรือกลุ่มพันธมิตร และพัฒนารูปแบบความร่วมมือที่มีมาตรฐานเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาการรวมกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งแบบไม่เต็มคันในประเทศไทยในปัจจุบันและอดีตที่ผ่านมา เพื่อระบุปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น
2. พัฒนารูปแบบการรวมกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งแบบไม่เต็มคันใหม่ในประเทศไทยแบบใหม่
3. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการรวมกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งแบบไม่เต็มคันแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ข้อมูลจากการศึกษาวิจัยมาจากผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันที่เป็นนิติบุคคล และจดทะเบียนการค้ากับกระทรวงพาณิชย์โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) และ การประชุมย่อย (Focus Group) จำนวนผู้ทำแบบสอบถาม 50 ราย เพื่อหากรอบรูปแบบความร่วมมือใน 4 มิติ คือ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process)

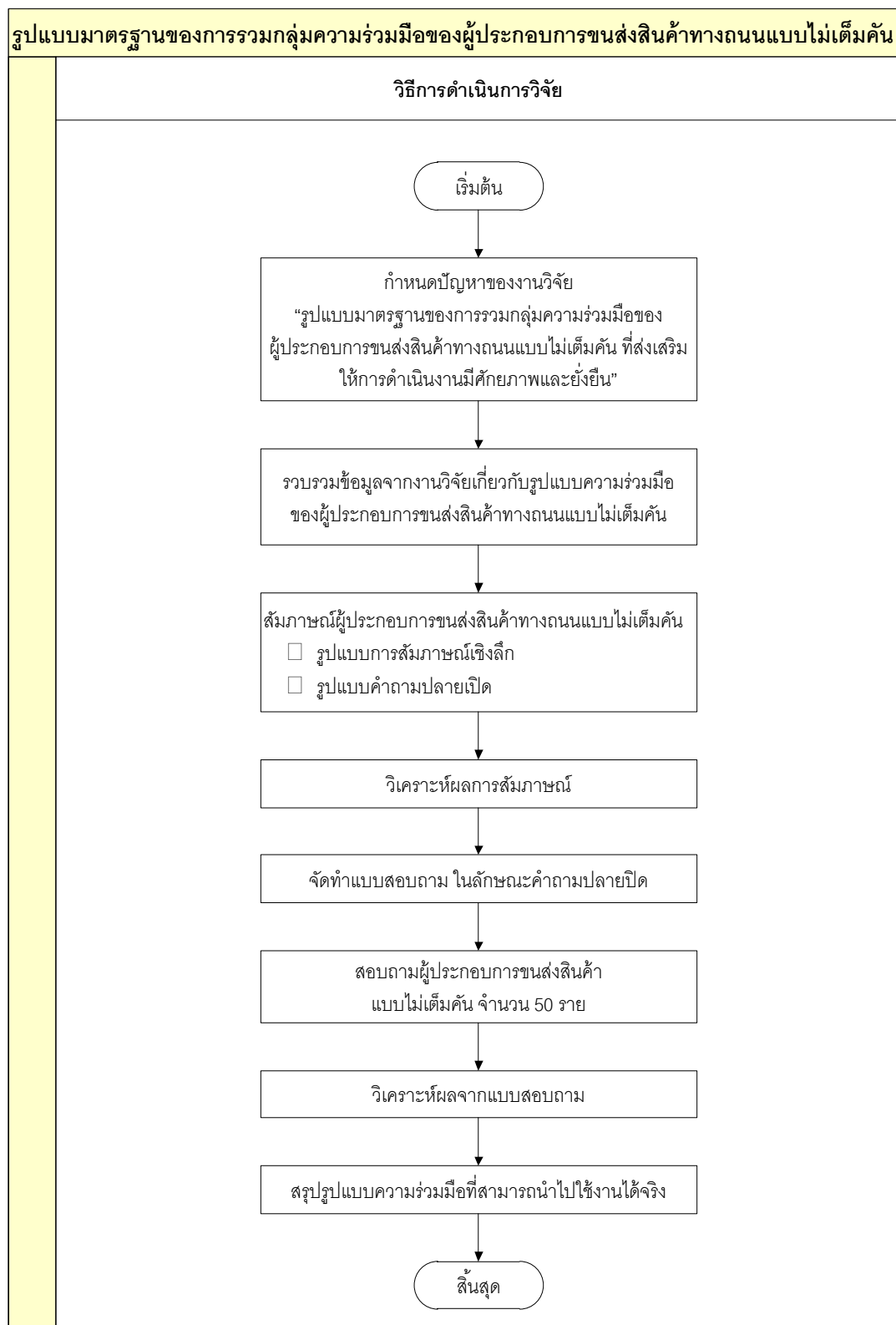
## 1.4 วิธีการดำเนินการวิจัย

1. กำหนดปัญหางานวิจัย (Problem Identification) กล่าวคือ ต้องการทราบกรอบรูปแบบการรวมกลุ่มความร่วมมือของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันที่ส่งเสริมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
2. ศึกษาบทความ เอกสาร งานวิจัย รวมทั้งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยทั้งต่างประเทศและภายในประเทศ เพื่อนำไปใช้อ้างอิง ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่ต้องการจะศึกษา เช่น การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร (External Relationship Management) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community or AEC) การประสานความร่วมมือในการขนส่งสินค้า (Collaborative Transportation Management) เป็นต้น
3. วางแผนขั้นตอนการเก็บข้อมูล รวมทั้งรูปแบบวิธีวิจัย ศึกษารูปแบบความร่วมมือของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคัน โดยการรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัย และสอบถามผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันในปัจจุบัน ข้อมูลที่ใช้ในการทำวิจัยเป็นข้อมูลแบบสถิติเชิงพรรณนาทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
4. สัมภาษณ์ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคัน ในรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จำนวน 10 ราย โดยใช้รูปแบบคำถามปลายเปิด (Open Ended

Question) เพื่อนำไปใช้ในการตั้งคำถาม เพื่อสอบถามความพึงพอใจต่อรูปแบบความร่วมมือ ทั้ง 4 ปัจจัย

5. นำผลจากการสัมภาษณ์ มาสร้างแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 ราย เพื่อให้เพื่อทราบปัจจัยกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวในการสร้างความร่วมมือ
6. นำกรอบรูปแบบความร่วมมือที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสีย
7. พัฒนารอบรูปแบบความร่วมมือของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันจากการปรับปรุงกรอบรูปแบบความร่วมมือ พร้อมทั้งพิจารณาปัจจัยกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวที่ศึกษาได้ นำกรอบรูปแบบความร่วมมือที่มีแต่เดิม และกรอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้น มาจัดทำแบบสอบถามเพื่อเป็นตัวเลือกให้กับผู้ประกอบการเลือกลงคะแนนตามความเห็นชอบ
8. แบบสอบถาม (Questionnaire) มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Question) โดยสอบถามผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนไม่เต็มคัน จำนวน 50 ราย เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจต่อรูปแบบความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการฯ ทั้ง 4 มิติ ซึ่งวิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Procedure) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ในรูปแบบการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling)
9. นำผลคะแนนที่วิเคราะห์ได้จากการให้คะแนนของกลุ่มตัวอย่าง มาหาค่าเฉลี่ยและค่าความแปรปรวนเพื่อใช้ในการแปลความหมายแบบอิงกลุ่มตามเกณฑ์คะแนนที่กำหนดไว้ ผลของแต่ละรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 มิติ จะนำมาสรุปก่อนนำเข้าสู่ที่ประชุมย่อย (Focus Group) เพื่อยืนยันผล และทราบถึงระดับความสนใจ รวมทั้งสอบถามความคิดเห็นของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน 10 รายและผู้ให้บริการ 5 ราย ก่อนนำผลมาวิเคราะห์สรุปกรอบรูปแบบที่สามารถนำไปใช้งานได้จริง

ตารางที่ 1.5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ความร่วมมือไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และปัจจัยด้านความสำเร็จที่เอื้ออำนวยต่อการร่วมมือให้สำเร็จได้ในอนาคต
2. ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ความร่วมมือรูปแบบต่างๆ ในปัจจุบันที่ทำรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 มิติ คือ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process) ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร
3. สามารถสร้างกรอบรูปแบบความร่วมมือที่จะนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพได้จริงและยั่งยืน

1.6 ระยะเวลาทำการวิจัยและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการวิจัย

ตารางที่ 1.6 ระยะเวลาทำการวิจัยและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการวิจัย

[illegible]

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการศึกษารูปแบบความร่วมมือของกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคัน โดยให้ความสำคัญในปัจจัยที่เป็นผลต่อการกำหนดความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคก่อให้เกิดความล้มเหลว เพื่อนำมาวิเคราะห์และสร้างกรอบรูปแบบสำหรับความร่วมมือของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มและสามารถดำเนินการได้จริงอย่างยั่งยืน ในบทนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การจัดการความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน และ การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร (Supply Chain Relationship Management and External Relationship Management )
2. การบริหารการขนส่งร่วมกัน (Collaborative Transportation Management)
3. พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)
4. พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ (Organizational Behavior and Management)
5. การบริหารผลตอบแทน
6. ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน
7. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)
8. การบริหารโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์
9. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 การจัดการความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานและการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร (Supply Chain Relationship Management and External Relationship Management)

ความร่วมมือในโซ่อุปทานเกิดจากความต้องการของผู้ประกอบการที่ต้องการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและลดข้อจำกัดในการให้บริการ จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ มีการทำงานร่วมกัน สนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและการสร้างความสัมพันธ์ให้มีความใกล้ชิด ช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น โดยมีเป้าประสงค์ให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งต่างจากในอดีตที่การทำธุรกิจเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขายที่มีความสนิทสนมไว้นั่นเอง เชื่อใจกัน ค้าขายกันเป็นเวลานาน ลักษณะการทำงานเป็นแบบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ปัจจุบันสภาวะการแข่งขันในตลาดเปลี่ยนที่ไป รูปแบบการค้าก็มีการเปลี่ยนแปลงตาม การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกัน จึงไม่ได้เป็นไปในรูปแบบของการช่วยเหลือกันอีกต่อไป หากแต่กลายเป็นการศึกษาความรู้ความชำนาญที่อีกฝ่ายมี เพื่อพัฒนาองค์กรของตนเองให้ทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ การแข่งขันจึงทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามแต่แต่ละองค์กรไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้ครบตามความต้องการ เป็นผลให้เกิดการจัดการความสัมพันธ์แบบใหม่ คือการแบ่งปันงาน ความรู้และความเชี่ยวชาญ ข้อมูลข่าวสารกัน กลายเป็นการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การบริการสิ้นไหลและตอบสนองความต้องการทางด้านสินค้าและบริการ เน้นการบูรณาการในโซ่อุปทาน สร้างการทำงานที่ไร้รอยต่อและช่องโหว่ของความผิดพลาด ก่อให้เกิดเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด

Colin Coulson –Thomas (2005) กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความแตกต่างไปจากเดิมมาก เนื่องจากอดีตบริษัทหรือองค์กรจะดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโตโดยการควบคุมกิจการ หรือเรียนรู้ในสิ่งที่บริษัทอื่นมี หากแต่ในปัจจุบันบริษัทจะเลือกทำเฉพาะสิ่งที่ตนมีความสามารถและถนัดเท่านั้น กิจกรรมที่ไม่ใช่งานหลักในธุรกิจ มักจะถูกถอดมาเป็นงานจ้างบริษัทอื่น (Outsource) และในขณะเดียวกันลูกค้าเองก็มีความต้องการที่เพิ่มมากขึ้น กล่าวคือ ลูกค้าเองก็ต้องการสิ่งที่ดีที่สุด โดยเน้นความแตกต่างและมีลักษณะเฉพาะมากขึ้น เป็นการผลิตน้อยแต่สามารถสร้างชื่อเสียงในด้านที่ทำได้ อย่างยอดเยี่ยม ทำให้ตลาดการแข่งขันมีทวีความรุนแรงและมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

ด้วยเหตุนี้ภาคธุรกิจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการทำงาน โดยบริษัทไม่สามารถทำงานเพียงลำพังได้อีกต่อไป จึงเกิดการรวมกลุ่มความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ ที่จะเข้ามาเติมเต็มในส่วน of สินค้าและบริการที่แต่ละบริษัทขาดไป วัตถุประสงค์หลักของการทำงานร่วมกันคือ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากขึ้น เป็นผลให้มีปริมาณลูกค้าเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้การรวมกลุ่มยังเป็นอีกหนึ่งวิธีในการขยายตลาดไปสู่ตลาดระหว่างประเทศ เนื่องจากบริษัทสามารถหากลุ่มความร่วมมือหรือคู่ค้าในประเทศนั้น ๆ เพื่อลดการลงทุนในการเปิดตลาดใหม่ ในหลายตลาดความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ดังนั้นการประสานงานและการรวมกลุ่มความร่วมมือกับคู่ค้าจำเป็นต้องมีโปร่งใส ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้าต้องมีความไว้วางใจ

ชื่อเสียงของบริษัทก็มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการให้บริการที่ลูกค้าได้รับ กลุ่มความร่วมมือจึงจำเป็นต้องมีจุดยืนร่วมกันในการรักษาระดับการให้บริการ เนื่องจากการผิดพลาดในงาน

ส่วนใดส่วนหนึ่ง มักจะก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือผิดพลาดในงานส่วนอื่นตามไปด้วย ดังนั้นธุรกิจจึงเน้นให้มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ และคู่ค้าทางธุรกิจด้วยตนเอง กลุ่มความร่วมมือจำเป็นต้องพิจารณาระดับความสัมพันธ์ของคู่ค้าสม่ำเสมอ เนื่องจากบริษัทต่างก็พยายามที่จะหาสมาชิกใหม่ให้กับกลุ่มความร่วมมือของตนเรื่อย ๆ อีกทั้งแต่ละบริษัทต่างพยายามหาวิธีกำจัดพ่อค้าคนกลางหรือบริษัทตัวแทน เพื่อที่จะติดต่อโดยตรงกับลูกค้า ทำให้พันธมิตรในปัจจุบันอาจเปลี่ยนเป็นคู่แข่งในอนาคตได้

อย่างไรก็ตามตราบไต้ที่ผลตอบแทนจากการรวมกลุ่มความร่วมมือยังมีผลประกอบการสูงกว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และการขยายตัวทางธุรกิจยังคงเพิ่มมากขึ้น กลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจก็ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจต่อไป

(ที่มา: <http://www.groupe-intellex.com/editorials/17-management/13-supply-chain-management-business.html>)

การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร คือการบริหารจัดการทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่มีการดำเนินงานร่วมกัน โดยรูปแบบความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับประเภทความสัมพันธ์ อาจเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ ผู้ผลิตและผู้ผลิตด้วยตนเอง หรือผู้ผลิตและลูกค้า เป็นต้น การจัดการทางด้านความสัมพันธ์มีส่วนจำเป็นที่ช่วยให้เกิดความเชื่อใจ ทำให้การทำงานราบรื่นขึ้น การพัฒนาระบบการทำงานสามารถทำได้สะดวกมากยิ่งขึ้น อันเป็นผลนำไปสู่ความร่วมมือ ซึ่งสามารถช่วยพัฒนาประสิทธิภาพสินค้าและบริการ ลดระยะเวลาในการทำงานและการรอ เกิดความผิดพลาดในระบบการทำงานน้อยลง กำจัดส่วนที่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างตรงจุด การจัดการความสัมพันธ์ต้องพิจารณาถึงระดับความสัมพันธ์ วิธีการในการกระชับความสัมพันธ์ แนวทางรักษาระดับความสัมพันธ์ให้คงอยู่ เพื่อให้ความร่วมมือเป็นไปด้วยความสะดวกราบรื่น

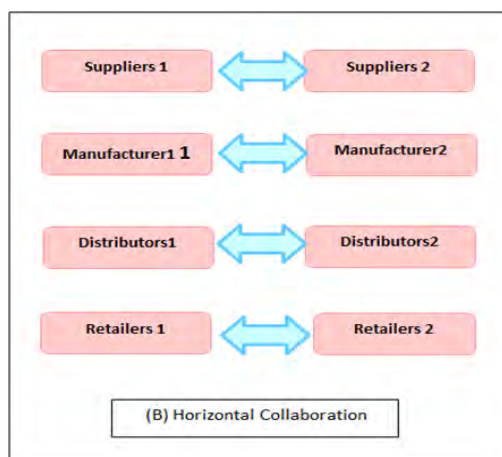
การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรเริ่มจากพิจารณารูปแบบความสัมพันธ์ภายในโซ่อุปทานซึ่งประกอบไปด้วย 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบความสัมพันธ์ทั่วไป (Traditional Relationship) คือ ความสัมพันธ์ของคู่ค้าขายทั่วไป เป็นการซื้อขายรายครั้งไม่มีสัญญาระยะยาว เช่น (Arm's Length Transaction)
2. รูปแบบที่มีการประสานงานกัน (Coordination Relationship) คือ ความสัมพันธ์ที่คู่ค้ามีการประสานงานกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ดำเนินงานอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น เช่น Partnerships
3. รูปแบบที่มีการร่วมมือกันดำเนินงาน (Cooperation Relationship) ความสัมพันธ์ที่คู่ค้ามีการร่วมมือกันในการวางแผนพัฒนาธุรกิจและประเมินความต้องการของตลาดร่วมกัน โดยมีลักษณะการดำเนินงานใกล้เคียงกัน เช่น พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)
4. รูปแบบที่เป็นความร่วมมือเชิงบูรณาการ (Integration Relationship) คือ ความสัมพันธ์ที่แต่ละองค์กรพัฒนาการทำงานไปพร้อม ๆ กัน จึงมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงลึก การร่วมมือกัน รวมถึงการแลกเปลี่ยนงานบางส่วนซึ่งกันและกัน สามารถแยกเป็น 3 รูปแบบย่อยได้แก่
  - การบูรณาการแนวตั้ง (Vertical Integration) คือรูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กร หรือบริษัทในโซ่อุปทาน จากผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก สู่ลูกค้า หรือผู้บริโภค



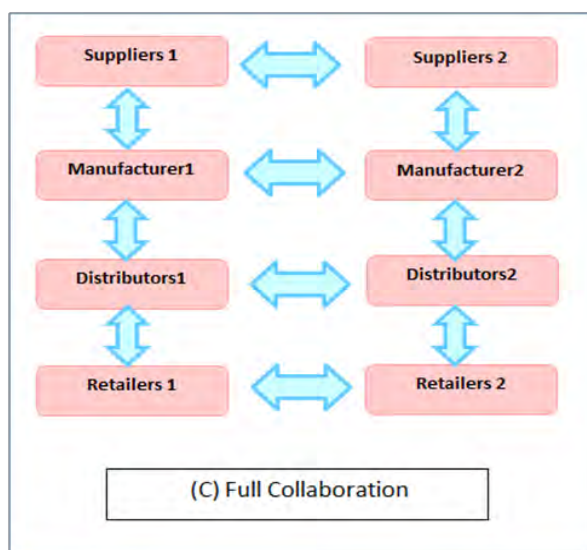
ภาพที่ 2.1 รูปแบบการบูรณาการแนวตั้ง (Vertical Integration)

- การบูรณาการแนวนอน (Horizontal Integration) คือรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการในทางเดียวกัน เช่น ผู้ซื้อกับผู้ซื้อ หรือผู้ขายกับผู้ขาย กล่าวได้ว่าเป็นความร่วมมือระหว่างคู่แข่งด้วยตนเอง



ภาพที่ 2.2 รูปแบบการบูรณาการแนวนอน (Horizontal Integration)

- การบูรณาการแบบผสม (Full Collaboration) คือความร่วมมือระหว่างทุกองค์กร ทั้งความร่วมมือในแนวตั้งและความร่วมมือในแนวนอน (Vertical and Horizontal Integration) เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด



ภาพที่ 2.3 รูปแบบการบูรณาการแบบผสม (Full Collaboration)

โดยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงบูรณาการที่ผู้วิจัยนำมาพิจารณา คือรูปแบบการบูรณาการในแนวนอน (Horizontal Integration) เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการขนส่งสินค้าด้วยตนเอง นอกจากจะช่วยเหลือเพิ่มศักยภาพในการให้บริการและสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรแล้ว การรวมกลุ่มยังช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองในตลาดอีกด้วย อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการขนส่งด้วยตนเองเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างคู่แข่งและคู่แข่ง ทำให้ทุกองค์กรต้องมีการพัฒนาศักยภาพ และรักษาระดับการให้บริการสม่ำเสมอ มิเช่นนั้นแล้วอาจส่งผลให้ถูกขับออกจากโซ่อุปทาน เนื่องจากมีผู้ประกอบการรายอื่นที่สามารถทำได้ดียิ่งกว่า การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรจึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างกัน และพัฒนาความสัมพันธ์ให้มีความใกล้ชิดสนิทสนม เกิดความเข้าใจในการทำงานแต่ละส่วนทำให้การประสานงานมีความคล่องตัวและสอดคล้องกันมากยิ่งขึ้น

## 2.2 การบริหารการขนส่งร่วมกัน (Collaborative Transportation Management)

การบริหารการขนส่งร่วมกัน (Collaborative Transportation Management หรือ CTM) คือ การร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการขนส่งสินค้าในการให้บริการ โดยการแบ่งงานในส่วนที่องค์กรตนเองขาดความชำนาญให้กับผู้ประกอบการรายอื่นที่มีความชำนาญและมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่า วัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการลูกค้า และลดต้นทุนในการปรับระดับการบริการรูปแบบการบริการ และกระจายความเสี่ยงจากการลงทุนเพิ่มเติม ซึ่งรูปแบบความร่วมมือขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ระหว่าง 2 องค์กร หรือหลายองค์กรที่เข้าร่วมกลุ่ม ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือจำเป็นต้องมีจุดยืนร่วมกันด้านวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรต้องมีความสอดคล้องกัน เพราะความร่วมมือไม่ใช่เพียงการแบ่งงานกันเท่านั้น หากแต่รวมถึงการแบ่งปันเทคโนโลยี หรือข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างกันอีกด้วย

Ran Liu, Zhibin Jiang, Xiao Liu and Feng Chen (2010) กล่าวว่า CTM เป็นการแลกเปลี่ยนงานขนส่งระหว่างผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยกันเองแทนการใช้รถภายในองค์กรของตนเองเพียงอย่างเดียว ดังนั้นผู้ประกอบการขนส่งแต่ละรายจะมีงานขนส่งอยู่ 2 ประเภท คืองานที่รับจากผู้ส่งสินค้าโดยตรง (Shipper) และงานที่รับต่อจากผู้ประกอบการด้วยกันเอง (Carrier) โดยทั่วไปแล้วผู้ประกอบการขนส่งสินค้าจะเลือกเส้นทางที่ตนมีความชำนาญและมีปริมาณสินค้ามากในการขนส่งเอง โดยกำหนดเส้นทางและจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน เพื่อลดการวิ่งเที่ยวเปล่าและเปลี่ยนรูปแบบจากการขนส่งไม่เต็มคันให้เป็นการขนส่งเต็มคัน

Salvador Hernandez, Srinivas Peeta and George Kalafatas (2011) กล่าวว่า Collaborative Transportation Management หรือ CTM เป็นอีกหนึ่งรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการขนส่งขนาดเล็กไปจนถึงขนาดกลางร่วมมือกันในส่วนของการปฏิบัติการ เพื่อช่วยในการลดต้นทุนในการดำเนินงานของกองรถ จัดการเที่ยวรถ ลดระยะเวลาในการรอ ใช้รถขนส่งได้เต็มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเพิ่มระดับการให้บริการในภาพรวม

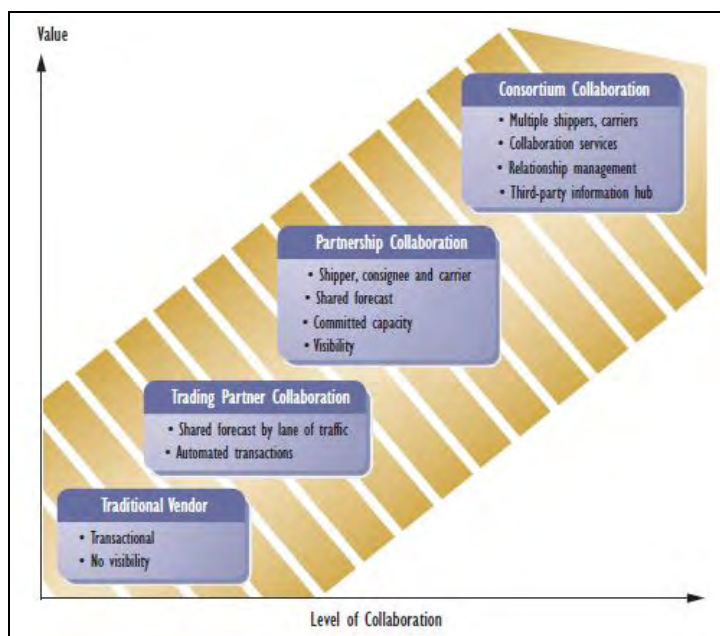
Felix T.S. and T. Zhang (2011) กล่าวว่า CTM ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันของคู่ค้าและผู้ประกอบการขนส่งที่อยู่ในโซ่อุปทาน การสร้างความร่วมมือในการขนส่งที่เหมาะสมช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการกระจายสินค้า ลดการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ ช่วยลดค่าขนส่ง และช่วยในการเคลื่อนย้ายสินค้าให้ดียิ่งขึ้น CTM ไม่เพียงเป็นกลยุทธ์แบบใหม่ที่เชื่อมต่อผู้ส่งสินค้าและผู้ประกอบการขนส่งสินค้าเท่านั้น แต่รูปแบบนี้ยังให้ทั้งสองฝ่ายเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันอีกด้วย

Joel Sutherland (2003) กล่าวว่า CTM เป็นระบบที่ถูกพัฒนาขึ้นมาจาก Collaboration Planning Forecasting Replenishment หรือ CPFR จึงถือเป็นส่วนเชื่อมต่อสำคัญที่หายไปจากกระบวนการทำงานของ CPFR ช่วยในการเติมเต็มระบบการทำงานของโซ่อุปทาน ในส่วนของการบริการจัดส่งสินค้าระหว่าง ผู้ซื้อ ผู้ขายและผู้ประกอบการขนส่งสินค้าให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยอ้างอิงข้อมูลจาก ระบบของ CPFR ผลที่ได้จะช่วยให้

- ลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า
- การใช้งานสินทรัพย์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น รถขนส่งสินค้าสามารถวิ่งรอบงานได้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากระยะเวลาในการรอลดน้อยลง เป็นต้น
- เพิ่มความสามารถในการให้บริการ เช่น ลดระยะเวลาในการรอคอย สามารถทำการขนส่งได้ตรงต่อเวลามากยิ่งขึ้น เป็นต้น เป็นผลให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้น
- ลดความผิดพลาดในระหว่างขนส่งสินค้า
- ลดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าเนื่องจากผู้ประกอบการขนส่งและคู่ค้าต่างมีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน ทำให้ลดระยะเวลาในการถือครองสินค้า

ในส่วน of ความร่วมมือของผู้ประกอบการขนส่งสามารถแบ่งระดับความร่วมมือได้ตาม ภาพที่ 2.4 แสดงให้เห็นถึงระดับความร่วมมือ ประโยชน์และสิ่งที่แบ่งปันร่วมกันในแต่ละระดับความสัมพันธ์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี กระบวนการระหว่างบริษัทที่เข้าร่วมมือควรเป็นแบบทันเวลา มีความยืดหยุ่น ระบบการทำงานเป็นอัตโนมัติ และมีราคาที่เหมาะสม นอกไปจากนี้ความร่วมมือจะ

ประสบผลสำเร็จได้ผู้ประกอบการขนส่งต้องมีความสามัคคี มีการสื่อสาร ประสานงาน มีการบริหารจัดการงาน ทรัพยากรและ ตารางเวลาในการทำงานร่วมกัน



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความร่วมมือและการดำเนินงานแบ่งปันที่มีร่วมกัน  
ที่มา : VICS CPFR/CTM committee, Business Briefing: PHARMAGENERICS 2003

## 2.3 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)

พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ คือการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงานสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกัน โดยพันธมิตรเชิงกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ และระดับการร่วมมือแบ่งปันข้อมูล หรือกำหนดระดับความสนิทสนมในการทำงานระหว่างกัน ดังนั้นก่อนการก่อตั้งพันธมิตร องค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดรูปแบบพันธมิตร (เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ) จุดมุ่งหมายในการทำงาน โครงสร้างและแนวทางในการดำเนินงานให้ชัดเจน พร้อมทั้งมีการตกลงกันในเรื่องการจัดสรรแบ่งปันงาน และผลประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายพึงได้รับอย่างเที่ยงธรรมโปร่งใส การรวมกลุ่มการทำงานต่างมีทั้งข้อดีและข้อเสียสามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2.1 องค์กรควรพิจารณาให้รอบคอบก่อนการตกลงเซ็นสัญญาความร่วมมือต่างๆ อีกทั้งควรปฏิบัติตามขั้นตอนในการร่วมมือเพื่อให้ความร่วมมือบรรลุผลตามที่วางแผนไว้

ตารางที่ 2.1 ข้อดีและข้อเสียอันเกิดจากการร่วมมือพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

| ข้อดี                                                                                                                                                                   | ข้อเสีย                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. มีการแบ่งปันทรัพยากรระหว่างกัน เช่น อุปกรณ์ สถานที่ ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ รวมทั้งเทคโนโลยี และสารสนเทศ เป็นต้น                                                    | 1. สูญเสียความคล่องตัวและอิสระในการดำเนินงาน                                                                                                                |
| 2. กระจายความเสี่ยงและลดต้นทุนในการดำเนินงาน                                                                                                                            | 2. สูญเสียเทคโนโลยีและสารสนเทศให้กับบริษัทคู่ค้า                                                                                                            |
| 3. ลดภาวะการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันเอง                                                                                                                        | 3. เกิดค่าใช้จ่ายในการประสานงานและการบริหารจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบริษัทคู่ค้า                                                                         |
| 4. เพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานและเพิ่มระดับการให้บริการลูกค้า                                                                                                            | 4. ขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน                                                                                                                             |
| 5. เพิ่มโอกาสในการเข้าสู่ตลาดใหม่                                                                                                                                       | 5. ขาดการประสานงาน แบบการทำงานเป็นทีม                                                                                                                       |
| 6. การร่วมมือกัน (Synergy) ทำให้เกิดผลตอบแทนทวีคูณ เนื่องจากใช้ทรัพยากรบางส่วนร่วมกันทำให้เพิ่มประสิทธิภาพ ปริมาณ คุณภาพในการดำเนินงาน ทั้งยังลดต้นทุนในการทำงานอีกด้วย | 6. มีความไม่สอดคล้องกันในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการดำเนินงาน และแนวความคิด ทำให้การทำงานไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น เสี่ยงต่อการเกิดความล้มเหลว |

Dean Elmuti and Yunus Kathawala (2001) กล่าวว่า พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ คือ การร่วมมือกันระหว่าง 2 องค์กรหรือหลาย ๆ องค์กร ที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์และผลประโยชน์ร่วมกัน รูปแบบของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นได้หลายรูปแบบเช่น ความร่วมมือทางการตลาด ความร่วมมือในส่วนของเทคโนโลยี หรือแม้แต่ความร่วมมือในส่วนของการลงทุน เป็นต้น ก่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กรเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ สาเหตุในการก่อตั้งพันธมิตรเชิงกลยุทธ์มีเหตุผลดังต่อไปนี้

1. การเติบโตทางกลยุทธ์และการเข้าสู่ตลาดใหม่ เนื่องจากการเข้าสู่ตลาดใหม่ในแต่ละครั้งจำเป็นต้องใช้เวลานาน องค์กรไม่สามารถพิจารณาที่ละตลาด ในขณะที่เศรษฐกิจเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูง
2. การได้รับเทคโนโลยีใหม่ คุณภาพสินค้าบริการที่มีราคาถูกลง เนื่องจากแต่ละองค์กรไม่สามารถดำเนินกิจกรรมในทุกด้านได้ดีทั้งหมด จึงเกิดการประเมินและเลือกทำสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญ โดยแบ่งให้องค์กรอื่นที่สามารถดำเนินการได้ดีกว่าและราคาถูกลงกว่าดำเนินการแทน
3. ลดความเสี่ยงทางการเงิน ลดต้นทุนในการค้นคว้าวิจัยและพัฒนา เกิดการแบ่งปันความเสี่ยงร่วมกัน
4. เพื่อบรรลุเป้าหมายความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจหรือองค์กรขนาดเล็กที่จะสามารถยืดหยัด และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง โดยการสร้างพันธมิตรในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการตลาด การผลิต การกระจายสินค้า เป็นต้น

ศิริวรรณ โพธิ์ทอง (2010) กล่าวว่า แนวคิดพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance) เน้นการเสริมสร้างความร่วมมือกับบริษัทคู่แข่ง รูปแบบความร่วมมือจะครอบคลุมถึงความร่วมมือภายในองค์กร ภายนอกองค์กร ระหว่างผู้ผลิต ลูกค้าและผู้ประกอบการขนส่งด้วยตนเอง ระดับความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับรูปแบบความร่วมมือที่ผู้ประกอบการจะพิจารณาเลือกปฏิบัติ ในส่วนของการขนส่งสินค้าสามารถสร้างพันธมิตรได้เช่นกัน ซึ่งจะเรียกว่า “ พันธมิตรผู้รับขนส่ง (Carrier Alliance) โดยจะก่อให้เกิดการผลิตที่ประหยัดต่อขนาด(Economy of Scale) สามารถแบ่งรูปแบบความร่วมมือออกเป็น 3 รูปแบบคือ

1. พันธมิตร (Alliance) เป็นการร่วมมือกันของ 2 บริษัท แต่ทั้งสองบริษัทยังคงเป็นอิสระต่อกันโดยขอบเขตความร่วมมือขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างกัน วัตถุประสงค์เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานและเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงาน ช่วยในการแก้ปัญหาข้อจำกัดของแต่ละบริษัท ทำให้ทั้ง 2 บริษัทสามารถเติบโตไปได้พร้อมกัน
2. การลงทุนร่วมกัน (Join Venture) ความร่วมมือรูปแบบนี้จะมีการจัดตั้งรูปแบบบริษัทกลางอย่างเป็นทางการ โดยมีการบริหารงานร่วมกันทำให้ระดับความสัมพันธ์ของบริษัทที่เข้าร่วมกลุ่มมีความใกล้ชิดกันมากกว่าแบบพันธมิตร รูปแบบนี้ต้องใช้เงินลงทุนสูงและผลตอบแทนที่รับจากการดำเนินงานก็สูงกว่าแบบพันธมิตรด้วยเช่นกัน
3. เครือข่าย (Networks) เป็นความร่วมมือจากหลายบริษัทโดยมีการแบ่งใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดยรูปแบบนี้จะเปิดรับบริษัทที่มีแนวคิดในแนวเดียวกันทำให้หาผู้ร่วมเครือข่ายได้ง่าย เมื่อมีบริษัทใดบริษัทหนึ่งถอนตัวก็สามารถหาทดแทนได้ง่าย ได้รับผลกระทบเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ที่มา : [http://www.logisticscorner.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1692:carriers-alliance-strategies&catid=36:transportation&Itemid=90](http://www.logisticscorner.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1692:carriers-alliance-strategies&catid=36:transportation&Itemid=90)

Maria Gonzalez (2001) กล่าวว่า การร่วมมือแบบพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ในเศรษฐกิจโลกขณะนี้ และทุก ๆ ความร่วมมือย่อมมีความเสี่ยง ดังนั้นการลดความเสี่ยงจากการร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ความร่วมมือประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การลดความเสี่ยงทำได้โดยการพัฒนาระเบียบ โครงสร้าง และการสร้างกระบวนการร่วมมือพันธมิตรเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ และ 2 ปัจจัยหลักที่ทำให้ความร่วมมือล้มเหลวคือ ขาดการวางแผนทางยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมการทำงานไม่สอดคล้องกัน ดังนั้นในการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ความร่วมมือประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนและพิจารณาก่อนการดำเนินงาน ขั้นตอนสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ตั้งกลยุทธ์รูปแบบพันธมิตร ตั้งจุดมุ่งหมายโดยการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจในรูปแบบที่ต้องการไว้ก่อน และพิจารณาลักษณะพันธมิตรที่ต้องการร่วมมือด้วย ในขั้นตอนมีความจำเป็นที่จะต้องประเมินวิสัยทัศน์ในการบริหารงานและกลยุทธ์ของพันธมิตรรวมทั้ง วิเคราะห์ทางด้านการตลาด ความสามารถในการแข่งขัน ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจำเป็นต้องประเมินศักยภาพของตนเองทั้งวัฒนธรรมการทำงาน จุดอ่อนและ จุดแข็งต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม หากต้องการให้การร่วมมือเป็นไปด้วยความราบรื่น ในการประชุมวางรูปแบบกลยุทธ์และยุทธศาสตร์องค์กรจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีอำนาจในการบริหารร่วมให้ความเห็นและตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 2 ทำการเลือกพันธมิตร การเลือกพันธมิตรที่ดีจำเป็นต้องพิจารณาที่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของพันธมิตร เพราะทั้งสองสิ่งจะเป็นส่วนที่ทำให้เห็นถึงความสอดคล้องกันของทุกองค์กรที่เข้าร่วม เพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวและมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ในการทำงานเดียวกัน หากรูปแบบพันธมิตรเป็นแบบเป็นทางการแล้ว ในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องมีการวางโครงสร้างการจัดการและรูปแบบการบริหาร สร้างความเข้าใจในหลักการและรูปแบบการทำงานที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน แต่ปัญหาที่มักพบเห็นได้บ่อย ๆ คือ การยึดติดการทำงานตามรูปแบบขององค์กรเดิม ดังนั้นอาจจำเป็นต้องมีการจัดอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานแบบใหม่ภายในองค์กร นอกจากนี้ควรมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้เป็นไปในระดับเดียวกัน เพื่อให้ง่ายต่อการประเมินผล

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดส่วนที่จะร่วมมือกัน ในขั้นตอนนี้จะมีการคุยกันในเรื่องของผลประโยชน์และการเงิน สร้างความชัดเจนในเรื่องข้อตกลงต่าง ๆ ทั้งเรื่องของ ทรัพยากร เครื่องจักร บุคลากร และอื่น ๆ การเจรจาในส่วนนี้จำเป็นต้องเปิดใจให้กว้าง ว่าข้อตกลงจากการร่วมลงทุนที่ได้ อาจไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุด จึงมีความจำเป็นต้องเจรจาต่อรองให้ทราบช่วงค่าสูงสุดและต่ำสุดของแต่ละฝ่ายยอมรับได้ สร้างความชัดเจนในทุก ๆ แง่ของการร่วมลงทุนก่อนการเซ็นสัญญาพันธมิตร

ขั้นตอนที่ 4 การจัดการกับพันธมิตรที่เกิดขึ้น เมื่อเริ่มการดำเนินงานหลังจากเซ็นสัญญา แผนการดำเนินงานหรือการวางกลยุทธ์ต่าง ๆ อาจไม่เป็นไปตามที่วางแผนจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม พึงระลึกไว้เสมอว่าการวางแผนงานจะต้องมีแผนสำรองเสมอ รวมทั้งอาจมีความขัดแย้งต่าง ๆ เกิดขึ้น ดังนั้นกระบวนการจัดการความขัดแย้งเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการความร่วมมือ ทั้งยังต้องมีการตรวจสอบให้แน่ใจอีกครั้งว่า วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัทพันธมิตรยังคงรูปแบบเดิมเหมือนตอนตกลงทำสัญญา

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผลพันธมิตรอีกครั้ง การประเมินผลรูปแบบพันธมิตรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต้องมีการตรวจสอบเสมอว่าพันธมิตรบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่วางไว้หรือไม่ ทั้งในส่วนของเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น ระดับความเชื่อใจ ความสามารถ และระดับความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากต่อการวัดผล และเมื่อรูปแบบความร่วมมือเดินมาถึงทางตัน ให้กลับมาทบทวนข้อตกลงกันใหม่ในขั้นตอนที่ 1 คือการมองจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการร่วมมือกันใหม่ ว่ามียังคงมีจุดยืนร่วมกันหรือไม่ เพราะการร่วมมือกันพันธมิตรที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันย่อมดีกว่าการมองหาพันธมิตรใหม่

แม้ว่าพันธมิตรเชิงกลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่ทำได้ยากและมีความเสี่ยงต่อการเกิดความล้มเหลวสูง แต่หากผู้ประกอบการพิจารณาวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนและเข้าใจรูปแบบความร่วมมืออย่างแท้จริง จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทุก ๆ ฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์จากการทำงานร่วมกันอย่าเท่าเทียม เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและลดความล่าช้า

## 2.4 พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ (Organizational Behavior and Management)

พฤติกรรมองค์กร คือ การศึกษาพฤติกรรมขององค์กรหรือบุคคลที่อยู่ภายในองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละองค์กร อันเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรตนเอง ช่วยในการเพิ่มผลผลิต และเพิ่มระดับความพึงพอใจ

ให้กับบุคลากรภายในองค์กร เป็นผลให้เพิ่มประสิทธิภาพในภาพรวมขององค์กรเอง ผู้บริหารมีความเข้าใจและสามารถควบคุมปัจจัยภายในองค์กรตนเองได้มากยิ่งขึ้น

Robert P. Vecchio (2000) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กร คือ การศึกษาระบบพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่อยู่ภายในองค์กร

Jerald Greenberg and Robert A. Baron (2008) กล่าวว่า องค์กรคือ ระบบโครงสร้างทางสังคมที่ประกอบไปด้วยการทำงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ดังนั้นการศึกษาทางด้านพฤติกรรมองค์กรจึงหมายถึง การจัดการกับพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาในหลากหลายสาขาวิชา รวมกัน เพื่อค้นหาความรู้ทางด้านพฤติกรรมสำหรับนำไปจัดตั้งองค์กร โดยทำการศึกษาอย่างเป็นระบบแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือกระบวนการขององค์กร กลุ่มบุคลากร และบุคลากร

Paul D. Sweeney and Dean B. Mcfarlin (2002) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กรคือ การศึกษาพฤติกรรมและการแสดงออกของบุคลากรทั้งด้าน ความคิด ความรู้สึกที่มีต่อองค์กรและสิ่งที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้น โดยการศึกษามุ่งเน้นหาคำตอบของคำถามต่าง ๆ เช่น ธรรมชาติความเป็นผู้นำ วิธีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร วิธีการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล และ การพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น จากการศึกษาเชื่อว่า ปัญหาบุคลากร ส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นจึงมีการจัดทำแบบแผนในการดำเนินงานเพื่อฝึกฝนพนักงานให้เกิดความเข้าใจและทำงานได้เต็มความสามารถยิ่งขึ้น นอกเหนือไปจากกฎเกณฑ์และรูปแบบการทำงานที่กำหนดแล้ว องค์กรควรใส่ใจในความต้องการของบุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรักและเชื่อมั่นในองค์กรเมื่อบุคลากรมีความสุขในการทำงานก็จะส่งผลต่อความสามารถในการผลิต นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น เช่น วัฒนธรรมการทำงาน กระบวนการทำงาน และปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อบุคลากรแต่ละคนต่าง ๆ กันไป

การศึกษาพฤติกรรมองค์กรไม่เพียงแต่จะก่อให้เกิดความเข้าใจภายในองค์กรตนเองแล้ว หากผู้บริหารมีการศึกษาพฤติกรรมองค์กรของผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ที่จะเข้าสูการรวมกลุ่มความร่วมมือด้วยแล้ว การวางแผนความร่วมมือ หรือวางโครงสร้างการทำงานจะเป็นไปด้วยความสะดวกมากยิ่งขึ้น ทั้งยังสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาอันจะเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างกัน และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วโดยเกิดความขัดแย้งกันน้อยที่สุดได้อีกด้วย

## 2.5 การบริหารผลตอบแทน

ค่าตอบแทน (Compensation) คือ การให้หรือจ่ายไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือสิ่งของ เพื่อเป็นเครื่องตอบแทนให้แก่บุคลากรที่ลงแรง ความคิด สติปัญญาและประสบการณ์ทำงานในหน้าที่ตามความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจและส่งเสริมฐานะความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น ส่วนประกอบของค่าตอบแทนประกอบด้วย ค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary) ค่าจูงใจ (Wage Incentive) และประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนดค่าตอบแทนมีดังนี้

1. เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคคลต้องการเข้าร่วมและทำงานกับองค์กร

2. เพื่อเป็นรางวัลตอบแทนการทำงาน
3. เพื่อให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ
4. เพื่อส่งเสริมให้เกิดกำลังใจในการทำงาน
5. เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดในการบริหารงานด้านบุคคล

(ที่มา : สำนักงาน ก.พ.

[http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=295:2011-07-03-03-13-26&catid=96:2011-06-29-14-50-47&Itemid=256](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&id=295:2011-07-03-03-13-26&catid=96:2011-06-29-14-50-47&Itemid=256))

การบริหารค่าตอบแทนคือ การจัดรูปแบบงาน การวางแผน พัฒนานโยบาย และการควบคุม กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทนแก่บุคลากรที่ทำงานให้แก่องค์กร ทั้งที่เป็นผลตอบแทน แบบเป็นตัวเงินและเป็นสิ่งของ

หลักการสำคัญในการบริหารผลตอบแทน (7 Criterion for compensation policy effectiveness)

1. ความพอเพียง (Adequate) ค่าจ้างหรือเงินเดือนต้องเพียงพอต่อการเลี้ยงดูครอบครัวของ บุคลากร
2. มีความเป็นธรรม (Equitable) มีความเป็นธรรมทั้งภายใน (Internal equity) และภายนอก (External equity) องค์กร คือสามารถเปรียบเทียบทั้งภายในหน่วยงาน องค์กร ภาครัฐ ภาคเอกชนอื่น ๆ
3. มีความสมดุล (Balances) คือค่าตอบแทนทั้ง 3 ส่วนจะถูกกำหนดอย่างเหมาะสม ซึ่งโดย ปกติแล้วค่าตอบแทนหลัก (เงินเดือนหรือค่าแรง) มักมีจำนวนมากกว่าค่าตอบแทนรอง (ค่าตอบแทนเสริมและค่าจ้างใจ)
4. ค่าประสิทธิภาพของงาน (Cost Effectiveness) คือมีการเปรียบเทียบทางด้านคุณภาพ ผล ของงานและค่าตอบแทนว่ามีความเหมาะสมกัน
5. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (Secure) ความมั่นคงในหน้าที่การงานจะสะท้อนให้เห็นถึง ความมั่นคงของสภาพชีวิตและครอบครัว
6. สิ่งจูงใจ (Incentive Providing) เนื่องจากองค์กรมีการลงทุนสูงในการฝึกพนักงาน ดังนั้นจึงมี การให้สิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กรนานขึ้น
7. พนักงานยอมรับได้ (Acceptable to employee) ค่าตอบแทนต้องอยู่ในเกณฑ์ที่พนักงาน ยอมรับได้

(ที่มา : <http://human-today.tripod.com/know9.htm> )

ดังนั้นการบริหารผลตอบแทนเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องพิจารณาก่อนการจัดตั้งการรวมกลุ่มความ ร่วมมือ เนื่องจากทุกองค์กรประกอบกิจการต่างมุ่งหวังผลกำไร หรือผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุน ดังนั้นการบริหารผลตอบแทนที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรต่างทำการพิจารณาเปรียบเทียบ การ จัดการผลตอบแทนจึงต้องมีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ และมีความเป็นธรรม

## 2.6 ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน

ในปัจจุบันการขนส่งทางถนนเป็นรูปแบบการขนส่งที่สะดวก รวดเร็ว และมีแนวโน้มที่จะได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ การบริการขนส่งสินค้าทางถนนในแต่ละรูปแบบส่วนแล้วแต่ต้องมีการขอใบอนุญาต และปฏิบัติตามข้อกำหนดที่แต่ละรูปแบบการขนส่งกำหนดไว้ รูปแบบการบริการขนส่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การขนส่งประจำทาง คือการขนส่งตามเส้นทางที่มีการกำหนดไว้ตามค่าบริการที่ได้ตกลงกัน เช่น รถโดยสารประจำทางในเขตกรุงเทพมหานคร รถโดยสารประจำทางระหว่างจังหวัดในภูมิภาค
2. รถขนส่งไม่ประจำทาง คือ การขนส่งที่เรียกเก็บค่าบริการแบบไม่ระบุเส้นทาง และห้ามให้มีลักษณะการขนส่งแบบเดียวกัน หรือการแย่งผลประโยชน์กับผู้ได้รับใบอนุญาตขนส่งประจำทาง แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ
  - การขนส่งไม่ประจำทางด้วยรถโดยสาร คือการขนส่งโดยเรียกเก็บค่าบริการในการส่งผู้โดยสารจะคิดเป็นรายเที่ยว รายวัน หรือรายเดือนก็ได้
  - การขนส่งไม่ประจำทางด้วยรถบรรทุก คือการขนส่งโดยเรียกเก็บค่าบริการในการขนส่งและค่าบริการอื่น ขนส่งสัตว์และสิ่งของไปยังจุดหมายปลายทางที่ทำการตกลงกันได้
3. การขนส่งโดยรถขนาดเล็ก คือการขนส่งคน และ/หรือ สิ่งของเพื่อค่าบริการตามเส้นทางที่กำหนดไว้ โดยรถที่มีน้ำหนักบรรทุกรวมกันไม่เกิน 4,000 กิโลกรัม (ส่วนมากเป็นรถวิ่งระยะสั้นใช้วิ่งในตัวเมือง)
4. การขนส่งส่วนบุคคล คือการขนส่งเพื่อการค้าหรือธุรกิจส่วนตัว โดยรถที่มีน้ำหนักบรรทุกเกินกว่า 1,600 กิโลกรัม สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ รถขนส่งผู้โดยสาร และรถขนส่งสินค้า

(ที่มา : สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 1 กรมการขนส่งทางบก

[http://skp1.dlt.go.th/2010/index.php?option=com\\_content&view=article&id=127&Itemid=75](http://skp1.dlt.go.th/2010/index.php?option=com_content&view=article&id=127&Itemid=75))

ผู้ประกอบการขนส่งทางถนนมีการแบ่งประเภทการบริการออกเป็น 5 ลักษณะ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการได้ตามความเหมาะสมของลักษณะสินค้าที่ต้องการจัดส่ง

1. ผู้ประกอบการขนส่งสาธารณะ (Public Common Carriers) คือ ผู้ประกอบการที่ให้บริการขนส่งสินค้าแบบประจำเส้นทาง และไม่ประจำเส้นทางเพื่อค่าจ้าง ซึ่งอาจมีข้อกำหนดประเภทสินค้าที่รับส่งว่าเป็นสินค้าทั่วไปหรือสินค้าเฉพาะ
2. ผู้ประกอบการขนส่งตามสัญญา (Contract Carriers) คือ ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าแก่บุคคลหรือบริษัทใดบริษัทหนึ่ง โดยมีสัญญาว่าจ้างต่อกันเพื่อทำการขนส่งอย่างต่อเนื่อง
3. ผู้ประกอบการขนส่งส่วนบุคคล (Private Transport Operator) คือ ผู้ประกอบการขนส่งเพื่อธุรกิจส่วนตัว เพื่อสินค้าของตนเองและใช้รถของตนเองในการทำการขนส่ง ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการกิจการขนาดใหญ่มีปริมาณการผลิตมาก ดำเนินการเองเพื่อความสะดวกรวดเร็วและสามารถควบคุมเวลาการทำงานให้ตรงตามที่วางแผนไว้

4. ผู้รับจัดการขนส่ง (Freight Forwarder) คือ ผู้รับจัดการด้านการขนส่งสินค้าโดยรวมสินค้า เพื่อส่งมอบให้ผู้ประกอบการขนส่งตามสัญญา ผู้รับจัดการขนส่งมีรายได้จากส่วนต่างของค่าขนส่งที่ได้ว่าจ้างจากผู้ประกอบการขนส่งและค่าบริการที่เรียกเก็บจากผู้ส่งสินค้า
5. ผู้ประกอบการสถานีขนส่ง (Terminal Operation) คือ ผู้ประกอบการขนส่งที่สถานี เพื่อขนถ่ายและรวบรวมสินค้า เพื่อทำการขนส่งต่อไป ส่วนมากดำเนินการโดยหน่วยงานรัฐบาล

## 2.7 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)

ในอดีตที่ผ่านมา ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) เป็นเพียงกรอบความตกลงทางการค้า จากเวทีการเจรจาของกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งมุ่งเน้นเพียงความร่วมมือทางการค้า เพื่อชะลอการเปิดเสรีทางการค้า ซึ่งสหรัฐอเมริกา และกลุ่มประเทศยุโรป พยายามจะรุกเข้ามาในตลาดของภูมิภาคนี้ ทำให้กลุ่มประเทศอาเซียนต้องทำการรวมกลุ่มกันเพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง มุ่งไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับประชาคมเศรษฐกิจยุโรป (European Economic Community: EEC) แต่การรวมกลุ่มของประเทศไทยมีการพัฒนามากกว่าเรื่องทางการค้า หรือเศรษฐกิจเท่านั้น เนื่องจากมีการทำงานร่วมกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน และมีการส่งเสริมความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดในหลายระดับ การรวมกลุ่มจึงมุ่งวางรากฐานที่จะเปิดประตูไปสู่ความร่วมมือทางด้านศิลปวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนช่วยเหลือกันในมิติทางสังคม การเดินทางไปมาหาสู่กันได้อย่างสะดวก และกระบวนการต่างๆ ด้วย โดยการรวมกลุ่มประเทศไทยมียุทธศาสตร์และแผนการรวมกลุ่ม (Road map) ไว้อย่างชัดเจน ปัจจุบัน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) มีผลในทางปฏิบัติมากขึ้นๆ และส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจที่ไม่ได้เตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะต้องปรับตัวอย่างเหมาะสม และคอยติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างใกล้ชิด ไม่เพียงแค่อะไรจากส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังต้องแสวงหาโอกาส ความร่วมมือกันของกลุ่มองค์กรภาคเอกชน และภาคประชาสังคมอีกด้วย

### ความเป็นมา

ที่ประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 9 ที่เกาะบาหลี สาธารณรัฐอินโดนีเซีย เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2546 ได้ให้การรับรองและลงนามในปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือในอาเซียน (Declaration of ASEAN Concord II หรือ Bali Concord II) ซึ่งรวมเรื่องการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community - AEC) หนึ่งในเสาหลัก จากทั้งหมด 3 เสาหลักของการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) โดยอีก 2 เสาหลัก คือเสาหลักด้านการเมืองและความมั่นคง (Political and Security Pillar) และเสาหลักด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Pillar)

โดยที่ประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 9 ยังเห็นชอบให้มีการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ภายในปี ค.ศ. 2020 โดยอาเซียนจะเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว หรือ Single market

and production base นั้นหมายถึงจะต้องมีการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตได้อย่างเสรี สามารถดำเนินกระบวนการผลิตที่ไหนก็ได้ โดยสามารถใช้ทรัพยากรจากแต่ละประเทศ ทั้งวัตถุดิบและแรงงานมาร่วมในการผลิต มีมาตรฐานสินค้า กฎเกณฑ์ กฎระเบียบเดียวกัน รวมทั้งมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุนและแรงงานฝีมือโดยเสรีและการเคลื่อนย้ายเงินทุนที่เสรีขึ้น ในการนี้ ผู้นำอาเซียนได้เห็นชอบให้เร่งรัดการรวมกลุ่มสินค้าและบริการสำคัญ 11 สาขา เป็นสาขานำร่อง โดยมีประเทศสมาชิกรับผิดชอบในการจัดทำแผนการรวมกลุ่ม แต่ละสาขา ได้แก่ พม่า สาขาผลิตภัณฑ์เกษตร (Agro-based products) และสาขาประมง (Fisheries) มาเลเซีย สาขาผลิตภัณฑ์ยาง (Rubber-based products) และสาขาสิ่งทอ (Textiles and Apparels) อินโดนีเซีย สาขายานยนต์ (Automotive) และสาขาผลิตภัณฑ์ไม้ (Wood-based products) ฟิลิปปินส์ สาขาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics) สิงคโปร์ สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ (e-ASEAN) และสาขาสุภาพ (Healthcare) ไทย สาขาการท่องเที่ยว (Tourism) และสาขาการบิน (Air Travel)

ในส่วนของประเทศไทยนั้น ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ได้เสนอให้เร่งรัดการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนให้เร็วขึ้นภายในปี ค.ศ. 2012 และเสนอว่าในการเร่งรัดการรวมตัวอาเซียนน่าจะใช้หลักการ Two Plus โดย 2-3 ประเทศที่พร้อมสามารถที่จะเปิดเสรีในภาคที่ตนมีความพร้อมไปก่อน และประเทศอื่นๆ สามารถเข้าร่วมเมื่อมีความพร้อมแล้ว ซึ่งในประเด็นนี้ นายกรัฐมนตรี สิงคโปร์ ได้กล่าวสนับสนุนข้อเสนอของไทยที่ให้เลื่อนระยะเวลาในการบรรลุประชาคม เศรษฐกิจอาเซียนให้เร็วขึ้น และเห็นว่าควรเป็นปี ค.ศ. 2015

ที่ประชุมรัฐมนตรีเศรษฐกิจอาเซียนอย่างไม่เป็นทางการ เมื่อวันที่ 19-20 มกราคม 2547 ที่ ยอกยาคาร์ตา ได้เห็นชอบและมอบหมายให้ที่ประชุมระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส (SEOM) จัดทำพิมพ์เขียว AEC Blueprint เพื่อเป็นแผนงานภาพรวมที่จะระบุกิจกรรมด้านเศรษฐกิจครอบคลุมทั้งสินค้า บริการ การลงทุน แรงงาน และเงินลงทุน (ทั้ง 11 สาขา) ที่จะเปิดเสรีมากขึ้นในอนาคต เหตุผลที่อาเซียนต้องจัดทำ AEC Blueprint ก็เพื่อกำหนดทิศทาง แผนงานในด้านเศรษฐกิจที่ต้องดำเนินงานให้ชัดเจน ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายและเพื่อสร้าง "พันธสัญญา" ระหว่างประเทศสมาชิกที่จะดำเนินการไปสู่เป้าหมายดังกล่าวร่วมกัน เพราะการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาคขนาดใหญ่ ได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญในการปรับตัวของอาเซียน ซึ่งมักจะมีแตกต่างในด้านต่างๆ อันนำไปสู่ปัญหาความแตกแยก ไม่ลงรอยกัน

ที่ประชุม AEM Retreat ครั้งที่ 10 เมื่อวันที่ 20-21 เมษายน 2547 ที่ประเทศสิงคโปร์ ได้ตกลงให้จัดทำข้อตกลงในแผนการรวมกลุ่ม สำหรับเรื่องการรวมตัวของสินค้าและบริการ 11 สาขา เพื่อเสนอให้ผู้นำอาเซียนลงนาม และพิธีสารสำหรับแต่ละสาขาสำหรับให้รัฐมนตรีเศรษฐกิจอาเซียน ลงนามในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 10 ณ เมืองเวียงจันทน์ ในเดือนพฤศจิกายน 2547 นอกจากนี้ ยังเห็นชอบให้กำหนดให้ปี ค.ศ. 2010 เป็นปีเริ่มต้น สำหรับการรวมตัวของสินค้าและบริการ 11 สาขา โดยให้มีการผ่อนปรนสำหรับประเทศกัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม (CLMV) ได้

ที่ประชุม AEM ครั้งที่ 36 ณ กรุงจาการ์ตา (3 กันยายน 2547) รับรองร่าง Road map สำหรับสินค้าและบริการ 11 สาขา ร่าง Framework Agreement for the Integration of the Priority Sectors และร่างพิธีสาร ASEAN Sectoral Integration Protocol สำหรับแผนการรวมกลุ่ม ทั้ง 11 สาขา ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว และรับทราบว่าจะมีการประชุมระดับเจ้าหน้าที่อาวุโสอีกครั้ง

เพื่อพิจารณาสรุปผลการเจรจาเรื่องแผนการรวมกลุ่มในทุกสาขา นอกจากนี้ ที่ประชุมเห็นชอบกับข้อเสนอที่ให้เร่งลดภาษีสินค้าใน Priority Sectors เร็วขึ้นจากกรอบ AFTA เดิม 3 ปี คือ จาก ค.ศ. 2010 เป็นปี 2007 สำหรับสมาชิกอาเซียนเดิม 6 ประเทศ และ ปี 2015 เป็น 2012 สำหรับประเทศ CLMV โดยได้กำหนดเพดานสำหรับสินค้าทั้งหมดใน Priority Sectors ที่ไม่ต้องการเร่งลดภาษี (Negative List) ไว้ที่ 15%

ที่ประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสด้านเศรษฐกิจอาเซียนเมื่อวันที่ 21-22 กันยายน 2547 ที่กรุงเทพฯ สามารถหาข้อสรุปในสาระสำคัญของทุกแผนการรวมกลุ่มได้ ทั้งนี้ กรอบความตกลงว่าด้วยการรวมกลุ่มสาขาสำคัญของอาเซียนกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับมาตรการร่วมที่จะใช้กับการรวมกลุ่มสินค้าและบริการสำคัญทุกสาขาและมีสาระสำคัญ ได้แก่ การเปิดเสรีการค้าสินค้า การค้าบริการ การลงทุน การอำนวยความสะดวกด้านการค้า และการลงทุนและการส่งเสริมการค้าและการลงทุน และความร่วมมือในด้านอื่นๆ ดังนี้

1. **การค้าสินค้า** - จะเร่งลดภาษีสินค้าใน Priority Sectors (เกษตร/ประมง/ผลิตภัณฑ์ไม้/ผลิตภัณฑ์ยาง/สิ่งทอ/ยานยนต์ /อิเล็กทรอนิกส์/เทคโนโลยีสารสนเทศ/สาขาสุขภาพ) เป็น 0% เร็วขึ้นจากกรอบ AFTA เดิม 3 ปี คือ จาก 2010 เป็นปี 2007 สำหรับสมาชิกอาเซียนเดิม 6 ประเทศ และ ปี 2015 เป็น 2012 สำหรับประเทศ CLMV โดยได้กำหนดเพดานสำหรับสินค้าทั้งหมดใน Priority Sectors ไม่ต้องการเร่งลดภาษี (Negative List) ไว้ที่ 15%
2. **การค้าบริการ** - จะเร่งเปิดเสรีสาขาบริการใน Priority Sectors (สาขาสุขภาพ, e-ASEAN, ท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศ) ภายในปี ค.ศ. 2010 ทั้งนี้ ให้ใช้ ASEAN-X formula ได้
3. **การลงทุน** - จะเร่งเปิดการลงทุนในรายการสงวน (Sensitive List) ภายในปี 2010 สำหรับอาเซียนเดิม 6 ประเทศ ปี ค.ศ. 2013 สำหรับเวียดนามและ 2015 สำหรับกัมพูชา ลาว และพม่า ทั้งนี้ ให้ใช้ ASEAN-X formula ได้ และส่งเสริมการผลิตในอาเซียนโดยการจัดตั้งเครือข่าย ASEAN free trade zones เพื่อส่งเสริมการซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วนที่ผลิตในอาเซียน (Outsourcing) และดำเนินมาตรการร่วมเพื่อดึงดูดการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (FDI : Foreign Direct Investment)
4. **การอำนวยความสะดวกด้านการค้าและการลงทุน** - ซึ่งประกอบด้วยเรื่องต่างๆ คือ กฎว่าด้วยแหล่งกำเนิดสินค้า พิธีการศุลกากร มาตรฐาน (Standard and conformance) การอำนวยความสะดวกด้านการขนส่ง และการให้บริการด้านโลจิสติกส์สำหรับการขนส่ง การอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวในอาเซียน และการเคลื่อนย้ายของนักธุรกิจ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประกอบวิชาชีพ และ แรงงานฝีมือ
5. **การส่งเสริมการค้าและการลงทุน และความร่วมมือในด้านอื่นๆ** เช่น ทรัพยากรทางปัญญา ความร่วมมือด้านอุตสาหกรรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พิธีสารว่าด้วยการรวมกลุ่มรายสาขาของอาเซียน 11 สาขากำหนดมาตรการร่วม ซึ่งคาบเกี่ยวกับทุกสาขาเช่นเดียวกับในกรอบความตกลงฯ และมาตรการเฉพาะสำหรับการรวมกลุ่มแต่ละสาขานั้นๆ โดยรวมอยู่ในแผนการรวมกลุ่ม (Road map) ซึ่งผนวกอยู่กับพิธีสารฯ

ผู้นำอาเซียนได้ลงนามในกรอบความตกลงว่าด้วยการรวมกลุ่มสาขาสำคัญของอาเซียน (Framework Agreement for the Integration of the Priority Sectors) ในวันที่ 29 พฤศจิกายน

2547 และรัฐมนตรีเศรษฐกิจอาเซียนได้ลงนามในพิธีสารว่าด้วยการรวมกลุ่มรายสาขาของ อาเซียน 11 ฉบับ (ASEAN Sectoral Integration Protocol) ในวันที่ 29 พฤศจิกายน 2547 ในช่วงการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 10 ที่เวียงจันทน์ ระหว่างวันที่ 29-30 พฤศจิกายน 2547 ทั้งนี้ ในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 10 ทุกประเทศย้ำความสำคัญของการดำเนินการต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียนภายในปี 2563 (ค.ศ. 2020) ซึ่ง ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องเร่งรัดการรวมตัวของอาเซียนให้เร็วขึ้น โดยอาจให้สำเร็จภายในปี 2555 (ค.ศ. 2012) และได้เสนอแนวทางต่างๆ เพื่อช่วยเร่งรัดการรวมตัว เช่น การใช้วิธีการ Two plus X ซึ่ง ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีได้เคยเสนอความจำเป็น และแนวทางนี้มาแล้วเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2546 ระหว่างการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 9 ที่บาหลี สาธารณรัฐอินโดนีเซีย ทั้งนี้ นายกรัฐมนตรีสิงคโปร์ ก็ได้สนับสนุนข้อเสนอแนะของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีของไทย ที่ให้เร่งรัดการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนด้วย

### **ผลกระทบที่มีต่อประเทศไทย**

เนื่องจากประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทำให้ประเทศในอาเซียน 10 ประเทศ กลายเป็นตลาดเดียวกัน (Single market) เป็นเขตการค้าเสรีที่ภาษีเป็น 0% ในปี 2558 ซึ่งจะมีข้อตกลงร่วมกันว่าจะให้มีการเคลื่อนย้ายเสรี (Free flow) 5 สาขา คือ 1) สินค้า 2) บริการ 3) การลงทุน 4) เงินทุน และ 5) แรงงานฝีมือ พบว่าผลกระทบและความได้เปรียบเสียเปรียบของไทยใน 5 ด้านที่กล่าวมานี้ สินค้าส่งออกที่ไทยได้เปรียบ คือ ข้าวโพด ยาง เพอร์นิเจอร์ เสื้อผ้าสำเร็จรูป และรถยนต์ แต่ในบางรายการอาจจะเสียเปรียบ เช่น สินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม อาทิ มันสำปะหลัง สิ่งทอ เม็ดพลาสติก เป็นต้น ในกรณีที่เปรียบเทียบกับตลาด อินโดนีเซีย มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ และประเทศไทยจะได้รับประโยชน์ในด้าน การท่องเที่ยว สุขภาพ และความงาม

แต่การเปิดเสรีด้านการลงทุน ทำให้ประเทศไทยไม่ใช่ฐานการผลิตที่น่าสนใจอีกต่อไป เนื่องมาจากนโยบายกีดกันลดความเชื่อมั่นของนักลงทุนทางอ้อม ประเทศเพื่อนบ้านของประเทศไทย มีทรัพยากรธรรมชาติที่ยังอุดมสมบูรณ์และแรงงานราคาถูกเป็นตัวดึงดูดใจนักลงทุนต่างชาติมากกว่าของประเทศไทย และที่สำคัญนักลงทุนจะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านเสถียรภาพทางการเมืองมากกว่าปัจจัยด้านอื่น เพราะสามารถสร้างความเสียหายกับทุกภาคส่วนได้

การเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือ จะทำให้แรงงานระดับล่างไหลเข้าสู่ไทย เพื่อค่าตอบแทนที่สูงกว่าประเทศของตนเอง ในขณะที่แรงงานระดับสูงจะไหลไปสู่สิงคโปร์ และมาเลเซีย เพื่อรับค่าตอบแทนที่สูงกว่าในประเทศไทย เช่นกัน โดยเฉพาะแพทย์ วิศวกร ซึ่งอาจรวมถึงแรงงานด้านไอทีและการเงินด้วย

การอพยพแรงงานจะทำให้เกิดการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรม และปัญหาสังคมตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กรณีสหธิ์ในการครอบครองที่ดินอาจมีการปรับเปลี่ยนสัดส่วนตามไปด้วย และปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเคลื่อนย้ายเสรี ก็คือ วงการค้ายาเสพติด ค้ามนุษย์ และการสวมสิทธิจากคนต่างชาตินอกอาเซียนที่แปลงสัญชาติเข้ามารับประโยชน์จากการเปิดเสรีในครั้งนี้

ทำให้ผู้ประกอบการในประเทศไทยควรเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการโลจิสติกส์ด้านต่างๆ ที่ต้องรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรงในอนาคต และการเข้ามาของบริษัทต่างชาติขนาดใหญ่ที่มีการให้บริการครบวงจร (ที่มา : <http://www2.oae.go.th>, <http://www.thailog.org> และ <http://www.moc.go.th>)

## 2.8 การบริหารโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์

การบริหารโซ่อุปทานเป็นเรื่องของแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ในความพยายามที่จะสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรต่างๆ ภายในเครือข่ายโซ่อุปทาน เพื่อประสานให้หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรสามารถปฏิบัติงานเชื่อมกันได้เป็นหนึ่งเดียวอย่างไร้รอยตะเข็บ เพื่อให้เป็นช่องทาง หรือเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับการไหลของ สารสนเทศ วัสดุ และกระแสเงินทุน

ภายใต้สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน การบริหารโลจิสติกส์และโซ่อุปทานเป็นสิ่งที่ต้องไปด้วยกัน และต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเสมือนเป็นหนึ่งเดียวอย่างแยกกันไม่ออก ดังนั้นในปัจจุบันเมื่อเราพูดถึงการบริหารโลจิสติกส์จึงต้องเป็นการบริหารโลจิสติกส์ในเชิงโซ่อุปทานซึ่งเน้นการประสานงานร่วมมือกัน ซึ่งถือเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการบูรณาการในโซ่อุปทาน

### การบูรณาการในโซ่อุปทาน (Supply Chain Integration)

สิ่งที่ทำให้การบริหารโซ่อุปทานมีความแตกต่างจากการบริหารแบบดั้งเดิมก็คือ การมีการบูรณาการของกระบวนการหลักทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการบริหารโซ่อุปทานอยู่ที่ความสามารถในการจัดการให้กระบวนการต่างๆ ทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกสามารถร่วมมือรวมใจกันในการวางแผนและดำเนินธุรกิจเป็นหนึ่งเดียวโดยให้ความสำคัญกับผลประโยชน์โดยรวมของทั้งโซ่อุปทานมากกว่าบริษัทใดบริษัทหนึ่งโดยเฉพาะความร่วมมือกันเป็นหนึ่งนี้อาจจะเกิดขึ้นได้ในหลายๆ ด้าน ยกตัวอย่างเช่น

- การบูรณาการกระบวนการภายในทางธุรกิจให้เป็นแบบไร้รอยตะเข็บ ไร้ความสูญเสีย และมีความยืดหยุ่น ใช้นโยบายการทำงานแบบข้ามสายงาน ลดกระบวนการและขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น
- การบูรณาการกับกระบวนการภายนอก นั่นคือบูรณาการกับกระบวนการของลูกค้าที่สำคัญ และผู้จัดหาวัตถุดิบที่สำคัญให้เข้ากับกระบวนการภายในของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ และไร้รอยตะเข็บ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างยืดหยุ่น และรวดเร็ว ขณะที่ต้นทุนลดต่ำลง
- การบูรณาการทางเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ เพื่อให้การแลกเปลี่ยนและประสานข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรและระหว่างองค์กรเป็นไปอย่าง ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีที่นิยมใช้กันได้แก่ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (E-business) การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange-EDI) การส่งจดหมายทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) บาร์โค้ด (Bar Code) การชี้บ่งตำแหน่งด้วยคลื่นความถี่วิทยุ

- (Radio Frequency Identification-RFID) อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ซอฟต์แวร์การวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ (Enterprise Resource Planning-ERP) เป็นต้น
- การบูรณาการวางแผนร่วมกันทั้งภายนอกและภายใน เป็นการรวมมือกันของทุกองค์กรในโซ่อุปทาน กิจกรรมหนึ่งที่สำคัญในการวางแผนเชิงบูรณาการ คือ การวางแผน การพยากรณ์ และการเติมเต็ม แบบร่วมประสานกัน (Corporative Planning Forecasting and Replenishment-CPFR)

## 2.9 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้ทราบรูปแบบของความร่วมมือที่มีอยู่ในปัจจุบันสำหรับผู้ประกอบการในธุรกิจประเภทอื่น หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกสมาชิกเพื่อเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือที่มีอยู่ในต่างประเทศ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์หารูปแบบความร่วมมือ รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกสมาชิกที่เหมาะสมและตอบสนองต่อผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนในประเทศไทย ทำให้ทราบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความร่วมมือของผู้ประกอบการ แนวทางในการแบ่งปันผลตอบแทนที่ได้จากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ ที่สำคัญคือทำให้ทราบแนวทางและวิธีการดำเนินงานวิจัยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ตั้งไว้ โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นคือ แนวคิดในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการขนส่งสินค้า แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของกลุ่มความร่วมมือและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมกลุ่ม ประเด็นสุดท้ายคือแนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งปันรายได้ที่ได้จากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่มความร่วมมือ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ ปัจจัยที่กำหนดศักยภาพและความพร้อมของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าในการประสานความร่วมมือกันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มการขนส่งของผู้ประกอบการ ดังเช่นงานวิจัยแรกของ ชุมพล มณฑาทิพย์กุล และช่อทิพย์ ลือไชยวุฒิ (2551) ที่ศึกษาศักยภาพและความพร้อมของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าไทยในการประสานความร่วมมือกันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยพิจารณาความพร้อมในการประสานความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับ 4 ด้านเป็นหลัก คือ ความเชื่อถือไว้วางใจ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ที่ใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้บริการขนส่งในกรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีการเลือกประชากรอย่างจงใจ (Purposive Sampling) หรือเลือกด้วยดุลยพินิจ (Judgment Sampling) หลังจากนั้นใช้โปรแกรม SPSS และใช้สถิติเชิงพรรณนาในการหาค่าร้อยละและค่าเฉลี่ยด้วยวิธีการทดสอบของเชฟเฟ่ พบว่าศักยภาพและความพร้อมของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าไทยในการประสานความร่วมมือกันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง และงานวิจัยของ ภาณุมาศ ปอตระกุล (2551) ที่ศึกษา

วิเคราะห์ถึงอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมการประมูลเชิงการจัดกลุ่มการขนส่งของผู้ประกอบการไทย ด้วยการใช้แบบสอบถาม จากผู้ประกอบการขนส่งที่จดทะเบียนกับกรมการขนส่งทางบก ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling) จากการสำรวจข้อมูล 2 รอบ การสำรวจรอบแรก เป็นการสอบถามด้วยคำถามปลายเปิดเพื่อรวบรวมปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมการประมูลเชิงกลุ่มการขนส่งไทย รอบที่สอง เป็นการสอบถามคุณลักษณะและระดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยที่ได้จากการสำรวจรอบแรก แล้วใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และการวิเคราะห์พฤติกรรมตัดสินใจเลือกรูปแบบการบริการด้วยแบบจำลองโลจิต (Logit Model) พบว่าผู้ประกอบการขนส่งไทยให้ความสำคัญกับความสามารถของบริษัทกลางผู้จัดการประมูลมากที่สุดในการจัดเส้นทางได้หลากหลาย รวมทั้งปริมาณงานและความสม่ำเสมอของงาน ดังนั้น เราจะเห็นได้ว่าปัจจัยที่กล่าวมาเป็นประโยชน์อย่างยิ่งและสามารถเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าต่อไปเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่แท้จริงที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวในการรวมกลุ่มความร่วมมือของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบความร่วมมือที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการได้อีกด้วย

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของกลุ่มความร่วมมือและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมกลุ่ม

เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความร่วมมือสำหรับผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน แต่ในประเทศไทยยังมียานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ในจำนวนจำกัด ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากงานวิจัยของชาวต่างชาติที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบของกลุ่มความร่วมมือที่มีอยู่ในปัจจุบันและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมกลุ่ม ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ Schmoltzi and Wallenburg (2010) ที่ศึกษาลักษณะของแรงจูงใจ โครงสร้าง และประสิทธิภาพ ในการประสานความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในแนวราบ โดยมุ่งศึกษาลักษณะของแรงจูงใจด้านการเพิ่มความสามารถในการให้บริการ การเพิ่มรายได้ และการลดต้นทุน ศึกษาลักษณะโครงสร้างของความร่วมมือ 6 มิติ ได้แก่ ลักษณะการทำสัญญา (Contractual Scope) โครงสร้างองค์กร (Organizational Scope) ได้แก่ จำนวนสมาชิกในกลุ่ม ลักษณะการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ (Functional Scope) ลักษณะการให้บริการ (Service Scope) พื้นที่ส่วนแบ่งทางการตลาด (Geographical Scope) และสัดส่วนการใช้ทรัพยากรที่ทับซ้อนกัน (Resource Scope) เพื่อวัดประสิทธิภาพด้านการเงินและผลประโยชน์ที่เกิดจากการประสานความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการโลจิสติกส์เป็นหลัก ด้วยการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศเยอรมันที่มีชื่ออยู่ใน 27 NACE code ทั้งหมด 6,641 รายและมีผลประกอบการมากกว่า 1 ล้านยูโรต่อปี โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จนได้ประชากรของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 226 ราย และใช้โปรแกรม SPSS และใช้สถิติเชิงพรรณนา หาค่า Mean, SD, Hierarchical Cluster Analysis ในการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน พบว่า

- แรงจูงใจหลักที่ทำให้เกิดการประสานความร่วมมือ คือแรงผลักดันจากภายนอกธุรกิจการให้บริการโลจิสติกส์
- ลักษณะโครงสร้างของการประสานความร่วมมืออยู่ภายใต้เงื่อนไขการทำสัญญา (Contractual Agreement) เป็นสำคัญ โดยสามารถแสดงลักษณะโครงสร้างความร่วมมือใน 6 มิติได้ตามภาพที่ 2.5 และจะต้องอยู่ในตลาดเดียวกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มั่นคง ต่อเนื่อง

|                      |                        |                            |                            |                          |                             |                              |
|----------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Contractual scope    | Unwritten agreement    | Contractual agreement      |                            | Minority stake agreement |                             | Joint venture agreement      |
| Organizational scope | Bilateral              |                            |                            | Multilateral             |                             |                              |
| Functional scope     | Shared production      | Shared marketing and sales |                            | Shared supply            |                             | Quasi-concentration          |
| Geographical scope   | Regional               | Nationwide                 |                            | Continental              |                             | Intercontinental             |
| Service scope        | Road services          | Rail services              | Sea services               | Air services             | Intermodal services         | Value-added services         |
| Resource scope       | No resource similarity | Similar market competence  | Similar market penetration |                          | Similar corporate structure | Extended resource similarity |

ภาพที่ 2.5 ลักษณะโครงสร้างความร่วมมือทั้ง 6 มิติ

- แยกรูปแบบของความร่วมมือนี้ออกเป็น 6 แบบได้แก่ (1) เครือข่ายถนนแบบหนาแน่นและเน้นการทำงานร่วมกัน (Dense road-based networks with shared production focus) (2) เครือข่ายการขนส่งทางถนนที่ออกแบบตามความต้องการด้วยการร่วมกันทำงานแบบบูรณาการ (Customized road transport networks with broad functional integration) (3) เครือข่ายการขนส่งทางถนนตามสถานการณ์ที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกัน (Situational road transport networks with shared production focus) (4) การประสานงานด้านการขนส่งทางเรือและทางอากาศ โดยเน้นการขายและการตลาดเป็นสำคัญ (Sea and air freight cooperation with marketing and sales focus) (5) การเพิ่มคุณค่าการให้บริการระดับชาติด้วยการร่วมการทำงานแบบบูรณาการ (National value-added service cooperation with broad functional integration) (6) การร่วมมือกันแบบทวิภาคีที่เน้นการทำงานร่วมกัน (Bilateral hinterland cooperation with shared production focus) โดยทั้ง 6 รูปแบบมีความแตกต่างกันในด้านของแรงจูงใจในการเข้าร่วม ลักษณะโครงสร้างความร่วมมือและการให้บริการ รวมทั้งระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- ประสิทธิภาพที่เกิดจากการประสานความร่วมมือของผู้ให้บริการโลจิสติกส์อยู่ในระดับสูงและมีความยั่งยืนมากกว่าในวงการอุตสาหกรรม

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยยังมุ่งให้ความสำคัญกับประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งนอกจากรูปแบบของความร่วมมือ คือ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่ม จากงานวิจัยของ Buyukozkan et al. (2008) ที่ได้ทำการศึกษาขั้นตอนและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกสมาชิกเพื่อเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตร โดยใช้วิธี Multiple criteria decision-making หรือ MSDM เพื่อให้ค่าน้ำหนักคะแนนตามความสำคัญของหลักเกณฑ์ที่ตั้งไว้แต่ละข้อในการประเมินผลเพื่อเลือกสมาชิกเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตร โดยเลือกหลักเกณฑ์เหล่านั้นจากวิธี Analytic Hierarchy Process หรือ AHP และหลักเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการพิจารณาดังกล่าวแบ่งออกเป็น 2 มิติได้แก่ (1) มิติด้านกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กร (Strategic dimension) ที่มุ่งพิจารณาในด้านขนาดองค์กร (Similar Size) เป้าหมายขององค์กร (Similar Value-Goals) ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Stability) วัฒนธรรมองค์กร (Comparable Culture) ความร่วมมือแบบยั่งยืน (Sustainable Relationship) และระดับความสำเร็จที่ปรากฏ (Successful Track Record) และ (2) มิติด้านความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Business Excellence Dimension) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิค (Technical Expertise) ประสิทธิภาพขององค์กร (Performance) ความรอบรู้ด้านการตลาด (Marketing Knowledge) และระดับประสบการณ์ของผู้บริหาร (Managerial Experience) หลังจากให้คะแนนตามหลักเกณฑ์แต่ละด้าน แยกตามบริษัทที่เป็นตัวเลือกแล้ว จะใช้วิธี Technique for Order Preference by the Similarity to Ideal Solution (TOPSIS) เพื่อทำการจัดช่วงคะแนนที่ประเมินไว้ แล้วทำการเปรียบเทียบคะแนนเพื่อเลือกบริษัทเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรในขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้จากงานวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับการคัดเลือกสมาชิกของกลุ่มความร่วมมือสำหรับผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนในประเทศไทยได้เช่นเดียวกัน

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งปันรายได้ที่ได้จากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ

การแบ่งปันรายได้ที่ได้จากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ ถือเป็นประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงในการศึกษาและนำเสนอรูปแบบความร่วมมือที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน เพราะสมาชิกในกลุ่มย่อมมีความต้องการที่จะได้รับการแบ่งปันผลประโยชน์ด้วยความเป็นธรรมทั้งสิ้น จากงานวิจัยของ Xu et al. (2009) เสนอแนวทางหนึ่งที่น่าสนใจสำหรับการแบ่งปันรายได้ที่ได้จากการรวมกลุ่ม โดยศึกษาการจัดสรรผลประโยชน์หรือกำไรที่เกิดจากรายได้ที่เพิ่มขึ้น หรือต้นทุนที่ลดลง (Profit/Saving) ซึ่งเป็นผลมาจากการรวมกลุ่มพันธมิตรของผู้ประกอบการรถบรรทุกเล็ก Less-Than-Truckload โดยนำเสนอถึงความสำคัญของการรวมกลุ่ม เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ความต้องการ (Demand) ที่น้อยลง การแข่งขันที่มากขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการรถบรรทุกเล็กส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการรายเล็ก การเพิ่มการลงทุนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทำได้อย่างจำกัด จึงเป็นที่มาของการรวมกลุ่มเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ทั้งด้านการลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สิ่งที่น่าสนใจคือในเมื่อทุกคนต้องการผลประโยชน์สูงสุด (Self Interest) รวมทั้งแต่ละคนอาจมีต้นทุน หรือการลงทุนลงแรงไม่เท่ากัน (Different Contribution) จะทำอย่างไรให้ทุกฝ่ายพอใจในการแบ่งผลประโยชน์ (How to distribute profit) ข้อเสนอหรือวิธีการที่นำมาใช้จำเป็นต้องได้รับการยอมรับ และทุกฝ่ายพอใจ

ร่วมกัน ทั้งในแง่ของกลุ่มโดยรวมและแต่ละบุคคล การออกแบบต้องให้มีความยุติธรรม เป็นเหตุเป็นผล ง่ายต่อการปฏิบัติ เพื่อให้การรวมกลุ่มยั่งยืน

ในงานวิจัยแสดงตัวอย่างของผลการรวมกลุ่มให้เห็นเป็นรูปธรรมว่ามีผลประโยชน์อย่างไร สามารถลดต้นทุนและเพิ่มผลกำไรได้อย่างไร โดยแบ่งเป็น 2 ตัวอย่างคือ Backhauling การรวมกลุ่มช่วยลดการขนส่งเที่ยวเปล่า (Empty Trip) สามารถเพิ่มผลกำไรให้กลุ่มได้ และ Lane/Request Exchanging การรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเส้นทางการเดินทาง เพื่อเพิ่มผลกำไรลดต้นทุนที่เกิดจากการสูญเสียเนื่องจากการขนส่งเที่ยวเปล่า

นอกจากนั้นยังแสดงวิธีการแบ่งปันผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีเกมส์ (Game Theory) ที่นำเสนอแนวความคิดการแบ่งผลประโยชน์ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดี ดังนี้ Proportional Allocation, Shapley Value, Nucleolus และงานวิจัยได้เสนอวิธีใหม่ที่คิดว่าเหมาะสมและดีกว่าคือ WRS (Weighted Relative Saving Model) ซึ่งจะทำการแบ่งสรรผลประโยชน์เป็นไปอย่างยุติธรรมตามสัดส่วนการลงทุนและทุกฝ่ายน่าจะพอใจที่สุด ซึ่งพบว่าผลจากการคำนวณและจากการทดสอบจากข้อมูลจริง ได้ผลเป็นตัวเลข ซึ่งสามารถนำมาวัดผลได้แยกเป็นรูปแบบวิธีต่างๆ โดยสรุปว่าสามารถลดต้นทุนได้ถึง 7.3-18.7% โดยผลจากวิธี Proportional Allocation, Shapley Value และ Nucleolus อาจไม่เป็นที่พอใจของบางคนได้เนื่องจากได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าที่พอใจในขณะที่มีการลงทุนที่มาก สุดท้ายผู้วิจัยสรุปให้เห็นว่าทุกฝ่ายมีแนวโน้มที่จะยอมรับวิธีการ WRS เนื่องจากได้รับการแบ่งปันผลประโยชน์จากการลดต้นทุนที่สมเหตุสมผลและเป็นธรรม

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

#### 3.1 รูปแบบการศึกษา

บทนี้จะกล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยประกอบไปด้วยการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ขอบเขตประชากร วิธีการเก็บข้อมูล ขั้นตอนการดำเนินงาน วิเคราะห์ผล และสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อพัฒนารูปแบบความร่วมมือสำหรับผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งทำการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ เชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview, Oral Interview) จากนั้นรวบรวมข้อมูลนำมาสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) และการจัดประชุมย่อย (Focus Group) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ ประมวลผล เพื่อทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จและอุปสรรคในการสร้างกลุ่มความร่วมมือ อันจะเป็นตัวกำหนดรูปแบบการมีส่วนร่วมโดยมีขั้นตอนในการศึกษาวิจัยดังนี้

1. รูปแบบการศึกษา เป็นการศึกษาทฤษฎี แนวความคิด บทความและงานวิจัยทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง
2. ข้อมูลและแหล่งข้อมูล
3. การกำหนดขอบเขตการทำวิจัย
4. การเก็บและตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล
5. แนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล
6. การวัดความน่าเชื่อถือของผล
7. อภิปรายและสรุปผล

#### 3.2 ข้อมูลและแหล่งข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิจากการศึกษาค้นคว้า เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบสัมภาษณ์ เพื่อสัมภาษณ์ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคัน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) คำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) ซึ่งจะครอบคลุมรูปแบบความร่วมมือ 4 มิติ ได้แก่ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process)
2. ประเมินผลจากการสัมภาษณ์ รวบรวมรูปแบบความร่วมมือหลากหลายรูปแบบ ก่อนนำมาสร้างแบบสอบถามชุดที่ 1 (Questionnaire) เพื่อทราบปัจจัยกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวในการสร้างความร่วมมือ

3. วิเคราะห์ผลแบบสอบถามโดยนำผลคะแนนที่ได้จากการให้คะแนนของกลุ่มตัวอย่าง มาหาค่าเฉลี่ยและค่าความแปรปรวนเพื่อใช้ในการแปลความหมายแบบอิงกลุ่มตามเกณฑ์คะแนนที่กำหนดไว้
4. พิจารณารูปแบบความร่วมมือต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ศึกษาข้อดีข้อเสียของแต่ละรูปแบบ ก่อนทำการพัฒนาสร้างกรอบรูปแบบความร่วมมือใหม่ แล้วจัดทำแบบสอบถามชุดที่ 2 (Questionnaire) เพื่อให้ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน เลือกตอบรูปแบบที่เห็นชอบมากที่สุดจากแต่ละรูปแบบโดยพิจารณาความร่วมมือทั้ง 4 มิติ
5. กรอบรูปแบบความร่วมมือที่ได้จะถูกนำเสนอให้กับผู้ประกอบการขนส่งทางถนนรับทราบ โดยการจัดประชุมย่อย (Focus Group) อีกครั้งเพื่อเป็นการยืนยันผลการสำรวจ สร้างความเข้าใจ และทราบถึงระดับความสนใจ รวมทั้งสอบถามความคิดเห็น ก่อนนำผลมาวิเคราะห์สรุปกรอบรูปแบบที่สามารถนำไปใช้งานได้จริง

### 3.3 การกำหนดขอบเขตการทำวิจัย

- **ประชากร (Population)**

ในการตอบแบบสัมภาษณ์ กลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา คือ กลุ่มผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันในประเทศไทย เป็นนิติบุคคลที่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์จำนวน 2,870 ราย (ข้อมูลจากตาราง 1.3) โดยการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล หรือสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

การตอบแบบสอบถามศึกษาจากผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน โดยผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารหรือกรรมการผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ทำการสำรวจโดยสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ สัมภาษณ์ส่วนบุคคล หรือการสัมภาษณ์ทางไปรษณีย์

- **วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Procedure)**

ศึกษาโดยสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probabilities Sampling) และเป็น การสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (convenience Sampling)

- **กำหนดขนาดตัวอย่าง (Sample Size)**

การสัมภาษณ์เชิงลึกเลือกจากกลุ่มประชากรจำนวน 10 ราย

การตอบแบบสอบถามทำการสำรวจจากกลุ่มประชากรตัวอย่างจำนวน 50 ราย

การประชุมย่อยสามารถแบ่งเป็นกลุ่มผู้ประกอบการ 10 รายและกลุ่มผู้ใช้บริการ 5 ราย

### 3.4 การเก็บและตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล

วิธีการเก็บข้อมูลนั้นต้องพิจารณาถึงลักษณะข้อมูลที่จะได้รับ ว่ามีความสอดคล้องและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการการศึกษา ดังนั้นขั้นตอนของการเก็บข้อมูลจึงสามารถแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บข้อมูลและการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล

#### 3.4.1 การเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่ศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ช่วงการสำรวจ โดยแบ่งเป็นการออกแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ด้วยคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) และการออกแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งประเด็นในการสอบถามสามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้

#### แบบสัมภาษณ์

วัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาถึงกรอบรูปแบบความร่วมมือที่มีในอดีตจนถึงปัจจุบัน แนวคิดทัศนคติของผู้ประกอบการที่มีต่อการรวมกลุ่ม ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการเข้าร่วมกลุ่ม ปัจจัยและความต้องการที่มีต่อความสนใจเข้าร่วมกลุ่ม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร ได้แก่ ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ชื่อบริษัทหรือองค์กร ตำแหน่งงานของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวนพนักงาน ทุนจดทะเบียน ประเภทและปริมาณยานพาหนะที่มีอยู่ ระยะทางการให้บริการขนส่ง ผลประกอบการต่อปี

ส่วนที่ 2 รูปแบบความร่วมมือที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น ที่มา วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกลุ่มความร่วมมือ หลักในการคัดเลือกสมาชิก รูปแบบและโครงสร้างกลุ่มความร่วมมือ แนวทางในการปฏิบัติงาน มาตรฐานการดำเนินงาน หลักการบริการและแบ่งปันกำไร เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการรวมกลุ่มความร่วมมือ เช่น ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการรวมกลุ่ม ผลเสียที่เกิดจากการรวมกลุ่ม ความขัดแย้งจากการแบ่งปันผลประโยชน์ ผลเสียจากการรวมกลุ่ม เป็นต้น

ส่วนที่ 4 สาเหตุที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือและความคิดเห็นต่อการรวมกลุ่ม ได้แก่ สาเหตุที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่ม แนวโน้มความสนใจในการเข้าร่วมกลุ่มในอนาคต ความเข้าใจเกี่ยวกับการรวมกลุ่มความร่วมมือ เป็นต้น

ส่วนที่ 5 ความร่วมมือที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต  
แบบสัมภาษณ์ในส่วนที่ 2 และ 3 ผู้ประกอบการที่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมืออยู่แล้ว ในขณะที่แบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 4 สำหรับผู้ประกอบการที่ยังไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ

## **แบบสอบถามครั้งที่ 1**

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนพนักงาน ทุนจดทะเบียน ประเภทและปริมาณยานพาหนะที่ให้บริการขนส่งสินค้าในปัจจุบัน ระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า ผลประกอบการต่อปี เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นของบริษัทผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเพื่อทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความร่วมมือทางธุรกิจ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรและเหตุผลในการเข้าร่วมและไม่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่ม โดยแยกประเด็นคำถามสำหรับผู้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมืออยู่แล้ว หรือเคยเป็นสมาชิก และผู้ที่ไม่เคยเป็นสมาชิก อย่างชัดเจน เพื่อให้ทราบลักษณะของการรวมกลุ่มในปัจจุบัน รูปแบบความร่วมมือที่ผู้ประกอบการต้องการ รวมทั้งปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวของรูปแบบการรวมกลุ่มในปัจจุบัน ซึ่งจะนำปัจจัยเหล่านี้ไปวิเคราะห์ต่อเพื่อสร้างและนำเสนอรูปแบบความร่วมมือแบบใหม่ในลำดับต่อไป

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ เพื่อให้ทราบทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจในประเด็นหลัก 4 ด้านตามที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น โดยจะนำปัจจัยเหล่านี้ไปวิเคราะห์ต่อ เพื่อสร้างและนำเสนอรูปแบบความร่วมมือแบบใหม่ในลำดับต่อไปเช่นกัน

## **กรอบรูปแบบความร่วมมือ**

จากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบลักษณะกลุ่มรูปแบบความร่วมมือ ทำให้ทราบถึงข้อดีและข้อเสียจากการร่วมมือในแต่ละแบบ ก่อนนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบความร่วมมือสำหรับผู้ประกอบการขนส่งสินค้าแบบไม่เต็มคันแบบใหม่ อันจะพิจารณาถึงความร่วมมือทั้ง 4 มิติ ได้แก่

- รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) ครอบคลุมตั้งแต่การสร้างกลุ่มความร่วมมือ การคัดเลือกสมาชิก แนวทางในการปฏิบัติงานเป็นต้น
- กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ครอบคลุมเรื่องการแบ่งปันส่งผ่านข้อมูลระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือ เป็นต้น
- กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) ครอบคลุมเรื่องการรับค่าขนส่งจากผู้ให้บริการ การจัดสรรรายได้ระหว่างกัน เป็นต้น
- กระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process) ครอบคลุมแนวทางในการปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงาน กฎกติกาและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นต้น

ก่อนนำรูปแบบความร่วมมือทุกรูปแบบที่ศึกษาได้มาตั้งแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้ประกอบการเลือกรูปแบบความร่วมมือตามความเห็นชอบ

## แบบสอบถามครั้งที่ 2

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปขององค์กร ได้แก่ ตำแหน่งงานของผู้ตอบ แบบสอบถาม จำนวนพนักงาน ทุนจดทะเบียน ประเภทและปริมาณยานพาหนะที่มีอยู่ ระยะทางการให้บริการขนส่ง ผลประกอบการต่อปี เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นของบริษัทผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามที่เสนอกรอบรูปแบบจากการรวมกลุ่มหลากหลายแบบทั้ง 4 มิติ ได้แก่

- รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) ครอบคลุมตั้งแต่การสร้างกลุ่มความร่วมมือ การคัดเลือกสมาชิก แนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ครอบคลุมเรื่องการแบ่งปันส่งผ่านข้อมูล ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือ เป็นต้น
- กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) ครอบคลุมเรื่องการรับค่าขนส่งจากผู้ให้บริการ การจัดสรรรายได้ระหว่างกัน เป็นต้น
- กระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process) ครอบคลุมแนวทางในการปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงาน กฎกติกาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

เพื่อให้ผู้ประกอบการให้คะแนนความเห็นชอบต่อกรอบรูปแบบที่ทำการพัฒนาทั้ง 4 มิติ ว่ามีมิติใดมากหรือน้อย ก่อนนำผลที่ได้มาเทียบกับแบบสอบถามในส่วนที่ 3

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกให้คะแนนกรอบรูปแบบความร่วมมือที่ตนเองมีความเห็นชอบ โดยเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละข้อมีคะแนนรวม 100 เต็มผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแบ่งคะแนนความชอบตามสัดส่วนที่ตนต้องการได้ ผลที่ได้เพื่อนำมายืนยันความเห็นชอบของผู้ประกอบการที่มีต่อกรอบรูปแบบความร่วมมือที่มีมาแต่เดิมและกรอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้น (เพื่อไม่ให้แบบสอบถามมีคำถามซ้ำ ๆ ผู้วิจัยได้ทำการตัดข้อมูลในทุกกรอบรูปแบบมีการดำเนินงานเหมือนกันออก นำไปถามในส่วนที่ 2 ที่เป็นเพียงการลงคะแนนเห็นชอบเท่านั้น คำถามในส่วนที่ 3 จึงไม่มีคำถามที่เกี่ยวกับความร่วมมือในมิติที่ 4 กระบวนการปฏิบัติการ)

### 3.4.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล

แบบสอบถามที่ได้ต้องได้รับการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยจะทำการตรวจสอบ 2 ส่วนคือ ความเที่ยงตรง (Validity) และ ความเชื่อมั่น (Reliability)

ความเที่ยงตรง (Validity) สามารถตรวจสอบได้โดยการนำเสนอที่ปรึกษาทางวิจัย เพื่อนำวิธีการปรับโครงสร้างคำถาม ความตรงของเนื้อหา และภาษาที่ใช้ (Content Validity) ให้ได้เนื้อหาที่มีความเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์การดำเนินงาน

ความเชื่อมั่น (Reliability) ตรวจสอบโดยการนำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขจากที่ปรึกษาทางวิจัย นำมาทดสอบความเชื่อมั่นด้วยการทดลองเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนจำนวน 10 ราย ใช้โปรแกรม SPSS ในการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบที่มีการคะแนนข้อมูลในลักษณะต่อเนื่อง (คำตอบไม่ใช่ 0,1 ) เช่น แบบประเมินผลสมรรถภาพด้านต่าง ๆ ที่ต้องประเมิน

ตามสเกล แบบทดสอบอัตนัยแบบเรียงความ (Essay Type Tests) แบบสอบถามชนิดประเมินค่า (Rating Scale) โดยมีสูตรคำนวณดังต่อไปนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

โดย  $\alpha$  คือ ค่าความเชื่อมั่น  
 $k$  คือ จำนวนข้อ  
 $s_i^2$  คือ ค่าความแปรปรวนของคะแนนของคำถามแต่ละข้อ  
 $s_t^2$  คือ ค่าความแปรปรวนของคะแนนของคำถามทั้งหมด

หมายเหตุ

$s_i^2$  หาได้จากสูตร

$$s^2 = \frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}$$

ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคที่ได้จากโปรแกรม SPSS จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามที่ Jump 1978 ได้เสนอเกณฑ์การยอมรับไว้ดังนี้

ค่า  $\alpha$  มากกว่าเท่ากับ 0.7 สำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research)

ค่า  $\alpha$  มากกว่าเท่ากับ 0.8 สำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจ (Basic Research)

ค่า  $\alpha$  มากกว่าเท่ากับ 0.9 สำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจ (Important Research)

จากนั้นตรวจสอบค่า  $\alpha$  ของครอนบาคโดยรวมที่ได้ว่าอยู่ในช่วงความเชื่อถือตามที่กำหนด จึงสรุปได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปดำเนินการได้จริง

### 3.5 แนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อทำการเก็บและเรียบเรียงข้อมูลจากทั้ง 2 ส่วน คือ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การตอบแบบสอบถาม จึงนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์

#### แบบสัมภาษณ์

ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์จะนำมาจัดระเบียบ แยกประเด็นและหัวข้อ ตีความข้อมูล และสรุปผลออกมาด้วยรูปแบบการพรรณนา โดยข้อมูลทั้ง 5 ส่วนประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร
- ส่วนที่ 2 รูปแบบความร่วมมือที่มีอยู่ใน

- ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการร่วมกลุ่มความร่วมมือ
- ส่วนที่ 4 สาเหตุที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือและความคิดเห็นต่อการรวมกลุ่ม
- ส่วนที่ 5 ความร่วมมือที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เพื่อทราบรูปแบบความร่วมมือในปัจจุบัน ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวในการสร้างความร่วมมือ รวมทั้งความคิดเห็นต่อรูปแบบความร่วมมือที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### แบบสอบถามครั้งที่ 1

ส่วนของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม จะนำเอาแบบสอบถามมาลงรหัส (Coding) และประมวลผล เพื่อคำนวณค่าทางสถิติต่างๆที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical package for the social sciences) for window จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 ที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปขององค์กร และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความร่วมมือทางธุรกิจ นำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
  2. ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร และปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร นำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) เพื่ออธิบายถึงระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร
- โดยการวัดระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร มีหลักเกณฑ์ดังนี้

|                                       |                |   |       |
|---------------------------------------|----------------|---|-------|
| ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจน้อยที่สุด | มีคะแนนเท่ากับ | 1 | คะแนน |
| ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจน้อย       | มีคะแนนเท่ากับ | 2 | คะแนน |
| ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจปานกลาง    | มีคะแนนเท่ากับ | 3 | คะแนน |
| ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจมาก        | มีคะแนนเท่ากับ | 4 | คะแนน |
| ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจมากที่สุด  | มีคะแนนเท่ากับ | 5 | คะแนน |

จากนั้นทำการประมวลผลโดยการหาค่าเฉลี่ยหรือร้อยละ ซึ่งกำหนดเกณฑ์การจัดระดับค่าเฉลี่ยในการวัดระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าร่วมและไม่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรจากผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งระดับค่าเฉลี่ยออกเป็น 5 ชั้นซึ่งได้াত্রภาคชั้นดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้นของค่าเฉลี่ย} &= (\text{Max} - \text{Min})/\text{จำนวนชั้น} \\
 &= (5 - 1)/5 \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์การจัดค่าเฉลี่ยในการวัดระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีต่อการเข้าร่วมและไม่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมและไม่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมและไม่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมและไม่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมและไม่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมและไม่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรมากที่สุด

ส่วนการวัดระดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร มีหลักเกณฑ์ดังนี้

|                          |                |   |       |
|--------------------------|----------------|---|-------|
| ระดับความสำคัญน้อยที่สุด | มีคะแนนเท่ากับ | 1 | คะแนน |
| ระดับความสำคัญน้อย       | มีคะแนนเท่ากับ | 2 | คะแนน |
| ระดับความสำคัญปานกลาง    | มีคะแนนเท่ากับ | 3 | คะแนน |
| ระดับความสำคัญมาก        | มีคะแนนเท่ากับ | 4 | คะแนน |
| ระดับความสำคัญมากที่สุด  | มีคะแนนเท่ากับ | 5 | คะแนน |

จากนั้นทำการประมวลผลโดยการหาค่าเฉลี่ยหรือร้อยละ ซึ่งกำหนดเกณฑ์การจัดระดับค่าเฉลี่ยในการวัดระดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรจากผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งระดับค่าเฉลี่ยออกเป็น 5 ชั้นซึ่งได้อันตรภาคชั้นดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้นของค่าเฉลี่ย} &= (\text{Max} - \text{Min})/\text{จำนวนชั้น} \\
 &= (5 - 1)/5 \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์การจัดค่าเฉลี่ยในการวัดระดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรที่มีความสำคัญน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรที่มีความสำคัญน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรที่มีความสำคัญปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรที่มีความสำคัญมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรที่มีความสำคัญมากที่สุด

3. ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 4 ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ นำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) เพื่ออธิบายถึงระดับความสำคัญของปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ

โดยการวัดระดับความสำคัญของปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ มีหลักเกณฑ์ดังนี้

|                          |                |   |       |
|--------------------------|----------------|---|-------|
| ระดับความสำคัญน้อยที่สุด | มีคะแนนเท่ากับ | 1 | คะแนน |
| ระดับความสำคัญน้อย       | มีคะแนนเท่ากับ | 2 | คะแนน |
| ระดับความสำคัญปานกลาง    | มีคะแนนเท่ากับ | 3 | คะแนน |
| ระดับความสำคัญมาก        | มีคะแนนเท่ากับ | 4 | คะแนน |
| ระดับความสำคัญมากที่สุด  | มีคะแนนเท่ากับ | 5 | คะแนน |

จากนั้นทำการประมวลผลโดยการหาค่าเฉลี่ยหรือร้อยละ ซึ่งกำหนดเกณฑ์การจัดระดับค่าเฉลี่ยในการวัดระดับความสำคัญของปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจจากผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งระดับค่าเฉลี่ยออกเป็น 5 ขั้นซึ่งได้อันตรภาคขั้นดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคขั้นของค่าเฉลี่ย} &= (\text{Max} - \text{Min}) / \text{จำนวนขั้น} \\
 &= (5 - 1) / 5 \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์การจัดค่าเฉลี่ยในการวัดระดับความสำคัญของปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนมากที่สุด

เมื่อได้ระดับความสำคัญโดยเฉลี่ยของปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการรวมกลุ่ม รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบความร่วมมือแล้ว จึงทำการวิเคราะห์ตารางไขว้ (Cross Table Analysis) เพื่อหาความแตกต่างของระดับความสำคัญโดยเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยอีกครั้ง โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Compare Means) ในแต่ละกลุ่มจำแนกตามขนาดองค์กร ประเภทและปริมาณยานพาหนะ ระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า สถานะสภาพความเป็น และไม่เป็นสมาชิกขององค์กร

เมื่อทราบความแตกต่างของระดับความสำคัญโดยเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยแล้ว จะทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (ปัจจัย) ต่างๆ โดยใช้การวิเคราะห์สถิติ Chi-Square test (กัลยา วาณิชยบัญชา, 2553) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

โดยที่

- $r$  คือ จำนวนลักษณะของตัวแปรที่ 1
- $K$  คือ จำนวนลักษณะของตัวแปรที่ 2
- $O_{ij}$  คือ จำนวนหรือความถี่ของข้อมูลที่มีลักษณะที่  $i$  ของตัวแปรที่ 1 และลักษณะที่  $j$  ของตัวแปรที่ 2
- $E_{ij}$  คือ ความถี่หรือจำนวนที่คาดไว้ของลักษณะที่  $i$  ของตัวแปรที่หนึ่ง และลักษณะที่  $j$  ของตัวแปรที่ 2
- $\chi^2$  คือ ค่าไคสแควร์ที่คำนวณได้

การทดสอบค่าไคสแควร์ในการวิเคราะห์ ใช้ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 เพื่อดูผลว่า ตัวแปร (ปัจจัย) มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยผู้วิจัยเลือกใช้ Crosstabs ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) เพื่อการคำนวณค่าไคสแควร์ และค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's  $r$ ) เพื่อพิจารณาทิศทางและระดับของความสัมพันธ์

สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยทั่วไปอาจใช้เกณฑ์ดังนี้ (Hinkle D. E., 1998)

| ค่า $r$     | ระดับของความสัมพันธ์    |
|-------------|-------------------------|
| 0.90 - 1.00 | มีความสัมพันธ์กันสูงมาก |

|             |                                 |
|-------------|---------------------------------|
| 0.70 - 0.90 | มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง     |
| 0.50 - 0.70 | มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง |
| 0.30 - 0.50 | มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ     |
| 0.00 - 0.30 | มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก  |

เครื่องหมายบวก (+) และลบ (-) หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะบอกถึงทิศทางของความสัมพันธ์ โดยที่หาก

- r มีเครื่องหมาย + หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวหนึ่งจะมีค่าสูงไปด้วย)
- r มีเครื่องหมาย - หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางตรงกันข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

## แบบสอบถามครั้งที่ 2

ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดจะนำมาลงรหัสและประมวล ในการหาค่าคำนวณทางสถิติ ด้วยโปรแกรม SPSS โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของข้อมูลทั่วไป และส่วนของข้อมูลที่มีการเลือกให้คะแนน

1. ส่วนของข้อมูลทั่วไป คือ ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 (ข้อมูลทั่วไปของ) จะนำมาวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. ส่วนของข้อมูลที่มีการเลือกให้คะแนน คือ ข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 โดยข้อมูลในส่วนที่ 2 เป็นการเสนอกรอบแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบไปด้วย 4 มิติ ได้แก่ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process) โดยจะทราบคะแนนความเห็นชอบในรายละเอียดแต่ละส่วนของกรอบแบบทั้ง 4 มิติที่พัฒนาขึ้น วิเคราะห์โดยการหาความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD)
3. ส่วนของข้อมูลที่มีการเลือกให้คะแนนจากแบบสอบถามในส่วนที่ 3 เป็นการลงคะแนนแบบสัดส่วนเลือกกรอบแบบที่ผู้ประกอบการเห็นชอบโดยเรียงลำดับตามคะแนนที่ได้รับมาน้อย ผลที่ได้นำมาหา ร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) และจำนวนผู้ให้ความเห็นชอบจากกรอบแบบทั้งหมดที่พิจารณา

เพื่ออธิบายถึงระดับความเห็นด้วยของแต่ละรูปแบบปัจจัยจึงพิจารณาหลักเกณฑ์การให้ระดับความเห็นชอบดังนี้

|                      |                |         |
|----------------------|----------------|---------|
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | มีคะแนนเท่ากับ | 1 คะแนน |
| ไม่เห็นด้วย          | มีคะแนนเท่ากับ | 2 คะแนน |
| เห็นด้วย             | มีคะแนนเท่ากับ | 3 คะแนน |

เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน  
จากนั้นหาค่าเฉลี่ยหรือร้อยละโดยมีเกณฑ์การจัดระดับความเห็นด้วยของกรอบรูปแบบของแต่ละมิติ การแบ่งค่าเฉลี่ยสามารถแบ่งออกเป็น 4 อันตรภาคชั้นด้วยการคำนวณแบ่งอันตรภาคชั้นดังนี้

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้นของค่าเฉลี่ย} &= (\text{Max}-\text{Min})/\text{จำนวนชั้น} \\ &= (4-1)/4 \\ &= 0.75\end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ยในแต่ละอันตรภาคชั้นแสดงถึงผลคะแนนของแต่ละกรอบรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 มิติ คือ ด้านรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process) ช่วงอันตรภาคชั้นสามารถแจกแจงได้ดังนี้ การแปลค่าแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามคือการแปลค่าความเห็นชอบในกรอบรูปแบบความร่วมมือที่นำเสนอ

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.75 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.76 - 2.50 ไม่เห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.25 เห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

คะแนนเฉลี่ย 3.26 - 4.00 เห็นด้วยอย่างยิ่งในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

### 3.6 การวัดความน่าเชื่อถือของผล

การวัดความน่าเชื่อถือของผลทำได้โดยจัดการประชุมย่อย ให้แก่ผู้ประกอบการจำนวน 10 รายและผู้ให้บริการจำนวน 5 ราย เนื้อหาครอบคลุม 4 มิติ คือ ด้านรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process) นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามมาประมวลผล และทำการยืนยันผลโดยการนำเสนอกรอบความร่วมมือ เพื่อทราบถึงระดับความสนใจและความเข้าใจต่อรูปแบบความร่วมมือ อันมีขั้นตอนในการจัดกลุ่มประชุมย่อยดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ให้ข้อมูล
3. กำหนดเรื่องระยะเวลาและตารางเวลา
4. ออกแบบลักษณะคำถาม ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักเริ่มจากคำถามที่เนื้อหาเบา ๆ เช่น เรื่องทั่วไปง่ายต่อการเข้าใจ ทำการสร้างความคุ้นเคยระหว่างนักวิจัยและผู้เข้าร่วมสนทนา จากนั้นจึงเข้าสู่ประเด็นหลักที่ต้องการประชุม แล้วจึงปิดท้ายด้วยคำถามเบาๆอีกครั้ง เพื่อให้บรรยากาศในการประชุมเป็นกันเองและผ่อนคลาย
5. ทดสอบแนวคำถามที่สร้างขึ้น
6. ตกลงและทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการประชุมและผู้จัดบันทึก

ผู้ดำเนินการประชุม : มีหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองให้เกิดขึ้นในวงสนทนา มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี แต่ผู้ดำเนินการประชุมจะต้องไม่แสดงความคิดเห็นของตนเอง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่

ผู้จัดบันทึก : มีหน้าที่จัดบันทึกบทสนทนาตลอดการประชุม ควรทำหน้าที่จัดบันทึกเพียงอย่างเดียวไม่ควรร่วมสนทนาเพราะอาจทำให้การจัดบันทึกไม่ครบถ้วน และเพื่อให้ข้อมูลในการจัดบันทึกมีเนื้อหาสาระตรงกัน ผู้จัดบันทึกควรเป็นผู้ถอดเทปบันทึกการประชุม

ผู้ช่วยทั่วไป : มีหน้าที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ดำเนินการประชุมและผู้จัดบันทึก ทำหน้าที่ควบคุมเครื่องบันทึกเสียงและคอยเปลี่ยนเทป

7. คัดเลือกผู้เข้าร่วมการประชุม
8. จัดเตรียมความพร้อมการประชุม เช่น การจัดเตรียมเรื่องสถานที่ วัน เวลา อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นเช่น สมุด ปากกา เครื่องดื่ม อาหารว่าง เครื่องบันทึกเสียง เป็นต้น
9. จัดกลุ่มสนทนา
10. การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล
  - ถอดเทปบทสนทนา ควรถอดข้อความที่ได้โดยละเอียดครบถ้วน และไม่ควรเพิ่มเติมความคิดเห็นส่วนตัวลงไป
  - วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการตีความเนื้อหาควรมีการร่วมกันทำหลายคนในลักษณะของการอภิปราย หากมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ควรฟังและตีความเนื้อหาใหม่อีกครั้ง
11. การเขียนรายงาน ควรเริ่มจากการเขียนโครงร่างก่อน แล้วจึงทำการเขียนผลการศึกษาแยกตามวัตถุประสงค์และหัวข้อแนวคำถาม
 

แต่อย่างไรก็ตามการเก็บข้อมูลยังต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

  - ผู้ดำเนินการสนทนาควรเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถในหัวข้อที่ต้องการดำเนินการประชุม
  - ผู้เข้าร่วมการประชุม ควรอยู่รวมกลุ่มกันจนกระทั่งจบการประชุม
  - การจัดประชุมย่อยไม่สามารถใช้ศึกษาได้กับงานวิจัยทุกเรื่อง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาข้อดีและข้อเสีย ก่อนการเลือกเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพ

ที่มา : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สวก.) ฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่น

### 3.7 อภิปรายและสรุปผล

หลังการประชุมจะทำการถอดเทปบทสนทนา ควรถอดข้อความที่ได้โดยละเอียดครบถ้วน และไม่ควรเพิ่มเติมความคิดเห็นส่วนตัวลงไป วิเคราะห์ข้อมูล การตีความเนื้อหาควรมีการร่วมกันทำหลายคนในลักษณะของการอภิปราย เพื่อให้ได้ความเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับข้อมูลจากการประชุม หากมีความคิดเห็นไม่ตรงกันในหัวข้อใด ควรฟังและตีความเนื้อหาใหม่อีกครั้ง เมื่อได้ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์จนเห็นพ้องต้องกันทุกฝ่ายแล้ว จึงทำการเขียนรายงาน เริ่มจากการเขียนโครงร่างก่อน

แล้วจึงทำการเขียนผลการศึกษาแยกตามวัตถุประสงค์และหัวข้อแนวคำถาม สามารถเขียนสรุปออกเป็น 3 ส่วน

ข้อมูลในส่วนที่ 1 สรุปผลการศึกษาทางด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการรวมกลุ่ม เป็นต้น

ข้อมูลในส่วนที่ 2 ยืนยันผลการศึกษาและพัฒนากรอบรูปแบบจาก 4 มิติที่ทำการศึกษา

- รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)
- กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)
- กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)
- กระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process)

ข้อมูลส่วนที่ 3 สรุปความคิดเห็นของเข้าร่วมประชุมที่มีต่อผลของกรอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้นและข้อเสนอแนะ

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลผลงานวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำการพัฒนารูปแบบความร่วมมือสำหรับผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันทั้ง 4 มิติได้แก่ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process) โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น

1. การวิเคราะห์ผลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก
2. การวิเคราะห์และประมวลผลแบบสอบถามครั้งที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการรวมกลุ่ม
3. การวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียกลุ่มรูปแบบความร่วมมือที่ได้จากการสัมภาษณ์
4. การสร้างกรอบรูปแบบความร่วมมือ
5. การการวิเคราะห์และประมวลผลแบบสอบถามครั้งที่ 2 เกี่ยวกับกรอบรูปแบบที่เห็นชอบ
6. การจัดประชุมย่อยเพื่อยืนยันผล

#### 4.1 การวิเคราะห์ผลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันจำนวน 10 ราย เป็นการสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) ประกอบไปด้วยคำถาม 5 ส่วนคือ

1. ข้อมูลทั่วไปขององค์กร
2. รูปแบบความร่วมมือที่มีอยู่ในปัจจุบัน
3. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการรวมกลุ่มความร่วมมือ
4. สาเหตุที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือและความคิดเห็นต่อการรวมกลุ่ม
5. ความร่วมมือที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

สรุปรายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้ง 10 รายได้ดังนี้

1. มีผู้ประกอบการที่เคยเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือแบบเป็นทางการทั้งหมด 3 ราย ได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 1, 4 และ 5
2. มีผู้ประกอบการที่ไม่เคยเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือแบบเป็นทางการ แต่มีการใช้บริการกลุ่มความร่วมมือมีทั้งหมด 6 ราย ได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 3, 6, 7, 8, 9 และ 10
3. มีผู้ประกอบการที่ไม่เคยเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือเพียง 1 ราย ได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2

สามารถพิจารณารายละเอียดกรอบรูปแบบความร่วมมือที่มีอยู่ในปัจจุบันจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่เคยเข้าร่วมกลุ่มแบบเป็นทางการได้ ตารางที่ 4.1 จากการรวมกลุ่มผู้ประกอบการแบบเป็นทางการในปัจจุบันมี 2 ราย (ผู้ประกอบการรายที่ 4 และรายที่ 5) ที่พบปัญหาและอุปสรรคจากการรวมกลุ่มอันมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.2

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้ง 10 ราย มีผู้ประกอบการ 7 รายที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มแบบเป็นทางการ แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการ 5 ราย อันประกอบไปด้วยผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2, 3, 6, 7 และรายที่ 8 มีการระบุสาเหตุที่ไม่เข้าร่วมกลุ่มดังตารางที่ 4.3

ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2, 3, 4, 6, 8 และรายที่ 10 กรุณาให้ความเห็นถึงรายละเอียดของรูปแบบความร่วมมือที่ดีที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตในตารางที่ 4.4

แม้ว่าผู้ประกอบการจะไม่เคยเข้าร่วมกลุ่มแบบเป็นทางการแต่มีผู้ประกอบการบางส่วนเคยเข้าร่วมกลุ่มหรือใช้บริการจากกลุ่มความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ อันประกอบไปด้วยผู้ประกอบการรายที่ 3, 6, 7, 8, 9 และ 10 ซึ่งรายละเอียดมีความคล้ายคลึงแต่แตกต่างกันไปในแต่ละ 4 มิติ สามารถพิจารณารายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.5

มีเพียงผู้ประกอบการ 2 รายที่แสดงเจตนารมณ์ชัดเจนว่าต้องการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ คือผู้ประกอบการรายที่ 3 และรายที่ 6 ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.1 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่เคยเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือแบบเป็นทางการ

| ผู้ประกอบการ                               | ผู้ประกอบการรายที่ 1                                                                                                                                        | ผู้ประกอบการรายที่ 4                                                                                                                                                                   | ผู้ประกอบการรายที่ 5                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วัตถุประสงค์                               | 1. เพื่อเพิ่มความพร้อมในการรับมือกับสถานะการแข่งขันด้านการขนส่งสินค้าทางถนนที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น                                                      | 1. ภาครัฐต้องการเตรียมความพร้อมในการรับมือการเปิดตลาดในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) โดยการสร้างต้นแบบกลุ่มความร่วมมือของผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์                                | 1. เพื่อเพิ่มความพร้อมในการรับมือกับสถานะการแข่งขันด้านการขนส่งสินค้าทางถนนที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น                                                                                                                                                                                      |
|                                            | 2. เพื่อสร้างเครือข่ายด้านการให้บริการด้านการจัดส่งสินค้าข้ามแดน ขยายขนาดการให้บริการขนส่งสินค้าทางถนนในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกอย่างมีประสิทธิภาพ              | 2. เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในสถานะการแข่งขันในตลาดที่มีความรุนแรง ให้มีความครอบคลุมการบริการด้านโลจิสติกส์อย่างครบวงจร                                                         | 2. เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้มีความครอบคลุมการบริการด้านโลจิสติกส์อย่างครบวงจร                                                                                                                                                                                                     |
|                                            |                                                                                                                                                             | 3. เพื่อศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการไทยให้แข่งขันกับผู้ประกอบการต่างชาติซึ่งจะมีบทบาทมากยิ่งขึ้นในอนาคต                                                                          | 3. เพื่อขยายตลาดการให้บริการออกนอกพื้นที่ ๆ ตนเองมีความชำนาญ โดยลดความเสี่ยงจากการลงทุน                                                                                                                                                                                                     |
| ผู้ประกอบการ                               | ผู้ประกอบการรายที่ 1                                                                                                                                        | ผู้ประกอบการรายที่ 4                                                                                                                                                                   | ผู้ประกอบการรายที่ 5                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ด้านที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) | 1. สมาชิกแต่ละราย มีความเชี่ยวชาญด้านการขนส่งสินค้า มีมาตรฐานการให้บริการสูง สมาชิกที่ไม่มีการทับซ้อนทางเส้นทางรูปแบบและลักษณะการให้บริการต่างกันมารวมกลุ่ม | 1. การคัดเลือกผู้ประกอบการเข้าร่วมกลุ่มมาจากการคัดเลือกผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ในประเทศไทยของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ มีสมาชิกมีรูปแบบลักษณะเส้นทางการให้บริการทับซ้อนกัน | 1. รูปแบบทางธุรกิจเป็นการร่วมมือแบบเป็นทางการ กล่าวคือมีการดำเนินการจัดตั้งบริษัทส่วนกลางในรูปแบบบริษัท จำกัด โดยเกณฑ์การคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมกลุ่มมาจากการตัดสินใจของบริษัทส่วนกลาง เน้นหาบริษัทผู้ประกอบการรายอื่นที่ให้บริการพื้นที่นอกเหนือไปจากพื้นที่เดิมที่บริษัทสามารถให้บริการได้ |

| ผู้ประกอบการ                                                                 | ผู้ประกอบการรายที่ 1                                                                                                                                                                                                                                                                    | ผู้ประกอบการรายที่ 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ผู้ประกอบการรายที่ 5                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>ด้านที่ 1</b><br/><b>รูปแบบทางธุรกิจ</b><br/>(Business Model)</p>      | <p>2. การรวมกลุ่มมีรูปแบบที่เป็นทางการ คือมีการจัดตั้งรูปแบบบริษัทจำกัดในส่วนกลาง มีการลงทุนร่วมในจำนวนเท่ากัน และมีการจัดสรรเงินเพื่อใช้ในการบริหารบริษัทส่วนกลาง</p>                                                                                                                  | <p>2. บริษัทจะทำการคัดเลือกคณะกรรมการบริหาร 10 คน จากตัวแทนสมาชิกทุกรายที่เข้าสมัครรวมกลุ่ม เพื่อทำการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งคณะกรรมการ จากนั้นคณะกรรมการทั้ง 10 ท่านจะทำการลงคะแนนคัดเลือกกรรมการผู้จัดการ 1 ท่าน โดยทั้งหมดดำรงวาระละ 2 ปี กรรมการผู้จัดการเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดภายใต้การให้คำปรึกษาของคณะกรรมการบริการของบริษัท และมีผู้จัดการเป็นผู้ประสานงานกับสมาชิกรายอื่น ๆ ภายในกลุ่ม</p> | <p>2. บริษัทที่ทำการคัดเลือกเข้าร่วมกลุ่มให้บริการเพิ่มอีก 4 บริษัทที่มีความสัมพันธ์แบบเป็นทางการเท่านั้นในระยะเริ่มต้น การรวมกลุ่มความร่วมมือ ต่อมาภายหลังมีการกระชับความสัมพันธ์ให้เกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น</p>                               |
|                                                                              | <p>3. โครงสร้างการบริหารจะมีการแต่งตั้งผู้แทนสมาชิกทั้งหมดของกลุ่มขึ้นเป็นคณะกรรมการบริการ รวมทั้งตำแหน่งผู้จัดการและทีมงานอีก 5 คนเพื่อประสานงานกับบริษัทที่เข้าร่วมกลุ่มแต่ละแห่ง ในขณะที่ผู้ก่อตั้งจะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทโดยผู้บริหารไม่มีการกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่ง</p> | <p>3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเป็นแบบเป็นทางการเท่านั้น</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>3. บริษัททำการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าย่อยในแต่ละพื้นที่รวม 7 แห่ง ในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ เพื่อช่วยให้การบริการสะดวกมากยิ่งขึ้น แต่ยังคงขาดการรวมกลุ่มผู้ประกอบการในเขตพื้นที่กรุงเทพ ปริมณฑลและเขตพื้นที่ภาคตะวันออก</p> |
|                                                                              | <p>4. สมาชิกแต่ละรายมีความสนิทสนม มีความเชื่อถือและไว้วางใจกันในระดับที่สูงมาก สมาชิกแต่ละรายมีความเป็นเจ้าของร่วมกัน มีสิทธิเท่าเทียมกัน</p>                                                                                                                                           | <p>4. บริษัทส่วนกลางไม่มีการกำหนดมาตรฐานด้านการให้บริการ แต่มาตรฐานการบริการยึดตามหลักการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายเอง</p>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>4. สมาชิกแต่ละรายต้องไม่มีความทับซ้อนในส่วนของลูกค้า รูปแบบ และเส้นทางการให้บริการ</p>                                                                                                                                                        |
|                                                                              | <p>5. มาตรฐานในการให้บริการยึดตามมาตรฐานการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายในกลุ่มเป็นหลัก</p>                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>5. บริษัทกลางจะต้องมีมาตรฐานในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการวัดผลการดำเนินงานและรักษาชื่อเสียงการให้บริการของบริษัทกลาง</p>                                                                                                       |
| <p><b>ด้านที่ 2</b><br/><b>กระบวนการทางธุรกิจ</b><br/>(Business Process)</p> | <p>1. บริษัทกลางและสมาชิกแต่ละรายมีหน้าที่ในการหาลูกค้า โดยเริ่มจากการเสนอราคาค่าบริการในขอบเขตของตนที่มีการตกลงไว้กับกลุ่มให้กับบริษัทกลาง</p>                                                                                                                                         | <p>1. ทางบริษัทเริ่มจากการทำการตลาดโดยการโฆษณาผ่านสื่อโฆษณาทุกด้าน ทั้งยังได้รับความสนับสนุนจากภาครัฐในการประชาสัมพันธ์กลุ่มให้เป็นที่รู้จักได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น</p>                                                                                                                                                                                                                            | <p>1. บริษัทกลางจะเป็นผู้ติดต่อหาลูกค้า และรวบรวมราคาต้นทุนค่าบริการขนส่งจากตัวแทนศูนย์กระจายสินค้าย่อยแต่ละแห่งก่อนทำการคำนวณหาค่าบริการที่ต้องการเสนอให้กับลูกค้าแต่ละราย</p>                                                                  |

| ผู้ประกอบการ | ผู้ประกอบการรายที่ 1                                                                                                                                                                                                     | ผู้ประกอบการรายที่ 4                                                                                                                                                                                                 | ผู้ประกอบการรายที่ 5                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | 2. กรณีมีลูกค้าสนใจบริการของกลุ่ม บริษัทกลางจะทำการสร้างแบบจำลองการขนส่งตั้งแต่ต้นทางไปจนถึงปลายทาง และจัดทำใบเสนอราคาให้กับลูกค้า โดยบริษัทกลางจะได้กำไรจากการนำราคาที่สมาชิกแต่ละรายเสนอมาบวกกำไรเพิ่มร้อยละ 3 - 5 หาก | 2.เมื่อมีลูกค้าสนใจเข้ารับบริการ จะเปิดให้มีการประมูลงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง และบริษัทกลางจะทำการเลือกผู้ประกอบการที่เสนอราคาค่าบริการต่ำสุดและทำการบวกกำไรเพิ่มเติมร้อยละ 5 - 10 ของราคาที่สมาชิกทำการเสนอเข้ามา | 2. หลังจากลูกค้าตกลงรับบริการขนส่งสินค้า บริษัทกลางจะทำการจัดเก็บข้อมูลขนส่งสินค้าที่ต้องการรับบริการเข้าสู่ระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมต่อศูนย์กระจายสินค้าจากฐานข้อมูลเดียวกัน ซึ่งเชื่อมต่อมาจากการรับคำสั่งซื้อของศูนย์บริหารจัดการคลังสินค้าที่มีกำหนดเวลาในการปิดรับคำสั่งซื้อเวลา 15.00 น. ของแต่ละวัน |
|              | 3. เมื่อลูกค้าตกลงรับบริการแล้ว บริษัทกลางจะทำการออกใบสั่งงานไปยังสมาชิกที่เกี่ยวข้องในแต่ละงานตามจำนวนผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ                                                                              | 3..เมื่อลูกค้าตกลงรับบริการแล้ว บริษัทกลางจะทำการออกใบสั่งงานไปยังสมาชิกที่เกี่ยวข้องในแต่ละงานตามจำนวนผู้รับ                                                                                                        | 3. ศูนย์กระจายสินค้าย่อยแต่ละแห่งจะได้รับ Username และ Password เพื่อใช้ในการเข้าสู่ระบบเพื่อทราบข้อมูลการขนส่งสินค้าในแต่ละวันที่ตนต้องรับผิดชอบ โดยโปรแกรมจะทำการคำนวณปริมาณรถที่เหมาะสมในแต่ละวัน                                                                                                         |
|              | 4. รายละเอียดของเอกสารที่ส่งให้สมาชิก<br>-ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้ส่งสินค้าต้นทาง และผู้รับสินค้าปลายทาง<br>- เอกสารที่ต้องการในการขนส่งแต่ละครั้ง<br>- ชื่อและหมายเลขติดต่อผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด       | 4. รายละเอียดของเอกสารที่ส่งให้สมาชิก<br>-ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้ส่งสินค้าต้นทาง และผู้รับสินค้าปลายทาง<br>- เอกสารที่ต้องการในการขนส่งแต่ละครั้ง<br>- ชื่อและหมายเลขติดต่อผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด   | 4. การแบ่งเส้นทางความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละราย แบ่งโดยพิจารณาพื้นที่การกระจายสินค้าและการเส้นทางรับส่งสินค้าตามศูนย์กระจายสินค้าย่อยทั้ง 7 แห่งที่มี                                                                                                                                                        |
|              | 5. หลังจากนั้นจะออก “ใบรับสินค้า”ที่มีการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับตัวสินค้าทั้งหมดที่ทำการขนส่งครั้งนั้น เพื่อนำไปให้ผู้รับปลายทางลงชื่อ ยืนยันการได้รับสินค้าครบถ้วนถูกต้อง                                               | 5. หลังจากนั้นจะออก “ใบรับสินค้า”ที่มีการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับตัวสินค้าทั้งหมดที่ทำการขนส่งครั้งนั้น เพื่อนำไปให้ผู้รับปลายทางลงชื่อ ยืนยันการได้รับสินค้าครบถ้วนถูกต้อง                                           | 5. ศูนย์กระจายสินค้าย่อยทั้ง 7 แห่งต้องทำการวิ่งรถระยะยาวจากเขตพื้นที่ของตนเองเข้ามารับสินค้าตามใบสั่งซื้อจากศูนย์กระจายสินค้าหลัก ขนาดของรถขึ้นอยู่กับปริมาณงานในแต่ละวัน หลังจากนั้นจะนำสินค้ากลับไปคัดแยกตามศูนย์กระจายสินค้าย่อยแต่ละแห่ง ก่อนทำการกระจายสินค้าในเขตพื้นที่ที่ตนเองรับผิดชอบ             |

| ผู้ประกอบการ                                                                 | ผู้ประกอบการรายที่ 1                                                                                                                                                                                                                | ผู้ประกอบการรายที่ 4                                                                                                                                                                                                                                 | ผู้ประกอบการรายที่ 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ด้านที่ 2</b><br><b>กระบวนการทางธุรกิจ</b><br><b>(Business Process)</b>   | 6. เมื่อส่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง ผู้รับสินค้าจะลงชื่อรับสินค้าใน “ใบรับสินค้า” ที่พนักงานขับรถนำติดไปพร้อมตัวสินค้า และพนักงานจะทำการส่ง “ใบรับสินค้า” ที่มีการลงชื่อรับสินค้าปลายทางเรียบร้อยแล้วให้กับบริษัทกลางโดยเร็วที่สุด | 6. หลังจากลูกค้าปลายทางได้รับสินค้า จะทำการลงชื่อในใบรับสินค้าเพื่อยืนยันการรับสินค้าว่าถูกต้องครบถ้วนตามจำนวน สมาชิกที่รับผิดชอบงานจะนำใบรับสินค้าส่งคืนบริษัทกลางโดยเร็วที่สุด                                                                     | 6. หลังจากลูกค้าปลายทางจะทำการลงชื่อในใบรับสินค้าเพื่อเป็นการยืนยันการรับสินค้า ศูนย์รับสินค้าย่อยจะทำการส่งสำเนาเอกสารโดยการแฟกซ์ สแกน หรืออื่น ๆ ให้กับบริษัทกลาง เพื่อนำไปเป็นเอกสารประกอบการส่งใบแจ้งหนี้                                                                                                                              |
|                                                                              | 7. บริษัทกลางออกใบแจ้งหนี้ไปยังลูกค้าพร้อมแนบเอกสารยืนยันการส่ง                                                                                                                                                                     | 7. บริษัทกลางออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า ในขณะที่สมาชิกจะเรียกเก็บค่าบริการจากบริษัทกลางตามจำนวนเงินที่ตกลงกันได้                                                                                                                       | 7. บริษัทกลาง จะทำการเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าตามกำหนดเครดิต เวลาที่มีการตกลงกันได้ และจึงทำการจ่ายเงินค่าบริการที่ตนเรียกใช้ให้กับบริษัทขนส่งท้องถิ่นต่าง ๆ อีกครั้ง                                                                                                                                                                    |
|                                                                              | 8. สมาชิกแต่ละรายจะออกใบแจ้งหนี้ เรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการกับบริษัท ส่วนกลางภายใน 15 - 60 วัน ตามข้อตกลงที่มีต่อสมาชิกในแต่ละราย                                                                                                    | 8. บริษัทกลางจะมีการตรวจสอบและติดตามผลงานของสมาชิกแต่ละรายอย่างสม่ำเสมอ                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                              | 9. บริษัทกลางจะมีการตรวจสอบมาตรฐานการให้บริการและติดตามผลงานของสมาชิกในกลุ่มอยู่เสมอ                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>ด้านที่ 3</b><br><b>กระบวนการทางการเงิน</b><br><b>(Financial Process)</b> | 1. สมาชิกแต่ละรายจะทำการเสนอราคาค่าบริการในส่วนที่มีการตกลงร่วมกันไว้ในกลุ่มความร่วมมือให้กับบริษัทกลาง เพื่อเป็นราคากลางของบริษัทกลาง                                                                                              | 1. เมื่อมีลูกค้าสนใจเข้ารับบริการ จะเปิดให้มีการประมูลงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง และบริษัทกลางจะทำการเลือกผู้ประกอบการที่เสนอราคาค่าบริการต่ำสุดและทำการบวกกำไรเพิ่มเติมร้อยละ 5 -10 ของราคาที่สมาชิกทำการเสนอเข้ามา ก่อนทำการออกใบเสนอราคาให้ลูกค้า | 1. บริษัทกลางจะทำการรวบรวมต้นทุนของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมงานมาคำนวณหาราคาที่เหมาะสมในการนำเสนอให้กับลูกค้า โดยบริษัทกลางจะทำการบวกกำไรคงที่ทั้งสิ้น 6 บาทต่อชิ้น (เนื่องจากการขนส่งสินค้าแบบไม่เต็มคัน การเสนอราคาให้กับลูกค้าเป็นราคาต่อชิ้น) โดยราคาที่เสนอไม่มีการคิดค่า VAT มีเพียงการหักภาษี ณ ที่จ่ายร้อยละ 1 สำหรับค่าบริการขนส่ง) |

| ผู้ประกอบการ                                                          | ผู้ประกอบการรายที่ 1                                                                                                                                                                                                                                 | ผู้ประกอบการรายที่ 4                                                                                                                                                                               | ผู้ประกอบการรายที่ 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ด้านที่ 3</b><br><b>กระบวนการทางการเงิน</b><br>(Financial Process) | 2. เมื่อมีลูกค้าสนใจเข้ารับบริการ ส่วนกลางจะทำการสร้างแบบจำลองเพื่อประเมินค่าใช้จ่ายในทุกส่วนการดำเนินงาน ก่อนทำการบวกกำไรเพิ่มประมาณร้อยละ 3 - 5 ของราคาประเมินได้ ก่อนเสนอราคาให้กับลูกค้า                                                         | 2. จนเมื่อจบกระบวนการให้บริการ ให้บริการลูกค้าปลายทางได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้ว ทางบริษัทกลางจะทำการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการจากลูกค้า รูปแบบของเงินสดหรือเรียกเก็บแบบมีเครดิตตามที่มีการตกลงกันไว้ | 2. บริษัทกลางจะทำการจ่ายค่าโปรแกรมและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการดำเนินงานคิดเป็นค่าจ้าง 2 บาทต่อชิ้น กล่าวคือบริษัทกลางจะได้รับเงินสำหรับค่าประสานงานอยู่ที่ 4 บาทต่อชิ้น                                                                                                                                                     |
|                                                                       | 3. เมื่อผู้รับสินค้าปลายทางได้รับสินค้าครบถ้วนและถูกต้องเรียบร้อยแล้ว บริษัทกลางจะทำการออกใบเรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการไปยังลูกค้า ตามระยะเวลาเครดิตที่มีการตกลงกันไว้พร้อมแนบสำเนาเอกสารการขนส่งและใบรับสินค้าที่มีการลงชื่อรับสินค้าจากลูกค้าปลายทาง | 3. สมาชิกจะทำการเรียกเก็บค่าบริการจากบริษัทกลางตามราคาที่มีการตกลงกันไว้ โดยจะทำการเรียกเก็บเงินภายในเวลา 15 - 60 วัน หรือตามระยะเวลาที่ตกลงไว้กับสมาชิกแต่ละราย                                   | 3. เมื่อได้รับสำเนาใบรับสินค้าจากศูนย์รับสินค้าย่อย บริษัทกลางจะทำการเรียกเก็บเงินจากลูกค้าในราคาที่ตกลงกันไว้ภายในเวลา 30 วัน ในขณะที่ผู้ประกอบการที่ดำเนินงานจะทำการเรียกเก็บเงินจากบริษัทกลางตามราคาทำตกลงกันไว้ภายในเวลา 5 - 7 วัน ก่อนจะทำการกระจายรายได้ไปสู่ส่วนต่าง ๆ ที่ทำงานในแต่ละพื้นที่ตามราคาที่ตกลงกันก่อนดำเนินงาน |
|                                                                       | 4. บริษัทกลางจะทำการจ่ายค่าใช้จ่ายบริการคืนแก่สมาชิกในกลุ่มที่มีการดำเนินงาน ตามใบแจ้งหนี้ที่ยื่นมาเรียกเก็บตามเครดิตเวลาที่มีการตกลงไว้ในสมาชิกแต่ละรายคือในช่วงระหว่าง 15 - 60 วัน                                                                 |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>ด้านที่ 4 รูปแบบการดำเนินงาน</b><br>(Operation Process)            | 1. เมื่อมีลูกค้าสนใจรับบริการ บริษัทส่วนกลางจะทำการสร้างแบบจำลองเส้นทางการขนส่งเพื่อหาสมาชิกที่รับผิดชอบในแต่ละส่วน ก่อนทำการออกใบรับสินค้า และใบแจ้งงานทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษส่งให้สมาชิก                                                         | 1. เมื่อมีลูกค้าสนใจเข้ารับบริการ จะเปิดให้มีการประมูลงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง และบริษัทกลางจะทำการเลือกผู้ประกอบการที่เสนอราคาค่าบริการต่ำสุดในการให้บริการ                                     | 1. บริษัทกลางจะเป็นผู้ติดต่อหาลูกค้า และรวบรวมราคาค่าบริการขนส่งจากตัวแทนศูนย์กระจายสินค้าย่อยแต่ละแห่ง ก่อนทำการคำนวณหาค่าบริการที่ต้องการเสนอให้กับลูกค้าแต่ละราย                                                                                                                                                                |
|                                                                       | 2. สมาชิกแต่ละรายเมื่อได้รับเอกสารแจ้งงานแล้ว จะนำไปดำเนินการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร หรือจัดเตรียมรถ หากมีความต้องการเรื่องเอกสารส่วนใดเพิ่มเติมจะทำการแจ้งสู่บริษัทกลางเพื่อประสานงานขอเอกสารจากลูกค้า                                           | 2. เมื่อลูกค้าตกลงรับบริการแล้ว บริษัทกลางจะทำการออกใบสั่งงานไปยังสมาชิกที่เป็นผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ                                                                                               | 2. หลังจากลูกค้าตกลงรับบริการขนส่งสินค้า บริษัทกลางจะทำการจัดเก็บข้อมูลขนส่งสินค้าที่ต้องการรับบริการเข้าสู่ระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมต่อทุกศูนย์กระจายสินค้า                                                                                                                                                                     |

| ผู้ประกอบการ                                     | ผู้ประกอบการรายที่ 1                                                                                                                                                                                | ผู้ประกอบการรายที่ 4                                                                                                                                                                 | ผู้ประกอบการรายที่ 5                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านที่ 4 รูปแบบการดำเนินงาน (Operation Process) | 3. เมื่อสินค้าเข้าสู่กระบวนการขนส่ง บริษัทกลางจะทำการตรวจสอบสถานะสินค้าแจ้งไปยังผู้ส่งสินค้าต้นทางเป็นระยะ จนกระทั่งสินค้าส่งถึงมือผู้รับปลายทางและมีการลงชื่อรับสินค้าในใบรับสินค้าเรียบร้อยแล้ว   | 3. หลังจากลูกค้าปลายทางได้รับสินค้า จะทำการลงชื่อในใบรับสินค้าเพื่อยืนยันการรับสินค้าว่าถูกต้องครบถ้วนตามจำนวน สมาชิกที่รับผิดชอบงานจะนำใบรับสินค้าส่งคืนบริษัทกลาง โดยเร็วที่สุด หา | 3. ศูนย์กระจายสินค้าย่อยแต่ละแห่งจะได้รับ Username และ Password เพื่อใช้ในการเข้าสู่ระบบเพื่อทราบข้อมูลการขนส่งสินค้าในแต่ละวันที่ตนต้องรับผิดชอบ โดยการส่งรถมาเพื่อรอรับสินค้าที่คลังสินค้าหลัก                                                                                               |
|                                                  | 4. หลังการจัดส่งสินค้าเรียบร้อยแล้ว ผู้รับสินค้าปลายทางจะทำการตรวจสอบสภาพและจำนวนสินค้าว่าครบถ้วน ถูกต้องสินค้าอยู่ในสภาพสมบูรณ์ ก่อนการลงชื่อรับสินค้า                                             | 4. บริษัทกลางออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า ในขณะที่สมาชิกจะเรียกเก็บค่าบริการจากบริษัทกลางตามจำนวนเงินที่ตกลงกันไว้                                                       | 4. บริษัทกลางจะทำการออกเอกสารใบขนส่ง พร้อมทั้งดูแลเรื่องแรงงานในการขนถ่ายสินค้าขึ้นรถ ตรวจสอบสภาพปริมาณและความถูกต้องของสินค้าตามใบคำสั่งซื้อ                                                                                                                                                  |
|                                                  | 5. สมาชิกผู้จัดส่งสินค้าไปยังปลายทางจะทำการส่งเอกสารการดำเนินงานและใบรับสินค้าที่ผ่านการลงชื่อยืนยันการรับสินค้ากลับสู่บริษัทส่วนกลางโดยเร็วที่สุด เพื่อดำเนินการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการจากลูกค้า | 5.บริษัทกลางจะมีการตรวจสอบและติดตามผลงานของสมาชิกแต่ละรายอย่างสม่ำเสมอ                                                                                                               | 5.รถบรรทุกจะขนส่งสินค้าจากคลังสินค้าหลักไปสู่ศูนย์กระจายสินค้าย่อยในแต่ละภูมิภาค ทำการตรวจสอบสภาพสินค้าก่อนทำการคัดแยก เพื่อกระจายสินค้าไปสู่ร้านค้าแต่ละพื้นที่ที่ตนรับผิดชอบ ภายในเวลาที่มีการกำหนดไว้ เช่น กรณีลูกค้าปลายทางอยู่ในตัวเมืองจะได้รับสินค้าภายใน 2 วันนับจากวันตัดยอดรับสินค้า |
|                                                  | 6. สมาชิกแต่ละรายที่ดำเนินงานจะทำการเรียกเก็บค่าบริการในส่วนของตนกับบริษัทกลาง และบริษัทส่วนกลางจะทำการตรวจสอบมาตรฐานการบริการของสมาชิกแต่ละรายอยู่เสมอ                                             |                                                                                                                                                                                      | 6. เมื่อสินค้าถึงปลายทางลูกค้าจะทำการตรวจสอบสภาพและปริมาณสินค้าที่ได้รับ พร้อมลงชื่อยืนยันการรับสินค้าในใบรับสินค้า ศูนย์กระจายสินค้าย่อยจะทำการจัดเก็บสำเนาใบรับสินค้ากลับเข้าสู่ระบบ เพื่อแจ้งงานแก่บริษัทกลางเป็นเอกสารแนบประกอบการเรียกเก็บค่าบริการขนส่ง                                  |
|                                                  |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                      | 7. บริษัทกลางจะออกใบแจ้งหนี้เพื่อเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า                                                                                                                                                                                                                                   |

ตารางที่ 4.2 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการถึงปัญหาและอุปสรรคจากการรวมกลุ่ม

| ผู้ประกอบการ                  | ผู้ประกอบการรายที่ 4                                                                                                                                                                                                           | ผู้ประกอบการรายที่ 5                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ปัญหาและอุปสรรคจากการรวมกลุ่ม | 1. ความคิดเห็นในการบริหารงานและอุดมการณ์ของสมาชิกแต่ละรายไม่ตรงกัน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งกันอยู่เสมอ จนกระทั่งสมาชิกบางรายลาออกจากการรวมกลุ่มความร่วมมือ                                                                      | 1. ขาดความไว้วางใจในในกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งที่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ เนื่องจากความสัมพันธ์เป็นแบบเป็นทางการเท่านั้น เกิดความไม่มั่นใจในประสิทธิภาพการทำงาน                                                                                          |
|                               | 2. เนื่องจากรูปแบบลักษณะเส้นทางการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายมีความซ้อนทับกัน จึงเกิดปัญหาการแบ่งปันงานและการกระจายรายได้ผลประโยชน์ต่างทำได้ยาก ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจระหว่างสมาชิก                                           | 2. การบริการที่ผ่านมาไม่ผ่านตรงขั้นชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน เนื่องจากไม่สามารถปัดรับใบสั่งซื้อสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด ส่งผลต่อการจัดรถที่เหมาะสมเข้าไปให้บริการอย่างทั่วถึง                                                                               |
|                               | 3. ปัญหาด้านราคา เนื่องจากราคาที่สมาชิกแต่ละรายเสนอเป็นราคาทั่วไปในตลาด มิใช่ราคาต้นทุนที่แท้จริง เมื่อทำการบวกกำไรเพิ่มเพื่อการบริหารงานของบริษัทกลางทำให้ราคาที่เสนอขายสูงกว่าราคาในท้องตลาด ส่งผลให้ราคาไม่สามารถแข่งขันได้ | 3. การเสนอราคาค่าขนส่งสินค้ามีราคาต่ำกว่าการวิ่งงานในเส้นทางเดียวกันของผู้ประกอบการรายอื่นกว่าร้อยละ 36 ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความยืดหยุ่นเท่าที่ควร รวมทั้งไม่สามารถนำรถไปจ่อรถรับสินค้าในกรณีที่มีสินค้าในวันนั้น ๆ                                          |
|                               | 4. ผู้บริหารกลุ่มต่างเป็นผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์จึงไม่ใช่คนกลางที่มีความโปร่งใสอย่างแท้จริง ทำให้เกิดความคลาคลงใจในการจัดสรรผลประโยชน์ ทำให้สมาชิกหันไปใช้บริการบริษัทนอกกลุ่มสมาชิก                                        | 4. ผลจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการขนส่งของผู้ผลิตสินค้าทำให้ปริมาณสินค้าที่มีการตกลงก่อนเริ่มดำเนินงานไม่มากเท่าที่ตกลงกันไว้ เป็นผลให้ความสามารถในการให้บริการแปรผันไปตามปริมาณสินค้าที่น้อยลง ผลประกอบการและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ |
|                               | 5. สมาชิกแต่ละรายเลือกที่จะรักษาผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่ม                                                                                                                                    | 5. บริษัทกลางเกิดปัญหาเงินหมุนเวียนที่ใช้ในการสำรองจ่ายค่าบริการ อีกทั้งยังขาดความชัดเจนด้านนโยบายจัดสรรผลตอบแทนไปยังส่วนต่าง ๆ                                                                                                                                 |
|                               | 6. บริษัท ขาดจุดแข็งในการบริการด้านโลจิสติกส์ที่ชัดเจน จึงไม่มีความดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ                                                                                                                              | 6. ขาดอำนาจในการต่อรองกับกลุ่มผู้ประกอบการที่เข้าร่วมกลุ่มธุรกิจ เมื่อขาดภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจึงขาดความเป็นหนึ่งเดียวกันของกลุ่มผู้ประกอบการ                                                                                                                    |
|                               |                                                                                                                                                                                                                                | 7. ขาดความตระหนักในการให้ความร่วมมือวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากกลุ่มผู้บริหารหลัก 3 บริษัทแล้ว หุ่นส่วนรายอื่นขาดความสัมพันธ์ในเชิงหุ้นส่วนกันอย่างแท้จริง                                                                                               |

ตารางที่ 4.3 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่ไม่เคยเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือแบบเป็นทางการของสาเหตุที่ไม่เข้าร่วมกลุ่ม

| ผู้ประกอบการ            | รายชื่อ 2                                                                                              | รายชื่อ 3                                                                 | รายชื่อ 6                                                                                                                                            | รายชื่อ 7                                                                                                                                            | รายชื่อ 8                                                            |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| สาเหตุที่ไม่ได้เข้าร่วม | 1. มีความพึงพอใจต่อผลตอบแทนในธุรกิจตนเองอยู่แล้ว                                                       | 1. ไม่ทราบข่าวสารการสร้างกลุ่มความร่วมมืออย่างเป็นทางการ                  | 1. ไม่ทราบข้อมูลข่าวสารของการจัดตั้งกลุ่มความร่วมมือ ระดับความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการรายอื่นยังไม่สนิทสนมมากพอที่จะชักชวนกันเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ | 1. ไม่ทราบข้อมูลข่าวสารของการจัดตั้งกลุ่มความร่วมมือ ระดับความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการรายอื่นยังไม่สนิทสนมมากพอที่จะชักชวนกันเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ | 1. มีความพึงพอใจในผลประโยชน์ของการประกอบกิจการของบริษัทตนเองอยู่แล้ว |
|                         | 2. ไม่เห็นความสำคัญของการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ                                                      | 2. ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรวมกลุ่มความร่วมมือ                  | 2. แต่เดิมการจัดตั้งบริษัทขนส่งเพียงเพื่อบริการด้านการขนส่งสินค้าเฉพาะสินค้าของบริษัทในเครือเท่านั้น จึงยังไม่เห็นความจำเป็นในการเข้าร่วมกลุ่ม       | 2. มีความพึงพอใจในผลประโยชน์ของการประกอบกิจการของบริษัทตนเองอยู่แล้ว                                                                                 | 2. ไม่เห็นความจำเป็นของการรวมกลุ่มความร่วมมือมากนัก                  |
|                         | 3. เล็งเห็นว่าการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือส่งผลเสียต่อบริษัทตนเอง เพราะเกรงว่าจะเกิดการแย่งลูกค้ากันเอง | 3. ไม่มั่นใจต่อผลกระทบที่จะเกิดจากการรวมกลุ่มว่าจะส่งผลดีต่อบริษัทหรือไม่ |                                                                                                                                                      | 3. ไม่เห็นความจำเป็นของการรวมกลุ่มความร่วมมือมากนัก                                                                                                  |                                                                      |
|                         | 4. เชื่อมั่นในศักยภาพของบริษัทตนเองว่าจะไม่ได้รับผลกระทบจากการเข้ามาลงทุนของต่างชาติ                   |                                                                           |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                      |                                                                      |

ตารางที่ 4.4 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการถึงรูปแบบความร่วมมือที่ดี

| ผู้ประกอบการ           | รายชื่อที่ 2                                                                                                                                               | รายชื่อที่ 3                                                                                                                        | รายชื่อที่ 4                                                                 | รายชื่อที่ 6                                                                                   | รายชื่อที่ 8                                                                                                                                                                                            | รายชื่อที่ 9                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| รูปแบบความร่วมมือที่ดี | 1. สมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่มควรมีความทัดเทียมกันในเรื่องของ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี ความสามารถในการให้บริการเป็นต้น | 1. สมาชิกในกลุ่มมีความเข้าใจในเรื่องการสร้างความร่วมมืออย่าเท่าเทียมกัน และการร่วมมือสามารถสร้างประโยชน์ให้กับสมาชิกได้อย่างแท้จริง | 1. การคัดเลือกสมาชิกควรพิจารณาให้มีอุดมการณ์และแนวคิดในการดำเนินงานเหมือนกัน | 1. กลุ่มความร่วมมือที่สร้างขึ้นต้องมีรูปแบบ ลักษณะเส้นทางและการบริการของสมาชิกไม่ควรทับซ้อนกัน | 1. พิจารณาให้ลักษณะรูปแบบเส้นทางและลักษณะการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายสามารถทับซ้อนกันได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจกันเองระหว่างสมาชิกแต่ละราย ป้องกันมิให้มีการเสนอราคาที่สูงกว่าความเป็นจริง | 1.รัฐบาลควรให้ความสนับสนุนในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการ มีส่วนช่วยในการคัดเลือกผู้ประกอบการที่มีความพร้อมและคุณภาพทางด้านการให้บริการ โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการแนะนำผู้ประกอบการให้รู้จักกัน |
|                        | 2. กลุ่มความร่วมมือต้องสร้างผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกได้อย่างแท้จริง                                                                                          | 2. นโยบายและแนวทางการดำเนินงานของสมาชิกในกลุ่มต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน                                                            | 2. สมาชิกมีความเข้าใจ ความพร้อมและเต็มใจที่จะลงทุนร่วมกัน                    | 2. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มควรเป็นแบบเป็นทางการ                                | 2. สมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือควรทำการคัดเลือกมาจากสมาคมขนส่ง                                                                                                                                     | 2. กลุ่มความร่วมมือที่สร้างขึ้นต้องมีรูปแบบ ลักษณะเส้นทางและการบริการของสมาชิกไม่ควรทับซ้อนกัน                                                                                                               |
|                        | 3. สมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่มต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน                                                                                                   | 3. สมาชิกที่ผ่านการคัดเลือกเข้ากลุ่มต้องมาจากความเห็นชอบของสมาชิกทุกราย                                                             | 3. สมาชิกควรมีความสัมพันธ์สนิทสนม เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน   | 3. สมาชิกในกลุ่มควรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน                                                 | 3. รูปแบบการจัดสรรรายได้ขึ้นอยู่กับปริมาณงานที่รับผิดชอบและราคาที่มีการตกลงกันไว้ล่วงหน้า                                                                                                               | 3. นโยบายการบริหารและทัศนคติในการทำงานของสมาชิกควรมีความชัดเจนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน                                                                                                                      |
|                        | 4. ต้องไม่มีความทับซ้อนในเรื่องของเส้นทางในการให้บริการภายในสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ                                                                         | 4. เส้นทางและรูปแบบการบริการของสมาชิกแต่ละรายต้องไม่ทับซ้อนกัน                                                                      | 4. ลักษณะ และรูปแบบการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายไม่ควรทับซ้อนกัน             | 4. นโยบายการบริหารและทัศนคติในการทำงานของสมาชิกควรมีความชัดเจนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน        |                                                                                                                                                                                                         | 4. การกระจายรายได้จะต้องมีความโปร่งใสและเป็นธรรม                                                                                                                                                             |

| ผู้ประกอบการ           | รายชื่อ 2                                                           | รายชื่อ 3                                                                                                                                                             | รายชื่อ 4                                                  | รายชื่อ 6                                                                                | รายชื่อ 8 | รายชื่อ 9                                                                                                                         |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| รูปแบบความร่วมมือที่ดี | 5. นโยบายและแนวทางการดำเนินงานของสมาชิกแต่ละรายควรมีความสอดคล้องกัน | 5. ควรมีหน่วยงานที่เชื่อถือได้ อย่างหน่วยงานรัฐบาลเข้ามาช่วยในการประสานงาน หา รายได้ และทำการจัดสรรผลประโยชน์แก่สมาชิกแต่ละรายอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส                 | 5. การจัดสรรผลประโยชน์ ควรมีความเป็นธรรมและโปร่งใส         | 5. การกระจายรายได้ จะต้องมีความโปร่งใสและเป็นธรรม                                        |           | 5. ผู้ประกอบการที่ต้องการเข้าร่วมกลุ่มควรมีความพร้อมและความเท่าเทียมกันในเรื่องการดำเนินงานมาตรฐานการให้บริการ เทคโนโลยีและอื่น ๆ |
|                        | 6. การกระจายรายได้และผลตอบแทนควรมีความโปร่งใสและเป็นธรรม            | 6. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มควรมีความสนิทสนมกันเป็นอย่างมากเพื่อเพิ่มความไว้วางใจ                                                                           | 6. สมาชิกควรต้องได้รับผลประโยชน์จากการรวมกลุ่มอย่างแท้จริง | 6. การรวมกลุ่มสามารถสร้างรายได้และผลประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการที่เข้าร่วมได้อย่างแท้จริง |           | 6. เมื่อมีการรวมกลุ่มกันควรมีมาตรฐานกลางให้ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกควรยึดถือปฏิบัติให้ถูกต้องตรงกัน                              |
|                        |                                                                     | 7. ภาครัฐควรให้การสนับสนุน อาจทำได้โดยการลดหย่อนค่าบริการ ค่าภาษีบางประเภท หรือมีการให้สิทธิพิเศษด้านอื่น เพื่อเป็นการชักจูงให้ผู้ประกอบการมีความต้องการเข้าร่วมกลุ่ม |                                                            |                                                                                          |           |                                                                                                                                   |

ตารางที่ 4.5 ผลจากการสัมภาษณ์ถึงกรอบรูปแบบความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ

| ผู้ประกอบการ                                                 | รายที่ 3 รายที่ 6 รายที่ 9 และรายที่ 10                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านที่ 1<br>รูปแบบทาง<br>ธุรกิจ<br>(Business<br>Model)      | 1. หลักเกณฑ์การคัดเลือกสมาชิก คือ<br>- เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือได้รับการแนะนำจากบริษัทที่เคยร่วมงานกัน<br>- มีความรับผิดชอบในการขนส่งและมีผลงานด้านการบริการที่เชื่อถือได้<br>- มีความเชื่อถือไว้วางใจและสนิทสนมคุ้นเคย- อัตราค่าบริการขนส่งไม่สูงมาก                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                              | 2. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเป็นแบบไม่เป็นทางการและจำเป็นต้องมีความเชื่อถือไว้วางใจในระดับสูง                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                              | 3. รักษาระดับมาตรฐานกลุ่มคือ ขนส่งตรงเวลาไม่มีสินค้าเสียหาย                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ผู้ประกอบการ                                                 | รายที่ 3 และรายที่ 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | รายที่ 9                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | รายที่ 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ด้านที่ 2<br>กระบวนการ<br>ทางธุรกิจ<br>(Business<br>Process) | 1. เมื่อมีปริมาณพาหนะไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ทางบริษัทจะทำการแจ้งไปยังกลุ่มความร่วมมือที่มีรายชื่อเก็บไว้ บริษัทที่ทำการรับงานจะทำการติดต่อกระจายงานไปสู่สมาชิกภายในกลุ่ม                                                                                                                                        | 1. ทางบริษัทจะทำการเช่ารถบรรทุกสินค้าจากกลุ่มบุคคลหรือบริษัทที่เคยร่วมงานกันมาก่อน โดยเป็นการเช่าแบบผู้ขาด สมาชิกที่มาเข้าร่วมจะต้องนำรถมาจอดที่บริษัทให้บริการที่บริษัททุกวันไม่ว่าจะมีการจ้างงานในวันนั้นหรือไม่ โดยทางบริษัทจะทำการจ่ายค่าบริการแก่สมาชิกเป็นรายเดือนด้วยจำนวนคงที่                               | 1. เมื่อมีลูกค้าต้องการใช้บริการนอกเหนือเขตพื้นที่ให้บริการ เช่นลูกค้าต้องการขนส่งสินค้าจากอุบลราชธานีไปยังชุมพร ทางบริษัทจะทำการแจ้งลูกค้าถึงอัตราค่าบริการเฉพาะส่วนที่ตนสามารถรับผิดชอบได้คือจากอุบลราชธานีถึงกรุงเทพมหานคร ส่วนเส้นทางจากกรุงเทพมหานครถึงชุมพรทางบริษัทจะหาผู้ประกอบการที่มีความน่าเชื่อถือได้มารับช่วงงานต่อ |
|                                                              | 2. สมาชิกที่ได้รับแจ้งจะทำการเสนอราคาให้กับทางบริษัท และต่อรองราคากันในเกณฑ์ที่ต่างฝ่ายต่างยอมรับได้ หากไม่สามารถตกลงราคากันได้ทางบริษัทจะทำการแจ้งไปยังสมาชิกรายอื่นเพื่อสอบถามราคาเปรียบเทียบต่อไป โดยกำหนดให้มีส่วนต่างราคาระหว่างสมาชิกและราคาเพื่อเป็นค่าประสานงาน                                                    | 2. เมื่อมีลูกค้าเข้ารับบริการ ทางบริษัทจะทำการเสนอราคาขายและเครดิตเวลาในการชำระเงินให้กับทางลูกค้า                                                                                                                                                                                                                   | 2. บริษัทที่รับช่วงงานต่อจะทำการเสนอราคาค่าขนส่งในส่วนของตนเองให้ทางลูกค้าโดยตรง                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                              | 3. เมื่อตกลงราคาเป็นที่เรียบร้อยแล้วบริษัทจะทำการออกเอกสารใบแจ้งงานและใบรับสินค้าที่มีรายละเอียดชื่อ ที่อยู่ หมายเลขติดต่อทั้งต้นทางและปลายทาง พร้อมทั้งรายละเอียดสินค้า ส่งต่อให้สมาชิกที่ดำเนินงานนำไปให้ผู้รับสินค้า ปลายทางลงชื่อเป็นหลักฐานว่าได้รับสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง ก่อนทำการส่งสำเนาเอกสารคืนให้กับทางบริษัท | 3. เมื่อตกลงราคาเป็นที่เรียบร้อยแล้วบริษัทจะทำการออกเอกสารใบแจ้งงานและใบรับสินค้าที่มีรายละเอียดชื่อ ที่อยู่ หมายเลขติดต่อทั้งต้นทางและปลายทาง พร้อมทั้งรายละเอียดสินค้า ส่งต่อให้สมาชิกที่ดำเนินงานนำไปให้ผู้รับสินค้าปลายทางลงชื่อเป็นหลักฐานว่าได้รับสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง ก่อนทำการส่งเอกสารคืนให้กับทางบริษัท | 3. เมื่อตกลงราคาเป็นที่เรียบร้อยแล้วบริษัทจะทำการออกเอกสารใบแจ้งงานและใบรับสินค้าที่มีรายละเอียดชื่อ ที่อยู่ หมายเลขติดต่อทั้งต้นทางและปลายทาง พร้อมทั้งรายละเอียดสินค้าเพื่อดำเนินงาน                                                                                                                                           |

| ผู้ประกอบการ                                                              | รายที่ 3 และรายที่ 6                                                                                                                                                                                         | รายที่ 9                                                                                                                                                       | รายที่ 10                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                           | 4. เมื่อลูกค้าได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้ว ทางบริษัทจะทำการโทรศัพท์ ตรวจสอบการให้บริการกับลูกค้า ก่อนทำการส่งใบแจ้งหนี้ให้ลูกค้า เพื่อชำระค่าบริการ                                                             | 4. เมื่อลูกค้าได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้ว ทางบริษัทจะทำการส่งใบแจ้งหนี้ให้ลูกค้าเพื่อ ชำระค่าบริการ                                                              | 4. เมื่อสินค้าพ้นเขตพื้นที่บริการ บริษัทจะทำการประสานงานกับ ผู้ประกอบการที่รับงานต่อ เพื่อขนส่ง สินค้าถึงปลายทางโดยไม่ให้สินค้าสูญ หายหรือเกิดความผิดพลาดขณะ ขนส่ง                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                           | 5. หลังจากส่งสินค้าถึงมือผู้รับ ปลายทาง สมาชิกที่ดำเนินงาน จะทำการออกใบแจ้งหนี้ส่งให้ ทางบริษัทเพื่อเรียกเก็บค่าบริการ ตามเครดิตเวลาที่ตกลงกัน                                                               |                                                                                                                                                                | 5. เมื่อสินค้าถึงมือผู้ประกอบการที่ รับช่วงต่อ ทางบริษัทจะทำการแจ้งแก่ ลูกค้า พร้อมหมดหน้าที่ความ รับผิดชอบในการขนส่ง บริษัทจะทำ การวางบิลเรียกเก็บค่าบริการจาก ลูกค้าในราคาที่ตกลงกันได้                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ผู้ประกอบการ                                                              | รายที่ 3                                                                                                                                                                                                     | รายที่ 6                                                                                                                                                       | รายที่ 9                                                                                                                                                                                                                                                        | รายที่ 10                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>ด้านที่ 3<br/>กระบวนการ<br/>ทางการเงิน<br/>(Financial<br/>Process)</b> | 1. ราคาสมาชิกและ ราคาขายต้องมีส่วนต่าง ประมาณ 200 - 300 บาทต่อคันต่อเที่ยวเพื่อ เป็นค่าประสานงาน ในขณะที่ทางบริษัทจำ ทำการเสนอราคาให้ ลูกค้าโดยบวกจากราคา ต้นทุนของตนเอง ประมาณ 500 – 800 บาทต่อเที่ยวต่อวัน | 1. บริษัทกลางจะทำการ บวกค่านายหน้าจากราคา ที่สมาชิกเสนอเข้ามา ก่อน เสนอขายให้กับลูกค้า ผู้รับบริการ                                                            | 1. เนื่องจากบริษัททำการ เช่าแบบผูกขาดจาก สมาชิกที่เข้าร่วม บริษัทจึง ทำการจ่ายเงินให้แก่ สมาชิกเป็นรายเดือน โดย มีราคาจำอยู่ที่ 15,000 – 40,000 บาท ขึ้นอยู่กับประเภท รถบรรทุก (ราคาไม่รวมค่า น้ำมัน) ใบเสร็จค่าน้ำมันที่ ใช้ในแต่ละเดือนมาทำการ เบิกค่าใช้จ่าย | 1. ทางบริษัททำการเสนอราคา ค่าบริการแก่ลูกค้าเฉพาะในเขต พื้นที่ที่ตนดำเนินงานและ รับผิดชอบ แต่จะทำการ ประสานงานติดต่อหา ผู้ประกอบการมารับช่วงต่อ จน สามารถส่งสินค้าถึงมือผู้รับ สินค้าปลายทาง แต่ผู้ประกอบการที่ รับช่วงต่อส่งสินค้าจะต้องทำการ แจ้งราคาค่าบริการของตนเอง ต่อลูกค้า |
|                                                                           | 2. บริษัทจะทำการ เรียกเก็บค่าบริการจาก ลูกค้า 2 รูปแบบคือ เรียกเก็บโดยเครดิตที่มี การตกลงกัน หรือการ เรียกเก็บเป็นเงินสด กรณีที่ไม่มีการตกลงให้ เครดิตระหว่างกัน                                             | 2. บริษัทจะทำการเรียก เก็บค่าบริการจากลูกค้า 2 รูปแบบคือ เรียกเก็บโดย เครดิตที่มีการตกลงกัน หรือการเรียกเก็บเป็นเงิน สดกรณีที่ไม่มีการตกลงให้ เครดิตระหว่างกัน | 2. หลังจากบริการขนส่ง สินค้าเสร็จสิ้น บริษัทจะ ทำการเรียกเก็บค่าบริการ จากลูกค้า 2 รูปแบบคือ เรียกเก็บโดยเครดิตที่มี การตกลงกัน หรือการ เรียกเก็บเป็นเงินสดกรณีที่ ไม่มีการตกลงให้เครดิต ระหว่างกัน                                                             | 2. หลังจากบริการขนส่งสินค้า พ้นเขตความรับผิดชอบ บริษัท จะทำการเรียกเก็บค่าบริการจาก ลูกค้า 2 รูปแบบคือ เรียกเก็บ โดยเครดิตที่มีการตกลงกัน สำหรับบริษัทหรือนิติบุคคล หรือการเรียกเก็บเป็นเงินสด สำหรับบุคคลธรรมดา                                                                   |
|                                                                           | 3.สมาชิกจะทำการออก ใบแจ้งหนี้เรียกเก็บ ค่าบริการหลังทำการส่ง เอกสารใบรับสินค้าคืน แก่บริษัทเรียบร้อยแล้ว ด้วย อัตราค่าบริการที่มีการ ตกลงกันไว้แต่ต้น                                                        | 3.สมาชิกจะทำการออกใบ แจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการ หลังทำการส่งเอกสารใบ รับสินค้าคืนแก่บริษัท เรียบร้อย ด้วยอัตรา ค่าบริการที่มีการตกลงกัน ไว้แต่ต้น              |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| ผู้ประกอบการ                                                            | รายที่ 3 และรายที่ 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | รายที่ 9                                                                                                                                                                                                                                                     | รายที่ 10                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านที่ 4<br>กระบวนการ<br>ในการ<br>ปฏิบัติงาน<br>(Operation<br>Process) | 1. เมื่อมีลูกค้าต้องการรับบริการและทางบริษัททราบว่าปริมาณพาหนะไม่เพียงพอหรือเส้นทางขนส่งอยู่นอกขอบเขตการให้บริการเป็นประจำ บริษัทจะทำการแจ้งงานสู่บริษัทกลุ่มความร่วมมือที่รู้จัก                                                                                                                                           | 1. เมื่อมีลูกค้าต้องการรับบริการและทางบริษัททำการเสนอราคาค่าบริการและแจ้งระยะเวลาในการชำระค่าบริการ เมื่อทั้งสองฝ่ายตกลงราคาจนเป็นที่พึงพอใจแล้ว ทางบริษัทจะทำการเช็ครถว่า ช่วงเวลาดังกล่าวรถคันใดว่างให้บริการ ก่อนทำการแจ้งไปยังสมาชิกที่นำรถมาปล่อยเช่า   | 1. เมื่อมีลูกค้าต้องการรับบริการด้วยราคาที่มีการเสนอ บริษัทจะทำการดำเนินงานออกเอกสารใบสั่งงาน ใบรับสินค้า เพื่อใช้ในการประกอบการดำเนินงาน บริษัทจะทำการแจ้งขอบเขตการรับผิดชอบงานในส่วนของตนให้ลูกค้ารับทราบ |
|                                                                         | 2. บริษัทกลุ่มความร่วมมือแจ้งรายละเอียดการขนส่งให้แก่สมาชิกในแต่ละรายเพื่อสอบถามราคาค่าใช้จ่ายบริการ และเลือกใช้บริการสมาชิกที่ค่าบริการไม่มากเกินไป และเจรจาต่อรองราคากันได้ เมื่อทำการตกลงรับงาน บริษัทจะออกเอกสารใบสั่งงานและใบรับสินค้า ส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรือโทรสารให้แก่สมาชิกเพื่อใช้ในการประกอบการดำเนินงาน | 2. บริษัทแจ้งรายละเอียดการขนส่งให้แก่สมาชิก และออกเอกสารใบสั่งงาน ใบรับสินค้า ส่งให้แก่สมาชิก เพื่อใช้ในการประกอบการดำเนินงาน                                                                                                                                | 2. บริษัททำการติดต่อผู้ประกอบการที่จะมารับช่วงขนส่งต่อจนกระทั่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง โดยให้ทางบริษัทที่มารับช่วงต่อติดต่อกับลูกค้าโดยตรง                                                                |
|                                                                         | 3. สมาชิกจะทำการดำเนินการขนส่งสินค้าจนกระทั่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง ซึ่งการขนส่งแต่ละเที่ยวจะใช้สมาชิกเพียงรายเดียวตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง แต่อาจมีการใช้สมาชิกหลายรายได้ขึ้นอยู่กับปริมาณรถที่มี                                                                                                                      | 3. สมาชิกจะทำการดำเนินการขนส่งสินค้าจนกระทั่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง ซึ่งการขนส่งแต่ละเที่ยวจะใช้สมาชิกเพียงรายเดียวตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง แต่อาจมีการใช้สมาชิกหลายรายได้ขึ้นอยู่กับปริมาณรถที่มีและลักษณะงาน                                           | 3. เมื่อสินค้าส่งถึงมือผู้ประกอบการที่รับช่วงต่อ บริษัทจะทำการแจ้งแก่ลูกค้าและส่งต่อสำเนาเอกสารที่ต้องใช้ในการขนส่ง                                                                                         |
|                                                                         | 4. เมื่อลูกค้าปลายทางได้รับสินค้า จะทำการลงชื่อยืนยันในใบรับสินค้าพร้อมทั้งตรวจสอบสภาพสินค้าและจำนวนสินค้าว่ามีความครบถ้วนถูกต้อง หากสินค้ามีความเสียหายทางผู้รับสินค้าจะทำการระบุในใบรับสินค้าก่อนทำการแจ้งกลับบริษัทเพื่อดำเนินการเรียกร้องค่าเสียหายต่อไป                                                                | 4. เมื่อลูกค้าปลายทางได้รับสินค้า จะทำการลงชื่อยืนยันในใบรับสินค้าพร้อมทั้งตรวจสอบสภาพสินค้าและจำนวนสินค้าว่ามีความครบถ้วนถูกต้อง หากสินค้ามีความเสียหายทางผู้รับสินค้าจะทำการระบุในใบรับสินค้าก่อนทำการแจ้งกลับบริษัทเพื่อดำเนินการเรียกร้องค่าเสียหายต่อไป | 4. เมื่อสิ้นสุดขอบเขตความรับผิดชอบบริษัทจะทำการวางบิลเรียกเก็บเงินในส่วนของตน                                                                                                                               |
|                                                                         | 5. บริษัทออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการจากลูกค้า ในขณะที่สมาชิกจะทำการออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการจากทางบริษัท                                                                                                                                                                                                   | 5. บริษัทออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการจากลูกค้าตามที่มีการตกลงกันก่อนดำเนินงาน                                                                                                                                                                      | 5. บริษัทผู้ทำการรับช่วงขนส่งต่อ จะทำการแจ้งลูกค้าเมื่อสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง และทำการวางบิลเรียกเก็บเงินตรงสู่ลูกค้าตามราคาที่มีการตกลงกันไว้                                                           |
|                                                                         | 6. หลังจากสิ้นสุดการบริการทางบริษัทจะมีการโทรศัพท์สอบถามความพึงพอใจต่อการบริการทางโทรศัพท์                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                             |

ตารางที่ 4.6 ผลจากการสัมภาษณ์ถึงสาเหตุที่ผู้ประกอบการต้องการเข้าร่วมกลุ่ม

| ผู้ประกอบการ                  | รายชื่อ 3                                                                                                                                                                             | รายชื่อ 6                                                                                                                           |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สาเหตุที่ต้องการเข้าร่วมกลุ่ม | 1. เห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่มความร่วมมือเนื่องจากความต้องการของลูกค้ามีความหลากหลายมากขึ้นในปัจจุบัน หากไม่สามารถให้บริการได้ครอบคลุมลูกค้าอาจเกิดการเปลี่ยนใจใช้บริการคู่แข่งรายอื่น | 1. บริษัทต้องการเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าออกไปจากของเดิมที่วิ่งขนส่งงานของบริษัทในเครือเป็นหลัก ต้องการลดเที่ยวเปล่าในการวิ่งรถกลับ |
|                               | 2. การรวมกลุ่มทำให้สามารถให้บริการลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้นโดยไม่ต้องแบกรับความเสี่ยงจากการลงทุนเพิ่มเติมด้วยตนเอง                                                                        | 2. ลดความเสี่ยงในการขนส่งสินค้าในเส้นทางที่ไม่มี ความชำนาญ                                                                          |
|                               | 3. การเข้าร่วมกลุ่มทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในหมู่ผู้ประกอบการด้วยกันเอง                                                                                                             | 3. ต้องการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยกันเอง                                                            |
|                               |                                                                                                                                                                                       | 4. การรวมกลุ่มจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งในตลาด ทำให้มีอำนาจต่อรองในตลาดมากยิ่งขึ้น                                                    |

### ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายชื่อ 1

ผลการสัมภาษณ์ ผู้บริหารบริษัทกลุ่มความร่วมมือที่ทำการก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2552 เมื่อวันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2554 โดยมีบริษัทผู้ประกอบการขนส่งชั้นนำของประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเป็นสมาชิกเข้าร่วมจำนวน 10 ราย เพื่อให้บริการด้านโลจิสติกส์ครอบคลุมทั่วภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

### วัตถุประสงค์ในการสร้างกลุ่มความร่วมมือ

1. เพื่อเพิ่มความพร้อมในการรับมือกับสภาวะการแข่งขันด้านการขนส่งสินค้าทางถนนที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เมื่อได้รับแรงกดดันจากการเปิดตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการพัฒนาศักยภาพในการให้บริการด้านโลจิสติกส์
2. เพื่อสร้างเครือข่ายด้านการให้บริการด้านการจัดส่งสินค้าข้ามแดน ขยายขนาดการให้บริการขนส่งสินค้าทางถนนในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ภาษาเชื้อชาติและกฎหมายของแต่ละประเทศ จึงจำเป็นต้องมีพันธมิตรที่มีความชำนาญการในแต่ละพื้นที่ เพื่อเพิ่มความสามารถและความน่าเชื่อถือในการให้บริการ โดยมีความเสี่ยงในการลงทุนน้อยที่สุด ครอบคลุมพื้นที่ในเอเชียแปซิฟิกอย่างน้อยร้อยละ 80 เนื่องจากในปัจจุบันนี้ ลูกค้ามีความต้องการขนส่งสินค้าจากต้นทางไปยังสินค้าปลายทางโดยตรง (Door To Door) มากยิ่งขึ้น

## ด้านที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

1. สมาชิกแต่ละรายมาจากคัลยพินิจของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งแต่เพียงผู้เดียว โดยพิจารณาจากความเชี่ยวชาญด้านการขนส่งสินค้า มีมาตรฐานการให้บริการสูง ได้รับการยอมรับจากแวดวงผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน และเพื่อป้องกันความขัดแย้งอันเกิดจากการแบ่งผลประโยชน์ที่ไม่ลงตัว จึงคัดเลือกสมาชิกที่ไม่มีการทับซ้อนทางเส้นทาง มีรูปแบบและลักษณะการให้บริการต่างกันมารวมกลุ่ม
2. การรวมกลุ่มมีรูปแบบที่เป็นทางการ คือมีการจัดตั้งรูปแบบบริษัทจำกัดในส่วนกลาง มีการลงทุนในจำนวนเท่ากัน และมีการจัดสรรเงินเพื่อใช้ในการบริหารบริษัทส่วนกลาง
3. โครงสร้างการบริหารจะมีการแต่งตั้งผู้แทนสมาชิกทั้งหมดของกลุ่มขึ้นเป็นคณะกรรมการบริหาร รวมทั้งตำแหน่งผู้จัดการและทีมงานอีก 5 คน เพื่อติดต่อประสานงานกับบริษัทที่เข้าร่วมกลุ่มแต่ละแห่ง ในขณะที่ผู้ก่อตั้งจะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทโดยผู้บริหารไม่มีการกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่ง
4. สมาชิกแต่ละรายมีความสนิทสนม มีความเชื่อถือและไว้วางใจกันในระดับที่สูงมาก สมาชิกแต่ละรายมีความเป็นเจ้าของร่วมกัน มีสิทธิเท่าเทียมกัน
5. มาตรฐานในการให้บริการยึดตามมาตรฐานการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายในกลุ่มเป็นหลัก เช่น เส้นทางขนส่งสินค้าจากเชียงใหม่ไปยังมาเลเซียใช้เวลาดำเนินการ 5 วัน และจากมาเลเซียไปยังสิงคโปร์ใช้เวลา 6 วัน ดังนั้นเวลาในการให้บริการทั้งหมดถือเป็น 11 วัน

## ด้านที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

1. บริษัทกลางและสมาชิกแต่ละรายมีหน้าที่ในการหาลูกค้า สร้างรายได้ให้กับกลุ่มความร่วมมือ โดยเริ่มจากการเสนอราคาค่าบริการในขอบเขตของตนที่มีการตกลงไว้กับกลุ่มให้กับบริษัทกลาง
2. กรณีมีลูกค้าสนใจบริการของกลุ่ม บริษัทกลางจะสร้างแบบจำลองการขนส่งตั้งแต่ต้นทางไปจนถึงปลายทาง การสร้างแบบจำลองทำให้ทราบภาพรวมของการทำงานและบริษัทที่รับผิดชอบงานในแต่ละส่วน และจัดทำใบเสนอราคาให้กับลูกค้า โดยบริษัทกลางจะได้กำไรจากการนำราคาที่สมาชิกแต่ละรายเสนอมาบวกกำไรเพิ่มร้อยละ 3 - 5 หากลูกค้าไม่พอใจในราคาที่เสนอไป บริษัทกลางจะติดต่อไปยังสมาชิกแต่ละรายเพื่อขอราคาใหม่ และทำการเสนอราคาไปยังลูกค้าใหม่อีกครั้ง จนกว่าลูกค้าจะพอใจและตกลงรับบริการ
3. เมื่อลูกค้าตกลงรับบริการแล้ว บริษัทกลางจะออกใบสั่งงานไปยังสมาชิกที่เกี่ยวข้องในแต่ละงานตามจำนวนผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ ทางโทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีรายละเอียดข้อมูลดังนี้
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้ส่งสินค้าต้นทาง
  - เอกสารที่ต้องการในการขนส่งแต่ละครั้ง
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้รับสินค้าปลายทาง

- ชื่อและหมายเลขติดต่อผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด  
หลังจากนั้นจะออก “ใบรับสินค้า” ที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวสินค้าทั้งหมดที่ต้องการขนส่ง  
ครั้งนั้น เพื่อให้ผู้รับปลายทางลงชื่อ ยืนยันการได้รับสินค้าครบถ้วนถูกต้อง

การขนส่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือการขนส่งภายในประเทศและการขนส่ง  
ระหว่างประเทศ ซึ่งทั้ง 2 ส่วนต่างจำเป็นต้องใช้เอกสารในการขนส่งคล้ายคลึงกัน คือ ใบแสดงมูลค่า  
สินค้า (Invoice) และใบแสดงการบรรจุหีบห่อของสินค้า (Packing List) ใบแสดงต้นกำเนิดของสินค้า  
(Certificate of Origin) เป็นต้น

การขนส่งสินค้าภายในประเทศในแต่ละเที่ยว จะมีสมาชิกให้บริการเพียงรายเดียวจากการรับ  
สินค้าต้นทางไปยังปลายทาง ทำให้ไม่เกิดการเปลี่ยนถ่ายสินค้าระหว่างทาง ลดความเสี่ยงต่อการ  
เสียหายและสูญหายของสินค้า แต่หากลูกค้ามีความต้องการใช้บริการด้านโลจิสติกส์อื่น ๆ เช่น การ  
บรรจุหีบห่อ การดำเนินพิธีการศุลกากร เป็นต้น อาจต้องมีการเปลี่ยนถ่ายรถที่ใช้ขนส่ง บริษัทกลางก็  
ต้องจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นส่งให้กับสมาชิกที่เกี่ยวข้องด้วย

การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศบริษัทกลางจะเตรียมเอกสารที่ใช้ในการดำเนินพิธีการ  
ศุลกากรในแต่ละด่าน ใบสั่งงาน และใบรับสินค้า โดยการรับสินค้าจากลูกค้าอาจเป็นสินค้าแบบไม่เต็ม  
คัน แต่สินค้าจะถูกนำไปรวมกับสินค้าของสมาชิกรายที่รับผิดชอบการขนส่งไปยังปลายทาง  
(Consolidate) ดังนั้นการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศจะเป็นการขนส่งแบบเต็มตู้คอนเทนเนอร์  
(FTL) เมื่อสินค้าถึงด่านศุลกากรแต่ละประเทศผู้แทนสมาชิกในแต่ละพื้นที่จะเป็นผู้เจรจาเตรียมใบ  
ขนส่งสินค้าข้ามแดน (Custom Formality) โดยใช้เอกสารที่บริษัทกลางจัดเตรียมให้ล่วงหน้าในการ  
เตรียมเอกสาร และยื่นเอกสารให้กับศุลกากรของแต่ละประเทศ ก่อนจะใช้รถหัวลาก (Haulage)  
เดินทางต่อไปจนกระทั่งถึงมือผู้รับสินค้าปลายทาง

4. เมื่อส่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง ผู้รับสินค้าจะลงชื่อรับสินค้าใน “ใบรับสินค้า” ที่พนักงานขับ  
รถนำติดไปพร้อมตัวสินค้า และพนักงานจะทำการส่ง “ใบรับสินค้า” ที่มีการลงชื่อรับสินค้า  
ปลายทางเรียบร้อยแล้วคืนให้กับบริษัทกลางโดยเร็วที่สุด
5. บริษัทกลางออกใบแจ้งหนี้ไปยังลูกค้าพร้อมแนบเอกสารยืนยันการส่ง
6. สมาชิกแต่ละรายจะออกใบแจ้งหนี้ เรียกเก็บค่าใช้บริการกับบริษัทส่วนกลางภายใน 15 - 60  
วัน ตามข้อตกลงที่มีต่อสมาชิกในแต่ละราย
7. บริษัทกลางจะมีการตรวจสอบมาตรฐานการให้บริการและติดตามผลงานของสมาชิกในกลุ่ม  
อยู่เสมอ

### ด้านที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

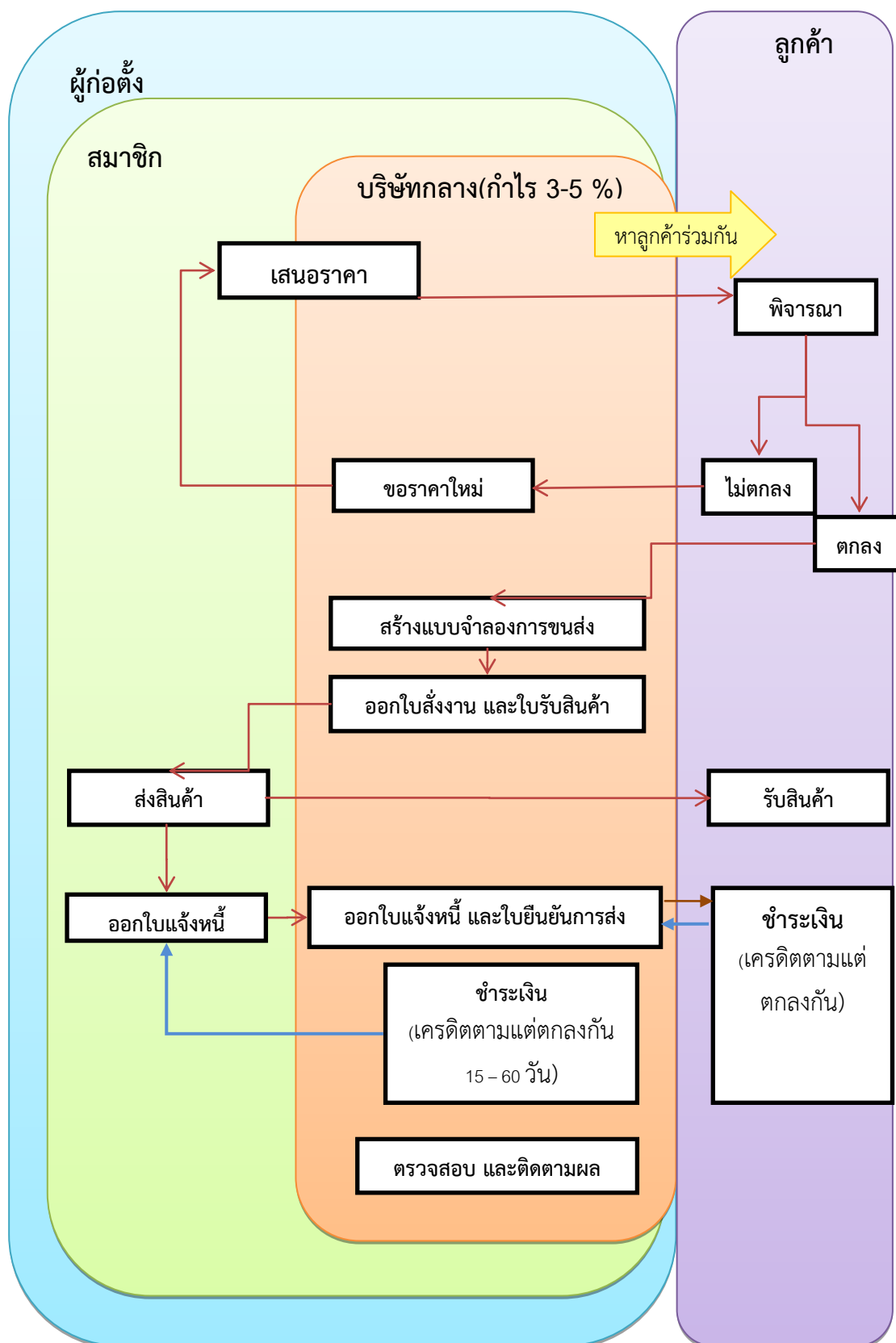
1. สมาชิกแต่ละรายจะทำการเสนอราคาค่าบริการในส่วนที่มีการตกลงร่วมกันไว้ในกลุ่มความ  
ร่วมมือให้กับบริษัทกลาง เพื่อเป็นราคากลางของบริษัทกลาง เช่น บริษัท ก ตกลงให้บริการ  
ขนส่งสินค้าภายในประเทศไทยแบบไม่เต็มคัน ก็จะเสนอราคาค่าบริการทุกเส้นทางใน  
ประเทศไทย บริษัท ข ตกลงให้บริการด้านศุลกากรนำสินค้าเข้าและออกจากประเทศไทย ก็  
จะเสนอราคาค่าบริการในแต่ละส่วนไว้ เป็นต้น

2. เมื่อมีลูกค้าสนใจเข้ารับบริการ ส่วนกลางจะสร้างแบบจำลองเพื่อประเมินค่าใช้จ่ายในทุกส่วน การดำเนินงาน ก่อนทำการบอกกำไรเพิ่มประมาณร้อยละ 3 - 5 ของราคาประเมินได้ ก่อนเสนอราคาให้กับลูกค้า หากลูกค้าไม่พอใจค่าบริการ ส่วนกลางจะแจ้งไปยังสมาชิกแต่ละราย ให้เสนอราคาค่าบริการใหม่อีกครั้ง ทำการคำนวณและเสนอราคาให้ลูกค้าจนกว่าลูกค้าจะพอใจและตอบรับการบริการ
3. เมื่อผู้รับสินค้าปลายทางได้รับสินค้าครบถ้วนและถูกต้องเรียบร้อยแล้ว บริษัทกลางจะออกใบเรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการไปยังลูกค้า ตามแต่เครดิตที่มีการตกลงกันไว้พร้อมแนบสำเนาเอกสารการขนส่งและใบรับสินค้าที่มีการลงชื่อรับสินค้าจากลูกค้าปลายทาง
4. บริษัทกลางจะจ่ายค่าใช้จ่ายบริการคืนแก่สมาชิกในกลุ่มที่มีการดำเนินงาน ตามใบแจ้งหนี้ที่ยื่นมา เรียกเก็บตามเครดิตเวลาที่มีการตกลงไว้กับสมาชิกแต่ละรายคือในช่วงระหว่าง 15 - 60 วัน

#### ด้านที่ 4 กระบวนการปฏิบัติงาน (Operation Process)

1. บริษัทกลางและสมาชิกแต่ละรายมีหน้าที่ในการหาลูกค้า สร้างรายได้ให้กับกลุ่มความร่วมมือ โดยเริ่มจากการเสนอราคาค่าบริการในขอบเขตของตนที่มีการตกลงไว้กับกลุ่มให้กับบริษัทกลาง
2. เมื่อมีลูกค้าสนใจรับบริการ บริษัทส่วนกลางจะสร้างแบบจำลองเส้นทางการขนส่ง เพื่อหาสมาชิกที่รับผิดชอบในแต่ละส่วน ก่อนออกใบรับสินค้า และใบแจ้งงานทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษส่งให้สมาชิก โดยมีรายละเอียดดังนี้
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้ส่งสินค้าต้นทาง
  - เอกสารที่ต้องการในการขนส่งแต่ละครั้ง
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้รับสินค้าปลายทาง
  - ชื่อและหมายเลขติดต่อผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
3. สมาชิกแต่ละรายเมื่อได้รับเอกสารแจ้งงานแล้ว จะนำไปดำเนินการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร หรือจัดเตรียมรถ จัดรอบตารางเวลา เพื่อรองรับสินค้าที่กำลังจะดำเนินการขนส่ง หากมีความต้องการเรื่องเอกสารส่วนใดเพิ่มเติมจะแจ้งแก่บริษัทกลางเพื่อประสานงานขอเอกสารจากลูกค้า
4. เมื่อสินค้าเข้าสู่กระบวนการขนส่ง บริษัทกลางจะตรวจสอบสถานะสินค้าแจ้งไปยังผู้ส่งสินค้าต้นทางเป็นระยะ จนกระทั่งสินค้าส่งถึงมือผู้รับปลายทางและมีการลงชื่อรับสินค้าในใบรับสินค้าเรียบร้อยแล้ว หากเป็นการขนส่งระหว่างประเทศ ตัวแทนของสมาชิกแต่ละรายในท้องถิ่นนั้น ๆ จะนำเอกสารที่ส่วนกลางส่งให้ล่วงหน้าก่อนสินค้าถึงด่านข้ามพรมแดนไปเตรียมเอกสารการผ่านพิธีการและเตรียมรถหัวลากที่เป็นทะเบียนรถประเทศนั้น ๆ เพื่อเปลี่ยนหัวรถลากเชื่อมต่อตู้คอนเทนเนอร์ ในการนำสินค้าข้ามแดนต่อไปยังผู้รับสินค้าปลายทาง โดยการส่งต่อสินค้าที่ด่านศุลกากรของประเทศต่าง ๆ ระหว่างสมาชิก จะใช้วิธีการเดียวกันทั้งหมด

5. หลังการจัดส่งสินค้าเรียบร้อยแล้ว ผู้รับสินค้าปลายทางจะตรวจสอบสภาพและจำนวนสินค้าว่าครบถ้วน ถูกต้อง สินค้าอยู่ในสภาพสมบูรณ์ ก่อนลงชื่อรับสินค้า หากพบว่าสินค้ามีความเสียหายผู้รับจะระบุจำนวนสินค้าที่ขาดหายหรือเสียหายลงในใบรับสินค้า และแจ้งสู่บริษัทกลางเพื่อดำเนินการเรียกร้องค่าเสียหายกับสมาชิกผู้ดำเนินงาน
  6. สมาชิกผู้จัดส่งสินค้าไปยังปลายทางจะส่งเอกสารการดำเนินงานและใบรับสินค้าที่ผ่านการลงชื่อยืนยันการรับสินค้ากลับสู่บริษัทส่วนกลางโดยเร็วที่สุด เพื่อดำเนินการเรียกเก็บค่าใช้บริการจากลูกค้า
  7. สมาชิกแต่ละรายที่ดำเนินงานจะเรียกเก็บค่าบริการในส่วนของตนกับบริษัทกลาง และบริษัทส่วนกลางจะตรวจสอบมาตรฐานการบริการของสมาชิกแต่ละรายอยู่เสมอ
- ตลอดการดำเนินงานเวลา 2 ปี พบว่าการรวมกลุ่มสร้างรายได้ให้กับสมาชิกในกลุ่มระดับปานกลาง บริษัทกลางมีผลประกอบการต่อปี ประมาณ 10 ล้านบาทและมีแนวโน้มในการเติบโต เป็นที่ยอมรับของลูกค้าผู้ใช้บริการมากขึ้นเรื่อย ๆ



ภาพที่ 4.1. Flow Chart ความร่วมมือของผู้ประกอบการรายที่ 1 (รูปแบบ A)

## ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 2

ผลการสัมภาษณ์ ผู้จัดการทั่วไปบริษัทขนส่งขนาดใหญ่ เมื่อวันที่ 13 มกราคม พ.ศ. 2554 เวลา 14.00 เป็นบริษัทจำกัดที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน ให้บริการรับส่งสินค้าทั่วประเทศ มีปริมาณรถบรรทุก 4 ล้อ มากกว่า 100 คัน โดยทางบริษัทยังมิได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ

### สาเหตุที่ไม่ได้เข้าร่วม

1. มีความพึงพอใจต่อผลตอบแทนในธุรกิจตนเองอยู่แล้ว
2. ไม่เห็นความสำคัญของการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ
3. เล็งเห็นว่าการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือส่งผลเสียต่อบริษัทตนเอง เพราะเกรงว่าจะเกิดการแย่งลูกค้ากันเอง
4. เชื่อมั่นในศักยภาพของบริษัทตนเองว่าจะไม่ได้รับผลกระทบจากการเข้ามาลงทุนของต่างชาติ จากสาเหตุดังกล่าวทำให้ผู้บริหารไม่สนใจในการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือในอนาคต แต่มีความกรุณาให้ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือที่ดีมีรายละเอียดดังนี้

### รูปแบบความร่วมมือที่ดี

1. สมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่มต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
2. กลุ่มความร่วมมือต้องสร้างผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกได้อย่างแท้จริง
3. สมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่มควรมีความทัดเทียมกันในเรื่องของ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือ ความพร้อมด้านเทคโนโลยี ความสามารถในการให้บริการ เป็นต้น
4. ต้องไม่มีความทับซ้อนในเรื่องของเส้นทางการให้บริการภายในสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ
5. นโยบายและแนวทางการดำเนินงานของสมาชิกแต่ละรายควรมีความสอดคล้องกัน
6. การกระจายรายได้และผลตอบแทนควรมีความโปร่งใสและเป็นธรรม

## ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 3

ผลการสัมภาษณ์ เจ้าของกิจการ เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 เวลา 12.30 เป็นบริษัทขนาดเล็กมีจำนวนพนักงานทั้งหมดประมาณ 40 คน โดยให้บริการขนส่งสินค้าอยู่ในเส้นทางระหว่างอยุธยา สระบุรี ฉะเชิงเทรา และชลบุรี ด้วยรถบรรทุกทุกขนาด 4 ล้อ 6 ล้อ และรถบรรทุกขนาดใหญ่เกินสิบล้อ ปริมาณยานพาหนะรวมทั้งสิ้น 50 – 60 คัน ทางบริษัทยังมิได้มีการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

### สาเหตุที่ไม่ได้เข้าร่วม

1. ไม่ทราบข่าวสารการสร้างกลุ่มความร่วมมืออย่างเป็นทางการ
2. ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรวมกลุ่มความร่วมมือ
3. ไม่มั่นใจต่อผลกระทบที่จะเกิดจากการรวมกลุ่มว่าจะส่งผลดีต่อบริษัทหรือไม่  
แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการเคยมีการร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการกับผู้ประกอบการรายอื่นในการให้บริการขนส่งสินค้า ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### วัตถุประสงค์ในการรวมกลุ่ม

1. ปริมาณพาหนะมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า
2. มีการขนส่งนอกเหนือเส้นทางประจำที่ทางบริษัทให้บริการอยู่

### ด้านที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

1. หลักเกณฑ์การคัดเลือกสมาชิก คือ
  - เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือได้รับการแนะนำจากบริษัทที่เคยร่วมงานกัน
  - มีความรับผิดชอบในการขนส่งและมีผลงานด้านการบริการที่เชื่อถือได้
  - มีความเชื่อถือไว้วางใจและสนิทสนมคุ้นเคย
  - อัตราค่าบริการขนส่งไม่สูงมาก
2. รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเป็นแบบไม่เป็นทางการและจำเป็นต้องมีความเชื่อถือไว้วางใจในระดับสูง
3. รักษาระดับมาตรฐานกลุ่มคือ ขนส่งตรงเวลาไม่มีสินค้าเสียหาย

### ด้านที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

1. เมื่อมีปริมาณพาหนะไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ทางบริษัทจะแจ้งสมาชิกที่มีรายชื่อเก็บไว้
2. สมาชิกที่ได้รับแจ้งจะเสนอราคาให้กับทางบริษัท และต่อรองราคากันในเกณฑ์ที่ต่างฝ่ายต่างยอมรับได้ หากไม่สามารถตกลงราคากันได้ ทางบริษัทจะแจ้งไปยังสมาชิกรายอื่นเพื่อสอบถามราคาเปรียบเทียบต่อไป โดยกำหนดให้มีส่วนต่างราคาระหว่างสมาชิกและราคาเพื่อเป็นค่าประสานงาน
3. เมื่อตกลงราคาเป็นที่เรียบร้อยแล้วบริษัทจะออกเอกสารใบแจ้งงานและใบรับสินค้าที่มีรายละเอียดชื่อ ที่อยู่ หมายเลขติดต่อทั้งต้นทางและปลายทาง พร้อมทั้งรายละเอียดสินค้า

- ส่งต่อให้สมาชิกที่ดำเนินงานนำไปให้ผู้รับสินค้าปลายทางลงชื่อเป็นหลักฐานว่าได้รับสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง ก่อนทำการส่งสำเนาเอกสารคืนให้กับทางบริษัท
4. เมื่อลูกค้าได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้วทางบริษัทจะทำการโทรศัพท์ตรวจสอบการให้บริการกับลูกค้าก่อนส่งใบแจ้งหนี้ให้ลูกค้าเพื่อชำระค่าบริการ
  5. สมาชิกที่ดำเนินงานจะออกใบแจ้งหนี้ส่งให้ทางบริษัทเพื่อเรียกเก็บค่าบริการตามเครดิตเวลาที่ตกลงกัน

### ด้านที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

1. ราคาสมาชิกและราคาขายต้องมีส่วนต่างประมาณ 200 - 300 บาทต่อคันต่อเที่ยว เพื่อเป็นค่าประสานงาน ในขณะที่ทางบริษัทจะเสนอราคาให้ลูกค้าโดยบวกจากราคาต้นทุนของตนเองประมาณ 500 - 800 บาทต่อเที่ยวต่อวัน
2. บริษัทจะเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า 2 รูปแบบคือ เรียกเก็บตามเครดิตที่มีการตกลงกันหรือเรียกเก็บเป็นเงินสดกรณีที่ไม่มีการตกลงให้เครดิตระหว่างกัน
3. สมาชิกจะออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการหลังส่งเอกสารใบรับสินค้าคืนแก่บริษัทเรียบร้อยแล้วด้วยอัตราค่าบริการที่มีการตกลงกันไว้

### ด้านที่ 4 กระบวนการในการปฏิบัติงาน (Operation Process)

1. เมื่อมีลูกค้าต้องการรับบริการและทางบริษัททราบว่ามีความพร้อมไม่เพียงพอ หรือเส้นทางขนส่งอยู่นอกขอบเขตการให้บริการเป็นประจำ บริษัทจะแจ้งงานสู่สมาชิกที่มีอยู่
2. บริษัทแจ้งรายละเอียดการขนส่งให้แก่สมาชิกในแต่ละรายเพื่อสอบถามราคาค่าบริการและเลือกใช้บริการสมาชิกที่ค่าบริการไม่มากเกินไป และเจรจาต่อรองราคากันได้ เมื่อตกลงรับงาน บริษัทจะออกเอกสารใบสั่งงานและใบรับสินค้า ส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรือโทรสารให้แก่สมาชิก เพื่อใช้ในการประกอบการดำเนินงาน
3. สมาชิกจะดำเนินการขนส่งสินค้าจนกระทั่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง ซึ่งการขนส่งแต่ละเที่ยวจะใช้สมาชิกเพียงรายเดียวตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง แต่อาจมีการใช้สมาชิกหลายรายได้ขึ้นอยู่กับปริมาณรถที่มี
4. เมื่อลูกค้าปลายทางได้รับสินค้า จะลงชื่อยืนยันในใบรับสินค้าพร้อมทั้งตรวจสอบสภาพสินค้าและจำนวนสินค้าว่ามีความครบถ้วนถูกต้อง หากสินค้ามีความเสียหายทางผู้รับสินค้าจะระบุในใบรับสินค้าก่อนแจ้งกลับบริษัทเพื่อดำเนินการเรียกร้องค่าเสียหายต่อไป
5. บริษัทออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า ในขณะที่สมาชิกออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการจากทางบริษัท
6. หลังจากสิ้นสุดการบริการบริษัทจะโทรศัพท์สอบถามความพึงพอใจในการบริการทางโทรศัพท์

ผู้ประกอบการมีความต้องการในการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมืออย่างเป็นทางการหากมีการจัดตั้งขึ้นในอนาคต เนื่องจากในปัจจุบันทางบริษัทได้รับผลประโยชน์จากการร่วมกลุ่มความร่วมมือ โดยมีการเรียกใช้บริการของกลุ่มความร่วมมืออย่างน้อย 20 ครั้งต่อเดือน

#### สาเหตุที่ต้องการเข้าร่วมกลุ่ม

1. เห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่มความร่วมมือเนื่องจากความต้องการของลูกค้ามีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน หากไม่สามารถให้บริการได้ครอบคลุมลูกค้าอาจเกิดการเปลี่ยนใจใช้บริการคู่แข่งรายอื่น
2. การร่วมกลุ่มทำให้บริการลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้นโดยไม่ต้องแบกรับความเสี่ยงจากการลงทุนเพิ่มเติมด้วยตนเอง
3. การเข้าร่วมกลุ่มทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในหมู่ผู้ประกอบการด้วยกันเอง

#### รูปแบบความร่วมมือที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

1. สมาชิกในกลุ่มมีความเข้าใจในเรื่องการสร้างความร่วมมืออย่างเท่าเทียมกัน และการร่วมมือสามารถสร้างประโยชน์ให้กับสมาชิกได้อย่างแท้จริง
2. นโยบายและแนวทางการดำเนินงานของสมาชิกในกลุ่มต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
3. สมาชิกที่ผ่านการคัดเลือกเข้ากลุ่มต้องมาจากความเห็นชอบของสมาชิกทุกราย
4. เส้นทางและรูปแบบการบริการของสมาชิกแต่ละรายต้องไม่ทับซ้อนกัน
5. ควรมีหน่วยงานที่เชื่อถือได้อย่างหน่วยงานรัฐบาลเข้ามาช่วยในการประสานงาน หารายได้และทำการจัดสรรผลประโยชน์แก่สมาชิกแต่ละรายอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส
6. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มควรมีความสนิทสนมกันเป็นอย่างมากเพื่อเพิ่มความไว้วางใจ
7. ภาครัฐควรให้การสนับสนุนอาจทำได้โดยการลดหย่อนค่าบริการ ค่าภาษีบางประเภท หรือมีการให้สิทธิพิเศษด้านอื่นเพื่อเป็นการชักจูงให้ผู้ประกอบการมีความต้องการเข้าร่วมกลุ่ม

จากการกระจ่ายงานบางส่วนให้กับกลุ่มความร่วมมือดำเนินงานแทน เป็นผลให้สามารถให้บริการลูกค้าได้มากขึ้น มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของลูกค้า กล่าวคือสามารถให้บริการได้ตลอดเวลา สร้างรายได้ให้กับทางบริษัทมากขึ้น ซึ่งทางบริษัทมีผลประกอบการรายปีประมาณ 10 ล้านบาทต่อปี นอกไปจากนี้การสร้างกลุ่มความร่วมมือ ช่วยให้ผู้ประกอบการรายเล็กมีงานทำอย่างต่อเนื่องและลดความเสี่ยงจากการลงทุน

#### ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 4

ผลการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 เวลา 16.30 โดยบริษัทก่อตั้งเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2550 จากการสนับสนุนของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

กระทรวงพาณิชย์ โดยมีสมาชิกเข้าร่วมกลุ่ม 31 ราย แต่ละรายเป็นผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ชั้นนำในประเทศไทยที่มีความชำนาญแตกต่างกันไป เพื่อให้กลุ่มความร่วมมือที่เกิดขึ้นสามารถให้บริการได้ครบวงจร แต่ปัจจุบันเหลือเพียง 29 ราย บริษัทมีหน้าที่ด้านการให้บริการขนส่งสินค้าทางถนน ให้บริการครอบคลุมทุกพื้นที่ในประเทศไทย มีพาหนะทุกประเภทรวมทั้งหมดมากกว่า 1,000 คัน แต่ปัจจุบันกลับมีผลประกอบการติดลบ กรรมการผู้จัดการกรุณาให้รายละเอียดเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์

1. ภาครัฐต้องการเตรียมความพร้อมในการรับมือการเปิดตลาดในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) โดยการสร้างต้นแบบกลุ่มความร่วมมือของผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ เพื่อเป็นแนวทางการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการรายอื่น ๆ
2. เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในสถานะการแข่งขันในตลาดที่มีความรุนแรง ให้มีความครอบคลุมการบริการด้านโลจิสติกส์อย่างครบวงจร
3. เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการไทยให้แข่งขันกับผู้ประกอบการต่างชาติ ซึ่งจะมีบทบาทมากยิ่งขึ้นในอนาคต

#### ด้านที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

1. การคัดเลือกผู้ประกอบการเข้าร่วมกลุ่มมาจากการคัดเลือกผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ในประเทศไทยจำนวน 100 รายของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่เข้าร่วมสัมมนาวิชาการในหัวข้อเกี่ยวกับการสร้างกลุ่มความร่วมมือ เพื่อให้ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ในประเทศไทยทราบถึงสถานะการแข่งขันในตลาดที่ทวีความรุนแรง พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการสร้างกลุ่มความร่วมมือ หลังการสัมมนาเสร็จสิ้นมีการเสนอให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมกลุ่มได้ตามความสมัครใจ โดยสมาชิกสามารถมีรูปแบบลักษณะเส้นทางการให้บริการทับซ้อนกันได้ มีผู้ประกอบการสนใจเข้าร่วมกลุ่มทั้งสิ้น 31 ราย ลงทุนรายละเอียด 200,000 บาท การก่อตั้งบริษัทกลุ่มความร่วมมือมีทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 5 ล้านบาท และอีก 1.2 ล้านบาทเป็นทุนในการบริหารบริษัทกลาง
2. บริษัทคัดเลือกคณะกรรมการบริหาร 10 คน จากตัวแทนสมาชิกทุกรายที่สมัครเข้าร่วมกลุ่ม เพื่อลงคะแนนเสียงเลือกตั้งคณะกรรมการ จากนั้นคณะกรรมการทั้ง 10 ท่านจะลงคะแนนคัดเลือกกรรมการผู้จัดการ 1 ท่าน โดยทั้งหมดดำรงวาระ 2 ปี กรรมการผู้จัดการเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดภายใต้การให้คำปรึกษาของคณะกรรมการบริหารของบริษัท และมีผู้จัดการเป็นผู้ประสานงานกับสมาชิกรายอื่น ๆ ภายในกลุ่ม
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเป็นแบบเป็นทางการเท่านั้น
4. บริษัทส่วนกลางไม่มีการกำหนดมาตรฐานด้านการให้บริการ แต่ยึดมาตรฐานตามหลักการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายเอง

## ด้านที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

1. ทางบริษัททำการตลาดโดยการโฆษณาผ่านสื่อโฆษณาทุกด้าน ทั้งยังได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการประชาสัมพันธ์กลุ่มให้เป็นที่รู้จักได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น
2. เมื่อมีลูกค้าสนใจเข้ารับบริการ จะเปิดให้มีการประมูลงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง และบริษัทกลางจะเลือกผู้ประกอบการที่เสนอราคาค่าบริการต่ำสุดและบวกกำไรเพิ่มเติมร้อยละ 5 -10 จากราคาที่สมาชิกเสนอเข้ามา
3. เมื่อลูกค้าตกลงรับบริการแล้ว บริษัทกลางจะออกไปส่งงานไปยังสมาชิกที่เกี่ยวข้องในแต่ละงานตามจำนวนผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ ทางโทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีรายละเอียดข้อมูลดังนี้
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้ส่งสินค้าต้นทาง
  - เอกสารที่ต้องการในการขนส่งแต่ละครั้ง
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้รับสินค้าปลายทาง
  - ชื่อและหมายเลขติดต่อผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

หลังจากนั้นจะออก “ใบรับสินค้า” ที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าทั้งหมดที่ต้องการขนส่งครั้งนั้น เพื่อนำไปให้ผู้รับปลายทางลงชื่อ ยืนยันการได้รับสินค้าครบถ้วนถูกต้อง ซึ่งการขนส่งในแต่ละเที่ยวจะใช้สมาชิกเพียงรายเดียว เพื่อลดความเสี่ยงที่สินค้าจะเกิดความเสียหายหรือสูญหายจากการเปลี่ยนถ่ายรถขนส่งสินค้า เว้นเสียแต่จะมีจำนวนยานพาหนะไม่เพียงพอต่อความต้องการ หรือมีความต้องการเรียกใช้บริการด้านอื่นนอกเหนือไปจากการขนส่งสินค้า จึงจะใช้สมาชิกหลายรายในการขนส่ง
4. หลังจากลูกค้าปลายทางได้รับสินค้า จะลงชื่อในใบรับสินค้าเพื่อยืนยันการรับสินค้าว่าถูกต้องครบถ้วนตามจำนวน สมาชิกที่รับผิดชอบงานจะนำใบรับสินค้าส่งคืนบริษัทกลางโดยเร็วที่สุด
5. บริษัทกลางออกไปแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า ในขณะที่สมาชิกจะเรียกเก็บค่าบริการจากบริษัทกลางตามจำนวนเงินที่ตกลงกันไว้
6. บริษัทกลางมีการตรวจสอบและติดตามผลงานของสมาชิกแต่ละรายอย่างสม่ำเสมอ

## ด้านที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

1. เมื่อมีลูกค้าสนใจเข้ารับบริการ จะเปิดให้มีการประมูลงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง และบริษัทกลางจะเลือกผู้ประกอบการที่เสนอราคาค่าบริการต่ำสุด ก่อนบวกกำไรเพิ่มเติมร้อยละ 5 -10 ของราคาที่สมาชิกทำการเสนอเข้ามา และออกไปเสนอราคาให้ลูกค้า หากราคายังไม่เป็นที่พอใจของลูกค้า บริษัทกลางจะแจ้งกลับไปยังบริษัทที่เสนอราคาต่ำสุดมาเพื่อยืนยันราคาใหม่ จนกว่าลูกค้าจะพอใจเลือกรับบริการ
2. จนเมื่อจบกระบวนการให้บริการลูกค้าปลายทางได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้ว ทางบริษัทกลางจะเรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการจากลูกค้า รูปแบบของเงินสดหรือเรียกเก็บตามเครดิตที่ได้ตกลงกันไว้

3. สมาชิกเรียกเก็บค่าบริการจากบริษัทกลางตามราคาที่มีการตกลงกันไว้ โดยจะทำการเรียกเก็บเงินภายในเวลา 15 – 60 วัน หรือตามระยะเวลาที่ตกลงไว้กับสมาชิกแต่ละราย

#### ด้านที่ 4 กระบวนการในการปฏิบัติงาน (Operation Process)

1. เมื่อมีลูกค้าสนใจเข้ารับบริการ จะเปิดให้มีการประชุมงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง และบริษัทกลางจะเลือกผู้ประกอบการที่เสนอราคาค่าบริการต่ำสุด
2. เมื่อลูกค้าตกลงรับบริการแล้ว บริษัทกลางจะออกไปสั่งงานไปยังสมาชิกที่เป็นผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ ทางโทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีรายละเอียดข้อมูลดังนี้
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้ส่งสินค้าต้นทาง
  - เอกสารที่ต้องการในการขนส่งแต่ละครั้ง เช่น ใบแสดงมูลค่าสินค้า (Invoice) ใบแสดงการบรรจุหีบห่อของสินค้า (Packing List) เป็นต้น
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้รับสินค้าปลายทาง
  - ชื่อและหมายเลขติดต่อผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

หลังจากนั้นจะออก “ใบรับสินค้า” ที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าทั้งหมดที่ทำการขนส่งครั้งนั้น เพื่อนำไปให้ผู้รับปลายทางลงชื่อ ยืนยันการได้รับสินค้าครบถ้วนถูกต้อง ซึ่งการขนส่งในแต่ละเที่ยวจะใช้สมาชิกเพียงรายเดียว เพื่อลดความเสี่ยงจากการที่สินค้าเกิดความเสียหายหรือสูญหายจากการเปลี่ยนถ่ายรถขนส่งสินค้า เว้นเสียแต่จะมีจำนวนยาพาหนะไม่เพียงพอต่อความต้องการ หรือมีความต้องการเรียกใช้บริการด้านอื่นนอกเหนือไปจากการขนส่งสินค้า จึงจะใช้สมาชิกหลายรายในการขนส่ง
3. หลังจากลูกค้าปลายทางได้รับสินค้า จะลงชื่อในใบรับสินค้าเพื่อยืนยันการรับสินค้าว่าถูกต้อง ครบถ้วนตามจำนวน สมาชิกที่รับผิดชอบงานจะนำใบรับสินค้าส่งคืนบริษัทกลางโดยเร็วที่สุด หากสินค้าเกิดความเสียหายหรือสินค้าไม่ครบถ้วนตามจำนวน ผู้รับจะลงชื่อพร้อมระบุความเสียหายลงในใบรับสินค้า เมื่อบริษัทกลางได้รับแจ้งจะเรียกร้องค่าเสียหายจากสมาชิกที่ดำเนินงานต่อไป
4. บริษัทกลางออกไปแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า ในขณะที่สมาชิกเรียกเก็บค่าบริการจากบริษัทกลางตามจำนวนเงินที่ตกลงกันไว้
5. บริษัทกลางมีการตรวจสอบและติดตามผลงานของสมาชิกแต่ละรายอย่างสม่ำเสมอ

#### ปัญหาและอุปสรรค

1. ความคิดเห็นในการบริหารงานและอุดมการณ์ของสมาชิกแต่ละรายไม่ตรงกัน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งกันอยู่เสมอ จนกระทั่งสมาชิกบางรายลาออกจากการรวมกลุ่มความร่วมมือ
2. เนื่องจากรูปแบบลักษณะเส้นทางการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายมีความซ้อนทับกัน จึงเกิดปัญหาการแบ่งปันงานและการกระจายรายได้ ผลประโยชน์ต่างทำได้ยาก เกิดความไม่ไว้วางใจระหว่างสมาชิก

3. ปัญหาด้านราคา เนื่องจากราคาที่สมาชิกแต่ละรายเสนอเป็นราคาทั่วไปในตลาด มิใช่ราคาต้นทุนที่แท้จริง เมื่อทำการบวกกำไรเพิ่ม เพื่อเป็นค่าบริหารงานของบริษัทกลางทำให้ราคาที่เสนอขายสูงกว่าราคาในท้องตลาด ส่งผลให้ราคาไม่สามารถแข่งขันได้
4. ผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือต่างเป็นผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ จึงไม่ใช่คนกลางที่มีความโปร่งใสอย่างแท้จริง เกิดความคลาแคลงใจในการจัดสรรผลประโยชน์ ทำให้สมาชิกหันไปใช้บริการบริษัทนอกกลุ่มสมาชิก
5. สมาชิกแต่ละรายเลือกที่จะรักษาผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่ม
6. บริษัทขาดจุดแข็งในการบริการด้านโลจิสติกส์ที่ชัดเจน จึงไม่มีความดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ

#### ข้อเสียจากการรวมกลุ่ม

1. ปัญหาด้านโครงสร้าง การบริหารจัดการ ทำให้สมาชิกเกิดความขัดแย้งกันและสูญเสียเงินลงทุน โดยไม่ได้รับผลตอบแทน
2. สมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่มขาดความเชื่อมั่นในการสร้างและเข้าร่วมกลุ่มอย่างแท้จริง โดยยังคงยึดผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก
3. สมาชิกส่วนใหญ่ไม่เชื่อว่าการรวมกลุ่มจะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับผู้ประกอบการต่างชาติได้

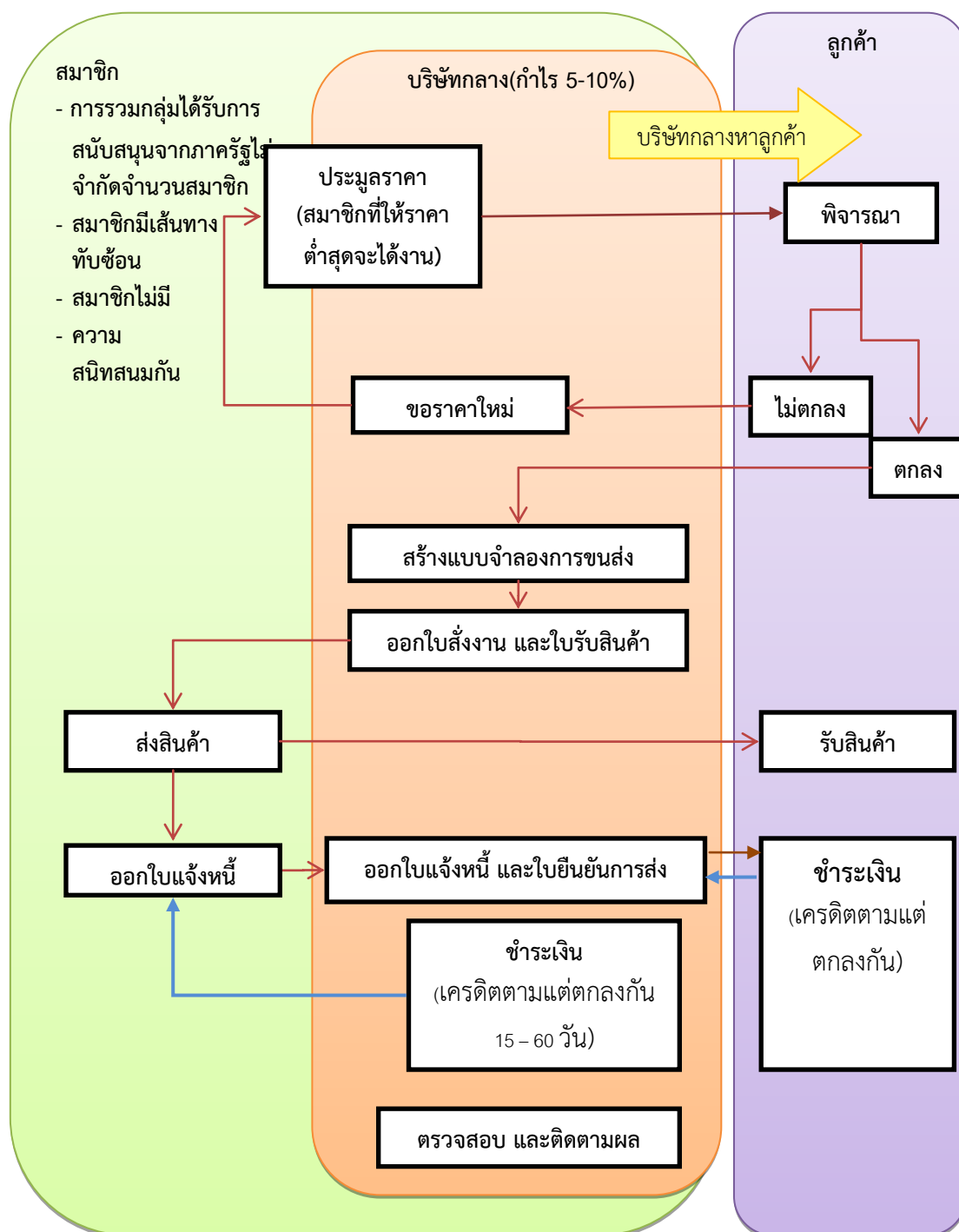
#### ข้อดีจากการรวมกลุ่ม

1. สมาชิกแต่ละรายเป็นที่รู้จักและสามารถสร้างเครือข่ายในวงการโลจิสติกส์ได้มากยิ่งขึ้น
2. ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกได้รับสิทธิพิเศษและได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเสมอ เช่น การรองรับมาตรฐาน ISO เป็นต้น

#### รูปแบบกลุ่มความร่วมมือที่ดี

1. การคัดเลือกสมาชิกควรพิจารณาให้มีอุดมการณ์และแนวคิดในการดำเนินงานเหมือนกัน
2. สมาชิกมีความเข้าใจ ความพร้อมและเต็มใจที่จะลงทุนร่วมกัน
3. สมาชิกควรมีความสัมพันธ์สนิทสนม เพื่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
4. ลักษณะ และรูปแบบการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายไม่ควรทับซ้อนกัน
5. การจัดสรรผลประโยชน์ควรมีความเป็นธรรมและโปร่งใส
6. สมาชิกควรต้องได้รับผลประโยชน์จากการรวมกลุ่มอย่างแท้จริง

จากระยะเวลาในการดำเนินงาน 4 ปี มีปริมาณงานลูกค้าเลือกใช้บริการน้อยมาก จนรายได้ไม่เพียงพอต่อการบริหารงานส่วนกลาง ส่วนกลางจึงมีความจำเป็นต้องนำเงินทุนกลางออกมาใช้บริหารจัดการ จนกระทั่งมีผลประกอบการติดลบในปัจจุบัน



ภาพที่ 4.2 Flow Chart ความร่วมมือของผู้ประกอบการรายที่ 4 (รูปแบบ B)

### ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 5

ผลการสัมภาษณ์ ที่ปรึกษาบริษัทกลุ่มความร่วมมือ เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2555 เวลา 9.30 บริษัทกลุ่มความร่วมมือเกิดจากการรวมตัวกันของบริษัทผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน จำนวน 3 ราย ทั้ง 3 บริษัทถือเป็นกลุ่มผู้บริหารบริษัทกลาง โดยมีทุนจดทะเบียนรวมทั้งสิ้น 1,000,000 บาท โดยมีวัตถุประสงค์การให้บริการแบบ One Stop Service คือมีความต้องการให้บริการทางด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจร

#### **ด้านที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)**

1. รูปแบบทางธุรกิจเป็นการร่วมมือแบบเป็นทางการ กล่าวคือมีการดำเนินการจัดตั้งบริษัท ส่วนกลางในรูปแบบบริษัท จำกัด โดยเกณฑ์การคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมกลุ่มมาจากการตัดสินใจของบริษัทส่วนกลาง เน้นหาบริษัทผู้ประกอบการรายอื่นที่ให้บริการพื้นที่นอกเหนือไปจากพื้นที่เดิมที่บริษัทกลางสามารถให้บริการได้
2. บริษัทที่คัดเลือกเข้าร่วมกลุ่มให้บริการเพิ่มอีก 4 บริษัทที่มีความสัมพันธ์แบบเป็นทางการเท่านั้นในระยะเริ่มต้นการร่วมกลุ่มความร่วมมือ ต่อมาภายหลังมีการกระชับความสัมพันธ์ให้เกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น
3. บริษัทจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าย่อยในแต่ละพื้นที่รวม 7 แห่งได้แก่ เชียงใหม่ นครสวรรค์ ขอนแก่น นครราชสีมา อุบลราชธานี สุราษฎร์ธานีและหาดใหญ่ เพื่อช่วยให้การบริการสะดวกมากยิ่งขึ้น แต่ยังคงขาดการรวมกลุ่มผู้ประกอบการในเขตพื้นที่กรุงเทพ ปริมณฑล และเขตพื้นที่ภาคตะวันออก
4. สมาชิกแต่ละรายต้องไม่มีความทับซ้อนในส่วนของ ลักษณะรูปแบบ และเส้นทางการให้บริการ
5. บริษัทกลางมีมาตรฐานในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการวัดผลการดำเนินงานและรักษาชื่อเสียงการให้บริการของบริษัทกลาง

#### **ด้านที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)**

1. บริษัทกลางจะเป็นผู้ติดต่อ หาลูกค้า และรวบรวมราคาต้นทุนค่าบริการขนส่งจากตัวแทนศูนย์กระจายสินค้าย่อยแต่ละแห่ง ก่อนคำนวณหาค่าบริการที่ต้องการเสนอให้กับลูกค้าแต่ละราย
2. หลังจากลูกค้าตกลงรับบริการขนส่งสินค้า บริษัทกลางจะจัดเก็บข้อมูลขนส่งสินค้าที่ต้องการรับบริการเข้าสู่ระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมต่อศูนย์กระจายสินค้าจากฐานข้อมูลเดียวกัน ซึ่งเชื่อมต่อมาจากการรับคำสั่งซื้อของศูนย์บริหารจัดการคลังสินค้าที่มีกำหนดเวลาในการปิดรับคำสั่งซื้อเวลา 15.00 น.ของแต่ละวัน

3. ศูนย์กระจายสินค้าย่อยแต่ละแห่งจะได้รับ Username และ Password เพื่อใช้ในการเข้าสู่ระบบเพื่อทราบข้อมูลการขนส่งสินค้าในแต่ละวันที่ตนต้องรับผิดชอบ โดยไม่จำเป็นต้องมีการคืนข้อมูลเข้าสู่ระบบอีกครั้ง ลดการเสียเวลาจากการทำงานซ้ำซ้อน โดยโปรแกรมจะคำนวณปริมาณรถที่เหมาะสมในแต่ละวัน และลูกค้าสามารถติดตามสถานะสินค้าได้ตลอดเวลาในระหว่างที่มีการขนย้ายสินค้าจนกระทั่งถึงมือผู้รับปลายทาง
  4. การแบ่งเส้นทางความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละราย แบ่งโดยพิจารณาพื้นที่การกระจายสินค้าและการเส้นทางรับส่งสินค้าตามศูนย์กระจายสินค้าย่อยทั้ง 7 แห่งที่มี
  5. ศูนย์กระจายสินค้าย่อยทั้ง 7 แห่งต้องทำการวิ่งระยะยาวจากเขตพื้นที่ของตนเอง เข้ามารับสินค้าตามใบสั่งซื้อจากศูนย์กระจายสินค้าหลักในเขตบางปะอิน ขนาดของรถขึ้นอยู่กับปริมาณงานในแต่ละวัน หลังจากนั้นจะนำสินค้ากลับไปคัดแยกตามศูนย์กระจายสินค้าย่อยแต่ละแห่ง ก่อนกระจายสินค้าในเขตพื้นที่ใกล้เคียงที่ตนเองรับผิดชอบ
- รูปแบบการค้าส่วนใหญ่ยังคงเป็นแบบดั้งเดิม Traditional Trade คือการส่งสินค้าไปยังร้านค้าของลูกค้าปลายทางมีเพียงบางส่วนที่เป็นการค้าแบบสมัยใหม่ Modern Trade เช่น Lotus, Macro อย่างไรก็ตามการขนส่งสินค้าทำได้โดยการขนส่งไปสู่ร้านค้าโดยตรง ไม่จำเป็นต้องผ่านศูนย์กระจายสินค้าของลูกค้าอีกครั้ง ทำให้รูปแบบการกระจายสินค้าไปยังลูกค้าปลายทางของทั้ง 2 แบบไม่มีความแตกต่างกัน การกระจายสินค้าปลายทางสามารถรวบรวมสินค้าของลูกค้าหลายรายในการขนส่งคราวเดียวกันได้ แต่เนื่องจากลูกค้าแบบ Modern Trade มักมีปริมาณสินค้าค่อนข้างน้อยจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรวบรวมรถขนส่งในการกระจายสินค้าปลายทาง
6. หลังจากลูกค้าปลายทางลงชื่อในใบรับสินค้า เพื่อเป็นการยืนยันการรับสินค้า ศูนย์รับสินค้าย่อยจะส่งสำเนาเอกสารโดยการแฟกซ์ สแกน หรืออื่น ๆ ให้กับบริษัทกลาง เพื่อนำไปเป็นเอกสารประกอบการส่งใบแจ้งหนี้
  7. บริษัทกลางเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าตามเครดิตที่มีการตกลงกันไว้ และจึงจ่ายเงินค่าบริการที่ตนเรียกใช้ให้กับบริษัทขนส่งท้องถิ่นต่าง ๆ อีกครั้ง

### ด้านที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

1. บริษัทกลางรวบรวมต้นทุนของผู้ประกอบการที่เข้าร่วมงาน มาคำนวณหาราคาที่เหมาะสมในการนำเสนอให้กับลูกค้า โดยบริษัทกลางจะบวกกำไรคงที่ทั้งสิ้น 6 บาทต่อชิ้น (เนื่องจากการขนส่งสินค้าแบบไม่เต็มคัน การเสนอราคาให้กับลูกค้าเป็นราคาต่อชิ้น) โดยราคาที่เสนอไม่มีการคิดค่า VAT มีเพียงการหักภาษี ณ ที่จ่ายร้อยละ 1 สำหรับค่าบริการขนส่ง)
2. บริษัทกลางจะจ่ายค่าโปรแกรมและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการดำเนินงานคิดเป็นค่าจ้าง 2 บาทต่อชิ้น กล่าวคือบริษัทกลางจะได้รับเงินสำหรับค่าประสานงานอยู่ที่ 4 บาทต่อชิ้น
3. เมื่อได้รับสำเนาใบรับสินค้าจากศูนย์รับสินค้าย่อย บริษัทกลางจะเรียกเก็บเงินจากลูกค้าในราคาที่ตกลงกันไว้ภายในเวลา 30 วัน ในขณะที่ผู้ประกอบการที่ดำเนินงานจะเรียกเก็บเงิน

จากบริษัทกลางตามราคาที่ตกลงกันไว้ภายในเวลา 5 -7 วัน ก่อนกระจายรายได้ไปสู่ส่วนต่างๆ ที่ทำงานในแต่ละพื้นที่ตามราคาที่ตกลงกันก่อนดำเนินงาน

#### ด้านที่ 4 รูปแบบการดำเนินงาน (Operation Process)

1. บริษัทกลางเป็นผู้ติดต่อ หลากค้า และรวบรวมราคาต้นทุนค่าบริการขนส่งจากตัวแทนศูนย์กระจายสินค้าย่อยแต่ละแห่ง ก่อนคำนวณหาค่าบริการที่ต้องการเสนอให้กับลูกค้าแต่ละราย
2. หลังจากลูกค้าตกลงรับบริการขนส่งสินค้า บริษัทกลางจะจัดเก็บข้อมูลขนส่งสินค้าที่ต้องการรับบริการเข้าสู่ระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมต่อทุกศูนย์กระจายสินค้าจากฐานข้อมูลเดียวกัน ซึ่งเชื่อมต่อมาจากการรับคำสั่งซื้อของศูนย์บริหารจัดการคลังสินค้าที่มีกำหนดเวลาในการปิดรับคำสั่งซื้อเวลา 15.00 น.ของแต่ละวัน
3. ศูนย์กระจายสินค้าย่อยแต่ละแห่งจะได้รับ Username และ Password เพื่อใช้ในการเข้าสู่ระบบเพื่อทราบข้อมูลการขนส่งสินค้าในแต่ละวันที่ตนต้องรับผิดชอบ โดยการส่งรมาเพื่อรอรับสินค้าที่คลังสินค้าหลัก ศูนย์กระจายสินค้าย่อยแต่ละแห่งจะมีการแบ่งพื้นที่บริการในการกระจายสินค้าได้ดังนี้
  - ศูนย์เชียงใหม่ กระจายสินค้าในส่วนของภาคเหนือตอนบน
  - ศูนย์นครสวรรค์ กระจายสินค้าในส่วนของภาคเหนือตอนล่าง
  - ศูนย์ขอนแก่น กระจายสินค้าในส่วนของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
  - ศูนย์นครราชสีมา กระจายสินค้าในส่วนของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
  - ศูนย์อุบลราชธานี กระจายสินค้าในส่วนของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
  - ศูนย์สุราษฎร์ธานี กระจายสินค้าในส่วนของภาคใต้ตอนบน
  - ศูนย์หาดใหญ่ กระจายสินค้าในส่วนของภาคใต้ตอนล่าง
4. บริษัทกลางจะออกเอกสารใบขนส่ง พร้อมทั้งดูแลเรื่องแรงงานในการขนถ่ายสินค้าขึ้นรถ ตรวจสอบสภาพ ปริมาณและความถูกต้องของสินค้าตามใบคำสั่งซื้อ
5. รถบรรทุกจะขนส่งสินค้าจากคลังสินค้าหลักไปสู่ศูนย์กระจายสินค้าย่อยในแต่ละภูมิภาค จะทำการตรวจสอบสภาพสินค้าก่อนคัดแยก เพื่อกระจายสินค้าไปสู่ร้านค้าแต่ละพื้นที่ที่ตนรับผิดชอบ ภายในเวลาที่มีการกำหนดไว้ เช่น กรณีลูกค้าปลายทางอยู่ในตัวเมืองจะได้รับสินค้าภายใน 2 วันนับจากวันตัดยอดรับสินค้า
6. เมื่อสินค้าถึงปลายทาง ลูกค้าจะตรวจสอบสภาพและปริมาณสินค้าที่ได้รับ พร้อมลงชื่อยืนยันการรับสินค้าในใบรับสินค้า ศูนย์กระจายสินค้าย่อยจะจัดเก็บสำเนาใบรับสินค้ากลับเข้าสู่ระบบ เพื่อแจ้งงานแก่บริษัทกลางเป็นเอกสารแนบประกอบการเรียกเก็บค่าบริการขนส่ง
7. บริษัทกลางจะออกไปแจ้งหนี้เพื่อเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า

### ข้อดีจากการรวมกลุ่ม

1. เนื่องจากมีปริมาณสินค้าเพิ่มมากขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ ทำให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้นจากการให้บริการขนส่งสินค้าในเส้นทางประจำ
2. ลดต้นทุนและความเสี่ยงในการดำเนินงานในเส้นทางที่ไม่ชำนาญ
3. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากสามารถขยายตลาดในการให้บริการขนส่งสินค้าได้มากยิ่งขึ้น

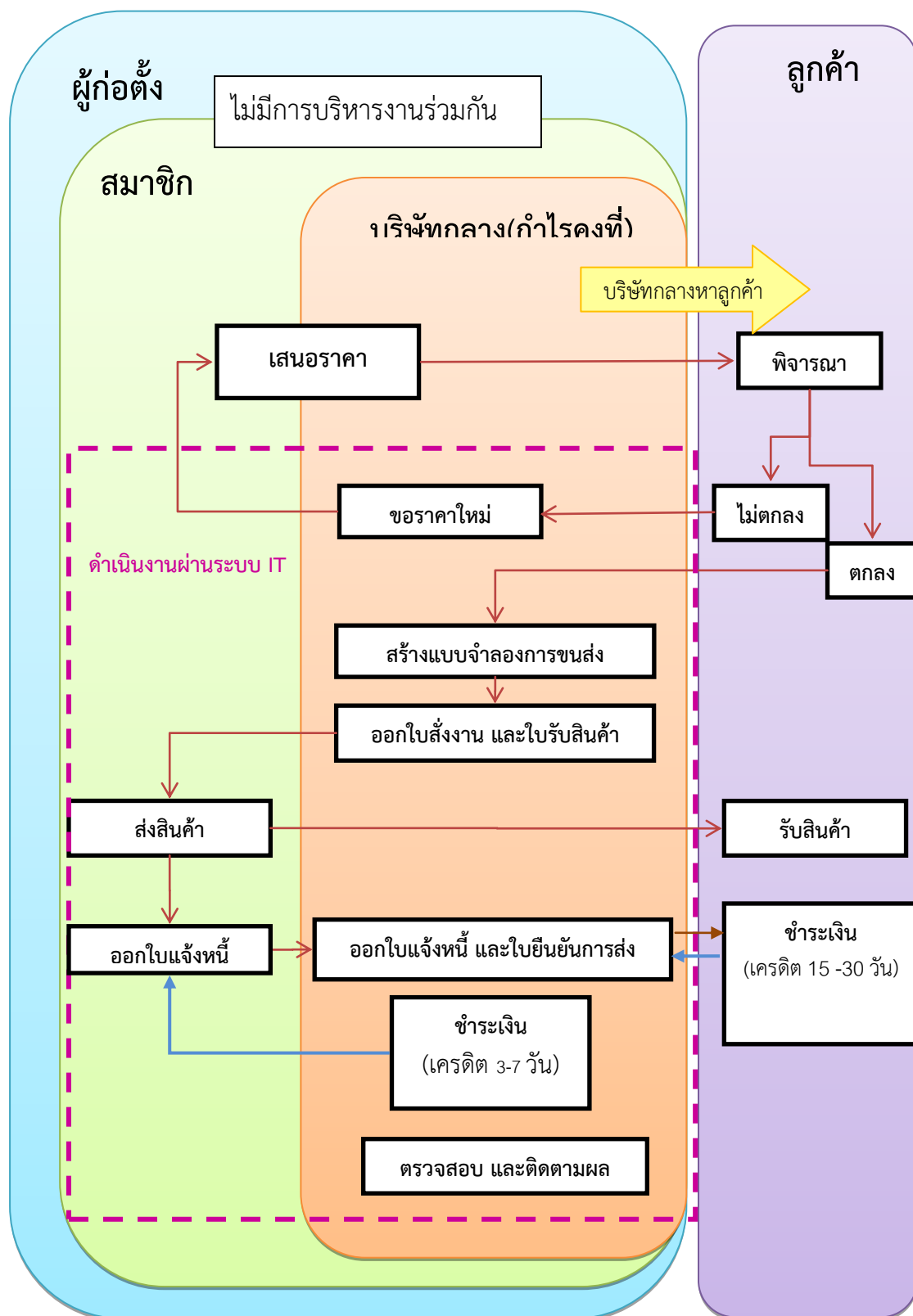
### ปัญหาและอุปสรรคจากการรวมกลุ่ม

1. ขาดความไว้วางใจในกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งที่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ เนื่องจากความสัมพันธ์เป็นแบบเป็นทางการเท่านั้น ดังนั้นการดำเนินงานของบริษัทส่วนกลาง เช่น ระหว่างการขนถ่ายสินค้าต้องใช้เจ้าหน้าที่จากบริษัทกลางทำให้เกิดความไม่มั่นใจในประสิทธิภาพการทำงาน
2. การบริการที่ผ่านมาไม่ผ่านตรงขั้นชีวิตประสิทธิภาพการดำเนินงาน เนื่องจากไม่สามารถปิดรับใบสั่งซื้อสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด ส่งผลต่อการจัดรถที่เหมาะสมเข้าไปให้บริการอย่างทันเวลาที่
3. การเสนอราคาค่าขนส่งสินค้ามีราคาต่ำกว่าการให้บริการในเส้นทางเดียวกันของผู้ประกอบการรายอื่นกว่าร้อยละ 36 ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความยืดหยุ่นเท่าที่ควร รวมทั้งไม่สามารถนำรถไปจอดรอรับสินค้าในกรณีที่ไม่มีสินค้าในวันนั้น ๆ
4. ผลจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการขนส่งของผู้ผลิตสินค้าทำให้ปริมาณสินค้าที่มีการตกลงก่อนเริ่มดำเนินงานไม่มากเท่าที่ตกลงกันไว้ เป็นผลให้ความสามารถในการให้บริการแปรผันไปตามปริมาณสินค้าที่น้อยลง ผลประกอบการและดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ
5. ไม่สามารถเรียกเก็บเงินค่าบริการได้ตรงตามเวลาที่กำหนด แต่มีความจำเป็นที่จะต้องจ่ายค่าบริการขนส่งให้กับส่วนงานต่าง ๆ ตรงต่อเวลา บริษัทกลางจึงเกิดปัญหาเงินหมุนเวียนที่ใช้ในการสำรองจ่ายค่าบริการ อีกทั้งยังขาดความชัดเจนด้านนโยบายจัดสรรผลตอบแทนไปยังส่วนต่าง ๆ
6. บริษัทกลางดำเนินงานโดยขาดคลังสินค้าของตนเอง จึงไม่สามารถหางานเพิ่มเติม เพื่อนำมาควบรวมนสินค้าจากลูกค้าหลายรายเข้าด้วยกัน ขาดอำนาจในการต่อรองกลับกลุ่มผู้ประกอบการที่เข้าร่วมกลุ่มธุรกิจ เมื่อขาดภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจึงขาดความเป็นหนึ่งเดียวกันของกลุ่มผู้ประกอบการ
7. นอกจากกลุ่มผู้บริหารหลัก 3 บริษัทแล้ว หุ้นส่วนรายอื่นขาดความสัมพันธ์ในเชิงหุ้นส่วนกันอย่างแท้จริง เนื่องจากไม่มีการวางแผนงานร่วมกัน สถานะภาพจึงคล้ายการเป็นบริษัทรับจ้างมากกว่าเป็นหุ้นส่วน จึงขาดความตระหนักในการให้ความร่วมมือวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ

8. การขนส่งสินค้าแบบ Modern Trade มีข้อจำกัดในการดำเนินงานค่อนข้างมาก เช่น การขนส่งสินค้าให้ Lotus หรือ Macro มักมีการกำหนด PO วันหมดอายุของสินค้า และมีการกำหนดช่วงเวลาในการรับส่งสินค้าของที่จัดเก็บสินค้าแต่ละสาขา ดังนั้นแม้ว่าการขนถ่ายสินค้าสามารถดำเนินงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด แต่หากเกิดการล่าช้าในส่วนของเอกสาร เช่นบัญชีสินค้า หรือใบแจ้งราคาสินค้าก็ไม่สามารถขนย้ายสินค้าออกได้ตามเวลาที่กำหนด

#### แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

1. การเสนอราคาสินค้าควรเพื่อกรณีเกิดการวิ่งรถเที่ยวเปล่า สร้างความยืดหยุ่นในการทำงานทำให้ไม่จำเป็นต้องมีการเจรจาต่อรองราคากันทุกครั้งที่มีการจองรถรอแล้วเกิดการรอเที่ยวเปล่า วิธีนี้จะเพิ่มความพึงพอใจและสามารถบริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น
2. หากจำนวนสินค้าที่วิ่งสู่ศูนย์กระจายสินค้าแต่ละแห่งมีปริมาณน้อย อาจพิจารณาการวิ่งแบบ Milk Run คือทำการรวบรวมบางพื้นที่ซึ่งสามารถรวมสินค้าวิ่งส่งในเส้นทางเดียวกันได้
3. กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกหรือหุ้นส่วนแต่ละราย
4. บริษัทกลางอาจลงทุนสร้างศูนย์กระจายสินค้าในแต่ละส่วนด้วยตนเองและจ้างบริษัทในแต่ละท้องถิ่นกระจายสินค้าแทน บริษัทจะรับผิดชอบการวิ่งระยะไกลไปแต่ละศูนย์กระจายสินค้าน้อยเพียงอย่างเดียว แต่แนวทางนี้จำเป็นต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการลงทุนเนื่องจากต้องใช้เงินทุนสูง



ภาพที่ 4.3 Flow Chart ความร่วมมือของผู้ประกอบการรายที่ 5 (รูปแบบ C)

## ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 6

ผลการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ เมื่อวันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2555 เวลา 15.40 น. มีจำนวนพนักงานประมาณ 100 คน ทุนจดทะเบียนบริษัท 5,000,000 บาท แต่เดิมบริษัทถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำการขนส่งสินค้าที่ผลิตโดยบริษัทในเครือเดียวกัน จึงไม่เคยเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ

### สาเหตุที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่ม

1. ไม่ทราบข้อมูลข่าวสารของการจัดตั้งกลุ่มความร่วมมือ ระดับความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการรายอื่นยังไม่สนิทสนมมากพอที่จะชักชวนกันเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ
2. แต่เดิมการจัดตั้งบริษัทขนส่งเพียงเพื่อบริการด้านการขนส่งสินค้าเฉพาะสินค้าของบริษัทในเครือเท่านั้น จึงยังไม่เห็นความจำเป็นในการเข้าร่วมกลุ่ม

เนื่องจากการเลือกขนส่งสินค้าของบริษัทในเครือเป็นหลักทำให้หลายครั้งเกิดการวิ่งเที่ยวเปล่าในรอบของการติรถขากลับ และเสียโอกาสในการรับงานนอกอื่น ๆ ที่มีในเวลาเดียวกัน อีกทั้งสินค้าที่ขนส่งเป็นสินค้าที่มีตามฤดูกาล ส่งผลให้เกิดปัญหาปริมาณรถไม่เพียงพอในบางช่วงเวลา และในบางครั้งก็เกิดการว่างงาน จึงไม่สามารถลงทุนเพิ่มปริมาณรถเพราะเกิดความไม่คุ้มค่า ในปัจจุบันทางบริษัทมีการจ้างงานบริษัทขนส่งรายอื่นเข้ามาขนส่งแทนในบางเส้นทาง โดยบริษัทที่เรียกใช้บริการเป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มความร่วมมือ แต่เป็นเพียงความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ เน้นประสานงานระหว่างสมาชิกที่มีความสนิทสนม

### ด้านที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

1. หลักเกณฑ์การคัดเลือกสมาชิก คือ
  - เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือได้รับการแนะนำจากบริษัทที่เคยร่วมงานกัน
  - มีความรับผิดชอบในการขนส่งและมีผลงานด้านการบริการที่เชื่อถือได้
  - มีความเชื่อถือไว้วางใจและสนิทสนมคุ้นเคย
  - อัตราค่าบริการขนส่งไม่สูงมาก
2. รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเป็นแบบไม่เป็นทางการ

### ด้านที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

1. เมื่อมีปริมาณพาหนะไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ทางบริษัทจะแจ้งไปยังกลุ่มความร่วมมือที่มีรายชื่อเก็บไว้ บริษัทที่รับงานจะติดต่อกระจายงานไปสู่สมาชิกภายในกลุ่ม
2. สมาชิกที่ได้รับแจ้งเสนอราคาให้กับทางบริษัท และต่อรองราคากันในเกณฑ์ที่ต่างฝ่ายต่างยอมรับได้ หากไม่สามารถตกลงราคากันได้ทางบริษัทจะแจ้งไปยังสมาชิกรายอื่นเพื่อสอบถาม

ราคาเปรียบเทียบต่อไป โดยกำหนดให้มีส่วนต่างราคาระหว่างสมาชิกและราคาเพื่อเป็นค่าประสานงาน

3. เมื่อตกลงราคาเป็นที่เรียบร้อยแล้วบริษัทจะออกเอกสารใบแจ้งงานและใบรับสินค้าที่มีรายละเอียดชื่อ ที่อยู่ หมายเลขติดต่อทั้งต้นทางและปลายทาง พร้อมทั้งรายละเอียดสินค้าส่งต่อให้สมาชิกที่ดำเนินงาน นำไปให้ผู้รับสินค้าปลายทางลงชื่อเป็นหลักฐานว่าได้รับสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง ก่อนส่งสำเนาเอกสารคืนให้กับทางบริษัท
4. เมื่อลูกค้าได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้วทางบริษัทจะโทรศัพท์ตรวจสอบการให้บริการกับลูกค้า ก่อนส่งใบแจ้งหนี้ให้ลูกค้าเพื่อชำระค่าบริการ
5. หลังจากส่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง สมาชิกที่ดำเนินงานจะออกใบแจ้งหนี้ส่งให้ทางบริษัท เพื่อเรียกเก็บค่าบริการตามเครดิตเวลาที่ตกลงกัน

### ด้านที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

1. บริษัทกลางบวกค่านายหน้าจากราคาที่สมาชิกเสนอเข้ามา ก่อนเสนอขายให้กับลูกค้าผู้รับบริการ
2. บริษัทเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า 2 รูปแบบคือ เรียกเก็บตามเครดิตที่มีการตกลงกัน หรือการเรียกเก็บเป็นเงินสดกรณีที่ไม่มีการตกลงให้เครดิตระหว่างกัน
3. สมาชิกออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการหลังส่งเอกสารใบรับสินค้าคืนแก่บริษัทเรียบร้อยแล้วด้วยอัตราค่าบริการที่มีการตกลงกันไว้แต่ต้น

### ด้านที่ 4 กระบวนการในการปฏิบัติงาน (Operation Process)

1. เมื่อมีลูกค้าต้องการรับบริการและทางบริษัททราบว่ามีความเหมาะสมไม่เพียงพอ หรือเส้นทางขนส่งอยู่นอกขอบเขตการให้บริการเป็นประจำ บริษัทจะแจ้งงานแก่บริษัทกลุ่มความร่วมมือที่รู้จัก
2. บริษัทกลุ่มความร่วมมือแจ้งรายละเอียดการขนส่งให้แก่สมาชิกในแต่ละรายเพื่อสอบถามราคาค่าใช้จ่ายบริการ โดยเลือกใช้บริการสมาชิกที่ค่าบริการไม่สูงเกินไป และสามารถเจรจาต่อรองราคากันได้ เมื่อตกลงรับงานบริษัทจะออกเอกสารใบสั่งงานและใบรับสินค้า ส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรือโทรสารให้แก่สมาชิก เพื่อใช้ในการประกอบการดำเนินงาน
3. สมาชิกดำเนินการขนส่งสินค้าจนกระทั่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง ซึ่งการขนส่งแต่ละเที่ยวจะใช้สมาชิกเพียงรายเดียวตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง แต่อาจมีการใช้สมาชิกหลายรายได้ขึ้นอยู่กับปริมาณรถที่มี
4. เมื่อลูกค้าปลายทางได้รับสินค้า จะลงชื่อยืนยันในใบรับสินค้าพร้อมทั้งตรวจสอบสภาพสินค้าและจำนวนสินค้าว่ามีความครบถ้วนถูกต้อง หากสินค้ามีความเสียหายทางผู้รับสินค้าจะระบุในใบรับสินค้าก่อนแจ้งกลับบริษัทเพื่อดำเนินการเรียกร้องค่าเสียหายต่อไป

5. บริษัทออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าใช้บริการจากลูกค้า ในขณะที่สมาชิกออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการจากทางบริษัท
6. หลังจากสิ้นสุดการบริการทางบริษัทจะโทรศัพท์สอบถามความพึงพอใจต่อการบริการจากการเรียกใช้บริการกลุ่มความร่วมมือที่ผ่านมา การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นผู้ประกอบการจึงเล็งเห็นถึงประโยชน์จากการรวมกลุ่มความร่วมมือ โดยผู้ประกอบการได้เสนอความคิดเห็นถึงสาเหตุที่ต้องการเข้าร่วมและรูปแบบความร่วมมือที่อยากเข้าร่วมไว้ดังนี้

#### สาเหตุที่ต้องการเข้าร่วมกลุ่ม

1. บริษัทต้องการเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าออกไปจากของเดิมที่มีการขนส่งงานของบริษัทในเครือเป็นหลักและต้องการลดเที่ยวเปล่าในการวิ่งรถกลับ
2. ลดความเสี่ยงในการขนส่งสินค้าในเส้นทางที่ไม่มีความชำนาญ
3. ต้องการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยกันเอง
4. การรวมกลุ่มจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งในตลาด ทำให้มีอำนาจต่อรองในตลาดมากยิ่งขึ้น

#### รูปแบบความร่วมมือที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

1. กลุ่มความร่วมมือที่สร้างขึ้นต้องมีรูปแบบ ลักษณะเส้นทางและการบริการของสมาชิกไม่ควรทับซ้อนกัน
2. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มควรเป็นแบบเป็นทางการ
3. สมาชิกในกลุ่มควรมีความไว้วางใจกัน
4. นโยบายการบริหารและทัศนคติในการทำงานของสมาชิกควรมีความชัดเจนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
5. การกระจายรายได้จะต้องมีความโปร่งใสและเป็นธรรม
6. การรวมกลุ่มสามารถสร้างรายได้และผลประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการที่เข้าร่วมได้อย่างแท้จริง

#### ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 7

ผลการสัมภาษณ์ รองผู้จัดการ เมื่อวันที่ 22 กันยายน พ.ศ. 2555 เวลา 10.00 น. บริษัทมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 60,000,000 บาท จำนวนพนักงานมากกว่า 1,000 คน มีพาหนะทั้งรถบรรทุกสี่ล้อและสิบล้อรวมทั้งสิ้นจำนวน 800 กว่าคัน บริษัทมีศูนย์กระจายสินค้าเป็นของตนเองอยู่ทั้งหมด 11 แห่ง (ไม่รวมเขตพื้นที่ภาคกลางและจังหวัดกรุงเทพมหานคร) และทางบริษัทไม่เคยเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือมาก่อน

#### สาเหตุที่ไม่ได้เข้าร่วม

1. ไม่ทราบข้อมูลข่าวสารของการจัดตั้งกลุ่มความร่วมมือ ระดับความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการรายอื่นยังไม่สนิทสนมมากพอที่จะชักชวนกันเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ
2. มีความพึงพอใจในผลประกอบการของบริษัทตนเองอยู่แล้ว
3. ไม่เห็นความจำเป็นของการรวมกลุ่มความร่วมมือมากนัก

ผู้ประกอบการได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะการแข่งขันที่จะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อมีการเปิดตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และทัศนคติต่อผู้ประกอบการต่างชาติที่ต้องการเข้ามาลงทุนในประเทศไทย โดยเชื่อมั่นว่าผู้ประกอบการขนส่งสินค้าในประเทศมีศักยภาพในการแข่งขันกับผู้ประกอบการต่างชาติที่ต้องการเข้ามาลงทุน เนื่องจากต่างชาติขาดความชำนาญในเรื่องของเส้นทางและขาดประสบการณ์ในการทำธุรกิจในประเทศไทย

เนื่องจากทางบริษัทมีศูนย์กระจายสินค้าและปริมาณยานพาหนะจำนวนมาก จึงมีเส้นทางและขอบเขตการให้บริการค่อนข้างกว้าง เป็นผลให้มีผู้ประกอบการขนส่งตามท้องถิ่นต่าง ๆ มาขอเข้าร่วม ในลักษณะของรถวิ่งร่วม กล่าวคือทางบริษัทจ้างงานบางส่วนกับผู้ประกอบการขนส่งภายในท้องถิ่นนั้น ช่วยให้การดำเนินงานมีความยืดหยุ่น ทั้งยังได้ผู้ที่มีความชำนาญในเส้นทางมาร่วมงานและมีต้นทุนการดำเนินงานค่อนข้างต่ำ เพราะรถวิ่งร่วมมีสินค้าที่จะต้องรับส่งอยู่แล้ว จึงกลายเป็นการแบ่งพื้นที่ขนส่งกันแทนการจ่ายเหมารวมรถต่อเที่ยว จากการบริหารจัดการด้วยวิธีดังกล่าวทำให้ทางบริษัทมีผลประกอบการต่อปีประมาณ 10,000,000 บาท

### ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 8

ผลการสัมภาษณ์ รองประธานบริษัท เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ. 2555 เวลา 14.00 น. บริษัทเป็นผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทั่วประเทศ ที่มีศูนย์กระจายสินค้าอยู่ทั่วประเทศถึง 30 แห่ง มีจำนวนพนักงาน 2,240 คน ทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 1,000,000 บาท บริการขนส่งด้วยยานพาหนะหลายประเภททั้งรถบรรทุกสี่ล้อ รถบรรทุกสิบล้อ และรถพ่วงรวมทั้งสิ้นกว่า 800 คัน โดยมีผลประกอบการต่อปีประมาณ 1,200 กว่าล้านบาท

#### สาเหตุที่ไม่ได้เข้าร่วม

1. มีความพึงพอใจในผลประกอบการของบริษัทตนเองอยู่แล้ว
2. ไม่เห็นความจำเป็นของการรวมกลุ่มความร่วมมือมากนัก

ผู้ประกอบการกรุณาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะการแข่งขันที่กำลังจะรุนแรงมากยิ่งขึ้นจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เห็นควรให้บริษัทผู้ประกอบการขนส่งสินค้าในประเทศไทยพัฒนาความศักยภาพของตนเองให้เต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้ประกอบการต่างชาตินั้นยังขาดความชำนาญการและประสบการณ์ในการดำเนินงานภายในประเทศไทย ทางบริษัทมีความเชื่อมั่นว่าต้นทุนการดำเนินงานที่สามารถให้บริการลูกค้านั้นต่ำกว่าบริษัทต่างชาติที่เข้ามาลงทุนอย่างแน่นอน

เนื่องจากบริษัทเป็นผู้ประกอบการขนส่งขนาดใหญ่ครอบคลุมเขตพื้นที่บริการทั่วประเทศ จึงมีเส้นทางและขอบเขตการให้บริการกว้างขวาง เป็นผลให้มีผู้ประกอบการขนส่งตามท้องถิ่นต่าง ๆ มาขอเข้าร่วม ในลักษณะของรถวิ่งร่วม กล่าวคือทางบริษัทจ้างงานบางส่วนกับผู้ประกอบการขนส่งภายในท้องถิ่นนั้น ในกรณีที่จำนวนรถขนส่งมีปริมาณไม่เพียงพอนอกจากนี้คุณอุดมกรุณาให้ความเห็นถึงรูปแบบความร่วมมือที่อยากเข้าร่วมไว้ดังนี้

#### รูปแบบความร่วมมือที่อยากให้เกิดขึ้นในอนาคต

1. สมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือควรทำการคัดเลือกมาจากสมาคมขนส่ง
2. พิจารณาให้ลักษณะ รูปแบบเส้นทางและลักษณะการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายสามารถทับซ้อนกันได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจกันเองระหว่างสมาชิกแต่ละราย ป้องกันมิให้มีการเสนอราคาที่สูงกว่าความเป็นจริง
3. รูปแบบการจัดสรรรายได้ให้ขึ้นอยู่กับปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ และราคาที่มีการตกลงกันไว้ล่วงหน้า

#### ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 9

ผลการสัมภาษณ์ ผู้จัดการ เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ. 2555 เวลา 14.00 น. ทางบริษัทเป็นผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางถนนในเขตพื้นที่ภาคใต้เท่านั้น โดยมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 1,000,000 บาท มีจำนวนพนักงานประมาณ 100 คน ให้บริการด้วยรถบรรทุก 4 ล้อ รถบรรทุก 6 ล้อ และรถบรรทุก 10 ล้อ รวมทั้งสิ้น 40 กว่าคัน ปัจจุบันดำเนินงานโดยมีลักษณะของความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการกับผู้ประกอบการท้องถิ่นบ้างเป็นครั้งคราวสามารถแจกแจงรายละเอียดได้ดังนี้

#### ด้านที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

1. หลักเกณฑ์การคัดเลือกสมาชิก คือ
  - เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือได้รับการแนะนำจากคนที่เคยร่วมงานกัน
  - มีความรับผิดชอบในการขนส่งและมีผลงานด้านการบริการที่เชื่อถือได้
  - มีความเชื่อถือไว้วางใจและสนิทสนมคุ้นเคย
2. รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเป็นแบบไม่เป็นทางการ

#### ด้านที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

1. ทางบริษัทเช่ารถบรรทุกสินค้าจากกลุ่มบุคคลหรือบริษัทที่เคยร่วมงานกันมาก่อน โดยเป็นการเช่าแบบผู้ขาด สมาชิกที่มาเข้าร่วมจะต้องนำรถมาบริการเรียกใช้บริการที่บริษัททุกวันไม่ว่า

- จะมีการจ้างงานในวันนั้นหรือไม่ โดยทางบริษัทจะจ่ายค่าบริการแก่สมาชิกเป็นรายเดือนด้วยจำนวนคงที่
2. เมื่อมีลูกค้าเข้ารับบริการ ทางบริษัทจะเสนอราคาขายและเครดิตเวลาในการชำระเงินให้กับทางลูกค้า
  3. เมื่อตกลงราคาเป็นที่เรียบร้อยแล้วบริษัทจะออกเอกสารใบแจ้งงานและใบรับสินค้าที่มีรายละเอียดชื่อ ที่อยู่ หมายเลขติดต่อทั้งต้นทางและปลายทาง พร้อมทั้งรายละเอียดสินค้าส่งต่อให้สมาชิกที่ดำเนินงานนำไปให้ผู้รับสินค้าปลายทางลงชื่อเป็นหลักฐานว่าได้รับสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง ก่อนส่งเอกสารคืนให้กับทางบริษัท
  4. เมื่อลูกค้าได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้วทางบริษัทจะส่งใบแจ้งหนี้ให้ลูกค้าเพื่อชำระค่าบริการ

### ด้านที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

1. เนื่องจากบริษัททำการเช่าแบบผูกขาดจากสมาชิกที่เข้าร่วม บริษัทจึงจ่ายเงินให้แก่สมาชิกเป็นรายเดือน โดยมีราคาเช่าอยู่ระหว่าง 15,000 – 40,000 บาทขึ้นอยู่กับประเภทรถบรรทุก (ราคาไม่รวมค่าน้ำมัน) สมาชิกนำใบเสร็จค่าน้ำมันที่ใช้ในแต่ละเดือนมาทำการเบิกค่าใช้จ่าย บริษัทสามารถเรียกใช้รถของสมาชิกได้ทุกเมื่อที่ต้องการไม่จำกัดจำนวนเที่ยว
2. หลังจากบริการขนส่งสินค้าเสร็จสิ้น บริษัทเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า 2 รูปแบบคือ เรียกเก็บโดยเครดิตที่มีการตกลงกัน หรือการเรียกเก็บเป็นเงินสดกรณีที่ไม่มีการตกลงให้เครดิตระหว่างกัน

### ด้านที่ 4 กระบวนการในการปฏิบัติงาน (Operation Process)

1. เมื่อมีลูกค้าต้องการรับบริการ ทางบริษัทจะเสนอราคาค่าบริการและแจ้งระยะเวลาในการชำระค่าบริการ เมื่อทั้งสองฝ่ายตกลงราคาจนเป็นที่พึงพอใจแล้ว ทางบริษัทจะเช็คตารางรถว่า ช่วงเวลาดังกล่าวรถคันใดว่างให้บริการ ก่อนแจ้งไปยังสมาชิกที่นำรถมาปล่อยเช่า
2. บริษัทแจ้งรายละเอียดการขนส่งให้แก่สมาชิก และออกเอกสารใบสั่งงาน ใบรับสินค้า ส่งให้แก่สมาชิก เพื่อใช้ในการประกอบการดำเนินงาน
3. สมาชิกดำเนินการขนส่งสินค้าจนกระทั่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง ซึ่งการขนส่งแต่ละเที่ยวจะใช้สมาชิกเพียงรายเดียวตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง แต่อาจมีการใช้สมาชิกหลายรายได้ขึ้นอยู่กับปริมาณรถที่มีและลักษณะงาน
4. เมื่อลูกค้าปลายทางได้รับสินค้า จะลงชื่อยืนยันในใบรับสินค้าพร้อมทั้งตรวจสอบสภาพสินค้าและจำนวนสินค้าว่ามีความครบถ้วนถูกต้อง หากสินค้ามีความเสียหายทางผู้รับสินค้าจะระบุในใบรับสินค้าก่อนแจ้งกลับบริษัทเพื่อดำเนินการเรียกร้องค่าเสียหายต่อไป
5. บริษัทออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าตามที่มีการตกลงกันก่อนดำเนินงาน ผู้ประกอบการได้แสดงความคิดเห็นต่อการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและสภาวะการแข่งขันในตลาดว่า การเปิดตลาดอาจส่งผลต่ออุตสาหกรรมที่จะมีปริมาณลูกค้าเพิ่มมากขึ้น แต่

ผู้ประกอบการต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการแข่งขันที่จะมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นตาม เนื่องจากผู้ประกอบการต่างชาติที่ต้องการเข้าสู่ตลาดการขนส่งสินค้าทางถนนภายในประเทศไทย ยังขาดความชำนาญในเรื่องของเส้นทางและการดำเนินงาน ขอเพียงผู้ประกอบการรักษาระดับการให้บริการและมุ่งสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรของตนเองก็จะสามารถสู้กับผู้ประกอบการต่างชาติได้ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการเสนอรูปแบบความร่วมมือที่มีความต้องการเข้าร่วมในอนาคตไว้ดังนี้

#### รูปแบบความร่วมมือที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

1. รัฐบาลควรให้ความสนับสนุนในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการ มีส่วนช่วยในการคัดเลือกผู้ประกอบการที่มีความพร้อมและมีคุณภาพทางด้านการให้บริการ โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการแนะนำผู้ประกอบการให้รู้จักกัน
2. กลุ่มความร่วมมือที่สร้างขึ้นต้องมีรูปแบบ ลักษณะเส้นทางและการบริการของสมาชิกไม่ควรทับซ้อนกัน
3. นโยบายการบริหารและทัศนคติในการทำงานของสมาชิกควรมีความชัดเจนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
4. การกระจายรายได้จะต้องมีความโปร่งใสและเป็นธรรม
5. ผู้ประกอบการที่ต้องการเข้าร่วมกลุ่มควรมีความพร้อมและความเท่าเทียมกันในเรื่องการดำเนินงาน มาตรฐานการให้บริการ เทคโนโลยีและอื่น ๆ
6. เมื่อมีการรวมกลุ่มกันควรมีมาตรฐานกลางให้ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกยึดถือปฏิบัติให้ถูกต้องตรงกัน

#### ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 10

ผลการสัมภาษณ์ ผู้จัดการบริษัท เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2555 เวลา 11.30 น. บริษัทขนส่งสินค้าดำเนินการให้บริการในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 1,000,000 บาท มีพนักงานจำนวน 50 คน ขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกสี่ล้อและรถบรรทุกหกล้อรวมทั้งสิ้นประมาณ 45 คัน ปัจจุบันที่การดำเนินร่วมมือกับผู้ประกอบการรายอื่นในการขนส่งสินค้าแต่เป็นลักษณะความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ สามารถแจกแจงรายละเอียดได้ดังนี้

#### ด้านที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

1. หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ประกอบการที่จะดำเนินงานร่วมกัน คือ
  - เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือได้รับการแนะนำจากคนที่เคยร่วมงานกัน
  - มีความรับผิดชอบในการขนส่งและมีผลงานด้านการบริการที่เชื่อถือได้
  - มีมาตรฐานในการให้บริการสูง
2. รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเป็นแบบไม่เป็นทางการ

## ด้านที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

1. เมื่อมีลูกค้าต้องการใช้บริการนอกเหนือเขตพื้นที่ให้บริการ เช่น ลูกค้าต้องการขนส่งสินค้าจากอุบลราชธานีไปยังชุมพร ทางบริษัทจะแจ้งลูกค้าถึงอัตราค่าบริการเฉพาะส่วนที่ตนสามารถรับผิดชอบได้คือจากอุบลราชธานีถึงกรุงเทพมหานคร ส่วนเส้นทางจากกรุงเทพมหานครถึงชุมพรทางบริษัทจะหาผู้ประกอบการที่มีความน่าเชื่อถือได้มารับช่วงงานต่อ
2. บริษัทที่รับช่วงงานต่อจะเสนอราคาค่าขนส่งในส่วนของตนเองให้ทางลูกค้าโดยตรง
3. เมื่อตกลงราคาเป็นที่เรียบร้อยแล้วบริษัทจะออกเอกสารใบแจ้งงานและใบรับสินค้าที่มีรายละเอียดชื่อ ที่อยู่ หมายเลขติดต่อทั้งต้นทางและปลายทาง พร้อมทั้งรายละเอียดสินค้าเพื่อดำเนินงาน
4. เมื่อสินค้าพ้นเขตพื้นที่บริการบริษัทจะประสานงานกับผู้ประกอบการที่รับงานต่อ เพื่อขนส่งสินค้าถึงปลายทางโดยไม่ให้สินค้าสูญหายหรือเกิดความผิดพลาดขณะขนส่ง
5. เมื่อสินค้าถึงมือผู้ประกอบการที่รับช่วงต่อ ทางบริษัทจะแจ้งแก่ลูกค้า พร้อมหมดหน้าที่ความรับผิดชอบในการขนส่ง บริษัทวางบิลเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าในราคาที่ตกลงกันไว้

## ด้านที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

1. ทางบริษัททำการเสนอราคาค่าบริการแก่ลูกค้าเฉพาะในเขตพื้นที่ที่ตนดำเนินงานและรับผิดชอบ แต่จะประสานงานติดต่อหาผู้ประกอบการมารับช่วงต่อ จนสามารถส่งสินค้าถึงมือผู้รับสินค้าปลายทาง ผู้ประกอบที่รับช่วงต่อส่งสินค้าจะต้องแจ้งราคาค่าบริการของตนเองต่อลูกค้า
2. หลังจากบริการขนส่งสินค้าพ้นเขตความรับผิดชอบ บริษัทจะเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า 2 รูปแบบคือ เรียกเก็บตามเครดิตที่มีการตกลงกันสำหรับบริษัทหรือนิติบุคคล หรือการเรียกเก็บเป็นเงินสดสำหรับบุคคลธรรมดา

## ด้านที่ 4 กระบวนการในการปฏิบัติงาน (Operation Process)

1. เมื่อมีลูกค้าต้องการรับบริการตามราคาที่มีการเสนอ บริษัทจะดำเนินงานออกเอกสารใบสั่งงาน ใบรับสินค้า เพื่อใช้ในการประกอบการดำเนินงาน บริษัทจะแจ้งขอบเขตการรับผิดชอบงานในส่วนของตนให้ลูกค้ารับทราบ
2. บริษัทติดต่อผู้ประกอบการที่จะมารับช่วงขนส่งต่อจนกระทั่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง โดยให้ทางบริษัทที่มารับช่วงต่อติดต่อกับลูกค้าโดยตรง
3. เมื่อสินค้าส่งถึงมือผู้ประกอบการที่รับช่วงต่อ บริษัทจะแจ้งแก่ลูกค้าและส่งต่อสำเนาเอกสารที่ต้องใช้ในการขนส่ง

4. เมื่อสิ้นสุดขอบเขตความรับผิดชอบบริษัททำการวางบิลเรียกเก็บเงินในส่วนของตน
5. บริษัทผู้ทำการรับช่วงขนส่งต่อจะแจ้งลูกค้าเมื่อสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง และวางบิลเรียกเก็บเงินตรงกับลูกค้าตามราคาที่มีการตกลงกันไว้

#### 4.2 การวิเคราะห์และประมวลผลแบบสอบถาม (Questionnaire) ครั้งที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการรวมกลุ่ม

##### การทดสอบค่าความเชื่อมั่น

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่ได้ทดสอบความเชื่อมั่นแล้ว (แสดงในภาคผนวก ข) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 ราย จากประชากรผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคัน Less-than-truckload ในประเทศไทย ที่เป็นนิติบุคคล และจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ จำนวน 2,870 ราย (ข้อมูลจากตารางที่ 1.3) เพื่อนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ให้ทราบรูปแบบความร่วมมือที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งปัจจัยกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวในการสร้างความร่วมมือ โดยผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างตามวิธีการที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

ตารางที่ 4.7 ค่าทางสถิติจากทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนของแบบสอบถามสำหรับผู้ที่เป็นสมาชิก ที่มีผู้ตอบจำนวน 6 รายด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค

Case Processing Summary

|       |                       | N | %     |
|-------|-----------------------|---|-------|
| Cases | Valid                 | 6 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0 | .0    |
|       | Total                 | 6 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .922             | .928                                         | 15         |

ตารางที่ 4.8 ค่าทางสถิติจากทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนของแบบสอบถามสำหรับผู้ที่ไม่เป็นสมาชิก ที่มีผู้ตอบจำนวน 4 รายด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค

**Case Processing Summary**

|       |                       | N | %     |
|-------|-----------------------|---|-------|
| Cases | Valid                 | 4 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0 | .0    |
|       | Total                 | 4 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .745             | .778                                         | 6          |

ตารางที่ 4.9 ค่าทางสถิติจากทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจที่มีผู้ตอบจำนวน 10 ราย ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 10 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 10 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .513             | .535                                         | 9          |

ค่าสัมประสิทธิ์ครอนบาคที่ได้จากโปรแกรม SPSS จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามที่ Jump 1978 ได้เสนอเกณฑ์การยอมรับไว้ดังนี้

ค่า  $\alpha$  มากกว่าเท่ากับ 0.7 สำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research)

ค่า  $\alpha$  มากกว่าเท่ากับ 0.8 สำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจ (Basic Research)

ค่า  $\alpha$  มากกว่าเท่ากับ 0.9 สำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจ (Important Research)

ผลจากการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามครั้งที่ 1 จำนวน 10 ชุด ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (ข้อมูลจากตารางที่ 4.7 – 4.9) พบว่า

1. ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคในส่วน of แบบสอบถามสำหรับผู้ที่เป็นสมาชิก คือ 0.922 จากผู้ตอบ 6 ราย แปลความหมายได้ว่า แบบสอบถามในส่วนนี้มีความน่าเชื่อถือสูงมาก
  2. ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคในส่วน of แบบสอบถามสำหรับผู้ที่ไม่เป็นสมาชิก คือ 0.745 จากผู้ตอบ 4 ราย แปลความหมายได้ว่า แบบสอบถามในส่วนนี้มีความน่าเชื่อถือสูง
  3. ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคในส่วน of แบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด คือ 0.513 จากผู้ตอบ 10 ราย แปลความหมายได้ว่า แบบสอบถามในส่วนนี้มีความน่าเชื่อถือปานกลาง
- เมื่อดูค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคโดยรวม ของแบบสอบถามทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสูง

เมื่อแบบสอบถามผ่านการทดสอบค่าความเชื่อมั่นว่าผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงทำการแจกแบบสอบถามให้ได้ครบจำนวน โดยผลที่ได้จะถูกแบ่งนำมาวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลออกเป็น 7 ส่วนดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

**ส่วนที่ 2** ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความร่วมมือทางธุรกิจ

**ส่วนที่ 3** ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้องค์กรเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่ม ความพึงพอใจในการเข้าร่วม และแนวโน้มในการเข้าร่วมกลุ่มในอนาคต สำหรับผู้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมืออยู่แล้ว

**ส่วนที่ 4** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ รวมทั้งแนวโน้มการเข้าร่วมกลุ่มในอนาคต สำหรับผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ

**ส่วนที่ 5** ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ ในประเด็นหลัก 4 ด้านคือ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process)

**ส่วนที่ 6** ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้องค์กรเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ จำแนกตามจำแนกตามขนาดองค์กร ประเภทและปริมาณยานพาหนะ ระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า สถานะภาพความเป็นและไม่เป็นสมาชิกขององค์กร

**ส่วนที่ 7** การทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่สำคัญ ได้แก่ ขนาดองค์กร ระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า ผลประกอบการต่อปี สถานะภาพความเป็นสมาชิกขององค์กร ที่มีต่อปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้องค์กรเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ ปัญหาที่เกิดจากการเข้าร่วมกลุ่ม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

| ตำแหน่งงาน        | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-------------------|------------|--------|
| เจ้าของกิจการ     | 21         | 42.0   |
| ผู้บริหารระดับสูง | 8          | 16.0   |
| ผู้จัดการ         | 21         | 42.0   |
| รวม               | 50         | 100.0  |

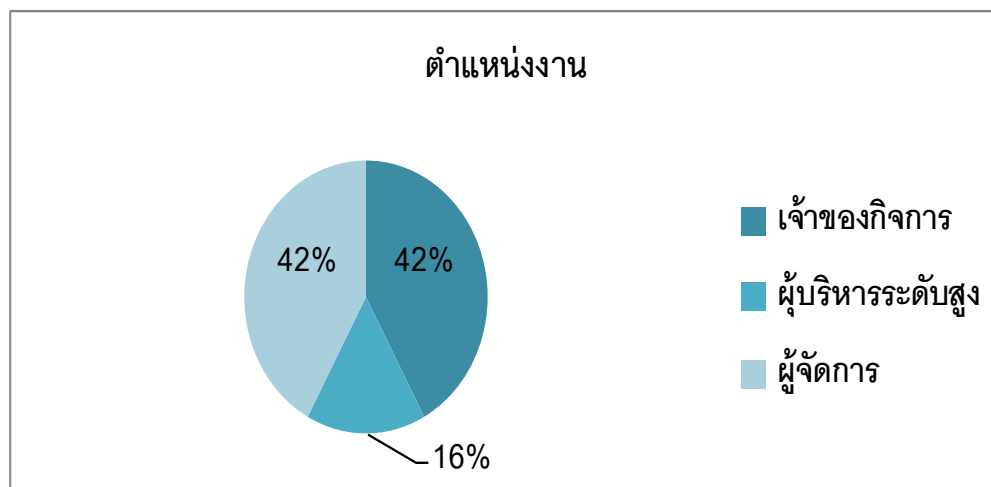
ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.10

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเจ้าของกิจการทั้งสิ้น 21 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.0

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับสูงทั้งสิ้น 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.0

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้จัดการทั้งสิ้น 21 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.0



ภาพที่ 4.4 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดองค์กร

| ขนาดขององค์กร                  | จำนวน (บริษัท) | ร้อยละ |
|--------------------------------|----------------|--------|
| องค์กรขนาดเล็ก (ไม่เกิน 50 คน) | 24             | 48.0   |
| องค์กรขนาดกลาง (51 – 200 คน)   | 19             | 38.0   |
| องค์กรขนาดใหญ่ (201 คนขึ้นไป)  | 7              | 14.0   |
| รวม                            | 50             | 100.0  |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.11

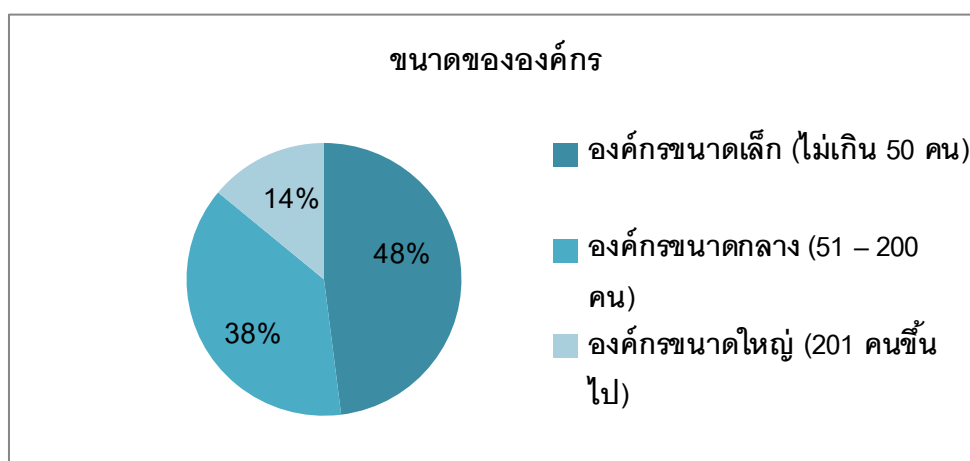
องค์กรขนาดเล็ก (ไม่เกิน 50 คน) ทั้งสิ้น 24 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 48.0

องค์กรขนาดกลาง (51 – 200 คน) ทั้งสิ้น 19 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 38.0

องค์กรขนาดใหญ่ (201 คนขึ้นไป) ทั้งสิ้น 7 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 14.0

หมายเหตุ ขนาดขององค์กรใช้หลักเกณฑ์การกำหนดขนาดการจ้างงานตามกฎหมายกระทรวงอุตสาหกรรม ณ วันที่ 11 กันยายน พ.ศ. 2545 และ หลักเกณฑ์ของกระทรวงพาณิชย์

- ขนาดย่อม มีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท
- ขนาดกลาง มีจำนวนการจ้างงาน 51 – 200 คน มีทุนจดทะเบียน 51-200 ล้านบาท
- ขนาดใหญ่ มีจำนวนการจ้างงานตั้งแต่ 201 คนขึ้นไป มีทุนจดทะเบียน 201 ล้านบาทขึ้นไป



ภาพที่ 4.5 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนขนาดขององค์กรของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามทุนจดทะเบียน

| ทุนจดทะเบียน       | จำนวน (บริษัท) | ร้อยละ       |
|--------------------|----------------|--------------|
| ไม่เกิน 50 ล้านบาท | 45             | 90.0         |
| 51 – 200 ล้านบาท   | 4              | 8.0          |
| 201 ล้านบาทขึ้นไป  | 1              | 2.0          |
| <b>รวม</b>         | <b>50</b>      | <b>100.0</b> |

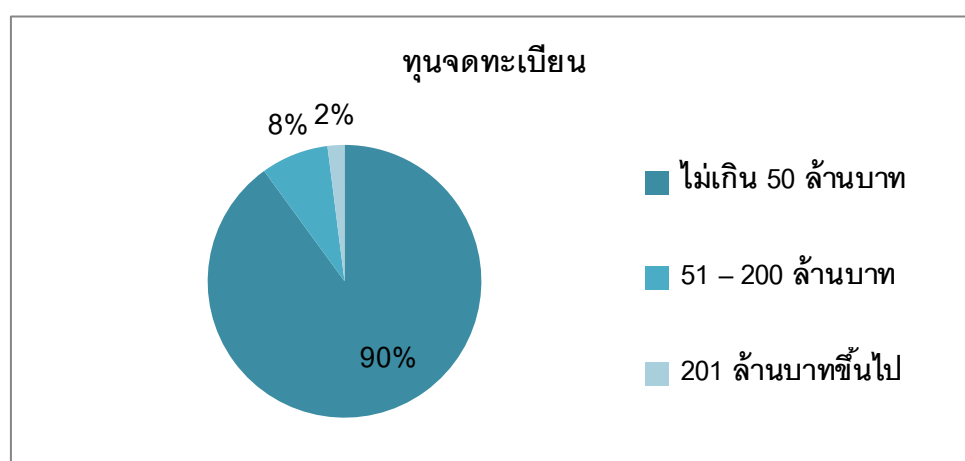
ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.12

ไม่เกิน 50 ล้านบาท ทั้งสิ้น 45 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 90.0

51 – 200 ล้านบาท ทั้งสิ้น 8 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 8.0

201 ล้านบาทขึ้นไป ทั้งสิ้น 1 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 2.0



ภาพที่ 4.6 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนทุนจดทะเบียนของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.13 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทและปริมาณยานพาหนะ

| ประเภท/ปริมาณ                             | น้อยกว่า<br>10 คัน | 11 ถึง<br>50 คัน  | 51 ถึง<br>100 คัน | 100 คัน<br>ขึ้นไป | รวม<br>(มีให้บริการ) |        | รวม<br>(ไม่มีให้บริการ) |        | รวม<br>ทั้งหมด<br>(บริษัท) |
|-------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|--------|-------------------------|--------|----------------------------|
|                                           | จำนวน<br>(บริษัท)  | จำนวน<br>(บริษัท) | จำนวน<br>(บริษัท) | จำนวน<br>(บริษัท) | จำนวน<br>(บริษัท)    | ร้อยละ | จำนวน<br>(บริษัท)       | ร้อยละ |                            |
| 1. รถยนต์บรรทุก<br>ขนาด 4 ล้อ             | 10                 | 15                | 6                 | 0                 | 31                   | 62.00  | 19                      | 38.00  | 50                         |
| 2. รถยนต์บรรทุก<br>ขนาด 6 ล้อ             | 9                  | 15                | 4                 | 0                 | 28                   | 56.00  | 22                      | 44.00  | 50                         |
| 3. รถยนต์บรรทุก<br>ขนาด 10 ล้อ            | 9                  | 14                | 8                 | 1                 | 32                   | 64.00  | 18                      | 36.00  | 50                         |
| 4. รถยนต์บรรทุก<br>ขนาด<br>มากกว่า 10 ล้อ | 9                  | 19                | 8                 | 0                 | 36                   | 72.00  | 14                      | 28.00  | 50                         |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.13

ผู้ประกอบการมีรถยนต์บรรทุกขนาดมากกว่า 10 ล้อ ไว้ให้บริการมากที่สุดรวมทั้งสิ้น 36 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 72 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด นอกจากนั้นผู้ประกอบการยังมีรถยนต์บรรทุกขนาดอื่นๆ ได้แก่ ขนาด 10 ล้อ 4 ล้อ และ 6 ล้อ ไว้ให้บริการตามลำดับ โดยผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีจำนวนรถแต่ละขนาดไว้ให้บริการเป็นจำนวน 11-50 คัน

ตารางที่ 4.14 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า

| ระยะทางการให้บริการ   | จำนวน (คน) | ร้อยละ       |
|-----------------------|------------|--------------|
| น้อยกว่า 100 กิโลเมตร | 1          | 2.0          |
| 101-300 กิโลเมตร      | 9          | 18.0         |
| 301-500 กิโลเมตร      | 8          | 16.0         |
| 500 กิโลเมตรขึ้นไป    | 32         | 64.0         |
| <b>รวม</b>            | <b>50</b>  | <b>100.0</b> |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

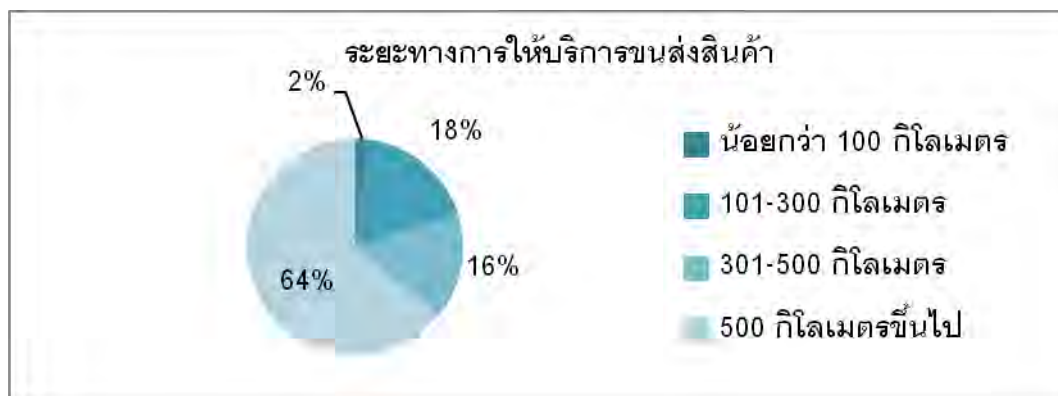
จากตารางที่ 4.14

ระยะทางการให้บริการน้อยกว่า 100 กิโลเมตร ทั้งสิ้น 1 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 2.0

ระยะทางการให้บริการ 101-300 กิโลเมตร ทั้งสิ้น 9 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 18.00

ระยะทางการให้บริการ 301-500 กิโลเมตร ทั้งสิ้น 8 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 16.00

ระยะทางการให้บริการไกลกว่า 500 กิโลเมตร ทั้งสิ้น 32 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 64.00



ภาพที่ 4.7 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนระยะทางการให้บริการของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.15 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามผลประกอบการต่อปี

| ผลประกอบการต่อปี   | จำนวน (บริษัท) | ร้อยละ       |
|--------------------|----------------|--------------|
| ไม่เกิน 10 ล้านบาท | 10             | 20.0         |
| 11 – 50 ล้านบาท    | 31             | 62.0         |
| 51 -100 ล้านบาท    | 4              | 8.0          |
| 101 ล้านบาทขึ้นไป  | 5              | 10.0         |
| <b>รวม</b>         | <b>50</b>      | <b>100.0</b> |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

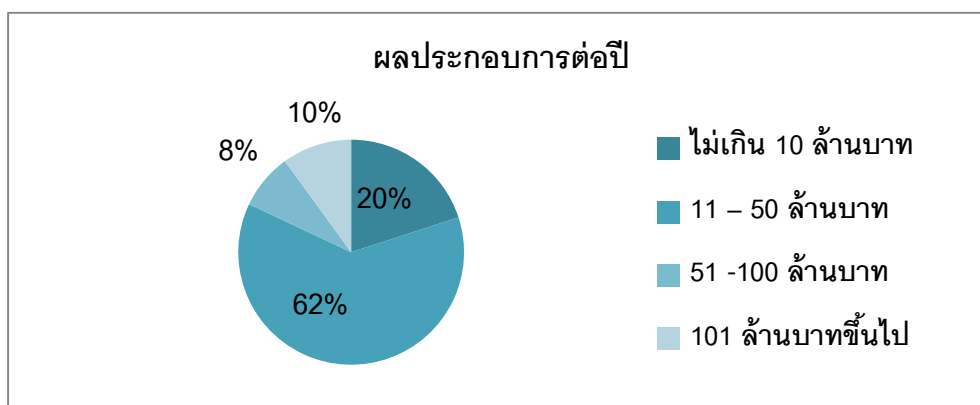
จากตารางที่ 4.15

ไม่เกิน 10 ล้านบาท ทั้งสิ้น 10 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 20.0

11-50 ล้านบาท ทั้งสิ้น 31 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 62.0

51-100 ล้านบาท ทั้งสิ้น 4 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 8.0

101 ล้านบาทขึ้นไป ทั้งสิ้น 5 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 10.0



ภาพที่ 4.8 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนผลประกอบการต่อปีของกลุ่มตัวอย่าง

## ส่วนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความร่วมมือทางธุรกิจ

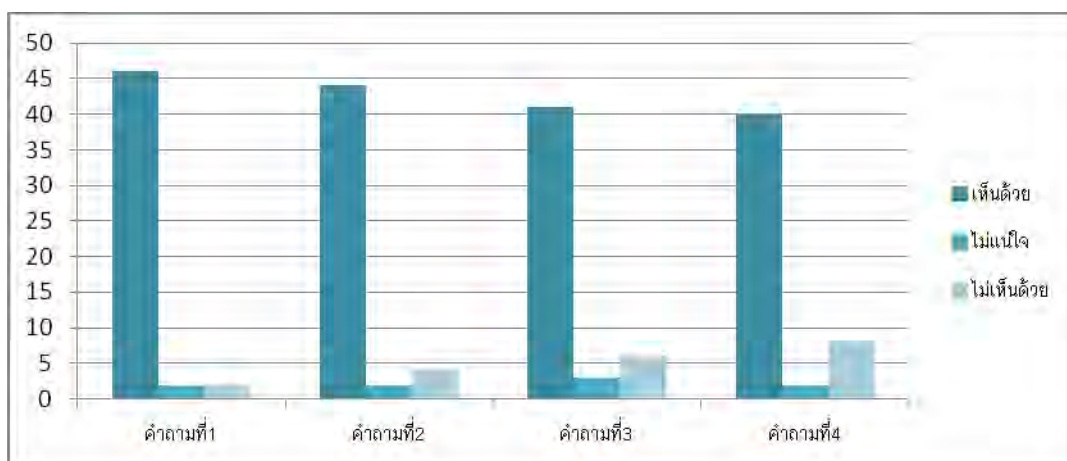
ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความร่วมมือทางธุรกิจ

| คำถาม                                                                                                                               | เห็นด้วย          |        | ไม่เห็นด้วย       |        | ไม่แน่ใจ          |        | รวม |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|-------------------|--------|-------------------|--------|-----|
|                                                                                                                                     | จำนวน<br>(บริษัท) | ร้อยละ | จำนวน<br>(บริษัท) | ร้อยละ | จำนวน<br>(บริษัท) | ร้อยละ |     |
| 1. ความร่วมมือทางธุรกิจ เป็นการตกลงร่วมมือกันในการทำธุรกิจระหว่างสองบริษัทขึ้นไป โดยจะมีการแบ่งปันผลประโยชน์และรับความเสี่ยงร่วมกัน | 46                | 92.0   | 2                 | 4.0    | 2                 | 4.0    | 50  |
| 2. ความร่วมมือทางธุรกิจจะ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและลดต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร                                        | 44                | 88.0   | 2                 | 4.0    | 4                 | 8.0    | 50  |
| 3. ความร่วมมือทางธุรกิจ สามารถเกิดขึ้นได้กับธุรกิจทุกประเภท                                                                         | 41                | 82.0   | 3                 | 6.0    | 6                 | 12.0   | 50  |
| 4. ทุกบริษัทสามารถเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจได้                                                                 | 40                | 80.0   | 2                 | 4.0    | 8                 | 16.0   | 50  |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.16

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความร่วมมือทางธุรกิจเป็นอย่างดี และทราบประโยชน์ที่จะได้รับการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ ซึ่งเห็นได้จากมีผู้ตอบ “เห็นด้วย” ในทุกคำถามมากกว่าร้อยละ 80 จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด



ภาพที่ 4.9 แผนภูมิแท่งแสดงสัดส่วนคำตอบ “เห็นด้วย” “ไม่แน่ใจ” และ “ไม่เห็นด้วย” ในการวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความร่วมมือทางธุรกิจของกลุ่มตัวอย่าง

**ส่วนที่ 3 สถานะภาพความเป็นสมาชิกขององค์กร ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้องค์กรเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่ม ความพึงพอใจในการเข้าร่วม และแนวโน้มในการเข้าร่วมกลุ่มในอนาคต สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมืออยู่แล้ว**

ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพความเป็นสมาชิกของกลุ่มความร่วมมือ

| สถานภาพความเป็นสมาชิก<br>ขององค์กร | จำนวน (บริษัท) | ร้อยละ |
|------------------------------------|----------------|--------|
| เป็นสมาชิก                         | 23             | 46     |
| ไม่เป็นสมาชิก                      | 27             | 54     |
| รวม                                | 50             | 100.0  |

ที่มา: สรุปลจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.17

มีองค์กรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มความร่วมมือทั้งสิ้น 23 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 46.0 มีองค์กรที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่มความร่วมมือทั้งสิ้น 27 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 54.0



ภาพที่ 4.10 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนสถานภาพความเป็นสมาชิกของกลุ่มความร่วมมือของกลุ่มตัวอย่าง

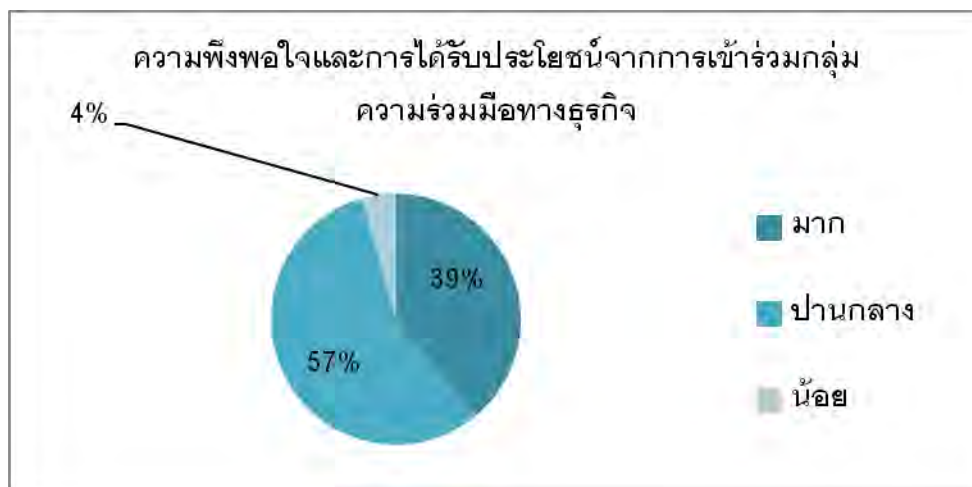
ตารางที่ 4.18 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความพึงพอใจและการได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ

| ความพอใจและการได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ | จำนวน (บริษัท) | ร้อยละ |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|--------|
| มาก                                                                 | 9              | 39.1   |
| ปานกลาง                                                             | 13             | 56.5   |
| น้อย                                                                | 1              | 4.3    |
| รวม                                                                 | 23             | 100.0  |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.18

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความพอใจและได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจอยู่ในระดับปานกลางซึ่งเห็นได้จากมีผู้ตอบ “ปานกลาง” จำนวน 13 บริษัทซึ่งคิดเป็นร้อยละ 56.5 ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นสมาชิกของกลุ่มความร่วมมืออยู่แล้ว



ภาพที่ 4.11 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนความพอใจและได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ

ตารางที่ 4.19 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามแนวโน้มความต้องการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจในอนาคตของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ

| ความต้องการที่จะเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจในอนาคต | จำนวน (บริษัท) | ร้อยละ       |
|----------------------------------------------------------|----------------|--------------|
| เข้าร่วมต่อไป มากกว่า 1 ปี                               | 23             | 100          |
| เข้าร่วมต่อไป น้อยกว่า 1 ปี                              | 0              | 0            |
| กำลังจะลาออกจากกลุ่มเร็วๆนี้                             | 0              | 0            |
| <b>รวม</b>                                               | <b>23</b>      | <b>100.0</b> |

ที่มา: สรุปลจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.19

ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือทุกบริษัท มีความต้องการเข้าร่วมกลุ่มต่อไปมากกว่า 1 ปี จากการที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือทั้งหมด 23 บริษัทตอบตรงกันว่าต้องการเข้าร่วมกลุ่มต่อไปมากกว่า 1 ปี

ตารางที่ 4.20 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความต้องการแนะนำให้ผู้ประกอบการรายอื่นเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ

| ความต้องการแนะนำให้ผู้ประกอบการขนส่งสินค้ารายอื่นเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ | จำนวน (บริษัท) | ร้อยละ |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|--------|
| แนะนำ                                                                     | 21             | 91.3   |
| ไม่แนะนำ                                                                  | 2              | 8.7    |
| รวม                                                                       | 50             | 100.0  |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.20

ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือส่วนใหญ่ มีความต้องการแนะนำให้ผู้ประกอบการรายอื่นเข้าร่วมกลุ่ม จากการที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือจำนวน 21 บริษัทซึ่งคิดเป็นร้อยละ 91.3 ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือตอบว่าต้องการแนะนำให้ผู้ประกอบการขนส่งสินค้ารายอื่นเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ



ภาพที่ 4.12 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนความต้องการแนะนำให้ผู้ประกอบการขนส่งสินค้ารายอื่นเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ

คำถามในส่วนของปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้องค์กรเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ ของผู้ที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจอยู่แล้ว จะเป็นลักษณะคำถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัย โดยมีเกณฑ์ในการวิเคราะห์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรมากที่สุด

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ

| ปัจจัย                                                        | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
|---------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|
| 1. ต้องการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ                             | 4.26      | 0.62                 |
| 2. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร            | 4.09      | 1.08                 |
| 3. ต้องการลดต้นทุนในการดำเนินงาน                              | 3.30      | 1.26                 |
| 4. เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆให้กับองค์กร                       | 3.74      | 0.86                 |
| 5. เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้องค์กรเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น | 4.35      | 0.65                 |
| 6. เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารทางธุรกิจ                     | 4.48      | 0.73                 |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.21

ความต้องการแลกเปลี่ยนข่าวสารทางธุรกิจ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ผลักดันให้องค์กรเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 4.48 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.73  
ความต้องการประชาสัมพันธ์ให้องค์กรเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น เป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอันดับที่ 2 ที่ผลักดันให้องค์กรเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.65

ความต้องการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ เป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอันดับที่ 3 ที่ผลักดันให้องค์กรเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 4.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.62 ความต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอันดับที่ 4 ที่ผลักดันให้องค์กรเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 4.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.08

ความต้องการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆให้กับองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอันดับที่ 5 ที่ผลักดันให้องค์กรเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.74 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.86

ความต้องการลดต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้าย ที่ผลักดันให้องค์กรเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.26

สรุปได้ว่าปัจจัยทั้ง 6 ประการข้างต้นเป็นแรงผลักดันทำให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ โดยแต่ละปัจจัยมีระดับความสำคัญอยู่ที่ระดับปานกลางขึ้นไปจนถึงมีความสำคัญสูงสุด ดังนั้นรูปแบบความร่วมมือแบบใหม่จึงควรตอบสนองความต้องการด้านต่างๆเหล่านี้ด้วยคำถามในส่วนของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งเป็นลักษณะคำถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัย โดยมีเกณฑ์ในการวิเคราะห์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรที่มีความสำคัญน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรที่มีความสำคัญน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรที่มีความสำคัญปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรที่มีความสำคัญมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรที่มีความสำคัญมากที่สุด

ตารางที่ 4.221 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร

| ปัญหา                                                                                               | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|
| 1. ผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการบริหารงานของกลุ่ม             | 3.04      | 1.19                 |
| 2. ผู้บริหารของกลุ่มขาดความน่าเชื่อถือและไม่น่าไว้วางใจ                                             | 2.87      | 1.29                 |
| 3. การขาดความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม                                                           | 3.26      | 1.29                 |
| 4. วิธีการรับงานและการกระจายงานให้กับสมาชิกในกลุ่มไม่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม                       | 3.13      | 1.29                 |
| 5. จำนวนสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานที่กลุ่มได้รับทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม | 3.22      | 1.09                 |
| ปัญหา                                                                                               | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| 6. การประชาสัมพันธ์และกระจายข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกภายในกลุ่มไม่ดีพอ                              | 3.30      | 0.82                 |
| 7. เกิดความขัดแย้งกับสมาชิกรายอื่นภายในกลุ่มเนื่องจากความทับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการ     | 3.22      | 1.24                 |
| 8. การเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือไม่ได้ทำให้ศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น                                 | 3.26      | 1.18                 |
| 9. กระบวนการแบ่งปันรายได้ไม่มีความโปร่งใสและขาดความเป็นธรรม                                         | 3.13      | 1.29                 |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.22

ปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์และกระจายข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกภายในกลุ่มไม่ดีพอ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจที่มีความสำคัญมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.82

ปัญหาด้านการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือไม่ได้ทำให้ศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจที่มีความสำคัญมากเป็นอันดับที่ 2 โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.18

ปัญหาด้านการขาดความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจที่มีความสำคัญมากเป็นอันดับที่ 3 โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.29

ปัญหาด้านจำนวนสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานที่กลุ่มได้รับทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม และปัญหาเกิดความขัดแย้งกับสมาชิกรายอื่นภายในกลุ่มเนื่องจากความทับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจที่มีความสำคัญมากเป็นอันดับที่ 4 โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.09 และ 1.24 ตามลำดับ

ปัญหาด้านวิธีการรับงานและการกระจายงานให้กับสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งกระบวนการแบ่งปันรายได้ไม่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจที่มีความสำคัญมากเป็นอันดับที่ 6 โดยทั้งสองปัญหามีค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.13 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.29 เท่ากัน

ปัญหาด้านผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการบริหารงานของกลุ่ม เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจที่มีความสำคัญมากเป็นอันดับที่ 8 โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.04 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.19

ปัญหาผู้บริหารของกลุ่มขาดความน่าเชื่อถือและไม่น่าไว้วางใจ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจที่มีความสำคัญน้อยที่สุด โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 2.87 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.29

สรุปได้ว่าปัญหาที่เกิดจากการเข้าร่วมกลุ่มของผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกของกลุ่มความร่วมมือทั้ง 9 ประการต่างมีความสำคัญใกล้เคียงกัน ดังนั้นเมื่อมีการสร้างกลุ่มความร่วมมือรูปแบบใหม่จึงควรป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเหล่านี้ขึ้นเพื่อให้เป็นรูปแบบที่ตอบสนองต่อความต้องการผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน

#### **ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ รวมทั้งแนวโน้มการเข้าร่วมกลุ่มในอนาคต สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ**

คำถามในส่วนของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ ของผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ จะเป็นลักษณะคำถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัย โดยมีเกณฑ์ในการวิเคราะห์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรมากที่สุด

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ

| ปัจจัย                                                                                     | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|
| 1. ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเพียงพอ                         | 3.11      | 1.01                 |
| 2. ไม่ทราบข้อมูลของกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเลย เนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์               | 3.56      | 1.25                 |
| 3. ไม่เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญในการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ                          | 2.93      | 1.21                 |
| 4. องค์กรของท่านยังไม่มีความพร้อมที่จะเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ                    | 2.78      | 1.12                 |
| 5. การเข้าร่วมความร่วมมือทางธุรกิจก่อให้เกิดผลร้ายกับองค์กร เพราะเป็นการรวมกลุ่มกับคู่แข่ง | 3.30      | 1.27                 |
| 6. ขาดความไว้วางใจในเรื่องการจัดสรรผลตอบแทนให้สมาชิกในกลุ่ม                                | 3.81      | 0.96                 |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.23

การขาดความไว้วางใจในเรื่องการจัดสรรผลตอบแทนให้สมาชิกในกลุ่ม เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.81 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.96

การไม่ทราบข้อมูลของกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเลย เนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์ เป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอันดับที่ 2 ที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.56 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.25

ความคิดที่ว่า การเข้าร่วมความร่วมมือทางธุรกิจก่อให้เกิดผลร้ายกับองค์กร เพราะเป็นการรวมกลุ่มกับคู่แข่งเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอันดับที่ 3 ที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.27

ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเพียงพอ เป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอันดับที่ 4 ที่ผลักดันให้องค์กรเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.01

การไม่เห็นถึงความจะเป็นและความสำคัญในการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอันดับที่ 5 ที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 2.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.21

การที่องค์กรยังไม่มีความพร้อมที่จะเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้าย ที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.26

สรุปได้ว่าปัจจัยทั้ง 6 ประการข้างต้นมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจของผู้ประกอบการ ดังนั้นในการสร้างรูปแบบกลุ่มความร่วมมือรูปแบบใหม่จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆเหล่านี้ด้วย

ตารางที่ 4.24 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความต้องการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจในอนาคตของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ

| ความต้องการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือในอนาคต | จำนวน (บริษัท) | ร้อยละ       |
|--------------------------------------------|----------------|--------------|
| เข้าร่วมแน่นอน                             | 5              | 18.5         |
| ไม่เข้าร่วมแน่นอน                          | 2              | 7.4          |
| ยังไม่แน่ใจ                                | 20             | 74.1         |
| <b>รวม</b>                                 | <b>27</b>      | <b>100.0</b> |

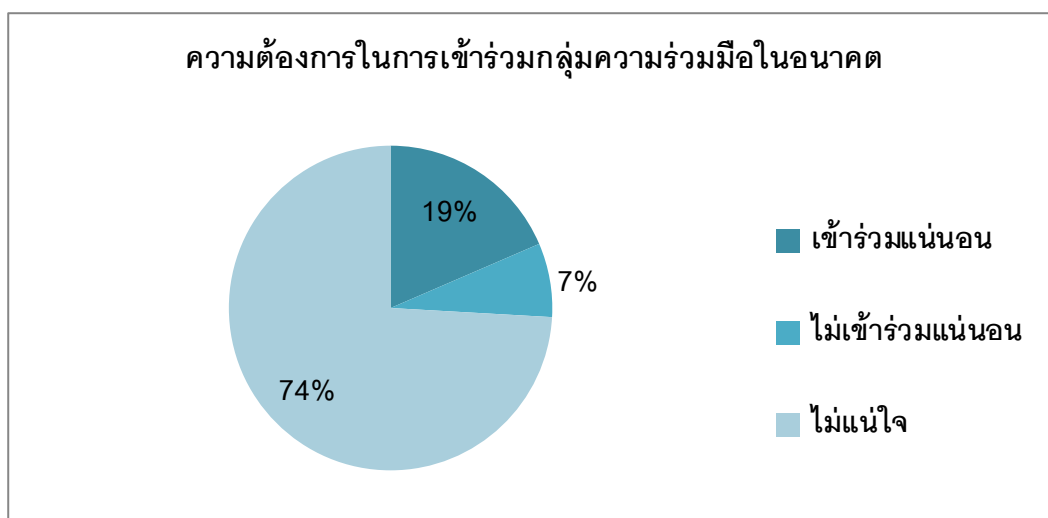
ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.24

มีความต้องการเข้าร่วมกลุ่มแน่นอนทั้งสิ้น 5 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 18.5

มีความต้องการที่จะไม่เข้าร่วมกลุ่มแน่นอนทั้งสิ้น 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 7.4

ยังไม่แน่ใจว่าจะเข้าร่วมกลุ่มหรือไม่ทั้งสิ้น 20 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 74.1



ภาพที่ 4.13 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนความต้องการในการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ

ตารางที่ 4.252 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาที่ต้องการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจในอนาคตของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ

| ระยะเวลาที่ต้องการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือในอนาคต | จำนวน (บริษัท) | ร้อยละ       |
|---------------------------------------------------|----------------|--------------|
| 1 ปี                                              | 7              | 25.9         |
| 2 ปี หรือมากกว่านั้น                              | 17             | 63.0         |
| ผู้ไม่ตอบ                                         | 3              | 11.1         |
| <b>รวม</b>                                        | <b>27</b>      | <b>100.0</b> |

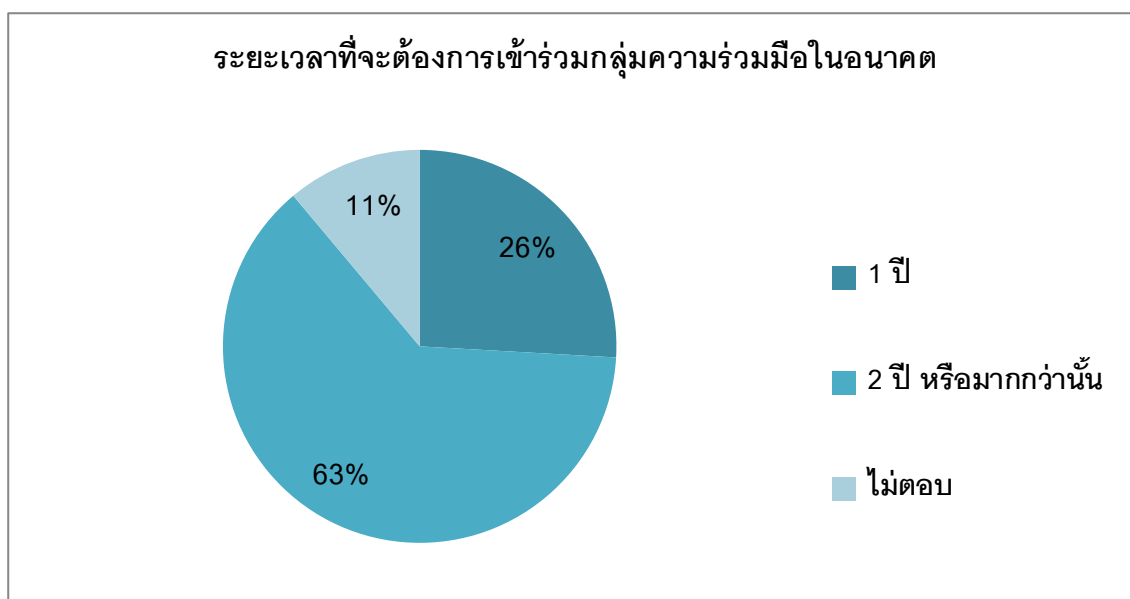
ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.25

มีความต้องการเข้าร่วมกลุ่มภายใน 1 ปี ทั้งสิ้น 7 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 25.9

มีความต้องการเข้าร่วมกลุ่มภายใน 2 ปี หรือมากกว่านั้น ทั้งสิ้น 17 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 63.0

มีผู้ไม่ตอบคำถามข้อนี้ ทั้งสิ้น 3 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 11.1



ภาพที่ 4.14 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนระยะเวลาที่จะมีความต้องการในการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือในอนาคตของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ

ส่วนที่ 5 ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ ในประเด็นหลัก 4 ด้านคือ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process)

คำถามในส่วนของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ จะเป็นลักษณะคำถามที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัย โดยมีเกณฑ์ในการวิเคราะห์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ ขององค์กรน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ ขององค์กรมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ ขององค์กรมากที่สุด

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ

| ปัจจัย                                                                  | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|
| 1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจของสมาชิก         | 4.28      | 0.73                 |
| 2. จำนวนสมาชิกในกลุ่ม                                                   | 3.40      | 1.05                 |
| 3. ความเชื่อถือไว้วางใจที่มีต่อสมาชิกรายอื่นในกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ | 4.42      | 0.67                 |
| ปัจจัย                                                                  | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| 4. ความทับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการของสมาชิกภายในกลุ่ม        | 3.92      | 1.08                 |
| 5. ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี                                            | 3.60      | 1.01                 |
| 6. วัฒนธรรมองค์กร                                                       | 3.44      | 1.01                 |
| 7. ความโปร่งใสในการจัดสรรผลตอบแทน                                       | 4.50      | 0.71                 |
| 8. นโยบายของผู้บริหารองค์กร                                             | 4.58      | 0.64                 |
| 9. ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ             | 4.66      | 0.52                 |

ที่มา: สรุปลจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.26

ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 4.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.52

นโยบายของผู้บริหารองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ ที่สำคัญเป็นอันดับที่ 2 โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 4.58 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.64

ความโปร่งใสในการจัดสรรผลตอบแทนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ ที่สำคัญเป็นอันดับที่ 3 โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 4.50 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.71

ความเชื่อถือไว้วางใจที่มีต่อสมาชิกรายอื่นในกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ ที่สำคัญเป็นอันดับที่ 4 โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 4.42 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.67

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจของสมาชิกเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ ที่สำคัญเป็นอันดับที่ 5 โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 4.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 0.73

ความซับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ ที่สำคัญเป็นอันดับที่ 6 โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.92 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.08

ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ ที่สำคัญเป็นอันดับที่ 7 โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.01

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ ที่สำคัญเป็นอันดับที่ 8 โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.01

จำนวนสมาชิกในกลุ่มเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ ที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้าย โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนคือ 3.40 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคือ 1.05

สรุปได้ว่าปัจจัยทั้ง 9 ประการข้างต้นมีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ ดังนั้นในการสร้างรูปแบบกลุ่มความร่วมมือรูปแบบใหม่จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆเหล่านี้ด้วยและควรนำไปแยกเรียงออกเป็นประเด็นหลัก 4 ด้านคือ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process)

**ส่วนที่ 6 ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้องค์กรเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ ปัญหาที่เกิดจากการเข้าร่วมกลุ่มและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ จำแนกตามขนาดองค์กร ระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า ผลประกอบการต่อปี สถานะสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กร และการแจกแจงความถี่แบบสองทางของข้อมูลอื่นที่สำคัญ (Cross-Tabulation) ดังตัวอย่างต่อไปนี้**

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ จำแนกตามผลประกอบการต่อปี

| ปัจจัย/ ผลประกอบการต่อปี                        | น้อยกว่า 10 ล้านบาท |                      | 11-50 ล้านบาท |                      | 51-100 ล้านบาท |                      | มากกว่า 100 ล้านบาท |                      | รวม       |                      |
|-------------------------------------------------|---------------------|----------------------|---------------|----------------------|----------------|----------------------|---------------------|----------------------|-----------|----------------------|
|                                                 | ค่าเฉลี่ย           | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย     | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย      | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย           | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| 1.การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ                    | 4.40                | 0.55                 | 4.29          | 0.61                 | 4.00           | 0.00                 | 4.00                | 1.41                 | 4.26      | 0.62                 |
| 2.การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร | 3.80                | 0.84                 | 4.36          | 0.84                 | 3.00           | 2.83                 | 4.00                | 1.41                 | 4.09      | 1.08                 |

|                                                                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 3.การลด<br>ต้นทุนในการ<br>ดำเนินงาน                                 | 3.40 | 1.34 | 3.29 | 1.20 | 2.50 | 2.12 | 4.00 | 1.41 | 3.30 | 1.26 |
| 4.การพัฒนา<br>เทคโนโลยี<br>ใหม่ๆให้กับ<br>องค์กร                    | 3.80 | 1.10 | 3.71 | 0.83 | 3.50 | 0.71 | 4.00 | 1.41 | 3.74 | 0.86 |
| 5.การ<br>ประชาสัมพันธ์<br>ให้องค์กรเป็น<br>ที่รู้จักมาก<br>ยิ่งขึ้น | 4.40 | 0.89 | 4.36 | 0.63 | 4.00 | 0.00 | 4.50 | 0.71 | 4.35 | 0.65 |
| 6.การ<br>แลกเปลี่ยน<br>ข่าวสารทาง<br>ธุรกิจ                         | 4.40 | 0.89 | 4.57 | 0.65 | 4.00 | 1.41 | 4.50 | 0.71 | 4.48 | 0.73 |

จากตารางที่ 4.27 พบว่าองค์กรที่มีผลประกอบการต่อปีน้อยกว่า 10 ล้านบาทให้ความสำคัญกับ

ปัจจัยการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ มากกว่าองค์กรที่มีผลประกอบการระดับอื่น ที่ค่าเฉลี่ย 4.40 องค์กรที่มีผลประกอบการต่อปี 11-50 ล้านบาทให้ความสำคัญต่อปัจจัยการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร และการแลกเปลี่ยนข่าวสารทางธุรกิจ มากกว่าองค์กรที่มีผลประกอบการระดับอื่น ที่ค่าเฉลี่ย 3.80 และ 4.40 ตามลำดับ ส่วนองค์กรที่มีผลประกอบการต่อปี 51-100 ล้านบาทให้ความสำคัญกับปัจจัยการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การประชาสัมพันธ์ให้องค์กรเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้นและการแลกเปลี่ยนข่าวสารทางธุรกิจสำคัญมากเป็นอันดับแรก ที่ค่าเฉลี่ย 4.00 เท่ากัน ในขณะที่องค์กรที่มีผลประกอบการมากกว่า 100 ล้านบาทให้ความสำคัญกับปัจจัยการลดต้นทุนในการดำเนินงาน การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆให้กับองค์กร และการประชาสัมพันธ์ให้องค์กรเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น มากกว่าองค์กรที่มีผลประกอบการระดับอื่น ที่ค่าเฉลี่ย 4.00, 4.00 และ 4.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ จำแนกตามผลประกอบการต่อปี

| ปัญหา/ผล<br>ประกอบการต่อปี                                                                                             | น้อยกว่า 10 ล้าน<br>บาท |                              | 11-50 ล้านบาท |                              | 51-100 ล้านบาท |                              | มากกว่า 100 ล้านบาท |                              | รวม       |                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------|---------------|------------------------------|----------------|------------------------------|---------------------|------------------------------|-----------|------------------------------|
|                                                                                                                        | ค่าเฉลี่ย               | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย     | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย      | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย           | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน |
| 1.ผู้บริหารของกลุ่ม<br>ความร่วมมือไม่มี<br>ความรู้<br>ความสามารถอย่าง<br>เพียงพอในการ<br>บริหารงานของกลุ่ม             | 3.00                    | 1.22                         | 3.07          | 1.14                         | 2.00           | 1.41                         | 4.00                | 1.41                         | 3.04      | 1.19                         |
| 2.ผู้บริหารของกลุ่ม<br>ขาดความน่าเชื่อถือ<br>และไม่น่าไว้วางใจ                                                         | 2.40                    | 0.89                         | 3.14          | 1.29                         | 1.50           | 0.71                         | 3.50                | 2.12                         | 2.87      | 1.29                         |
| ปัญหา/ผล<br>ประกอบการต่อปี                                                                                             | น้อยกว่า 10 ล้าน<br>บาท |                              | 11-50 ล้านบาท |                              | 51-100 ล้านบาท |                              | มากกว่า 100 ล้านบาท |                              | รวม       |                              |
|                                                                                                                        | ค่าเฉลี่ย               | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย     | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย      | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย           | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน |
| 3.การขาดความไว้วางใจระหว่าง<br>สมาชิกในกลุ่ม                                                                           | 2.60                    | 1.52                         | 3.64          | 1.15                         | 2.00           | 1.41                         | 3.50                | 0.71                         | 3.26      | 1.29                         |
| 4.วิธีการรับงานและ<br>การกระจายงาน<br>ให้กับสมาชิกใน<br>กลุ่มไม่มีความ<br>โปร่งใสและเป็น<br>ธรรม                       | 2.40                    | 0.89                         | 3.57          | 1.16                         | 1.50           | 0.71                         | 3.50                | 2.12                         | 3.13      | 1.29                         |
| 5.จำนวนสมาชิกใน<br>กลุ่มความร่วมมือไม่<br>สัมพันธ์กับปริมาณ<br>งานที่กลุ่มได้รับทำ<br>ให้เกิดความขัดแย้ง<br>ภายในกลุ่ม | 3.00                    | 1.00                         | 3.50          | 1.02                         | 1.50           | 0.71                         | 3.50                | 0.71                         | 3.22      | 1.09                         |

|                                                                                                                           |                         |                              |               |                              |                |                              |                     |                              |           |                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------|---------------|------------------------------|----------------|------------------------------|---------------------|------------------------------|-----------|------------------------------|
| 6.การ<br>ประชาสัมพันธ์และ<br>กระจายข้อมูล<br>ข่าวสารให้กับ<br>สมาชิกภายในกลุ่ม<br>ไม่ตีพอ                                 | 3.00                    | 1.00                         | 3.57          | 0.76                         | 2.50           | 0.71                         | 3.00                | 0.00                         | 3.30      | 0.82                         |
| 7.การเกิดความ<br>ขัดแย้งกับสมาชิก<br>รายอื่นภายในกลุ่ม<br>เนื่องจากความทับ<br>ซ้อนของเส้นทาง<br>และรูปแบบการ<br>ให้บริการ | 2.60                    | 1.14                         | 3.64          | 1.22                         | 2.00           | 0.00                         | 3.00                | 1.41                         | 3.22      | 1.24                         |
| 8.การเข้าร่วมกลุ่ม<br>ความร่วมมือไม่ได้<br>ทำให้ศักยภาพใน<br>การแข่งขันสูงขึ้น                                            | 3.40                    | 0.89                         | 3.43          | 1.34                         | 2.50           | 0.71                         | 2.50                | 0.71                         | 3.26      | 1.18                         |
| ปัญหา/ผล<br>ประกอบการต่อปี                                                                                                | น้อยกว่า 10 ล้าน<br>บาท |                              | 11-50 ล้านบาท |                              | 51-100 ล้านบาท |                              | มากกว่า 100 ล้านบาท |                              | รวม       |                              |
|                                                                                                                           | ค่าเฉลี่ย               | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย     | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย      | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย           | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย | ส่วน<br>เบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน |
| 9.กระบวนการ<br>แบ่งปันรายได้ไม่มี<br>ความโปร่งใสและ<br>ขาดความเป็นธรรม                                                    | 2.80                    | 1.48                         | 3.36          | 1.15                         | 1.00           | 0.00                         | 2.50                | 0.71                         | 2.96      | 1.30                         |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.28 พบว่า

องค์กรที่เป็นสมาชิกอยู่แล้วและมีผลประกอบการน้อยกว่า 10 ล้านบาท ให้ความสำคัญกับปัญหาการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือไม่ได้ทำให้ศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้นมากที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 3.40 โดยให้ความสำคัญกับปัญหาผู้บริหารของกลุ่มขาดความน่าเชื่อถือ และไม่น่าไว้วางใจ และปัญหาวิธีการรับงานและการกระจายงานให้กับสมาชิกในกลุ่มไม่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม เป็นอันดับสุดท้าย ที่ค่าเฉลี่ย 2.40 เท่ากัน

องค์กรที่มีผลประกอบการ 11-50 ล้านบาทให้ความสำคัญกับปัญหาการขาดความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และปัญหาการเกิดความขัดแย้งกับสมาชิกรายอื่นภายในกลุ่มเนื่องจากความทับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการ เป็นอันดับแรก ที่ค่าเฉลี่ย 3.64 เท่ากัน และปัญหา

ผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการบริหารงานของกลุ่ม เป็นปัญหาที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย ที่ค่าเฉลี่ย 3.07

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ จำแนกตามผลประกอบการต่อปี

| ปัจจัย / ผลประกอบการ                                                   | น้อยกว่า 10 ล้านบาท |                      | 11-50 ล้านบาท |                      | 51-100 ล้านบาท |                      | มากกว่า 100 ล้านบาท |                      | รวม       |                      |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|---------------|----------------------|----------------|----------------------|---------------------|----------------------|-----------|----------------------|
|                                                                        | ค่าเฉลี่ย           | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย     | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย      | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย           | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| 1.ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจของสมาชิก         | 4.10                | 0.74                 | 4.39          | 0.72                 | 4.25           | 0.50                 | 4.00                | 1.00                 | 4.28      | 0.73                 |
| ปัจจัย / ผลประกอบการ                                                   | น้อยกว่า 10 ล้านบาท |                      | 11-50 ล้านบาท |                      | 51-100 ล้านบาท |                      | มากกว่า 100 ล้านบาท |                      | รวม       |                      |
|                                                                        | ค่าเฉลี่ย           | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย     | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย      | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย           | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| 2.จำนวนสมาชิกในกลุ่ม                                                   | 3.00                | 1.05                 | 3.52          | 1.12                 | 3.50           | 0.58                 | 3.40                | 0.89                 | 3.40      | 1.05                 |
| 3.ความเชื่อถือไว้วางใจที่มีต่อสมาชิกรายอื่นในกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ | 4.00                | 0.94                 | 4.52          | 0.51                 | 5.00           | 0.00                 | 4.20                | 0.84                 | 4.42      | 0.67                 |
| 4.ความทับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการของสมาชิกภายในกลุ่ม        | 3.10                | 0.99                 | 4.29          | 0.90                 | 4.25           | 0.96                 | 3.00                | 1.22                 | 3.92      | 1.08                 |
| 5.ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี                                            | 3.00                | 0.82                 | 3.65          | 1.08                 | 4.25           | 0.50                 | 4.00                | 0.71                 | 3.60      | 1.01                 |
| 6.วัฒนธรรมองค์กร                                                       | 2.90                | 0.88                 | 3.48          | 1.09                 | 3.50           | 0.58                 | 4.20                | 0.45                 | 3.44      | 1.01                 |
| 7.ความโปร่งใสในการจัดสรรผลตอบแทน                                       | 4.20                | 0.79                 | 4.58          | 0.56                 | 4.25           | 1.50                 | 4.80                | 0.45                 | 4.50      | 0.71                 |
| 8.นโยบายของผู้บริหารองค์กร                                             | 4.40                | 0.70                 | 4.65          | 0.61                 | 4.25           | 0.96                 | 4.80                | 0.45                 | 4.58      | 0.64                 |

|                                                            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 9.ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ | 4.30 | 0.67 | 4.74 | 0.44 | 4.75 | 0.50 | 4.80 | 0.45 | 4.66 | 0.52 |
|------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.29 พบว่า

องค์กรที่มีผลประกอบการต่อปีน้อยกว่า 10 ล้านบาท เห็นว่าปัจจัยนโยบายผู้บริหารองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจมากที่สุด ที่ค่าเฉลี่ย 4.40 ส่วนปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่องค์กรที่มีผลประกอบการ 1-100 ล้านบาท เห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจเป็นอันดับสุดท้าย ที่ค่าเฉลี่ย 2.90, 3.48 และ 3.50 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าองค์กรที่มีผลประกอบการตั้งแต่ 11 ล้านบาทขึ้นไป เห็นว่าปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจเป็นอันดับแรก ที่ค่าเฉลี่ย 4.74, 4.75 และ 4.80 ตามลำดับ

**ส่วนที่ 7 การทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่สำคัญ ได้แก่ ขนาดองค์กร ระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า ผลประกอบการต่อปี สถานะสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กร และปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้องค์กรเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ ปัญหาที่เกิดจากการเข้าร่วมกลุ่ม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ**

หลังจากทำการแจกแจงข้อมูลโดยใช้ตารางแจกแจงความถี่แบบสองทาง (Cross-Tabulation) แล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวโดยใช้สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆอีกครั้ง ด้วยการวิเคราะห์สถิติ Chi-Square test ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 และเพื่อเป็นการยืนยันผลการวิเคราะห์จากตารางแจกแจงความถี่แบบสองทาง (Cross-Tabulation) อีกครั้ง ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้คำสั่ง Crosstabs ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) เพื่อการคำนวณค่าไคสแควร์ และค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Chi-Square)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยแยกการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยออกเป็น 4 กลุ่มตัวแปร ดังนี้

**กลุ่มที่ 1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่**

- ขนาดองค์กร
- ระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า
- ผลประกอบการต่อปี

**ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ** ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ ได้แก่

- ความต้องการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ

- ความต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร
- ความต้องการลดต้นทุนในการดำเนินงาน
- ความต้องการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆให้กับองค์กร
- ความต้องการประชาสัมพันธ์ให้องค์กรเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น
- ความต้องการแลกเปลี่ยนข่าวสารทางธุรกิจ

ตัวอย่างการตั้งสมมติฐานงานวิจัยสำหรับตัวแปรกลุ่มนี้ เช่น

**“ผู้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือที่มีผลประกอบการต่อปีแตกต่างกันมีความต้องการเข้าร่วมกลุ่มเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กร มากน้อยต่างกัน”**

สมมติฐานทางสถิติ คือ

$H_0$ : ผลประกอบการต่อปีของผู้เป็นสมาชิกไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการเข้าร่วมกลุ่มเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กร

$H_1$ : ผลประกอบการต่อปีของผู้เป็นสมาชิกมีความสัมพันธ์กับความต้องการเข้าร่วมกลุ่มเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กร

จากตัวอย่างการตั้งสมมติฐานที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการตั้งสมมติฐานงานวิจัยในทำนองเดียวกันเพื่อทดสอบและหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) อื่นๆในกลุ่มนี้ โดยสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม ระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้จาก SPSS ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson และผลการทดสอบสมมติฐานของตัวแปรกลุ่มที่ 1

| ตัวแปรอิสระ | ตัวแปรตาม                                             | ระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้จาก SPSS | ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson | ผลการทดสอบสมมติฐาน           |
|-------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| ขนาดองค์กร  | ความต้องการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ                    | 0.653                            | -0.123                   | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             | ความต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร | 0.370                            | 0.036                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             | ความต้องการลดต้นทุนในการดำเนินงาน                     | 0.473                            | -0.045                   | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             | ความต้องการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆให้กับองค์กร            | 0.124                            | 0.088                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |

|                                        |                                                               |                                             |                              |                              |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
|                                        | ความต้องการประชาสัมพันธ์ให้<br>องค์กรเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น | 0.780                                       | 0.043                        | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                        | ความต้องการแลกเปลี่ยนข่าวสาร<br>ทางธุรกิจ                     | 0.837                                       | -0.058                       | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
| ระยะทางการ<br>ให้บริการขนส่ง<br>สินค้า | ความต้องการสร้างเครือข่ายทาง<br>ธุรกิจ                        | 0.538                                       | -0.332                       | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                        | ความต้องการเพิ่มขีดความสามารถ<br>ในการแข่งขันให้กับองค์กร     | 0.896                                       | -0.151                       | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                        | ความต้องการลดต้นทุนในการ<br>ดำเนินงาน                         | 0.569                                       | -0.285                       | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                        | ความต้องการพัฒนาเทคโนโลยี<br>ใหม่ๆให้กับองค์กร                | 0.366                                       | -0.315                       | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                        | ความต้องการประชาสัมพันธ์ให้<br>องค์กรเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น | 0.942                                       | -0.055                       | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
| ตัวแปรอิสระ                            | ตัวแปรตาม                                                     | ระดับ<br>นัยสำคัญที่<br>คำนวณได้จาก<br>SPSS | ค่าสหสัมพันธ์<br>ของ Pearson | ผลการทดสอบ<br>สมมติฐาน       |
| ระยะทางการ<br>ให้บริการขนส่ง<br>สินค้า | ความต้องการแลกเปลี่ยนข่าวสาร<br>ทางธุรกิจ                     | 0.766                                       | -0.156                       | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
| ผลประกอบการ<br>ต่อปี                   | ความต้องการสร้างเครือข่ายทาง<br>ธุรกิจ                        | 0.337                                       | -0.214                       | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                        | ความต้องการเพิ่มขีดความสามารถ<br>ในการแข่งขันให้กับองค์กร     | 0.003                                       | -0.189                       | ปฏิเสธ $H_0$<br>ยอมรับ $H_1$ |
|                                        | ความต้องการลดต้นทุนในการ<br>ดำเนินงาน                         | 0.119                                       | -0.102                       | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                        | ความต้องการพัฒนาเทคโนโลยี<br>ใหม่ๆให้กับองค์กร                | 0.414                                       | -0.094                       | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                        | ความต้องการประชาสัมพันธ์ให้<br>องค์กรเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น | 0.951                                       | 0.058                        | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                        | ความต้องการแลกเปลี่ยนข่าวสาร<br>ทางธุรกิจ                     | 0.261                                       | -0.150                       | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ผลประกอบการต่อปี มีความสัมพันธ์กับความต้องการเข้าร่วมกลุ่ม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กร เห็นได้จากระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้ 0.003 มีค่าต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 ทำให้เราสามารถปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  ได้ แต่เมื่อพิจารณาที่ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันจะพบว่าความสัมพันธ์ของทั้งสองตัวแปรอยู่ในระดับต่ำมากคือ - 0.189 และเครื่องหมายลบ แสดงถึงความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน (Hinkle D. E., 1998) กล่าวคือถ้าผลประกอบการต่อปีมากขึ้น ความต้องการในการเข้าร่วมกลุ่มเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจะลดลง

สำหรับตัวแปรคู่อื่นๆ พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเนื่องจากระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 ทั้งสิ้นทำให้เราต้องยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

## กลุ่มที่ 2 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

- ขนาดองค์กร
- ระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า
- ผลประกอบการต่อปี

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ระดับความสำคัญของปัญหาทั้ง 9 ประเด็นที่เกิดจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ ได้แก่

- ปัญหาผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการบริหารงานของกลุ่ม
- ปัญหาผู้บริหารของกลุ่มขาดความน่าเชื่อถือและไม่น่าไว้วางใจ
- ปัญหาการขาดความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
- ปัญหาวิธีการรับงานและการกระจายงานให้กับสมาชิกในกลุ่มไม่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม
- ปัญหาจำนวนสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานที่กลุ่มได้รับทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม
- ปัญหาการประชาสัมพันธ์และกระจายข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกภายในกลุ่มไม่ดีพอ
- ปัญหาการเกิดความขัดแย้งกับสมาชิกรายอื่นภายในกลุ่มเนื่องจากความทับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการ
- ปัญหาการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือไม่ได้ทำให้ศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น
- ปัญหากระบวนการแบ่งปันรายได้ไม่มีความโปร่งใสและขาดความเป็นธรรม

ตัวอย่างการตั้งสมมติฐานงานวิจัยสำหรับตัวแปรกลุ่มนี้ เช่น

“ผู้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือที่มีผลประกอบการต่อปีแตกต่างกันให้ความสำคัญกับปัญหาผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการบริหารงานของกลุ่มมากน้อยต่างกัน”

สมมติฐานทางสถิติ คือ

$H_0$ : ผลประกอบการต่อปีของผู้เป็นสมาชิกไม่มีความสัมพันธ์กับการให้ความสำคัญกับปัญหาผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการบริหารงานของกลุ่ม

$H_1$ : ผลประกอบการต่อปีของผู้เป็นสมาชิกมีความสัมพันธ์กับการให้ความสำคัญกับปัญหาผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการบริหารงานของกลุ่ม

จากตัวอย่างการตั้งสมมติฐานที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการตั้งสมมติฐานงานวิจัยในทำนองเดียวกันเพื่อทดสอบและหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) อื่นๆในกลุ่มนี้ โดยสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม ระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้จาก SPSS ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson และผลการทดสอบสมมติฐานของตัวแปรกลุ่มที่ 2

| ตัวแปรอิสระ | ตัวแปรตาม                                                                                                               | ระดับ<br>นัยสำคัญที่<br>คำนวณได้จาก<br>SPSS | ค่าสหสัมพันธ์<br>ของ Pearson | ผลการ<br>ทดสอบ<br>สมมติฐาน   |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| ขนาดองค์กร  | การให้ความสำคัญกับปัญหาผู้บริหาร<br>ของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้<br>ความสามารถอย่างเพียงพอในการ<br>บริหารงานของกลุ่ม | 0.127                                       | 0.235                        | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
| ตัวแปรอิสระ | ตัวแปรตาม                                                                                                               | ระดับ<br>นัยสำคัญที่<br>คำนวณได้จาก<br>SPSS | ค่าสหสัมพันธ์<br>ของ Pearson | ผลการ<br>ทดสอบ<br>สมมติฐาน   |
| ขนาดองค์กร  | การให้ความสำคัญกับปัญหาผู้บริหาร<br>ของกลุ่มขาดความน่าเชื่อถือและไม่น่า<br>ไว้วางใจ                                     | 0.218                                       | 0.405                        | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             | การให้ความสำคัญกับปัญหาการขาด<br>ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกใน<br>กลุ่ม                                                   | 0.467                                       | 0.192                        | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |

|             |                                                                                                                         |                                             |                              |                              |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
|             | การให้ความสำคัญกับปัญหาวิธีการรับงานและการกระจายงานให้กับสมาชิกในกลุ่มไม่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม                       | 0.389                                       | 0.347                        | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             | การให้ความสำคัญกับปัญหาจำนวนสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานที่กลุ่มได้รับทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม | 0.564                                       | 0.269                        | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             | การให้ความสำคัญกับปัญหาการประชาสัมพันธ์และกระจายข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกภายในกลุ่มไม่ดีพอ                              | 0.779                                       | 0.246                        | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             | การให้ความสำคัญกับปัญหาการเกิดความขัดแย้งกับสมาชิกรายอื่นภายในกลุ่มเนื่องจากความทับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการ  | 0.716                                       | 0.340                        | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             | การให้ความสำคัญกับปัญหาการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือไม่ได้ทำให้ศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น                                 | 0.530                                       | 0.320                        | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             | การให้ความสำคัญกับปัญหากระบวนการแบ่งปันรายได้ไม่มีความโปร่งใสและขาดความเป็นธรรม                                         | 0.541                                       | 0.134                        | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
| ตัวแปรอิสระ | ตัวแปรตาม                                                                                                               | ระดับ<br>นัยสำคัญที่<br>คำนวณได้จาก<br>SPSS | ค่าสหสัมพันธ์<br>ของ Pearson | ผลการ<br>ทดสอบ<br>สมมติฐาน   |

|                                |                                                                                                                         |                                  |                          |                              |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| ระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า | การให้ความสำคัญกับปัญหาผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการบริหารงานของกลุ่ม             | 0.702                            | 0.193                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                | การให้ความสำคัญกับปัญหาผู้บริหารของกลุ่มขาดความน่าเชื่อถือและไม่น่าไว้วางใจ                                             | 0.107                            | 0.469                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                | การให้ความสำคัญกับปัญหาการขาดความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม                                                           | 0.736                            | 0.211                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                | การให้ความสำคัญกับปัญหาวิธีการรับงานและการกระจายงานให้กับสมาชิกในกลุ่มไม่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม                       | 0.528                            | 0.235                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                | การให้ความสำคัญกับปัญหาจำนวนสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานที่กลุ่มได้รับทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม | 0.773                            | 0.216                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                | การให้ความสำคัญกับปัญหาการประชาสัมพันธ์และกระจายข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกภายในกลุ่มไม่ดีพอ                              | 0.622                            | 0.260                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                | การให้ความสำคัญกับปัญหาการเกิดความขัดแย้งกับสมาชิกรายอื่นภายในกลุ่มเนื่องจากความทับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการ  | 0.074                            | 0.228                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
| ตัวแปรอิสระ                    | ตัวแปรตาม                                                                                                               | ระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้จาก SPSS | ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson | ผลการทดสอบสมมติฐาน           |

|                                |                                                                                                                         |       |       |                              |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------------------------------|
| ระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า | การให้ความสำคัญกับปัญหาการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือไม่ได้ทำให้ศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น                                 | 0.235 | 0.191 | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                | การให้ความสำคัญกับปัญหากระบวนการแบ่งปันรายได้ไม่มีความโปร่งใสและขาดความเป็นธรรม                                         | 0.274 | 0.487 | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
| ผลประกอบการต่อปี               | การให้ความสำคัญกับปัญหาผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการบริหารงานของกลุ่ม             | 0.010 | 0.139 | ปฏิเสธ $H_0$<br>ยอมรับ $H_1$ |
|                                | การให้ความสำคัญกับปัญหาผู้บริหารของกลุ่มขาดความน่าเชื่อถือและไม่น่าไว้วางใจ                                             | 0.119 | 0.197 | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                | การให้ความสำคัญกับปัญหาการขาดความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม                                                           | 0.495 | 0.105 | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                | การให้ความสำคัญกับปัญหาวิธีการรับงานและการกระจายงานให้กับสมาชิกในกลุ่มไม่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม                       | 0.068 | 0.177 | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                | การให้ความสำคัญกับปัญหาจำนวนสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานที่กลุ่มได้รับทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม | 0.640 | 0.219 | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                | การให้ความสำคัญกับปัญหาการประชาสัมพันธ์และกระจายข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกภายในกลุ่มไม่เพียงพอ                           | 0.028 | 0.108 | ปฏิเสธ $H_0$<br>ยอมรับ $H_1$ |

| ตัวแปรอิสระ          | ตัวแปรตาม                                                                                                                   | ระดับ<br>นัยสำคัญที่<br>คำนวณได้จาก<br>SPSS | ค่าสหสัมพันธ์<br>ของ Pearson | ผลการ<br>ทดสอบ<br>สมมติฐาน   |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| ผลประกอบการ<br>ต่อปี | การให้ความสำคัญกับปัญหาการเกิด<br>ความขัดแย้งกับสมาชิกภายใน<br>กลุ่มเนื่องจากความทับซ้อนของ<br>เส้นทางและรูปแบบการให้บริการ | 0.669                                       | 0.062                        | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                      | การให้ความสำคัญกับปัญหาการเข้า<br>ร่วมกลุ่มความร่วมมือไม่ได้ทำให้<br>ศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น                             | 0.283                                       | -0.067                       | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                      | การให้ความสำคัญกับปัญหา<br>กระบวนการแบ่งปันรายได้ไม่มีความ<br>โปร่งใสและขาดความเป็นธรรม                                     | 0.545                                       | -0.045                       | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ผลประกอบการต่อปีมีความสัมพันธ์กับการให้ความสำคัญกับปัญหาผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการบริหารงานของกลุ่ม เห็นได้จากระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้ 0.010 มีค่าต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 ทำให้เราสามารถปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  ได้ แต่เมื่อพิจารณาที่ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันจะพบว่าความสัมพันธ์ของทั้งสองตัวแปรอยู่ในระดับต่ำมากคือ 0.139 และเครื่องหมายบวก แสดงถึงความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (Hinkle D. E., 1998) กล่าวคือถ้าผลประกอบการต่อปีมากขึ้น ระดับการให้ความสำคัญต่อปัญหาผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการบริหารงานของกลุ่มจะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

นอกจากนั้นยังพบว่า ผลประกอบการต่อปี มีความสัมพันธ์กับการให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์และกระจายข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกภายในกลุ่มไม่ดีพอ เห็นได้จากระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้ 0.028 มีค่าต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 ทำให้เราสามารถปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  ได้ แต่เมื่อพิจารณาที่ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันจะพบว่าความสัมพันธ์ของทั้งสองตัวแปรอยู่ในระดับต่ำมากคือ 0.108 และเครื่องหมายบวก แสดงถึงความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือถ้าผลประกอบการต่อปีมากขึ้น ระดับการให้ความสำคัญกับการให้ความสำคัญกับปัญหาการประชาสัมพันธ์และกระจายข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกภายในกลุ่มไม่ดีพอจะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

สำหรับตัวแปรคู่อื่นๆ พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเนื่องจากระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 ทั้งสิ้นทำให้เราต้องยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

**กลุ่มที่ 3** ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

- ขนาดองค์กร
- ระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า
- ผลประกอบการต่อปี

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กรสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจทั้ง 6 ประเด็น ได้แก่

- การไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเพียงพอ
- การไม่ทราบข้อมูลของกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเลยเนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์
- การไม่เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญในการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ
- การไม่มีความพร้อมที่จะเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ
- เห็นว่าการเข้าร่วมความร่วมมือทางธุรกิจก่อให้เกิดผลร้ายกับองค์กรเพราะเป็นการรวมกลุ่มกับคู่แข่ง
- การขาดความไว้วางใจในเรื่องการจัดสรรผลตอบแทนให้สมาชิกในกลุ่ม

ตัวอย่างการตั้งสมมติฐานงานวิจัยสำหรับตัวแปรกลุ่มนี้ เช่น

**“ผู้ไม่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือที่มีขนาดองค์กรแตกต่างกันให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเพียงพอ มากน้อยต่างกัน”**

สมมติฐานทางสถิติ คือ

$H_0$ : ขนาดองค์กรของผู้ไม่เป็นสมาชิกไม่มีความสัมพันธ์กับการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเพียงพอ

$H_1$ : ขนาดองค์กรของผู้ไม่เป็นสมาชิกมีความสัมพันธ์กับการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเพียงพอ

จากตัวอย่างการตั้งสมมติฐานที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการตั้งสมมติฐานงานวิจัยในทำนองเดียวกันเพื่อทดสอบและหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) อื่นๆในกลุ่มนี้ โดยสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม ระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้จาก SPSS ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson และผลการทดสอบสมมติฐานของตัวแปรกลุ่มที่ 3

| ตัวแปรอิสระ             | ตัวแปรตาม                                                                                             | ระดับ<br>นัยสำคัญที่<br>คำนวณได้จาก<br>SPSS | ค่าสหสัมพันธ์<br>ของ<br>Pearson | ผลการ<br>ทดสอบ<br>สมมติฐาน   |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| ขนาดองค์กร              | การไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ<br>กลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเพียงพอ                                | 0.618                                       | -0.090                          | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                         | การไม่ทราบข้อมูลของกลุ่มความ<br>ร่วมมือทางธุรกิจเลยเนื่องจากขาด<br>การประชาสัมพันธ์                   | 0.075                                       | 0.087                           | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                         | การไม่เห็นถึงความจำเป็นและ<br>ความสำคัญในการสร้างความร่วมมือ<br>ทางธุรกิจ                             | 0.095                                       | 0.434                           | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
| ตัวแปรอิสระ             | ตัวแปรตาม                                                                                             | ระดับ<br>นัยสำคัญที่<br>คำนวณได้จาก<br>SPSS | ค่าสหสัมพันธ์<br>ของ<br>Pearson | ผลการ<br>ทดสอบ<br>สมมติฐาน   |
| ขนาดองค์กร              | การไม่มีความพร้อมที่จะเข้าร่วมกลุ่ม<br>ความร่วมมือทางธุรกิจ                                           | 0.893                                       | -0.158                          | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                         | เห็นว่าการเข้าร่วมความร่วมมือทาง<br>ธุรกิจก่อให้เกิดผลร้ายกับองค์กร<br>เพราะเป็นการรวมกลุ่มกับคู่แข่ง | 0.071                                       | 0.295                           | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                         | การขาดความไว้วางใจในเรื่องการ<br>จัดสรรผลตอบแทนให้สมาชิกในกลุ่ม                                       | 0.799                                       | 0.265                           | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
| ระยะทางการ<br>ให้บริการ | การไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ<br>กลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเพียงพอ                                | 0.267                                       | -0.244                          | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                         | การไม่ทราบข้อมูลของกลุ่มความ<br>ร่วมมือทางธุรกิจเลยเนื่องจากขาด<br>การประชาสัมพันธ์                   | 0.750                                       | -0.153                          | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |

|                  |                                                                                                |                                  |                          |                              |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|------------------------------|
|                  | การไม่เห็นถึงความจะเป็นและความสำคัญในการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ                              | 0.982                            | 0.186                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                  | การไม่มีความพร้อมที่จะเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ                                        | 0.821                            | -0.166                   | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                  | เห็นว่าการเข้าร่วมความร่วมมือทางธุรกิจก่อให้เกิดผลร้ายกับองค์กร เพราะเป็นการรวมกลุ่มกับคู่แข่ง | 0.163                            | 0.149                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                  | การขาดความไว้วางใจในเรื่องการจัดสรรผลตอบแทนให้สมาชิกในกลุ่ม                                    | 0.528                            | 0.066                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
| ผลประกอบการต่อปี | การไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเพียงพอ                             | 0.394                            | -0.194                   | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                  | การไม่ทราบข้อมูลของกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเลยเนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์                    | 0.118                            | -0.060                   | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
| ตัวแปรอิสระ      | ตัวแปรตาม                                                                                      | ระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้จาก SPSS | ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson | ผลการทดสอบสมมติฐาน           |
| ผลประกอบการต่อปี | การไม่เห็นถึงความจะเป็นและความสำคัญในการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ                              | 0.196                            | 0.309                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                  | การไม่มีความพร้อมที่จะเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ                                        | 0.063                            | -0.418                   | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                  | เห็นว่าการเข้าร่วมความร่วมมือทางธุรกิจก่อให้เกิดผลร้ายกับองค์กร เพราะเป็นการรวมกลุ่มกับคู่แข่ง | 0.714                            | 0.112                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                  | การขาดความไว้วางใจในเรื่องการจัดสรรผลตอบแทนให้สมาชิกในกลุ่ม                                    | 0.645                            | 0.262                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ตัวแปรทุกคู่ในกลุ่มนี้ไม่มีความสัมพันธ์กันเนื่องจากระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 ทั้งสิ้นทำให้เราต้องยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

**กลุ่มที่ 4** ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

- ขนาดองค์กร
- ระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า
- ผลประกอบการต่อปี
- สถานภาพการเป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ ทั้ง 9 ประเด็น ได้แก่

- ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจของสมาชิก
- จำนวนสมาชิกในกลุ่ม
- ความเชื่อถือไว้วางใจที่มีต่อสมาชิกรายอื่นในกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ
- ความทับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการของสมาชิกภายในกลุ่ม
- ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี
- วัฒนธรรมองค์กร
- ความโปร่งใสในการจัดสรรผลตอบแทน
- นโยบายของผู้บริหารองค์กร
- ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ

ตัวอย่างการตั้งสมมติฐานงานวิจัยสำหรับตัวแปรกลุ่มนี้ เช่น

**“องค์กรที่มีผลประกอบการต่อปีแตกต่างกันให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านความโปร่งใสในการจัดสรรผลตอบแทน มากน้อยต่างกัน”**

สมมติฐานทางสถิติ คือ

$H_0$ : ผลประกอบการต่อปีไม่มีความสัมพันธ์กับการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความโปร่งใสในการจัดสรรผลตอบแทน

$H_1$ : ผลประกอบการต่อปีมีความสัมพันธ์กับการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความโปร่งใสในการจัดสรรผลตอบแทน

จากตัวอย่างการตั้งสมมติฐานที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการตั้งสมมติฐานงานวิจัยในทำนองเดียวกันเพื่อทดสอบและหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) อื่นๆในกลุ่มนี้ โดยสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.33 ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม ระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้จาก SPSS ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson และผลการทดสอบสมมติฐานของตัวแปรกลุ่มที่ 4

| ตัวแปรอิสระ | ตัวแปรตาม                                                                                          | ระดับ<br>นัยสำคัญที่<br>คำนวณได้จาก<br>SPSS | ค่าสหสัมพันธ์<br>ของ<br>Pearson | ผลการ<br>ทดสอบ<br>สมมติฐาน   |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| ขนาดองค์กร  | ความสำคัญของปัจจัยด้านความรู้<br>ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือ<br>ทางธุรกิจของสมาชิก         | 0.388                                       | 0.030                           | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             | ความสำคัญของปัจจัยด้านจำนวน<br>สมาชิกในกลุ่ม                                                       | 0.449                                       | 0.347                           | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             | ความสำคัญของปัจจัยด้านความ<br>เชื่อถือไว้วางใจที่มีต่อสมาชิกรายอื่น<br>ในกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ | 0.805                                       | 0.217                           | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             | ความสำคัญของปัจจัยด้านความทับ<br>ซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการ<br>ให้บริการของสมาชิกภายในกลุ่ม        | 0.367                                       | 0.253                           | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             |                                                                                                    |                                             |                                 |                              |
| ตัวแปรอิสระ | ตัวแปรตาม                                                                                          | ระดับ<br>นัยสำคัญที่<br>คำนวณได้จาก<br>SPSS | ค่าสหสัมพันธ์<br>ของ<br>Pearson | ผลการ<br>ทดสอบ<br>สมมติฐาน   |
| ขนาดองค์กร  | ความสำคัญของปัจจัยด้านความ<br>พร้อมทางด้านเทคโนโลยี                                                | 0.764                                       | 0.175                           | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             | ความสำคัญของปัจจัยด้านวัฒนธรรม<br>องค์กร                                                           | 0.476                                       | 0.182                           | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             | ความสำคัญของปัจจัยด้านความ<br>โปร่งใสในการจัดสรรผลตอบแทน                                           | 0.851                                       | -0.020                          | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             | ความสำคัญของปัจจัยด้านนโยบาย<br>ของผู้บริหารองค์กร                                                 | 0.939                                       | 0.038                           | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|             | ความสำคัญของปัจจัยด้านประโยชน์ที่<br>ได้รับจากการเข้าร่วมกลุ่มความ<br>ร่วมมือทางธุรกิจ             | 0.776                                       | 0.012                           | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |

|                     |                                                                                            |                                  |                          |                              |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| ระยะทางการให้บริการ | ความสำคัญของปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจของสมาชิก         | 0.095                            | 0.004                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                     | ความสำคัญของปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในกลุ่ม                                                   | 0.487                            | -0.009                   | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                     | ความสำคัญของปัจจัยด้านความเชื่อถือไว้วางใจที่มีต่อสมาชิกรายอื่นในกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ | 0.630                            | 0.112                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                     | ความสำคัญของปัจจัยด้านความซับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการของสมาชิกภายในกลุ่ม        | 0.452                            | 0.081                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                     | ความสำคัญของปัจจัยด้านความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี                                            | 0.299                            | -0.038                   | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                     | ความสำคัญของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร                                                       | 0.214                            | 0.041                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                     | ความสำคัญของปัจจัยด้านความโปร่งใสในการจัดสรรผลตอบแทน                                       | 0.631                            | 0.050                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
| ตัวแปรอิสระ         | ตัวแปรตาม                                                                                  | ระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้จาก SPSS | ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson | ผลการทดสอบสมมติฐาน           |
| ระยะทางการให้บริการ | ความสำคัญของปัจจัยด้านนโยบายของผู้บริหารองค์กร                                             | 0.391                            | 0.030                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                     | ความสำคัญของปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ             | 0.883                            | 0.052                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
| ผลประกอบการต่อปี    | ความสำคัญของปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจของสมาชิก         | 0.322                            | -0.038                   | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                     | ความสำคัญของปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในกลุ่ม                                                   | 0.701                            | 0.103                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |

|                                      |                                                                                               |                                  |                          |                              |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|------------------------------|
|                                      | ความสำคัญของปัจจัยด้านความเชื่อถือว่าไว้วางใจที่มีต่อสมาชิกรายอื่นในกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ | 0.108                            | 0.158                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                      | ความสำคัญของปัจจัยด้านความทับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการของสมาชิกภายในกลุ่ม           | 0.056                            | 0.007                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                      | ความสำคัญของปัจจัยด้านความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี                                               | 0.559                            | 0.307                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                      | ความสำคัญของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร                                                          | 0.173                            | 0.322                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                      | ความสำคัญของปัจจัยด้านความโปร่งใสในการจัดสรรผลตอบแทน                                          | 0.028                            | 0.174                    | ปฏิเสธ $H_0$<br>ยอมรับ $H_1$ |
|                                      | ความสำคัญของปัจจัยด้านนโยบายของผู้บริหารองค์กร                                                | 0.709                            | 0.103                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                      | ความสำคัญของปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ                | 0.305                            | 0.254                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
| ตัวแปรอิสระ                          | ตัวแปรตาม                                                                                     | ระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้จาก SPSS | ค่าสหสัมพันธ์ของ Pearson | ผลการทดสอบสมมติฐาน           |
| สถานภาพการเป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ | ความสำคัญของปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจของสมาชิก            | 0.546                            | 0.136                    | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                      | ความสำคัญของปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในกลุ่ม                                                      | 0.225                            | -0.185                   | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                      | ความสำคัญของปัจจัยด้านความเชื่อถือว่าไว้วางใจที่มีต่อสมาชิกรายอื่นในกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ | 0.790                            | -0.020                   | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|                                      | ความสำคัญของปัจจัยด้านความทับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการของสมาชิกภายในกลุ่ม           | 0.189                            | -0.256                   | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |

|  |                                                                                |       |        |                              |
|--|--------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|------------------------------|
|  | ความสำคัญของปัจจัยด้านความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี                                | 0.590 | -0.088 | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|  | ความสำคัญของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร                                           | 0.421 | -0.235 | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|  | ความสำคัญของปัจจัยด้านความโปร่งใสในการจัดสรรผลตอบแทน                           | 0.155 | 0.201  | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|  | ความสำคัญของปัจจัยด้านนโยบายของผู้บริหารองค์กร                                 | 0.052 | 0.148  | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |
|  | ความสำคัญของปัจจัยด้านประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ | 0.542 | 0.092  | ยอมรับ $H_0$<br>ปฏิเสธ $H_1$ |

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ผลประกอบการต่อปี มีความสัมพันธ์กับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านความโปร่งใสในการจัดสรรผลตอบแทน เห็นได้จากระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้ 0.028 มีค่าต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 ทำให้เราสามารถปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  ได้ แต่เมื่อพิจารณาที่ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันจะพบว่าความสัมพันธ์ของทั้งสองตัวแปรอยู่ในระดับต่ำมากคือ -0.174 และเครื่องหมายลบ แสดงถึงความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน (Hinkle D. E., 1998) กล่าวคือถ้าผลประกอบการต่อปีมากขึ้น การให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านความโปร่งใสในการจัดสรรผลตอบแทนจะลดลง

สำหรับตัวแปรคู่อื่นๆ พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเนื่องจากระดับนัยสำคัญที่คำนวณได้ มีค่าสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้คือ 0.05 ทั้งสิ้นทำให้เราต้องยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$

#### สรุป ปัจจัยปัญหาและอุปสรรคของการรวมกลุ่มความร่วมมือของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนในปัจจุบัน รวมทั้งปัจจัยกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวในการสร้างกลุ่มความร่วมมือในอนาคต

จากผลการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลจากทั้งการสัมภาษณ์และการแจกแบบสอบถาม ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือได้ดังนี้

#### **ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือในปัจจุบัน ได้แก่**

1. การประชาสัมพันธ์และกระจายข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกภายในกลุ่มไม่ดีพอ
2. ผู้ประกอบการขาดความเชื่อมั่นต่อการสร้างกลุ่มความร่วมมือ เนื่องจากพบว่าการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือไม่ได้ทำให้ศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้นและไม่สร้างผลประโยชน์ให้กับ

สมาชิกได้จริง รวมทั้งทำให้สูญเสียเงินลงทุนที่ใช้ในการสร้างกลุ่มความร่วมมือไปโดยเปล่าประโยชน์

3. ขาดความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
4. จำนวนสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานที่กลุ่มได้รับทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม
5. การเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเนื่องจากความทับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการ
6. วิธีการรับงานและการกระจายงานให้กับสมาชิกในกลุ่มไม่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม
7. กระบวนการแบ่งปันรายได้ไม่มีความโปร่งใสและขาดความเป็นธรรม
8. ผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการบริหารงานของกลุ่ม
9. ผู้บริหารของกลุ่มขาดความน่าเชื่อถือและไม่น่าไว้วางใจ
10. เกิดความขัดแย้งเนื่องจากสมาชิกในกลุ่มแต่ละรายมีอุดมการณ์ แนวความคิดและแนวทางในการบริหารงานที่แตกต่างกัน
11. ราคาที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นนอกกลุ่มได้
12. กลุ่มความร่วมมือขาดจุดแข็งด้านการให้บริการทางโลจิสติกส์ที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการของกลุ่มได้
13. สมาชิกในกลุ่มเลือกที่จะรักษาผลประโยชน์ให้กับองค์กรของตนเองเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่ม

**ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือในปัจจุบันสำหรับผู้ที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ ได้แก่**

1. เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารทางธุรกิจ
2. เพื่อประชาสัมพันธ์ให้องค์กรเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น
3. การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ
4. การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร
5. การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆให้กับองค์กร
6. การลดต้นทุนในการดำเนินงาน

**ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือในปัจจุบันสำหรับผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ ได้แก่**

1. การขาดความไว้วางใจในเรื่องการจัดสรรผลตอบแทนให้สมาชิกในกลุ่ม
2. การไม่ทราบข้อมูลของกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเลยเนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์

3. เห็นว่าการเข้าร่วมความร่วมมือทางธุรกิจก่อให้เกิดผลร้ายกับองค์กรเพราะเป็นการรวมกลุ่มกับคู่แข่ง
4. การไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเพียงพอ
5. การไม่เห็นถึงความจะเป็นและความสำคัญในการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ
6. การไม่มีความพร้อมที่จะเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ
7. เห็นว่าธุรกิจของตนเองสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีและเพียงพออยู่แล้ว
8. มีความเชื่อมั่นว่าองค์กรของตนจะไม่ได้รับผลกระทบจากการเข้ามาของบริษัทต่างชาติที่มีบริการครบวงจรอย่างแน่นอน

#### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบกลุ่มความร่วมมือ ได้แก่

1. ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ
2. นโยบายของผู้บริหารองค์กรของสมาชิก
3. ความโปร่งใสในการจัดสรรผลตอบแทน
4. ความเชื่อถือไว้วางใจที่มีต่อสมาชิกรายอื่นในกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ
5. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจของสมาชิก
6. ความซับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการของสมาชิกภายในกลุ่ม
7. ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี
8. วัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก
9. จำนวนสมาชิกในกลุ่ม
10. ราคาค่าบริการด้านโลจิสติกส์ของกลุ่มความร่วมมือ
11. จุดแข็งในการให้บริการด้านโลจิสติกส์ของกลุ่มความร่วมมือ
12. ความพร้อมด้านการลงทุนของสมาชิก
13. หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกสมาชิก
14. ความเป็นกลางของทีมบริหารกลุ่ม
15. ระดับความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม
16. การสนับสนุนจากภาครัฐ

#### 4.3 การวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียกลุ่มรูปแบบความร่วมมือที่ได้จากการสัมภาษณ์

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้ง 10 รายทำให้ทราบถึงรูปแบบความร่วมมือแบบในปัจจุบัน สามารถแบ่งออกเป็นรูปแบบความร่วมมือแบบเป็นทางการและรูปแบบความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ เนื่องจากเราต้องการพัฒนารอบรูปแบบความร่วมมือจึงเลือกพิจารณาเพียงรูปแบบความร่วมมือแบบเป็นทางการเท่านั้น พบว่าจากการสัมภาษณ์มีรูปแบบความร่วมมือแบบเป็นทางการอยู่ 3 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบ A ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 1 ที่ทำการก่อตั้งบริษัทกลุ่มความร่วมมือในลักษณะบริษัทจำกัด โดยผู้แทนสมาชิกทุกรายถือหุ้นในจำนวนที่เท่ากัน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการส่วนกลาง มีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับสมาชิกทุกฝ่ายในการให้บริการในแต่ละครั้ง โดยการรวมกลุ่มอยู่ภายใต้เงื่อนไขคือ รูปแบบลักษณะเส้นทางและการบริการไม่ทับซ้อนกัน

รูปแบบ P ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 4 กรรมการผู้จัดการ เป็นการรวมกลุ่มความร่วมมือที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ คือมีการให้ส่วนลดในการดำเนินกิจกรรมต่างแต่กลับไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรเนื่องจากสมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่มมีรูปแบบลักษณะเส้นทางและการบริการทับซ้อนกัน อันก่อให้เกิดปัญหาเรื่องความไว้วางใจเรื่องการจัดสรรผลประโยชน์และรายได้ เมื่อเกิดความไม่ไว้วางใจแล้วสมาชิกและรายย่อยเห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าการรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม เป็นผลให้ความร่วมมือไม่ประสบความสำเร็จ

รูปแบบ C ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 5 ที่ปรึกษาบริษัทกลุ่มความร่วมมือ โดยผู้แทนสมาชิกทุกรายถือหุ้นในจำนวนที่เท่ากัน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการส่วนกลาง มีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานตรวจสอบสินค้าก่อนทำการขนย้ายและมีโปรแกรมที่ใช้ในการส่งงานผ่านเครือข่ายกลาง การรวมกลุ่มอยู่ภายใต้เงื่อนไขคือ รูปแบบลักษณะเส้นทางและการบริการไม่ทับซ้อนกัน

จากการพิจารณาผลการสัมภาษณ์ข้างต้นเห็นได้ว่า รูปแบบการร่วมมือแบบ B ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการยังไม่เกิดการร่วมมือกันอย่างแท้จริง จึงพิจารณาข้อดีและข้อเสียของรูปแบบ A และ C เพื่อให้ได้ผลอันจะนำไปสู่การสร้างกรอบรูปแบบความร่วมมือใหม่

ตารางที่ 4.34 เปรียบเทียบข้อดีของรูปแบบความร่วมมือแบบ รูปแบบ A และ รูปแบบ C

| ข้อดี                               | รูปแบบ A                                                                                                                 | รูปแบบ C                                                                                                   |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| รูปแบบทางธุรกิจ<br>(Business Model) | 1. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกแต่ละรายเป็นแบบไม่เป็นทางการ มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ทำให้เกิดความไว้วางใจกัน                | 1. รูปแบบ ลักษณะเส้นทางและการบริการของสมาชิกแต่ละรายไม่มีการทับซ้อนกัน                                     |
|                                     | 2. มีการก่อตั้งบริษัทกลางขึ้นมาดำเนินงาน และให้สมาชิกแต่ละรายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการจึงเกิดความโปร่งใสในการบริหารงาน | 2. สมาชิกแต่ละรายมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี ความรู้ความสามารถ มาตรฐานการให้บริการที่เท่าเทียมกัน          |
|                                     | 3. มีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการที่ชัดเจน ทำให้สมาชิกแต่ละรายทราบขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่ตนต้องดำเนินงาน   | 3. มีการใช้ระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมต่อสมาชิกทุกรายเข้าสู่ระบบการทำงานเดียวกัน จึงไม่เกิดการทำงานซ้ำซ้อน |
|                                     | 4. รูปแบบ ลักษณะเส้นทางและการบริการของสมาชิกแต่ละรายไม่มีการทับซ้อนกัน                                                   | 4. บริษัทกลางมีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนที่สมาชิกทุกรายต้องปฏิบัติตาม                                       |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | 5. สมาชิกแต่ละรายมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี ความรู้ความสามารถ มาตรฐานการให้บริการที่เท่าเทียมกัน                                                                                                                                    | 5. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากสามารถขยายตลาดได้มากยิ่งขึ้น                                                                                                                                                               |
|                                         | 6. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากสามารถขยายตลาดได้มากยิ่งขึ้น                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                       |
| กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)   | 1. สมาชิกทุกคนมีหน้าที่หารายได้ ทำให้ส่วนกลางซึ่งเป็นบริษัทก่อตั้งใหม่ ไม่ต้องรับภาระในการหาลูกค้าเพียงลำพัง                                                                                                                         | 1. เนื่องจากส่วนกลางหาลูกค้าเพียงรายเดียว ทำให้การทำงานไม่เกิดความยุ่งยากซับซ้อนในการติดต่อลูกค้า                                                                                                                                     |
|                                         | 2. ทุกครั้งที่ลูกค้ามีความต้องการรับบริการ ทางบริษัทจะมีการจำลองรูปแบบการขนส่งขึ้น ทำให้การทำงานมีความรอบคอบรัดกุม สามารถระบุผู้รับผิดชอบได้อย่างชัดเจน                                                                              | 2. ระบบสารสนเทศทำให้การทำงานสะดวก รวดเร็ว ง่ายต่อการตรวจเช็คสถานะ และยังเชื่อมต่อบริษัทงานหลายส่วนเข้าด้วยกัน เช่น แผนกขนส่ง และ แผนกบัญชี สามารถเรียกดูข้อมูลจากฐานข้อมูลเดียวกัน                                                    |
|                                         | 3. มีการออกไปส่งงานและใบรับสินค้าที่ระบุรายละเอียดการขนส่งแต่ละครั้ง เช่น เวลารับสินค้า เวลาที่ส่งสินค้า และจำนวนสินค้า ซึ่งสามารถนำไปวัดมาตรฐานการทำงานของบริษัทได้                                                                 | 3. มีการออกไปส่งงานและใบรับสินค้าที่ระบุรายละเอียดการขนส่งแต่ละครั้ง เช่น เวลารับสินค้า เวลาที่ส่งสินค้า และจำนวนสินค้า ซึ่งสามารถนำไปวัดมาตรฐานการทำงานของบริษัทได้                                                                  |
|                                         | 4. บริษัทจะควบคุมรูปแบบการขนส่งให้เหมาะสม โดยให้เกิดการขนถ่ายสินค้า เปลี่ยนถ่ายรถน้อยที่สุด เพื่อลดความเสี่ยงที่สินค้าจะเกิดการสูญหายและเสียหาย และลดต้นทุนการทำงาน                                                                  | 4. มีปริมาณลูกค้าเพิ่มมากขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่ม เนื่องจากบริษัทกลางทำการหาลูกค้าใหม่เข้ามาให้บริษัทของสมาชิกดำเนินงาน                                                                                                                |
|                                         | 5. หลังการขนส่งสินค้าเสร็จสิ้น ทางบริษัทมีการตรวจสอบคุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าทุกครั้ง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริการในอนาคต                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                       |
| กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) | 1. ราคาที่บริษัทกลางเสนอขายแก่ลูกค้า เป็นราคาที่ได้ผ่านการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากเป็นราคาที่สมาชิกผู้ดำเนินงานเสนอเข้ามา แล้วทำการบวกผลกำไรเพิ่มร้อยละ 3 - 5 สำหรับส่วนกลาง ทำให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานจะไม่เกิดการขาดทุน | 1. ราคาที่บริษัทกลางเสนอขายแก่ลูกค้า เป็นราคาที่ได้ผ่านการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากเป็นราคาที่สมาชิกผู้ดำเนินงานเสนอเข้ามา แล้วทำการบวกผลกำไรเพิ่ม 6 บาทต่อชิ้น สำหรับส่วนกลาง ทำให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานจะไม่เกิดการขาดทุน |
|                                         | 2. บริษัทสมาชิกผู้ดำเนินงานเรียกเก็บค่าบริการจากบริษัทกลาง โดยให้เครดิต 15- 30 วัน ทำให้บริษัทกลางหมุนเวียนภายในนานขึ้น                                                                                                              | 2. ลดต้นทุนในการดำเนินงานในเส้นทางที่ไม่มี ความชำนาญ                                                                                                                                                                                  |
|                                         | 3. บริษัทกลางเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า เป็นเงินสด หรือมีเครดิตเวลาตามแต่ตกลงกัน แต่ตามปกติระยะเวลาการให้เครดิตจะสั้น เพื่อให้ได้รายรับก่อนการจ่ายค่าดำเนินงานแก่สมาชิก                                                             |                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                         | 4. ลดต้นทุนในการดำเนินงานในเส้นทางที่ไม่มี ความชำนาญ                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                             |                                                                                                                                   |                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กระบวนการในการปฏิบัติกร (Operation Process) | 1. จากจำลองรูปแบบการขนส่งทุกครั้ง ทำให้สมาชิกทุกฝ่ายรู้หน้าที่ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน การติดตามประสานงานสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว | 1. จากการคำนวณอย่างแม่นยำของระบบสารสนเทศที่ใช้ทำให้ สมาชิกสามารถจัดรถได้เหมาะสมกับการทำงาน ไม่เกิดการขาดทุนจากการส่งรถผิดประเภทไปดำเนินการ |
|                                             | 2. สามารถติดตามสถานะสินค้าได้ตลอดเวลา เนื่องจากบริษัทกลางจะเช็คสถานะสินค้าทุกระยะเพื่อแจ้งแก่ลูกค้า                               | 2. การส่งต่อข้อมูลสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว ไม่ต้องรอเวลาในการส่งเอกสาร เนื่องจากสามารถเรียกดูเอกสารที่ต้องการจากฐานข้อมูลได้ในทันที         |
|                                             | 3. จากการแบ่งความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ทำให้ง่ายต่อการติดตามหาผู้รับผิดชอบ หากสินค้าเกิดความเสียหาย                                |                                                                                                                                            |

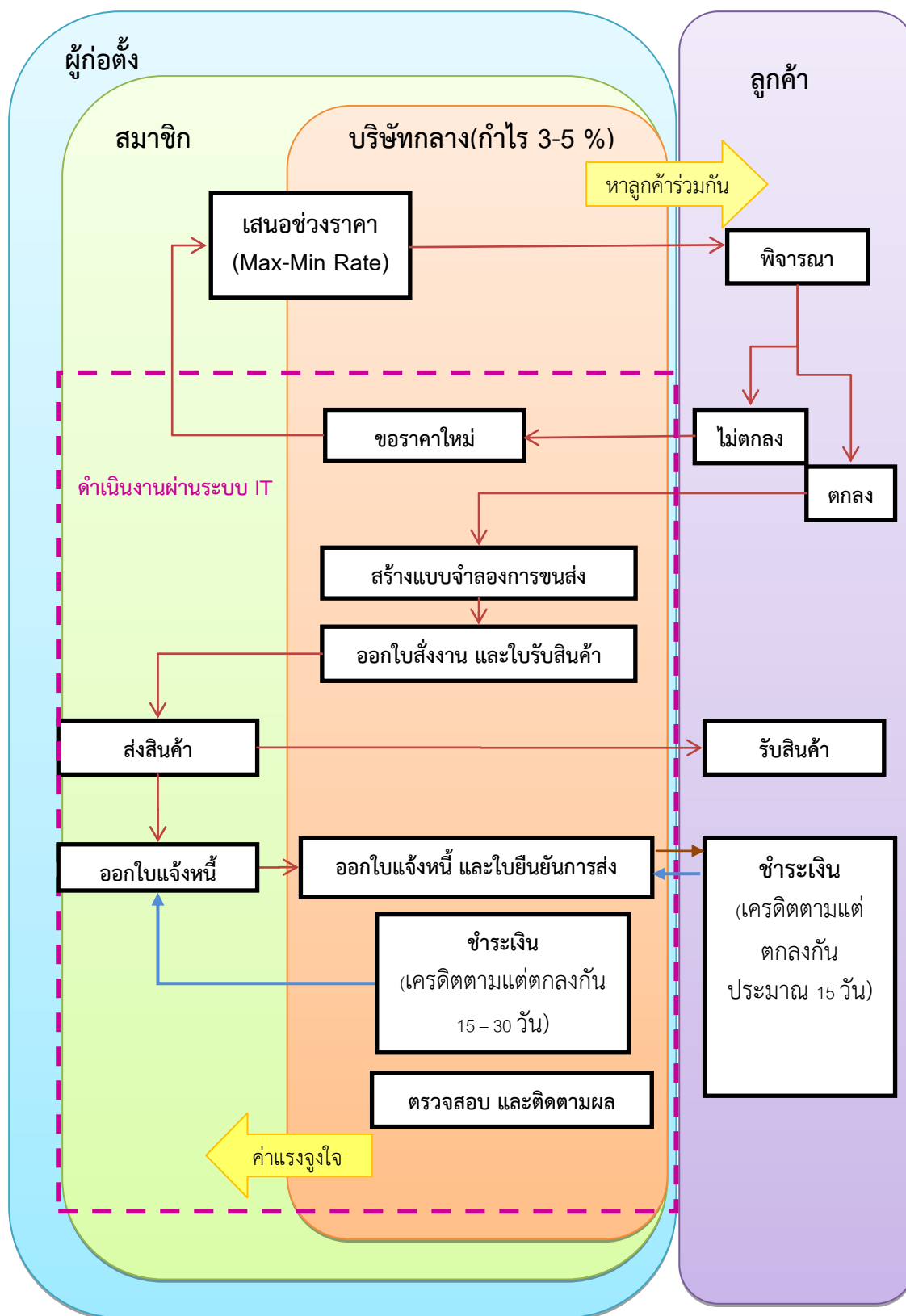
ตารางที่ 4.35 เปรียบเทียบข้อเสียของรูปแบบความร่วมมือแบบรูปแบบ A และ รูปแบบ C

| ข้อเสีย                                 | รูปแบบ A                                                                                                                                                                                                                    | รูปแบบ C                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)        | 1. บริษัทกลางไม่มีการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน ทำให้การทำงานบางครั้งไม่ตรงต่อเวลา                                                                                                                                            | 1. โครงสร้างและแนวทางในการบริหารงานขาดความชัดเจน ทำให้สมาชิกที่เข้าร่วมเกิดความไม่มั่นใจในกลุ่ม                                                                                                               |
|                                         |                                                                                                                                                                                                                             | 2. เนื่องจากความร่วมมือเป็นแบบเป็นทางการเท่านั้น ก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจกัน ในเรื่องของการดำเนินงาน                                                                                                         |
|                                         |                                                                                                                                                                                                                             | 3. ผู้นำขาดความแข็งแกร่ง จึงขาดอำนาจในการต่อรองกับลูกค้า                                                                                                                                                      |
|                                         |                                                                                                                                                                                                                             | 4. ยังไม่เกิดรูปแบบความร่วมมืออย่างแท้จริง เนื่องจากผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจยังคงเป็นเพียง 3 บริษัทผู้ก่อตั้งหลักเท่านั้น บริษัทสมาชิกมีตำแหน่งเหมือนเป็นบริษัทที่ถูกจ้างงานเท่านั้น                  |
| กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)   | 1. การทำงานล่าช้า เนื่องจากขาดระบบสารสนเทศที่ดี เช่น เมื่อมีความผิดพลาดในเรื่องของเอกสารหรือข้อมูล กว่าที่จะได้รับการแก้ไขอาจส่งผลให้การขนส่งเกิดความล่าช้า                                                                 | 1. จากความไม่ชัดเจนในเรื่องโครงสร้างการทำงาน ทำให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานบ่อย เช่น รถวิ่งรับสินค้าเสียเที่ยวเนื่องจากไม่มีสินค้า                                                                        |
|                                         | 2. เนื่องจากสมาชิกมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน บางครั้งจึงเกิดความหย่อนยานของกฎเกณฑ์                                                                                                                                     | 2. ขาดการตกลงอันดีระหว่างบริษัทกับลูกค้าเรื่องระดับการให้บริการ จึงส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้า                                                                                                          |
| กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) | 1. เกิดความล่าช้าในการขอเรทราคาระหว่างสมาชิก เช่น หากลูกค้าไม่พอใจในราคาที่ทางบริษัทกลางเสนอ ก็มีความจำเป็นที่บริษัทจะต้องตีราคากลับไปสู่สมาชิก การประสานงานทำได้ช้าจนกระทั่งลูกค้าเปลี่ยนใจรับบริการจากผู้ประกอบการรายอื่น | 1. ทางบริษัทมีการกำหนดกำไรคงที่ ( 6 บาทต่อชิ้น) ในการเสนอขายลูกค้าในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่คงที่ บางครั้งจึงเกิดการเสียโอกาสในการที่จะได้รับกำไรมากขึ้น เพราะราคากลางในตลาดสูงกว่าราคาที่เสนอขายมาก |
|                                         |                                                                                                                                                                                                                             | 2. ขาดระบบบริหารจัดการด้านการเงินที่ดี เนื่องจากจ่ายเงินค่าบริการให้แก่สมาชิก ก่อนการได้รับค่าบริการจากลูกค้า บริษัทกลางจึงมักเกิดปัญหาการเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอ                                             |

|                                              |                                                                                                                         |                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              |                                                                                                                         | 3. ส่วนกลางควรมีความยืดหยุ่นในการเสนอราคา เพราะบางครั้งการเสนอราคาต่ำมากเกินไป ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน หากเกิดกรณีที่มีการขนส่งมีรูปแบบผิดไปจากเดิม |
| กระบวนการในการปฏิบัติการ (Operation Process) | 1. จากการทำงานซ้ำซ้อน บางครั้งข้อมูลที่ถูกส่งต่อไปเรื่องซ้ำไปมาหลายครั้ง เกิดความผิดพลาดคลาดเคลื่อน                     | 1. ไม่สามารถควบคุมการทำงานให้ตรงตามที่วางมาตรฐานไว้ ทำให้ผลการดำเนินงานไม่ผ่านตรงขั้นนี้ไว้                                                                |
|                                              | 2. เนื่องจากการส่งต่อข้อมูลบางครั้งก็ทำได้ช้า จึงทำให้บางครั้งการขนส่งเกิดความล่าช้า จากการเตรียมเอกสารไม่ทันเวลารถวิ่ง | 2. การทำงานอิงตามความต้องการลูกค้า และให้คำสัญญาในการดำเนินงานแบบไม่เผื่อเวลายืดหยุ่น เป็นผลให้การดำเนินงานไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้           |

#### 4.4 การสร้างกรอบรูปแบบความร่วมมือ

แนวคิดในการสร้างกรอบรูปแบบใหม่พิจารณาจากการวิเคราะห์ ข้อดีและข้อเสียของกลุ่มความร่วมมือที่มีในปัจจุบัน และนำข้อเสียต่าง ๆ มาพัฒนาปรับปรุงข้อผิดพลาด เพื่อสร้างกรอบรูปแบบความร่วมมือใหม่ โดยยังคงไว้ซึ่งการพิจารณาทั้ง 4 มิติ ได้แก่ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process) อีกทั้งผู้วิจัยได้ทำการศึกษากรอบความร่วมมือของผู้ประกอบการต่างชาติ จึงมีการนำแนวคิดและทฤษฎีจากกรอบความร่วมมือของต่างชาติดมาทำการประยุกต์ให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานของผู้ประกอบการในไทย ดังงานวิจัยของ Schmoltzi and Wallenburg (2010) ที่ศึกษาลักษณะของแรงจูงใจ โครงสร้าง และประสิทธิภาพในการประสานความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในแนวราบ โดยมุ่งศึกษาลักษณะของแรงจูงใจด้านการเพิ่มความสามารถในการให้บริการ การเพิ่มรายได้และการลดต้นทุน และงานวิจัยของ Buyukozkan et al. (2008) ที่ได้ทำการศึกษารายละเอียดย่อยและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกสมาชิกเพื่อเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตร และจากงานวิจัยของ Xu et al. (2009) ได้เสนอวิธี WRSM (Weighted Relative Saving Model) ซึ่งจะช่วยให้การแบ่งสรรผลประโยชน์เป็นไปอย่างยุติธรรมตามสัดส่วนการลงทุนและทุกฝ่ายน่าจะพอใจที่สุด ซึ่งจากการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำประยุกต์ใช้ในส่วนของเกณฑ์การคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมกลุ่มและรูปแบบการแบ่งปันรายได้ตามสัดส่วนการลงทุน และดำเนินงานโดยพิจารณาให้ผู้ทำงานมากย่อมได้รับปันผลที่มากกว่าตามลำดับ สามารถพิจารณารายละเอียดในส่วนของการกรอบรูปแบบใหม่ได้จากภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.15 Flow Chart กรอบความร่วมมือที่พัฒนาขึ้นใหม่ (รูปแบบ P)

## กรอบรูปแบบความร่วมมือที่พัฒนาขึ้นใหม่

### ด้านที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

1. สมาชิกผู้เข้าร่วมแต่ละรายพิจารณาจากความเชี่ยวชาญด้านการขนส่งสินค้า มีมาตรฐานในการให้บริการสูง ได้รับการยอมรับจากแวดวงผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน และเพื่อป้องกันความขัดแย้งอันเกิดจากการแบ่งผลประโยชน์ที่ไม่ลงตัว จึงคัดเลือกสมาชิกที่ไม่มีการทับซ้อนทางเส้นทาง หรือมีรูปแบบและลักษณะการให้บริการต่างกันมารวมกลุ่ม สมาชิกแต่ละรายควรมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนม เพื่อให้การติดต่อประสานงานทำได้อย่างราบรื่น เกิดความไว้วางใจกันในการทำงาน
2. การรวมกลุ่มมีรูปแบบที่เป็นทางการ คือมีการจัดตั้งรูปแบบบริษัทจำกัดในส่วนกลาง มีการลงทุนร่วมในจำนวนเท่ากัน และมีการจัดสรรเงินเพื่อใช้ในการบริหารบริษัทส่วนกลาง เช่น จัดให้มีแผนกบริหารจัดการและประสานงาน ผ่านระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงสมาชิกทุกรายเข้าสู่ฐานข้อมูลเดียวกัน โดยส่วนกลางทำหน้าที่จัดเก็บข้อมูล และควบคุมการทำงานในภาพรวมของกลุ่มความร่วมมือ
3. โครงสร้างการบริหารมีการแต่งตั้งผู้แทนสมาชิกทั้งหมดของกลุ่มขึ้นเป็นคณะกรรมการบริหาร รวมทั้งตำแหน่งผู้จัดการและทีมงานของสมาชิกแต่ละราย เพื่อประสานงานกับบริษัทที่เข้าร่วมกลุ่มแต่ละแห่ง ในขณะที่ตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทมาจากการลงคะแนนเลือกแต่งตั้ง ประธานกรรมการบริษัทไม่มีการกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่ง
4. บริษัทกลางควรมีการจัดประชุมทุกเดือน เพื่อรายงานความคืบหน้าเรื่องงบประมาณ การเงิน รายรับรายจ่าย งบดุลบัญชี รายได้ที่เกิดขึ้นจากการลงทุน (Return On Capital) อีกทั้งการประชุมรายเดือนจำเป็นต้องมีการวางแผนงานระยะสั้น ที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันและเศรษฐกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดความสำเร็จตรงตามแผนงานและเป้าหมายระยะยาวขององค์กร เช่น การวางแผนการตลาด การพิจารณาราคาท้องตลาดว่าเสนอขายที่ราคาเท่าไร และเปรียบเทียบกับราคาค่าบริการของบริษัทกลาง ก่อนพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการแข่งขัน
5. มีการประเมินความสามารถในการบริหารจัดการของประธานกรรมการบริษัททุก 1 ปี ว่าตรงตามเป้าหมายและมีผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มหรือไม่อย่างไร
6. สมาชิกแต่ละรายมีความสนิทสนม มีความเชื่อถือและไว้วางใจกันในระดับที่สูงมาก สมาชิกแต่ละรายมีความเป็นเจ้าของร่วมกัน มีสิทธิเท่าเทียมกัน หากมีกรณีที่ต้องมีการตัดสินใจในเรื่องของนโยบายและแนวทางเชิงกลยุทธ์ระดับสูง ให้มีการลงมติความเห็นชอบโดยถือคะแนนเสียงส่วนมากตามมติที่ประชุมเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ อาจถือเกณฑ์การตัดสินใจตามความเห็นชอบที่ร้อยละ 75 ของคะแนนเสียงทั้งหมด หรืออาจปรับเกณฑ์ในการตัดสินใจให้สูงขึ้นเหมาะสมตามหัวข้อที่ต้องการลงมติ
7. บริษัทกลางมีมาตรฐานในการให้บริการ โดยปรับปรุงและยึดตามมาตรฐานการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายในกลุ่มเป็นหลัก เช่น เส้นทางขนส่งสินค้าจากเชียงใหม่ไปยังมาเลเซียใช้

เวลาดำเนินการ 5 วัน และจากมาเลเซียไปยังสิงคโปร์ใช้เวลา 6 วัน ดังนั้นเวลาในการให้บริการทั้งหมดถือเป็น 11 วัน

8. มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบหากเกิดกรณีสินค้าเกิดความเสียหายหรือสูญหายอย่างชัดเจน เช่น สินค้าอยู่ในช่วงการขนส่งหรือขนถ่ายของสมาชิกรายใด ให้ถือว่าความเสียหายหรือสูญหายที่เกิดขึ้นในเวลานั้น ๆ อยู่ในความรับผิดชอบของสมาชิกผู้ดำเนินงาน ยกเว้นกรณีสุดวิสัยที่ไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบไว้ จะให้ถือว่าเป็นส่วนที่ต้องรับผิดชอบระหว่างสมาชิกผู้ดำเนินงานนั้น ๆ ทุกราย เว้นเสียแต่ว่าสินค้าอยู่ในความรับผิดชอบของลูกค้า กล่าวคือยังไม่มี การรับสินค้า หรือเมื่อสินค้ามีการลงชื่อรับสินค้าเรียบร้อยแล้ว จะถือว่าหมดความรับผิดชอบของบริษัทกลาง

## ด้านที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

1. บริษัทกลางและสมาชิกแต่ละรายมีหน้าที่ในการหาลูกค้า สร้างรายได้ให้กับกลุ่มความร่วมมือ โดยเริ่มจากการเสนอราคาค่าบริการในขอบเขตพื้นที่ให้บริการของตนที่มีการตกลงไว้กับกลุ่มให้กับบริษัทกลาง ซึ่งจะถือว่าราคาที่สมาชิกเสนอให้บริษัทกลางเป็นต้นทุนในการดำเนินงานของบริษัทกลาง และเพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการหาลูกค้า สมาชิกที่หาลูกค้าให้กับบริษัทกลางจะได้รับเงินตอบแทนในลักษณะของค่านายหน้า เช่น ได้รับเงินค่านายหน้า 5% จากกำไรต่องาน
2. กรณีมีลูกค้าสนใจบริการของกลุ่ม บริษัทกลางจะทำการสร้างแบบจำลองการขนส่งตั้งแต่ต้นทางไปจนถึงปลายทาง การสร้างแบบจำลองทำให้ทราบภาพรวมของการทำงานและบริษัทที่ต้องรับผิดชอบงานในแต่ละส่วน และจัดทำใบเสนอราคาโดยพิจารณาต้นทุนการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ จากระบบสารสนเทศ โดยบริษัทกลางได้กำไรจากการนำราคาที่สมาชิกแต่ละรายเสนอมาบวกกำไรเพิ่มขึ้นต่ำร้อยละ 3 - 5 ก่อนเสนอให้กับลูกค้า
3. เมื่อลูกค้าตกลงรับบริการแล้ว บริษัทกลางจะทำการจัดเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ เป็นการเปิดงาน และทำการออกใบสั่งงานจากระบบไปยังสมาชิกที่เกี่ยวข้องในแต่ละงานตามจำนวนผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ ทางโทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรือสามารถ Log In เข้าระบบเพื่อดูข้อมูลงานในแต่ละวัน โดยมีรายละเอียดข้อมูลดังนี้
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้ส่งสินค้าต้นทาง
  - เอกสารที่ต้องการในการขนส่งแต่ละครั้ง
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้รับสินค้าปลายทาง
  - ชื่อและหมายเลขติดต่อผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
 หลังจากนั้นจะออก “ใบรับสินค้า” ที่มีการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าทั้งหมดที่ทำการขนส่งครั้งนั้น เพื่อนำไปให้ผู้รับปลายทางลงชื่อ ยืนยันการได้รับสินค้าครบถ้วนถูกต้อง

การขนส่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักๆ คือการขนส่งภายในประเทศและการขนส่งระหว่างประเทศ ซึ่งทั้ง 2 ส่วนต่างจำเป็นต้องใช้เอกสารในการขนส่งคล้ายคลึงกัน คือ ใบแสดงมูลค่า

สินค้า (Invoice) และใบแสดงการบรรจุหีบห่อของสินค้า (Packing List) ใบแสดงต้นกำเนิดของสินค้า (Certificate of Origin) เป็นต้น

การขนส่งสินค้าภายในประเทศในแต่ละเที่ยว จะมีสมาชิกให้บริการเพียงรายเดียวจากการรับสินค้าต้นทางไปยังปลายทาง ทำให้ไม่เกิดการเปลี่ยนถ่ายสินค้าระหว่างทาง ลดความเสี่ยงจากการเสียหายและสูญหายของสินค้า แต่หากลูกค้ามีความต้องการใช้บริการโลจิสติกส์อื่น ๆ เช่น การบรรจุหีบห่อ การดำเนินพิธีการศุลกากร เป็นต้น อาจมีการต้องเปลี่ยนถ่ายรถที่ใช้ขนส่ง บริษัทกลางก็ต้องจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นส่งให้กับสมาชิกที่เกี่ยวข้องด้วย

การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศบริษัทกลางจะเตรียมเอกสารที่ใช้ในการดำเนินพิธีการศุลกากรในแต่ละด่าน ใบสั่งงาน และใบรับสินค้า โดยการรับสินค้าจากลูกค้าอาจเป็นสินค้าแบบไม่เต็มคัน แต่สินค้าจะถูกนำไปรวมกับสินค้าของสมาชิกในรายที่รับผิดชอบการขนส่งไปยังปลายทาง (Consolidate) ดังนั้นการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศจะเป็นการขนส่งแบบเต็มตู้คอนเทนเนอร์ (FTL) เมื่อสินค้าถึงด่านศุลกากรแต่ละประเทศ ผู้แทนสมาชิกในแต่ละพื้นที่จะเป็นผู้เจรจาเตรียมใบขนส่งสินค้าข้ามแดน (Custom Formality) โดยใช้เอกสารที่บริษัทกลางส่งให้ล่วงหน้าไปจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็น และทำการยื่นเอกสารให้กับศุลกากรของแต่ละประเทศ ก่อนใช้รถหัวลาก (Haulage) เดินทางต่อไปจนกระทั่งถึงมือผู้รับสินค้าปลายทาง

4. เมื่อรับทราบการจ้างงาน สมาชิกแต่ละรายจะ Log In เข้าสู่ระบบเพื่อแจ้งรับทราบงาน แล้วดำเนินงานพร้อมแจ้งสถานะสินค้าเป็นระยะ หลังสิ้นสุดการดำเนินงานในส่วนของตน สมาชิกแต่ละรายแจ้งสถานะเสร็จสิ้นของงานกลับเข้าสู่ระบบ เพื่อสิ้นสุดงานในส่วนของตน
5. เมื่อส่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง ผู้รับสินค้าจะลงชื่อรับสินค้าใน “ใบรับสินค้า” ที่พนักงานขับรถนำติดไปพร้อมตัวสินค้า และพนักงานจะทำการส่ง “ใบรับสินค้า” ที่มีการลงชื่อรับสินค้า ปลายทางเรียบร้อย สแกนเข้าระบบและแจ้งแก่บริษัทกลางโดยเร็วที่สุด
6. บริษัทกลางเข้าสู่ระบบเพื่อตรวจสอบสถานะงานอีกครั้ง ก่อนออกใบแจ้งหนี้จากระบบส่งไปยังลูกค้าพร้อมแนบเอกสารยืนยันการส่ง
7. สมาชิกแต่ละรายจะออกใบแจ้งหนี้ เรียกเก็บค่าใช้บริการกับบริษัทส่วนกลางภายใน 15 - 60 วัน ตามข้อตกลงที่มีต่อสมาชิกในแต่ละราย
8. ขั้นตอนการดำเนินงานจะเสร็จสิ้นเมื่อบริษัทกลางและสมาชิกทุกรายได้รับค่าบริการครบถ้วน สถานะงานในระบบจะแจ้งเสร็จสิ้นการทำงานก่อนจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลการเข้ารับบริการของลูกค้าแต่ละราย
9. บริษัทกลางมีการตรวจสอบมาตรฐานการให้บริการและติดตามผลงานของสมาชิกในกลุ่มอยู่เสมอ สามารถพิจารณาได้จากจำนวนการแจ้งสินค้าเสียหาย หรือคำร้องเรียนด้านการบริการ จากลูกค้า นำมาประเมินผลวัดระดับการให้บริการเพื่อนำมาทำการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

### ด้านที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

1. สมาชิกแต่ละรายจะทำการเสนอราคาค่าบริการในส่วนที่มีการตกลงร่วมกันไว้ในกลุ่มความร่วมมือให้กับบริษัทกลาง โดยราคาที่เสนอจะทำการเสนอช่วงราคาสูงสุดและต่ำสุดที่ได้รับได้ (Maximum and Minimum) เพื่อเป็นราคากลางของบริษัทกลาง เช่น บริษัท ก ตกลงให้บริการขนส่งสินค้าภายในประเทศไทยแบบไม่เต็มคัน ก็จะเสนอราคาค่าบริการทุกเส้นทางในประเทศไทย บริษัท ข ตกลงให้บริการด้านศุลกากรนำสินค้าเข้าและออกจากประเทศไทย ก็จะเสนอราคาค่าบริการในแต่ละส่วนไว้ เป็นต้น

ราคาที่สมาชิกทำการเสนอแก่บริษัทกลางควรเป็นราคาที่คิดตามน้ำหนัก ปริมาณสินค้า หรือ การคิดราคาขนส่งสินค้าแบบ Backhaul ไม่ควรเป็นราคาแบบเหมาเที่ยว เนื่องจากสมาชิกแต่ละรายมีเส้นทางที่วิ่งเป็นประจำ มีความจำเป็นต้องวิ่งรับส่งสินค้าในเส้นทางนั้น ๆ อยู่แล้ว มิเช่นนั้นแล้วราคาของบริษัทกลางได้รับจะไม่สามารถแข่งขันในท้องตลาดได้ เพราะการเพิ่มกำไรเข้าไปจากราคาขายที่สมาชิกให้บริการอยู่ ราคาจึงสูงกว่าราคาตลาดทั่วไป

สมาชิกสามารถเสนอขายราคาแบบเหมาคันได้ต่อเมื่อลูกค้ามีความต้องการรับบริการแบบเร่งด่วน ไม่สามารถรอรวบรวมกับสินค้าของสมาชิกแต่ละรายก่อนทำการจัดส่งสู่ปลายทางได้ เป็นการให้บริการแบบด่วนพิเศษที่จะมีราคาสูงกว่าราคาขายทั่วไป

2. เมื่อมีลูกค้าสนใจเข้ารับบริการ ส่วนกลางจะสร้างแบบจำลองเพื่อประเมินค่าใช้จ่ายในทุกส่วน การดำเนินงาน ก่อนบวกกำไรเพิ่มขึ้นต่ำประมาณร้อยละ 3 - 5 ของราคาที่ประเมินได้ ก่อนเสนอราคาให้กับลูกค้า หากลูกค้าไม่พอใจค่าบริการ ส่วนกลางจะลดราคาค่าบริการลง แต่ราคาจะต้องอยู่ในช่วงที่สมาชิกมีการยื่นเสนอเข้ามา เป็นการให้อำนาจตัดสินใจแก่บริษัทกลางในการเสนอราคาให้ลูกค้าโดยสมาชิกจะไม่มี การขาดทุนจากการทำงาน บริษัทกลางจะทำการคำนวณและเสนอราคาให้ลูกค้าจนกว่าลูกค้าจะพอใจและตอบรับการบริการ
3. กรณีที่บริษัทกลางจำเป็นต้องใช้เงินหมุนเวียนในการดำเนินงานส่วนกลางมาก อาจมีการพิจารณาเตรียมการในส่วนของการกู้ยืมจากกองทุนหรือ ธนาคารต่าง ๆ ทั้งนี้การกู้ยืมต้องผ่านมติความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารก่อน
4. ราคาที่เสนอขายลูกค้าจะต้องมีการระบุไว้ว่าเป็นราคาที่ยังไม่รวม VAT ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมการจัดการด้านโลจิสติกส์ภายในประเทศหรือระหว่างประเทศ ทุก ๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในประเทศจำเป็นต้องมีการเสียค่า VAT ยกเว้นเพียงค่าขนส่งเท่านั้นที่ได้รับการงดเว้นค่า VAT ดังนั้นการแจ้งค่าบริการและการชำระค่าบริการระหว่างสมาชิกและบริษัทกลาง หรือ ระหว่างบริษัทกลางและลูกค้าให้เก็บค่า VAT และหัก ณ ที่จ่ายให้ถูกต้องตามปกติ
5. เมื่อผู้รับสินค้าปลายทางได้รับสินค้าครบถ้วนและถูกต้องเรียบร้อยแล้ว บริษัทกลางจะออกใบเรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการไปยังลูกค้า พร้อมแนบสำเนาเอกสารการขนส่งและใบรับสินค้าที่มีการลงชื่อรับสินค้าจากลูกค้าปลายทาง ตามระยะเวลาเครดิตที่มีการตกลงกันไว้ โดยการให้เครดิตเวลาไม่ควรเกิน 15 วัน หรืออาจเป็นเงินสดกรณีที่ลูกค้าเป็นในนามบุคคล
6. บริษัทกลางจะจ่ายค่าบริการคืนแก่สมาชิกในกลุ่มที่มีการดำเนินงาน ตามใบแจ้งหนี้ที่ยื่นมาเรียกเก็บตามเครดิตเวลาที่มีการตกลงไว้ในสมาชิกแต่ละรายคือในช่วงระหว่าง 15 - 30 วัน

จากการให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการ เพียง 15 วันทำให้บริษัทกลางมีระยะเวลาในการหมุนเงิน ส่วนกลางผ่านในบริษัทได้ดียิ่งขึ้น มีสภาพคล่องมากขึ้น ก่อนจ่ายค่าบริการคืนแก่สมาชิกผู้ดำเนินงาน

#### ด้านที่ 4 กระบวนการปฏิบัติงาน (Operation Process)

1. บริษัทกลางและสมาชิกแต่ละรายมีหน้าที่ในการหาลูกค้า สร้างรายได้ให้กับกลุ่มความร่วมมือ โดยเริ่มจากการเสนอราคาค่าบริการในขอบเขตของตนที่มีการตกลงไว้กับกลุ่มให้กับบริษัทกลาง หากสมาชิกเป็นฝ่ายหาลูกค้าได้ สมาชิกจะแจ้งแก่ผู้ประสานงานจากบริษัทกลางให้ทำหน้าที่ติดต่อเสนอราคาให้ลูกค้าแทนตน
2. เมื่อมีลูกค้าสนใจรับบริการ บริษัทส่วนกลางจะสร้างแบบจำลองเส้นทางการขนส่ง เพื่อหาสมาชิกที่รับผิดชอบในแต่ละส่วน ก่อนทำป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ เพื่อออกใบรับสินค้า และใบแจ้งงานทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษส่งให้สมาชิก โดยมีรายละเอียดดังนี้
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้ส่งสินค้าต้นทาง
  - เอกสารที่ต้องการในการขนส่งแต่ละครั้ง
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้รับสินค้าปลายทาง
  - ชื่อและหมายเลขติดต่อผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
3. สมาชิกแต่ละรายเมื่อได้รับเอกสารแจ้งงานแล้วจะนำไปดำเนินการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร หรือจัดเตรียมรถ จัดรอบตารางเวลา เพื่อรองรับสินค้าที่กำลังจะดำเนินการขนส่ง หากมีความต้องการเรื่องเอกสารส่วนใดเพิ่มเติมจะทำการแจ้งสู่บริษัทกลางเพื่อประสานงานขอเอกสารจากลูกค้า
4. เมื่อสินค้าเข้าสู่กระบวนการขนส่ง สมาชิกผู้ดำเนินงานจะทำการ Log In เข้าระบบเพื่อตอบรับการแจ้งงาน และลงมือดำเนินงานโดยแจ้งสถานะสินค้าเป็นระยะเข้าสู่ระบบ
5. บริษัทกลางจะตรวจสอบสถานะสินค้าจากระบบสารสนเทศ แจ้งไปยังผู้ส่งสินค้าต้นทางเป็นระยะ จนกระทั่งสินค้าส่งถึงมือผู้รับปลายทางและมีการลงชื่อรับสินค้าในใบรับสินค้าเรียบร้อย หากเป็นการขนส่งระหว่างประเทศ ตัวแทนของสมาชิกแต่ละรายในท้องถิ่นนั้น ๆ จะนำเอกสารที่ส่วนกลางส่งให้ล่วงหน้าก่อนสินค้าถึงด่านข้ามพรมแดน เพื่อเตรียมเอกสารการผ่านพิธีการทั้งยังเตรียมการรถหัวลากที่เป็นทะเบียนรถประเทศนั้น ๆ ในการเปลี่ยนหัวรถลากเชื่อมต่อตู้คอนเทนเนอร์ เพื่อนำสินค้าข้ามแดนต่อไปยังผู้รับสินค้าปลายทาง โดยการส่งต่อสินค้าที่ด่านศุลกากรของประเทศต่าง ๆ ระหว่างสมาชิก จะใช้วิธีการเดียวกันทั้งหมด
6. ทุก ๆ ช่วงที่มีการเปลี่ยนถ่าย ขนย้ายเปลี่ยนมือ สมาชิกผู้ขนส่งจะมีการตรวจเช็คจำนวนและสภาพสินค้าว่าตรงตามเอกสารที่ได้รับแจ้งก่อนหน้าหรือไม่ หากพบว่าสินค้ามีความผิดปกติ หรือมีจำนวนไม่ครบถ้วน จะแจ้งสู่บริษัทกลางทันที เพื่อตรวจสอบข้อมูลอีกครั้ง พร้อมทำการบันทึกลงใบรับสินค้าเพื่อเป็นหลักฐาน
7. หลังการจัดส่งสินค้าเรียบร้อยแล้ว ผู้รับสินค้าปลายทางจะตรวจสอบสภาพและจำนวนสินค้าว่าครบถ้วน ถูกต้อง สินค้าอยู่ในสภาพสมบูรณ์ ก่อนการลงชื่อรับสินค้า หากพบว่าสินค้ามีความ

เสียหายผู้รับจะระบุจำนวนสินค้าที่ขาดหายหรือเสียหายลงในใบรับสินค้า และจะแจ้งสู่บริษัทกลางเพื่อดำเนินการเรียกร้องค่าเสียหายกับสมาชิกผู้ดำเนินงาน

8. สมาชิกผู้จัดส่งสินค้าไปยังปลายทางจะส่งเอกสารการดำเนินงานและใบรับสินค้าที่ผ่านการลงชื่อยืนยันการรับสินค้าเข้าสู่ระบบสารสนเทศและแจ้งบริษัทส่วนกลางโดยเร็วที่สุด เพื่อดำเนินการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการจากลูกค้า
9. สมาชิกแต่ละรายที่ดำเนินงานจะเรียกเก็บค่าบริการในส่วนของตนกับบริษัทกลาง และบริษัทส่วนกลางจะทำการตรวจสอบมาตรฐานการบริการของสมาชิกแต่ละรายอยู่เสมอ

การจัดตั้งบริษัทกลางไม่เพียงต้องพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 4 มิติดังข้างต้นเท่านั้น ยังมีความจำเป็นต้องพิจารณาถึงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงาน ประเมินผลประโยชน์และการปันผลคืนทุน โดยสามารถพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลการดำเนินงานพิจารณาจากเปอร์เซ็นต์ความเสียหายจากการดำเนินงานของสมาชิกแต่ละราย ข้อมูลที่นำมาใช้ในการคำนวณมาจากระบบสารสนเทศที่ใช้จัดเก็บข้อมูลสินค้าของทุกรอบการขนส่ง โดยมีการระบุความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อตัวสินค้าในระหว่างการขนส่ง เนื่องจากสมาชิกแต่ละรายจำเป็นต้องตรวจเช็คสภาพสินค้าก่อนการดำเนินงานส่งสินค้าต่อไป เป็นต้น
2. การประเมินผลประโยชน์จำเป็นต้องพิจารณาว่าการดำเนินงานคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ เริ่มจากการพิจารณาในเรื่องของรายรับ รายจ่าย และผลกำไรที่เกิดขึ้นในแต่ละไตรมาส จากนั้นพิจารณารายได้ที่แท้จริงจากการลงทุน (Return On Capital) สามารถคำนวณได้จากสูตรดังนี้

$$ROC = \frac{\text{Margin} - \text{Cost}}{\text{Capital}}$$

ค่าที่ได้จะแสดงถึงความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการเงินหมุนเวียนภายในที่ได้จากการลงทุน นอกจากนี้ยังต้องมีการคำนึงถึงการปันผลคืนแก่สมาชิกผู้ร่วมลงทุน โดยอาจปันผลกำไรคืนเมื่อมีผลกำไรร้อยละ 80 ของเงินลงทุนและทำการปันผลคืนเพียงร้อยละ 30 จากผลกำไรที่มี ให้สมาชิกแต่ละรายในจำนวนที่เท่ากัน อีกร้อยละ 50 ของผลกำไรนำมาพัฒนาระบบการทำงานสารสนเทศ เทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ต่าง ๆ สำหรับบริษัทกลาง หรือสามารถพิจารณาสัดส่วนในการปันผลได้ตามความเหมาะสม

ทั้งนี้รายละเอียดในเรื่องของระยะเวลาหรือเกณฑ์การดำเนินงานต่าง ๆ เช่น การให้เครดิตจำนวนสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ จำนวนเงินลงทุนจดทะเบียน จำนวนคณะกรรมการบริหาร การจ่ายค่าจ้างในการหาลูกค้า การบวกกำไรเพิ่มเพื่อเป็นค่าดำเนินงานส่วนกลาง หรือวาระในการดำเนินงานอื่น ๆ สามารถประยุกต์ หรือปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับแนวทางการวางแผนบริหารจัดการของแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ประกอบการที่จะประชุมและลงมติความเห็นชอบร่วมกัน

#### 4.5 การวิเคราะห์และประมวลผลแบบสอบถาม (Questionnaire) ครั้งที่ 2

##### การทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากแบบสอบถาม ทำได้โดยหาสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยโปรแกรม SPSS เพื่อวัดความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม เนื่องจากการหาสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ใช้กับแบบสอบถามที่มีการให้คะแนนแบบ Scale ดังนั้นจึงวัดค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคเฉพาะในคำถามส่วนที่ 2 ของแบบสอบถามงานวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามย่อยจาก 4 มิติ คือ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการในการปฏิบัติการ (Operation Process) จากการทดลองแจกแบบสอบถามจำนวน 10 ชุด และ 58 ชุด ผลที่ได้ดังตารางที่ 4.36

ตารางที่ 4.36 ค่าทางสถิติจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นจากแบบสอบถามจำนวน 10 ชุด 58 ชุด

| Reliability Statistics         |                               |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Dimension                      | Cronbach's Alpha<br>(10 sets) | Cronbach's Alpha<br>(58 sets) |
| All 4 Dimensions               | 0.880                         | 0.854                         |
| Dimension 1: Business Model    | <b>0.624</b>                  | <b>0.564</b>                  |
| Dimension 2: BusinessProcess   | 0.849                         | 0.778                         |
| Dimension 3: Financial Process | 0.850                         | 0.679                         |
| Dimension 4: Operation Process | 0.806                         | 0.739                         |

พบว่าค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามมิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) มีค่าค่อนข้างต่ำไม่ผ่านเกณฑ์ของค่าความเชื่อมั่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่าบางคำถามในแบบสอบถามส่วนนี้มีความเกี่ยวข้องกับคำถามอื่น ๆ ในมิติเดียวกันน้อย จึงทำการตัดคำถามในแบบสอบถามมิติที่ 1 ที่ละข้อจนพบว่าข้อใดที่ทำให้ค่าความเชื่อมั่นลดลงมาก พบว่าการตัดคำถามข้อที่ 9 และข้อที่ 11 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 มิติที่ 1 ทำให้ค่าความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นได้มากที่สุด จึงทำการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคอีกครั้งได้ผลดังตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.37 ค่าทางสถิติจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นจากแบบสอบถามจำนวน 10 ชุดโดยตัดข้อ 9 และ 11 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ

| Reliability Statistics |                                |                  |
|------------------------|--------------------------------|------------------|
| 10 sets                | Dimension                      | Cronbach's Alpha |
|                        | All 4 Dimensions               | 0.911            |
|                        | Dimension 1: Business Model    | <b>0.734</b>     |
|                        | Dimension 2: Business Process  | 0.849            |
|                        | Dimension 3: Financial Process | 0.850            |
|                        | Dimension 4: Operation Process | 0.806            |

ค่าความเชื่อมั่นที่ได้จากแบบสอบถาม 10 ชุด จากตารางที่ 4.37 แบ่งออกเป็น 5 ข้อคือ

1. ผลรวมค่าความเชื่อมั่นจากคำถามทั้งหมดในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ค่าความเชื่อมั่นที่ได้ 0.911 สามารถแปลความหมายได้ว่า แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสูงมาก
2. ผลรวมค่าความเชื่อมั่นจากคำถามส่วนที่ 1 Business Model ค่าความเชื่อมั่นที่ได้ 0.734 สามารถแปลความหมายได้ว่า แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสูง
3. ผลรวมค่าความเชื่อมั่นจากคำถามส่วนที่ 2 Business Process ค่าความเชื่อมั่นที่ได้ 0.849 สามารถแปลความหมายได้ว่า แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือค่อนข้างสูงมาก
4. ผลรวมค่าความเชื่อมั่นจากคำถามส่วนที่ 3 Financial Process ค่าความเชื่อมั่นที่ได้ 0.850 สามารถแปลความหมายได้ว่า แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือค่อนข้างสูงมาก
5. ผลรวมค่าความเชื่อมั่นจากคำถามส่วนที่ 4 Operation Process ค่าความเชื่อมั่นที่ได้ 0.806 สามารถแปลความหมายได้ว่า แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือค่อนข้างสูง

จากกาตัดคำถามในข้อ 9 และข้อ 11 ออกทำให้ผลรวมค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทุกมิติ และค่าความเชื่อมั่นของมิติที่ 1 เพิ่มมากขึ้น ทำให้ทราบว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานวิจัยได้ จึงแจกแบบสอบถามให้กับผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนทั่วประเทศจนครบจำนวน แล้วนำแบบสอบถามมาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคอีกครั้ง ผลที่ได้ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.38 ค่าทางสถิติจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นจากแบบสอบถามจำนวน 58 ชุด โดยตัดข้อ 9 และ 11 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ

| Reliability Statistics |                                |                  |
|------------------------|--------------------------------|------------------|
| 58 sets                | Dimension                      | Cronbach's Alpha |
|                        | All 4 Dimensions               | 0.880            |
|                        | Dimension 1: Business Model    | 0.660            |
|                        | Dimension 2: Business Process  | 0.778            |
|                        | Dimension 3: Financial Process | 0.679            |
|                        | Dimension 4: Operation Process | 0.739            |

ค่าความเชื่อมั่นที่ได้จากแบบสอบถาม 58 ชุด จากตารางที่ 4.38 แบ่งออกเป็น 5 ข้อคือ

1. ผลรวมค่าความเชื่อมั่นจากคำถามทั้งหมดในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ค่าความเชื่อมั่นที่ได้ 0.880 สามารถแปลความหมายได้ว่า แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสูง
2. ผลรวมค่าความเชื่อมั่นจากคำถามส่วนที่ 1 Business Model ค่าความเชื่อมั่นที่ได้ 0.660 สามารถแปลความหมายได้ว่า แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือค่อนข้างสูง
3. ผลรวมค่าความเชื่อมั่นจากคำถามส่วนที่ 2 Business Process ค่าความเชื่อมั่นที่ได้ 0.778 สามารถแปลความหมายได้ว่า แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสูง
4. ผลรวมค่าความเชื่อมั่นจากคำถามส่วนที่ 3 Financial Process ค่าความเชื่อมั่นที่ได้ 0.679 สามารถแปลความหมายได้ว่า แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือค่อนข้างสูง
5. ผลรวมค่าความเชื่อมั่นจากคำถามส่วนที่ 4 Operation Process ค่าความเชื่อมั่นที่ได้ 0.739 สามารถแปลความหมายได้ว่า แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสูง

นำผลที่ได้จากการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของกรอบภาคของแบบสอบถาม 10 ชุด และ 58 ชุดมาเปรียบเทียบยืนยันผลค่าความเชื่อมั่นอีกครั้ง พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ ผลที่ได้ดังตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.39 ค่าเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของกรอบจากแบบสอบถามจำนวน 10 ชุด และ 58 ชุด โดยตัดข้อ 9 และ 11 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ

| Reliability Statistics         |                            |                            |
|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Dimension                      | Cronbach's Alpha (10 sets) | Cronbach's Alpha (58 sets) |
| All 4 Dimensions               | .911                       | .880                       |
| Dimension 1: Business Model    | .734                       | .660                       |
| Dimension 2: Business Process  | .849                       | .778                       |
| Dimension 3: Financial Process | .850                       | .679                       |
| Dimension 4: Operation Process | .806                       | .739                       |

หลังจากทราบว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือสามารถนำมาวัดผลในการดำเนินงานวิจัยแล้ว จึงทำการวิเคราะห์แบบสอบถามทั้ง 3 ส่วน คือ

1. แบบสอบถามส่วนที่ 1 คำถามทั่วไปในส่วนนี้จะใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)
2. แบบสอบถามส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในแต่ละมิติ มีลักษณะการให้คะแนนเป็นแบบ Scale จะใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : SD) เพื่ออธิบายถึงระดับความเห็นด้วยของแต่ละรูปแบบปัจจัย
3. แบบสอบถามส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในแต่ละมิติ มีลักษณะการให้คะแนนตามความเห็นชอบ จะใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่อหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อทราบรูปแบบที่ผู้ประกอบการพึงพอใจสูงสุด

### การวิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 1

จากการเก็บข้อมูลแบบสอบถามสามารถประมวลผลได้แบบสอบถามในส่วนที่ 1 สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.40 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------|-------|--------|
| เจ้าของกิจการ             | 18    | 31.0   |
| ผู้บริหารระดับสูง         | 11    | 19.0   |
| ผู้จัดการ                 | 29    | 50.0   |
| รวม                       | 58    | 100.0  |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

พบว่าจากการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด 58 ชุด ผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการมีจำนวนมากที่สุดคือ 29 ราย คิดเป็นร้อยละ 50 ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเจ้าของกิจการมีจำนวนมากเป็นอันดับที่ 2 จำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 31 ลำดับสุดท้ายคือผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับสูงมีจำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 19



ภาพที่ 4.16 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามตำแหน่ง

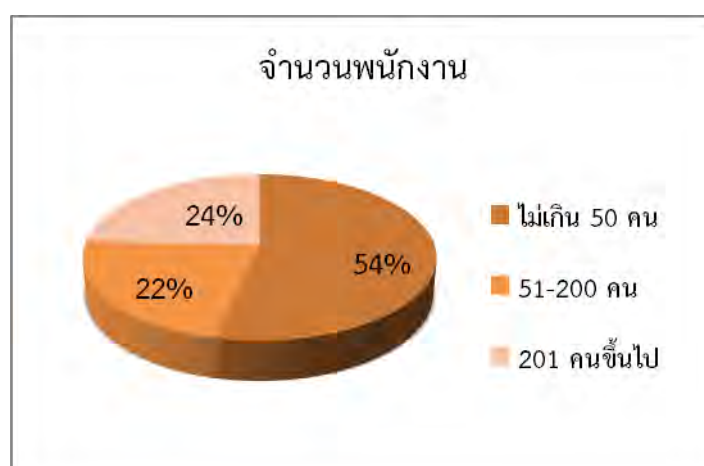
## 2. จำนวนพนักงาน

ตารางที่ 4.41 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงาน

| จำนวนพนักงาน  | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------|-------|--------|
| ไม่เกิน 50 คน | 31    | 53.4   |
| 51-200 คน     | 13    | 22.4   |
| 201 คนขึ้นไป  | 14    | 24.1   |
| รวม           | 58    | 100.0  |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

พบว่าจากการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด 58 ชุด ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบริษัทซึ่งมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน มีจำนวนมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 คือ 31 ราย คิดเป็นร้อยละ 53.4 ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 201 คนขึ้นไปและผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบริษัทที่มีจำนวนพนักงาน 51 - 200 คน มีจำนวนใกล้เคียงกันคือ 14 และ 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.1 และ 22.4 เป็นอันดับที่ 2 และ 3 ตามลำดับ



ภาพที่ 4.17 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนพนักงาน

### 3. ทุนจดทะเบียน

ตารางที่ 4.42 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามทุนจดทะเบียน

| ทุนจดทะเบียน       | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------|-------|--------|
| ไม่เกิน 50 ล้านบาท | 43    | 74.1   |
| 51 - 200 ล้านบาท   | 7     | 12.1   |
| 201 ล้านบาทขึ้นไป  | 8     | 13.8   |
| รวม                | 58    | 100.0  |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

พบว่าจากการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด 58 ชุด ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบริษัทที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท มีจำนวนมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 คือ 43 ราย คิดเป็นร้อยละ 74.1 ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบริษัทที่มีทุนจดทะเบียน 201 ล้านบาทขึ้นไป และผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบริษัทที่มีทุนจดทะเบียน 51 – 200 ล้านบาท มีจำนวนใกล้เคียงกันคือ 8 และ 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.8 และ 12.1 เป็นอันดับที่ 2 และ 3 ตามลำดับ



ภาพที่ 4.18 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามทุนจดทะเบียน

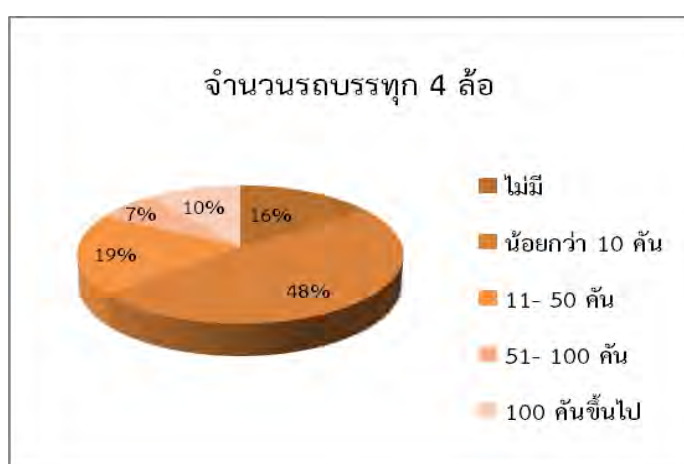
#### 4. จำนวนรถบรรทุก 4 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาดบรรจุ)

ตารางที่ 4.43 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อ

| จำนวนรถบรรทุก 4 ล้อ | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------|-------|--------|
| ไม่มี               | 9     | 15.5   |
| น้อยกว่า 10 คัน     | 28    | 48.3   |
| 11- 50 คัน          | 11    | 19.0   |
| 51- 100 คัน         | 4     | 6.9    |
| 100 คันขึ้นไป       | 6     | 10.3   |
| รวม                 | 58    | 100.0  |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

พบว่าจากการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด 58 ชุด ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบริษัทที่มีจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อน้อยกว่า 10 คัน มีจำนวนมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 คือ 28 ราย คิดเป็นร้อยละ 48.3 อันดับที่ 2 ผู้ประกอบการมีจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อประมาณ 11 - 50 คันมีจำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 19 ในขณะที่ผู้ประกอบการจำนวนถึง 9 รายที่ไม่มีรถบรรทุก 4 ล้อ คิดเป็นร้อยละ 15.5 ในขณะที่ 2 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้ประกอบการที่มีจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อจำนวน 100 คันขึ้นไป และผู้ประกอบการที่มีจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อจำนวน 51 - 100 คันขึ้นไป จำนวน 6 รายและ 4 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.3 และ 6.9 ตามลำดับ



ภาพที่ 4.19 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาด)

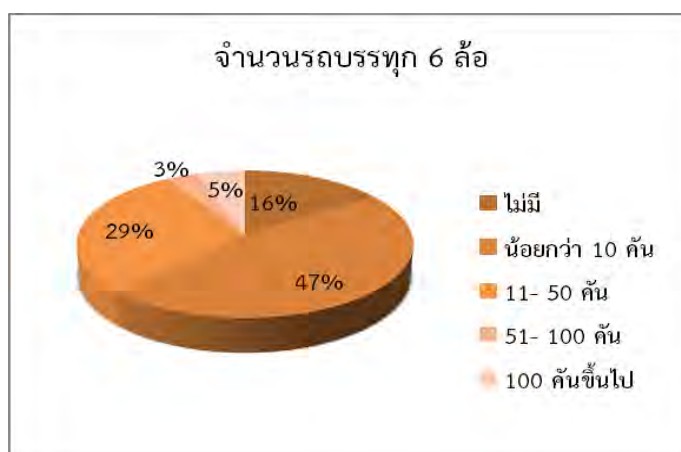
## 5. จำนวนรถบรรทุก 6 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาดบรรจุ)

ตารางที่ 4.44 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อ

| จำนวนรถบรรทุก 6 ล้อ | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------|-------|--------|
| ไม่มี               | 9     | 15.5   |
| น้อยกว่า 10 คัน     | 27    | 46.6   |
| 11- 50 คัน          | 17    | 29.3   |
| 51- 100 คัน         | 2     | 3.4    |
| 100 คันขึ้นไป       | 3     | 5.2    |
| รวม                 | 58    | 100.0  |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

พบว่าจากการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด 58 ชุด ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบริษัทที่มีจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อน้อยกว่า 10 คัน มีจำนวนมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 คือ 27 ราย คิดเป็นร้อยละ 46.6 อันดับที่ 2 ผู้ประกอบการมีจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อประมาณ 11 - 50 คันมีจำนวน 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 29.3 ในขณะที่ผู้ประกอบการจำนวนถึง 9 รายที่ไม่มีรถบรรทุก 6 ล้อ คิดเป็นร้อยละ 15.5 ในขณะที่ 2 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้ประกอบการที่มีจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อจำนวน 100 คันขึ้นไป และผู้ประกอบการที่มีจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อจำนวน 51 - 100 คันขึ้นไป จำนวน 3 รายและ 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.2 และ 3.4 ตามลำดับ



ภาพที่ 4.20 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาด)

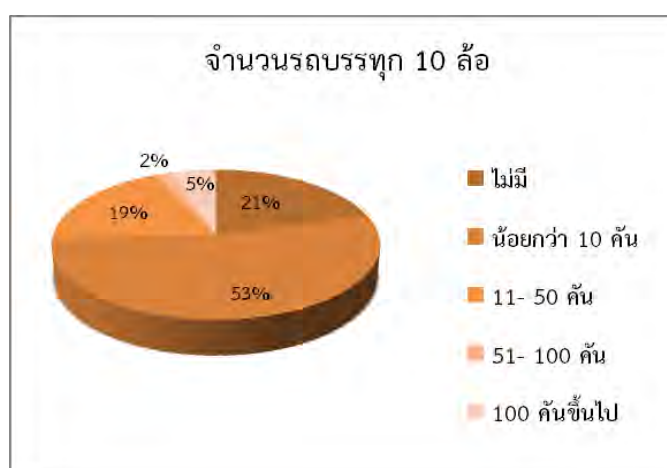
## 6. จำนวนรถบรรทุก 10 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาดบรรจุ)

ตารางที่ 4.45 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนรถบรรทุก 10 ล้อ

| จำนวนรถบรรทุก 10 ล้อ | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| ไม่มี                | 12    | 20.7   |
| น้อยกว่า 10 คัน      | 31    | 53.4   |
| 11- 50 คัน           | 11    | 19.0   |
| 51- 100 คัน          | 1     | 1.7    |
| 100 คันขึ้นไป        | 3     | 5.2    |
| รวม                  | 58    | 100.0  |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

พบว่าจากการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด 58 ชุด ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบริษัทที่มีจำนวนรถบรรทุก 10 ล้อน้อยกว่า 10 คัน มีจำนวนมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 คือ 31 ราย คิดเป็นร้อยละ 53.4 อันดับที่ 2 คือผู้ประกอบการที่ไม่มีรถบรรทุก 10 ล้อ มีจำนวน 12 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.7 อันดับที่ 3 คือผู้ประกอบการที่มีจำนวนรถบรรทุก 10 ล้อประมาณ 11 - 50 คันมีจำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 19 ในขณะที่ 2 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้ประกอบการที่มีจำนวนรถบรรทุก 10 ล้อจำนวน 100 คันขึ้นไป และ ผู้ประกอบการที่มีจำนวนรถบรรทุก 10 ล้อจำนวน 51 - 100 คันขึ้นไป จำนวน 3 รายและ 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.2 และ 1.7 ตามลำดับ



ภาพที่ 4.21 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนรถบรรทุก 10 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาด)

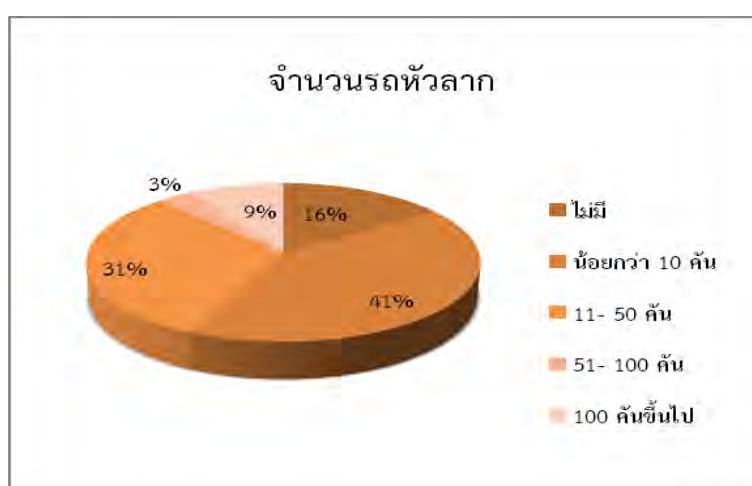
7. จำนวนรถบรรทุกทุกขนาดมากกว่า 10 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาดบรรจุ)

ตารางที่ 4.46 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนรถบรรทุกทุกขนาดมากกว่า 10 ล้อ (รถหัวลาก)

| จำนวนรถหัวลาก   | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------|-------|--------|
| ไม่มี           | 9     | 15.5   |
| น้อยกว่า 10 คัน | 24    | 41.4   |
| 11- 50 คัน      | 18    | 31.0   |
| 51- 100 คัน     | 2     | 3.4    |
| 100 คันขึ้นไป   | 5     | 8.6    |
| รวม             | 58    | 100.0  |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

พบว่าจากการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด 58 ชุด ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบริษัทที่มีจำนวนรถหัวลากน้อยกว่า 10 คัน มีจำนวนมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 คือ 24 ราย คิดเป็นร้อยละ 41.4 อันดับที่ 2 ผู้ประกอบการมีรถหัวลากจำนวน 11 - 50 คัน มีจำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 31.0 ในขณะที่ผู้ประกอบการจำนวนถึง 9 รายที่ไม่มีรถหัวลาก คิดเป็นร้อยละ 15.5 และ 2 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้ประกอบการที่มีจำนวนรถหัวลากจำนวน 100 คันขึ้นไป และ ผู้ประกอบการที่มีจำนวนรถหัวลากจำนวน 51 - 100 คันขึ้นไป มีจำนวน 5 รายและ 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.6 และ 3.4 ตามลำดับ



ภาพที่ 4.22 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนรถหัวลาก

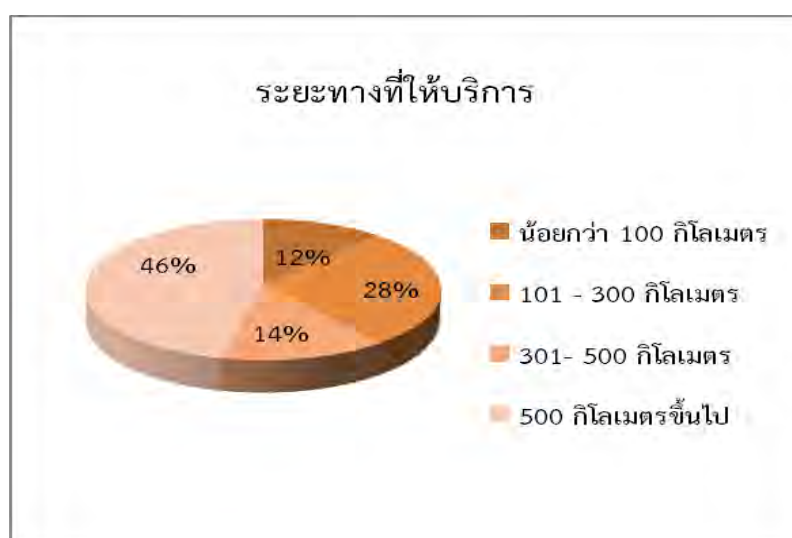
## 8. ระยะทางการให้บริการ

ตารางที่ 4.47 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะทางการให้บริการ

| ระยะทางที่ให้บริการ   | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------|-------|--------|
| น้อยกว่า 100 กิโลเมตร | 7     | 12.1   |
| 101 - 300 กิโลเมตร    | 16    | 27.6   |
| 301- 500 กิโลเมตร     | 8     | 13.8   |
| 500 กิโลเมตรขึ้นไป    | 27    | 46.6   |
| รวม                   | 58    | 100.0  |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

พบว่าจากการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด 58 ชุด ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบริษัทที่มีระยะทางการให้บริการ 500 กิโลเมตรขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 คือ 27 ราย คิดเป็นร้อยละ 46.6 อันดับที่ 2 ผู้ประกอบการมีระยะทางการให้บริการ 101 - 300 กิโลเมตร มีจำนวน 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 27.6 ในขณะที่ 2 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้ประกอบการที่มีระยะทางการให้บริการ 301 - 500 กิโลเมตร และ ผู้ประกอบการที่มีระยะทางการให้บริการน้อยกว่า 100 กิโลเมตร มีจำนวน 8 รายและ 7 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.8 และ 12.1 ตามลำดับ



ภาพที่ 4.23 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามระยะทางการให้บริการ

## 9. ผลประกอบการโดยประมาณ

ตารางที่ 4.48 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามผลประกอบการโดยประมาณ

| ผลประกอบการโดยประมาณ | จำนวน | ร้อยละ |
|----------------------|-------|--------|
| ไม่เกิน 10 ล้านบาท   | 17    | 29.3   |
| 11 - 50 ล้านบาท      | 22    | 37.9   |
| 51 - 100 ล้านบาท     | 9     | 15.5   |
| 101 ล้านบาท          | 10    | 17.2   |
| รวม                  | 58    | 100.0  |

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

พบว่าจากการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด 58 ชุด ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบริษัทที่มีผลประกอบการโดยประมาณ 11 - 50 ล้านบาท มีจำนวนมากสุดเป็นอันดับที่ 1 คือ 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 37.9 อันดับที่ 2 ผู้ประกอบการที่มีผลประกอบการโดยประมาณไม่เกิน 10 ล้านบาท มีจำนวน 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 29.3 ในขณะที่ 2 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้ประกอบการที่มีผลประกอบการโดยประมาณ 101 ล้านบาทขึ้นไป และ ผู้ประกอบการที่มีผลประกอบการโดยประมาณ 51 - 100 ล้านบาท มีจำนวน 10 รายและ 9 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.2 และ 15.5 ตามลำดับ



ภาพที่ 4.24 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามผลประกอบการโดยประมาณ

## การวิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 2

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าความแปรปรวนจากความเห็นชอบของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนในกรอบรูปแบบที่ทำการพัฒนาขึ้น สามารถแยกพิจารณาออกเป็น 4 ส่วนคือ

- มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)
- มิติที่ 2 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Process)
- มิติที่ 3 รูปแบบทางธุรกิจ (Financial Process)
- มิติที่ 4 รูปแบบทางธุรกิจ (Operation Process)

### มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

ตารางที่ 4.49 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติที่ 1 จากแบบสอบถาม 58 ชุด

| คำถาม                                                                                                                                                                                                                        | mean | Std. Deviation |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|
| บริษัทกลางควรมีนโยบายบริหารงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้สมาชิกนำไปปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานเดียวกัน                                                                                                                          | 3.40 | .528           |
| สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานโดยคณะกรรมการและประธานกรรมการบริหารมาจากการลงคะแนนเลือกตั้งจากบรรดาสมาชิก                                                                                                                      | 3.28 | .643           |
| ควรมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อสินค้าและการบริการอย่างชัดเจน หากกรณีที่ไม่สามารถระบุสมาชิกผู้รับผิดชอบได้ ให้สมาชิกที่เป็นผู้ดำเนินงานร่วมกันในงานนั้น ๆ รับผิดชอบร่วมกัน เว้นแต่สถานะสินค้าอยู่ในความรับผิดชอบของลูกค้า | 3.17 | .596           |
| สมาชิกแต่ละรายควรมีแนวทัศนคติ และแนวทางการทำงานที่สอดคล้องหรือมีความคล้ายคลึงกัน                                                                                                                                             | 3.14 | .687           |
| บริษัทกลางควรกำหนดมาตรฐานการให้บริการซึ่งอาจอ้างอิงจากระดับการให้บริการของสมาชิกแต่ละราย                                                                                                                                     | 3.12 | .462           |
| ควรมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ชัดเจน เช่น กำหนดให้มีการประชุม ประเมินผลงาน งบดุลการเงินทุกเดือน วางแผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยการประชุมรายเดือนจะเป็นปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน                 | 3.12 | .498           |
| ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน เพื่อให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน                                                                                                                                           | 3.09 | .601           |
| สมาชิกแต่ละรายควรมีความชำนาญและมีมาตรฐานในการให้บริการเท่าเทียมกัน                                                                                                                                                           | 3.03 | .648           |
| สมาชิกแต่ละรายควรมีรูปแบบ ลักษณะ เส้นทางและการให้บริการที่ไม่ทับซ้อนกัน ลดปัญหาด้านการจัดสรรผลประโยชน์                                                                                                                       | 2.59 | .795           |

| คำถาม                                                                                                          | mean | Std. Deviation |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|
| สมาชิกควรมีการแบ่งปันข้อมูลในส่วนของต้นทุนค่าดำเนินการในส่วนของตนให้สมาชิกแต่ละรายทราบ                         | 2.59 | .650           |
| สมาชิกแต่ละรายมีความสัมพันธ์กันแบบเป็นทางการก็เพียงพอ ไม่จำเป็นต้องมีความสนิทสนมกัน                            | 2.43 | .652           |
| ไม่ควรมีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของประธานบริหารและคณะกรรมการบริหารที่ผ่านการเลือกตั้งเข้าบริหารงานบริษัทกลาง | 2.22 | .677           |

โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังต่อไปนี้

- คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.75 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้  
 คะแนนเฉลี่ย 1.76 - 2.50 ไม่เห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้  
 คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.25 เห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้  
 คะแนนเฉลี่ย 3.26 - 4.00 เห็นด้วยอย่างยิ่งในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

เนื่องจากคำถามข้อที่ 9 และ ข้อที่ 11 (ตัวอักษรสีแดง) มีความสัมพันธ์กับคำถามข้ออื่น ๆ ในมิติที่ 1 น้อยนของ (อ้างอิงจากการหาค่าความเชื่อมั่น สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค) จึงทำการตัดคำถามข้อที่ 9 และ ข้อที่ 11 เพื่อให้แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือเพิ่มมากขึ้น จึงไม่นำคำถามข้อที่ 9 และ ข้อที่ 11 มาพิจารณา รวม จากคำถามในแต่ละมิติสามารถแปลความได้ดังต่อไปนี้

บริษัทกลางควรมีนโยบายบริหารงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้สมาชิกร่วมไปปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานเดียวกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.528 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอย่างยิ่งในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานโดยคณะกรรมการและประธานกรรมการบริหาร มาจากการลงคะแนนเลือกตั้งจากบรรดาสมาชิกมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.643 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอย่างยิ่งในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

ควรมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อสินค้าและการบริการอย่างชัดเจน หากกรณีที่ไม่สามารถระบุสมาชิกผู้รับผิดชอบได้ ให้สมาชิกที่เป็นผู้ดำเนินงานร่วมกันในงานนั้น ๆ รับผิดชอบร่วมกัน เว้นแต่สถานะสินค้าอยู่ในความรับผิดชอบของลูกค้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.596 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

สมาชิกแต่ละรายควรมีแนวทัศนคติ และแนวทางการทำงานที่สอดคล้องหรือมีความคล้ายคลึงกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.687 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

บริษัทกลางควรกำหนดมาตรฐานการให้บริการซึ่งอาจอ้างอิงจากระดับการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.462 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

ควรมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ชัดเจน เช่น กำหนดให้มีการประชุมประเมินผลงาน งบดุลการเงินทุกเดือน วางแผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยการประชุมรายเดือนจะเป็นปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.498 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน เพื่อให้เกิดความไว้วางใจต่อกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.601 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

สมาชิกแต่ละรายควรมีความชำนาญและมีมาตรฐานในการให้บริการเท่าเทียมกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.648 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

สมาชิกแต่ละรายควรมีรูปแบบ ลักษณะ เส้นทางและการให้บริการที่ไม่ทับซ้อนกัน ลดปัญหาด้านการจัดสรรผลประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.795 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

สมาชิกควรมีการแบ่งปันข้อมูลในส่วนของต้นทุนค่าดำเนินการในส่วนของตนให้สมาชิกแต่ละรายทราบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.650 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

## มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

ตารางที่ 4.50 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติที่ 2 จากแบบสอบถาม 58 ชุด

| คำถาม                                                                                                                                                                                         | Mean | Std. Deviation |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|
| ใบส่งสินค้าจะใช้ในการตรวจสอบคุณภาพการทำงาน หากมีการลงบันทึกว่ามีสินค้าสูญหายหรือเสียหายในช่วงการทำงานของสมาชิกรายใด บริษัทกลางจะทำการบันทึกกลับสู่ระบบ นำไปวัดผลการดำเนินงานของสมาชิกแต่ละราย | 3.26 | .480           |
| เมื่อใบส่งสินค้ามีการลงชื่อรับสินค้าจากลูกค้าเรียบร้อยแล้ว สมาชิกที่ดำเนินงานคนสุดท้ายจะนำเอกสารสแกน เข้าสู่ระบบและแจ้งแก่ บริษัทกลางซึ่งจะเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าต่อไป                   | 3.22 | .563           |
| สมาชิกทุกรายเมื่อได้รับแจ้งงานต้องทำการยืนยันการรับทราบงาน พร้อมคอยอัปเดตความเคลื่อนไหวของงานเข้าสู่ระบบ                                                                                      | 3.19 | .512           |

| คำถาม                                                                                                                                                                                                                                                  | mean | Std. Deviation |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|
| จากระบบสารสนเทศที่มี สมาชิกทุกหน่วยงานสามารถเข้าสู่ระบบด้วย User และ Password ที่ตนเองได้รับ เพื่อตรวจสอบข้อมูลและดำเนินงานในส่วนของตนต่อได้ทันที ดังนั้นทางบัญชีไม่ต้องรอการส่งต่อข้อมูลการขาย สามารถตรวจสอบอัตราค่าบริการที่เรียกเก็บจากระบบได้ทันที | 3.19 | .576           |
| บริษัทกลางทำการตรวจสอบสถานะของงานและสินค้าจากระบบ แล้วทำการรายงานสถานะสินค้าต่อลูกค้าเป็นระยะ                                                                                                                                                          | 3.16 | .556           |

ใบส่งสินค้าจะใช้ในการตรวจสอบคุณภาพการทำงาน หากมีการลงบันทึกว่ามีสินค้าสูญหายหรือเสียหายในช่วงการทำงานของสมาชิกรายใด บริษัทกลางจะทำการบันทึกกลับสู่ระบบ นำไปวัดผลการดำเนินงานของสมาชิกแต่ละรายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.480 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

เมื่อใบส่งสินค้ามีการลงชื่อรับสินค้าจากลูกค้าเรียบร้อยแล้ว สมาชิกที่ดำเนินงานคนสุดท้ายจะนำเอกสารสแกน เข้าสู่ระบบและแจ้งแก่ บริษัทกลางซึ่งจะเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าต่อไปมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.563 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

สมาชิกทุกรายเมื่อได้รับแจ้งงานต้องทำการยืนยันการรับทราบงาน พร้อมคอยอัปเดตความเคลื่อนไหวของงานเข้าสู่ระบบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.512 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

จากระบบสารสนเทศที่มี สมาชิกทุกหน่วยงานสามารถเข้าสู่ระบบด้วย User และ Password ที่ตนเองได้รับ เพื่อตรวจสอบข้อมูลและดำเนินงานในส่วนของตนต่อได้ทันที ดังนั้นทางบัญชีไม่ต้องรอการส่งต่อข้อมูลการขาย สามารถตรวจสอบอัตราค่าบริการที่เรียกเก็บจากระบบได้ทันทีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.576 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

บริษัทกลางทำการตรวจสอบสถานะของงานและสินค้าจากระบบ แล้วทำการรายงานสถานะสินค้าต่อลูกค้าเป็นระยะ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.556 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

### มิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

ตารางที่ 4.51 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติที่ 3 จากแบบสอบถาม 58 ชุด

| คำถาม                                                                                                                                                                                                                                                                          | Mean | Std. Deviation |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|
| สมาชิกสามารถเสนอขายราคาแบบเหมาคันได้ต่อเมื่อลูกค้ามีความต้องการรับบริการแบบเร่งด่วน (Express) ไม่สามารถรอควบรวมกับสินค้าของสมาชิกแต่ละรายก่อนทำการจัดส่งสู่ปลายทางได้ เป็นการให้บริการแบบด่วนพิเศษที่จะมีราคาสูงกว่าราคาขายทั่ว ๆ ไป                                           | 3.10 | .583           |
| กรณีที่บริษัทกลางจำเป็นต้องใช้เงินหมุนเวียนในการดำเนินงานส่วนกลางมาก อาจมีการพิจารณาเตรียมการในส่วนของการกู้ยืมจากกองทุนหรือ ธนาคารต่าง ๆ ทั้งนี้การกู้ยืมต้องผ่านมติความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารก่อน                                                                        | 3.07 | .525           |
| เมื่อใบส่งสินค้ามีการลงชื่อรับสินค้าจากลูกค้าเรียบร้อยแล้ว สมาชิกที่ดำเนินงานคนสุดท้ายจะนำเอกสารสแกน เข้าสู่ระบบและแจ้งแก่บริษัทกลางซึ่งจะทำการเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า                                                                                                     | 3.07 | .588           |
| ทุก ๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในประเทศไทยจำเป็นต้องมีการเสียค่า VAT ยกเว้นเพียงค่าขนส่งเท่านั้นที่ได้รับการลดเว้นค่า VAT ดังนั้นการแจ้งค่าบริการและการชำระค่าบริการระหว่างสมาชิกและบริษัทกลาง หรือ ระกวางบริษัทกลางและลูกค้าให้ทำการเก็บค่า VAT และหัก ณ ที่จ่ายให้ถูกต้องตามปกติ | 3.02 | .577           |
| ราคาที่สมาชิกทำการเสนอแก่บริษัทกลางควรเป็นราคาที่คิดตามน้ำหนัก ปริมาณสินค้า หรือการคิดราคาขนส่งสินค้าแบบ Backhaul ไม่ควรเป็นราคาแบบเหมาเที่ยว เพราะการเพิ่มกำไรเข้าไปจากราคาขายที่สมาชิกให้บริการอยู่ ราคาจึงสูงกว่าราคาตลาดทั่ว ๆ ไป                                          | 2.76 | .630           |

สมาชิกสามารถเสนอขายราคาแบบเหมาคันได้ต่อเมื่อลูกค้ามีความต้องการรับบริการแบบเร่งด่วน (Express) ไม่สามารถรอควบรวมกับสินค้าของสมาชิกแต่ละรายก่อนทำการจัดส่งสู่ปลายทางได้ เป็นการให้บริการแบบด่วนพิเศษที่จะมีราคาสูงกว่าราคาขายทั่ว ๆ ไปมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.583 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

กรณีที่บริษัทกลางจำเป็นต้องใช้เงินหมุนเวียนในการดำเนินงานส่วนกลางมาก อาจมีการพิจารณาเตรียมการในส่วนของการกู้ยืมจากกองทุนหรือ ธนาคารต่าง ๆ ทั้งนี้การกู้ยืมต้องผ่านมติความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารก่อนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.525 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

เมื่อใบส่งสินค้ามีการลงชื่อรับสินค้าจากลูกค้าเรียบร้อยแล้ว สมาชิกที่ดำเนินงานคนสุดท้ายจะนำเอกสารสแกน เข้าสู่ระบบและแจ้งแก่บริษัทกลางซึ่งจะทำการเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้ามีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.07 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.588 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

ทุก ๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในประเทศไทยจำเป็นต้องมีการเสียค่า VAT ยกเว้นเพียงค่าขนส่งเท่านั้นที่ได้รับการงดเว้นค่า VAT ดังนั้นการแจ้งค่าบริการและการชำระค่าบริการระหว่างสมาชิกและบริษัทกลาง หรือ ระหว่างบริษัทกลางและลูกค้าให้ทำการเก็บค่า VAT และหัก ณ ที่จ่ายให้ถูกต้องตามปกติมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.577 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

ราคาที่สมาชิกทำการเสนอแก่บริษัทกลางควรเป็นราคาที่คิดตามน้ำหนัก ปริมาณสินค้า หรือ การคิดราคาขนส่งสินค้าแบบ Backhaul ไม่ควรเป็นราคาแบบเหมาเหี่ยว เพราะการเพิ่มกำไรเข้าไปจากราคาขายที่สมาชิกให้บริการอยู่ ราคาจึงสูงกว่าราคาตลาดทั่ว ๆ ไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.630 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

#### มิติที่ 4 กระบวนการทางการในการปฏิบัติงาน (Operation Process)

ตารางที่ 4.52 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติที่ 4 จากแบบสอบถาม 58 ชุด

| คำถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Mean | Std. Deviation |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|
| ทุก ๆ ช่วงที่มีการเปลี่ยนถ่าย ขนย้ายเปลี่ยนมือ สมาชิกผู้ขนส่งจะมีการตรวจเช็คจำนวนและสภาพสินค้าว่าตรงตามเอกสารที่ได้รับแจ้งก่อนหน้าหรือไม่ หากพบว่าสินค้ามีความผิดปกติหรือมีจำนวนไม่ครบถ้วน จะทำการแจ้งสู่บริษัทกลางทันที เพื่อตรวจสอบข้อมูลอีกครั้ง พร้อมทำการบันทึกลงใบรับสินค้าเพื่อเป็นหลักฐาน                           | 3.33 | 0.509          |
| บริษัทกลางควรจัดหาระบบสารสนเทศเพื่อช่วยให้การทำงานรวดเร็ว ลดความผิดพลาดจากการทำงานซ้ำซ้อน หากในกรณีที่ไม่มีเงินทุนในการจัดหาระบบบริษัทควรจัดให้มีพนักงานประสานงานแก่สมาชิกแต่ละราย เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน                                                                                                       | 3.24 | 0.54           |
| บริษัทส่วนกลางจะทำการตรวจสอบมาตรฐานการบริการของสมาชิกแต่ละรายอยู่เสมอ การประเมินผลการทำงาน อาจทำการพิจารณาจากเปอร์เซ็นต์ความเสียหายจากการดำเนินงานของสมาชิกแต่ละราย ข้อมูลที่นำมาใช้ในการคำนวณมาจากระบบสารสนเทศที่มีการจัดเก็บข้อมูลสินค้าของทุกรอบการขนส่ง โดยมีการระบุความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อตัวสินค้าในระหว่างการขนส่ง | 3.22 | 0.46           |
| เมื่อรับทราบการแจ้งงาน สมาชิกแต่ละรายจะ Log In เข้าสู่ระบบเพื่อแจ้งรับทราบงาน แล้วดำเนินงานพร้อมแจ้งสถานะสินค้าเป็นระยะ หลังสิ้นสุดการดำเนินงานในส่วนของตน สมาชิกแต่ละรายแจ้งสถานะเสร็จสิ้นของงานกลับเข้าสู่ระบบ เพื่อสิ้นสุดงานในส่วนของตน                                                                                 | 3.16 | 0.523          |
| มีการประเมินผลการดำเนินงาน รายได้ที่เกิดขึ้นจริงทุกเดือน เพื่อทราบสถานะทางการเงินและระดับเงินหมุนเวียนของบริษัทกลาง                                                                                                                                                                                                         | 3.09 | 0.571          |

| คำถาม                                                                                                                                                                                                                                              | Mean | Std. Deviation |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|
| มีการปันผลจากเงินลงทุนเมื่อบริษัทมีผลกำไรร้อยละ 80 ของเงินลงทุน ทำการปันผลกำไรคืนเพียงร้อยละ 30 จากผลกำไร ให้แก่สมาชิกแต่ละรายจำนวนเท่ากัน อีกร้อยละ 50 ของผลกำไรนำมาพัฒนาระบบการทำงาน สารสนเทศ เทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ต่าง ๆ สำหรับบริษัทกลางเอง | 2.67 | .735           |

ทุก ๆ ช่วงที่มีการเปลี่ยนถ่าย ขนย้ายเปลี่ยนมือ สมาชิกผู้ขนส่งจะมีการตรวจเช็คจำนวนและสภาพสินค้าว่าตรงตามเอกสารที่ได้รับแจ้งก่อนหน้าหรือไม่ หากพบว่าสินค้ามีความผิดปกติหรือมีจำนวนไม่ครบถ้วน จะทำการแจ้งสู่บริษัทกลางทันที เพื่อตรวจสอบข้อมูลอีกครั้ง พร้อมทำการบันทึกลงใบรับสินค้าเพื่อเป็นหลักฐานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.509 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยอย่างยิ่งในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

บริษัทกลางควรจัดหาระบบสารสนเทศเพื่อช่วยให้การทำงานรวดเร็ว ลดความผิดพลาดจากการทำงานซ้ำซ้อน หากในกรณีที่ไม่มีเงินทุนในการจัดหาระบบบริษัทควรจัดให้มีพนักงานประสานงานแก่สมาชิกแต่ละราย เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.540 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

บริษัทส่วนกลางจะทำการตรวจสอบมาตรฐานการบริการของสมาชิกแต่ละรายอยู่เสมอ การประเมินผลการดำเนินงาน อาจทำการพิจารณาจากเปอร์เซ็นต์ความเสียหายจากการดำเนินงานของสมาชิกแต่ละราย ข้อมูลที่นำมาใช้ในการคำนวณมาจากระบบสารสนเทศที่มีการจัดเก็บข้อมูลสินค้าของทุกรอบการขนส่ง โดยมีการระบุความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อตัวสินค้าในระหว่างการเดินทางมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.460 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

เมื่อรับทราบการแจ้งงาน สมาชิกแต่ละรายจะ Log In เข้าสู่ระบบเพื่อแจ้งรับทราบงาน แล้วดำเนินงานพร้อมแจ้งสถานะสินค้าเป็นระยะ หลังสิ้นสุดการดำเนินงานในส่วนของตน สมาชิกแต่ละรายแจ้งสถานะเสร็จสิ้นของงานกลับเข้าสู่ระบบ เพื่อสิ้นสุดงานในส่วนของตนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.523 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

มีการประเมินผลการดำเนินงาน รายได้ที่เกิดขึ้นจริงทุกเดือน เพื่อทราบสถานะทางการเงินและระดับเงินหมุนเวียนของบริษัทกลางมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.571 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

มีการปันผลจากเงินลงทุนเมื่อบริษัทมีผลกำไรร้อยละ 80 ของเงินลงทุน ทำการปันผลกำไรคืนเพียงร้อยละ 30 จากผลกำไร ให้แก่สมาชิกแต่ละรายจำนวนเท่ากัน อีกร้อยละ 50 ของผลกำไรนำมาพัฒนาระบบการทำงาน สารสนเทศ เทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ต่าง ๆ สำหรับบริษัทกลางเองมี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.735 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

### การวิเคราะห์แบบสอบถามส่วนที่ 3

การวิเคราะห์คะแนนรวมจากการลงคะแนนความเห็นชอบของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนจากกรอบรูปแบบทางเลือกทั้งหมด 3 รูปแบบ สามารถแยกพิจารณาออกเป็น 3 ส่วนคือ

มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

มิติที่ 2 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Process)

มิติที่ 3 รูปแบบทางธุรกิจ (Financial Process)

ในขณะที่มิติที่ 4 ของแต่ละรูปแบบมีความคล้ายคลึงกันมากจึงไม่มีการจัดทำมิติที่ 4 ในแบบสอบถามในส่วนที่ 3 นี้ จะอ้างอิงผลของรูปแบบการดำเนินงานจากความเห็นชอบของส่วนที่ 2 เพื่อมิให้แบบสอบถามยาวเกินไปนัก

#### **มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)**

ตารางที่ 4.53 ค่าร้อยละของมิติที่ 1 จากแบบสอบถามส่วนที่ 3

| คำถาม                                                                                                                                                     | Percentage |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. การรวมกลุ่มควรมีการก่อตั้งบริษัทกลาง คืออยู่ในรูปแบบบริษัทจำกัด สมาชิกทุกรายลงทุนจัดสรรเงินสำหรับการบริหารงานส่วนกลาง                                  |            |
| - สมาชิกทุกรายลงทุนสำหรับการบริหารงานส่วนกลางในจำนวนที่เท่ากัน                                                                                            | 45.17%     |
| - สมาชิกสามารถลงทุนเงินบริหารงานส่วนกลางในจำนวนเงินที่ตนต้องการ โดยไม่มีความจำเป็นต้องลงทุนเท่ากันทุกราย                                                  | 54.83%     |
| 2. รูปแบบการบริหารงานของบริษัทกลาง ควรมีลักษณะอย่างไร                                                                                                     |            |
| - บริษัทกลางและสมาชิกมีหน้าที่หาลูกค้าร่วมกัน แต่บริษัทกลางจะทำหน้าที่เปิดงานและเป็นผู้รับผิดชอบในการติดต่อลูกค้า                                         | 51.03%     |
| - บริษัทกลางเป็นผู้หาลูกค้าแต่เพียงผู้เดียว จากนั้นจะกระจายงานไปสู่สมาชิกแต่ละรายตามลักษณะงานที่แต่ละรายรับผิดชอบตามที่มีการตกลงกันไว้                    | 30.86%     |
| - บริษัทกลางมีความเป็นอิสระจากบริษัทสมาชิกทุกราย จะหาลูกค้าและจ้างงานบริษัทสมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่ม                                                         | 18.10%     |
| 3. มีการประเมินผลการบริหารงานทุกปี                                                                                                                        |            |
| - หากไม่บรรลุตามนโยบายที่กำหนดไว้ สามารถจัดการประชุมอภิปรายและเลือกตั้งคณะบริหารส่วนกลางใหม่ได้ โดยต้องผ่านมติเห็นชอบของคณะกรรมการบริหาร                  | 52.50%     |
| - หากไม่บรรลุตามนโยบายที่กำหนดไว้ จะทำการจัดประชุมอีกครั้ง เพื่อให้คณะบริการงานทำการชี้แจงและแก้ไขข้อผิดพลาด ให้ทำการบริหารงานต่อ จนกว่าจะครบวาระการทำงาน | 47.50%     |

| คำถาม                                                                                                                                         | Percentage |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4. การตัดสินใจในส่วนของนโยบายบริหารหรือแนวทางเชิงกลยุทธ์ระดับสูง โดยสมาชิกทุกรายถือว่ามีความสำคัญเท่าเทียมกัน                                 |            |
| - การตัดสินใจจะต้องผ่านมติเสียงส่วนมากจากบรรดาสมาชิก อาจถือเกณฑ์ที่ร้อยละ 75 ของจำนวนสมาชิก เกณฑ์การตัดสินใจขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญของปัญหา | 68.28%     |
| - การตัดสินใจจะต้องมีมติเป็นเอกฉันท์ หากมีสมาชิกรายใดไม่เห็นด้วยให้ถือว่ามติการตัดสินใจนั้นไม่ผ่าน                                            | 31.72%     |

การตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกลงคะแนนได้ตามความเห็นชอบ โดยคำถามแต่ละข้อมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ซึ่งการเลือกคำตอบในแต่ละข้อเป็นการตัดสินใจเลือกกรอบรูปแบบที่เห็นชอบจากมากไปหาน้อย จากแบบสอบถามจำนวน 58 ชุด สามารถสรุปผลเป็นค่าร้อยละได้ดังตารางที่ 4.20

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกทุกรายลงทุนสำหรับการบริหารงานส่วนกลางในจำนวนที่เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 45.17

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกสามารถลงทุนเงินบริหารงานส่วนกลางในจำนวนเงินที่ตนต้องการ โดยไม่มีความจำเป็นต้องลงทุนเท่ากันทุกราย คิดเป็นร้อยละ 54.83

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้บริษัทกลางและสมาชิกมีหน้าที่หาลูกค้าร่วมกัน แต่บริษัทกลางจะทำหน้าที่เปิดงานและเป็นผู้รับผิดชอบในการติดต่อลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 51.03

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้บริษัทกลางเป็นผู้หาลูกค้าแต่เพียงผู้เดียว จากนั้นจะกระจายงานไปสู่สมาชิกแต่ละรายตามลักษณะงานที่แต่ละรายรับผิดชอบตามที่มีการตกลงกันไว้ คิดเป็นร้อยละ 30.86

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้บริษัทกลางมีความเป็นอิสระจากบริษัทสมาชิกทุกราย จะหาลูกค้าและจ้างงานบริษัทสมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 18.10

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้หากไม่บรรลุตามนโยบายที่กำหนดไว้ สามารถจัดการประชุมอภิปรายและเลือกตั้งคณะบริหารส่วนกลางใหม่ได้ โดยต้องผ่านมติเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารคิดเป็นร้อยละ 52.50

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้หากไม่บรรลุตามนโยบายที่กำหนดไว้ จะทำการจัดประชุมอีกครั้ง เพื่อให้คณะบริการงานทำการชี้แจงและแก้ไขข้อผิดพลาด ให้ทำการบริหารงานต่อ จนกว่าจะครบวาระการทำงานคิดเป็นร้อยละ 47.50

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้การตัดสินใจจะต้องผ่านมติเสียงส่วนมากจากบรรดาสมาชิก อาจถือเกณฑ์ที่ร้อยละ 75 ของจำนวนสมาชิก เกณฑ์การตัดสินใจขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญของปัญหาคิดเป็นร้อยละ 68.28

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้- การตัดสินใจจะต้องมีมติเป็นเอกฉันท์ หากมีสมาชิกรายใดไม่เห็นด้วยให้ถือว่ามติการตัดสินใจนั้นไม่ผ่านคิดเป็นร้อยละ 31.72

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามทั้ง 58 ชุด พบว่า คะแนนสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 คือ รูปแบบ P มี 12,585 คะแนน อันดับที่ 2 คือ รูปแบบ A มีคะแนน 10,175 คะแนน สองลำดับสุดท้าย ได้แก่ รูปแบบ C และ D โดยมีคะแนน 6,810 และ 4,230 ตามลำดับ พิจารณาได้จากตารางที่ 4.50

ตารางที่ 4.54 สัดส่วนคะแนนรวม จำนวนผู้เลือกตอบ และค่าร้อยละของกรอกรูปแบบ A B C และ D จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ

|                    | รูปแบบ A | รูปแบบ P | รูปแบบ C | รูปแบบ D | รวม    |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|--------|
| คะแนนรวม           | 10,175   | 12,585   | 6,810    | 4,230    | -      |
| จำนวน<br>แบบสอบถาม | 17       | 35       | 5        | 1        | 58     |
| ร้อยละ             | 29.31    | 60.34    | 8.62     | 1.72     | 100.00 |

โดยระบุให้ รูปแบบ A เป็นกรอกรูปแบบที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 1  
รูปแบบ P เป็นกรอกรูปแบบที่ทำการพัฒนาขึ้นมาใหม่โดยผู้วิจัย  
รูปแบบ C เป็นกรอกรูปแบบที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 5  
รูปแบบ D เป็นแนวคิดจากกรอกรูปแบบแบบไม่เป็นทางการ

## มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

ตารางที่ 4.55 ค่าร้อยละของมิติที่ 2 จากแบบสอบถามส่วนที่ 3

| คำถาม                                                                                                                     | Percentage |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. ใครควรทำหน้าที่ในการหาลูกค้า                                                                                           |            |
| - บริษัทกลางมีหน้าที่ในการหาลูกค้าเองเพียงผู้เดียว                                                                        | 18.84%     |
| - สมาชิกมีหน้าที่หาลูกค้า และส่งต่อให้บริษัทกลางเป็นคนประสานงานติดต่อลูกค้าโดยตรง                                         | 23.84%     |
| - บริษัทกลางและสมาชิกมีหน้าที่ร่วมกันในการหาลูกค้า แต่ทุกงานต้องส่งผ่านให้บริษัทกลางรับทราบ                               | 57.31%     |
| 2. ใครควรเป็นผู้ติดต่อลูกค้าโดยตรง                                                                                        |            |
| - บริษัทกลางจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับลูกค้าทั้งหมด สมาชิกมีหน้าที่เพียงหาลูกค้าและส่งต่อให้บริษัทกลางเท่านั้น           | 35.31%     |
| - สมาชิกผู้หาลูกค้าได้ จะเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับลูกค้าโดยตรง บริษัทกลางทำหน้าที่เพียงเปิดงานจัดเก็บข้อมูลของงานเท่านั้น | 31.60%     |

| คำถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                | Percentage |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| - สมาชิกผู้ติดต่อลูกค้าและบริษัทกลางต่างทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับลูกค้าที่ตนเองหาได้โดยตรงกรณีเป็นงานที่บริษัทกลางไม่ได้ทำการหา บริษัทกลางจะทำหน้าที่เพียงเปิดงานจัดเก็บข้อมูลของงานเท่านั้น ในขณะที่สมาชิกที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับงานที่หาได้ จะไม่ทราบข้อมูลใด ๆ ทั้งสิ้นของงาน | 32.74%     |
| 3. บริษัทใดควรเป็นผู้ส่งต่อข้อมูล และเป็นฐานในการจัดเก็บข้อมูลก่อนการส่งต่องานไปยังสมาชิกแต่ละราย                                                                                                                                                                                    |            |
| - บริษัทกลางควรเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบ โดยผ่านทางระบบสารสนเทศ แล้วกระจายข้อมูลไปสู่ส่วนต่างๆ ที่ดำเนินงาน                                                                                                                                                                    | 64.14%     |
| - สมาชิกผู้ติดต่อลูกค้าเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบ โดยผ่านทางระบบสารสนเทศ แล้วการกระจายข้อมูลไปสู่ส่วนต่าง ๆ ที่ดำเนินงาน โดยบริษัทกลางจะนับเป็นหนึ่งในส่วนของปฏิบัติการเท่านั้น                                                                                                 | 35.86%     |
| 4. บริษัทใดควรทำการสร้างแบบจำลองการขนส่งตั้งแต่ต้นทางไปจนถึงปลายทางเพื่อให้เห็นภาพรวมของการทำงานและบริษัทที่ต้องรับผิดชอบงานในแต่ละส่วน                                                                                                                                              |            |
| - บริษัทกลาง                                                                                                                                                                                                                                                                         | 63.62%     |
| - สมาชิกที่รับงานและติดต่อลูกค้าโดยตรง                                                                                                                                                                                                                                               | 36.38%     |
| 5. บริษัทใดควรเป็นฝ่ายจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นในการขนส่งสินค้ารวมทั้งใบส่งสินค้าเข้าสู่ระบบ เป็นเอกสารแนบไปกับตัวสินค้าจนกระทั่งถึงมือผู้รับปลายทางลงชื่อรับสินค้า                                                                                                                   |            |
| - บริษัทกลาง                                                                                                                                                                                                                                                                         | 53.28%     |
| -สมาชิกที่รับงานและติดต่อลูกค้าโดยตรง                                                                                                                                                                                                                                                | 46.72%     |
| 6. ความรับผิดชอบในขั้นตอนการชำระค่าบริการจากลูกค้าควรเป็นของใคร                                                                                                                                                                                                                      |            |
| - บริษัทกลาง โดยเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าและจะชำระค่าบริการคืนแก่สมาชิกผู้ดำเนินงานตามราคาที่มีการแจ้งไว้ต่อกัน                                                                                                                                                                    | 55.26%     |
| - สมาชิกผู้รับงาน โดยวางบิลเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าโดยตรง และจะจ่ายค่านายหน้าคืนให้แก่บริษัทกลาง                                                                                                                                                                                  | 44.91%     |

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้บริษัทกลางมีหน้าที่ในการหาลูกค้าเองเพียงผู้เดียวคิดเป็นร้อยละ 18.84

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกมีหน้าที่หาลูกค้า และส่งต่อให้บริษัทกลางเป็นคนประสานงานติดต่อลูกค้าโดยตรงคิดเป็นร้อยละ 23.84

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้บริษัทกลางและสมาชิกมีหน้าที่ร่วมกันในการหาลูกค้า แต่ทุกงานต้องส่งผ่านให้บริษัทกลางรับทราบคิดเป็นร้อยละ 57.31

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้ สมาชิกผู้หาลูกค้าได้ จะเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับลูกค้าโดยตรง บริษัทกลางทำหน้าที่เพียงเปิดงานจัดเก็บข้อมูลของงานเท่านั้นคิดเป็นร้อยละ 35.31

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกผู้ติดต่อลูกค้าและบริษัทกลางต่างทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับลูกค้าที่ตนเองหาได้โดยตรงกรณีเป็นงานที่บริษัทกลางไม่ได้ทำการหา บริษัทกลางจะทำหน้าที่เพียงเปิดงานจัดเก็บข้อมูลของงานเท่านั้น ในขณะที่สมาชิกที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับงานที่หาได้ จะไม่ทราบข้อมูลใด ๆ ทั้งสิ้นของงานคิดเป็นร้อยละ 32.74

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้บริษัทกลางควรเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบ โดยผ่านทางระบบสารสนเทศ แล้วกระจายข้อมูลไปสู่ส่วนต่างๆ ที่ดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 64.14

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกผู้ที่ติดต่อลูกค้าเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบ โดยผ่านทางระบบสารสนเทศ แล้วการกระจายข้อมูลไปสู่ส่วนต่าง ๆ ที่ดำเนินงาน โดยบริษัทกลางจะนับเป็นหนึ่งในส่วนของปฏิบัติการเท่านั้นคิดเป็นร้อยละ 35.86

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้บริษัทกลางทำการสร้างแบบจำลองการขนส่งตั้งแต่ต้นทางไปจนถึงปลายทางเพื่อให้เห็นภาพรวมของการทำงานและบริษัทที่ต้องรับผิดชอบงานในแต่ละส่วนคิดเป็นร้อยละ 63.62

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกที่รับงานและติดต่อลูกค้าโดยตรงทำการสร้างแบบจำลองการขนส่งตั้งแต่ต้นทางไปจนถึงปลายทางเพื่อให้เห็นภาพรวมของการทำงานและบริษัทที่ต้องรับผิดชอบงานในแต่ละส่วนคิดเป็นร้อยละ 36.38

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้บริษัทกลางเป็นฝ่ายจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นในการขนส่งสินค้ารวมทั้งใบส่งสินค้าเข้าสู่ระบบ เป็นเอกสารแนบไปกับตัวสินค้าจนกระทั่งถึงมือผู้รับปลายทางลงชื่อรับสินค้าคิดเป็นร้อยละ 53.28

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกที่รับงานและติดต่อลูกค้าโดยตรงเป็นฝ่ายจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นในการขนส่งสินค้ารวมทั้งใบส่งสินค้าเข้าสู่ระบบ เป็นเอกสารแนบไปกับตัวสินค้าจนกระทั่งถึงมือผู้รับปลายทางลงชื่อรับสินค้าคิดเป็นร้อยละ 46.72

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้บริษัทกลาง โดยเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าและจะชำระค่าบริการคืนแก่สมาชิกผู้ดำเนินงานตามราคาที่มีการแจ้งไว้ต่อกันคิดเป็นร้อยละ 55.26

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกผู้รับงาน โดยวางบิลเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าโดยตรง และจะจ่ายค่านายหน้าคืนให้แก่บริษัทกลางคิดเป็นร้อยละ 44.91

ตารางที่ 4.56 สัดส่วนคะแนนรวม จำนวนผู้เลือกตอบ และค่าร้อยละของกรอบรูปแบบ A B C และ D จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ

|                | รูปแบบ A | รูปแบบ P | รูปแบบ C | รูปแบบ D | รวม |
|----------------|----------|----------|----------|----------|-----|
| คะแนนรวม       | 20,460   | 19,077   | 14,517   | 16,163   |     |
| จำนวนแบบสอบถาม | 35       | 0        | 2        | 21       | 58  |
| ร้อยละ         | 60.34    | 0.00     | 3.45     | 36.21    | 100 |

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามทั้ง 58 ชุด พบว่า คะแนนสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 คือ รูปแบบ A มี 20,460 คะแนน อันดับที่ 2 คือ รูปแบบ P มีคะแนน 19,077 คะแนน สองลำดับสุดท้าย ได้แก่ รูปแบบ D และ C โดยมีคะแนน 16,163 และ 14,517 ตามลำดับ พิจารณาได้จากตารางที่ 4.52

แม้ว่ารูปแบบ P จะมีคะแนนสูงมาเป็นอันดับ 2 แต่กลับมีจำนวนแบบสอบถามที่เลือกรูปแบบ P เป็นศูนย์ เนื่องจากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 นี้ ตัวเลือกรูปแบบ A และ B ต่างกันเพียงตัวเลือกเดียว คือ “สมาชิกมีหน้าที่หาลูกค้า และส่งต่อให้บริษัทกลางเป็นคนประสานงานติดต่อลูกค้าโดยตรง”

ทำให้คะแนนของตัวเลือก B น้อยกว่ารูปแบบ A เล็กน้อย เพียงซึ่งหมายความว่าคะแนนที่เลือกรูปแบบ P ทั้งหมดก็คือคะแนนที่เลือกรูปแบบ A เช่นกัน หากพิจารณาในรายละเอียดของตัวเลือกแล้ว คะแนนในการเลือก “บริษัทกลางและสมาชิกมีหน้าที่ร่วมกันในการหาลูกค้า แต่ทุกงานต้องส่งผ่านให้บริษัทกลางรับทราบ” นั้นมีคะแนนสูงกว่า “สมาชิกมีหน้าที่หาลูกค้า และส่งต่อไปให้บริษัทกลางเป็นคนประสานงานติดต่อลูกค้าโดยตรง” อยู่ที่ร้อยละ 57.31 และ ร้อยละ 23.84 ผู้วิจัยจึงพิจารณาปรับกรอบรูปแบบให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น โดยให้คล้ายคลึงกับรูปแบบ A คือกำหนดให้ทั้งบริษัทกลางและสมาชิกร่วมกันหาลูกค้ามาเป็นอันดับที่ 1 และให้สมาชิกหาลูกค้าแต่เพียงผู้เดียวมาเป็นอันดับที่ 2

สมาชิกสามารถเป็นผู้หาลูกค้าเพียงผู้เดียวได้เช่นกัน แต่เมื่อลูกค้าต้องการบริการแล้ว สมาชิกต้องแจ้งงานแก่บริษัทรับทราบและให้บริษัทกลางเป็นตัวกลางในการติดต่อกับลูกค้า ทั้งนี้การตัดสินใจเลือก แนวทางในการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ประกอบการแต่ละกลุ่ม ทางผู้วิจัยจะยืนยันผลส่วนนี้ในการจัดประชุมย่อย เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากผู้ประกอบการขนส่งและผู้ให้บริการอีกครั้งก่อนปรับเปลี่ยนรายละเอียดมตินี้ของกรอบรูปแบบที่ทำการพัฒนาขึ้น

### มติที่ 3 กระบวนการทางธุรกิจ (Financial Process)

ตารางที่ 4.57 ค่าร้อยละของมติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน จากแบบสอบถามส่วนที่ 3

| คำถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                | Percentage |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. ขั้นตอนการเสนอราคา และจัดเก็บต้นทุนของบริษัทกลางควรมีลักษณะอย่างไร                                                                                                                                                                                                                |            |
| - สมาชิกแต่ละรายจะทำการเสนอราคาค่าบริการในส่วนของตนเองตามที่ตกลงร่วมกันไว้ในกลุ่มความร่วมมือให้กับบริษัทกลาง โดยราคาที่เสนอจะทำการเสนอช่วงราคาสูงสุดและต่ำสุดที่รับได้ (Maximum and Minimum) เพื่อเป็นราคากลางของบริษัทกลาง (ต้นทุนการทำงานของสมาชิก หรือ ขอบเขตราคาที่สมาชิกรับได้) | 40.26%     |
| - สมาชิกแต่ละรายไม่จำเป็นต้องแจ้งราคาค่าต้นทุนของตนเองต่อบริษัทกลาง ทำเพียงตกลงค่านายหน้าในการหาลูกค้าให้กับสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มเท่านั้น                                                                                                                                           | 25.26%     |
| - สมาชิกแต่ละรายจะทำการเสนอราคาค่าบริการในส่วนที่มีการตกลงร่วมกันไว้ในกลุ่มความร่วมมือให้กับบริษัทกลางเพียงราคาเดียว เพื่อใช้เป็นราคากลางในการเสนอขายลูกค้า (ต้นทุนค่าดำเนินงานของสมาชิก)                                                                                            | 34.48%     |

| คำถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Percentage |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2. หากกรณีลูกค้าไม่พอใจค่าบริการ บริษัทควรดำเนินการอย่างไร                                                                                                                                                                                                                                   |            |
| - บริษัทกลางจะลดราคาค่าบริการลง แต่ราคาจะต้องอยู่ในช่วงราคา (Maximum and Minimum) ที่สมาชิกมีการยื่นเสนอเข้ามา หากราคาค่าบริการต่ำสุดที่สามารถเสนอได้ไม่ผ่านความเห็นชอบของลูกค้า จะทำการแจ้งสมาชิกเพื่อปรึกษาขอราคาใหม่                                                                      | 36.86%     |
| - บริษัทกลางจะทำการติดต่อไปยังสมาชิกแต่ละราย เพื่อให้เสนอราคาค่าบริการเข้ามาใหม่อีกครั้ง จนกว่าลูกค้าจะพอใจกับอัตราค่าบริการ บริษัทกลางจะมีรายได้จากการบวกกำไรเพิ่มขึ้นต่ำร้อยละ 3 - 5                                                                                                       | 28.67%     |
| - สมาชิกแต่ละรายเสนอราคาค่าบริการให้ลูกค้าใหม่อีกครั้ง จนกว่าลูกค้าจะพอใจกับอัตราค่าบริการ บริษัทกลางจะมีรายได้จากการคำนวณหน้างาน                                                                                                                                                            | 34.47%     |
| 3. รูปแบบการคิดค่าบริการของบริษัทกลางควรเป็นอย่างไร                                                                                                                                                                                                                                          |            |
| - นำราคาที่สมาชิกแต่ละรายเสนอมาบวกกำไรเพิ่มขึ้นต่ำร้อยละ 3 - 5 ก่อนเสนอให้กับลูกค้า เพื่อเป็นค่าดำเนินงานของส่วนกลาง                                                                                                                                                                         | 51.03%     |
| - คิดค่านายหน้าจากในการติดต่อหาลูกค้าให้แก่สมาชิกแต่ละราย                                                                                                                                                                                                                                    | 28.62%     |
| - คิดรายได้ต่ออัตราคงที่ เช่น ได้กำไรคงที่ 6 บาทต่อสินค้า 1 ชิ้น                                                                                                                                                                                                                             | 20.43%     |
| 4. เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการหาลูกค้า ควรมีการบริหารจัดการค่าจูงใจ ( Incentive) หรือไม่อย่างไร                                                                                                                                                                                                  |            |
| - ควรมีค่าจูงใจให้กับสมาชิกที่หาลูกค้าได้ สมาชิกที่หาลูกค้าให้กับบริษัทกลางจะได้รับเงินตอบแทนในลักษณะของค่านายหน้า เช่น ได้รับเงินค่านายหน้า 5% จากผลกำไรต่องาน                                                                                                                              | 48.02%     |
| - ไม่จำเป็นต้องมีค่าจูงใจให้แก่สมาชิก เนื่องจากสมาชิกได้รับเงินปันผลรายปี ยังมีปริมาณลูกค้าเข้ารับบริการมาก จำนวนเงินปันผลรายปีที่ได้รับยังสูง                                                                                                                                               | 19.74%     |
| - ควรมีค่าจูงใจให้กับสมาชิกที่หาลูกค้า ได้ เพื่อป้องกันปัญหาการเอาัดอาเปรียบสมาชิกที่หาลูกค้าให้กับบริษัทกลางจะได้รับเงินตอบแทนในลักษณะของเงินหรือของรางวัล เช่น ทุก 3 เดือนจะมีการประชุม และแจ้งเงินรางวัลสำหรับสมาชิกที่สามารถหาลูกค้าเข้ารับบริการได้สูงสุด จะได้รับเงินรางวัลที่กำหนดไว้ | 39.22%     |
| 5. การให้เครดิตเวลาในการชำระค่าบริการระหว่างบริษัทกลางกับลูกค้า และบริษัทกลางกับสมาชิก                                                                                                                                                                                                       |            |
| - ให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการ น้อยกว่า เครดิตระหว่างสมาชิกผู้ให้บริการทำให้บริษัทกลางมีระยะเวลาในการหมุนเงินส่วนกลางได้ดียิ่งขึ้น มีสภาพคล่องมากขึ้น ก่อนจ่ายค่าบริการคืนแก่สมาชิกผู้ดำเนินงาน                                                                                               | 33.88%     |
| - ให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการและเครดิตระหว่างสมาชิกผู้ให้บริการเท่ากัน                                                                                                                                                                                                                       | 25.52%     |
| - ให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการและเครดิตระหว่างสมาชิกผู้ให้บริการแต่ละรายไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับการตกลงระหว่างกัน                                                                                                                                                                               | 40.60%     |

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกแต่ละรายทำการเสนอราคาค่าบริการในส่วนของตนเองตามที่ตกลงร่วมกันไว้ในกลุ่มความร่วมมือให้กับบริษัทกลาง โดยราคาที่เสนอจะทำการเสนอ

ช่วงราคาสูงสุดและต่ำสุดที่รับได้ (Maximum and Minimum) เพื่อเป็นราคากลางของบริษัทกลาง (ต้นทุนการทำงานของสมาชิก หรือ ขอบเขตราคาที่สามารถรับได้) คิดเป็นร้อยละ 40.26

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกแต่ละรายไม่จำเป็นต้องแจ้งราคาต้นทุนของตนเองต่อบริษัทกลาง ทำเพียงตกลงค่านายหน้าในการหาลูกค้าให้กับสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มเท่านั้นคิดเป็นร้อยละ 25.26

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกแต่ละรายทำการเสนอราคาค่าบริการในส่วนที่มีการตกลงร่วมกันไว้ในกลุ่มความร่วมมือให้กับบริษัทกลางเพียงราคาเดียว เพื่อใช้เป็นราคากลางในการเสนอขายลูกค้า (ต้นทุนค่าดำเนินงานของสมาชิก) คิดเป็นร้อยละ 34.48

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้บริษัทกลางลดราคาค่าบริการลง แต่ราคาต้องยังอยู่ในช่วงราคา (Maximum and Minimum) ที่สมาชิกมีการยื่นเสนอเข้ามา หากราคาค่าบริการต่ำสุดที่สามารถเสนอได้ไม่ผ่านความเห็นชอบของลูกค้า จะแจ้งสมาชิกเพื่อปรึกษาขอราคาใหม่คิดเป็นร้อยละ 36.86

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้บริษัทกลางติดต่อไปยังสมาชิกแต่ละราย เพื่อให้เสนอราคาค่าบริการเข้ามาใหม่อีกครั้ง จนกว่าลูกค้าจะพอใจกับอัตราค่าบริการ บริษัทกลางมีรายได้จากการบวกกำไรเพิ่มขึ้นต่ำร้อยละ 3 – 5 คิดเป็นร้อยละ 28.67

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกแต่ละรายเสนอราคาค่าบริการให้ลูกค้าใหม่อีกครั้ง จนกว่าลูกค้าจะพอใจกับอัตราค่าบริการ บริษัทกลางมีรายได้จากการค่านายหน้าทางานคิดเป็นร้อยละ 34.47

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้นำราคาที่สามารถรับได้เสนอมาบวกกำไรเพิ่มขึ้นต่ำร้อยละ 3 - 5 ก่อนเสนอให้กับลูกค้า เพื่อเป็นค่าดำเนินงานของส่วนกลางคิดเป็นร้อยละ 51.03

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้คิดค่านายหน้าจากในการติดต่อหาลูกค้าให้แก่สมาชิกแต่ละรายคิดเป็นร้อยละ 28.62

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้คิดรายได้อัตราคงที่ เช่น ได้กำไรคงที่ 6 บาทต่อสินค้า 1 ชิ้นคิดเป็นร้อยละ 20.43

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้มีค่าจ้างใจให้กับสมาชิกที่หาลูกค้าได้ สมาชิกที่หาลูกค้าให้กับบริษัทกลางจะได้รับเงินตอบแทนในลักษณะของค่านายหน้า เช่น ได้รับเงินค่านายหน้า 5% จากผลกำไรต่องานคิดเป็นร้อยละ 48.02

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบว่าไม่จำเป็นต้องมีค่าจ้างใจให้แก่สมาชิก เนื่องจากสมาชิกได้รับเงินปันผลรายปี ยังมีปริมาณลูกค้าเข้ารับบริการมาก จำนวนเงินปันผลรายปีที่ได้รับยังสูงคิดเป็นร้อยละ 19.74

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้มีค่าจ้างใจให้กับสมาชิกที่หาลูกค้าได้ เพื่อป้องกันปัญหาการเอารัดเอาเปรียบ สมาชิกที่หาลูกค้าให้กับบริษัทกลางจะได้รับเงินตอบแทนในลักษณะของเงินหรือของรางวัล เช่น ทุก 3 เดือนจะมีการประชุม และแจ้งเงินรางวัลสำหรับสมาชิกที่สามารถหาลูกค้าเข้ารับบริการได้สูงสุด จะได้รับเงินรางวัลที่กำหนดไว้ คิดเป็นร้อยละ 39.22

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการ น้อยกว่า เครดิตระหว่างสมาชิกผู้ให้บริการทำให้บริษัทกลางมีระยะเวลาในการหมุนเงินส่วนกลางได้ดียิ่งขึ้น มีสภาพคล่องมากขึ้น ก่อนจ่ายค่าบริการคืนแก่สมาชิกผู้ดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 33.88

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการและเครดิตระหว่างสมาชิกผู้ให้บริการเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 25.52

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการและเครดิตระหว่างสมาชิกผู้ให้บริการแต่ละรายไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับการตกลงระหว่างกันคิดเป็นร้อยละ 40.60

ตารางที่ 4.58 สัดส่วนคะแนนรวม จำนวนผู้เลือกตอบ และค่าร้อยละของกรอบรูปแบบ A B C และ D จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 มิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน

|                | รูปแบบ A | รูปแบบ P | รูปแบบ C | รูปแบบ D | รวม    |
|----------------|----------|----------|----------|----------|--------|
| คะแนนรวม       | 10,123   | 14,458   | 8,149    | 7,749    | -      |
| จำนวนแบบสอบถาม | 7        | 37       | 9        | 5        | 58     |
| ร้อยละ         | 12.07    | 63.79    | 15.52    | 8.62     | 100.00 |

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามทั้ง 58 ชุด พบว่า คะแนนสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 คือ รูปแบบ P มี 14,458 คะแนน อันดับที่ 2 คือ รูปแบบ A มีคะแนน 10,123 คะแนน สองลำดับสุดท้าย

จากแบบสอบถามสามารถสังเกตได้ว่าแบบสอบถามในส่วนที่ 3 นี้ ไม่มีคำถามมิติที่ 4 กระบวนการปฏิบัติงานเลย เนื่องจากในทุกกรอบรูปแบบความร่วมมือแบบเป็นทางการที่ทำการศึกษามีลักษณะกระบวนการดำเนินงานที่มีความคล้ายคลึงกันมาก และคำถามบางส่วนที่สามารถระบุถึงรูปแบบการดำเนินงานได้ถูกนำไปถามแล้วในมิติอื่น ๆ ก่อนหน้า เพื่อไม่ให้แบบสอบถามมีจำนวนมากจนเกิดความยากลำบากแก่ผู้ตอบแบบสอบถามจึงไม่มีการระบุคำถามในส่วนนี้ลงในแบบสอบถามอีก

#### 4.6 การยืนยันผลด้วยการจัดประชุมย่อย

การประชุมย่อยจัดทำขึ้นเพื่อยืนยันผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์รวมรวมจุดสนใจหรือปัจจัยที่ต้องการยืนยันผลอีกครั้งเพื่อความชัดเจนจากแบบสอบถาม อาทิเช่น เกณฑ์การคัดเลือกสมาชิก การแบ่งปันข้อมูลทางด้านต้นทุน รูปแบบการลงทุนและจำนวนเงินลงทุนเป็นต้นมาเป็นคำถามในการขอความคิดเห็นจากผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนและผู้ให้บริการรวมทั้งสิ้น 16 ราย โดยมีการจัดประชุมย่อยที่โรงแรม โซล ทวิน ทาวเวอร์ ในวันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2556 เวลา 14.00 – 16.00 น. รายละเอียดการประชุมสามารถจำแนกได้ตามหัวข้อคำถามดังนี้

- เกณฑ์การคัดเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มควรมีคุณสมบัติอย่างไร

ปัจจัยที่ 1 ที่พิจารณาก่อนการจัดตั้ง คือ การรวมกลุ่มควรกำหนดกลุ่มสินค้าที่ต้องการให้บริการให้ชัดเจน (เช่น สินค้าเป็นกล่อง พาเลท เป็นต้น) เนื่องจากสินค้าแต่ละประเภทมีข้อกำหนดในเรื่องคุณลักษณะทางการขนส่ง สินค้าบางชนิดไม่สามารถขนส่งร่วมกันได้ การกำหนดกลุ่มสินค้าจะเป็นการกำหนดลักษณะของผู้ประกอบการที่มาเข้าร่วมกลุ่ม รวมทั้งควรมีการสร้างมาตรฐานการขนส่งให้สมาชิกแต่ละรายเช่น ข้อจำกัดในการขนส่ง รูปแบบบรรจุภัณฑ์ ประเภทของสินค้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบ

ปัจจัยที่ 2 ที่พิจารณาคือ การคัดเลือกจากเส้นทางและรูปแบบการให้บริการที่ไม่ทับซ้อน (Conflict of interest) เนื่องจากปัญหาเรื่องการจัดสรรผลประโยชน์เป็นเรื่องละเอียดอ่อน การเลือกให้เส้นทางไม่มีความทับซ้อนจะลดความขัดแย้งในเรื่องของการกระจายงาน แม้ว่าความสัมพันธ์ของผู้ประกอบการไม่ได้มีความสนิทสนมใกล้ชิดมาก หากไม่มีความขัดแย้งในเรื่องของผลประโยชน์แล้ว ก็สามารถสร้างความสนิทสนมได้ในภายหลัง

ปัจจัยที่ 3 ที่ควรพิจารณาคือเรื่องของระดับความสัมพันธ์ของผู้ประกอบการ ควรมีความสนิทสนมกัน เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการดำเนินงาน การวางแผนบริหารงานร่วมกัน ยิ่งไปกว่านั้นการรวมกลุ่มควรมีพื้นฐานมาจากความซื่อสัตย์ และความไว้วางใจต่อกัน

การที่กลุ่มผู้ให้บริการมีเส้นทางและรูปแบบการให้บริการที่ไม่ทับซ้อน รวมกลุ่มกันเองโดยแบ่งปันข้อมูลลูกค้าร่วมกัน ทำการจัดตั้งบริษัทกลางขึ้นเพื่อทำหน้าที่ประสานงาน บริษัทกลางทำหน้าที่แจกจ่ายงานให้แก่สมาชิกแต่ละรายตามพื้นที่ที่ตนเองมีการให้บริการอยู่เดิม ทำให้เกิดข้อจำกัดซึ่งไม่อาจเลี่ยงได้ คือในแต่ละพื้นที่นั้นจะมีผู้ประกอบการที่รับผิดชอบเพียงรายเดียว ดังนั้นหากเกิดความขัดข้องในการการจัดสรรความสามารถในการขนส่งสินค้า (Capacity) หรือการดำเนินงานใด ๆ ก็ตาม จะทำให้ส่วนกลางไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วถึง

- การจัดตั้งบริษัทกลางสมาชิกแต่ละรายควรลงทุนเท่ากันหรือไม่อย่างไร

สมาชิกไม่จำเป็นต้องลงทุนในจำนวนที่เท่ากัน และจำนวนเงินในการลงทุนขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการก่อตั้งบริษัท เนื่องจากผู้ประกอบการแต่ละรายมีความพร้อมในการลงทุนไม่เท่ากัน

แนวทางในการหาแหล่งเงินมีได้ 2 ลักษณะ

1. ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ที่มีความสามารถในการลงทุน อาจเป็นแกนหลักของแหล่งเงินทุนของบริษัทกลางทำการถือหุ้นสูงสุดหรือมีค่าแรงจูงใจ เช่น ค่านายหน้าที่ได้รับเพิ่มเติมสำหรับผู้ถือหุ้นมาก ผู้ประกอบการขนาดต่างกัน สามารถเลือกลงทุนได้ตามความพร้อม
2. การหาแหล่งเงินทุนภายนอก อาจเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการขนส่งหรือนักลงทุนรายใดก็ได้ที่มีความพร้อมด้านการลงทุน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และมองเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้จากการรวมกลุ่ม

อย่างไรก็ตามการรวมกลุ่มจะเกิดขึ้นได้ ควรพิจารณาเรื่องการสร้างความเข้าใจร่วมกันมากกว่าการพิจารณาในเรื่องของจำนวนเงินลงทุน เมื่อผู้ประกอบการมีความเข้าใจร่วมกัน ในวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่ม สร้างจุดยืนร่วมกัน และเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน สามารถ

เสริมสร้างศักยภาพให้สูงขึ้น โดยไม่จำเป็นที่จะต้องลงทุน ซึ่งสามารถทำได้โดยการสร้างเครือข่าย ยกตัวอย่างเช่น หากต้องการขนส่งสินค้าจากระนองถึงเวียงจันทร์ สามารถทำได้ 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 ทางบริษัทอาจต้องทำการลงทุนเพิ่มซื้อรถเพิ่มเอง วิ่งรถจากระนองถึงเวียงจันทร์

วิธีที่ 2 ทางบริษัทสามารถร่วมมือกับพันธมิตรที่มีเส้นทางให้บริการถึงเวียงจันทร์อยู่แล้ว โดยหาจุดพักเพื่อเปลี่ยนถ่ายรถไปยังรถของพันธมิตร กล่าวได้คือ สมาชิกแต่ละรายต่างมีความต้องการ ในการพัฒนาระดับการให้บริการ (Enlarge service leverage) ทำได้โดยการใช้จุดแข็งของสมาชิกแต่ละรายในการดำเนินงาน โดยมีบริษัทกลางเข้ามาเป็นฝ่ายบริหารจัดการกระบวนการขนส่งสินค้า ข้อมูล ระบบการจัดการด้านการเงิน เพื่อให้การทำงานเป็นระบบและราบรื่น

เนื่องจากแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมในการทำงานที่ไม่เหมือนกัน บริษัทกลางจึงมีหน้าที่ในการประสานงาน สร้างความเข้าใจที่ตรงกันให้กับสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่ม ดังนั้นการรวมกลุ่มต้องมีความ สอดคล้องกันในเรื่องของวัตถุประสงค์ มีผลประโยชน์ร่วมกันและมีเส้นทางที่ไม่ทับซ้อนกัน เพราะ แม้ว่าจะมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกัน แต่เมื่อมีการขัดในเรื่องของผลประโยชน์ก็ส่งผลให้ เกิดความแตกแยกได้เช่นกัน ดังนั้นบริษัทกลางเป็นส่วนสำคัญในการคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมกลุ่ม โดย พิจารณาเลือกสมาชิกที่มีคุณภาพ ปริมาณสมาชิกอาจจะเป็นอุปสรรคในการรวมกลุ่ม เนื่องการสร้าง ความเข้าใจให้สมาชิกทุกรายมีจุดยืนร่วมกันเป็นเรื่องยาก และการบริหารจัดการให้สมาชิกที่เข้าร่วม ทุกรายสามารถทำงานร่วมกันได้ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ยากเช่นกัน

- ควรมีการกำหนดวาระการดำเนินงานของประธานบริหารและคณะกรรมการบริหารหรือไม่ อย่างไร

ไม่สามารถกำหนดได้ ต้องพิจารณาจากรูปแบบการรวมกลุ่มเป็นสำคัญ

- ใครควรเป็นผู้ทำการตลาดหาลูกค้ามาเข้ารับบริการกลุ่มความร่วมมือ  
แยกพิจารณาออกเป็น 2 ส่วน ส่วนของการทำการตลาด และเครื่องมือในการทำการตลาด
  1. การทำการตลาดบริษัทกลางควรกำหนดรูปแบบมาตรฐานให้ชัดเจน โดยกำหนดว่า ขายอย่างไร ขายยังใคร และ ขายเท่าไร รวมทั้งการแบ่งผลกำไรอย่างไร
  2. ส่วนของเครื่องมือ โครงข่ายการทำการตลาด ไม่จำเป็นต้องระบุว่าใครจะเป็นผู้ขาย ขอเพียงมีมาตรฐานการทำงานที่เหมือนกันสมาชิกทุกรายนำไปเสนอขายได้

- สมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มควรมีการแบ่งปันข้อมูลในส่วนของตนในการทำงานของตนหรือไม่  
ไม่จำเป็น เนื่องจากสมาชิกแต่ละรายจะเปิดเผยต้นทุนที่แท้จริงทำได้ยาก การเปิดเผยต้นทุน จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับความร่วมมือ และความสัมพันธ์ ความร่วมมือจะประสบความสำเร็จ สมาชิกทุกรายควรเสนอราคาที่ใกล้เคียงกับราคาต้นทุนมากที่สุดเท่าที่จะแบ่งปันได้ เพื่อไม่เป็นการ เสียเวลาในการยื่นเสนอราคาที่สูงกว่าความเป็นจริงแก่ลูกค้า เพราะราคาที่สมาชิกแต่ละรายเสนอมานั้น ต่างเป็นราคาที่มีการบวกกำไรในส่วนของตนเองไว้ทั้งสิ้น การบวกกำไรเพิ่มเติมของบริษัทกลางจะทำให้ราคาสูงกว่าราคาตลาด

- ราคาที่สมาชิกแจ้งแก่บริษัทกลางควรเป็นอย่างไร  
 แจ้งราคาเดียว (Single Rate) แต่ราคาที่แจ้งต้องใกล้เคียงกับราคาต้นทุนที่บริษัทกลางสามารถนำมารวบรวมเป็นต้นทุนและคำนวณราคาเป็นลักษณะแบบ Tariff Rate ได้ ราคาจะถูกกำหนดตายตัว เนื่องจาก LCL ต้องการความฉับไวในการซื้อขายบริการ เพื่อให้เกิดเหมาะแก่การแข่งขัน สมาชิกจะรับทราบกำหนดมาตรฐานราคาค่าขนส่ง โดยราคาก่อนที่จะนำมาประมาณผลคำนวณเป็น Tariff Rate ของบริษัทกลาง สมาชิกแต่ละรายจะต้องแจ้งว่าตนเองมีความสามารถในการขนส่ง (Capacity) ของรถเที่ยวเปล่าเท่าไร แล้วจึงทำการปรึกษาจนได้มีติราคามาตรฐานของบริษัทกลางที่สมาชิกทุกฝ่ายรับได้ และเมื่อมีลูกค้าต้องการรับบริการสมาชิกสามารถดำเนินการได้ เหนือการกระจายงานขึ้นอยู่กับข้อตกลงของแต่ละกลุ่มความร่วมมือ ว่าให้บริษัทกลางเป็นผู้กระจายงานให้ หรือ สมาชิกแต่ละรายทำการจับจองพื้นที่ ๆ ตนต้องการรับผิดชอบ
- ราคาที่สมาชิกเสนอให้แก่บริษัทกลางควรเป็นราคาแบบ Backhaul หรือเป็นราคาท้องตลาด เพื่อป้องกันส่วนของการแข่งขันภายใน และเกิดประโยชน์แก่สมาชิกทุกราย ควรนำรถเที่ยวเปล่าของสมาชิกแต่ละรายมาเป็น Capacity ของบริษัทกลาง ราคาที่สมาชิกเสนอให้แก่บริษัทกลางควรเป็นราคาของรถเที่ยวเปล่า มาตรฐานการดำเนินงานควรเป็นมาตรฐานเดียวกันและควรมีการคิดค่าปรับกับสมาชิกผู้ดำเนินงานผิดพลาดในกรณีเกิดความเสียหายหรือสูญเสีย

รูปแบบการรวมกลุ่มแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบได้แก่

1. ผู้ประกอบการขนาดใหญ่และกลางที่มีศักยภาพเพียงพอในการเข้าร่วมกลุ่ม
2. ผู้ประกอบการขนาดรายย่อยที่ยังไม่มีศักยภาพมากพอที่จะรวมกลุ่ม ไม่มั่นใจในการลงทุนก่อตั้งกลุ่มความร่วมมือ จึงเลือกพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นหลัก และมีความเห็นชอบที่จะเป็นเพียงผู้ร่วมจ้างรายย่อย ไม่ต้องรับผิดชอบและรับความเสี่ยงจากการลงทุน นอกไปจากนี้ยังคงมีความกังวลว่าการรวมกลุ่มจะเป็นผลเสียต่อองค์กรของตนเอง สูญเสียลูกค้าที่ตนเองให้บริการอยู่

วัตถุประสงค์ของการเข้ามารวมกลุ่มกันควรพิจารณาในเรื่องของประโยชน์ที่ได้จากการขยายบริการ ขยายขอบเขตทางธุรกิจ ต้องอาศัยความเข้าใจของจุดยืนที่มีร่วมกัน ต้องการสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มที่มีอุดมการณ์ในการทำงานที่ต้องการสร้างผลประโยชน์ให้เกิดจากการรวมกลุ่ม พร้อมทั้งจะสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งและเติบโตไปด้วยกัน มากกว่าการเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์เรื่องผลตอบแทนทางการเงินหรือการเข้ามาแย่งแย่งผลประโยชน์กันเองจากการรวมกลุ่มเพียงอย่าง

ปัจจุบันการรวมกลุ่มส่วนมากเป็นการรวมกลุ่มของบริษัทขนาดใหญ่ของแต่ละภูมิภาคดำรงตนเป็นบริษัทกลาง และทำการว่าจ้างผู้ร่วมรายย่อย (บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก) ให้ทำการกระจายสินค้าในภาคของตนเอง อยู่ในรูปแบบการรวมกลุ่มภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น

แต่รูปแบบการกระจายสินค้าทั่วประเทศไม่ค่อยมีผู้ประกอบการรายใดทำ มีเพียงผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีสินค้าของตนเองจำนวนมาก หรือเป็นบริษัทกลางรายย่อยที่ต้องการสร้าง

ความรวมกลุ่มรวมตัวกันขึ้น แต่มักประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการในส่วนของการให้บริการ (Service Level) และราคาค่าขนส่งไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า เมื่อบริษัทกลางไม่สามารถให้บริการได้ จึงทำการหาผู้ว่าจ้างย่อยมาร่วม ทำให้การรวมกลุ่มแตกแยก การรวมกลุ่มความร่วมมือจะประสบความสำเร็จ ถ้าสามารถตอบสนองความต้องการแบบ One Stop Service ของลูกค้าได้ และสามารถตอบโจทย์ในการใช้ประโยชน์จากการวิ่งรถเที่ยวเปล่าของสมาชิกผู้เข้าร่วมได้ จึงจะไม่เกิดปัญหาการแย่งลูกค้ากันเองระหว่างสมาชิกและบริษัทกลาง

ในมุมมองของผู้ใช้บริการมีความกังวลเรื่องความลับหลังการขาย เนื่องจากกลุ่มความร่วมมือเป็นการรวมตัวกันของผู้ประกอบการขนส่งหลายราย ผู้ใช้บริการจึงกังวลในส่วนของความลับทางการค้าของตนเองจะรั่วไหล

## บทที่ 5

### สรุปผลการดำเนินงานวิจัย

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งพัฒนารูปแบบความร่วมมือให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน และทำการศึกษารูปแบบความร่วมมือสำหรับผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบปัจจัยปัญหาและอุปสรรคของการรวมกลุ่มผู้ประกอบการ รวมทั้งปัจจัยกำหนดความสำเร็จที่สำคัญของการรวมกลุ่มในอนาคต โดยได้นำผลการศึกษาที่ได้ไปวิเคราะห์ต่อ เพื่อสร้างและเสนอรูปแบบความร่วมมือรูปแบบใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้ประกอบการ โดยครอบคลุมประเด็นหลัก 4 ด้านคือรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process) ให้กับกลุ่มผู้ประกอบการ

จากผลการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลจากทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 10 ราย และการตอบแบบสอบถามครั้งที่ 1 ของจำนวน 50 ราย ผู้วิจัยสรุปปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือได้ดังนี้

#### ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการรวมกลุ่ม

1. ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ
2. นโยบายของผู้บริหารองค์กรของสมาชิก
3. ความโปร่งใสในการจัดสรรผลตอบแทน
4. ความเชื่อถือไว้วางใจที่มีต่อสมาชิกรายอื่นในกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ
5. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจของสมาชิก
6. ความทับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการของสมาชิกภายในกลุ่ม
7. ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี
8. วัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก
9. จำนวนสมาชิกในกลุ่ม
10. ราคาค่าบริการด้านโลจิสติกส์ของกลุ่มความร่วมมือ
11. จุดแข็งในการให้บริการด้านโลจิสติกส์ของกลุ่มความร่วมมือ
12. ความพร้อมด้านการลงทุนของสมาชิก
13. หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกสมาชิก
14. ความเป็นกลางของทีมบริหารกลุ่ม
15. ระดับความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม
16. การสนับสนุนจากภาครัฐ

### ข้อควรระวังในการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ ได้แก่

1. การประชาสัมพันธ์และกระจายข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกภายในกลุ่มไม่ดีพอ
2. ผู้ประกอบการขาดความเชื่อมั่นต่อการสร้างกลุ่มความร่วมมือ เนื่องจากพบว่าการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือไม่ได้ทำให้ศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้นและไม่สร้างผลประโยชน์ให้กับสมาชิกได้จริง รวมทั้งทำให้สูญเสียเงินลงทุนที่ใช้ในการสร้างกลุ่มความร่วมมือไปโดยเปล่าประโยชน์
3. ขาดความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
4. จำนวนสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานที่กลุ่มได้รับทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม
5. การเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเนื่องจากความทับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการ
6. วิธีการรับงานและการกระจายงานให้กับสมาชิกในกลุ่มไม่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม
7. กระบวนการแบ่งปันรายได้ไม่มีความโปร่งใสและขาดความเป็นธรรม
8. ผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการบริหารงานของกลุ่ม
9. ผู้บริหารของกลุ่มขาดความน่าเชื่อถือและไม่น่าไว้วางใจ
10. เกิดความขัดแย้งเนื่องจากสมาชิกในกลุ่มแต่ละรายมีอุดมการณ์ แนวความคิดและแนวทางในการบริหารงานที่แตกต่างกัน
11. ราคาที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นนอกกลุ่มได้
12. กลุ่มความร่วมมือขาดจุดแข็งด้านการให้บริการทางโลจิสติกส์ที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการของกลุ่มได้
13. สมาชิกในกลุ่มเลือกที่จะรักษาผลประโยชน์ให้กับองค์กรของตนเองเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่ม

ในขณะที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือของผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมืออยู่แล้ว และผู้ประกอบการที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือกลับมีความแตกต่างกันสามารถพิจารณารายละเอียดได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือของระหว่างผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกและผู้ประกอบการที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ

| ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือในปัจจุบัน |                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สำหรับผู้ที่เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ                     | สำหรับผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ                                                                 |
| 1. เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสารทางธุรกิจ                         | 1. การขาดความไว้วางใจในเรื่องการจัดสรรผลตอบแทนให้สมาชิกในกลุ่ม                                               |
| 2. เพื่อประชาสัมพันธ์ให้องค์กรเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น     | 2. การไม่ทราบข้อมูลของกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเลยเนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์                               |
| 3. การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ                              | 3. เห็นว่าการเข้าร่วมความร่วมมือทางธุรกิจก่อให้เกิดผลร้ายกับองค์กรเพราะเป็นการรวมกลุ่มกับคู่แข่ง             |
| 4. การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร           | 4. การไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเพียงพอ                                        |
| 5. การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆให้กับองค์กร                      | 5. การไม่เห็นถึงความจะเป็นและความสำคัญในการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ                                         |
| 6. การลดต้นทุนในการดำเนินงาน                               | 6. การไม่มีความพร้อมที่จะเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ                                                   |
|                                                            | 7. เห็นว่าธุรกิจของตนเองสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีและเพียงพออยู่แล้ว                                           |
|                                                            | 8. มีความเชื่อมั่นว่าองค์กรของตนจะไม่ได้รับผลกระทบจากการเข้ามาของบริษัทต่างชาติที่มีบริการครบวงจรอย่างแน่นอน |

ผู้วิจัยพบว่า ผลประกอบการต่อปี มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่ม และปัญหาจากการเข้าร่วมกลุ่มของผู้ที่เป็นสมาชิก ดังต่อไปนี้

1. ผลประกอบการต่อปี มีความสัมพันธ์ความต้องการเข้าร่วมกลุ่มเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรในทิศทางตรงข้ามกัน กล่าวคือถ้าผลประกอบการต่อปีมากขึ้น ความต้องการในการเข้าร่วมกลุ่มเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจะลดลง ถ้าผลประกอบการต่ปีลดลง ความต้องการในการเข้าร่วมกลุ่มเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจะมีมากขึ้น
2. ผลประกอบการต่อปี มีความสัมพันธ์กับการให้ความสำคัญกับปัญหาผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการบริหารงานของในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือถ้าผลประกอบการต่อปีมากขึ้น ระดับการให้ความสำคัญต่อปัญหาผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการบริหารงานของกลุ่มจะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

ซึ่งจะเห็นได้ว่า ผลประโยชน์และผลตอบแทนที่ได้รับจากการเข้ากลุ่มความร่วมมือเป็นตัวแปรสำคัญมากที่สุดอย่างหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมกลุ่มของผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกและยังมีอิทธิพลต่อการให้ความสำคัญกับปัญหาด้านต่างๆของผู้เป็นสมาชิกอีกด้วย ดังนั้นรูปแบบความร่วมมือ

แบบใหม่ควรต้องให้ความสำคัญในเรื่องความโปร่งใสและความเป็นธรรม ในการจัดสรรผลตอบแทน เป็นอย่างมาก เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

จากปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวไว้ข้างต้น รวมทั้งการวิเคราะห์รูปแบบความร่วมมือในปัจจุบันทั้ง 3 แบบ พบว่าการรวมกลุ่มแต่ละแบบ มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนในเรื่องรายละเอียดของโครงสร้างของกลุ่มความร่วมมือ กระบวนการทางธุรกิจ กระบวนการทางการเงิน และกระบวนการในการปฏิบัติการ โดยส่วนที่แตกต่างกันและมีความสำคัญมากที่สุด คือ เรื่องความทับซ้อนของรูปแบบ ลักษณะและเส้นทางการให้บริการของสมาชิกในกลุ่ม นอกจากนั้นประเด็นของความเท่าเทียมกันด้านการลงทุน ความโปร่งใสและยุติธรรมในการจัดสรรรายได้ ผลตอบแทน และการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ต่างก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน เพราะประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้จะนำมาสู่ปัญหาความไม่ไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มได้ ดังนั้นการพัฒนารูปแบบความร่วมมือรูปแบบใหม่ต้องให้ความสำคัญเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอันดับแรก เพื่อจะนำมาสู่ความร่วมมือกันอย่างแท้จริงระหว่างสมาชิก และผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการรวมกลุ่ม อันเป็นเป้าหมายหลักในการเข้าร่วมกลุ่มของสมาชิกทุกราย ซึ่งจากการสร้างกรอบรูปแบบใหม่ และยืนยันผลจากการจัดประชุม เป็นผลให้ผู้วิจัยทำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกรอบรูปแบบการรวมกลุ่มบางส่วน เพื่อให้สามารถนำกรอบแบบไปดำเนินงานได้จริง กรอบรูปแบบ P ที่ได้รับการปรับเปลี่ยนตามมติของที่ประชุมสามารถสรุปได้ดังนี้

### **กรอบรูปแบบ P**

#### **ด้านที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)**

1. เกณฑ์การคัดเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมแต่ละรายพิจารณาจากปัจจัยต่างดังนี้  
 อันดับที่ 1 กำหนดกลุ่มสินค้าที่ต้องการให้บริการให้ชัดเจน (เช่น สินค้าเป็นกล่อง พาเลท เป็นต้น) เนื่องจากสินค้าแต่ละประเภทมีข้อกำหนดในเรื่องคุณลักษณะทางการขนส่ง สินค้าบางชนิดไม่สามารถขนส่งร่วมกันได้ การกำหนดกลุ่มสินค้าจะเป็นการกำหนดลักษณะของผู้ประกอบการที่มาเข้าร่วมกลุ่ม

อันดับที่ 2 สมาชิกที่ไม่มีการทับซ้อนทางเส้นทาง หรือมีรูปแบบและลักษณะการให้บริการต่างกันมารวมกลุ่ม เพื่อป้องกันความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการขัดผลประโยชน์กันเอง แต่อย่างไรก็ตามการจำกัดจำนวนผู้ประกอบการให้มีเส้นทางการให้บริการไม่ทับซ้อน ทำให้เกิดข้อจำกัดซึ่งไม่อาจเลี่ยงได้ คือในแต่ละพื้นที่นั้นจะมีผู้ประกอบการที่รับผิดชอบเพียงรายเดียว ดังนั้นหากเกิดความขัดข้องในการการจัดสรรความสามารถในการขนส่งสินค้า (Capacity) หรือการดำเนินงานใด ๆ ก็ตาม จะทำให้ส่วนกลางไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้งที่

อันดับที่ 3 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรใกล้ชิดสนิทสนม สมาชิกแต่ละรายมีความสนิทสนม มีความเชื่อถือและไว้วางใจกันในระดับที่สูงมาก เพื่อให้การติดต่อประสานงานทำได้ง่าย รวดเร็ว เกิดความไว้วางใจกันในการทำงาน ปัจจัยส่วนอื่น ๆ ที่ต้องพิจารณาร่วม เช่น ความเชี่ยวชาญด้านการขนส่งสินค้า มีมาตรฐานในการให้บริการสูง ได้รับการยอมรับจากแวดวงผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน เป็นต้น

2. การรวมกลุ่มมีรูปแบบที่เป็นทางการ คือมีการจัดตั้งรูปแบบบริษัทจำกัดในส่วนกลาง มีการลงทุนร่วมกันตามความพร้อมของผู้ประกอบการแต่ละราย และมีการจัดสรรเงินเพื่อใช้ในการบริหารบริษัทส่วนกลาง เช่น จัดให้มีแผนกบริหารจัดการและประสานงาน ผ่านระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงสมาชิกทุกรายเข้าสู่ฐานข้อมูลเดียวกัน โดยส่วนกลางทำหน้าที่จัดเก็บข้อมูล และควบคุมการทำงานในภาพรวมของกลุ่มความร่วมมือ  
กรณีที่สมาชิกผู้ต้องการรวมกลุ่มขาดความพร้อมในเรื่องของการลงทุน แนวทางในการหาแหล่งเงินทุนมีได้ 2 ลักษณะ
  - ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ที่มีความสามารถในการลงทุน อาจเป็นแกนหลักของแหล่งเงินทุนของบริษัทกลางทำการถือหุ้นสูงสุดหรือมีค่าแรงจูงใจ เช่น คำนายหน้าที่ได้รับเพิ่มเติมสำหรับผู้ลงทุนมาก ผู้ประกอบการขนาดต่างกัน สามารถเลือกลงทุนได้ตามความพร้อม
  - การหาแหล่งเงินทุนภายนอก อาจเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการขนส่งหรือนักลงทุนรายใดก็ได้ที่มีความพร้อมด้านการลงทุน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และมองเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับการรวมกลุ่ม
3. โครงสร้างการบริหารมีการแต่งตั้งผู้แทนสมาชิกทั้งหมดของกลุ่มขึ้นเป็นคณะกรรมการบริหาร รวมทั้งตำแหน่งผู้จัดการและทีมงานของสมาชิกแต่ละราย เพื่อประสานงานกับบริษัทที่เข้าร่วมกลุ่มแต่ละแห่ง ในขณะที่ตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทมาจากการลงคะแนนเลือกแต่งตั้ง ประธานกรรมการบริษัท ซึ่งในส่วนของการกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่งนั้น ขึ้นอยู่กับรูปแบบการรวมกลุ่ม จำนวนสมาชิกผู้เข้าร่วม ความสนิทสนมระหว่างสมาชิก และปัจจัยอื่น ๆ ผู้ประกอบการสามารถพิจารณาได้ตามดุลยพินิจ
4. บริษัทกลางควรมีการจัดประชุมทุกเดือน เพื่อรายงานความคืบหน้าเรื่องงบประมาณ การเงิน รายรับรายจ่าย งบดุลบัญชี รายได้ที่แท้จริงจากการลงทุน (Return On Capital) อีกทั้งการประชุมรายเดือนจำเป็นต้องมีการวางแผนงานระยะสั้น ที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันและเศรษฐกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดความสำเร็จตรงตามแผนงานและเป้าหมายระยะยาวขององค์กร เช่น การวางแผนการตลาด การพิจารณาราคาท้องตลาดว่าเสนอขายที่ราคาเท่าไร และเปรียบเทียบกับราคาค่าบริการของบริษัทกลาง ก่อนพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการแข่งขัน
5. มีการประเมินความสามารถในการบริหารจัดการของประธานกรรมการบริษัททุก 1 ปี ว่าตรงตามเป้าหมายและมีผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มหรือไม่อย่างไร
6. สมาชิกแต่ละรายมีความเป็นเจ้าของร่วมกัน มีสิทธิเท่าเทียมกัน หากมีกรณีที่ต้องมีการตัดสินใจในเรื่องนโยบายและแนวทางเชิงกลยุทธ์ระดับสูง ให้มีการลงมติความเห็นชอบโดยถือคะแนนเสียงส่วนมากตามมติที่ประชุมเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ อาจถือเกณฑ์การตัดสินใจตามความเห็นชอบที่ร้อยละ 75 ของคะแนนเสียงทั้งหมด หรืออาจปรับเกณฑ์ในการตัดสินใจให้สูงขึ้นเหมาะสมตามหัวข้อที่ต้องการลงมติ
7. บริษัทกลางมีมาตรฐานในการดำเนินงานและการให้บริการ โดยปรับปรุงและยึดตามมาตรฐานการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายในกลุ่มเป็นหลัก เช่น เส้นทางขนส่งสินค้า

จากเชียงใหม่ไปยังมาเลเซียใช้เวลาดำเนินการ 5 วัน และจากมาเลเซียไปยังสิงคโปร์ใช้เวลา 6 วัน ดังนั้นเวลาในการให้บริการทั้งหมดถือเป็น 11 วัน

8. มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบหากเกิดกรณีสินค้าเกิดความเสียหายหรือสูญหายอย่างชัดเจน เช่น สินค้าอยู่ในช่วงการขนส่งหรือขนถ่ายของสมาชิกรายใด ให้ถือว่าความเสียหายหรือสูญหายที่เกิดขึ้นในเวลานั้น ๆ อยู่ในความรับผิดชอบของสมาชิกผู้ดำเนินงาน ยกเว้นกรณีสุดวิสัยที่ไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบไว้ จะให้ถือว่าเป็นส่วนที่ต้องรับผิดชอบระหว่างสมาชิกผู้ดำเนินงานนั้น ๆ ทุกราย เว้นเสียแต่ว่าสินค้าอยู่ในความรับผิดชอบของลูกค้า กล่าวคือยังไม่มี การรับสินค้า หรือเมื่อสินค้ามีการลงชื่อรับสินค้าเรียบร้อยแล้ว จะถือว่าหมดความรับผิดชอบของบริษัทกลาง

## ด้านที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

1. บริษัทกลางและสมาชิกแต่ละรายมีหน้าที่ในการหาลูกค้าร่วมกัน สร้างรายได้ให้กับกลุ่มความร่วมมือ โดยเริ่มจากการเสนอราคาค่าบริการในขอบเขตพื้นที่ให้บริการของตนที่มีการตกลงไว้กับกลุ่มให้กับบริษัทกลาง ซึ่งจะถือว่าราคาที่สมาชิกเสนอให้บริษัทกลางเป็นต้นทุนในการดำเนินงานของบริษัทกลาง และเพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดความร่วมมือในการหาลูกค้า สมาชิกที่หาลูกค้าให้กับบริษัทกลางจะได้รับเงินตอบแทนในลักษณะของค่านายหน้า เช่น ได้รับเงินค่านายหน้า 5% จากกำไรต่องาน หรือของรางวัลเมื่อสามารถหาลูกค้าได้ตามเป้าที่วางไว้ เป็นต้น บริษัทต้องแยกพิจารณาออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนของการทำการตลาด และเครื่องมือในการทำการตลาด
  - การทำการตลาดบริษัทกลางควรกำหนดรูปแบบมาตรฐานให้ชัดเจน โดยกำหนดว่าขายอย่างไร ขายให้ใคร ขายเท่าไร รวมทั้งเกณฑ์การแบ่งผลกำไรอย่างไร
  - ส่วนของเครื่องมือ โครงข่ายการทำการตลาด ไม่จำเป็นต้องระบุว่าใครจะเป็นผู้ขาย ขอเพียงมีมาตรฐานการทำงานที่เหมือนกันสมาชิกทุกรายนำไปเสนอขายได้
2. กรณีมีลูกค้าสนใจบริการของกลุ่ม บริษัทกลางจะทำการสร้างแบบจำลองการขนส่งตั้งแต่ต้นทางไปจนถึงปลายทาง การสร้างแบบจำลองทำให้ทราบภาพรวมของการทำงานและบริษัทที่ต้องรับผิดชอบงานในแต่ละส่วน และจัดทำใบเสนอราคาโดยพิจารณาต้นทุนการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ จากระบบสารสนเทศ โดยบริษัทกลางได้กำไรจากการนำราคาที่สมาชิกแต่ละรายเสนอมาบวกกำไรเพิ่มขึ้นต่ำร้อยละ 3 - 5 ก่อนเสนอให้กับลูกค้า
3. เมื่อลูกค้าตกลงรับบริการแล้ว บริษัทกลางจะทำการจัดเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ เป็นการเปิดงาน และทำการออกใบสั่งงานจากระบบไปยังสมาชิกที่เกี่ยวข้องในแต่ละงานตามจำนวนผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ ทางโทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรือสามารถ Log In เข้าระบบเพื่อดูข้อมูลงานในแต่ละวัน โดยมีรายละเอียดข้อมูลดังนี้
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้ส่งสินค้าต้นทาง
  - เอกสารที่ต้องการในการขนส่งแต่ละครั้ง
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้รับสินค้าปลายทาง

- ชื่อและหมายเลขติดต่อผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

หลังจากนั้นจะออก “ใบรับสินค้า” ที่มีการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าทั้งหมดที่ทำการขนส่งครั้งนั้น เพื่อนำไปให้ผู้รับปลายทางลงชื่อ ยืนยันการได้รับสินค้าครบถ้วนถูกต้อง

การขนส่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักๆ คือการขนส่งภายในประเทศและการขนส่งระหว่างประเทศ ซึ่งทั้ง 2 ส่วนต่างจำเป็นต้องใช้เอกสารในการขนส่งคล้ายคลึงกัน คือ ใบแสดงมูลค่าสินค้า (Invoice) และใบแสดงการบรรจุหีบห่อของสินค้า (Packing List) และใบแสดงต้นกำเนิดของสินค้า (Certificate of Origin) เป็นต้น

การขนส่งสินค้าภายในประเทศในแต่ละเที่ยว จะมีสมาชิกให้บริการเพียงรายเดียวจากการรับสินค้าต้นทางไปยังปลายทาง ทำให้ไม่เกิดการเปลี่ยนถ่ายสินค้าระหว่างทาง ลดความเสี่ยงจากการเสียหายและสูญหายของสินค้า แต่หากลูกค้ามีความต้องการใช้บริการโลจิสติกส์อื่น ๆ เช่น การบรรจุหีบห่อ การดำเนินพิธีการศุลกากร เป็นต้น อาจมีการต้องเปลี่ยนถ่ายรถที่ใช้ขนส่ง บริษัทกลางก็ต้องจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นส่งให้กับสมาชิกที่เกี่ยวข้องด้วย

การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศบริษัทกลางจะเตรียมเอกสารที่ใช้ในการดำเนินพิธีการศุลกากรในแต่ละด่าน ใบสั่งงาน และใบรับสินค้า โดยการรับสินค้าจากลูกค้าอาจเป็นสินค้าแบบไม่เต็มคัน แต่สินค้าจะถูกนำไปรวมกับสินค้าของสมาชิกในรายที่รับผิดชอบการขนส่งไปยังปลายทาง (Consolidate) ดังนั้นการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศจะเป็นการขนส่งแบบเต็มตู้คอนเทนเนอร์ (FTL) เมื่อสินค้าถึงด่านศุลกากรแต่ละประเทศ ผู้แทนสมาชิกในแต่ละพื้นที่จะเป็นผู้เจรจาเตรียมใบขนส่งสินค้าข้ามแดน (Custom Formality) โดยใช้เอกสารที่บริษัทกลางส่งให้ล่วงหน้าไปจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็น และทำการยื่นเอกสารให้กับศุลกากรของแต่ละประเทศ ก่อนใช้รถหัวลาก (Haulage) เดินทางต่อไปจนกระทั่งถึงมือผู้รับสินค้าปลายทาง

4. เมื่อรับทราบการแจ้งงาน สมาชิกแต่ละรายจะ Log In เข้าสู่ระบบเพื่อแจ้งรับทราบงาน แล้วดำเนินงานพร้อมแจ้งสถานะสินค้าเป็นระยะ หลังสิ้นสุดการดำเนินงานในส่วนของตน สมาชิกแต่ละรายแจ้งสถานะเสร็จสิ้นของงานกลับเข้าสู่ระบบ เพื่อสิ้นสุดงานในส่วนของตน
5. เมื่อส่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง ผู้รับสินค้าจะลงชื่อรับสินค้าใน “ใบรับสินค้า” ที่พนักงานขับรถนำติดไปพร้อมตัวสินค้า และพนักงานจะทำการส่ง “ใบรับสินค้า” ที่มีการลงชื่อรับสินค้าปลายทางเรียบร้อยแล้ว สแกนเข้าระบบและแจ้งแก่บริษัทกลางโดยเร็วที่สุด
6. บริษัทกลางเข้าสู่ระบบเพื่อตรวจสอบสถานะงานอีกครั้ง ก่อนออกใบแจ้งหนี้จากระบบส่งไปยังลูกค้าพร้อมแนบเอกสารยืนยันการส่ง
7. สมาชิกแต่ละรายจะออกใบแจ้งหนี้ เรียกเก็บค่าใช้บริการกับบริษัทส่วนกลางภายใน 15 - 60 วัน ตามข้อตกลงที่มีต่อสมาชิกในแต่ละราย
8. ขั้นตอนการดำเนินงานจะเสร็จสิ้นเมื่อบริษัทกลางและสมาชิกทุกรายได้รับค่าบริการครบถ้วน สถานะงานในระบบจะแจ้งเสร็จสิ้นการทำงานก่อนจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลการเข้ารับบริการของลูกค้าแต่ละราย
9. บริษัทกลางมีการตรวจสอบมาตรฐานการให้บริการและติดตามผลงานของสมาชิกในกลุ่มอยู่เสมอ สามารถพิจารณาได้จากจำนวนการแจ้งสินค้าเสียหาย หรือคำร้องเรียนด้านการบริการ

จากลูกค้า นำมาประเมินผลวัดระดับการให้บริการเพื่อนำมาทำการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

### ด้านที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

1. สมาชิกแต่ละรายจะทำการเสนอราคาค่าบริการในส่วนที่มีการตกลงร่วมกันไว้ในกลุ่มความร่วมมือให้กับบริษัทกลาง โดยราคาที่เสนอจะเป็นแบบ (Single Rate) แต่ราคาที่แท้จริงต้องใกล้เคียงกับราคาต้นทุนที่บริษัทกลางสามารถนำมารวบรวมเป็นต้นทุนและคำนวณราคาเป็นลักษณะแบบ Tariff Rate ได้ ราคาจะถูกกำหนดตายตัว เนื่องจาก LCL ต้องการความฉับไวในการซื้อขายบริการ เพื่อให้เกิดเหมาะสมแก่การแข่งขัน สมาชิกจะรับทราบกำหนดมาตรฐานราคาค่าขนส่ง โดยราคาก่อนที่จะนำมาประมาณผลคำนวณเป็น Tariff Rate ของบริษัทกลาง สมาชิกแต่ละรายจะต้องแจ้งว่าตนเองมีความสามารถในการขนส่ง (Capacity) ของรถเที่ยวเปล่าเท่าไร แล้วจึงทำการพิจารณาจนได้มาตรฐานของบริษัทกลางที่สมาชิกทุกฝ่ายรับได้ และเมื่อมีลูกค้าต้องการรับบริการสมาชิกสามารถดำเนินการได้ เช่น บริษัท ก ตกลงให้บริการขนส่งสินค้าภายในประเทศไทยแบบไม่เต็มคัน ก็จะเสนอราคาค่าบริการทุกเส้นทางในประเทศไทย บริษัท ข ตกลงให้บริการด้านศุลกากรนำสินค้าเข้าและออกจากประเทศไทย ก็จะเสนอราคาค่าบริการในแต่ละส่วนไว้ เป็นต้น
2. ราคาที่สมาชิกทำการเสนอแก่บริษัทกลางควรเป็นราคาที่คิดตามน้ำหนัก ปริมาณสินค้า หรือการคิดราคาส่งสินค้าแบบ Backhaul ไม่ควรเป็นราคาแบบเหมาเที่ยว เนื่องจากสมาชิกแต่ละรายมีเส้นทางที่วิ่งเป็นประจำ มีความจำเป็นต้องวิ่งรับส่งสินค้าในเส้นทางนั้น ๆ อยู่แล้ว มิเช่นนั้นแล้วราคาที่บริษัทกลางได้รับจะไม่สามารถแข่งขันในท้องตลาดได้ เพราะการเพิ่มกำไรเข้าไปจากราคาขายที่สมาชิกให้บริการอยู่ ราคาจึงสูงกว่าราคาตลาดทั่วไป
3. สมาชิกสามารถเสนอขายราคาแบบเหมาคันได้ต่อเมื่อลูกค้ามีความต้องการรับบริการแบบเร่งด่วน ไม่สามารถรอรวบรวมกับสินค้าของสมาชิกแต่ละรายก่อนทำการจัดส่งสู่ปลายทางได้ เป็นการให้บริการแบบด่วนพิเศษที่จะมีราคาสูงกว่าราคาขายทั่วไป
4. เมื่อมีลูกค้าสนใจเข้ารับบริการ ส่วนกลางจะสร้างแบบจำลองเพื่อประเมินค่าใช้จ่ายในทุกส่วน การดำเนินงาน ก่อนบวกกำไรเพิ่มขึ้นต่ำประมาณร้อยละ 3 - 5 ของราคาที่ประเมินได้ ก่อนเสนอราคาให้กับลูกค้า หากลูกค้าไม่พอใจค่าบริการ ส่วนกลางจะลดราคาค่าบริการลง แต่ราคาจะต้องอยู่ในขอบเขตของราคาที่ไม่เท่ากับหรือต่ำกว่าที่สมาชิกเสนอเข้ามาให้บริษัทกลาง เป็นการให้อำนาจตัดสินใจแก่บริษัทกลางในการเสนอราคาให้ลูกค้าโดยสมาชิกจะไม่ได้การขาดทุนจากการทำงาน
5. กรณีที่บริษัทกลางจำเป็นต้องใช้เงินหมุนเวียนในการดำเนินงานส่วนกลางมาก อาจมีการพิจารณาเตรียมการในส่วนของการกู้ยืมจากกองทุนหรือ ธนาคารต่าง ๆ ทั้งนี้การกู้ยืมต้องผ่านมติความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารก่อน หรือหาแหล่งเงินทุนจากผู้ให้เห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่มและพร้อมที่จะลงทุนโดยเป็นผู้ถือหุ้นหลัก เป็นต้น

6. บริษัทต้องสร้างมาตรฐานการทำงานให้เป็นระดับเดียวกัน เช่น ราคาที่เสนอขายลูกค้าจะต้องมีการระบุไว้ว่าเป็นราคาที่ยังไม่รวม VAT ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมการจัดการด้านโลจิสติกส์ภายในประเทศหรือระหว่างประเทศ ทุก ๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในประเทศจำเป็นต้องมีการเสียค่า VAT ยกเว้นเพียงค่าขนส่งเท่านั้นที่ได้รับการงดเว้นค่า VAT ดังนั้นการแจ้งค่าบริการและการชำระค่าบริการระหว่างสมาชิกและบริษัทกลาง หรือ ระหว่างบริษัทกลางและลูกค้าให้เก็บค่า VAT และหัก ณ ที่จ่ายให้ถูกต้องตามปกติ
7. เมื่อผู้รับสินค้าปลายทางได้รับสินค้าครบถ้วนและถูกต้องเรียบร้อยแล้ว บริษัทกลางจะออกใบเรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการไปยังลูกค้า พร้อมแนบสำเนาเอกสารการขนส่งและใบรับสินค้าที่มีการลงชื่อรับสินค้าจากลูกค้าปลายทาง ตามระยะเวลาเครดิตที่มีการตกลงกันไว้ เช่น การให้เครดิตเวลาไม่ควรเกิน 15 วัน หรืออาจเป็นเงินสดกรณีที่ลูกค้าเป็นในนามบุคคล
8. บริษัทกลางจะจ่ายค่าบริการคืนแก่สมาชิกในกลุ่มที่มีการดำเนินงาน ตามใบแจ้งหนี้ที่ยื่นมาเรียกเก็บตามเครดิตเวลาที่มีการตกลงไว้ในสมาชิกแต่ละรายคือในช่วงระหว่าง 15 – 30 วัน จากการให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการ เพียง 15 วันทำให้บริษัทกลางมีระยะเวลาในการหมุนเงินส่วนกลางผ่านในบริษัทได้ดียิ่งขึ้น มีสภาพคล่องมากขึ้น ก่อนจ่ายค่าบริการคืนแก่สมาชิกผู้ดำเนินงาน

อย่างไรก็ตามการกำหนดเครดิตเวลาการชำระค่าบริการ สามารถพิจารณาได้ตามความเหมาะสม การให้เครดิตแก่สมาชิกและผู้ให้บริการแต่ละรายไม่จำเป็นต้องเท่ากัน แต่บริษัทกลางต้องควบคุมการให้เครดิตระหว่างผู้ให้บริการต้องมีรอบระยะเวลาที่สั้นกว่า รอบเครดิตการจ่ายเงินคืนแก่สมาชิกเป็นสำคัญ

#### ด้านที่ 4 กระบวนการปฏิบัติงาน (Operation Process)

1. บริษัทกลางและสมาชิกแต่ละรายมีหน้าที่ในการหาลูกค้าร่วมกัน สร้างรายได้ให้กับกลุ่มความร่วมมือ โดยเริ่มจากการเสนอราคาค่าบริการในขอบเขตของตนที่มีการตกลงไว้กับกลุ่มให้กับบริษัทกลาง หากสมาชิกเป็นฝ่ายหาลูกค้าได้ สมาชิกจะแจ้งแก่ผู้ประสานงานจากบริษัทกลางให้ทำหน้าที่ติดต่อเสนอราคาให้ลูกค้าแทนตน
2. เมื่อมีลูกค้าสนใจรับบริการ บริษัทส่วนกลางจะสร้างแบบจำลองเส้นทางการขนส่ง เพื่อหาสมาชิกที่รับผิดชอบในแต่ละส่วน ก่อนทำป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ เพื่อออกใบรับสินค้า และใบแจ้งงานทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษส่งให้สมาชิก โดยมีรายละเอียดดังนี้
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้ส่งสินค้าต้นทาง
  - เอกสารที่ต้องการในการขนส่งแต่ละครั้ง
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้รับสินค้าปลายทาง
  - ชื่อและหมายเลขติดต่อผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
3. สมาชิกแต่ละรายเมื่อได้รับเอกสารแจ้งงานแล้วจะนำไปดำเนินการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร หรือจัดเตรียมรถ จัดรอบตารางเวลา เพื่อรองรับสินค้าที่กำลังจะดำเนินการขนส่ง

หากมีความต้องการเรื่องเอกสารส่วนใดเพิ่มเติมจะทำการแจ้งสู่บริษัทกลางเพื่อประสานงานขอเอกสารจากลูกค้า

4. เมื่อสินค้าเข้าสู่กระบวนการขนส่ง สมาชิกผู้ดำเนินงานจะทำการ Log In เข้าระบบเพื่อตอบรับการจ้างงาน และลงมือดำเนินงานโดยแจ้งสถานะสินค้าเป็นระยะเข้าสู่ระบบ
5. บริษัทกลางจะตรวจสอบสถานะสินค้าจากระบบสารสนเทศ แจ้งไปยังผู้ส่งสินค้าต้นทางเป็นระยะ จนกระทั่งสินค้าส่งถึงมือผู้รับปลายทางและมีการลงชื่อรับสินค้าในใบรับสินค้าเรียบร้อย หากเป็นการขนส่งระหว่างประเทศ ตัวแทนของสมาชิกแต่ละรายในท้องถิ่นนั้น ๆ จะนำเอกสารที่ส่วนกลางส่งให้ล่วงหน้าก่อนสินค้าถึงด่านข้ามพรมแดน เพื่อเตรียมเอกสารการผ่านพิธีการทั้งยังเตรียมการรถหัวลากที่เป็นทะเบียนรถประเทศนั้น ๆ ในการเปลี่ยนหัวรถลากเชื่อมต่อตู้คอนเทนเนอร์ เพื่อนำสินค้าข้ามแดนต่อไปยังผู้รับสินค้าปลายทาง โดยการส่งต่อสินค้าที่ด่านศุลกากรของประเทศต่าง ๆ ระหว่างสมาชิก จะใช้วิธีการเดียวกันทั้งหมด
6. ทุก ๆ ช่วงที่มีการเปลี่ยนถ่าย ขนย้ายเปลี่ยนมือ สมาชิกผู้ขนส่งจะมีการตรวจเช็คจำนวนและสภาพสินค้าว่าตรงตามเอกสารที่ได้รับแจ้งก่อนหน้านี้หรือไม่ หากพบว่าสินค้ามีความผิดปกติหรือมีจำนวนไม่ครบถ้วน จะแจ้งสู่บริษัทกลางทันที เพื่อตรวจสอบข้อมูลอีกครั้ง พร้อมทำการบันทึกลงใบรับสินค้าเพื่อเป็นหลักฐาน
7. หลังการจัดส่งสินค้าเรียบร้อย ผู้รับสินค้าปลายทางจะตรวจสอบสภาพและจำนวนสินค้าว่าครบถ้วน ถูกต้อง สินค้าอยู่ในสภาพสมบูรณ์ ก่อนการลงชื่อรับสินค้า หากพบว่าสินค้ามีความเสียหายผู้รับจะระบุจำนวนสินค้าที่ขาดหายหรือเสียหายลงในใบรับสินค้า และจะแจ้งสู่บริษัทกลางเพื่อดำเนินการเรียกร้องค่าเสียหายกับสมาชิกผู้ดำเนินงาน
8. สมาชิกผู้จัดส่งสินค้าไปยังปลายทางจะส่งเอกสารการดำเนินงานและใบรับสินค้าที่ผ่านการลงชื่อยืนยันการรับสินค้าเข้าสู่ระบบสารสนเทศและแจ้งบริษัทส่วนกลางโดยเร็วที่สุด เพื่อดำเนินการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการจากลูกค้า
9. สมาชิกแต่ละรายที่ดำเนินงานจะเรียกเก็บค่าบริการในส่วนของตนกับบริษัทกลาง และบริษัทส่วนกลางจะทำการตรวจสอบมาตรฐานการบริการของสมาชิกแต่ละรายอยู่เสมอ

การจัดตั้งบริษัทกลางไม่เพียงต้องพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 4 มิติดังข้างต้นเท่านั้น ยังมีความจำเป็นต้องพิจารณาถึงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงาน ประเมินผลประกอบการและการปันผลคืนทุน โดยสามารถพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลการทำงานพิจารณาจากเปอร์เซ็นต์ความเสียหายจากการดำเนินงานของสมาชิกแต่ละราย ข้อมูลที่นำมาใช้ในการคำนวณมาจากระบบสารสนเทศที่ใช้จัดเก็บข้อมูลสินค้าของทุกรอบการขนส่ง โดยมีการระบุความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อตัวสินค้าในระหว่างการขนส่ง เนื่องจากสมาชิกแต่ละรายจำเป็นต้องตรวจเช็คสภาพสินค้าก่อนการดำเนินงานส่งสินค้าต่อไป เป็นต้น
2. การประเมินผลประกอบการจำเป็นต้องพิจารณาว่าการดำเนินงานคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ เริ่มจากการพิจารณาในเรื่องของรายรับ รายจ่าย และผลกำไรที่เกิดขึ้นในแต่ละไตรมาส

จากนั้นพิจารณารายได้ที่แท้จริงจากการลงทุน (Return On Capital) สามารถคำนวณได้จากสูตรดังนี้

$$ROC = \frac{\text{Margin} - \text{Cost}}{\text{Capital}}$$

ค่าที่ได้จะแสดงถึงความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการเงินหมุนเวียนภายในที่ได้จากการลงทุน นอกจากนี้ยังต้องมีการคำนึงถึงการปันผลคืนแก่สมาชิกผู้ร่วมลงทุน โดยอาจปันผลกำไรคืนเมื่อมีผลกำไรร้อยละ 80 ของเงินลงทุนและทำการปันผลคืนเพียงร้อยละ 30 จากผลกำไรที่มี ให้สมาชิกแต่ละรายในจำนวนที่เท่ากัน อีกร้อยละ 50 ของผลกำไรนำมาพัฒนาระบบการทำงาน สารสนเทศ เทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ต่าง ๆ สำหรับบริษัทกลาง หรือสามารถพิจารณาสัดส่วนในการปันผลได้ตามความเหมาะสม

ทั้งนี้รายละเอียดในเรื่องของระยะเวลาหรือเกณฑ์การดำเนินงานต่าง ๆ เช่น การให้เครดิต จำนวนสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ จำนวนเงินลงทุนจดทะเบียน จำนวนคณะกรรมการบริหาร การจ่ายค่าจ้างใจในการหาลูกค้า การบวกกำไรเพิ่มเพื่อเป็นค่าดำเนินงานส่วนกลาง หรือวาระในการดำเนินงานอื่น ๆ สามารถประยุกต์ หรือปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับแนวทางการวางแผนบริหารจัดการของแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ประกอบการที่จะประชุมและลงมติความเห็นชอบร่วมกัน

แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาทำให้พบว่าปัจจุบัน ผู้ประกอบการยังขาดความพร้อมในการร่วมมือกันอย่างแท้จริง เนื่องจากผู้ประกอบการต่างแสวงหาผลตอบแทนที่จะได้รับจากการรวมกลุ่มเพียงอย่างเดียว โดยยังขาดแนวความคิดในแบ่งปันข้อมูลอย่างแท้จริง การรวมกลุ่มจะประสบความสำเร็จได้เมื่อผู้ประกอบการเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเข้ามารวมกลุ่มกันว่าจะได้ประโยชน์จากการขยายบริการ ขยายขอบเขตทางธุรกิจ ต้องอาศัยความเข้าใจของจุดยืนที่มีร่วมกัน ต้องการสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มที่มีอุดมการณ์ในการทำงานที่ต้องการสร้างผลประโยชน์ให้เกิดจากการรวมกลุ่ม พร้อมทั้งจะสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งและเติบโตไปด้วยกัน มากกว่าการเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์ผลตอบแทนทางด้านการเงินหรือการเข้ามาแย่งแย่งผลประโยชน์กันเองจากการรวมกลุ่มเพียงอย่างเดียว

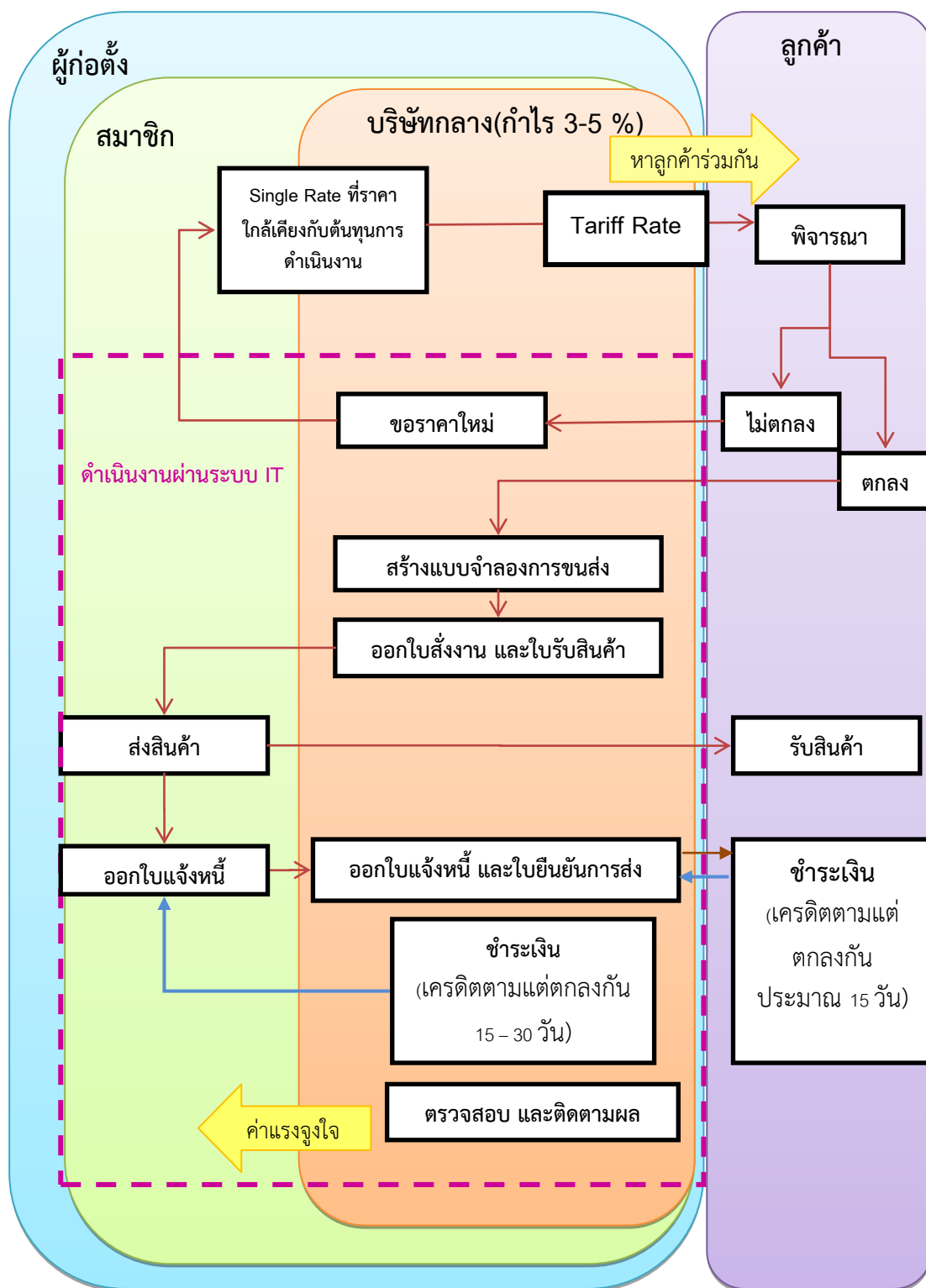
นอกจากนี้แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมในการทำงานที่ไม่เหมือนกัน บริษัทกลางจึงมีหน้าที่ในการประสานงาน สร้างความเข้าใจที่ตรงกันให้กับสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่ม ดังนั้นการรวมกลุ่มต้องมีความสอดคล้องกันในเรื่องของวัตถุประสงค์ มีผลประโยชน์ร่วมกันและมีเส้นทางที่ไม่ทับซ้อนกัน เพราะแม้ว่าจะมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกัน แต่เมื่อมีการขัดในเรื่องของผลประโยชน์ก็ส่งผลให้เกิดความแตกแยกได้เช่นกัน ดังนั้นบริษัทกลางเป็นส่วนสำคัญในการคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมกลุ่ม โดยพิจารณาเลือกสมาชิกที่มีคุณภาพ ปริมาณสมาชิกอาจจะเป็นอุปสรรคในการรวมกลุ่ม เนื่องการสร้าง ความเข้าใจให้สมาชิกทุกรายมีจุดยืนร่วมกันเป็นเรื่องยาก และการบริหารจัดการให้สมาชิกที่เข้าร่วมทุกรายสามารถทำงานร่วมกันได้ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ยากเช่นกัน

ปัจจุบันการรวมกลุ่มส่วนมากเป็นการรวมกลุ่มของบริษัทขนาดใหญ่ของแต่ละภูมิภาคดำรงตนเป็นบริษัทกลาง และทำการว่าจ้างผู้ร่วมรายย่อย (บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก) ให้ทำการ

กระจายสินค้าในภาคของตนเอง อยู่ในรูปแบบการรวมกลุ่มภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น

การรวมกลุ่มด้วยรูปแบบการกระจายสินค้าทั่วประเทศยังไม่มีผู้ประกอบการดำเนินงานมากนัก มีเพียงผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีสินค้าของตนเองจำนวนมาก หรือเป็นบริษัทกลางรายย่อยที่ต้องการสร้างความรวมกลุ่มรวมตัวกันขึ้น แต่มักประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการในส่วนของการให้บริการ (Service Level) และราคาค่าขนส่งไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า เมื่อบริษัทกลางไม่สามารถให้บริการได้ จึงทำการหาผู้ว่าจ้างย่อยมาร่วม ทำให้การรวมกลุ่มแตกแยก การรวมกลุ่มความร่วมมือจะประสบความสำเร็จ ถ้าสามารถตอบสนองความต้องการแบบ One Stop Service ของลูกค้าได้ และสามารถตอบโจทย์ในการใช้ประโยชน์จากการวิ่งรถเที่ยวเปล่าของสมาชิกผู้เข้าร่วมได้ จึงจะไม่เกิดปัญหาการแย่งลูกค้ากันเองระหว่างสมาชิกและบริษัทกลาง

ในขณะที่มุมมองของผู้ใช้บริการมีความกังวลเรื่องความล้มเหลวหลังการขาย เนื่องจากกลุ่มความร่วมมือเป็นการรวมตัวกันของผู้ประกอบการขนส่งหลายราย ผู้ใช้บริการจึงกังวลในส่วนของความล้มเหลวทางการค้าของตนเองจะรั่วไหล ดังนั้นการรักษาความลับของผู้ใช้บริการจึงเป็นอีกประการที่ผู้ประกอบการต้องพึงระวัง



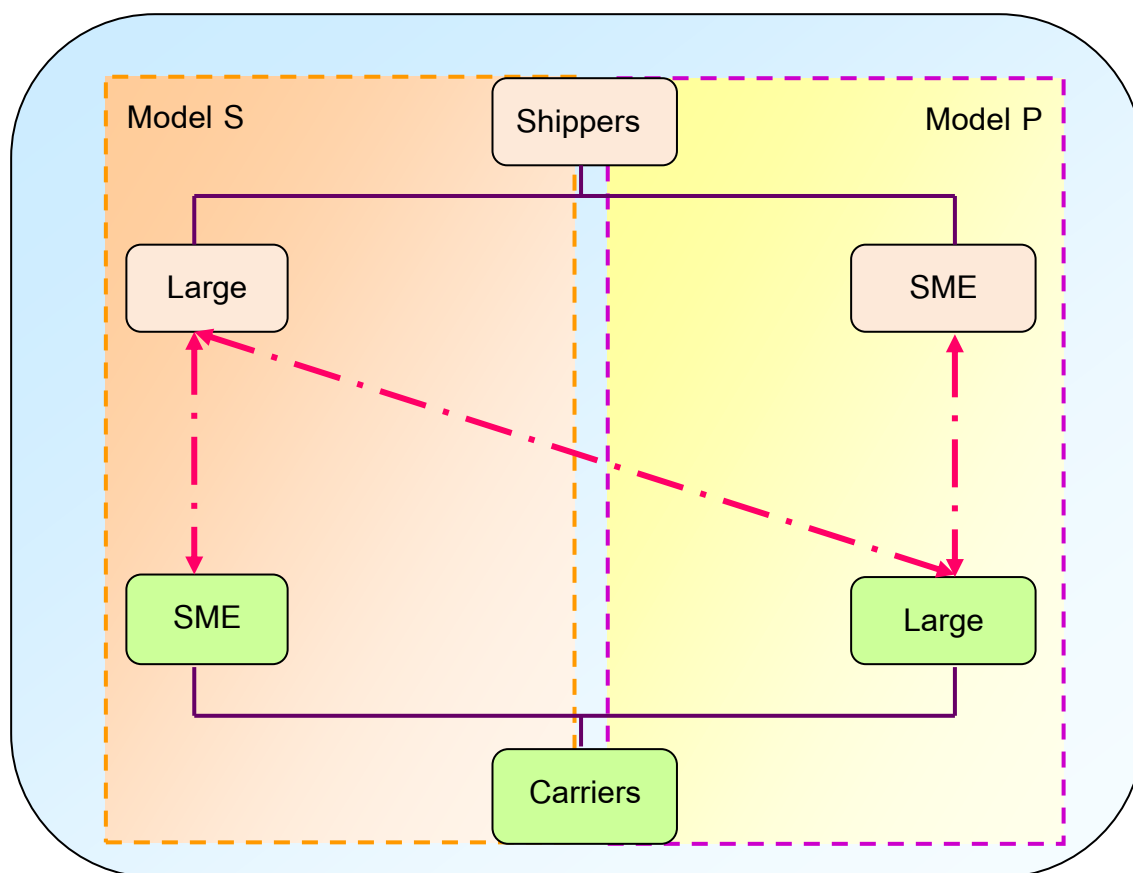
ภาพที่ 5.1 Flow Chart กรอบความร่วมมือรูปแบบ P ที่ปรับเปลี่ยนผลยืนยันจากการประชุมย่อย

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการจัดประชุมย่อยผู้วิจัยยังได้รับความคิดเห็นจากผู้ชำนาญการ ที่แสดงถึงแนวความคิดในการรวมกลุ่มในปัจจุบันว่า รูปแบบการรวมกลุ่มความร่วมมือสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบได้ตามขนาดองค์กร เนื่องจากขนาดขององค์กรจะแสดงถึงความพร้อมและศักยภาพในการดำเนินงานความสามารถในการแข่งขันอันเป็นส่วนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่ม อีกทั้งขนาดขององค์กรและรูปแบบการรวมกลุ่มที่ต่างกัน ย่อมส่งผลถึงลักษณะของผู้ใช้บริการที่เหมาะสมกับกลุ่มความร่วมมือต่าง ๆ

1. ผู้ประกอบการขนาดใหญ่และกลางที่มีศักยภาพเพียงพอในการเข้าร่วมกลุ่ม จะทำการสร้างกลุ่มความร่วมมือ มีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการขยายพื้นที่ให้บริการของตนเองโดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่เอื้ออำนวยของสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด การรวมกลุ่มประเภทนี้เน้นพิจารณาจากผู้ประกอบการเป็นหลัก กล่าวคือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดใหญ่รวมกลุ่มกัน เพื่อให้บริการผู้ใช้บริการรายย่อยที่มีความต้องการขนส่งสินค้าแบบไม่เต็มคันเป็นส่วนใหญ่ จากการศึกษาพบการรวมกลุ่มประเภทนี้คือรูปแบบการรวมกลุ่มของรูปแบบ P (Model P) ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษามาจนตลอดโครงการ
2. ผู้ประกอบการขนาดรายย่อยที่ยังไม่มีศักยภาพมากพอที่จะรวมกลุ่ม ไม่มั่นใจในการลงทุนก่อตั้งกลุ่มความร่วมมือ จึงเลือกพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นหลัก และมีความเห็นชอบที่จะเป็นเพียงผู้ร่วมจ้างรายย่อย ไม่ต้องรับผิดชอบและรับความเสี่ยงจากการลงทุนออกไปจากนี้ยังคงมีความกังวลว่าการรวมกลุ่มจะเป็นผลเสียต่อองค์กรของตนเอง สูญเสียลูกค้าที่ตนเองให้บริการอยู่ การรวมกลุ่มกับผู้ประกอบการรายย่อยจะเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้ใช้บริการมีปริมาณสินค้าเป็นจำนวนมาก หรือมีขนาดองค์กรที่ใหญ่มาก จนต้องการจ้างงานบริษัทร่วมเพื่อให้รับผิดชอบกระจายสินค้าของตนเอง หรือในที่นี้จะเรียกว่ารูปแบบ S (Model S) รูปแบบการรวมกลุ่มแบบ Model S เน้นพิจารณาที่ความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นหลัก ผู้ใช้บริการเป็นผู้ก่อตั้งกลุ่มและรวบรวมผู้ประกอบการ ซึ่งผู้ประกอบการจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือใหญ่ก็ได้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเป็นหลัก

ทั้งนี้สามารถพิจารณาภาพประกอบเพื่อความชัดเจนได้จากภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 สรุปรูปแบบการรวมกลุ่มความร่วมมือของ Model P และ Model S  
กรอบรูปแบบ S

สำหรับกรอบรูปแบบ S นี้ผู้วิจัยได้ความคิดมาจากการประชุมกลุ่มย่อย จึงได้รวบรวมนำมาเป็นข้อเสนอไว้ในที่นี้ โดยมีแนวคิดโดยสังเขปดังต่อไปนี้

#### ด้านที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

1. เกณฑ์การคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมกลุ่มมาจากการตัดสินใจของผู้ใช้บริการ (shipper) เน้นหาบริษัทผู้ประกอบการขนส่งที่ให้บริการพื้นที่ที่ต้องการ โดยพิจารณาผู้ประกอบการที่จะเป็นผู้ร่วมจ้าง จากการเคยร่วมงานกันมาก่อน ระดับการให้บริการ ความรู้จักสนิทสนมหรือมีผู้แนะนำ ชื่อเสียงในวงธุรกิจและอื่น ๆ หรืออาจทำการคัดเลือกผู้ประกอบการจากการจัดประมูลราคาค่าบริการ (Bidding)
2. เนื่องจากการรวมกลุ่มในลักษณะนี้จะประสบความสำเร็จได้ เมื่อผู้ใช้บริการต้องเป็นเจ้าของสินค้าจำนวนมาก ๆ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ผู้ใช้บริการจึงทำการจัดตั้งบริษัทขนส่งในเครือขององค์กรตนเอง หรือมีแผนกระจายสินค้าเพื่อรองรับการทำงาน ผู้ประกอบการรายย่อย

จะมีฐานะเป็นบริษัทร่วมจ้าง อาจมีการเซ็นสัญญาการเก็บความลับ หรือสัญญาละเมิดการจ้างงาน เพื่อกำหนดมาตรฐานให้บริษัทร่วมจ้างที่เข้ามาดำเนินการในมาตรฐานเดียวกัน

3. หากเป็นการกระจายสินค้าทั่วประเทศแบบไม่เต็มคัน บริษัทผู้ร่วมจ้างควรมีศูนย์กระจายสินค้าอยู่ในเขตพื้นที่ซึ่งตนมีการดำเนินการให้บริการอยู่ เพื่อให้สะดวกต่อการคัดแยกและกระจายสินค้าไปยังพื้นที่ใกล้เคียง
4. Shipper ควรมีมาตรฐานในการดำเนินงานอย่างชัดเจนให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการวัดผลการดำเนินงานและรักษาชื่อเสียงการให้บริการของ Shipper เอง

## ด้านที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

1. ผู้ใช้บริการจะทำการคัดเลือกผู้ประกอบการที่เชื่อถือได้มาร่วมงาน โดยอาจมีการเซ็นสัญญาจ้างงาน พร้อมระบุค่าปรับกรณีเกิดความเสียหายหรือสูญหายต่อตัวสินค้าอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน
2. ผู้ใช้บริการจะจัดเก็บข้อมูลขนส่งสินค้าที่ต้องการรับบริการเข้าสู่ระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมต่อบริษัทร่วมจ้างทุกรายจากฐานข้อมูลเดียวกัน ซึ่งเชื่อมต่อมาจากการรับคำสั่งซื้อของศูนย์บริหารจัดการคลังสินค้าของตนเอง โดยอาจมีการกำหนดเวลาในการปิดรับคำสั่งซื้อเวลา 15.00 น.ของแต่ละวัน เพื่อให้สะดวกในการบริหารจัดการรถที่เหมาะสมสำหรับงานแต่ละวัน
3. บริษัทร่วมจ้างทุกรายจะได้รับ Username และ Password เพื่อใช้ในการเข้าสู่ระบบเพื่อทราบข้อมูลการขนส่งสินค้าในแต่ละวันที่ตนต้องรับผิดชอบ โดยไม่จำเป็นต้องมีการอัปเดตข้อมูลเข้าสู่ระบบอีกครั้ง ลดการเสียเวลาจากการทำงานซ้ำซ้อน โดยโปรแกรมจะคำนวณปริมาณรถที่เหมาะสมในแต่ละวัน และลูกค้าสามารถติดตามสถานะสินค้าได้ตลอดเวลาในระหว่างที่มีการขนย้ายสินค้าจนกระทั่งถึงมือผู้รับปลายทาง
4. การแบ่งเส้นทางการรับผิดชอบของบริษัทร่วมจ้างทุกราย มาจากการพิจารณาความชำนาญในแต่ละเส้นทางของผู้ประกอบการเอง โดยแต่ละพื้นที่ให้มีผู้ประกอบการ 2 – 3 รายในการดำเนินงาน เมื่อกรณีฉุกเฉินมีสินค้าปริมาณมาก หรือเป็นช่วง High Season ที่มีความจำเป็นต้องการใช้รถบรรทุกปริมาณมากเป็นพิเศษ ก็จะไม่เกิดปัญหาด้านการขนส่ง
5. หลังจากลูกค้าปลายทางลงชื่อในใบรับสินค้า เพื่อเป็นการ Shipper เพื่อนำไปเป็นเอกสารประกอบการส่งใบแจ้งหนี้
6. Shipper เรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าตามเครดิตที่มีการตกลงกันไว้ และจึงจ่ายเงินค่าบริการที่ตนเรียกใช้ให้กับบริษัทร่วมจ้างอีกครั้ง

## ด้านที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

1. Shipper อาจทำการตกลงกับลูกค้าและบริษัทร่วมจ้าง ในเรื่องของระยะเวลาในการเคลียร์รอบบิลในทุกครั้งเดือน ถึง 1 เดือน เพื่อลดปัญหาด้านการไม่ครบรอบบิลจากค่าสินค้า แต่มีความจำเป็นต้องจ่ายค่าบริการการขนส่ง

2. Shipper อาจต้องการลงทุนในเรื่องของการพัฒนาระบบสารสนเทศที่ใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งต้องมีการจัดฝึกอบรม พนักงานจากบริษัทร่วมจ้างให้มีความเข้าใจในการใช้งาน โปรแกรม เพื่อให้การดำเนินงานถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว ลดความผิดพลาดในการดำเนินงาน อีกทั้งการฝึกอบรมร่วมกันจะก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานบริษัทตนเองและบริษัทผู้ร่วมจ้างทุกราย

#### ด้านที่ 4 รูปแบบการดำเนินงาน (Operation Process)

1. Shipper ต้องเป็นผู้ดำเนินการหลักในการสร้างระบบการทำงาน ก่อนกระจ่ายงานไปสู่บริษัทร่วมจ้างให้ดำเนินงานตามมาตรฐานที่วางไว้ ดังนั้นพนักงานผู้ดำเนินการของ Shipper ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบสารสนเทศเป็นอย่างดี และควรมีแผนกที่คอยตอบปัญหา รวมทั้งแก้การดำเนินงานในระบบตลอดเวลา เนื่องจากการทำงานพึ่งพาระบบสารสนเทศเป็นหลัก
2. Shipper จะจัดเก็บข้อมูลขนส่งสินค้าที่ต้องการรับบริการเข้าสู่ระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมต่อทุกบริษัทร่วมจ้างแต่ละรายจากฐานข้อมูลเดียวกัน ซึ่งเชื่อมต่อมาจากการรับคำสั่งซื้อของศูนย์บริหารจัดการคลังสินค้าของตนเอง ที่มีกำหนดเวลาในการปิดรับคำสั่งซื้อเวลา 15.00 น.ของแต่ละวัน
3. บริษัทร่วมจ้างแต่ละแห่งจะได้รับ Username และ Password เพื่อใช้ในการเข้าสู่ระบบเพื่อทราบข้อมูลการขนส่งสินค้าในแต่ละวันที่ตนต้องรับผิดชอบ โดยการส่งรถมาเพื่อรอรับสินค้าที่คลังสินค้าหลัก บริษัทร่วมจ้างแต่ละแห่งจะมีการแบ่งพื้นที่บริการในการกระจายสินค้า
4. Shipper จะออกเอกสารใบขนส่ง พร้อมทั้งดูแลเรื่องแรงงานในการขนถ่ายสินค้าขึ้นรถ ตรวจสอบสภาพ ปริมาณและความถูกต้องของสินค้าตามใบคำสั่งซื้อ
5. รถบรรทุกจะขนส่งสินค้าจากคลังสินค้าหลักไปสู่คลังสินค้าของบริษัทร่วมจ้างในแต่ละภูมิภาค จะทำการตรวจสอบสภาพสินค้าก่อนคัดแยก เพื่อกระจายสินค้าไปสู่ร้านค้าแต่ละพื้นที่ที่ตนรับผิดชอบ ภายในเวลาที่มีการกำหนดไว้ เช่น กรณีลูกค้าปลายทางอยู่ในตัวเมืองจะได้รับสินค้าภายใน 2 วันนับจากวันตัดยอดรับสินค้า
6. เมื่อสินค้าถึงปลายทาง ลูกค้าจะตรวจสอบสภาพและปริมาณสินค้าที่ได้รับ พร้อมลงชื่อยืนยันการรับสินค้าในใบรับสินค้า ศูนย์กระจายสินค้าน้อยจะจัดเก็บสำเนาใบรับสินค้ากลับเข้าสู่ระบบ เพื่อแจ้งงานแก่ Shipper เป็นเอกสารแนบประกอบการเรียกเก็บค่าบริการขนส่ง
7. Shipper จะออกใบแจ้งหนี้เพื่อเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า

เนื่องจากรูปแบบนี้ดูจากปริมาณอุปสงค์ของสินค้าเป็นหลัก ทั้งยังเป็นการรวมกลุ่มระหว่างผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการจึงมีความเสี่ยงต่อการขัดผลประโยชน์กันน้อยกว่าการร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ (ซึ่งอีกนัยหนึ่งก็คือคู่แข่งกันเอง) ทำให้ไม่เกิดปัญหาด้านการจัดสรรผลตอบแทน การแก่งแย่งประโยชน์ และไม่จำเป็นต้องมีระดับความไว้วางใจกันสูงมากในการร่วมมือกัน การรวมกลุ่ม

ความร่วมมือในลักษณะนี้จึงมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จและสามารถดำเนินงานให้เกิดขึ้นจริงได้ ได้มากกว่าการรวมกลุ่มระหว่างผู้ประกอบการที่จำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีอุดมการณ์เดียวกันในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามกรอบรูปแบบ S ดังกล่าวเป็นเพียงความเห็นของผู้วิจัย จึงควรนำไปศึกษาอย่างถ่องแท้อีกครั้งก่อนนำไปประยุกต์ใช้

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กัลยา วาณิชยปัญญา, รศ.ดร. สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2553.
- ภาณุมาศ ปอตระกุล. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมการประมูลเชิงจัดกลุ่มการขนส่งของผู้ประกอบการ. โครงการพิเศษปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- สำนักงานประมาณ, สำนักนายกรัฐมนตรี. เอกสารงบประมาณฉบับที่ 3 งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณปี พ.ศ. 2556 หน้า 48 กระทรวงคมนาคม 2555. 2554

### ภาษาอังกฤษ

- Buyukozkan et al. Selection of the strategic alliance partner in logistics value chain. International Journal of Production Economics, Volume 113 No.1, 2008: 148-158
- Chan, Felix T.S.; Zhang, T. The impact of collaborative Transportation management on supply chain performance: A simulation approach. Expert Systems With Applications 38 (2011): 2319 - 2329
- Cronbach, L.J. Essentials of Psychology Testing. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper and Row, 1970.
- Dean Elmuti; Yunus Kathawala. An overview of strategic alliances. Management Decision 39/3 (2001): 205 – 217
- Elmuti, Dean; Kathawala, Yunus. An overview of strategic alliances. Management Decision 39/3 (2001): 205 – 217
- Felix T.S. Chan; T.Zhang. The impact of collaborative Transportation management on supply chain performance: A simulation approach. Expert Systems With Applications 38 (2011): 2319 - 2329
- Gonzalez, Maria. Strategic alliances : The right way to complete in the 21<sup>st</sup> century. Ivey Business Journal September/October (2001): 48 – 51
- Greenberg, Jerald; Baron, Robert A. Behavior In Organizations. 5<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2008

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hernández, Salvador; Peeta, Srinivas; and Kalafats, George. A less-than-truckload carrier collaboration planning problem under dynamic capacities. Transportation Research Part E 47 (2011): 933-946.
- Hinkle D.E, William ,W. and Stephen G. J. Applied Statistics for the Behavior Sciences. 4<sup>th</sup> ed. New York : Houghton Mifflin, 1998.
- Jerald Greenberg; Robert A. Baron. Behavior In Organizations. 5. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2008
- Joel Sutherland. Collaborative transportation management: Creating value through increased transportation efficiencies. Business Briefing: Pharmagenetics (2003): 1 – 4
- Jump, N. Psychometric Theory. 2<sup>nd</sup> ed. New York : The McGraw-Hill Companies, 1978.
- Liu, Ran; Jiang, Zhibin; Liu, Xiao; and Chen, Feng. Task selection and routing problems in collaborative truckload transportation. Transportation Research Part E 46 (2010): 1071-1085
- Maria Gonzalez. Strategic alliances : The right way to complete in the 21<sup>st</sup> century. Ivey Business Journal September/October (2001): 48 – 51
- Paul D. Sweeney; Dean B. Mcfarlin. Organization Behavior: Solution For Management. New York: John E. Biernat, 2002
- Ran Liu; Zhibin Jiang; Xiao Liu; and Feng Chen. Task selection and routing problems in collaborative truckload transportation. Transportation Research Part E 46 (2010): 1071-1085
- Robert P. Vecchio. Organization Behavior: Core Concept. 4. Orlando: Harcourt, Inc., 2000
- Salvador Hernández; Srinivas Peeta; and George Kalafats. A less-than-truckload carrier collaboration planning problem under dynamic capacities. Transportation Research Part E 47 (2011): 933-946.
- Schmoltzi, Christina and Wallenburg, Carl Marcus. Horizontal Cooperation between logistics service providers: motives, structure, performance. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 41 No.6, 2011: 552-576
- Sutherland, Joel. Collaborative transportation management: Creating value through increased transportation efficiencies. Business Briefing: Pharmagenetics (2003): 1 – 4

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Sweeney, Paul D.; Mcfarlin, Dean B. Organization Behavior: Solution For Management. New York: John E. Biernat, 2002
- Vecchio, Robert P. Organization Behavior: Core Concept. 4<sup>th</sup> ed. Orlando: Harcourt, Inc., 2000
- Xiande Zhao; Baofeng Huo; Willem Selen; and Jeff Hoi Yan Yeung. The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. Journal of Operations Management 29 (2011): 17 -23
- Xu et al. Profit Allocation in Collaborative Less-Than-Truckload Carrier Alliance. Proceedings of the IEEE International Conference on Automation and Logistics, 258-263. China : 2003.
- Zhao, Xiande; Huo, Baofeng; Selen, Willem; and Yeung, Jeff Hoi Yan. The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. Journal of Operations Management 29 (2011): 17 -23

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์ภาษาไทย

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. จำนวนผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนที่จดทะเบียนการค้าตั้งแต่ปีพ.ศ. 2550 ถึง พ.ศ. 2554. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://knowledgebase.dbd.go.th>
- ชุมพล มณฑาทิพย์กุล และช่อทิพย์ ลือไชยวุฒิ. การศึกษาศักยภาพของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าไทยในการประสานความร่วมมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน. แหล่งที่มา: [http://logisticscorner.com/Docfiles/research/journal/Chotip\\_Journalgtt2008.pdf](http://logisticscorner.com/Docfiles/research/journal/Chotip_Journalgtt2008.pdf) 7 กรกฎาคม 2555
- ปริญญา ถนัดทาง. ดร. ฐานข้อมูลการขนส่งสินค้าของสนข. กระทรวงคมนาคม. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://mistran.otp.go.th/publish/DataCatSubDetail.aspx?Auto=4&MasterAuto=2>. 29 สิงหาคม 2555
- ศิริวรรณ โพธิ์ทอง. 2553. การใช้กลยุทธ์พันธมิตรผู้รับขนส่ง: Carriers Alliance Strategies. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: [http://www.logisticscorner.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1692:carriers-alliance-strategies&catid=36:transportation&Itemid=90](http://www.logisticscorner.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1692:carriers-alliance-strategies&catid=36:transportation&Itemid=90). 21 สิงหาคม 2555
- สำนักงานก.พ. ความหมายของค่าตอบแทน. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: [http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com\\_content&view=article&i](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_content&view=article&i)

d=295:2011-07-03-03-13-26&catid=96:2011-06-29-14-50-47&Itemid=256. 23  
สิงหาคม 2555

สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 1 กรมการขนส่งทางบก. 2553. ประเพณีการประกอบการ  
ขนส่ง. (ออนไลน์). แหล่งที่มา:

[http://skp1.dlt.go.th/2010/index.php?option=com\\_content&view=article&id=127&Itemid=75](http://skp1.dlt.go.th/2010/index.php?option=com_content&view=article&id=127&Itemid=75). 27 สิงหาคม 2555

Human Today. การบริหารผลตอบแทน. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://human-today.tripod.com/know9.htm>. 23 สิงหาคม 2555

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์ภาษาอังกฤษ

Colin Coulson –Thomas. Managing Supply Chain Relationships. 2005;. [Cited 2012 Aug 15]. Available From: <http://www.groupe-intellex.com/editorials/17-management/13-supply-chain-management-business.html>

**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์**



## แบบสัมภาษณ์

**เรื่อง** รูปแบบความร่วมมือสำหรับผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน

**คำนิยาม:** ความร่วมมือทางธุรกิจ หมายถึง การตกลงให้ความร่วมมือกันในการทำธุรกิจระหว่างบริษัทตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไป เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแก่บริษัทให้สามารถอยู่รอดได้ ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

1. ตำแหน่งงาน
2. จำนวนพนักงาน
3. ทุนจดทะเบียน
4. ประเภทและปริมาณยานพาหนะที่ให้บริการขนส่งสินค้าในปัจจุบัน
5. ระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า (กิโลเมตร)
6. ผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ

### ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือที่มีอยู่ในปัจจุบัน

7. ที่มาและวัตถุประสงค์ในการสร้างกลุ่มความร่วมมือคืออะไร
8. โครงสร้างของกลุ่มความร่วมมือมีรูปแบบอย่างไร
9. หลักการบริหารของกลุ่มเป็นอย่างไร
10. แนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างไร
11. หลักการกำหนดมาตรฐานการให้บริการของกลุ่มเป็นอย่างไร
12. หลักเกณฑ์ในคัดเลือกสมาชิก
13. หลักการในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้รับ

**ส่วนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกลุ่มความร่วมมือในปัจจุบัน (สำหรับผู้ที่เป็นสมาชิก)

14. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกลุ่มความร่วมมือ ในปัจจุบันคืออะไร
15. ผลประโยชน์และผลเสียที่เกิดจากการเข้าร่วมกลุ่มคืออะไร

**ส่วนที่ 4** คำถามเกี่ยวกับสาเหตุที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือและความต้องการในการเข้าร่วมกลุ่มในอนาคต (สำหรับผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิก)

16. สาเหตุที่ไม่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ คืออะไร
17. ในอนาคตมีความต้องการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือหรือไม่ เพราะเหตุใด

**ส่วนที่ 5** คำถามเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

18. รูปแบบความร่วมมือที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตควรมีลักษณะอย่างไร



## แบบสอบถามครั้งที่ 1

**เรื่อง** รูปแบบความร่วมมือสำหรับผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน

**คำนิยาม** ความร่วมมือทางธุรกิจ หมายถึง การตกลงให้ความร่วมมือกันในการทำธุรกิจระหว่างบริษัท ตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไป เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแก่บริษัทให้สามารถอยู่รอดได้ภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย X ลงใน ( ) และเติมข้อความลงในช่องว่าง

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

#### 1. (Position) ตำแหน่งงาน

( 1 ) เจ้าของกิจการ ( 2 ) ผู้บริหารระดับสูง ( 3 ) ผู้จัดการ

#### 2. (Employee) จำนวนพนักงาน

( 1 ) ไม่เกิน 50 คน ( 2 ) 51 – 200 คน ( 3 ) 201 คนขึ้นไป

#### 3. (Capital)ทุนจดทะเบียน

( 1 ) ไม่เกิน 50 ล้านบาท ( 2 ) 51 – 200 ล้านบาท ( 3 ) 201 ล้านบาทขึ้นไป

#### 4. ประเภทและปริมาณยานพาหนะที่ให้บริการขนส่งสินค้าในปัจจุบัน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

(Vehical4.1) รถยนต์บรรทุกทุกขนาด 4 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาดความจุ) มี (1) ไม่มี (0)

( 1 ) น้อยกว่า 10 คัน ( 2 ) 11-50 คัน ( 3 ) 51-100 คัน ( 4 ) 100 คันขึ้นไป

(Vehical4.2) รถยนต์บรรทุกทุกขนาด 6 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาดความจุ) มี (1) ไม่มี (0)

( 1 ) น้อยกว่า 10 คัน ( 2 ) 11-50 คัน ( 3 ) 51-100 คัน ( 4 ) 100 คันขึ้นไป

(Vehical4.3) รถยนต์บรรทุกทุกขนาด 10 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาดความจุ) มี (1) ไม่มี ( 0 )

( 1 ) น้อยกว่า 10 คัน ( 2 ) 11-50 คัน ( 3 ) 51-100 คัน ( 4 ) 100 คันขึ้นไป

(Vehical4.4) รถยนต์บรรทุกทุกขนาดมากกว่า 10 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาดความจุ) มี (1) ไม่มี (0)

( 1 ) น้อยกว่า 10 คัน ( 2 ) 11-50 คัน ( 3 ) 51-100 คัน ( 4 ) 100 คันขึ้นไป

#### 5. (Distance) ระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า

( 1 ) น้อยกว่า 100 กิโลเมตร ( 2 ) 101-300 กิโลเมตร

( 3 ) 301-500 กิโลเมตร ( 4 ) 500 กิโลเมตรขึ้นไป

#### 6. . (Income) ผลประกอบการต่อปี

( 1 ) ไม่เกิน 10 ล้านบาท ( 2 ) 11 – 50 ล้านบาท

( 3 ) 51 -100 ล้านบาท ( 4 ) 101 ล้านบาทขึ้นไป

## ส่วนที่ 2 คำถามทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความร่วมมือทางธุรกิจ

| คำถาม                                                                                                                                       | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|
| 7. (Know1) ความร่วมมือทางธุรกิจ เป็นการตกลงร่วมมือกันในการทำธุรกิจระหว่างสองบริษัทขึ้นไป โดยจะมีการแบ่งปันผลประโยชน์และรับความเสี่ยงร่วมกัน | (2)      | (0)      | (1)         |
| 8. (Know2) ความร่วมมือทางธุรกิจจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและลดต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร                                         | (2)      | (0)      | (1)         |
| 9. (Know3) ความร่วมมือทางธุรกิจสามารถเกิดขึ้นได้กับธุรกิจทุกประเภท                                                                          | (2)      | (0)      | (1)         |
| 10. (Know4) ทุกบริษัทสามารถเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจได้                                                                | (2)      | (0)      | (1)         |

## ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจขององค์กร

### 11. (Status) องค์กรของท่านเป็นสมาชิกของกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจหรือไม่

( 1 ) เป็นสมาชิก ( 2 ) ไม่ได้เป็นสมาชิก (ข้ามไปคำถามข้อที่ 32)

| เหตุผลต่อไปนี้มีความสำคัญทำให้องค์กรของท่านตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มมากน้อยเพียงใด | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|---------|------|------------|
| 12. (M1) ต้องการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ                                        | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 13. (M2) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร                       | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 14. (M3) ต้องการลดต้นทุนในการดำเนินงาน                                         | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 15. (M4) เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆให้กับองค์กร                                  | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 16. (M5) เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้องค์กรเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น            | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 17. (M6) เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารทางธุรกิจ                                | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 18. (M7) อื่นๆ โปรดระบุ<br>.....                                               | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |

| ปัญหาต่อไปนี้มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ต่อองค์กรของท่านในการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|---------|------|------------|
| 19. (M8) ผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการบริหารงานของกลุ่ม | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 20. (M9) ผู้บริหารของกลุ่มขาดความน่าเชื่อถือและ                                               | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |

|                                                                                                            |           |     |         |      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|---------|------|------------|
| ไม่น่าไว้วางใจ                                                                                             |           |     |         |      |            |
| 21. (M10) การขาดความไว้วางใจหรือเชื่อใจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม                                                | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 22. (M11) วิธีการรับงานและการกระจายงานให้กับสมาชิกในกลุ่มไม่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม                       | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| ปัญหาต่อไปนี้มีค่าสำคัญมากน้อยเพียงใด ต้องกรอกของ<br>ท่านในการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ            | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 23. (M12) จำนวนสมาชิกในกลุ่มความร่วมมือไม่สัมพันธ์กับปริมาณงานที่กลุ่มได้รับทำให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 24. (M13) การประชาสัมพันธ์และกระจายข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกภายในกลุ่มไม่ดีพอ                              | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 25. (M14) เกิดความขัดแย้งกับสมาชิกรายอื่นภายในกลุ่มเนื่องจากความทับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการ     | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 26. (M15) การเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือไม่ได้ทำให้ศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น                                 | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 27. (M16) กระบวนการแบ่งปันรายได้ไม่มีความโปร่งใสและขาดความเป็นธรรม                                         | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 28. (M17) อื่นๆ โปรดระบุ<br>.....                                                                          | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |

29. (M18) ท่านมีความพอใจและได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจมากน้อยเพียงใด

( 3 ) มาก                      ( 2 ) ปานกลาง                      ( 1 ) น้อย

30. (M19) ท่านมีความต้องการที่จะเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจต่อไปหรือไม่

( 3 ) เข้าร่วมต่อไป มากกว่า 1 ปี

( 2 ) เข้าร่วมต่อไป น้อยกว่า 1 ปี

( 1 ) กำลังจะลาออกจากกลุ่มเร็วๆ นี้

31. (M20) ท่านจะแนะนำให้ผู้ประกอบการขนส่งสินค้ารายอื่นเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจหรือไม่

( 2 ) แนะนำ                      ( 1 ) ไม่แนะนำ

**\*\*คำถามที่ 32 ถึง 40 สำหรับผู้ประกอบการที่ไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ  
เท่านั้น\*\***

| เหตุผลต่อไปนี้มีความสำคัญทำให้องค์กรของท่านตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่มมากน้อยเพียงใด                    | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|---------|------|------------|
| 32. (NM1) ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเพียงพอ                         | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 33. (NM2) ไม่ทราบข้อมูลของกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจเลย เนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์               | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 34. (NM3) ไม่เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญในการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ                          | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 35. (NM4) องค์กรของท่านยังไม่มีความพร้อมที่จะเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ                    | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 36. (NM5) การเข้าร่วมความร่วมมือทางธุรกิจก่อให้เกิดผลร้ายกับองค์กร เพราะเป็นการรวมกลุ่มกับคู่แข่ง | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 37. (NM6) ขาดความไว้วางใจในเรื่องการจัดสรรผลตอบแทนให้สมาชิกในกลุ่ม                                | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |
| 38. (NM7) อื่นๆ โปรดระบุ<br>.....                                                                 | (5)       | (4) | (3)     | (2)  | (1)        |

**39. (NM8) ในอนาคตองค์กรของท่านจะเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจหรือไม่**

( 2 ) เข้าร่วมแน่นอน      ( 1 ) ไม่เข้าร่วมแน่นอน      ( 0 ) ยังไม่แน่ใจ

**40. (NM9) หากจะเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ จะเข้าร่วมภายในระยะเวลา**

( 2 ) 1 ปี      ( 1 ) 2 ปี หรือมากกว่านั้น

ส่วนที่ 4 คำถามปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ

| ปัจจัยต่อไปนี้มีความสำคัญต่อรูปแบบความร่วมมือทางธุรกิจ<br>มากน้อยเพียงใด        | มาก<br>ที่สุด | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|-------------|------|----------------|
| 41. (Fac1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจของสมาชิก         | (5)           | (4) | (3)         | (2)  | (1)            |
| 42. (Fac2) จำนวนสมาชิกในกลุ่ม                                                   | (5)           | (4) | (3)         | (2)  | (1)            |
| 43. (Fac3) ความเชื่อถือไว้วางใจที่มีต่อสมาชิกรายอื่นในกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ | (5)           | (4) | (3)         | (2)  | (1)            |
| 44. (Fac4) ความซับซ้อนของเส้นทางและรูปแบบการให้บริการของสมาชิกภายในกลุ่ม        | (5)           | (4) | (3)         | (2)  | (1)            |
| 45. (Fac5) ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี                                            | (5)           | (4) | (3)         | (2)  | (1)            |
| 46. (Fac6) วัฒนธรรมองค์กร                                                       | (5)           | (4) | (3)         | (2)  | (1)            |
| 47. (Fac7) ความโปร่งใสในการจัดสรรผลตอบแทน                                       | (5)           | (4) | (3)         | (2)  | (1)            |
| 48. (Fac8) นโยบายของผู้บริหารองค์กร                                             | (5)           | (4) | (3)         | (2)  | (1)            |
| 49. (Fac9) ประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ             | (5)           | (4) | (3)         | (2)  | (1)            |
| 50. (Fac10) อื่นๆ โปรดระบุ<br>.....                                             | (5)           | (4) | (3)         | (2)  | (1)            |



### แบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ใช้เป็นเอกสารประกอบการงานวิจัย เพื่อศึกษากรอบรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันที่สามารถนำไปดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน โดยการศึกษากรอบรูปแบบจะพิจารณาจาก 4 มิติ อันได้แก่ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการในการปฏิบัติการ (Operation Process) แบบสอบถามทั้งหมดจะใช้เพื่อวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเท่านั้น

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย X ลงใน ( ) และเติมข้อความลงในช่องว่าง

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร** (ไม่เลือกตอบเลย คือ 0 = ไม่มี)

1. ตำแหน่งงาน (Position) (Pos)
 

|       |               |       |                   |       |           |
|-------|---------------|-------|-------------------|-------|-----------|
| ( 1 ) | เจ้าของกิจการ | ( 2 ) | ผู้บริหารระดับสูง | ( 3 ) | ผู้จัดการ |
|-------|---------------|-------|-------------------|-------|-----------|
2. จำนวนพนักงาน (Employee) (#emp)
 

|       |               |       |             |       |              |
|-------|---------------|-------|-------------|-------|--------------|
| ( 1 ) | ไม่เกิน 50 คน | ( 2 ) | 51 – 200 คน | ( 3 ) | 201 คนขึ้นไป |
|-------|---------------|-------|-------------|-------|--------------|
3. ทุนจดทะเบียน (Capital) (#cap)
 

|       |                    |       |                  |       |                   |
|-------|--------------------|-------|------------------|-------|-------------------|
| ( 1 ) | ไม่เกิน 50 ล้านบาท | ( 2 ) | 51 – 200 ล้านบาท | ( 3 ) | 201 ล้านบาทขึ้นไป |
|-------|--------------------|-------|------------------|-------|-------------------|
4. รถยนต์บรรทุกทุกขนาด 4 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาดความจุ) (#4W)
 

|       |                 |       |           |       |            |       |               |
|-------|-----------------|-------|-----------|-------|------------|-------|---------------|
| ( 1 ) | น้อยกว่า 10 คัน | ( 2 ) | 11-50 คัน | ( 3 ) | 51-100 คัน | ( 4 ) | 100 คันขึ้นไป |
|-------|-----------------|-------|-----------|-------|------------|-------|---------------|
5. รถยนต์บรรทุกทุกขนาด 6 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาดความจุ) (#6W)
 

|       |                 |       |           |       |            |       |               |
|-------|-----------------|-------|-----------|-------|------------|-------|---------------|
| ( 1 ) | น้อยกว่า 10 คัน | ( 2 ) | 11-50 คัน | ( 3 ) | 51-100 คัน | ( 4 ) | 100 คันขึ้นไป |
|-------|-----------------|-------|-----------|-------|------------|-------|---------------|
6. รถยนต์บรรทุกทุกขนาด 10 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาดความจุ) (#10W)
 

|       |                 |       |           |       |            |       |               |
|-------|-----------------|-------|-----------|-------|------------|-------|---------------|
| ( 1 ) | น้อยกว่า 10 คัน | ( 2 ) | 11-50 คัน | ( 3 ) | 51-100 คัน | ( 4 ) | 100 คันขึ้นไป |
|-------|-----------------|-------|-----------|-------|------------|-------|---------------|
7. รถยนต์บรรทุกทุกขนาดมากกว่า 10 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาดความจุ) (#Trailer)
 

|       |                 |       |           |       |            |       |               |
|-------|-----------------|-------|-----------|-------|------------|-------|---------------|
| ( 1 ) | น้อยกว่า 10 คัน | ( 2 ) | 11-50 คัน | ( 3 ) | 51-100 คัน | ( 4 ) | 100 คันขึ้นไป |
|-------|-----------------|-------|-----------|-------|------------|-------|---------------|
8. ระยะทางการให้บริการ (Dist)
 

|       |                       |       |                    |
|-------|-----------------------|-------|--------------------|
| ( 1 ) | น้อยกว่า 100 กิโลเมตร | ( 2 ) | 101-300 กิโลเมตร   |
| ( 3 ) | 301-500 กิโลเมตร      | ( 4 ) | 500 กิโลเมตรขึ้นไป |

9. ผลประกอบการโดยประมาณต่อปี (Rev)

- ( 1 ) ไม่เกิน 10 ล้านบาท                      ( 2 ) 11-50 ล้านบาท  
( 3 ) 51-100 ล้านบาท                      ( 4 ) 101 ล้านบาทขึ้นไป

## ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับกรอบรูปแบบการรวมกลุ่มหลากหลายแบบทั้ง 4 มิติ

- รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) ครอบคลุมตั้งแต่การสร้างกลุ่มความร่วมมือ การคัดเลือกสมาชิก แนวทางในการปฏิบัติงานเป็นต้น
- กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ครอบคลุมเรื่องการแบ่งปันส่งผ่านข้อมูลระหว่างสมาชิก ภายในกลุ่มความร่วมมือ เป็นต้น
- กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) ครอบคลุมเรื่องการรับค่าขนส่งจากผู้ให้บริการ การจัดสรรรายได้ระหว่างกัน เป็นต้น
- กระบวนการในการปฏิบัติการ (Operation Process) ครอบคลุมแนวทางในการปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงาน กฎกติกาและการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นต้น

### มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

| คำถาม                                                                                                                                                                                                                                 | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|----------|-------------------|
| 1. สมาชิกแต่ละรายควรมีรูปแบบ ลักษณะ เส้นทางและการให้บริการที่ไม่ทับซ้อนกัน ลดปัญหาด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (D11)                                                                                                                       | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 2. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน เพื่อให้เกิดความไว้วางใจต่อกัน (D12)                                                                                                                                           | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 3. สมาชิกแต่ละรายควรมีความชำนาญและมีมาตรฐานในการให้บริการเท่าเทียมกัน (D13)                                                                                                                                                           | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 4. สมาชิกแต่ละรายควรมีแนวคิด ทักษะ และแนวทางการทำงานที่สอดคล้องหรือมีความคล้ายคลึงกัน (D14)                                                                                                                                           | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 5. บริษัทกลางควรมีนโยบายบริหารงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้สมาชิกรับไปปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานเดียวกัน (D15)                                                                                                                         | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 6. สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการและประธานกรรมการบริหาร มาจากการลงคะแนนเลือกตั้งจากบรรดาสมาชิก (D16)                                                                                                                    | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 7. ควรมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อสินค้าและบริการอย่างชัดเจน หากกรณีที่ไม่สามารถระบุสมาชิกผู้รับผิดชอบได้ ให้สมาชิกที่เป็นผู้ดำเนินงานร่วมกันในงานนั้น ๆ รับผิดชอบร่วมกัน เว้นแต่สถานะสินค้ายังอยู่ในความรับผิดชอบของลูกค้า (D17) | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |

| คำถาม                                                                                                                                                                                                                  | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|----------|-------------------|
| 8. บริษัทกลางควรกำหนดมาตรฐานการให้บริการซึ่งอาจอ้างอิงจากระดับการให้บริการของสมาชิกแต่ละราย (D18)                                                                                                                      | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 9. สมาชิกแต่ละรายมีความสัมพันธ์กันแบบเป็นทางการก็เพียงพอ ไม่จำเป็นต้องมีความสนิทสนมกัน (D19)                                                                                                                           | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 10. ควรมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ชัดเจน เช่น กำหนดให้มีการประชุมประเมินผลงาน งบดุลการเงินทุกเดือน วางแผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยการประชุมรายเดือนจะเป็นปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน (D110) | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 11. ไม่ควรมีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของประธานบริหารและคณะกรรมการบริการที่ผ่านการเลือกตั้งเข้าบริหารงานบริษัทกลาง (D111)                                                                                              | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 12. สมาชิกควรมีการแบ่งปันข้อมูลในส่วนของต้นทุนค่าดำเนินการในส่วนของตนให้สมาชิกแต่ละรายทราบ (D112)                                                                                                                      | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |

## มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

| คำถาม                                                                                                                                                                                                   | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|----------|-------------------|
| 1. สมาชิกทุกรายเมื่อได้รับแจ้งงานต้องทำการยืนยันการรับทราบงาน พร้อมคอยอัปเดตความเคลื่อนไหวของงานเข้าสู่ระบบ (D21)                                                                                       | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 2. บริษัทกลางทำการตรวจสอบสถานะของงานและสินค้าจากระบบ แล้วทำการรายงานสถานะสินค้าต่อลูกค้าเป็นระยะ (D22)                                                                                                  | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 3. ใบส่งสินค้าจะใช้ในการตรวจสอบคุณภาพการทำงาน หากมีการลงบันทึกว่ามีสินค้าสูญเสียหรือเสียหายในช่วงการทำงานของสมาชิกรายใด บริษัทกลางจะทำการบันทึกกลับสู่ระบบ นำไปวัดผลการดำเนินงานของสมาชิกแต่ละราย (D23) | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 4. เมื่อใบส่งสินค้ามีการลงชื่อรับสินค้าจากลูกค้าเรียบร้อยแล้ว สมาชิกที่ดำเนินงานคนสุดท้ายจะนำเอกสารสแกน เข้าสู่ระบบและแจ้งแก่ บริษัทกลางซึ่งจะเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าต่อไป (D24)                    | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |

| คำถาม                                                                                                                                                                                                                                                           | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|----------|-------------------|
| 5. จากระบบสารสนเทศที่มี สมาชิกทุกหน่วยงานสามารถเข้าสู่ระบบด้วย User และ Password ที่ตนเองได้รับ เพื่อตรวจสอบข้อมูลและดำเนินงานในส่วนของตนต่อได้ทันที ดังนั้นทางบัญชีไม่ต้องรอการส่งต่อข้อมูลการขาย สามารถตรวจสอบอัตราค่าบริการที่เรียกเก็บจากระบบได้ทันที (D25) | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |

### มิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

| คำถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|----------|-------------------|
| 1. ราคาที่สมาชิกทำการเสนอแก่บริษัทกลางควรเป็นราคาที่คิดตามน้ำหนัก ปริมาณสินค้า หรือการคิดราคาขนส่งสินค้าแบบ Backhaul ไม่ควรเป็นราคาแบบเหมาเที่ยว เพราะการเพิ่มกำไรเข้าไปจากราคาขายที่สมาชิกให้บริการอยู่ ราคาจะสูงกว่าราคาตลาดทั่ว ๆ ไป (D31)                                                 | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 2. สมาชิกสามารถเสนอขายราคาแบบเหมาคันได้ต่อเมื่อลูกค้ามีความต้องการรับบริการแบบเร่งด่วน (Express) ไม่สามารถรอควบรวมกับสินค้าของสมาชิกแต่ละรายก่อนทำการจัดส่งสู่ปลายทางได้ เป็นการให้บริการแบบด่วนพิเศษที่จะมีราคาสูงกว่าราคาขายทั่ว ๆ ไป (D31)                                                 | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 3. กรณีที่บริษัทกลางจำเป็นต้องใช้เงินหมุนเวียนในการดำเนินงานส่วนกลางมาก อาจมีการพิจารณาเตรียมการในส่วนของการกู้ยืมจากกองทุนหรือ ธนาคารต่าง ๆ ทั้งนี้การกู้ยืมต้องผ่านมติความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารก่อน (D33)                                                                              | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 4. ทุก ๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในประเทศไทยจำเป็นต้องมีการเสียค่า VAT ยกเว้นเพียงค่าขนส่งเท่านั้นที่ได้รับการงดเว้นค่า VAT ดังนั้นการแจ้งค่าบริการ และการชำระค่าบริการระหว่างสมาชิกและบริษัทกลาง หรือ ระหว่างบริษัทกลางและลูกค้าให้ทำการเก็บค่า VAT และหักภาษี ณ ที่จ่ายให้ถูกต้องตามปกติ (D34) | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 5. เมื่อใบส่งสินค้ามีการลงชื่อรับสินค้าจากลูกค้าเรียบร้อยแล้ว สมาชิกที่ดำเนินงานคนสุดท้ายจะนำเอกสารสแกน เข้าสู่ระบบและแจ้งแก่ บริษัทกลางซึ่งจะทำการเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า (D35)                                                                                                          | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |

**มิติที่ 4 กระบวนการในการปฏิบัติการ (Operation Process)**

| คำถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|----------|-------------------|
| 1. บริษัทกลางควรจัดหาระบบสารสนเทศเพื่อช่วยให้การทำงานรวดเร็ว ลดความผิดพลาดจากการทำงานซ้ำซ้อน หากในกรณีที่ไม่มีเงินทุนในการจัดหาระบบบริษัทควรจัดให้มีพนักงานประสานงานแก่สมาชิกแต่ละราย เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน (D41)                                                                                                       | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 2. เมื่อรับทราบการแจ้งงาน สมาชิกแต่ละรายจะ Log In เข้าสู่ระบบเพื่อแจ้งรับทราบงาน แล้วดำเนินการพร้อมแจ้งสถานะสินค้าเป็นระยะ หลังสิ้นสุดการดำเนินงานในส่วนของตน สมาชิกแต่ละรายแจ้งสถานะเสร็จสิ้นของงานกลับเข้าสู่ระบบ เพื่อสิ้นสุดงานในส่วนของตน (D42)                                                                                 | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 3. ทุก ๆ ช่วงที่มีการเปลี่ยนถ่าย ขนย้ายเปลี่ยนมือ สมาชิกผู้ขนส่งจะมีการตรวจเช็คจำนวนและสภาพสินค้าว่าตรงตามเอกสารที่ได้รับแจ้งก่อนหน้านี้หรือไม่ หากพบว่าสินค้ามีความผิดปกติหรือมีจำนวนไม่ครบถ้วน จะทำการแจ้งสู่บริษัทกลางทันที เพื่อตรวจสอบข้อมูลอีกครั้ง พร้อมทำการบันทึกลงใบรับสินค้าเพื่อเป็นหลักฐาน (D43)                        | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 4. บริษัทส่วนกลางจะทำการตรวจสอบมาตรฐานการบริการของสมาชิกแต่ละรายอยู่เสมอ การประเมินผลการทำงาน อาจทำการพิจารณาจากเปอร์เซ็นต์ความเสียหายจากการดำเนินงานของสมาชิกแต่ละราย ข้อมูลที่นำมาใช้ในการคำนวณมาจากระบบสารสนเทศที่มีการจัดเก็บข้อมูลสินค้าของทุกรอบการขนส่ง โดยมีการระบุความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อตัวสินค้าในระหว่างการขนส่ง (D44) | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 5. มีการประเมินผลการดำเนินงาน รายได้ที่แท้จริงทุกเดือน เพื่อทราบสถานะทางการเงินและระดับเงินหมุนเวียนของบริษัทกลาง (D45)                                                                                                                                                                                                              | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |
| 6. มีการปันผลจากเงินลงทุนเมื่อบริษัทมีผลกำไรร้อยละ 80 ของเงินลงทุน ทำการปันผลกำไรคืนเพียงร้อยละ 30 จากผลกำไร ให้แก่สมาชิกแต่ละรายจำนวนเท่ากันอีกร้อยละ 50 ของผลกำไรนำมาพัฒนาระบบการทำงาน สารสนเทศ เทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ต่าง ๆ สำหรับบริษัทกลางเอง (D46)                                                                           | (1)                  | (2)         | (3)      | (4)               |

### กรุณาให้คะแนนตามลำดับความเห็นชอบต่อเนื้อหาในแต่ละข้อ

**ตัวอย่าง : ระบุให้แต่ละข้อมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน**

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. รูปแบบการรวมกลุ่มควรมีลักษณะอย่างไร                                                                                   |    |
| - การรวมกลุ่มควรเป็นแบบเป็นทางการคือมีการจดทะเบียนจัดตั้งรูปแบบบริษัท                                                    | 80 |
| - การรวมกลุ่มควรเป็นแบบไม่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องมีการจดทะเบียนจัดตั้งรูปแบบบริษัท แต่มีการกระจายงานสู่กันระหว่างสมาชิก | 20 |

### **มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)**

|                                                                                                                                                                    |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. การรวมกลุ่มควรมีการก่อตั้งบริษัทกลาง คืออยู่ในรูปแบบบริษัทจำกัด สมาชิกทุกรายลงทุนจัดสรรเงินสำหรับการบริหารงานส่วนกลาง                                           |  |
| - สมาชิกทุกรายลงทุนสำหรับการบริหารงานส่วนกลางในจำนวนที่เท่ากัน (D1 1.1)                                                                                            |  |
| - สมาชิกสามารถลงเงินบริหารงานส่วนกลางในจำนวนเงินที่ตนต้องการ โดยไม่มีความจำเป็นต้องลงทุน เท่ากันทุกราย (D1 1.2)                                                    |  |
| 2. รูปแบบการบริหารงานของบริษัทกลาง ควรมีลักษณะอย่างไร                                                                                                              |  |
| - บริษัทกลางและสมาชิกมีหน้าที่หาลูกค้าร่วมกัน แต่บริษัทกลางจะทำหน้าที่เปิดงานและเป็นผู้รับผิดชอบในการติดต่อลูกค้า (D1 2.1)                                         |  |
| - บริษัทกลางเป็นผู้หาลูกค้าแต่เพียงผู้เดียว จากนั้นจะกระจายงานไปสู่สมาชิกแต่ละรายตามลักษณะงานที่แต่ละรายรับผิดชอบตามที่มีการตกลงกันไว้ (D1 2.2)                    |  |
| - บริษัทกลางมีความเป็นอิสระจากสมาชิกทุกราย จะหาลูกค้าและจ้างงานสมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่ม (2.3)                                                                        |  |
| 3. มีการประเมินผลการบริหารงานทุกปี                                                                                                                                 |  |
| - หากไม่บรรลุตามนโยบายที่กำหนดไว้ สามารถจัดการประชุมอภิปรายและเลือกตั้งคณะบริหารส่วนกลางใหม่ได้ โดยต้องผ่านมติเห็นชอบของคณะกรรมการบริหาร (D1 3.1)                  |  |
| - หากไม่บรรลุตามนโยบายที่กำหนดไว้ จะทำการจัดประชุมอีกครั้ง เพื่อให้คณะบริหารงานทำการชี้แจงและแก้ไขข้อผิดพลาด ให้ทำการบริหารงานต่อ จนกว่าจะครบวาระการทำงาน (D1 3.2) |  |
| 4. การตัดสินใจในส่วนของนโยบายบริหารหรือแนวทางเชิงกลยุทธ์ระดับสูง โดยสมาชิกทุกรายถือว่ามีส่วนร่วม                                                                   |  |
| - การตัดสินใจต้องผ่านมติเสียงส่วนมากจากบรรดาสมาชิก อาจถือเกณฑ์ที่ร้อยละ 75 ของจำนวนสมาชิก เกณฑ์การตัดสินใจอาจขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญของปัญหา (D1 4.1)            |  |
| - การตัดสินใจจะต้องมีมติเป็นเอกฉันท์ หากมีสมาชิกรายใดไม่เห็นด้วยให้ถือว่าการตัดสินใจนั้นไม่ผ่าน (D1 4.2)                                                           |  |

## มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. ใครควรทำหน้าที่ในการหาลูกค้า                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| - บริษัทกลางมีหน้าที่ในการหาลูกค้าเองเพียงผู้เดียว (D2 1.1)                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| - สมาชิกมีหน้าที่หาลูกค้า และส่งต่อไปให้บริษัทกลางเป็นคนประสานงานติดต่อลูกค้าโดยตรง (D2 1.2)                                                                                                                                                                                                  |  |
| - บริษัทกลางและสมาชิกมีหน้าที่ร่วมกันในการหาลูกค้า แต่ทุกงานต้องส่งผ่านให้บริษัทกลางรับทราบ                                                                                                                                                                                                   |  |
| 2. ใครควรเป็นผู้ติดต่อลูกค้าโดยตรง                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| - บริษัทกลางจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับลูกค้าทั้งหมด สมาชิกมีหน้าที่เพียงหาลูกค้าและส่งต่อไปให้บริษัทกลางเท่านั้น (D2 2.1)                                                                                                                                                                    |  |
| - สมาชิกผู้หาลูกค้าได้ จะเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับลูกค้าโดยตรง บริษัทกลางทำหน้าที่เพียงเปิดงานจัดเก็บข้อมูลของงานเท่านั้น (D2 2.2)                                                                                                                                                            |  |
| - สมาชิกผู้ติดต่อลูกค้าและบริษัทกลางต่างทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับลูกค้าที่ตนเองหาได้โดยตรงกรณีเป็นงานที่บริษัทกลางไม่ได้ทำการหา บริษัทกลางจะทำหน้าที่เพียงเปิดงานจัดเก็บข้อมูลของงานเท่านั้น ในขณะที่สมาชิกที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับงานที่หาได้ จะไม่ทราบข้อมูลใด ๆ ทั้งสิ้นของงาน (D2 2.3) |  |
| 3. บริษัทใดควรเป็นผู้ส่งต่อข้อมูล และเป็นฐานในการจัดเก็บข้อมูลก่อนการส่งต่องานไปยังสมาชิกแต่ละราย                                                                                                                                                                                             |  |
| - บริษัทกลางควรเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบ โดยผ่านทางระบบสารสนเทศ แล้วกระจายข้อมูลไปสู่ส่วนต่างๆ ที่ดำเนินงาน (D2 3.1)                                                                                                                                                                    |  |
| - สมาชิกผู้ติดต่อลูกค้าเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบ โดยผ่านทางระบบสารสนเทศ แล้วการกระจายข้อมูลไปสู่ส่วนต่าง ๆ ที่ดำเนินงาน โดยบริษัทกลางจะนับเป็นหนึ่งในส่วนของผู้อนุมัติการเท่านั้น (D2 3.2)                                                                                              |  |
| 4. บริษัทใดควรทำการสร้างแบบจำลองการขนส่งตั้งแต่ต้นทางไปจนถึงปลายทางเพื่อให้เห็นภาพรวมของการทำงานและบริษัทที่ต้องรับผิดชอบงานในแต่ละส่วน                                                                                                                                                       |  |
| - บริษัทกลาง (D2 4.1)                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
| - สมาชิกที่รับงานและติดต่อลูกค้าโดยตรง (D2 4.2)                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| 5. บริษัทใดควรเป็นฝ่ายจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นในการขนส่งสินค้ารวมทั้งใบส่งสินค้าเข้าสู่ระบบ ซึ่งเป็นเอกสารแนบไปกับตัวสินค้าจนกระทั่งถึงมือผู้รับปลายทางลงชื่อรับสินค้า                                                                                                                        |  |
| - บริษัทกลาง (D2 5.1)                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
| - สมาชิกที่รับงานและติดต่อลูกค้าโดยตรง (D2 5.2)                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| 6. ความรับผิดชอบในขั้นตอนการชำระค่าบริการจากลูกค้าควรเป็นของใคร                                                                                                                                                                                                                               |  |
| - บริษัทกลาง โดยเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าและจะชำระค่าบริการคืนแก่สมาชิกผู้ดำเนินงานตามราคาที่มีการแจ้งไว้ต่อกัน (D2 6.1)                                                                                                                                                                    |  |
| - สมาชิกผู้รับงาน โดยวางบิลเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าโดยตรง และจ่ายค่านายหน้าคืนให้แก่บริษัทกลาง (D2 6.3)                                                                                                                                                                                    |  |

### มิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. ขั้นตอนการเสนอราคา และจัดเก็บต้นทุนของบริษัทกลางควรมีลักษณะอย่างไร                                                                                                                                                                                                                              |  |
| - สมาชิกแต่ละรายเสนอราคาค่าบริการในส่วนของตนเองตามที่ตกลงร่วมกันไว้ในกลุ่มความร่วมมือให้กับบริษัทกลาง โดยจะเสนอช่วงราคาสูงสุดและต่ำสุดที่ได้รับได้ (Maximum and Minimum) เพื่อเป็นราคากลางของบริษัทกลาง (ต้นทุนการทำงานของสมาชิก หรือ ขอบเขตราคาที่สมาชิกได้รับได้) (D3 1.1)                       |  |
| - สมาชิกแต่ละรายไม่จำเป็นต้องแจ้งราคาค่าต้นทุนของตนเองต่อบริษัทกลาง ทำเพียงตกลงค่านายหน้าในการหาลูกค้าให้กับสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มเท่านั้น (D3 1.2)                                                                                                                                                |  |
| - สมาชิกแต่ละรายจะทำการเสนอราคาค่าบริการในส่วนที่มีการตกลงร่วมกันไว้ในกลุ่มความร่วมมือให้กับบริษัทกลางเพียงราคาเดียว เพื่อใช้เป็นราคากลางในการเสนอขายลูกค้า (ต้นทุนค่าดำเนินงานของสมาชิก) (D3 1.3)                                                                                                 |  |
| 2. หากกรณีลูกค้าไม่พอใจค่าบริการ บริษัทควรดำเนินการอย่างไร                                                                                                                                                                                                                                         |  |
| - บริษัทกลางจะลดราคาค่าบริการลง แต่ราคาจะยังต้องอยู่ในช่วงราคา (Maximum and Minimum) ที่สมาชิกมีการยื่นเสนอเข้ามา หากราคาค่าบริการต่ำสุดที่สามารถเสนอได้ไม่ผ่านความเห็นชอบของลูกค้า จะทำการแจ้งสมาชิกเพื่อปรึกษาขอราคาใหม่ (D3 2.1)                                                                |  |
| - บริษัทกลางจะทำการติดต่อไปยังสมาชิกแต่ละราย เพื่อให้เสนอราคาค่าบริการเข้ามาใหม่อีกครั้ง จนกว่าลูกค้าจะพอใจกับอัตราค่าบริการ บริษัทกลางจะมีรายได้จากการบวกกำไรเพิ่มขึ้นต่ำร้อยละ 3 - 5 (D3 2.2)                                                                                                    |  |
| - สมาชิกแต่ละรายเสนอราคาค่าบริการให้ลูกค้าใหม่อีกครั้ง จนกว่าลูกค้าจะพอใจกับอัตราค่าบริการ บริษัทกลางจะมีรายได้จากการค่านายหน้าทางงาน (D3 2.3)                                                                                                                                                     |  |
| 3. รูปแบบการคิดค่าบริการของบริษัทกลางควรเป็นอย่างไร                                                                                                                                                                                                                                                |  |
| - นำราคาที่สมาชิกแต่ละรายเสนอมารวบรวมกำไรเพิ่มขึ้นต่ำร้อยละ 3 - 5 ก่อนเสนอให้กับลูกค้า เพื่อเป็นค่าดำเนินงานของส่วนกลาง (D3 3.1)                                                                                                                                                                   |  |
| - คิดค่านายหน้าจากในการติดต่อหาลูกค้าให้แก่สมาชิกแต่ละราย (D3 3.2)                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| - คิดรายได้อัตราคงที่ เช่น ได้กำไรคงที่ 6 บาทต่อสินค้า 1 ชิ้น (D3 3.3)                                                                                                                                                                                                                             |  |
| 4. เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการหาลูกค้า ควรมีการบริหารจัดการค่าจูงใจ ( Incentive) หรือไม่อย่างไร                                                                                                                                                                                                        |  |
| - ควรมีค่าจูงใจให้กับสมาชิกที่หาลูกค้าได้ สมาชิกที่หาลูกค้าให้กับบริษัทกลางจะได้รับเงินตอบแทนในลักษณะของค่านายหน้า เช่น ได้รับเงินค่านายหน้า 5% จากผลกำไรต่องาน (D3 4.1)                                                                                                                           |  |
| - ไม่จำเป็นต้องมีค่าจูงใจให้แก่สมาชิก เนื่องจากสมาชิกได้รับเงินปันผลรายปี ยังมีปริมาณลูกค้าเข้ารับบริการมาก จำนวนเงินปันผลรายปีที่ได้รับยังสูง (D3 4.2)                                                                                                                                            |  |
| - ควรมีค่าจูงใจให้กับสมาชิกที่หาลูกค้า ได้ เพื่อป้องกันปัญหาการเอาเปรียบ สมาชิกที่หาลูกค้าให้กับบริษัทกลางจะได้รับเงินตอบแทนในลักษณะของเงินหรือของรางวัล เช่น ทุก 3 เดือนจะมีการประชุม และแจ้งเงินรางวัลสำหรับสมาชิกที่สามารถหาลูกค้าเข้ารับบริการได้สูงสุด จะได้รับเงินรางวัลที่กำหนดไว้ (D3 4.3) |  |
| 5. การให้เครดิตเวลาในการชำระค่าบริการระหว่างบริษัทกลางกับลูกค้า และบริษัทกลางกับสมาชิก                                                                                                                                                                                                             |  |
| - ให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการ น้อยกว่า เครดิตระหว่างสมาชิกผู้ให้บริการทำให้บริษัทกลางมีระยะเวลาในการหมุนเงินส่วนกลางได้ดียิ่งขึ้น มีสภาพคล่องมากขึ้น ก่อนจ่ายค่าบริการคืนแก่สมาชิกผู้ดำเนินงาน (D3 5.1)                                                                                            |  |
| - ให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการและเครดิตระหว่างสมาชิกผู้ให้บริการเท่ากัน (D3 5.2)                                                                                                                                                                                                                    |  |
| - ให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการและเครดิตระหว่างสมาชิกผู้ให้บริการแต่ละรายไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับการตกลงระหว่างกัน (D3 5.3)                                                                                                                                                                             |  |