

การพัฒนากรอบรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มผู้ประกอบการ  
ขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคัน

นางสาวพีรณัฐ ชูวิทย์สกุลเลิศ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา)  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

FRAMEWORK FOR LESS – THAN – TRUCKLOAD CARRIERS COLLABORATION

MISS PEERANUCH CHUWITSAKUNLERT

A Thesis Submitted in Partial Fulfillments of the Requirements  
for the Degree of Master of Science Program in Logistics Management

(Interdisciplinary Program)

Graduate School

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนากรอบรูปแบบความร่วมมือของกลุ่ม
โดย	ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคัน
สาขาวิชา	นางสาวพีรณัฐ ชูวิทย์สกุลเลิศ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	การจัดการด้านโลจิสติกส์
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาโนช โลหเตปานนท์

---

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร. อมร เพชรสม)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พงศา พรชัยวิเศษกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาโนช โลหเตปานนท์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ผนกร อินทร์พุง)

พิรณูช ชูวิทย์สกุลเลิศ : การพัฒนากรอบรูปแบบความร่วมมือของกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทาง  
ถนนแบบไม่เต็มคัน (Framework for Less – Than – Truckload Carriers Collaboration)  
อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ. ดร. มาโนช โลหเตปานนท์, 165 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากรอบรูปแบบการร่วมกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทาง  
ถนนแบบไม่เต็มคัน ให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยอาศัยการเก็บรวบรวม  
ข้อมูลและวิเคราะห์ผลการศึกษา ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการขนส่งสินค้าจำนวน 10 ราย  
และการตอบแบบสอบถาม จำนวน 50 ชุด จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ เพื่อมา  
พัฒนาเป็นกรอบรูปแบบใหม่ แล้วจึงนำมายืนยันผลอีกครั้งด้วยการจัดประชุมย่อย เพื่อนำไปสู่ข้อสรุป  
งานวิจัย

ผลการศึกษาพบว่ากรอบรูปแบบสำหรับการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน  
แบบไม่เต็มคัน มีรายละเอียดดังนี้ ในมิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ มีเกณฑ์การคัดเลือกสมาชิกที่ชัดเจน  
จัดตั้งบริษัทกลางอย่างเป็นทางการ ลงนามในสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร สมาชิกมีลักษณะและ  
รูปแบบการให้บริการที่ไม่ทับซ้อน มีความสัมพันธ์สนิทสนมกัน มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ บริษัท  
กลางกำหนดมาตรฐานในการบริหารและดำเนินงานอย่างชัดเจนให้สมาชิกทุกรายปฏิบัติตาม มีการ  
กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและมีหลักฐานในการตรวจสอบย้อนหลังได้ มิติที่ 3 กระบวนการทาง  
การเงิน มีการจัดเก็บและกระจายรายได้ที่ชัดเจน มีมาตรฐานราคากลาง ที่สมาชิกทุกรายสามารถ  
นำไปเสนอขายได้ทันที มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ มิติที่ 4 กระบวนการปฏิบัติการ  
ควบคุมให้มีมาตรฐานการให้บริการเดียวกัน รายงานผลและประสานงานผ่านระบบสารสนเทศให้การ  
ทำงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว กรอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้นจะประสบความสำเร็จได้ เมื่อ  
สมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่ม มีจุดยืนร่วมกัน พร้อมจะพัฒนาโครงข่าย  
การบริการให้เติบโตไปพร้อมกันมากกว่าการพิจารณาในเรื่องของผลตอบแทนเพียงอย่างเดียว การ  
รวมกลุ่มจะยั่งยืนได้เมื่อผู้ประกอบการลดความขัดแย้งในเรื่องของการจัดสรรผลประโยชน์ ก่อให้เกิด  
ความไว้วางใจกันในกลุ่มสมาชิกผู้เข้าร่วม

สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์  
ปีการศึกษา 2555

ลายมือชื่อนิสิต.....  
ลายมือชื่อ อ. ที่ปรึกษา.....

## 5487564820 : MAJOR LOGISTICS MANAGEMENT

KEYWORDS : FRAMEWORK FOR COLLABORATION / LESS–THAN–TRUCKLOAD  
TRANSPORTATION

PEERANUCH CHUWITSAKUNLERT : FRAMEWORK FOR LESS–THAN–TRUCKLOAD  
CARRIERS COLLABORATION, ADVISOR : ASST.PROF.MANOJ LOHATEPANONT,  
Sc.D., 165 pp.

“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.

Field of Study : Logistics Management  
Academic Year : 2012

Student’s signature.....  
Advisor’s Signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณนายไพโรจน์และนางหทัยรัตน์ ชูวิทย์สกุลเลิศ ผู้เป็นบิดามารดาที่เคารพรัก ที่อบรมเลี้ยงดู สั่งสอนให้ข้าพเจ้าเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่ดี คอยปกป้อง เคียงข้างข้าพเจ้าทั้งยามทุกข์และสุข เป็นแรงบันดาลใจและเป็นกำลังใจให้ข้าพเจ้ายืนหยัดต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ ขอบคุณพี่น้องของข้าพเจ้าที่คอยให้กำลังใจ ดูแลกันและกันตลอดมา

ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาโนช โลหเตปานนท์ ผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ให้ความเมตตา ความรู้ คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการดำเนินงานวิจัย ตลอดจนตรวจสอบ แนะนำแนวทางการปรับปรุงแก้ไข จนวิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ ข้าพเจ้าซาบซึ้งและขอบพระคุณในความเมตตา และความมีจิตวิญญาณในความเป็นอาจารย์ที่น่าเคารพ ยกย่อง ที่สนับสนุนให้การดำเนินงานราบรื่น

ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบรองผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงศา พรชัยวิเศษกุล ที่สละเวลาเพื่อการสอบวิทยานิพนธ์ และให้คำแนะนำแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ให้งานวิจัยสำเร็จด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณกรรมการรองศาสตราจารย์ ดร. ฉกร อินทร์พยุ่ง ที่สละเวลาอันมีค่าเพื่อการสอบวิทยานิพนธ์ ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร. กมลชนก สุทธิวาทนฤพุดิ ผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการด้านโลจิสติกส์และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนข้าพเจ้า ให้มีความรู้ มีคุณธรรม เติบโตขึ้นเป็นบุคลากรที่ดี

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ ตอบแบบสอบถามและเข้าร่วมประชุมย่อยทุกท่าน ขอบพระคุณคุณชนิษฐา และเจ้าที่กรมศุลกากรทุกท่านที่ให้ความกรุณา ช่วยเหลือในการแจกแบบสอบถามให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ข้าพเจ้าขอขอบคุณคณะวิศวกรรมศาสตร์ภาคโยธาที่ให้ความอนุเคราะห์สถานที่ในการทำงาน และสอบ ขอบคุณเพื่อน พี่ และน้องจากคณะวิศวกรรมโยธาที่คอยให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางการทำงานแก่ข้าพเจ้า ขอบคุณเพื่อนกลุ่ม 6 x 100 และ เพื่อน ๆ สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์รุ่น 10 ที่พร้อมช่วยเหลือกันเสมอ ขอบคุณสำหรับกำลังใจดี ๆ ที่ส่งถึงกัน

ข้าพเจ้าขอขอบคุณเจ้าของบทความงานวิจัยต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าได้นำมาศึกษาในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ สุดท้ายข้าพเจ้าหวังว่างานวิจัยเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจบ้างไม่มากก็น้อย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.4 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
1.6 ระยะเวลาทำการวิจัยและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการวิจัย.....	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 การจัดการความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานและการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร (Supply Chain Relationship Management and External Relationship Management).....	10
2.2 การบริหารการขนส่งร่วมกัน (Collaborative Transportation Management).....	13
2.3 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance).....	15
2.4 พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ (Organizational Behavior and Management).....	19
2.5 การบริหารผลตอบแทน.....	19
2.6 ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน.....	21
2.7 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC).....	22
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	26
3.1 รูปแบบการศึกษา.....	26
3.2 ข้อมูลและแหล่งข้อมูล.....	26
3.3 การกำหนดขอบเขตการทำวิจัย.....	27
3.4 การเก็บและตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล.....	28
3.4.1 การเก็บข้อมูล.....	28
3.4.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล.....	30
3.5 แนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
3.6 การวัดความน่าเชื่อถือของผล.....	34
3.7 อภิปรายและสรุปผล.....	35

	หน้า
บทที่ 4. การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล.....	36
4.1 การวิเคราะห์ผลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview).....	36
4.2 การวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียกลุ่มความร่วมมือที่ได้จากการสัมภาษณ์.....	81
4.3 การสร้างกรอบรูปแบบความร่วมมือ.....	85
4.4 การวิเคราะห์และประมวลผลแบบสอบถาม (Questionnaire).....	93
4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์.....	121
4.6 วิเคราะห์ผลการประชุมย่อย.....	138
บทที่ 5 สรุปผลการดำเนินงานวิจัย.....	142
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	142
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	146
รายการอ้างอิง.....	151
ภาคผนวก.....	153
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	165



## สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 1.1	ข้อมูลการขนส่งสินค้าภายในประเทศระหว่างปี พ.ศ. 2549 ถึง พ.ศ. 2553.....	1
ตารางที่ 1.2	ข้อมูลการพยากรณ์การขนส่งสินค้าภายในประเทศจากแบบจำลองระดับประเทศ (NAM) ของสนช.....	2
ตารางที่ 1.3	จำนวนผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนที่จดทะเบียนการค้านิติบุคคลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 ถึง พ.ศ. 2554.....	3
ตารางที่ 1.4	สรุปงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 จำแนกตามแผนงานผลิต/โครงการ และงบรายจ่าย.....	4
ตารางที่ 1.5	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	7
ตารางที่ 1.6	ระยะเวลาทำการวิจัยและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการวิจัย.....	8
ตารางที่ 2.1	ข้อดีและข้อเสียอันเกิดจากการร่วมมือพันธมิตรเชิงกลยุทธ์.....	16
ตารางที่ 4.1	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่เคยเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือแบบเป็นทางการ.....	38
ตารางที่ 4.2	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการถึงปัญหาและอุปสรรคจากการรวมกลุ่ม....	44
ตารางที่ 4.3	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่ไม่เคยเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือแบบเป็นทางการของสาเหตุที่ไม่เข้าร่วมกลุ่ม.....	45
ตารางที่ 4.4	ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการถึงรูปแบบความร่วมมือที่ดี.....	46
ตารางที่ 4.5	ผลจากการสัมภาษณ์ถึงกรอกรูปแบบความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ.....	48
ตารางที่ 4.6	ผลจากการสัมภาษณ์ถึงสาเหตุที่ผู้ประกอบการต้องการเข้าร่วมกลุ่ม.....	51
ตารางที่ 4.7	เปรียบเทียบข้อดีของรูปแบบความร่วมมือรูปแบบ A และ C.....	82
ตารางที่ 4.8	เปรียบเทียบข้อเสียของรูปแบบความร่วมมือรูปแบบ A และ C.....	84
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าทางสถิติจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นจากแบบสอบถามจำนวน 10 ชุด และ 58 ชุด.....	93
ตารางที่ 4.10	ค่าทางสถิติจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นจากแบบสอบถามจำนวน 10 ชุด โดยตัดข้อ 9 และ 11 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ.....	94
ตารางที่ 4.11	ค่าทางสถิติจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นจากแบบสอบถามจำนวน 58 ชุด โดยตัดข้อ 9 และ 11 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ.....	95
ตารางที่ 4.12	ค่าเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของกรอบภาคจากแบบสอบถามจำนวน 10 ชุด และ 58 ชุด โดยตัดข้อ 9 และ 11 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ.....	96
ตารางที่ 4.13	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	97
ตารางที่ 4.14	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงาน.....	98
ตารางที่ 4.15	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามทุนจดทะเบียน.....	99
ตารางที่ 4.16	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อ.....	100

	หน้า
ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อ.....	101
ตารางที่ 4.18 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนรถบรรทุก 10 ล้อ.....	102
ตารางที่ 4.19 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนรถบรรทุกขนาด มากกว่า 10 ล้อ (รถหัวลาก).....	103
ตารางที่ 4.20 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะทางการให้บริการ.....	104
ตารางที่ 4.21 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามผลประกอบการโดยประมาณ.....	105
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ จาก แบบสอบถาม 58 ชุด.....	106
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจจาก แบบสอบถาม 58 ชุด.....	108
ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติที่ 3 กระบวนการทางการเงินจาก แบบสอบถาม 58 ชุด.....	110
ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติที่ 4 กระบวนการปฏิบัติงานจาก แบบสอบถาม 58 ชุด.....	111
ตารางที่ 4.26 ค่าร้อยละของมิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ จากแบบสอบถามส่วนที่ 3.....	113
ตารางที่ 4.27 สัดส่วนคะแนนรวม จำนวนผู้เลือกตอบ และค่าร้อยละของกรอกรูปแบบ A B C และ D จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ.....	115
ตารางที่ 4.28 ค่าร้อยละของมิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ จากแบบสอบถามส่วนที่ 3.....	115
ตารางที่ 4.29 สัดส่วนคะแนนรวม จำนวนผู้เลือกตอบ และค่าร้อยละของกรอกรูปแบบ A B C และ D จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ.....	117
ตารางที่ 4.30 ค่าร้อยละของมิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน จากแบบสอบถามส่วนที่ 3.....	118
ตารางที่ 4.31 สัดส่วนคะแนนรวม จำนวนผู้เลือกตอบ และค่าร้อยละของกรอกรูปแบบ A B C และ D จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 มิติที่ 3.....	121
ตารางที่ 4.32 จำนวนพนักงานต่อการเลือกกรอกรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ.....	122
ตารางที่ 4.33 จำนวนเงินลงทุนต่อการเลือกกรอกรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ.....	123
ตารางที่ 4.34 จำนวนรถบรรทุก 4 ล้อของผู้ประกอบการขนส่งต่อการเลือกกรอกรูปแบบความ ร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ.....	125
ตารางที่ 4.35 จำนวนรถบรรทุก 6 ล้อของผู้ประกอบการขนส่งต่อการเลือกกรอกรูปแบบ ความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ.....	127
ตารางที่ 4.36 จำนวนรถบรรทุก 10 ล้อของผู้ประกอบการขนส่งต่อการเลือกกรอกรูปแบบ ความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ.....	129
ตารางที่ 4.37 จำนวนรถหัวลากของผู้ประกอบการขนส่งต่อการเลือกกรอกรูปแบบความ ร่วมมือ ทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ.....	130
ตารางที่ 4.38 ระยะทางการให้บริการของผู้ประกอบการขนส่งต่อการเลือกกรอกรูปแบบ ความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ.....	132

	หน้า
ตารางที่ 4.39 ผลกำไรต่อปีของผู้ประกอบการต่อการเลือกรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ.....	134
ตารางที่ 4.40 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ในมิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model).....	136
ตารางที่ 4.41 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ในมิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process).....	137
ตารางที่ 4.42 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ในมิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process).....	137

## สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 2.1	รูปแบบการบูรณาการแนวตั้ง (Vertical Integration).....	12
ภาพที่ 2.2	รูปแบบการบูรณาการแนวนอน (Horizontal Integration).....	12
ภาพที่ 2.3	รูปแบบการบูรณาการแบบผสม (Full Collaboration).....	13
ภาพที่ 2.4	ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความร่วมมือและการดำเนินงานแบ่งปันที่มีร่วมกัน.....	15
ภาพที่ 4.1	Flow Chart ความร่วมมือของผู้ประกอบการรายที่ 1 (รูปแบบ A).....	56
ภาพที่ 4.2	Flow Chart ความร่วมมือของผู้ประกอบการรายที่ 4 (รูปแบบ B).....	66
ภาพที่ 4.3	Flow Chart ความร่วมมือของผู้ประกอบการรายที่ 5 (รูปแบบ C).....	72
ภาพที่ 4.4	Flow Chart กรอบความร่วมมือที่พัฒนาขึ้นใหม่ (รูปแบบ P).....	86
ภาพที่ 4.5	แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามตำแหน่ง.....	97
ภาพที่ 4.6	แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวน พนักงาน.....	98
ภาพที่ 4.7	แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามทุนจ ดทะเบียน.....	99
ภาพที่ 4.8	แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวน รถบรรทุก 4 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาด).....	100
ภาพที่ 4.9	แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวน รถบรรทุก 6 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาด).....	101
ภาพที่ 4.10	แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวน รถบรรทุก 10 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาด).....	102
ภาพที่ 4.11	แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวน รถหัวลาก.....	103
ภาพที่ 4.12	แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามระยะทาง การให้บริการ.....	104
ภาพที่ 4.13	แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามผล ประกอบการโดยประมาณ.....	105
ภาพที่ 4.14	สัดส่วนจำนวนพนักงานต่อการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบ ทั้ง 3 มิติ.....	123
ภาพที่ 4.15	สัดส่วนจำนวนเงินลงทุนต่อการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบ ทั้ง 3 มิติ.....	124
ภาพที่ 4.16	สัดส่วนจำนวนรถ 4 ล้อของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนต่อการเลือก กรอบรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ.....	126
ภาพที่ 4.17	สัดส่วนจำนวนรถ 6 ล้อของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนต่อการเลือก กรอบรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ.....	128

	หน้า
ภาพที่ 4.18 สัดส่วนจำนวนรถ 10 ล้อของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนต่อการเลือก กรอกรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ.....	130
ภาพที่ 4.19 สัดส่วนจำนวนรถหัวลากของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนต่อการเลือก กรอกรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ.....	131
ภาพที่ 4.20 สัดส่วนระยะทางการให้บริการของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนต่อการ เลือก กรอกรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ.....	133
ภาพที่ 4.21 สัดส่วนผลกำไรต่อปีของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนต่อการเลือกกรอ รูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ.....	135
ภาพที่ 5.1 Flow Chart กรอกรูปแบบความร่วมมือรูปแบบ P ที่ปรับเปลี่ยนผลยืนยันจากการ ประชุมย่อย.....	145
ภาพที่ 5.2 สรุปรูปแบบการรวมกลุ่มความร่วมมือของ Model P และ Model S.....	148

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การขนส่งถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรม เนื่องจากการขนส่งทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตต้นทางไปยังลูกค้าปลายทาง หากการขนส่งสินค้าไม่มีประสิทธิภาพจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ การขนส่ง 5 รูปแบบ อันได้แก่ การขนส่งสินค้าทางอากาศ ทางน้ำ ทางถนน ทางราง และทางท่อ หากพิจารณาการขนส่งสินค้าในประเทศไทย จะเห็นได้ว่าการขนส่งทางถนนถือว่าการขนส่งที่ได้รับความนิยมสูงที่สุด พิจารณาได้จากข้อมูลจากสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) กระทรวงคมนาคม (ตารางที่ 1.1) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปริมาณการขนส่งสินค้าทางถนนที่ได้รับความนิยมสูงกว่าการขนส่งสินค้าในรูปแบบอื่น

การขนส่งสินค้าทางถนนมีข้อดีคือ มีความยืดหยุ่นในการให้บริการสูง มีระยะเวลาในการขนส่งสินค้าต่ำกว่าการขนส่งสินค้าทางเรือและทางราง มีค่าบริการถูกกว่าการขนส่งทางอากาศ ผู้ใช้บริการในประเทศไทยมีความนิยมเลือกใช้การขนส่งทางถนนเป็นหลัก 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) ของสนช.

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: ฐานข้อมูลการขนส่งสินค้าของ สนช. กระทรวงคมนาคม

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

ในการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคัน ผู้ประกอบการสามารถรวบรวมสินค้าที่ต้องการจัดส่งไปยังพื้นที่ใกล้เคียงกัน รวมกันขนส่งในคราวเดียวเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสามารถช่วยผู้ประกอบการลดต้นทุนค่าขนส่งสินค้าและลดจำนวนการวิ่งเที่ยวเปล่าในขากลับลง ทั้งในมุมมองของลูกค้าเองก็สามารถลดค่าใช้จ่ายจากการเหมารถเต็มคันเพื่อทำการส่งสินค้าเพียงเล็กน้อย ผู้ประกอบการจะเรียกเก็บค่าบริการตามจำนวนสินค้าน้ำหนัก หรือขนาดบรรจุภัณฑ์ที่ต้องการทำการขนส่งจริง เป็นผลให้รูปแบบการขนส่งสินค้าแบบไม่เต็มคันมีแนวโน้มจะได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

ด้วยเหตุนี้เองทำให้ประเทศไทยมีผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนและผู้ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์อื่น ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ตามข้อมูลกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ พบว่า มีจำนวนผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนที่จดทะเบียนการค้าเป็นนิติบุคคลถึง 2,870 รายใน

ปี 2554 (ตารางที่ 1.3) มีทุนจดทะเบียนรวมทั้งสิ้น มากกว่า 15,260 ล้านบาท ซึ่งกว่าร้อยละ 90 เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคัน (LTL)

ตารางที่ 1.3 จำนวนผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนที่จดทะเบียนการค้านิติบุคคลตั้งแต่ปี 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) อ้างอิงจาก อรรถนาภรณ์ แสงสังข์ (2554)

แม้ว่าการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันสามารถลดค่าใช้จ่ายสำหรับผู้ส่งสินค้าที่มีปริมาณสินค้าไม่สูงพอ ที่จะเรียกใช้บริการขนส่งสินค้าแบบเต็มคันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การขนส่งสินค้าไม่เต็มคันก็มีความยุ่งยากซับซ้อนในการบริหารจัดการส่วนของการคัดแยกสินค้า 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 เนื่องจากจะเกิดการไหลเวียนของต้นทุน แรงงาน ทรัพยากร บริการและสินค้าโดยเสรี ในด้านการขนส่งสินค้าข้ามพรมแดนจะทำได้สะดวกมากขึ้น อีกทั้งภูมิภาคของประเทศของไทยมีความพร้อมในการเป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าทั้งทางน้ำและทางถนน เนื่องจากมีเส้นทางในการเชื่อมต่อไปยังประเทศในส่วนต่างๆของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จากจุดนี้เองทำให้รัฐบาลเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาภาคการขนส่งภายในประเทศ พิจารณาได้จากงบประมาณจัดสรรสำหรับปี 2556 สำหรับการขนส่งทางถนนเพื่อรองรับการเปิดตลาด AEC (ตารางที่ 1.4) ยิ่งไปกว่านั้นผลของ AEC ยังทำให้ผู้ประกอบการต่างชาติ ต่างต้องการเข้าสู่ตลาดการขนส่งสินค้า



ในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการต่างชาติมีความพร้อมในด้านเงินลงทุน และมีมาตรฐานในการบริการที่มีประสิทธิภาพ ปัจจุบันผู้ประกอบการต่างชาติจึงเข้ามามีบทบาทและมีอิทธิพลมากยิ่งขึ้น

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

หน่วย : ล้านบาท

แผนงาน ผลผลิต/โครงการ	งบรายจ่าย					รวม
	งบบุคลากร	งบดำเนินงาน	งบลงทุน	งบเงินอุดหนุน	งบรายจ่ายอื่นๆ	
รวมทั้งสิ้น	1,617.6166	530.8501	306.5544	-	75.3430	2,530.3641
1.แผนงาน: พัฒนา ความสัมพันธ์และพัฒนา ความร่วมมือกับประเทศใน ภูมิภาค	-	-	-	-	42.2480	42.2480
โครงการที่1: โครงการพัฒนา ศักยภาพผู้ประกอบการขนส่ง สินค้าทางถนนรองรับการเปิด เสรีประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน	-	-	-	-	42.2480	42.2480
2. แผนงาน พัฒนาโครงสร้าง พื้นฐาน	1,617.6166	530.8501	306.5544	-	33.0950	2,488.1161
ผลผลิตที่ 1: การพัฒนา ระบบการขนส่งทางถนน	376.3608	149.2969	43.6829	-	33.0950	602.4356
ผลผลิตที่ 2: การพัฒนาความ ปลอดภัยและกำกับดูแลการ ขนส่งทางถนน	415.4111	133.2785	48.4870	-	-	597.1766
ผลผลิตที่ 3: การบริการด้าน ทะเบียนรถและใบอนุญาตขับ รถและผู้ประจำรถ	825.8447	248.2747	199.2967	-	-	1,273.42
ผลผลิตที่4: โครงการก่อสร้าง อาคารสำนักงานขนส่งสาขา	-	-	15.0878	-	-	15.0878

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

ทั้งปัจจัยภายในประเทศและภายนอกประเทศทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้การแข่งขันที่  
ความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพในการบริหาร  
จัดการ รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ เพื่อเตรียมพร้อมรับสถานะความเปลี่ยนแปลงที่  
จะเกิดขึ้นภายหลังการเปิดตลาด AEC การพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการในแต่ละรายต่างก็มี  
ขีดจำกัด และหากต้องการขยายพื้นที่หรือรูปแบบการให้บริการจำเป็นต้องมีเงินลงทุนจำนวนมาก  
เป็นผลให้ผู้ประกอบการเล็งเห็นถึงประโยชน์จากการรวมกลุ่มความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ  
ขนส่งด้วยกันเอง จึงมีความพยายามในการสร้างกลุ่มพันธมิตร (Alliance) หรือ กลุ่มคลัสเตอร์  
(Cluster) แต่ในปัจจุบันการรวมกลุ่มที่เกิดขึ้นไม่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้อย่างที่ตั้งเป้าไว้  
งานวิจัยนี้มีเป้าหมายที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานองค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จในการ

สร้างความร่วมมือหรือกลุ่มพันธมิตร และพัฒนารูปแบบความร่วมมือที่มีมาตรฐานเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการรวมกลุ่มอย่างยั่งยืน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการรวมกลุ่มผู้ประกอบการในปัจจุบัน รวมทั้งปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญต่อการรวมกลุ่มในอนาคต
2. กำหนดกรอบรูปแบบของการรวมกลุ่มความร่วมมือผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันให้สามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนและมีศักยภาพ

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

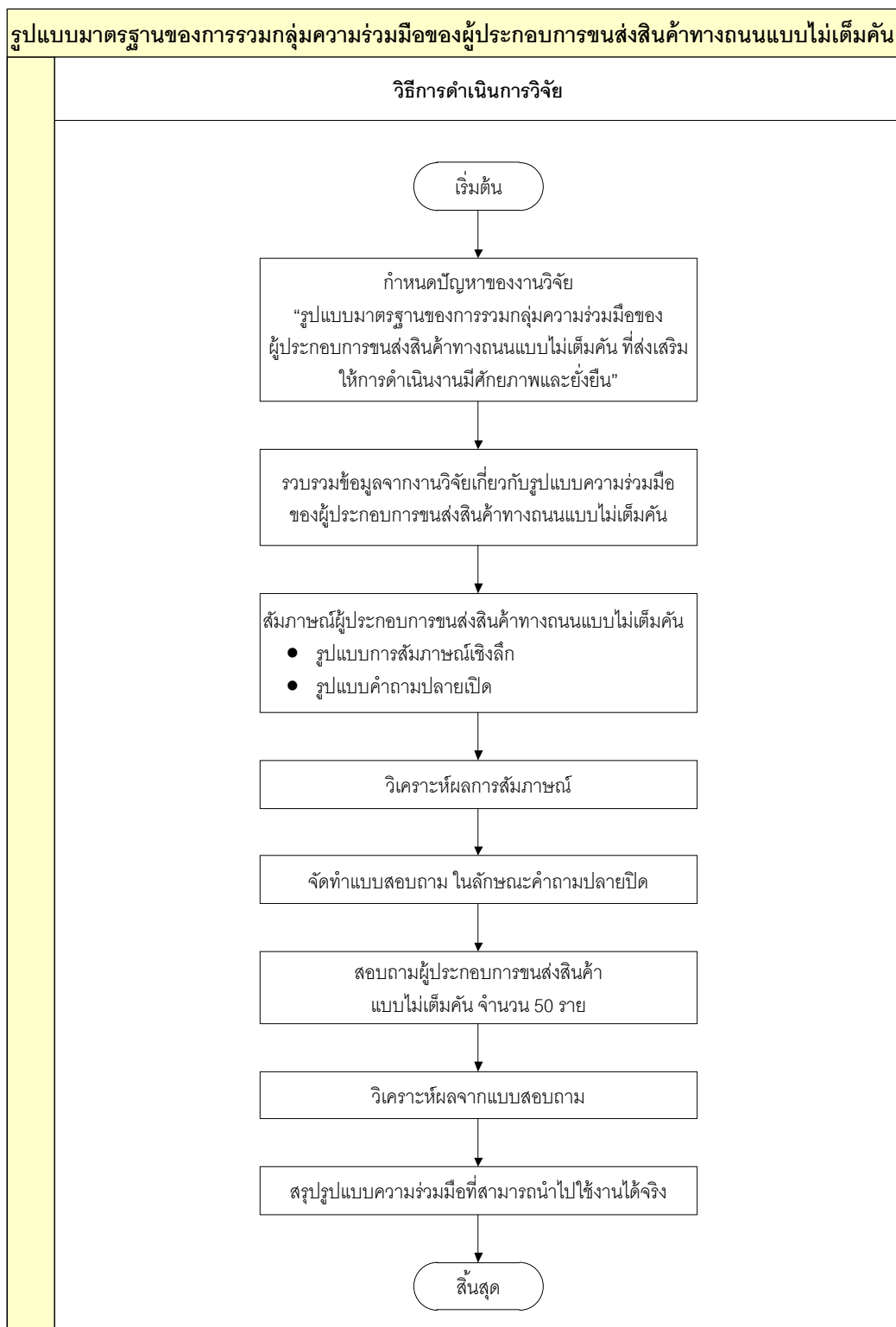
ข้อมูลจากการศึกษาวิจัยมาจากผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันที่เป็นนิติบุคคล และจัดระเบียบการค้ากับกระทรวงพาณิชย์โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) และการประชุมย่อย (Focus Group) จำนวนผู้ทำแบบสอบถาม 50 ราย เพื่อหากรอบรูปแบบความร่วมมือใน 4 มิติ คือ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการในการปฏิบัติการ (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) ซึ่งอ้างอิงผลจากงานวิจัยของนางสาวอรุณภรณ์ แสงสังข์ (2554) จำนวน 4 ราย นำไปใช้ในการตั้งคำถามเพื่อสอบถามความพึงพอใจต่อรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 ปัจจัย
5. นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ และสร้างกรอบรูปแบบความร่วมมือของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคัน โดยรวบรวมทั้งกรอบรูปแบบความร่วมมือที่มีมาแต่เดิม และกรอบรูปแบบใหม่ que ทำการพัฒนาขึ้นมาเป็นตัวเลือกให้กับผู้ประกอบการ ทำการลงคะแนนความเห็นชอบในแบบสอบถาม
  6. รูปแบบทั้งหมดที่รวบรวมได้ จะนำไปจัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) ในลักษณะคำถามปลายปิด (Close Ended Question) โดยสอบถามผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนไม่เต็มคัน จำนวน 50 ราย เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจต่อรูปแบบความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการฯ ทั้ง 4 มิติ ซึ่งวิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Procedure) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ในรูปแบบการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling)
  7. นำผลคะแนนที่วิเคราะห์ได้จากการให้คะแนนของกลุ่มตัวอย่าง มาหาค่าเฉลี่ยและค่าความแปรปรวนเพื่อใช้ในการแปลความหมายแบบอิงกลุ่มตามเกณฑ์คะแนนที่กำหนดไว้ ผลของแต่ละรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 มิติ จะนำมาสรุปเป็นกรอบรูปแบบสำหรับการร่วมมือของผู้ประกอบการขนส่งสินค้า ก่อนนำเข้าสู่ที่ประชุมย่อย (Focus Group) เพื่อสร้างความเข้าใจ และทราบถึงระดับความสนใจ รวมทั้งสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้บริการ 10 ราย และผู้ใช้บริการอย่างละ 5 ราย ก่อนนำผลมาวิเคราะห์สรุปกรอบรูปแบบที่สามารถนำไปใช้งานได้จริง

ตารางที่ 1.5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ความร่วมมือไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และปัจจัยด้านความสำเร็จที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างความร่วมมือให้สำเร็จได้ในอนาคต
2. ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ความร่วมมือรูปแบบต่าง ๆ ในปัจจุบันซึ่งมีรูปแบบความร่วมมืออยู่ 4 มิติ คือ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน(Financial Process) และกระบวนการในการปฏิบัติการ (Operation Process) ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร
3. สามารถสร้างกรอบรูปแบบการร่วมมือที่จะนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพได้จริงและยั่งยืน

### 1.6 ระยะเวลาทำการวิจัยและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการวิจัย

ตารางที่ 1.6 ระยะเวลาทำการวิจัยและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการวิจัย

กิจกรรม	2555						2556	
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.
1. ศึกษาวิธีแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง								
2. ออกแบบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล								
3. สัมภาษณ์ผู้บริการของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันในปัจจุบัน หรือหาข้อมูลจากงานวิจัยที่ผ่านมา เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการออกแบบสอบถาม								
4. สร้างแบบสัมภาษณ์และดำเนินการสัมภาษณ์								
5. ประมวลผลจากการสัมภาษณ์ หาข้อดี ข้อเสีย ก่อนพัฒนากรอบรูปแบบเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องที่พบ								
6. สร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาความพึงพอใจในแต่ละมิติ								
7. ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษา								
8. วิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามเพื่อคัดเลือกรูปแบบที่ดีที่สุดของแต่ละปัจจัย								
9. จัดประชุมย่อยสอบถามความเห็นต่อรูปแบบความร่วมมือใหม่ที่สร้างขึ้น								
10. วิเคราะห์และสรุปผลจากการจัดประชุมย่อย								

## 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)

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

ความร่วมมือในโซ่อุปทานเกิดจากความต้องการของผู้ประกอบการที่ต้องการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและลดข้อจำกัดในการให้บริการ จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ มีการทำงานร่วมกัน สนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและการสร้างความสัมพันธ์ให้มีความใกล้ชิด ช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น โดยมีเป้าประสงค์ให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งต่างจากในอดีตที่การทำธุรกิจเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขายที่มีความสนิทสนมไว้นื้อเชื่อใจกัน ค่าขายกันเป็นเวลานาน 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 เนื่องจากอดีตบริษัทหรือองค์กรจะดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโตโดยการรวบรวมกิจการ หรือเรียนรู้ในสิ่งที่บริษัทอื่นมี หากแต่ในปัจจุบันบริษัทจะเลือกทำเฉพาะสิ่งที่ตนมีความสามารถและถนัดเท่านั้น กิจกรรมที่ไม่ใช่งานหลักในธุรกิจ มักจะถูกถอดมาเป็นงานจ้างบริษัทอื่น (Outsource) และในขณะเดียวกันลูกค้าเองก็มีความต้องการที่เพิ่มมากขึ้น กล่าวคือ ลูกค้าเองก็ต้องการสิ่งที่ดีที่สุด โดยเน้นความแตกต่างและมีลักษณะเฉพาะมากขึ้น เป็นการผลิตน้อยแต่สามารถสร้างชื่อเสียงในด้านที่ทำได้ อย่างยอดเยี่ยม ทำให้ตลาดการแข่งขันมีทวีความรุนแรงและมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

ด้วยเหตุนี้ภาคธุรกิจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการทำงาน โดยบริษัทไม่สามารถทำงานเพียงลำพังได้อีกต่อไป จึงเกิดการรวมกลุ่มความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ ที่จะเข้ามาเติมเต็มในส่วน of สินค้าและบริการของแต่ละบริษัทขาดไป วัตถุประสงค์หลักของการทำงานร่วมกันคือ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากขึ้น เป็นผลให้มีปริมาณลูกค้าเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้การรวมกลุ่มยังเป็นอีกหนึ่งวิธีในการขยายตลาดไปสู่ตลาดระหว่างประเทศ เนื่องจากบริษัทสามารถหากกลุ่มความร่วมมือหรือคู่ค้าในประเทศนั้น ๆ เพื่อลดการลงทุนในการเปิดตลาดใหม่ ในหลายตลาดความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ดังนั้นการประสานงานและการรวมกลุ่มความร่วมมือกับคู่ค้าจำเป็นต้องมีความโปร่งใส ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้าต้องมีความไว้นื้อเชื่อใจ

ชื่อเสียงของบริษัทก็มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการให้บริการที่ลูกค้าได้รับ กลุ่มความร่วมมือจึงจำเป็นต้องมีจุดยืนร่วมกันในการรักษาระดับการให้บริการ เนื่องจากการผิดพลาดในงานส่วนใดส่วนหนึ่ง มักจะก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือผิดพลาดในงานส่วนอื่นตามไปด้วย ดังนั้นธุรกิจจึงเน้นให้มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ และคู่ค้าทางธุรกิจด้วยตนเอง กลุ่มความร่วมมือจำเป็นต้องพิจารณาระดับความสัมพันธ์ของคู่ค้าสม่ำเสมอ เนื่องจากบริษัทต่างก็พยายามที่จะหาสมาชิกใหม่ให้กับกลุ่มความร่วมมือของตนเรื่อย ๆ อีกทั้งแต่ละบริษัทต่างพยายามหาวิธีกำจัดพ่อค้าคนกลางหรือบริษัทตัวแทน เพื่อที่จะติดต่อโดยตรงกับลูกค้า ทำให้พันธมิตรในปัจจุบันอาจเปลี่ยนเป็นคู่แข่งในอนาคตได้

อย่างไรก็ตามตราบไต่ที่ผลตอบแทนจากการรวมกลุ่มความร่วมมือยังมีผลประกอบการสูงกว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และการขยายตัวทางธุรกิจยังคงเพิ่มมากขึ้น กลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจก็จะยังคงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจต่อไป

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

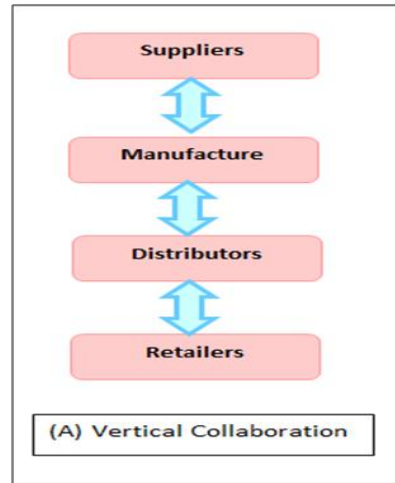
การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร คือการบริหารจัดการทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่มีการดำเนินงานร่วมกัน โดยรูปแบบความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับประเภทความสัมพันธ์ อาจเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ ผู้ผลิตและผู้ผลิตด้วยตนเอง หรือผู้ผลิตและลูกค้า เป็นต้น การจัดการทางด้านความสัมพันธ์มีส่วนจำเป็นที่ช่วยทำให้เกิดความเชื่อใจ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

อรรถนาภรณ์ แสงสังข์ (2554) กล่าวว่า 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

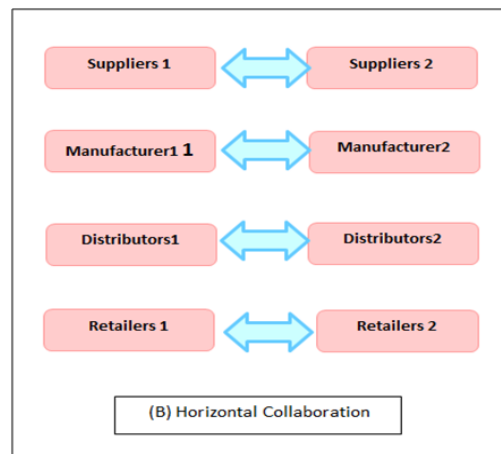


- การบูรณาการแนวตั้ง (Vertical Integration) คือรูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กร หรือ บริษัทในโซ่อุปทาน จากผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก สู้ลูกค้าหรือผู้บริโภค



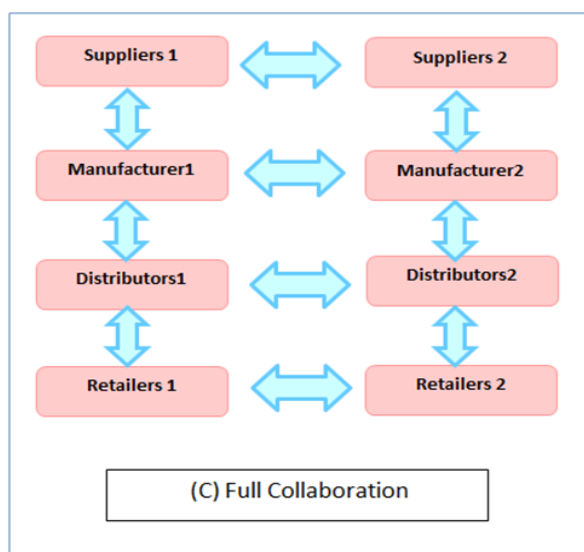
ภาพที่ 2.1 รูปแบบการบูรณาการแนวตั้ง(Vertical Integreation)

- การบูรณาการแนวราบ (Horizontal Integreation) คือรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการในงานเดียวกัน เช่น ผู้ซื้อกับผู้ซื้อ หรือผู้ขายกับผู้ขาย กล่าวได้ว่าเป็นความร่วมมือระหว่างคู่แข่งด้วยตนเอง



ภาพที่ 2.2 รูปแบบการบูรณาการแนวราบ (Horizontal Integreation)

- การบูรณาการแบบผสม (Full Collaboration) คือความร่วมมือระหว่างทุกองค์กร ทั้งความร่วมมือในแนวตั้งและความร่วมมือในแนวราบ (Vertical and Horizontal Integreation) เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด



ภาพที่ 2.3 รูปแบบการบูรณาการแบบผสม (Full Collaboration)

โดยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงบูรณาการที่ผู้วิจัยนำมาพิจารณา คือรูปแบบการบูรณาการในแนวนอน (Horizontal Integration) เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการขนส่งสินค้าด้วยตนเอง นอกจากจะช่วยให้เพิ่มศักยภาพในการให้บริการและสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรแล้ว 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 หากแต่รวมไปถึงการแบ่งปันเทคโนโลยี หรือข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างกันอีกด้วย

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

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

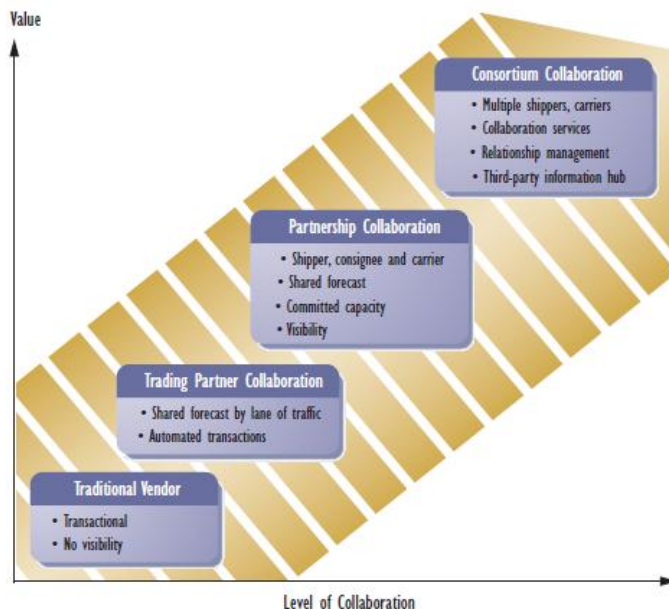
Felix T.S. and T. Zhang (2011) กล่าวว่า CTM ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันของคู่ค้าและผู้ประกอบการขนส่งที่อยู่ในโซ่อุปทาน การสร้างความร่วมมือในการขนส่งที่เหมาะสมช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการกระจายสินค้า ลดการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ ช่วยลดค่าขนส่ง และช่วยในการเคลื่อนย้ายสินค้าให้ดียิ่งขึ้น CTM ไม่เพียงเป็นกลยุทธ์แบบใหม่ที่เชื่อมต่อผู้ส่งสินค้าและผู้ประกอบการขนส่งสินค้าเท่านั้น 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
- ลดความผิดพลาดในระหว่างการขนส่งสินค้า
- ลดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าเนื่องจากผู้ประกอบการขนส่งและคู่ค้าต่างมีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน ทำให้ลดระยะเวลาในการถือครองสินค้า

ในส่วน of ความร่วมมือของผู้ประกอบการขนส่งสามารถแบ่งระดับความร่วมมือได้ตาม ภาพที่ 1.1 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 อ้างอิงจาก  
อรรถนาภรณ์ แสงสังข์ (2554)

### 2.3 พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance)

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

ตารางที่ 2.1 ข้อดีและข้อเสียอันเกิดจากการร่วมมือพันธมิตรเชิงกลยุทธ์

ข้อดี	ข้อเสีย
1. มีการแบ่งปันทรัพยากรระหว่างกัน เช่น อุปกรณ์ สถานที่ ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ รวมทั้งเทคโนโลยีและสารสนเทศ 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 ปริมาณคุณภาพในการดำเนินงาน ทั้งยังลดต้นทุนในการทำงานอีกด้วย	6. มีความไม่สอดคล้องกันในเรื่องของวัฒนธรรม องค์กร รูปแบบการดำเนินงาน และแนวความคิด ทำให้การทำงานไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น เสี่ยงต่อการเกิดความล้มเหลว

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

1. การเติบโตทางกลยุทธ์และการเข้าสู่ตลาดใหม่ เนื่องจากการเข้าสู่ตลาดใหม่ในแต่ละครั้งจำเป็นต้องใช้เวลานาน องค์กรไม่สามารถพิจารณาที่ตลาด ในขณะที่เศรษฐกิจเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูง
2. การได้รับเทคโนโลยีใหม่ คุณภาพสินค้าบริการที่มีราคาถูกลง เนื่องจากแต่ละองค์กรไม่สามารถดำเนินกิจกรรมในทุกด้านได้ดีทั้งหมด จึงเกิดการประเมินและเลือกทำสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญ โดยแบ่งให้องค์กรอื่นที่สามารถดำเนินการได้ดีกว่าและราคาถูกลงกว่าดำเนินการแทน
3. ลดความเสี่ยงทางการเงิน ลดต้นทุนในการค้นคว้าวิจัยและพัฒนา เกิดการแบ่งปันความเสี่ยงร่วมกัน
4. เพื่อบรรลุเป้าหมายความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจหรือองค์กรขนาดเล็กที่จะสามารถยึดหยัด และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาวะการแข่งขันที่

รุนแรง 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 รูปแบบนี้ต้องใช้งบลงทุนสูงและผลตอบแทนที่ได้รับจากการดำเนินงานก็สูงกว่าแบบพันธมิตรด้วยเช่นกัน
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 ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจำเป็นต้องประเมินศักยภาพของตนเองทั้ง วัฒนธรรมการทำงาน จุดอ่อนและ จุดแข็งต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม หากต้องการให้การร่วมมือเป็นไป

ด้วยความราบรื่น ในการประชุมวางรูปแบบกลยุทธ์และยุทธศาสตร์องค์กรจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีอำนาจในการบริหารร่วมให้ความเห็นและตัดสินใจ

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

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

ขั้นตอนที่ 4 การจัดการกับพันธมิตรที่เกิดขึ้น เมื่อเริ่มการดำเนินงานหลังจากเซ็นสัญญาแผนการดำเนินงานหรือการวางกลยุทธ์ต่าง 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 ที่ส่งผลกระทบต่อถึงประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละองค์กร อันเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรตนเอง ช่วยในการเพิ่มผลผลิต และเพิ่มระดับความพึงพอใจให้กับบุคลากรภายในองค์กร เป็นผลให้เพิ่มประสิทธิผลในภาพรวมขององค์กรเอง 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 การศึกษาพฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรทั้งด้าน ความคิด ความรู้สึกที่มีต่อองค์กรและสิ่งที้องค์กรได้จัดตั้งขึ้น 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 ที่จะเข้าสู่การรวมกลุ่มความร่วมมือด้วยแล้ว การวางแผนความร่วมมือ หรือวางโครงสร้างการทำงานจะเป็นไปด้วยความสะดวกมากยิ่งขึ้น ทั้งยังสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาอันจะเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างกัน และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วโดยเกิดความขัดแย้งกันน้อยที่สุดได้อีกด้วย

## 2.5 การบริหารผลตอบแทน

ค่าตอบแทน (Compensation) คือ การให้หรือจ่ายไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือสิ่งของ เพื่อเป็นเครื่องตอบแทนให้แก่บุคลากรที่ลงแรง ความคิด สติปัญญาและประสบการณ์ทำงานในหน้าที่ตาม



ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจและส่งเสริมฐานะความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น ส่วนประกอบของค่าตอบแทนประกอบด้วย ค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary) ค่าจูงใจ (Wage Incentive) และประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนดค่าตอบแทนมีดังนี้

1. เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีบุคคลต้องการเข้าร่วมและทำงานกับองค์กร
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 และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายผลตอบแทนแก่บุคลากรที่ทำงานให้แก่องค์กร ทั้งที่เป็นผลตอบแทนแบบเป็นตัวเงินและเป็นสิ่งของ

หลักการสำคัญในการบริหารผลตอบแทน (7 Criterion for compensation policy effectiveness)

1. ความพอเพียง (Adequate) ค่าจ้างหรือเงินเดือนต้องเพียงพอต่อการเลี้ยงดูครอบครัวของบุคลากร
2. มีความเป็นธรรม (Equitable) มีความเป็นธรรมทั้งภายใน (Internal equity) และภายนอก (External equity) องค์กร คือสามารถเปรียบเทียบทั้งภายในหน่วยงาน องค์กร ภาครัฐ ภาคเอกชนอื่น ๆ
3. มีความสมดุล (Balances) คือค่าตอบแทนทั้ง 3 ส่วนจะถูกกำหนดอย่างเหมาะสม ซึ่งโดยปกติแล้วค่าตอบแทนหลัก (เงินเดือนหรือค่าแรง) มักมีจำนวนมากกว่าค่าตอบแทนรอง (ค่าตอบแทนเสริมและค่าจูงใจ)
4. ค่าประสิทธิผลของงาน (Cost Effectiveness) คือมีการเปรียบเทียบทางด้านคุณภาพ ผลของงานและค่าตอบแทนว่ามีความเหมาะสมกัน
5. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (Secure) ความมั่นคงในหน้าที่การงานจะสะท้อนให้เห็นถึงความมั่นคงของสภาพชีวิตและครอบครัว
6. สิ่งจูงใจ (Incentive Providing) เนื่องจากองค์กรมีการลงทุนสูงในการฝึกพนักงาน ดังนั้นจึงมีการให้สิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กรนานขึ้น
7. พนักงานยอมรับได้ (Acceptable to employee) ค่าตอบแทนต้องอยู่ในเกณฑ์ที่พนักงานยอมรับได้

(ที่มา : <http://human-today.tripod.com/know9.htm> อ้างอิงจากอรรรจนารถน์ แสงสังข์ 2554)

ดังนั้นการบริหารผลตอบแทนเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องพิจารณาก่อนการจัดตั้งการรวมกลุ่มความร่วมมือ เนื่องจากทุกองค์ประกอบกิจการต่างมุ่งหวังผลกำไร หรือผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุน ดังนั้นการบริหารผลตอบแทนที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรต่างทำการพิจารณาเปรียบเทียบ การจัดการผลตอบแทนจึงต้องมีความโปร่งใส น่าเชื่อถือ และมีความเป็นธรรม

## 2.6 ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน

ในปัจจุบันการขนส่งทางถนนเป็นรูปแบบการขนส่งที่สะดวก รวดเร็ว และมีแนวโน้มที่จะได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ การบริการขนส่งสินค้าทางถนนในแต่ละรูปแบบล้วนแล้วแต่ต้องมีการขอใบอนุญาต 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 ขนส่งสัตว์และสิ่งของไปยังจุดหมายปลายทางที่ทำการตกลงกันไว้
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))

อรจนาภรณ์ แสงสังข์ (2554) กล่าวว่า 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 ผู้รับจัดการด้านการขนส่งสินค้าโดยรวบรวมสินค้า เพื่อส่งมอบให้ผู้ประกอบการขนส่งตามสัญญา ผู้รับจัดการขนส่งมีรายได้จากส่วนต่างของค่าขนส่งที่ได้ว่าจ้างจากผู้ประกอบการขนส่งและค่าบริการที่เรียกเก็บจากผู้ส่งสินค้า
5. ผู้ประกอบการสถานีขนส่ง (Terminal Operation) คือ ผู้ประกอบการขนส่งที่สถานี เพื่อขนถ่ายและรวบรวมสินค้า เพื่อทำการขนส่งต่อไป ส่วนมากดำเนินการโดยหน่วยงานรัฐบาล

## 2.7 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) คือกรอบความร่วมมือทางการค้าของกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อสร้างความเข้มแข็งก่อนการเปิดการค้าเสรี มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชาคมเศรษฐกิจยุโรป (European Economic Community: EEC) แตกต่างกันที่ประชาคมอาเซียนให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านการค้าและมุ่งเน้นความร่วมมือมากกว่า การรวมกลุ่มจึงจำต้องวางรากฐานในด้านศิลปวัฒนธรรม การให้ความช่วยเหลือหรือแลกเปลี่ยนทางสังคม การเดินทางไปมาหาสู่ เพื่อเป็นประตูไปสู่ความร่วมมือในหลาย ๆ ระดับ รัฐบาล ภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรมต่างต้องเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้า ทั้งในเรื่องของการติดตามข้อมูลอย่างใกล้ชิดจากภาครัฐ และความร่วมมือภาคเอกชนด้วยตนเอง

## ความเป็นมา

การประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 9 ที่เกาะบาหลี สาธารณรัฐอินโดนีเซีย ได้มีการรับรองและลงนามในปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือในอาเซียน (Declaration of ASEAN Concord II) เห็นชอบให้มีการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี ค.ศ. 2020 กำหนดแนวคิดให้อาเซียนเป็นเขตการผลิตเดียว ตลาดเดียว หรือเรียกอีกอย่างว่า Single Market and Production Base ประเทศสมาชิกมีมาตรฐานการผลิต กฎเกณฑ์และกฎระเบียบเดียวกัน โดยให้มีการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิต ทั้งในเรื่องเงินทุน แรงงาน ทรัพยากร บริการและสินค้าได้อย่างเสรี ผู้นำอาเซียนเห็นชอบให้มีการรวมกลุ่มสินค้าและบริการใน 11 สาขาให้ประเทศสมาชิกจัดทำแผนการรวมกลุ่มในแต่ละสาขา ได้แก่ ประเทศไทย – สาขาการท่องเที่ยวและสาขาการบิน (Tourism and Air Travel) ประเทศสิงคโปร์ – สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศและสาขาสุขภาพ (e-ASEAN and Healthcare) ประเทศฟิลิปปิน – สาขาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics) ประเทศอินโดนีเซีย – สาขายานยนต์และสาขาผลิตภัณฑ์ไม้ (Automotive and Wood-based Products) ประเทศมาเลเซีย – สาขาผลิตภัณฑ์ยางและสาขาสาขาสิ่งทอ (Rubber-based Products and Textiles and Apparels) ประเทศพม่า – สาขาผลิตภัณฑ์เกษตร และสาขาประมง (Agro-based Products and Fisheries)

เพื่อกำหนดและระบุทิศทางแผนงานด้านเศรษฐกิจที่ต้องการดำเนินงานให้ชัดเจนตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด จนกระทั่งบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อสร้าง “พันธสัญญา” ระหว่างประเทศสมาชิกที่ดำเนินงานสู่เป้าหมายเดียวกัน จากการประชุมรัฐมนตรีเศรษฐกิจอาเซียนอย่างไม่เป็นทางการ (AEM Retreat) มีความเห็นชอบให้จัดทำพิมพ์เขียว (AEC Blueprint) เพื่อช่วยในการปรับตัว ลดความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ลง ๆ ผนวช นายกรัฐมนตรีของประเทศไทยมีความต้องการในการเร่งรัดให้การจัดตั้ง AEC แล้วเสร็จในปี 2012 โดยสามารถเริ่มจากประเทศที่มีความพร้อมในการเปิดเสรีภาพก่อน และจากเสียงสนับสนุนจากประเทศสิงคโปร์ ทำให้แผนการเร่งรัดจัดตั้ง AEC เลื่อนจากปี 2020 เป็นปี 2015

จากการประชุม AEM Retreat ครั้งที่ 10 เดือนเมษายน พ.ศ.2547 ได้กำหนดให้ปี 2010 เป็นปีเริ่มต้นในการรวมตัวของสินค้าและบริการทั้ง 11 สาขา สำหรับประเทศที่มีความพร้อม โดยผ่อนปรนให้กับประเทศพม่า ลาว กัมพูชาและเวียดนาม (CLMV) จากนั้นประชุมครั้งที่ 36 เดือนกันยายน 2547 มีการรับรองร่าง Road Map รวมทั้งมีการร่าง Framework Agreement for the Integration of the Priority Sectors และร่างพิธีสาร ASEAN Sectorial Integration Protocol นอกจากนี้ที่ประชุมยังเห็นชอบให้มีการเร่งลดภาษีสินค้าใน Priority Sectors เร็วขึ้นจากกรอบเดิม 3 ปี เป็นปี 2007 สำหรับสมาชิกเดิมของอาเซียน 6 ประเทศ และในปี 2012 สำหรับประเทศใน CLMV โดยกำหนดเพดานสำหรับสินค้าที่ไม่ต้องการเร่งลดภาษีไว้ที่ 15%

รายละเอียดของมาตรการร่วมที่จะใช้กับการรวมกลุ่มสินค้าและบริการสำคัญทุกสาขาสามารถแบ่งตามสาระสำคัญได้ 5 หัวข้อ

1. การค้าสินค้า : การลดภาษีในสินค้า Priority Sectors จากภาษีเดิม 15% เป็น 0%
2. การค้าบริการ : เร่งเปิดเสรีสาขาการบริการโดยใช้ ASEAN – X Formula

3. การลงทุน : เร่งเปิดการลงทุน ส่งเสริมการผลิตในอาเซียนโดยการตั้งเครือข่าย ASEAN Free Trade Zone เพื่อส่งเสริมให้เกิดการซื้อขายและชิ้นส่วนที่ผลิตในอาเซียน
4. การอำนวยความสะดวกทางการค้าและการบริการ : การอำนวยความสะดวกในเรื่องของพิธีการศุลกากร มาตรฐาน แหล่งกำเนิดสินค้า การขนส่ง การท่องเที่ยวภายในอาเซียน รวมทั้งการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือ ผู้เชี่ยวชาญและนักธุรกิจ
5. การส่งเสริมการค้าและการลงทุน และความร่วมมือในด้านอื่น ๆ : ความร่วมมือทางด้านอุตสาหกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น

### ผลกระทบที่มีต่อประเทศไทย

การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนก่อให้เกิดเสรีทางการค้า บริการ ทรัพยากร แรงงาน ต้นทุน การเปิดเสรีมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ที่จะส่งผลกระทบต่อประเทศไทยทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และอื่น ๆ จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากทั้ง 5 ปัจจัย

ด้านการค้าประเทศไทยอาจมีความได้เปรียบในเรื่องของการส่งออก ข้าวโพด ยาง พอร์นิเจอร์ รถยนต์ เสื้อผ้าสำเร็จรูป ในขณะที่อาจมีความเสียเปรียบในเรื่อง การส่งออกสินค้าเกษตร และอุตสาหกรรม เช่น สิ่งทอ มันสำปะหลัง เม็ดพลาสติก เป็นต้น

ด้านการบริการ ประเทศไทยมีความได้เปรียบในเรื่องการท่องเที่ยว สุขภาพและความงาม เนื่องจากประเทศไทยมีชื่อเสียงในเรื่องของสถานที่ท่องเที่ยวสวยงาม งานบริการสะอาด เรียบร้อย ทั้งยังมีการนวดเพื่อสุขภาพ เช่น การนวดแผนไทยซึ่งได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ดังนั้นการเปิดตลาดด้านการบริการอาจทำให้เศรษฐกิจการท่องเที่ยวได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น

ด้านแรงงาน จะเกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานระดับล่างเข้าสู่ประเทศไทย เนื่องจากมีค่าแรงที่สูงกว่าการทำงานในประเทศตนเอง แรงงานต่างชาติเข้ามาแย่งงานคนไทยทำ ก่อให้เกิดปัญหาการว่างงาน แต่ในขณะเดียวกันก็จะเกิดการเคลื่อนย้ายออกของแรงงานทางวิชาชีพไทย เช่น แพทย์ วิศวกร ไปสู่ประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย ซึ่งได้รับค่าตอบแทนในการทำงานสูงกว่า ทำให้ประเทศไทยขาดบุคลากรที่เชี่ยวชาญภายในประเทศ นอกจากนี้การอพยพทางด้านแรงงานทำให้มีคนหลากหลายชาติ ภาษาอาศัยอยู่ร่วมกัน วัฒนธรรมที่ต่างกันอาจก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมตามมา มีการแย่งกรรมสิทธิ์ครอบครองที่ดิน

ด้านทรัพยากร ต่างชาติสามารถดำเนินธุรกิจภายในประเทศไทยและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายในประเทศได้อย่างเสรี ขณะเดียวกันประเทศไทยก็สามารถนำเข้าทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ ที่ไทยเริ่มขาดแคลน เช่น ป่าไม้ แร่ธาตุ จากประเทศเพื่อนบ้านเข้ามาใช้ได้อย่างเสรีเช่นกัน นอกจากนี้เนื่องจากการขนย้ายทำได้ง่ายอาจก่อให้เกิดปัญหาเรื่องการขนย้ายยาเสพติด ค้ามนุษย์ หรือ แม้แต่การสวมสิทธิ์ต่างทำได้สะดวกมากขึ้น

ด้านต้นทุน การลงทุนจากต่างประเทศจะไหลเข้าสู่ประเทศที่มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรธรรมชาติและมีค่าแรงต่ำ เช่น ลาว พม่า เป็นต้น ทำให้ประเทศไทยไม่ใช่ฐานการผลิตที่น่าสนใจอีกต่อไป อีกทั้งประเทศยังประสบปัญหาทางเสถียรภาพด้านการเมืองอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาคการลงทุน เนื่องจากผู้ประกอบการเกิดความคลาแคลงใจด้านความมั่นคง

ดังนั้นประเทศไทยจึงควรเตรียมความพร้อมในการรองรับผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเคลื่อนย้ายทำได้สะดวกมากยิ่งขึ้น คือ การจัดการด้านโลจิสติกส์ประเทศไทย เล็งเห็นถึงศักยภาพในการพัฒนาเพื่อรองรับ AEC ภาครัฐจึงเร่งให้มีการพัฒนาทั้งเรื่องของถนนหนทาง พร้อมทั้งให้การสนับสนุนผู้ประกอบการขนส่งสินค้า ซึ่งผู้ประกอบการขนส่งสินค้ารายใหญ่ต่างมีความพร้อมที่จะรับมือกับการเปิดเสรี ในขณะที่ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองและสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจ โดยมีภาครัฐให้การสนับสนุนให้การดำเนินงานราบรื่น โปร่งใส และเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย (ที่มา : <http://www2.oae.go.th>, <http://www.thailog.org> และ <http://www.moc.go.th>)  
อ้างอิงจาก อรรถนาภรณ์ แสงสังข์ 2554

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

#### 3.1 รูปแบบการศึกษา

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

1. ศึกษาทฤษฎี แนวความคิด บทความและงานวิจัยทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ข้อมูลและแหล่งข้อมูล
3. การกำหนดขอบเขตการทำวิจัย
4. การเก็บ ตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล
5. ศึกษาหาเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ผล
6. วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลที่ได้จากการทำงานวิจัย

#### 3.2 ข้อมูลและแหล่งข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิมาจากการศึกษาบทความ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบสัมภาษณ์ เพื่อสัมภาษณ์ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคัน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) คำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) ซึ่งจะครอบคลุมรูปแบบความร่วมมือ 4 มิติ ได้แก่ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการในการปฏิบัติการ (Operation Process) เป็นต้น
2. ประเมินผลจากการสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมรูปแบบความร่วมมือหลากหลายรูปแบบ วิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของแต่ละรูปแบบ ก่อนนำมาสร้างกรอบรูปแบบความร่วมมือที่มีการปรับแก้ข้อเสียที่มีแต่เดิม

3. นำกรอบรูปแบบที่ประมวลผลได้มาสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อให้ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน เลือกตอบกรอบรูปแบบที่เห็นชอบมากที่สุดจากความร่วมมือทั้ง 4 มิติ
4. วิเคราะห์ผลแบบสอบถามนำผลคะแนนที่วิเคราะห์ได้จากการให้คะแนนของกลุ่มตัวอย่าง มาหาค่าเฉลี่ยและค่าความแปรปรวนเพื่อใช้ในการแปลความหมายแบบอิงกลุ่มตามเกณฑ์คะแนนที่กำหนดไว้ เพื่อนำมาสรุปเป็นกรอบรูปแบบความร่วมมือของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน
5. หาค่าความสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อดูค่าความสัมพันธ์ของข้อมูลแต่ละส่วนในแบบสอบถามจากการหาค่าความสัมพันธ์ของส่วนที่ 1 กับส่วนที่ 3 และค่าความสัมพันธ์ของส่วนที่ 2 กับส่วนที่ 3 ข้อมูลแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้
  - ข้อมูลส่วนที่ 1 คำถามทั่วไป เช่น ทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ระยะทางการให้บริการ ประเภทยานพาหนะที่มี เป็นต้น
  - ข้อมูลส่วนที่ 2 คำถามให้คะแนนความเห็นชอบแบบเป็น Scale สำหรับกรอบรูปแบบที่ทำการพัฒนาขึ้น (กรอบรูปแบบ P)
  - ข้อมูลส่วนที่ 3 คำถามให้ลงคะแนนเลือกกรอบรูปแบบทั้งหมดที่ศึกษาได้ เพื่อเลือกกรอบรูปแบบที่ต้องการมากที่สุด
6. กรอบรูปแบบความร่วมมือที่ได้จะถูกนำเสนอให้กับผู้ประกอบการขนส่งทางถนนรับทราบ โดยการจัดประชุมย่อย (Focus Group) อีกครั้งเพื่อสร้างความเข้าใจ และทราบถึงระดับความสนใจ รวมทั้งสอบถามความคิดเห็น ก่อนนำผลมาวิเคราะห์สรุปกรอบรูปแบบที่สามารถนำไปใช้งานได้จริง

### 3.3 การกำหนดขอบเขตการทำวิจัย

#### ประชากร (Population)

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

การตอบแบบสอบถามศึกษาจากผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน โดยผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารหรือกรรมการผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ทำการสำรวจได้โดยสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ สัมภาษณ์ส่วนบุคคล หรือการสัมภาษณ์ทางไปรษณีย์

#### วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Procedure)

ศึกษาโดยสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probabilities Sampling) และเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (convenience Sampling)



### กำหนดขนาดตัวอย่าง (Sample Size)

การสัมภาษณ์เชิงลึกเลือกจากกลุ่มประชากรจำนวน 10 ราย

การตอบแบบสอบถามทำการสำรวจจากกลุ่มประชากรตัวอย่างจำนวน 50 ราย

การประชุมย่อยสามารถแบ่งเป็นกลุ่มผู้ประกอบการ 10 รายและกลุ่มผู้ใช้บริการ 5 ราย

### 3.4 การเก็บและตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล

วิธีการเก็บข้อมูลมีการพิจารณาถึงลักษณะข้อมูลที่จะได้รับ ว่ามีความสอดคล้องและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการทำการศึกษา ดังนั้นขั้นตอนของการเก็บข้อมูลจึงสามารถแบ่งเป็น 2 ส่วนคือการเก็บข้อมูลและการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล

#### 3.4.1 การเก็บข้อมูล

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

#### แบบสัมภาษณ์

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

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

ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการร่วมกลุ่มความร่วมมือ 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

### กรอบรูปแบบความร่วมมือ

จากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบลักษณะกลุ่มรูปแบบความร่วมมือเดิม ทำให้ทราบถึงข้อดีและข้อเสียจากความร่วมมือในแต่ละแบบ ก่อนนำมาพัฒนาเป็นกรอบรูปแบบความร่วมมือสำหรับผู้ประกอบการขนส่งสินค้าแบบไม่เต็มคันที่มีการปรับปรุงข้อเสียที่มีอยู่เดิม อันจะพิจารณาถึงความร่วมมือทั้ง 4 มิติ ได้แก่

- รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) ครอบคลุมตั้งแต่การสร้างกลุ่มความร่วมมือ การคัดเลือกสมาชิก แนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
  - กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ครอบคลุมเรื่องการแบ่งปันส่งผ่านข้อมูลระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือ เป็นต้น
  - กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) ครอบคลุมเรื่องการรับค่าขนส่งจากผู้ใช้บริการ การจัดสรรรายได้ระหว่างกัน เป็นต้น
  - กระบวนการในการปฏิบัติการ (Operation Process) ครอบคลุมแนวทางในการปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงาน กฎกติกาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- ก่อนนำรูปแบบความร่วมมือทุกรูปแบบที่ศึกษาได้มาตั้งแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้ประกอบการเลือกรูปแบบความร่วมมือตามความเห็นชอบ

### แบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร ได้แก่ ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนพนักงาน ทุนจดทะเบียน ประเภทและปริมาณยานพาหนะที่มีอยู่ ระยะทางการให้บริการขนส่ง ผลประกอบการต่อปี

ส่วนที่ 2 เสนอกรอบรูปแบบจากการรวมกลุ่มหลากหลายแบบทั้ง 4 มิติ ได้แก่

- รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) ครอบคลุมตั้งแต่การสร้างกลุ่มความร่วมมือ การคัดเลือกสมาชิก แนวทางในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ครอบคลุมเรื่องการแบ่งปันส่งผ่านข้อมูลระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มความร่วมมือ เป็นต้น
- กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) ครอบคลุมเรื่องการรับค่าขนส่งจากผู้ใช้บริการ การจัดสรรรายได้ระหว่างกัน เป็นต้น
- กระบวนการในการปฏิบัติการ (Operation Process) ครอบคลุมแนวทางในการปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงาน กฎกติกาและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ส่วนที่ 3 เสนอกรอบรูปแบบจากการรวมกลุ่มหลากหลายแบบทั้ง 4 มิติ โดยให้ทำการเลือกคะแนนตามความเห็นชอบโดยแต่ละข้อมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน จากกรอบรูปแบบทั้ง 4 มิติ ผู้ประกอบการจะทำการให้คะแนนเลือกรูปแบบงานที่เห็นด้วยมากที่สุด

### 3.4.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล

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

ความเที่ยงตรง (Validity) สามารถตรวจสอบได้โดยการนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อแนะนำวิธีการปรับโครงสร้างคำถาม ความตรงของเนื้อหา และภาษาที่ใช้ (Content Validity) ให้ได้เนื้อหาที่มีความเหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์การดำเนินงาน

ความเชื่อมั่น (Reliability) ตรวจสอบโดยการนำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย นำมาทดสอบความเชื่อมั่นด้วยการทดลองเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนจำนวน 10 ราย ใช้โปรแกรม SPSS ในการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้กาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบที่มีการคะแนนข้อมูลในลักษณะต่อเนื่อง ( คำตอบไม่ใช่ 0,1 ) เช่น แบบประเมินผลสมรรถภาพด้านต่าง ๆ ที่ต้องประเมินตามสเกล 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

$$s_i^2 \text{ หาได้จากสูตร}$$

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

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 ศึกษาค้นคว้าข้อมูล และสรุปผลออกมาด้วยรูปแบบการพรรณนา โดยข้อมูลทั้ง 5 ส่วนประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร
- ส่วนที่ 2 รูปแบบความร่วมมือที่มีอยู่ใน
- ส่วนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการร่วมกลุ่มความร่วมมือ
- ส่วนที่ 4 สาเหตุที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือและความคิดเห็นต่อการร่วมกลุ่ม
- ส่วนที่ 5 ความร่วมมือที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เพื่อทราบรูปแบบความร่วมมือในปัจจุบัน ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวในการสร้างความร่วมมือ ความคิดเห็นต่อรูปแบบความร่วมมือที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งศึกษาข้อดีข้อเสียของแต่ละรูปแบบที่ทำการสัมภาษณ์ได้ มาพัฒนาสร้างกรอบรูปแบบใหม่ที่แก้ไขข้อบกพร่องที่มีอยู่เดิม

#### แบบสอบถาม

ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดจะนำมาลงรหัสและประมวล ในการหาค่าคำนวณทางสถิติ ด้วยโปรแกรม SPSS (Statistical Package for The Social Sciences) และโปรแกรม Excel โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนของข้อมูลทั่วไป ส่วนของข้อมูลที่มีการเลือกให้คะแนนแบบ Scale และส่วนที่มีการเลือกให้คะแนนความเห็นชอบ

1. ส่วนของข้อมูลทั่วไป คือ ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 (ข้อมูลทั่วไปขององค์กร) จะนำมาวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. ส่วนข้อมูลที่มีการเลือกให้คะแนน คือ ข้อมูลจากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 การเสนอกรอบรูปแบบจากการรวมกลุ่มหลากหลายแบบทั้ง 4 มิติ ได้แก่ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการในการปฏิบัติการ (Operation Process) จะทำการเลือกให้

คะแนนความเห็นชอบในแต่ละข้อ ผลที่ได้นำมาวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : SD) เพื่ออธิบายถึงระดับความเห็นด้วยของแต่ละรูปแบบปัจจัย โดยมีหลักเกณฑ์การให้ระดับความเห็นชอบดังนี้

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีคะแนนเท่ากับ	1 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	มีคะแนนเท่ากับ	2 คะแนน
เห็นด้วย	มีคะแนนเท่ากับ	3 คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีคะแนนเท่ากับ	4 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ย หรือ ร้อยละโดยมีเกณฑ์การจัดระดับความเห็นด้วยของกรอบรูปแบบของแต่ละมิติ การแบ่งค่าเฉลี่ยสามารถแบ่งออกเป็น 5 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) และกระบวนการในการปฏิบัติการ (Operation Process) ช่วงอันตรภาคชั้นสามารถแจกแจงได้ดังนี้

- 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. ข้อมูลส่วนที่มีการเลือกให้คะแนนความเห็นชอบเป็นการเลือกให้คะแนนความเห็นชอบของแต่ละข้อทั้ง 4 มิติ โดยระบุให้แต่ละคำถามมีคะแนนเต็ม 100 ผลคำตอบจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 50 ชุด จะนำมาหาความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) จากนั้นนำค่าคะแนนในส่วนที่ 2 และ 3 เปรียบเทียบกันอีกครั้งว่าได้ผลสอดคล้องตรงกันหรือไม่
  4. แบบสอบถามส่วนที่ 1 คำถามทั่วไปและส่วนที่ 3 การลงคะแนนเลือกกรอบรูปแบบที่เห็นชอบสูงสุด เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของการเลือกตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง
  5. ผลคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแบบสอบถามส่วนที่ 2 การให้คะแนนความเห็นชอบต่อกรอบรูปแบบที่พัฒนาขึ้น กับ แบบสอบถามส่วนที่ 3 การลงคะแนนเลือกกรอบรูปแบบที่เห็นชอบสูงสุด เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการเลือกให้คะแนนเห็นชอบต่อกรอบรูปแบบ P ส่งผลต่อการเลือกกรอบรูปแบบที่เห็นชอบสูงสุดหรือไม่ การคำนวณหาค่าสหสัมพันธ์ได้จากสูตร

$$r = \frac{\sum (Z_x Z_y)}{N}$$

โดย	r	คือ	ค่าสหสัมพันธ์
	Z <sub>x</sub>	คือ	ชุดข้อมูลตัวแปรต้น คือ ค่าเฉลี่ยคะแนนความเห็นชอบต่อกรอบรูปแบบ P จากแบบสอบถามส่วนที่ 2 มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ และมิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน
	Z <sub>y</sub>	คือ	ชุดข้อมูลตัวแปรตาม คือ การเลือกลงคะแนนต่อแต่ละกรอบรูปแบบในแบบสอบถามส่วนที่ 3 โดยกำหนดให้เป็น Binary คือ เลือกเท่ากับ 1 และไม่เลือกเท่ากับ 0 โดยแยกข้อมูลออกเป็นแต่ละมิติ ของแต่ละรูปแบบศึกษาได้
	N	คือ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

การบอกขนาดและระดับของค่าสหสัมพันธ์พิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ ต้องอยู่ในช่วง  $-1 \leq r \leq 1$  ถ้าค่าสหสัมพันธ์ที่เข้าใกล้  $-1$  และ  $1$  มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากค่าสหสัมพันธ์เข้าใกล้  $0$  แสดงว่าข้อมูลไม่มีความสัมพันธ์ในระดับที่ต่ำมาก หรือไม่มีเลย โดยเกณฑ์การแปลความมีดังนี้ (Hinkel D.E. 1998)

ค่า r	ระดับความสัมพันธ์
0.90 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
0.70 – 0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.50 – 0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.30 – 0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00 – 0.03	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

ในขณะที่เครื่องหมาย + / - หน้าสัมประสิทธิ์แสดงถึงทิศทางในการแปลค่าความสัมพันธ์ หาก r มีค่าเป็น + หมายถึง ค่าความสัมพันธ์แปรผันตามกัน (หากตัวแปรหนึ่งมีค่าสูงขึ้น ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าสูงตาม)

r มีค่าเป็น - หมายถึง ค่าความสัมพันธ์แปรผกผันกัน (หากตัวแปรหนึ่งมีค่าสูงขึ้น ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าต่ำลง)

เว้นแต่ค่าความสัมพันธ์อยู่ในช่วง  $0 \leq r \leq 1$  จะบอกได้เพียงค่าความสัมพันธ์เท่านั้นไม่สามารถบอกทิศทางความสัมพันธ์ได้ เมื่อได้ค่าสหสัมพันธ์แล้วนำมาตรวจระดับนัยสำคัญของความสัมพันธ์ได้จากสูตร

$$Z = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{N-2}}}$$

หากค่าระดับนัยสำคัญที่ได้อยู่ในช่วง  $-1.96 \leq Z \leq 1.96$  จะถือว่าไม่มีระดับนัยสำคัญ แต่หากค่าอยู่นอกช่วงดังกล่าวจะถือว่ามีความนัยสำคัญ

### 3.6 การวัดความน่าเชื่อถือของผล

การวัดความน่าเชื่อถือของผลทำได้โดยจัดการประชุมย่อย ให้แก่ ผู้ประกอบการจำนวน 10 รายและผู้ให้บริการจำนวน 5 ราย เนื้อหาครอบคลุม 4 มิติ คือ ด้านรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการในการปฏิบัติการ (Operation Process) นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามมาประมวลผลกรอบแบบที่ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนเลือกเห็นชอบทั้ง 4 มิติ เพื่อนำเสนอกรอบความร่วมมือที่ได้ ทราบถึงระดับความสนใจและความเข้าใจในรูปแบบความร่วมมือ อันมีขั้นตอนในการจัดกลุ่มประชุมย่อยดังนี้

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

ผู้ดำเนินการประชุม : มีหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองให้เกิดขึ้นในวงสนทนา มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี แต่ผู้ดำเนินการประชุมจะต้องไม่แสดงความคิดเห็นของตนเอง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่

ผู้จัดบันทึก : มีหน้าที่จัดบันทึกบทสนทนาตลอดการประชุม ควรทำหน้าที่จัดบันทึกเพียงอย่างเดียวไม่ควรร่วมสนทนาเพราะอาจจะทำให้การจัดบันทึกไม่ครบถ้วน 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 แล้วจึงเขียนผลการศึกษาแยกตามวัตถุประสงค์และหัวข้อแนวคำถาม
 

แต่อย่างไรก็ตามการเก็บข้อมูลยังต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆดังนี้

  - ผู้ดำเนินการสนทนาควรเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถในหัวข้อที่ต้องการดำเนินการประชุม
  - ผู้เข้าร่วมการประชุม ควรอยู่รวมกลุ่มกันจนกระทั่งจบการประชุม
  - การจัดประชุมย่อยไม่สามารถใช้ศึกษาได้กับงานวิจัยทุกเรื่อง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาข้อดีและข้อเสีย ก่อนการเลือกเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้งานวิจัยที่มีคุณภาพ

ที่มา : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สวก.) ฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่น อ้างอิงจาก อรรถจนาภรณ์ แสงสังข์ 2554

### 3.7 อภิปรายและสรุปผล

หลังการประชุมทำการถอดเทปบทสนทนา ควรถอดข้อความที่ได้โดยละเอียดครบถ้วน และไม่ควรเพิ่มเติมความคิดเห็นส่วนตัวลงไป การวิเคราะห์ข้อมูล การตีความเนื้อหาควรมีการร่วมกันทำหลายคนในลักษณะของการอภิปราย เพื่อให้ได้ความเห็นพ้องต้องกันของข้อมูลจากการประชุม หากมีความคิดเห็นไม่ตรงกันในหัวข้อใด ควรฟังและตีความเนื้อหาใหม่อีกครั้ง เมื่อได้ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์จนเห็นพ้องต้องกันทุกฝ่ายแล้ว จึงทำการเขียนรายงาน เริ่มจากการเขียนโครงร่างก่อน แล้วจึงทำการเขียนผลการศึกษาแยกตามวัตถุประสงค์และหัวข้อแนวคำถาม สามารถเขียนสรุปออกเป็น 2 ส่วน

ข้อมูลในส่วนที่ 1 กรอบรูปแบบที่พัฒนาและได้รับการยืนยันผลจากการจัดประชุมย่อย โดยสรุปแยกตามตาม 4 มิติที่ทำการศึกษา

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

ข้อมูลในส่วนที่ 2 สรุปข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล

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

1. การวิเคราะห์ผลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก
2. การวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียกลุ่มรูปแบบความร่วมมือที่ได้จากการสัมภาษณ์
3. การสร้างกรอบรูปแบบความร่วมมือ
4. การวิเคราะห์และประมวลผลแบบสอบถาม
5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์
6. การวิเคราะห์ผลการประชุมย่อย

#### 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. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการร่วมกลุ่มความร่วมมือ
4. สาเหตุที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือและความคิดเห็นต่อการรวมกลุ่ม
5. ความร่วมมือที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการจำนวน 4 รายทำการอ้างอิงผลการสัมภาษณ์จากโครงการพิเศษนางสาวอรุณนาภรณ์ แสงสังข์ (2554) ได้แก่ ผู้ประกอบการรายที่ 1 ถึงผู้ประกอบการรายที่ 4 สรุปรายละเอียดการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้ง 10 รายได้ดังนี้

1. มีผู้ประกอบการที่เคยเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือแบบเป็นทางการทั้งหมด 3 รายได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 1, 4 และ 5
2. มีผู้ประกอบการที่ไม่เคยเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือแบบเป็นทางการแต่มีการใช้บริการกลุ่มความร่วมมือมีทั้งหมด 6 รายได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 3, 6, 7, 8, 9 และ 10

3. มีผู้ประกอบการที่ไม่เคยเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือเพียง 1 รายได้แก่ ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2 สามารถพิจารณารายละเอียดกรอบรูปแบบความร่วมมือที่มีอยู่ในปัจจุบันจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่เคยเข้าร่วมกลุ่มแบบเป็นทางการได้ในตารางที่ 4.1 จากการรวมกลุ่มผู้ประกอบการแบบเป็นทางการในปัจจุบันมี 2 ราย (ผู้ประกอบการรายที่ 4 และรายที่ 5) ที่พบปัญหาและอุปสรรคจากการรวมกลุ่มมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.2

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

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

แม้ว่าผู้ประกอบการจะไม่เคยเข้าร่วมกลุ่มแบบเป็นทางการแต่มีผู้ประกอบการบางส่วนเคยเข้าร่วมกลุ่มหรือใช้บริการจากการรวมกลุ่มความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ อันประกอบไปด้วยผู้ประกอบการรายที่ 3, 6, 7, 8, 9 และรายที่ 10 ซึ่งรายละเอียดมีความคล้ายคลึงในมิติที่ 1 และมีความแตกต่างกันในมิติที่ 2, 3 และ 4 สามารถพิจารณารายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.5

มีเพียงผู้ประกอบการ 2 รายที่แสดงเจตนาชัดเจนว่าต้องการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ 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 สมาชิกที่ไม่มีการทับซ้อนทางเส้นทาง รูปแบบและลักษณะการให้บริการต่างกัันมารวมกลุ่ม	1. การคัดเลือกผู้ประกอบการเข้าร่วมกลุ่มมาจากการคัดเลือกผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ในประเทศไทยของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ มีสมาชิกมีรูปแบบลักษณะเส้นทางบริการให้บริการทับซ้อนกัน	1. รูปแบบทางธุรกิจเป็นการร่วมมือแบบเป็นทางการ กล่าวคือมีการดำเนินการจัดตั้งบริษัทส่วนกลางในรูปแบบบริษัท จำกัด โดยเกณฑ์การคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมกลุ่มมาจากการตัดสินใจของบริษัทส่วนกลาง เน้นหาบริษัทผู้ประกอบการรายอื่นที่ให้บริการพื้นที่นอกเหนือไปจากพื้นที่เดิมที่บริษัทสามารถให้บริการได้

ผู้ประกอบการ	ผู้ประกอบการรายที่ 1	ผู้ประกอบการรายที่ 4	ผู้ประกอบการรายที่ 5
<p><b>ด้านที่ 1</b> รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)</p>	<p>2. การรวมกลุ่มมีรูปแบบที่เป็นทางการ คือมีการจัดตั้งรูปแบบบริษัทจำกัดใน ส่วนกลาง 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 บริษัทที่มีความสัมพันธ์แบบเป็นทางการทำกันในระยะเริ่มต้น 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. สมาชิกแต่ละรายต้องไม่มีความทับซ้อนในส่วนของลูกค้าและเส้นทางการให้บริการ</p>
	<p>5. มาตรฐานในการให้บริการยึดตามมาตรฐานการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายในกลุ่มเป็นหลัก</p>		<p>5. บริษัทกลางจะต้องมีมาตรฐานในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการวัดผลการดำเนินงานและรักษาชื่อเสียงการให้บริการของบริษัทกลาง</p>
<p><b>ด้านที่ 2</b> กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)</p>	<p>1. บริษัทกลางและสมาชิกแต่ละรายมีหน้าที่ในการหาลูกค้า โดยเริ่มจากการเสนอราคาค่าบริการในขอบเขตของตนที่มีการตกลงไว้กับกลุ่มให้กับบริษัทกลาง</p>	<p>1. ทางบริษัทเริ่มจากการทำการตลาดโดยการโฆษณาผ่านสื่อโฆษณาทุกด้าน ทั้งยังได้รับความสนับสนุนจากภาครัฐในการประชาสัมพันธ์กลุ่มให้เป็นที่รู้จักได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น</p>	<p>1. บริษัทกลางจะเป็นผู้ติดต่อหาลูกค้า และรวบรวมราคาต้นทุนค่าบริการขนส่งจากตัวแทนศูนย์กระจายสินค้าย่อยแต่ละแห่ง ก่อนทำการคำนวณหาค่าบริการที่ต้องการเสนอให้กับลูกค้าแต่ละราย</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.ของทุกวัน
	3. เมื่อลูกค้าตกลงรับบริการแล้ว บริษัทกลางจะทำการออกใบสั่งงานไปยังสมาชิกที่เกี่ยวข้องในแต่ละงานตามจำนวนผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ	3.เมื่อลูกค้าตกลงรับบริการแล้ว บริษัทกลางจะทำการออกใบสั่งงานไปยังสมาชิกที่เกี่ยวข้องในแต่ละงานตามจำนวนผู้รับ	3. ศูนย์กระจายสินค้าน้อยแต่ละแห่งจะได้รับ Username และ Password เพื่อใช้ในการเข้าสู่ระบบเพื่อทราบข้อมูลการขนส่งสินค้าในแต่ละวันที่ตนต้องรับผิดชอบ โดยโปรแกรมจะทำการคำนวณปริมาณรถที่เหมาะสมในแต่ละวัน
	4. รายละเอียดของเอกสารที่ส่งให้สมาชิก -ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้ส่งสินค้าต้นทาง และผู้รับสินค้าปลายทาง - เอกสารที่ต้องการในการขนส่งแต่ละครั้ง - ชื่อและหมายเลขติดต่อผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด	4. รายละเอียดของเอกสารที่ส่งให้สมาชิก -ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้ส่งสินค้าต้นทาง และผู้รับสินค้าปลายทาง - เอกสารที่ต้องการในการขนส่งแต่ละครั้ง - ชื่อและหมายเลขติดต่อผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด	4. การแบ่งเส้นทางความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละราย แบ่งโดยพิจารณาพื้นที่การกระจายสินค้าและการเส้นทางรับส่งสินค้าตามศูนย์กระจายสินค้าน้อยทั้ง 7 แห่งที่มี
	5. หลังจากนั้นจะออก “ใบรับสินค้า”ที่มีการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับตัวสินค้าทั้งหมดที่ทำการขนส่งครั้งนั้น เพื่อนำไปให้ผู้รับปลายทางลงชื่อ ยืนยันการได้รับสินค้าครบถ้วนถูกต้อง	5. หลังจากนั้นจะออก “ใบรับสินค้า”ที่มีการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับตัวสินค้าทั้งหมดที่ทำการขนส่งครั้งนั้น เพื่อนำไปให้ผู้รับปลายทางลงชื่อ ยืนยันการได้รับสินค้าครบถ้วนถูกต้อง	5. ศูนย์กระจายสินค้าน้อยทั้ง 7 แห่งต้องทำการวิ่งรถระยะยาวจากเขตพื้นที่ของตนเองเข้ามารับสินค้าตามใบสั่งซื้อจากศูนย์กระจายสินค้าหลัก ขนาดของรถขึ้นอยู่กับปริมาณงานในแต่ละวัน หลังจากนั้นจะนำสินค้ากลับไปคัดแยกตามศูนย์กระจายสินค้าน้อยแต่ละแห่ง ก่อนทำการกระจายสินค้าในเขตพื้นที่ที่ตนเองรับผิดชอบ

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

ผู้ประกอบการ	ผู้ประกอบการรายที่ 1	ผู้ประกอบการรายที่ 4	ผู้ประกอบการรายที่ 5
<p>ด้านที่ 3</p> <p>กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)</p>	<p>2. เมื่อมีลูกค้าสนใจเข้ารับบริการ ส่วนกลางจะทำการสร้างแบบจำลองเพื่อประเมินค่าใช้จ่ายในทุกส่วนการดำเนินงาน ก่อนทำการบวกกำไรเพิ่มประมาณร้อยละ 3 - 5 ของราคาประเมินได้ ก่อนเสนอราคาให้กับลูกค้า</p>	<p>2. จนเมื่อจบกระบวนการให้บริการลูกค้าปลายทางได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้ว ทางบริษัทกลางจะทำการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการจากลูกค้า รูปแบบของเงินสดหรือเรียกเก็บแบบมีเครดิตตามที่มีการตกลงกันได้</p>	<p>2. บริษัทกลางจะทำการจ่ายค่าโปรแกรมและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการดำเนินงานคิดเป็นค่าจ้าง 2 บาทต่อชิ้น กล่าวคือบริษัทกลางจะได้รับเงินสำหรับค่าประสานงานอยู่ที่ 4 บาทต่อชิ้น</p>
	<p>3. เมื่อผู้รับสินค้าปลายทางได้รับสินค้าครบถ้วนและถูกต้องเรียบร้อยแล้ว บริษัทกลางจะทำการออกใบเรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการไปยังลูกค้า ตามระยะเวลาเครดิตที่มีการตกลงกันได้พร้อมแนบสำเนาเอกสารการขนส่งและใบรับสินค้าที่มีการลงชื่อรับสินค้าจากลูกค้าปลายทาง</p>	<p>3. สมาชิกจะทำการเรียกเก็บค่าบริการจากบริษัทกลางตามราคาที่มีการตกลงกันได้ โดยจะทำการเรียกเก็บเงินภายในเวลา 15 - 60 วัน หรือตามระยะเวลาที่ตกลงไว้กับสมาชิกแต่ละราย</p>	<p>3. เมื่อได้รับสำเนาใบรับสินค้าจากศูนย์รับสินค้าย่อย บริษัทกลางจะทำการเรียกเก็บเงินจากลูกค้าในราคาที่ตกลงกันได้ภายในเวลา 30 วัน ในขณะที่ผู้ประกอบการที่ดำเนินงานจะทำการเรียกเก็บเงินจากบริษัทกลางตามราคาทำตกลงกันได้ภายในเวลา 5 - 7 วัน ก่อนทำการกระจายรายได้ไปสู่ส่วนต่าง ๆ ที่ทำงานในแต่ละพื้นที่ตามราคาที่ตกลงกันก่อนดำเนินงาน</p>
	<p>4. บริษัทกลางจะทำการจ่ายค่าใช้บริการคืนแก่สมาชิกในกลุ่มที่มีการดำเนินงาน ตามใบแจ้งหนี้ที่ยื่นมาเรียกเก็บตามเครดิตเวลาที่มีการตกลงไว้ในสมาชิกแต่ละรายคือในช่วงระหว่าง 15 - 60 วัน</p>		
<p>ด้านที่ 4</p> <p>รูปแบบการดำเนินงาน (Operation Process)</p>	<p>1. เมื่อมีลูกค้าสนใจรับบริการ บริษัทส่วนกลางจะทำการสร้างแบบจำลองเส้นทางขนส่งเพื่อหาสมาชิกที่รับผิดชอบในแต่ละส่วน ก่อนทำการออกใบรับสินค้า และใบแจ้งงานทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษส่งให้สมาชิก</p>	<p>1. เมื่อมีลูกค้าสนใจเข้ารับบริการ จะเปิดให้มีการประมูลงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง และบริษัทกลางจะทำการเลือกผู้ประกอบการที่เสนอราคาค่าบริการต่ำสุดในการให้บริการ</p>	<p>1. บริษัทกลางจะเป็นผู้ติดต่อหาลูกค้า และรวบรวมราคาต้นทุนค่าบริการขนส่งจากตัวแทนศูนย์กระจายสินค้าย่อยแต่ละแห่ง ก่อนทำการคำนวณหาค่าบริการที่ต้องการเสนอให้กับลูกค้าแต่ละราย</p>
	<p>2. สมาชิกแต่ละรายเมื่อได้รับเอกสารแจ้งงานแล้ว จะนำไปดำเนินการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร หรือจัดเตรียมรถ หากมีความต้องการเรื่องเอกสารส่วนใดเพิ่มเติมจะทำการแจ้งสู่บริษัทกลางเพื่อประสานงานขอเอกสารจากลูกค้า</p>	<p>2. เมื่อลูกค้าตกลงรับบริการแล้ว บริษัทกลางจะทำการออกไปส่งงานไปยังสมาชิกที่เป็นผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ</p>	<p>2. หลังจากลูกค้าตกลงรับบริการขนส่งสินค้า บริษัทกลางจะทำการจัดเก็บข้อมูลขนส่งสินค้าที่ต้องการรับบริการเข้าสู่ระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมต่อทุกศูนย์กระจายสินค้า</p>

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 ในขณะที่สมาชิกจะเรียกเก็บค่าบริการจากบริษัทกลางตามจำนวนเงินที่ตกลงกันได้	4. บริษัทกลางจะทำการออกเอกสารใบขนส่ง พร้อมทั้งดูแลเรื่องแรงงานในการขนย้ายสินค้าขึ้นรถ 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. ขาดความไว้วางใจในกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งที่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ เนื่องจากความสัมพันธ์เป็นแบบเป็นทางการเท่านั้น เกิดความไม่มั่นใจในประสิทธิภาพการทำงาน
	2. เนื่องจากรูปแบบลักษณะเส้นทางการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายมีความซ้อนทับกัน จึงเกิดปัญหาการแบ่งปันงานและการกระจายรายได้ผลประโยชน์ต่างทำได้ยาก ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจระหว่างสมาชิก	2. การบริการที่ผ่านมาไม่ผ่านตรงขั้นชีวิต ประสิทธิภาพการดำเนินงาน เนื่องจากไม่สามารถปิดรับใบสั่งซื้อสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด ส่งผลต่อการจัดรถที่เหมาะสมเข้าไปให้บริการอย่างทันท่วงที
	3. ปัญหาด้านราคา เนื่องจากราคาที่สมาชิกแต่ละรายเสนอเป็นราคาทั่วไปในตลาด มิใช่ราคาต้นทุนที่แท้จริง เมื่อทำการบวกกำไรเพิ่มเพื่อการบริหารงานของบริษัทกลางทำให้ราคาที่เสนอขายสูงกว่าราคาในท้องตลาด ส่งผลให้ราคาไม่สามารถแข่งขันได้	3. การเสนอราคาค่าขนส่งสินค้ามีราคาต่ำกว่าการวิ่งงานในเส้นทางเดียวกันของผู้ประกอบการรายอื่นกว่าร้อยละ 36 ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความยืดหยุ่นเท่าที่ควร รวมทั้งไม่สามารถนำรถไปจอดรอรับสินค้าในกรณีที่ไม่มีสินค้าในวันนั้น ๆ
	4. ผู้บริหารกลุ่มต่างเป็นผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์จึงไม่ใช่คนกลางที่มีความโปร่งใสอย่างแท้จริง ทำให้เกิดความคลาคลางใจในการจัดสรรผลประโยชน์ ทำให้สมาชิกหันไปใช้บริการบริษัทนอกกลุ่มสมาชิก	4. ผลจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการขนส่งของผู้ผลิตสินค้าทำให้ปริมาณสินค้าที่มีการตกลงก่อนเริ่มดำเนินงานไม่มากเท่าที่ตกลงกันไว้ เป็นผลให้ความสามารถในการให้บริการแปรผันไปตามปริมาณสินค้าที่น้อยลง ผลประกอบการและดัชนีชีวิตประสิทธิภาพการทำงานออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ
	5. สมาชิกแต่ละรายเลือกที่จะรักษาผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่ม	5. บริษัทกลางเกิดปัญหาเงินหมุนเวียนที่ใช้ในการสำรองจ่ายค่าบริการ อีกทั้งยังขาดความชัดเจนด้านนโยบายจัดสรรผลตอบแทนไปยังส่วนต่าง ๆ
	6. บริษัท ไทย โลจิสติกส์ อัลลายแอนซ์ จำกัด ขาดจุดแข็งในการบริการด้านโลจิสติกส์ที่ชัดเจน จึงไม่มีความดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ	6. ขาดอำนาจในการต่อรองกับกลุ่มผู้ประกอบการที่เข้าร่วมกลุ่มธุรกิจ เมื่อขาดภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจึงขาดความเป็นหนึ่งเดียวกันของกลุ่มผู้ประกอบการ
		7. ขาดความตระหนักในการให้ความร่วมมือวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากกลุ่มผู้บริหารหลัก 3 บริษัทแล้ว หุ้นส่วนรายอื่นขาดความสัมพันธ์ในเชิงหุ้นส่วนกันอย่างแท้จริง

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. มีความพึงพอใจในผลประกอบการของบริษัทตนเองอยู่แล้ว
	2. ไม่เห็นความสำคัญของการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ	2. ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรวมกลุ่มความร่วมมือ	2. แต่เดิมการจัดตั้งบริษัทขนส่งเพียงเพื่อบริการด้านการขนส่งสินค้าเฉพาะสินค้าของบริษัทในเครือเท่านั้น จึงยังไม่เห็นความจำเป็นในการเข้าร่วมกลุ่ม	2. มีความพึงพอใจในผลประกอบการของบริษัทตนเองอยู่แล้ว	2. ไม่เห็นความจำเป็นของการรวมกลุ่มความร่วมมือมากนัก
	3. เล็งเห็นว่า การเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือส่งผลเสียต่อบริษัทตนเอง 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. กลุ่มความร่วมมือที่สร้างขึ้นต้องมีรูปแบบลักษณะเส้นทางและการบริการของสมาชิกไม่ควรทับซ้อนกัน	1. พิจารณาให้ลักษณะรูปแบบเส้นทางและลักษณะการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายสามารถทับซ้อนกันได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจกันเองระหว่างสมาชิกแต่ละราย ป้องกันมิให้มีการเสนอราคาที่สูงกว่าความเป็นจริง	1.รัฐบาลควรให้ความสนับสนุนในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการ มีส่วนช่วยในการคัดเลือกผู้ประกอบการที่มีความพร้อมและคุณภาพทางด้านการให้บริการ โดยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการแนะนำผู้ประกอบการให้รู้จักกัน
	2. กลุ่มความร่วมมือต้องสร้างผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกได้อย่างแท้จริง	2. นโยบายและแนวทางการดำเนินงานของสมาชิกในกลุ่มต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน	2. สมาชิกมีความเข้าใจ ความพร้อมและเต็มใจที่จะลงทุนร่วมกัน	2. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มควรเป็นแบบเป็นทางการ	2. สมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือควรทำการคัดเลือกมาจากสมาคมขนส่ง	2. กลุ่มความร่วมมือที่สร้างขึ้นต้องมีรูปแบบ ลักษณะเส้นทาง และการบริการของสมาชิกไม่ควรทับซ้อนกัน
	3. สมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่มต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3. สมาชิกที่ผ่านการคัดเลือกเข้ากลุ่มต้องมาจากความเห็นชอบของสมาชิกทุกราย	3. สมาชิกควรมีความสัมพันธ์สนิทสนม เพื่อก่อเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3. สมาชิกในกลุ่มควรมีความไว้วางใจซึ่งกัน	3. รูปแบบการจัดสรรรายได้ขึ้นอยู่กับปริมาณงานที่รับผิดชอบและราคาที่มีการตกลงกันไว้ล่วงหน้า	3. นโยบายการบริหารและทัศนคติในการทำงานของสมาชิกควรมีความชัดเจนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
	4. ต้องไม่มีความทับซ้อนในเรื่องของเส้นทาง การให้บริการภายในสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ	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. ควรมีหน่วยงานที่เชื่อถือได้อย่างหน่วยงานรัฐบาลเข้ามาช่วยในการประสานงาน ทหารายได้และทำการจัดสรรผลประโยชน์แก่สมาชิกแต่ละรายอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส	5. การจัดสรรผลประโยชน์ควรมีความเป็นธรรมและโปร่งใส	5. การกระจายรายได้จะต้องมีความโปร่งใสและเป็นธรรม		5. ผู้ประกอบการที่ต้องการเข้าร่วมกลุ่มควรมีความพร้อมและความเท่าเทียมกันในเรื่องการค้าเงินงาน มาตรฐานกรให้บริการ เทคโนโลยีและอื่น ๆ
	6. การกระจายรายได้และผลตอบแทนควรมีความโปร่งใสและเป็นธรรม	6. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มควรมีความสนิทสนมกันเป็นอย่างมากเพื่อเพิ่มความไว้นใจ	6. สมาชิกควรต้องได้รับผลประโยชน์จากการรวมกลุ่มอย่างแท้จริง	6. การรวมกลุ่มสามารถสร้างรายได้และผลประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการที่เข้าร่วมได้อย่างแท้จริง		6. เมื่อมีการรวมกลุ่มกันควรมีมาตรฐานกลางให้ผู้ประกอบการที่เป็นสมาชิกควรมียึดถือปฏิบัติให้ถูกต้องตรงกัน
		7. ภาครัฐควรให้การสนับสนุนอาจทำได้โดยการลดหย่อนค่าบริการ ค่าภาษีบางประเภท หรือมีการให้สิทธิพิเศษด้านอื่นเพื่อเป็นการชักจูงให้ผู้ประกอบการมีความต้องการเข้าร่วมกลุ่ม				

ตารางที่ 4.5 ผลจากการสัมภาษณ์ถึงกรอบรูปแบบความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ

ผู้ประกอบการ	รายที่ 3 รายที่ 6 รายที่ 9 และรายที่ 10		
ด้านที่ 1 รูปแบบทาง ธุรกิจ (Business Model)	<p>1. หลักเกณฑ์การคัดเลือกสมาชิก คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือได้รับการแนะนำจากบริษัทที่เคยร่วมงานกัน</li> <li>- มีความรับผิดชอบในการขนส่งและมีผลงานด้านการบริการที่เชื่อถือได้</li> <li>- มีความเชื่อถือไว้วางใจและสนิทสนมคุ้นเคย- อัตราค่าบริการขนส่งไม่สูงมาก</li> </ul> <p>2. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นแบบไม่เป็นทางการและจำเป็นต้องมีความเชื่อถือไว้วางใจในระดับสูง</p> <p>3. รักษาระดับมาตรฐานกลุ่มคือ ขนส่งตรงเวลาไม่มีสินค้าเสียหาย</p>		
ผู้ประกอบการ	รายที่ 3 และรายที่ 6	รายที่ 9	รายที่ 10
ด้านที่ 2 กระบวนการ ทางธุรกิจ (Business Process)	<p>1. เมื่อมีปริมาณพาหนะไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ทางบริษัทจะทำการแจ้งไปยังกลุ่มความร่วมมือที่มีรายชื่อเก็บไว้ บริษัทที่ทำการรับงานจะทำการติดต่อกระจายงานไปสู่สมาชิกภายในกลุ่ม</p>	<p>1. ทางบริษัทจะทำการเช่ารถบรรทุกสินค้าจากกลุ่มบุคคลหรือบริษัทที่เคยร่วมงานกันมาก่อน โดยเป็นการเช่าแบบผู้ขาด สมาชิกที่มาเข้าร่วมจะต้องนำรถมาบริการเรียกใช้บริการที่บริษัททุกวันไม่ว่าจะมีการจ้างงานในวันนั้นหรือไม่ โดยทางบริษัทจะทำการจ่ายค่าบริการแก่สมาชิกเป็นรายเดือนด้วยจำนวนคงที่</p>	<p>1. เมื่อมีลูกค้าต้องการใช้บริการนอกเหนือเขตพื้นที่ให้บริการ เช่นลูกค้าต้องการขนส่งสินค้าจากอุบลราชธานีไปยังชุมพร ทางบริษัทจะทำการแจ้งลูกค้าถึงอัตราค่าบริการเฉพาะส่วนที่ตนสามารถรับผิดชอบได้คือจากอุบลราชธานีถึงกรุงเทพมหานคร ส่วนเส้นทางจากกรุงเทพมหานครถึงชุมพรทางบริษัทจะหาผู้ประกอบการที่มีความน่าเชื่อถือได้มารับช่วงงานต่อ</p>
	<p>2. สมาชิกที่ได้รับแจ้งจะทำการเสนอราคาให้กับทางบริษัท และต่อราคากันในเกณฑ์ที่ต่างฝ่ายต่างยอมรับได้ หากไม่สามารถตกลงราคากันได้ทางบริษัทจะทำการแจ้งไปยังสมาชิกรายอื่นเพื่อสอบถามราคาเปรียบเทียบต่อไป โดยกำหนดให้มีส่วนต่างราคา ระหว่างสมาชิกและราคาเพื่อเป็นค่าประสานงาน</p>	<p>2. เมื่อมีลูกค้าเข้ารับบริการ ทางบริษัทจะทำการเสนอราคาขายและเครดิตเวลาในการชำระเงินให้กับทางลูกค้า</p>	<p>2. บริษัทที่รับช่วงงานต่อจะทำการเสนอราคาค่าขนส่งในส่วนของตนเองให้ทางลูกค้าโดยตรง</p>
	<p>3. เมื่อตกลงราคาเป็นที่เรียบร้อย บริษัทจะทำการออกเอกสารใบแจ้งงานและใบรับสินค้าที่มีรายละเอียดชื่อ ที่อยู่ หมายเลขติดต่อทั้งต้นทางและปลายทาง พร้อมทั้งรายละเอียดสินค้า ส่งต่อให้สมาชิกที่ดำเนินงานนำไปให้ผู้รับสินค้าปลายทางลงชื่อเป็นหลักฐานว่าได้รับสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง ก่อนทำการส่งสำเนาเอกสารคืนให้กับทางบริษัท</p>	<p>3. เมื่อตกลงราคาเป็นที่เรียบร้อย บริษัทจะทำการออกเอกสารใบแจ้งงานและใบรับสินค้าที่มีรายละเอียดชื่อ ที่อยู่ หมายเลขติดต่อทั้งต้นทางและปลายทาง พร้อมทั้งรายละเอียดสินค้า ส่งต่อให้สมาชิกที่ดำเนินงานนำไปให้ผู้รับสินค้าปลายทางลงชื่อเป็นหลักฐานว่าได้รับสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง ก่อนทำการส่งเอกสารคืนให้กับทางบริษัท</p>	<p>3. เมื่อตกลงราคาเป็นที่เรียบร้อย บริษัทจะทำการออกเอกสารใบแจ้งงานและใบรับสินค้าที่มีรายละเอียดชื่อ ที่อยู่ หมายเลขติดต่อทั้งต้นทางและปลายทาง พร้อมทั้งรายละเอียดสินค้า เพื่อดำเนินงาน</p>

ผู้ประกอบการ	รายที่ 3 และรายที่ 6	รายที่ 9	รายที่ 10	
	4. เมื่อลูกค้าได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้วทางบริษัทจะทำการโทรศัพท์ตรวจสอบการให้บริการกับลูกค้าก่อนทำการส่งใบแจ้งหนี้ให้ลูกค้าเพื่อชำระค่าบริการ	4. เมื่อลูกค้าได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้วทางบริษัทจะทำการส่งใบแจ้งหนี้ให้ลูกค้าเพื่อชำระค่าบริการ	4. เมื่อสินค้าพ้นเขตพื้นที่บริการบริษัทจะทำการประสานงานกับผู้ประกอบการที่รับงานต่อ เพื่อขนส่งสินค้าถึงปลายทางโดยไม่ให้สินค้าสูญหายหรือเกิดความผิดพลาดขณะขนส่ง	
	5. หลังจากส่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง สมาชิกที่ดำเนินงานจะทำการออกใบแจ้งหนี้ส่งให้ทางบริษัทเพื่อเรียกเก็บค่าบริการตามเครดิตเวลาที่ตกลงกัน		5. เมื่อสินค้าถึงมือผู้ประกอบการที่รับช่วงต่อ ทางบริษัทจะทำการแจ้งแก่ลูกค้าพร้อมหมตหน้าที่ความรับผิดชอบในการขนส่ง บริษัทจะทำการวางบิลเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าในราคาที่ตกลงกันได้	
ผู้ประกอบการ	รายที่ 3	รายที่ 6	รายที่ 9	รายที่ 10
<b>ด้านที่ 3 กระบวนการ ทางการเงิน (Financial Process)</b>	1. ราคาสมาชิกและราคาขายต้องมีส่วนต่างประมาณ 200 - 300 บาทต่อคันต่อเที่ยวเพื่อเป็นค่าประสานงาน ในขณะที่ทางบริษัทจำหน่ายราคาให้ลูกค้าโดยบวกจากราคาต้นทุนของตนเองประมาณ 500 - 800 บาทต่อเที่ยวต่อวัน	1. บริษัทกลางจะทำการบวกค่านายหน้าจากราคาที่สมาชิกเสนอเข้ามา ก่อนเสนอขายให้กับลูกค้าผู้รับบริการ	1. เนื่องจากบริษัททำการเช่าแบบผูกขาดจากสมาชิกที่เข้าร่วม บริษัทจึงทำการจ่ายเงินให้แก่สมาชิกเป็นรายเดือน โดยมีราคาจำวางอยู่ที่ 15,000 - 40,000 บาท ขึ้นอยู่กับประเภทรถบรรทุก (ราคาไม่รวมค่าน้ำมัน) ใบเสร็จค่าน้ำมันที่ใช้ในแต่ละเดือนมาทำการเบิกค่าใช้จ่าย	1. ทางบริษัททำการเสนอราคาค่าบริการแก่ลูกค้าเฉพาะในเขตพื้นที่ที่ตนดำเนินงานและรับผิดชอบ แต่จะทำการประสานงานติดต่อหาผู้ประกอบการมารับช่วงต่อ จนสามารถส่งสินค้าถึงมือผู้รับสินค้าปลายทาง แต่ผู้ประกอบการที่รับช่วงต่อส่งสินค้าจะต้องทำการแจ้งราคาค่าบริการของตนเองต่อลูกค้า
	2. บริษัทจะทำการเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า 2 รูปแบบคือ เรียกเก็บโดยเครดิตที่มีการตกลงกัน หรือการเรียกเก็บเป็นเงินสดกรณีที่ไม่มีการตกลงให้เครดิตระหว่างกัน	2. บริษัทจะทำการเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า 2 รูปแบบคือ เรียกเก็บโดยเครดิตที่มีการตกลงกัน หรือการเรียกเก็บเป็นเงินสดกรณีที่ไม่มีการตกลงให้เครดิตระหว่างกัน	2. หลังจากบริการขนส่งสินค้าเสร็จสิ้น บริษัทจะทำการเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า 2 รูปแบบคือ เรียกเก็บโดยเครดิตที่มีการตกลงกัน หรือการเรียกเก็บเป็นเงินสดกรณีที่ไม่มีการตกลงให้เครดิตระหว่างกัน	2. หลังจากบริการขนส่งสินค้าพ้นเขตความรับผิดชอบ บริษัทจะทำการเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า 2 รูปแบบคือ เรียกเก็บโดยเครดิตที่มีการตกลงกัน สำหรับบริษัทหรือนิติบุคคล หรือการเรียกเก็บเป็นเงินสดสำหรับบุคคลธรรมดา
	3. สมาชิกจะทำการออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการหลังทำการส่งเอกสารใบรับสินค้าคืนแก่บริษัทเรียบร้อยแล้วด้วยอัตราค่าบริการที่มีการตกลงกันไว้แต่ต้น	3. สมาชิกจะทำการออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการหลังทำการส่งเอกสารใบรับสินค้าคืนแก่บริษัทเรียบร้อยแล้วด้วยอัตราค่าบริการที่มีการตกลงกันไว้แต่ต้น		

ผู้ประกอบการ	รายชื่อ 3 และรายชื่อ 6	รายชื่อ 9	รายชื่อ 10
<p><b>ด้านที่ 4</b> กระบวนการ ในการ ปฏิบัติงาน (Operation Process)</p>	<p>1. เมื่อมีลูกค้าต้องการรับบริการและทางบริษัททราบว่าปริมาณพาทะไม่เพียงพอหรือเส้นทางขนส่งอยู่นอกขอบเขตการให้บริการเป็นประจำ บริษัทจะทำการแจ้งงานสู่บริษัทกลุ่มความร่วมมือที่รู้จัก</p>	<p>1. เมื่อมีลูกค้าต้องการรับบริการและทางบริษัททำการเสนอราคาค่าบริการและแจ้งระยะเวลาในการชำระค่าบริการ เมื่อทั้งสองฝ่ายตกลงราคาจนเป็นที่พึงพอใจแล้ว ทางบริษัทจะทำการเช็คตารางรถว่า ช่วงเวลาดังกล่าวรถคันใดว่างให้บริการ ก่อนทำการแจ้งไปยังสมาชิกที่นำรถมาปล่อยเช่า</p>	<p>1. เมื่อมีลูกค้าต้องการรับบริการด้วยราคาที่มีการเสนอ บริษัทจะทำการดำเนินงานออกเอกสารใบสั่งงาน ใบรับสินค้า เพื่อใช้ในการประกอบการดำเนินงาน บริษัทจะทำการแจ้งขอบเขตการรับผิดชอบงานในส่วนของตนให้ลูกค้ารับทราบ</p>
	<p>2. บริษัทกลุ่มความร่วมมือแจ้งรายละเอียดการขนส่งให้แก่สมาชิกในแต่ละรายเพื่อสอบถามราคาค่าบริการ และเลือกใช้บริการสมาชิกที่ค่าบริการไม่มากเกินไป และเจรจาต่อรองราคากันได้ เมื่อทำการตกลงรับงาน บริษัทจะออกเอกสารใบสั่งงานและใบรับสินค้า ส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรือโทรสารให้แก่สมาชิกเพื่อใช้ในการประกอบการดำเนินงาน</p>	<p>2. บริษัทแจ้งรายละเอียดการขนส่งให้แก่สมาชิก และออกเอกสารใบสั่งงาน ใบรับสินค้า ส่งให้แก่สมาชิก เพื่อใช้ในการประกอบการดำเนินงาน</p>	<p>2. บริษัททำการติดต่อผู้ประกอบการที่จะมารับช่วงขนส่งต่อจนกระทั่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง โดยให้ทางบริษัทที่มารับช่วงต่อติดต่อกับลูกค้าโดยตรง</p>
	<p>3. สมาชิกจะทำการดำเนินการขนส่งสินค้าจนกระทั่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง ซึ่งการขนส่งแต่ละเที่ยวจะใช้สมาชิกเพียงรายเดียวตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง แต่อาจมีการใช้สมาชิกหลายรายได้ขึ้นอยู่กับปริมาณรถที่มี</p>	<p>3. สมาชิกจะทำการดำเนินการขนส่งสินค้าจนกระทั่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง ซึ่งการขนส่งแต่ละเที่ยวจะใช้สมาชิกเพียงรายเดียวตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง แต่อาจมีการใช้สมาชิกหลายรายได้ขึ้นอยู่กับปริมาณรถที่มีและลักษณะงาน</p>	<p>3. เมื่อสินค้าส่งถึงมือผู้ประกอบการที่รับช่วงต่อ บริษัทจะทำการแจ้งแก่ลูกค้าและส่งต่อสำเนาเอกสารที่ต้องใช้ในการขนส่ง</p>
	<p>4. เมื่อลูกค้าปลายทางได้รับสินค้า จะทำการลงชื่อยืนยันในใบรับสินค้าพร้อมทั้งตรวจสอบสภาพสินค้าและจำนวนสินค้าว่ามีความครบถ้วนถูกต้อง หากสินค้ามีความเสียหายทางผู้รับสินค้าจะทำการระบุในใบรับสินค้าก่อนทำการแจ้งกลับบริษัทเพื่อดำเนินการเรียกร้องค่าเสียหายต่อไป</p>	<p>4. เมื่อลูกค้าปลายทางได้รับสินค้า จะทำการลงชื่อยืนยันในใบรับสินค้าพร้อมทั้งตรวจสอบสภาพสินค้าและจำนวนสินค้าว่ามีความครบถ้วนถูกต้อง หากสินค้ามีความเสียหายทางผู้รับสินค้าจะทำการระบุในใบรับสินค้าก่อนทำการแจ้งกลับบริษัทเพื่อดำเนินการเรียกร้องค่าเสียหายต่อไป</p>	<p>4. เมื่อสิ้นสุดขอบเขตความรับผิดชอบบริษัทจะทำการวางบิลเรียกเก็บเงินในส่วนของตน</p>
	<p>5. บริษัทออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการจากลูกค้า ในขณะที่สมาชิกจะทำการออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการจากทางบริษัท</p>	<p>5. บริษัทออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการจากลูกค้าตามที่มีการตกลงกันก่อนดำเนินงาน</p>	<p>5. บริษัทผู้ทำการรับช่วงขนส่งต่อ จะทำการแจ้งลูกค้าเมื่อสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง และทำการวางบิลเรียกเก็บเงินตรงสู่ลูกค้าตามราคาที่มีการตกลงกันไว้</p>
	<p>6. หลังจากสิ้นสุดการบริการทางบริษัทจะมีการโทรศัพท์สอบถามความพึงพอใจต่อการบริการทางโทรศัพท์</p>		

ตารางที่ 4.6 ผลจากการสัมภาษณ์ถึงสาเหตุที่ผู้ประกอบการต้องการเข้าร่วมกลุ่ม

ผู้ประกอบการ	รายชื่อ 3	รายชื่อ 6
สาเหตุที่ต้องการเข้าร่วมกลุ่ม	1. เห็นประโยชน์จากการรวมกลุ่มความร่วมมือเนื่องจากความต้องการของลูกค้ามีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน หากไม่สามารถให้บริการได้ครอบคลุมลูกค้าอาจเกิดการเปลี่ยนใจใช้บริการคู่แข่งรายอื่น	1. บริษัทต้องการเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าออกไปจากของเดิมที่วิ่งขนส่งงานของบริษัทในเครือเป็นหลัก ต้องการลดเที่ยวเปล่าในการวิ่งรถขากลับ
	2. การรวมกลุ่มทำให้สามารถให้บริการลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้นโดยไม่ต้องแบกรับความเสี่ยงจากการลงทุนเพิ่มเติมด้วยตนเอง	2. ลดความเสี่ยงในการขนส่งสินค้าในเส้นทางที่ไม่มี ความชำนาญ
	3. การเข้าร่วมกลุ่มทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในหมู่ผู้ประกอบการด้วยกันเอง	3. ต้องการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยกันเอง
		4. การรวมกลุ่มจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งในตลาด ทำให้มีอำนาจต่อรองในตลาดมากยิ่งขึ้น

### ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายชื่อ 1

ผลการสัมภาษณ์ ผู้บริหารบริษัทกลุ่มความร่วมมือ ที่ทำการก่อตั้งขึ้นในปี 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 ลูกค้ามีความต้องการขนส่งสินค้าจากต้นทางไปยังปลายทางโดยตรง (Door To Door) มากยิ่งขึ้น



## ด้านที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

1. สมาชิกแต่ละรายมาจากดุลยพินิจของผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งแต่เพียงผู้เดียว โดยพิจารณาจากความเชี่ยวชาญด้านการขนส่งสินค้า มีมาตรฐานการให้บริการสูง ได้รับการยอมรับจากแวดวงผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน และเพื่อป้องกันความขัดแย้งอันเกิดจากการแบ่งผลประโยชน์ที่ไม่ลงตัว จึงคัดเลือกสมาชิกที่ไม่มีการทับซ้อนทางเส้นทาง มีรูปแบบและลักษณะการให้บริการต่างกันมารวมกลุ่ม
2. การรวมกลุ่มมีรูปแบบที่เป็นทางการ คือมีการจัดตั้งรูปแบบบริษัทจำกัดในสวนกลาง มีการลงทุนในจำนวนเท่ากัน และมีการจัดสรรเงินเพื่อใช้ในการบริหารบริษัทสวนกลาง
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 บริษัทกลางจะออกไปส่งงานไปยังสมาชิกที่เกี่ยวข้องในแต่ละงานตามจำนวนผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ ทางโทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีรายละเอียดข้อมูลดังนี้
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้ส่งสินค้าต้นทาง
  - เอกสารที่ต้องการในการขนส่งแต่ละครั้ง
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้รับสินค้าปลายทาง

- ชื่อและหมายเลขติดต่อผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
- หลังจากนั้นจะออก “ใบรับสินค้า” ที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับตัวสินค้าทั้งหมดที่ต้องการขนส่งครั้งนั้น เพื่อให้ผู้รับปลายทางลงชื่อ ยืนยันการได้รับสินค้าครบถ้วนถูกต้อง การขนส่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือการขนส่งภายในประเทศและการขนส่งระหว่างประเทศ ซึ่งทั้ง 2 ส่วนต่างจำเป็นต้องใช้เอกสารในการขนส่งคล้ายคลึงกัน คือ ใบแสดงมูลค่าสินค้า (Invoice) และใบแสดงการบรรจุหีบห่อของสินค้า (Packing List) ใบแสดงต้นกำเนิดของสินค้า (Certificate of Origin) เป็นต้น
- การขนส่งสินค้าภายในประเทศในแต่ละเที่ยว จะมีสมาชิกให้บริการเพียงรายเดียวจากการรับสินค้าต้นทางไปยังปลายทาง ทำให้ไม่เกิดการเปลี่ยนถ่ายสินค้าระหว่างทาง ลดความเสี่ยงต่อการเสียหายและสูญหายของสินค้า แต่หากลูกค้ามีความต้องการใช้บริการด้านโลจิสติกส์อื่น ๆ เช่น การบรรจุหีบห่อ การดำเนินพิธีการศุลกากร เป็นต้น อาจต้องมีการเปลี่ยนถ่ายรถที่ใช้ขนส่ง บริษัทกลางก็ต้องจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นส่งให้กับสมาชิกที่เกี่ยวข้องด้วย
- การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศบริษัทกลางจะเตรียมเอกสารที่ใช้ในการดำเนินพิธีการศุลกากรในแต่ละด่าน ใบสั่งงาน และใบรับสินค้า โดยการรับสินค้าจากลูกค้าอาจเป็นสินค้าแบบไม่เต็มคัน แต่สินค้าจะถูกนำไปรวมกับสินค้าของสมาชิกรายที่รับผิดชอบการขนส่งไปยังปลายทาง (Consolidate) ดังนั้นการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศจะเป็นการขนส่งแบบเต็มตู้คอนเทนเนอร์ (FTL) เมื่อสินค้าถึงด่านศุลกากรแต่ละประเทศผู้แทนสมาชิกในแต่ละพื้นที่จะเป็นผู้เจรจาเตรียมใบขนส่งสินค้าข้ามแดน (Custom Formality) โดยใช้เอกสารที่บริษัทกลางจัดเตรียมให้ล่วงหน้าในการเตรียมเอกสาร และยื่นเอกสารให้กับศุลกากรของแต่ละประเทศ ก่อนจะใช้รถหัวลาก (Haulage) เดินทางต่อไปจนกระทั่งถึงมือผู้รับสินค้าปลายทาง
4. เมื่อส่งสินค้าถึงมือผู้รับปลายทาง ผู้รับสินค้าจะลงชื่อรับสินค้าใน “ใบรับสินค้า” ที่พนักงานขับรถนำติดไปพร้อมตัวสินค้า และพนักงานจะทำการส่ง “ใบรับสินค้า” ที่มีการลงชื่อรับสินค้า ปลายทางเรียบร้อยคืนให้กับบริษัทกลางโดยเร็วที่สุด
  5. บริษัทกลางออกใบแจ้งหนี้ไปยังลูกค้าพร้อมแนบเอกสารยืนยันการส่ง
  6. สมาชิกแต่ละรายจะออกใบแจ้งหนี้ เรียกเก็บค่าใช้บริการกับบริษัทส่วนกลางภายใน 15 - 60 วัน ตามข้อตกลงที่มีต่อสมาชิกในแต่ละราย
  7. บริษัทกลางจะมีการตรวจสอบมาตรฐานการให้บริการและติดตามผลงานของสมาชิกในกลุ่มอยู่เสมอ

### ด้านที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

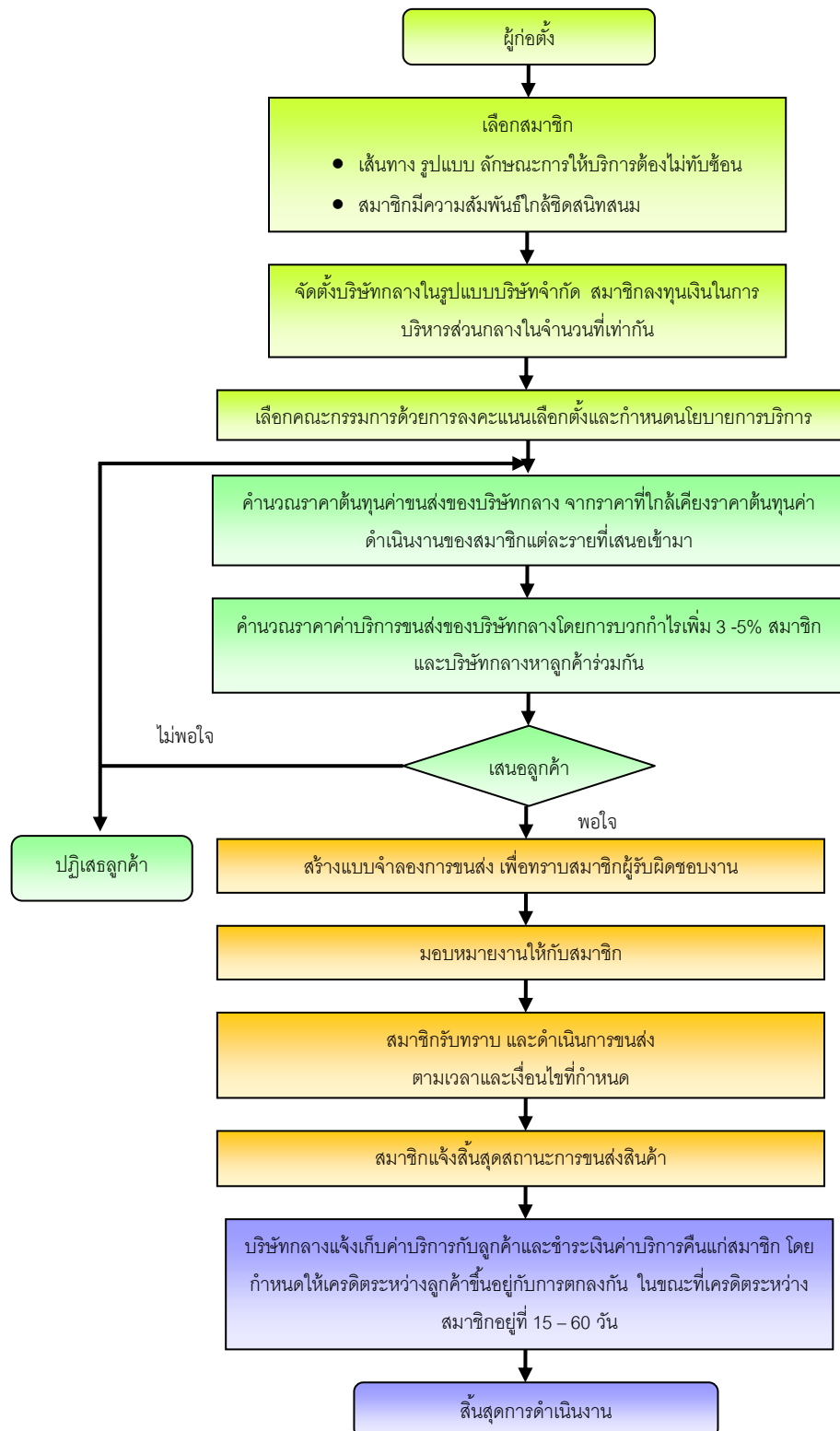
1. สมาชิกแต่ละรายจะทำการเสนอราคาค่าบริการในส่วนที่มีการตกลงร่วมกันไว้ในกลุ่มความร่วมมือให้กับบริษัทกลาง เพื่อเป็นราคากลางของบริษัทกลาง เช่น บริษัท ก ตกลงให้บริการขนส่งสินค้าภายในประเทศไทยแบบไม่เต็มคัน ก็จะเสนอราคาค่าบริการทุกเส้นทางในประเทศไทย บริษัท ข ตกลงให้บริการด้านศุลกากรนำสินค้าเข้าและออกจากประเทศไทย ก็ จะเสนอราคาค่าบริการในแต่ละส่วนไว้ เป็นต้น

2. เมื่อมีลูกค้าสนใจเข้ารับบริการ ส่วนกลางจะสร้างแบบจำลองเพื่อประเมินค่าใช้จ่ายในทุกส่วน การดำเนินงาน ก่อนทำการบวกกำไรเพิ่มประมาณร้อยละ 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 จะนำไปดำเนินการเตรียมความพร้อมด้านศุลกากร หรือจัดเตรียมรถ จักรอบตารางเวลา 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 เพื่อดำเนินการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการจากลูกค้า
  7. สมาชิกแต่ละรายที่ดำเนินงานจะเรียกเก็บค่าบริการในส่วนของตนกับบริษัทกลาง และบริษัทส่วนกลางจะตรวจสอบมาตรฐานการบริการของสมาชิกแต่ละรายอยู่เสมอ
- ตลอดการดำเนินงานเวลา 2 ปี พบว่าการรวมกลุ่มสร้างรายได้ให้กับสมาชิกในกลุ่มระดับปานกลาง บริษัทกลางมีผลประกอบการต่อปี ประมาณ 10 ล้านบาทและมีแนวโน้มในการเติบโต เป็นที่ยอมรับของลูกค้าผู้ใช้บริการมากขึ้นเรื่อย ๆ



ภาพที่ 4.1 Flow Chart ความร่วมมือของผู้ประกอบการรายที่ 1 (รูปแบบ A)

## ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 2

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการทั่วไปบริษัทขนส่งขนาดใหญ่ เมื่อวันที่ 13 มกราคม พ.ศ. 2554 เวลา 14.00 เป็นบริษัทจำกัดที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน ให้บริการรับส่งสินค้าทั่วประเทศ มีปริมาณรถบรรทุก 4 ล้อ มากกว่า 100 คัน โดยทางบริษัทยังมีได้เป็นสมาชิกกลุ่มความร่วมมือ

### 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

ผลการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการห้างหุ้นส่วนจำกัด 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 ทางห้างหุ้นส่วนจำกัด ก. กนกรัตน์ยังไม่มีเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมืออย่างเป็นทางการ

### สาเหตุที่ไม่ได้เข้าร่วม

1. ไม่ทราบข่าวสารการสร้างกลุ่มความร่วมมืออย่างเป็นทางการ
2. ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการรวมกลุ่มความร่วมมือ
3. ไม่มั่นใจต่อผลกระทบที่จะเกิดจากการรวมกลุ่มว่าจะส่งผลดีต่อบริษัทหรือไม่  
แต่อย่างไรก็ตามคุณนารีรัตน์เคยมีการร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการกับผู้ประกอบการรายอื่น ในการให้บริการขนส่งสินค้า 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. เมื่อตกลงราคาเป็นที่เรียบร้อยบริษัทจะออกเอกสารใบแจ้งงานและใบรับสินค้าที่มีรายละเอียดชื่อ ที่อยู่ หมายเลขติดต่อทั้งต้นทางและปลายทาง พร้อมทั้งรายละเอียดสินค้าส่งต่อให้สมาชิกที่ดำเนินงานนำไปให้ผู้รับสินค้าปลายทางลงชื่อเป็นหลักฐานว่าได้รับสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง ก่อนทำการส่งสำเนาเอกสารคืนให้กับทางบริษัท

4. เมื่อลูกค้าได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้วทางบริษัทจะทำการโทรศัพท์ตรวจสอบการให้บริการกับลูกค้าก่อนส่งใบแจ้งหนี้ให้ลูกค้าเพื่อชำระค่าบริการ
5. สมาชิกที่ดำเนินงานจะออกใบแจ้งหนี้ส่งให้ทางบริษัทเพื่อเรียกเก็บค่าบริการตามเครดิตเวลาที่ตกลงกัน

### ด้านที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

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

### ด้านที่ 4 กระบวนการในการปฏิบัติงาน (Operation Process)

1. เมื่อมีลูกค้าต้องการรับบริการและทางบริษัททราบว่ามีความพร้อมไม่เพียงพอ หรือเส้นทางขนส่งอยู่นอกขอบเขตการให้บริการเป็นประจำ บริษัทจะแจ้งงานสู่สมาชิกที่มีอยู่
2. บริษัทแจ้งรายละเอียดการขนส่งให้แก่สมาชิกในแต่ละรายเพื่อสอบถามราคาค่าใช้บริการและเลือกใช้บริการสมาชิกที่ค่าบริการไม่มากเกินไป 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
- จากการกระจายงานบางส่วนให้กับกลุ่มความร่วมมือดำเนินงานแทน เป็นผลให้บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้มากขึ้น มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของลูกค้า กล่าวคือสามารถให้บริการได้ตลอดเวลา สร้างรายได้ให้กับทางบริษัทมากขึ้น ซึ่งทางบริษัทมีผลประกอบการรายปีประมาณ 10 ล้านบาทต่อปี นอกจากนี้การสร้างกลุ่มความร่วมมือ ช่วยให้ผู้ประกอบการรายเล็กมีงานทำอย่างต่อเนื่องและลดความเสี่ยงจากการลงทุน

## ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 4

ผลการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการบริษัท เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 เวลา 16.30 บริษัท ก่อตั้งเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2550 จากการสนับสนุนของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยมีสมาชิกเข้าร่วมกลุ่ม 31 ราย แต่ละรายเป็นผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ชั้นนำในประเทศไทยที่มีความชำนาญแตกต่างกันไป เพื่อให้กลุ่มความร่วมมือที่เกิดขึ้นสามารถให้บริการได้ครบวงจร แต่ปัจจุบันเหลือเพียง 29 ราย โดยบริษัทมีหน้าที่ด้านการให้บริการขนส่งสินค้าทางถนน ให้บริการครอบคลุมทุกพื้นที่ในประเทศไทย มีพาหนะทุกประเภทรวมทั้งหมดมากกว่า 1,000 คัน แต่ปัจจุบันกลับมีผลประกอบการติดลบ ผู้ประกอบการกรุณาให้รายละเอียดเกี่ยวกับกลุ่มความร่วมมือดังนี้

### วัตถุประสงค์

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

### ด้านที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

1. การคัดเลือกผู้ประกอบการเข้าร่วมกลุ่มมาจากการคัดเลือกผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ในประเทศไทยจำนวน 100 รายของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ที่เข้าร่วมสัมมนาวิชาการในหัวข้อเกี่ยวกับการสร้างกลุ่มความร่วมมือ เพื่อให้ผู้ประกอบการโลจิสติกส์ในประเทศไทยทราบถึงสภาวะการแข่งขันในตลาดที่ทวีความรุนแรง พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการสร้างกลุ่มความร่วมมือ หลังการสัมมนาเสร็จสิ้นมีการเสนอให้ผู้ประกอบการเข้าร่วมกลุ่มได้ตามความสมัครใจ โดยสมาชิกสามารถมีรูปแบบลักษณะเส้นทางการให้บริการทับซ้อนกันได้ มีผู้ประกอบการสนใจเข้าร่วมกลุ่มทั้งสิ้น 31 ราย ลงทุนรายละ 200,000 บาท การก่อตั้งบริษัทกลุ่มความร่วมมือโดยมีทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 5 ล้านบาท และอีก 1.2 ล้านบาทเป็นทุนในการบริหารบริษัทกลาง
2. บริษัทคัดเลือกคณะกรรมการบริหาร 10 คน จากตัวแทนสมาชิกทุกรายที่สมัครเข้าร่วมกลุ่ม เพื่อลงคะแนนเสียงเลือกตั้งคณะกรรมการ จากนั้นคณะกรรมการทั้ง 10 ท่านจะลงคะแนนคัดเลือกกรรมการผู้จัดการ 1 ท่าน โดยทั้งหมดดำรงวาระ 2 ปี กรรมการผู้จัดการเป็นผู้มี

อำนาจตัดสินใจสูงสุดภายใต้การให้คำปรึกษาของคณะกรรมการบริหารของบริษัท 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 ในขณะที่สมาชิกจะเรียกเก็บค่าบริการจากบริษัทกลางตามจำนวนเงินที่ตกลงกันได้
6. บริษัทกลางมีการตรวจสอบและติดตามผลงานของสมาชิกแต่ละรายอย่างสม่ำเสมอ

### ด้านที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

1. เมื่อมีลูกค้าสนใจเข้ารับบริการ จะเปิดให้มีการประมุลงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง และบริษัทกลางจะเลือกผู้ประกอบการที่เสนอราคาค่าบริการต่ำสุด ก่อนบวกกำไรเพิ่มเติมร้อยละ 5 -10 ของราคาที่สมาชิกทำการเสนอเข้ามา และออกใบเสนอราคาให้ลูกค้า หากราคายังไม่เป็นที่พอใจของลูกค้า บริษัทกลางจะแจ้งกลับไปยังบริษัทที่เสนอราคาต่ำสุดมาเพื่อยื่นราคาใหม่ จนกว่าลูกค้าจะพอใจเลือกรับบริการ
2. จนเมื่อจบกระบวนการให้บริการลูกค้าปลายทางได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้ว ทางบริษัทกลางจะเรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการจากลูกค้า รูปแบบของเงินสดหรือเรียกเก็บตามเครดิตที่ได้ตกลงกันไว้
3. สมาชิกเรียกเก็บค่าบริการจากบริษัทกลางตามราคาที่มีการตกลงกันไว้ โดยจะทำการเรียกเก็บเงินภายในเวลา 15 – 60 วัน หรือตามระยะเวลาที่ตกลงไว้กับสมาชิกแต่ละราย

### ด้านที่ 4 กระบวนการในการปฏิบัติงาน (Operation Process)

1. เมื่อมีลูกค้าสนใจเข้ารับบริการ จะเปิดให้มีการประมุลงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง และบริษัทกลางจะเลือกผู้ประกอบการที่เสนอราคาค่าบริการต่ำสุด
2. เมื่อลูกค้าตกลงรับบริการแล้ว บริษัทกลางจะออกไปส่งงานไปยังสมาชิกที่เป็นผู้รับผิดชอบงานนั้น 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 เพื่อลดความเสี่ยงจากการที่สินค้าเกิดความเสียหายหรือสูญเสียดจากการเปลี่ยนถ่ายรถขนส่งสินค้า เว้นเสียแต่จะมีจำนวนยาพาหนะไม่เพียงพอต่อความต้องการ หรือมีความต้องการเรียกใช้บริการด้านอื่นนอกเหนือไปจากการขนส่งสินค้า จึงจะใช้สมาชิกหลายรายในการขนส่ง
3. หลังจากลูกค้าปลายทางได้รับสินค้า จะลงชื่อในใบรับสินค้าเพื่อยืนยันการรับสินค้าว่าถูกต้องครบถ้วนตามจำนวน สมาชิกที่รับผิดชอบงานจะนำใบรับสินค้าส่งคืนบริษัทกลางโดยเร็วที่สุด หากสินค้าเกิดความเสียหายหรือสินค้าไม่ครบถ้วนตามจำนวน ผู้รับจะลงชื่อพร้อมระบุความเสียหายลงในใบรับสินค้า เมื่อบริษัทกลางได้รับแจ้งจะเรียกชดเชยค่าเสียหายจากสมาชิกที่ดำเนินงานต่อไป
4. บริษัทกลางออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า ในขณะที่สมาชิกเรียกเก็บค่าบริการจากบริษัทกลางตามจำนวนเงินที่ตกลงกันไว้

5. บริษัทกลางมีการตรวจสอบและติดตามผลงานของสมาชิกแต่ละรายอย่างสม่ำเสมอ

### ปัญหาและอุปสรรค

1. ความคิดเห็นในการบริหารงานและอุดมการณ์ของสมาชิกแต่ละรายไม่ตรงกัน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งกันอยู่เสมอ จนกระทั่งสมาชิกบางรายลาออกจากการรวมกลุ่มความร่วมมือ
2. เนื่องจากรูปแบบลักษณะเส้นทางการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายมีความซ้อนทับกัน จึงเกิดปัญหาการแบ่งปันงานและการกระจายรายได้ ผลประโยชน์ต่างทำได้ยาก เกิดความไม่ไว้วางใจระหว่างสมาชิก
3. ปัญหาด้านราคา เนื่องจากราคาที่สมาชิกแต่ละรายเสนอเป็นราคาทั่วไปในตลาด มิใช่ราคาต้นทุนที่แท้จริง เมื่อทำการบวกกำไรเพิ่ม เพื่อเป็นค่าบริหารงานของบริษัทกลางทำให้ราคาที่สูงกว่าราคาในท้องตลาด ส่งผลให้ราคาไม่สามารถแข่งขันได้
4. ผู้บริหารของกลุ่มความร่วมมือต่างเป็นผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ จึงไม่ใช่คนกลางที่มีความโปร่งใสอย่างแท้จริง เกิดความคลาแคลงใจในการจัดสรรผลประโยชน์ ทำให้สมาชิกหันไปใช้บริการบริษัทนอกกลุ่มสมาชิก
5. สมาชิกแต่ละรายเลือกที่จะรักษาผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่ม
6. บริษัทขาดจุดแข็งในการบริการด้านโลจิสติกส์ที่ชัดเจน จึงไม่มีความดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ

### ข้อเสียจากการรวมกลุ่ม

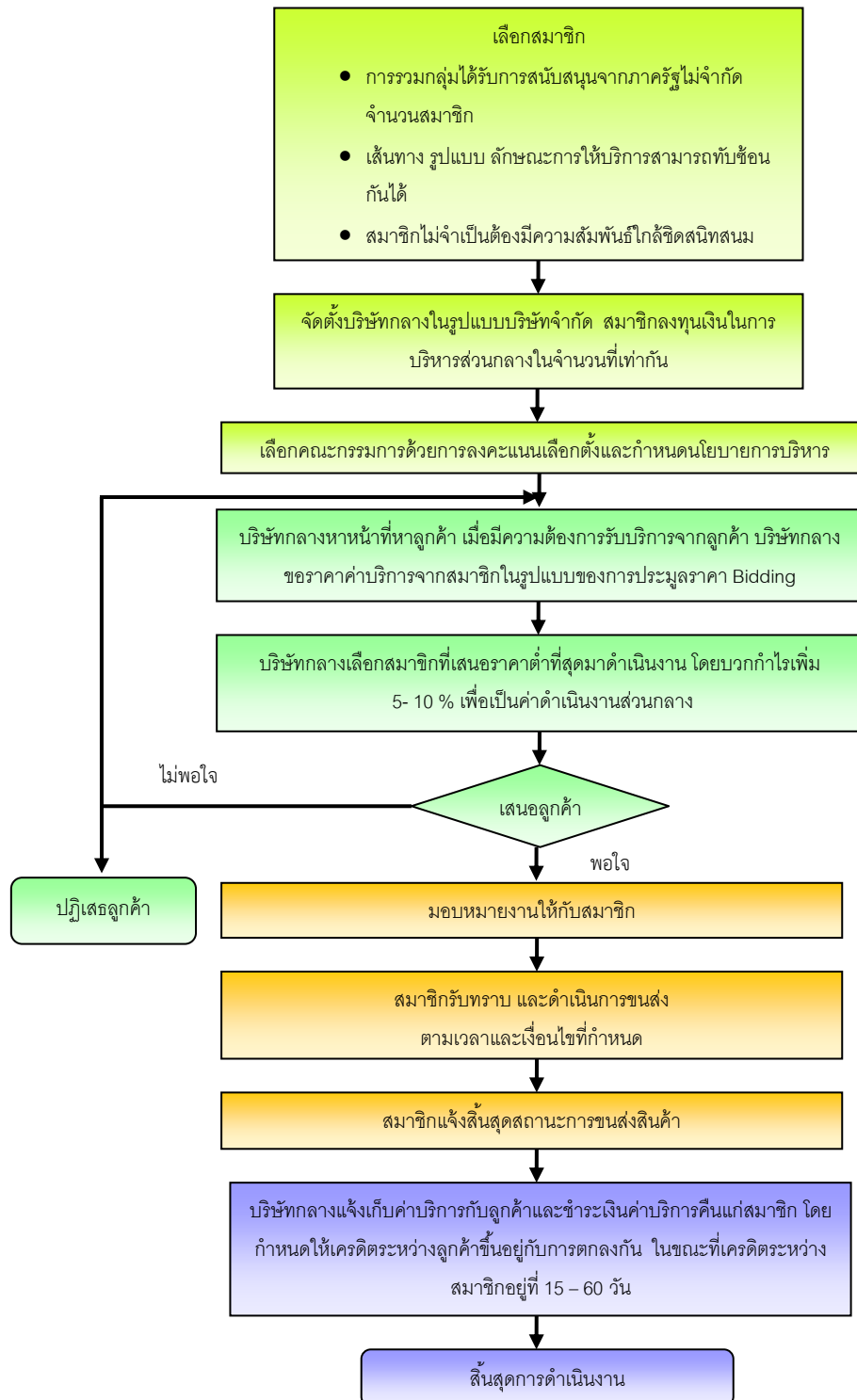
1. ปัญหาด้านโครงสร้าง การบริหารจัดการ ทำให้สมาชิกเกิดความขัดแย้งกันและสูญเสียเงินลงทุน โดยไม่ได้รับผลตอบแทน
2. สมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่มขาดความเชื่อมั่นในการสร้างและเข้าร่วมกลุ่มอย่างแท้จริง โดยยังคงยึดผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก
3. สมาชิกส่วนใหญ่ไม่เชื่อว่าการรวมกลุ่มจะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับผู้ประกอบการต่างชาติได้

### 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

ผลการสัมภาษณ์ที่ปรึกษาบริษัทกลุ่มความร่วมมือ เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2555 เวลา 9.30 เป็นบริษัทกลุ่มความร่วมมือที่เกิดจากการรวมตัวกันของบริษัทผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน 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 บริษัทมีความสัมพันธ์แบบเป็นทางการเท่านั้นในระยะเริ่มต้นการร่วมกลุ่มความร่วมมือ ต่อมาภายหลังมีการกระชับความสัมพันธ์ให้เกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น
3. บริษัทจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าย่อยในแต่ละพื้นที่รวม 7 แห่งได้แก่ เชียงใหม่ นครสวรรค์ ขอนแก่น นครราชสีมา อุบลราชธานี สุราษฎร์ธานีและหาดใหญ่ เพื่อช่วยให้การบริการสะดวกมากยิ่งขึ้น แต่ยังคงขาดการร่วมกลุ่มผู้ประกอบการในเขตพื้นที่กรุงเทพ ปริมณฑล และเขตพื้นที่ภาคตะวันออก
4. สมาชิกแต่ละรายต้องไม่มีความทับซ้อนในส่วนของ ลักษณะรูปแบบ และเส้นทางการให้บริการ
5. บริษัทกลางมีมาตรฐานในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการวัดผลการดำเนินงานและรักษาชื่อเสียงการให้บริการของบริษัทกลาง

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

1. บริษัทกลางจะเป็นผู้ติดต่อ หลูกค้า 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 อย่างไรก็ตามการขนส่งสินค้าทำได้โดยการขนส่งไปสู่อำเภอปลายทางโดยตรง ไม่จำเป็นต้องผ่านศูนย์กระจายสินค้าของลูกค้าอีกครั้ง ทำให้รูปแบบการกระจายสินค้าไปยังลูกค้าปลายทางของทั้ง 2 แบบไม่มีความแตกต่างกัน การกระจายสินค้าปลายทางสามารถรวบรวมสินค้าของลูกค้าหลายรายในการขนส่งคราวเดียวกันได้ แต่เนื่องจากลูกค้าแบบ Modern Trade มักมีปริมาณสินค้าค่อนข้างน้อยจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องรวบรวมรถขนส่งในการกระจายสินค้าปลายทาง
6. หลังจากลูกค้าปลายทางลงชื่อใบรับสินค้า เพื่อเป็นการยืนยันการรับสินค้า ศูนย์รับส่งสินค้าย่อยจะส่งสำเนาเอกสารโดยการแฟกซ์ 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. เมื่อได้รับสำเนาใบรับสินค้าจากศูนย์รับส่งสินค้าย่อย บริษัทกลางจะเรียกเก็บเงินจากลูกค้าในราคาที่ตกลงกันไว้ภายในเวลา 30 วัน ในขณะที่ผู้ประกอบการที่ดำเนินงานจะเรียกเก็บเงิน

จากบริษัทกลางตามราคาที่ตกลงกันได้ภายในเวลา 5 -7 วัน ก่อนกระจายรายได้ไปสู่ส่วนต่าง ๆ 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 โดยการส่งรถมาเพื่อรอรับสินค้าที่คลังสินค้าหลัก 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. บริษัทกลางจะออกใบแจ้งหนี้เพื่อเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า

### ข้อดีจากการรวมกลุ่ม

1. เนื่องจากมีปริมาณสินค้าเพิ่มมากขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ ทำให้มีรายได้เพิ่มมากขึ้นจากการให้บริการขนส่งสินค้าในเส้นทางประจำ
2. ลดต้นทุนและความเสี่ยงในการดำเนินงานในเส้นทางที่ไม่ชำนาญ
3. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากสามารถขยายตลาดในการให้บริการขนส่งสินค้าได้มากยิ่งขึ้น

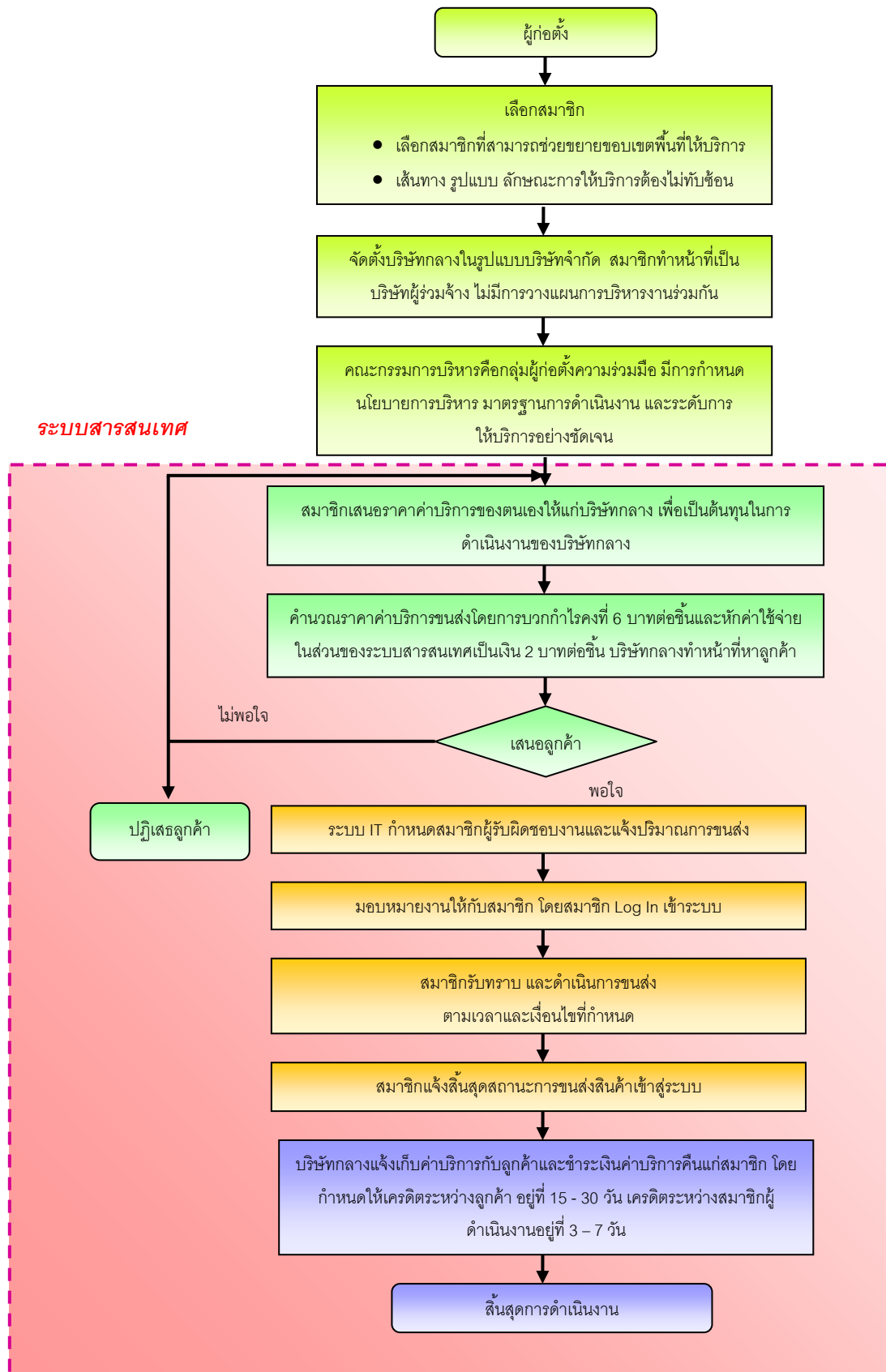
### ปัญหาและอุปสรรคจากการรวมกลุ่ม

1. ขาดความไว้วางใจในกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งที่เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือทางธุรกิจ เนื่องจากความสัมพันธ์เป็นแบบเป็นทางการเท่านั้น ดังนั้นการดำเนินงานของบริษัทส่วนกลาง เช่น ระหว่างการขนถ่ายสินค้าต้องใช้เจ้าหน้าที่จากบริษัทกลางทำให้เกิดความไม่มั่นใจในประสิทธิภาพการทำงาน
2. การบริการที่ผ่านมาไม่ผ่านตรงขั้นชีวิตประสิทธิภาพการดำเนินงาน เนื่องจากไม่สามารถปิดรับใบสั่งซื้อสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด ส่งผลต่อการจัดรถที่เหมาะสมเข้าไปให้บริการอย่างทันท่วงที
3. การเสนอราคาค่าขนส่งสินค้ามีราคาต่ำกว่าการให้บริการในเส้นทางเดียวกันของผู้ประกอบการรายอื่นกว่าร้อยละ 36 ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความยืดหยุ่นเท่าที่ควร รวมทั้งไม่สามารถนำรถไปจอดรอรับสินค้าในกรณีที่ไม่มีสินค้าในวันนั้น ๆ
4. ผลจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการขนส่งของผู้ผลิตสินค้าทำให้ปริมาณสินค้าที่มีการตกลงก่อนเริ่มดำเนินงานไม่มากเท่าที่ตกลงกันไว้ เป็นผลให้ความสามารถในการให้บริการแปรผันไปตามปริมาณสินค้าที่น้อยลง ผลประกอบการและดัชนีชีวิตประสิทธิภาพการทำงานออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ
5. ไม่สามารถเรียกเก็บเงินค่าบริการได้ตรงตามเวลาที่กำหนด แต่มีความจำเป็นที่จะต้องจ่ายค่าบริการขนส่งให้กับส่วนงานต่าง ๆ ตรงต่อเวลา บริษัทกลางจึงเกิดปัญหาเงินหมุนเวียนที่ใช้ในการสำรองจ่ายค่าบริการ อีกทั้งยังขาดความชัดเจนด้านนโยบายจัดสรรผลตอบแทนไปยังส่วนต่าง ๆ
6. บริษัทกลางดำเนินงานโดยขาดคลังสินค้าของตนเอง จึงไม่สามารถหางานเพิ่มเติม เพื่อนำมาควมรวมสินค้าจากลูกค้าหลายรายเข้าด้วยกัน 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 สร้างความยืดหยุ่นในการทำงานทำให้ไม่จำเป็นต้องมีการเจรจาต่อรองราคากันทุกครั้งที่มีการจอดรถแล้วเกิดการรอเที่ยวเปล่า วิธีนี้จะเพิ่มความพึงพอใจและสามารถบริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น
2. หากจำนวนสินค้าที่วิ่งสู่ศูนย์กระจายสินค้าแต่ละแห่งมีปริมาณน้อย อาจพิจารณาการวิ่งแบบ Milk Run คือทำการรวบรวมบางพื้นที่ซึ่งสามารถรวมสินค้าวิ่งส่งในเส้นทางเดียวกันได้
3. กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกหรือหุ้นส่วนแต่ละราย
4. บริษัทกลางอาจลงทุนสร้างศูนย์กระจายสินค้าในแต่ละส่วนด้วยตนเองและจ้างบริษัทในแต่ละท้องถิ่นกระจายสินค้าแทน บริษัทจะรับผิดชอบการวิ่งระยะไกลไปแต่ละศูนย์กระจายสินค้าย่อยเพียงอย่างเดียว 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 และต่อorangราคากันในเกณฑ์ที่ต่างฝ่ายต่างยอมรับได้ หากไม่สามารถตกลงราคากันได้ทางบริษัทจะแจ้งไปยังสมาชิกรายอื่นเพื่อสอบถาม

ราคาเปรียบเทียบต่อไป โดยกำหนดให้มีส่วนต่างราคาระหว่างสมาชิกและราคาเพื่อเป็นค่าประสานงาน

3. เมื่อตกลงราคาเป็นที่เรียบร้อยบริษัทจะออกเอกสารใบแจ้งงานและใบรับสินค้าที่มีรายละเอียดชื่อ 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 หรือการเรียกเก็บเป็นเงินสดกรณีที่ไม่มีข้อตกลงให้เครดิตระหว่างกัน
3. สมาชิกออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการหลังส่งเอกสารใบรับสินค้าคืนแก่บริษัทเรียบร้อยแล้วด้วยอัตราค่าบริการที่มีการตกลงกันไว้แต่ต้น

### ด้านที่ 4 กระบวนการในการปฏิบัติงาน (Operation Process)

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

5. บริษัทออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าใช้บริการจากลูกค้า ในขณะที่สมาชิกออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าบริการจากทางบริษัท
6. หลังจากสิ้นสุดการบริการทางบริษัทจะโทรศัพท์สอบถามความพึงพอใจต่อการบริการจากการเรียกใช้บริการกลุ่มความร่วมมือที่ผ่านมา การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ผู้ประกอบการจึงสังเกตเห็นถึงประโยชน์จากการรวมกลุ่มความร่วมมือ โดยผู้ประกอบการได้เสนอความคิดเห็นถึงสาเหตุที่ต้องการเข้าร่วมและรูปแบบความร่วมมือที่อยากเข้าร่วมไว้ดังนี้

#### **สาเหตุที่ต้องการเข้าร่วมกลุ่ม**

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

#### **รูปแบบความร่วมมือที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต**

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

#### **ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 7**

ผลการสัมภาษณ์ รองผู้จัดการทั่วไปบริษัท 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. เป็นบริษัทผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทั่วประเทศไทย ที่มีศูนย์กระจายสินค้าน้อยทั่วประเทศถึง 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

คุณอุดมกรุณาแสดงความเห็นเกี่ยวกับสถานะการแข่งขันที่กำลังจะรุนแรงมากยิ่งขึ้นจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เห็นควรให้บริษัทผู้ประกอบการขนส่งสินค้าในประเทศไทยพัฒนาความศักยภาพของตนเองให้เต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้ประกอบการต่างชาตินั้นยังขาดความ

ชำนาญการและประสบการณ์ในการดำเนินงานภายในประเทศไทย บริษัทมีความเชื่อมั่นว่าต้นทุนการดำเนินงานที่สามารถให้บริการลูกค้านั้นต่ำกว่าบริษัทต่างชาติที่เข้ามาลงทุนอย่างแน่นอน

เนื่องจากบริษัท เป็นผู้ประกอบการขนส่งขนาดใหญ่ครอบคลุมเขตพื้นที่บริการทั่วประเทศ จึงมีเส้นทางและขอบเขตการให้บริการกว้างขวาง เป็นผลให้มีผู้ประกอบการขนส่งตามท้องถิ่นต่าง ๆ มาขอเข้าร่วม ในลักษณะของรถวิ่งร่วม กล่าวคือทางบริษัทจ้างงานบางส่วนกับผู้ประกอบการขนส่ง ภายในท้องถิ่นนั้น ในกรณีที่จำนวนรถขนส่งมีปริมาณไม่เพียงพอนอกจากนี้ผู้ประกอบการกรุณาให้ความเห็นถึงรูปแบบความร่วมมือที่อยากเข้าร่วมไว้ดังนี้

### **รูปแบบความร่วมมือที่อยากให้เกิดขึ้นในอนาคต**

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

### **ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 9**

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการบริษัท เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ. 2555 เวลา 14.00 น. เป็นบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางถนนในเขตพื้นที่ภาคใต้เท่านั้น 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 สมาชิกที่มาเข้าร่วมจะต้องนำรถมาจอดเรียกใช้บริการที่บริษัททุกวันไม่ว่าจะมีการจ้างงานในวันนั้นหรือไม่ โดยทางบริษัทจะจ่ายค่าบริการแก่สมาชิกเป็นรายเดือนด้วยจำนวนคงที่
2. เมื่อมีลูกค้าเข้ารับบริการ ทางบริษัทจะเสนอราคาขายและเครดิตเวลาในการชำระเงินให้กับทางลูกค้า
3. เมื่อตกลงราคาเป็นที่เรียบร้อยบริษัทจะออกเอกสารใบแจ้งงานและใบรับสินค้าที่มีรายละเอียดชื่อ ที่อยู่ หมายเลขติดต่อทั้งต้นทางและปลายทาง พร้อมทั้งรายละเอียดสินค้าส่งต่อให้สมาชิกที่ดำเนินงานนำไปให้ผู้รับสินค้าปลายทางลงชื่อเป็นหลักฐานว่าได้รับสินค้าครบถ้วนและถูกต้อง ก่อนส่งเอกสารคืนให้กับทางบริษัท
4. เมื่อลูกค้าได้รับสินค้าเรียบร้อยทางบริษัทจะส่งใบแจ้งหนี้ให้ลูกค้าเพื่อชำระค่าบริการ

## ด้านที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

1. เนื่องจากบริษัททำการเช่าแบบผูกขาดจากสมาชิกที่เข้าร่วม บริษัทจึงจ่ายเงินให้แก่สมาชิกเป็นรายเดือน โดยมีราคาค่าจ้างอยู่ที่ 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 จะลงชื่อยืนยันในใบรับสินค้าพร้อมทั้งตรวจสอบสภาพสินค้า และจำนวนสินค้าว่ามีความครบถ้วนถูกต้อง หากสินค้ามีความเสียหายทางผู้รับสินค้าจะระบุในใบรับสินค้าก่อนแจ้งกลับบริษัทเพื่อดำเนินการเรียกร้องค่าเสียหายต่อไป
5. บริษัทออกใบแจ้งหนี้เรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการจากลูกค้าตามที่มีการตกลงกันก่อนดำเนินงาน ผู้ประกอบการได้แสดงความคิดเห็นต่อการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและสภาวะการแข่งขันในตลาดว่า การเปิดตลาดอาจส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจที่จะมีปริมาณลูกค้าเพิ่มมากขึ้น แต่ผู้ประกอบการต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการแข่งขันที่จะมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นตาม เนื่องจากผู้ประกอบการต่างชาติที่ต้องการเข้าสู่ตลาดการขนส่งสินค้าทางถนนภายในประเทศไทย ยังขาดความชำนาญในเรื่องของเส้นทางและการดำเนินงาน ขอเพียงผู้ประกอบการรักษาระดับการให้บริการและมุ่งสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรของตนเองก็จะสามารถสู้กับผู้ประกอบการต่างชาติได้ อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการเสนอรูปแบบความร่วมมือที่มีความต้องการเข้าร่วมในอนาคตไว้ดังนี้

#### **รูปแบบความร่วมมือที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต**

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

#### **ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 10**

ผลการสัมภาษณ์ผู้จัดการบริษัท เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม พ.ศ. 2555 เวลา 11.30 เป็นบริษัทขนส่งสินค้าดำเนินการให้บริการในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 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. เมื่อตกลงราคาเป็นที่เรียบร้อยบริษัทจะออกเอกสารใบแจ้งงานและใบรับสินค้าที่มีรายละเอียดชื่อ ที่อยู่ หมายเลขติดต่อทั้งต้นทางและปลายทาง พร้อมทั้งรายละเอียดสินค้าเพื่อดำเนินงาน
4. เมื่อสินค้าพ้นเขตพื้นที่บริการบริษัทจะประสานงานกับผู้ประกอบการที่รับงานต่อ เพื่อขนส่งสินค้าถึงปลายทางโดยไม่ให้สินค้าสูญหายหรือเกิดความผิดพลาดขณะขนส่ง
5. เมื่อสินค้าถึงมือผู้ประกอบการที่รับช่วงต่อ ทางบริษัทจะแจ้งแก่ลูกค้า พร้อมหมัดหน้าที่ความรับผิดชอบในการขนส่ง บริษัทวางบิลเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าในราคาที่ตกลงกันได้

### 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 การวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียกลุ่มความร่วมมือที่ได้จากการสัมภาษณ์

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้ง 10 รายทำให้ทราบถึงรูปแบบความร่วมมือในปัจจุบัน สามารถแบ่งออกเป็นรูปแบบความร่วมมือแบบเป็นทางการและรูปแบบความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ เนื่องจากต้องการพัฒนารอบรูปแบบความร่วมมือจึงเลือกพิจารณาเพียงรูปแบบความร่วมมือแบบเป็นทางการเท่านั้น พบว่าจากการสัมภาษณ์มีรูปแบบความร่วมมือแบบเป็นทางการอยู่ 3 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบ A ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 1 ที่ทำการก่อตั้งบริษัทกลุ่มความร่วมมือ ในลักษณะบริษัทจำกัด โดยผู้แทนสมาชิกทุกรายถือหุ้นในจำนวนที่เท่ากัน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการส่วนกลาง มีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับสมาชิกทุกฝ่ายในการให้บริการในแต่ละครั้ง โดยการรวมกลุ่มอยู่ภายใต้เงื่อนไขคือ รูปแบบลักษณะเส้นทางและการบริการไม่ทับซ้อนกัน

รูปแบบ B ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 4 กรรมการผู้จัดการบริษัทกลุ่มความร่วมมือ ที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ คือมีการให้ส่วนลดในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ แต่กลับไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเนื่องจากสมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่มมีรูปแบบลักษณะเส้นทางและการบริการทับซ้อนกัน อันก่อให้เกิดปัญหาเรื่องความไว้วางใจ การจัดสรรผลประโยชน์และรายได้ เมื่อเกิดความไม่ไว้วางใจกันแล้วสมาชิกแต่ละรายย่อมเห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าการรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นผลให้ความร่วมมือไม่ประสบความสำเร็จ

รูปแบบ C ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการรายที่ 5 ที่ปรึกษาบริษัทกลุ่มความร่วมมือ โดยผู้แทนสมาชิกทุกรายถือหุ้นในจำนวนที่เท่ากัน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการส่วนกลาง มีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานตรวจสอบสินค้าก่อนขนย้ายและมีโปรแกรมที่ใช้ในการสั่งงานผ่านเครือข่ายกลาง การรวมกลุ่มอยู่ภายใต้เงื่อนไขคือ รูปแบบลักษณะเส้นทางและการบริการไม่ทับซ้อนกัน

จากการพิจารณาผลการสัมภาษณ์ข้างต้นเห็นได้ว่า รูปแบบการร่วมมือแบบ B ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการยังไม่เกิดการร่วมมือกันอย่างแท้จริง จึงทำการพิจารณาเพียงข้อดีและข้อเสียของรูปแบบ A และ C เพื่อให้ได้ผลอันจะนำไปสู่การสร้างกรอรูปแบบความร่วมมือใหม่

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบข้อดีของรูปแบบความร่วมมือรูปแบบ A และ C

ข้อดี	รูปแบบ A	รูปแบบ C
รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)	1. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกแต่ละรายเป็นแบบไม่เป็นทางการ มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ทำให้เกิดความไว้วางใจกัน	1. รูปแบบ ลักษณะเส้นทางและการบริการของสมาชิกแต่ละรายไม่มีการทับซ้อนกัน
	2. มีการก่อตั้งบริษัทกลางขึ้นมาดำเนินงาน และให้สมาชิกแต่ละรายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการจึงเกิดความโปร่งใสในการบริหารงาน	2. สมาชิกแต่ละรายมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี ความรู้ความสามารถ มาตรฐานการให้บริการที่เท่าเทียมกัน
	3. มีโครงสร้างและแนวทางการบริหารจัดการที่ชัดเจน ทำให้สมาชิกแต่ละรายทราบขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่ต้องดำเนินงาน	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. ระบบสารสนเทศทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็ว ง่ายต่อการตรวจเช็คสถานะ และยังเชื่อมต่อบริษัทหลายส่วนเข้าด้วยกัน เช่น แผนกขนส่ง และ แผนกบัญชี สามารถเรียกดูข้อมูลจากฐานข้อมูลเดียวกัน
	3. มีการออกไปส่งงานและไปรับสินค้าที่ระบุรายละเอียดการขนส่งแต่ละครั้ง เช่น เวลารับสินค้า เวลาที่ส่งสินค้า และจำนวนสินค้า ซึ่งสามารถนำไปวัดมาตรฐานการทำงานของบริษัทได้	3. มีการออกไปส่งงานและไปรับสินค้าที่ระบุรายละเอียดการขนส่งแต่ละครั้ง เช่น เวลารับสินค้า เวลาที่ส่งสินค้า และจำนวนสินค้า ซึ่งสามารถนำไปวัดมาตรฐานการทำงานของบริษัทได้
	4. บริษัทจะควบคุมรูปแบบการขนส่งให้เหมาะสม โดยให้เกิดการขนถ่ายสินค้า เปลี่ยนถ่ายรถน้อยที่สุด เพื่อลดความเสี่ยงที่สินค้าจะเกิดการสูญหายและเสียหาย และลดต้นทุนการทำงาน	4. มีปริมาณลูกค้าเพิ่มมากขึ้นจากการเข้าร่วมกลุ่ม เนื่องจากบริษัทกลางทำการหาลูกค้าใหม่เข้ามาให้บริษัทของสมาชิกดำเนินงาน

	5. หลังการขนส่งสินค้าเสร็จสิ้น ทางบริษัทมีการตรวจสอบคุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าทุกครั้ง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริการในอนาคต	
กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)	1. ราคาที่บริษัทกลางเสนอขายแก่ลูกค้า เป็นราคาที่ผ่านการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากเป็นราคาที่สมาชิกผู้ดำเนินงานเสนอเข้ามา แล้วทำการบวกผลกำไรเพิ่มร้อยละ 3 - 5 สำหรับส่วนกลาง ทำให้มั่นใจได้ว่าการทำงานจะไม่เกิดการขาดทุน	1. ราคาที่บริษัทกลางเสนอขายแก่ลูกค้า เป็นราคาที่ผ่านการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากเป็นราคาที่สมาชิกผู้ดำเนินงานเสนอเข้ามา แล้วทำการบวกผลกำไรเพิ่ม 6 บาทต่อชิ้น สำหรับส่วนกลาง ทำให้มั่นใจได้ว่าการทำงานจะไม่เกิดการขาดทุน
	2. บริษัทสมาชิกผู้ดำเนินงานเรียกเก็บค่าบริการจากบริษัทกลาง โดยให้เครดิต 15- 30 วัน ทำให้บริษัทกลางหมุนเวียนภายในนานขึ้น	2. ลดต้นทุนในการดำเนินงานในเส้นทางที่ไม่มีความชำนาญ
	3. บริษัทกลางเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า เป็นเงินสด หรือมีเครดิตเวลาตามแต่ตกลงกัน แต่ตามปกติระยะเวลาการให้เครดิตจะสั้น เพื่อให้ได้รายรับก่อนการจ่ายค่าดำเนินงานแก่สมาชิก	
	4. ลดต้นทุนในการดำเนินงานในเส้นทางที่ไม่มีความชำนาญ	
กระบวนการในการปฏิบัติการ (Operation Process)	1. จากจำลองรูปแบบการขนส่งทุกครั้ง ทำให้สมาชิกทุกฝ่ายรู้หน้าที่ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน การติดตามประสานงานสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว	1. จากการคำนวณอย่างแม่นยำของระบบสารสนเทศที่ใช้ทำให้ สมาชิกสามารถจัดรถได้เหมาะสมกับการทำงาน ไม่เกิดการขาดทุนจากการส่งรถผิดประเภทไปดำเนินงาน
	2. สามารถติดตามสถานะสินค้าได้ตลอดเวลา เนื่องจากบริษัทกลางจะเช็คสถานะสินค้าทุกระยะเพื่อแจ้งแก่ลูกค้า	2. การส่งต่อข้อมูลสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว ไม่ต้องรอเวลาในการส่งเอกสาร เนื่องจากสามารถเรียกดูเอกสารที่ต้องการจากฐานข้อมูลได้ในทันที
	3. จากการแบ่งความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ทำให้ง่ายต่อการติดตามหาผู้รับผิดชอบ หากสินค้าเกิดความเสียหาย	



ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบข้อเสียของรูปแบบความร่วมมือรูปแบบ A และ C

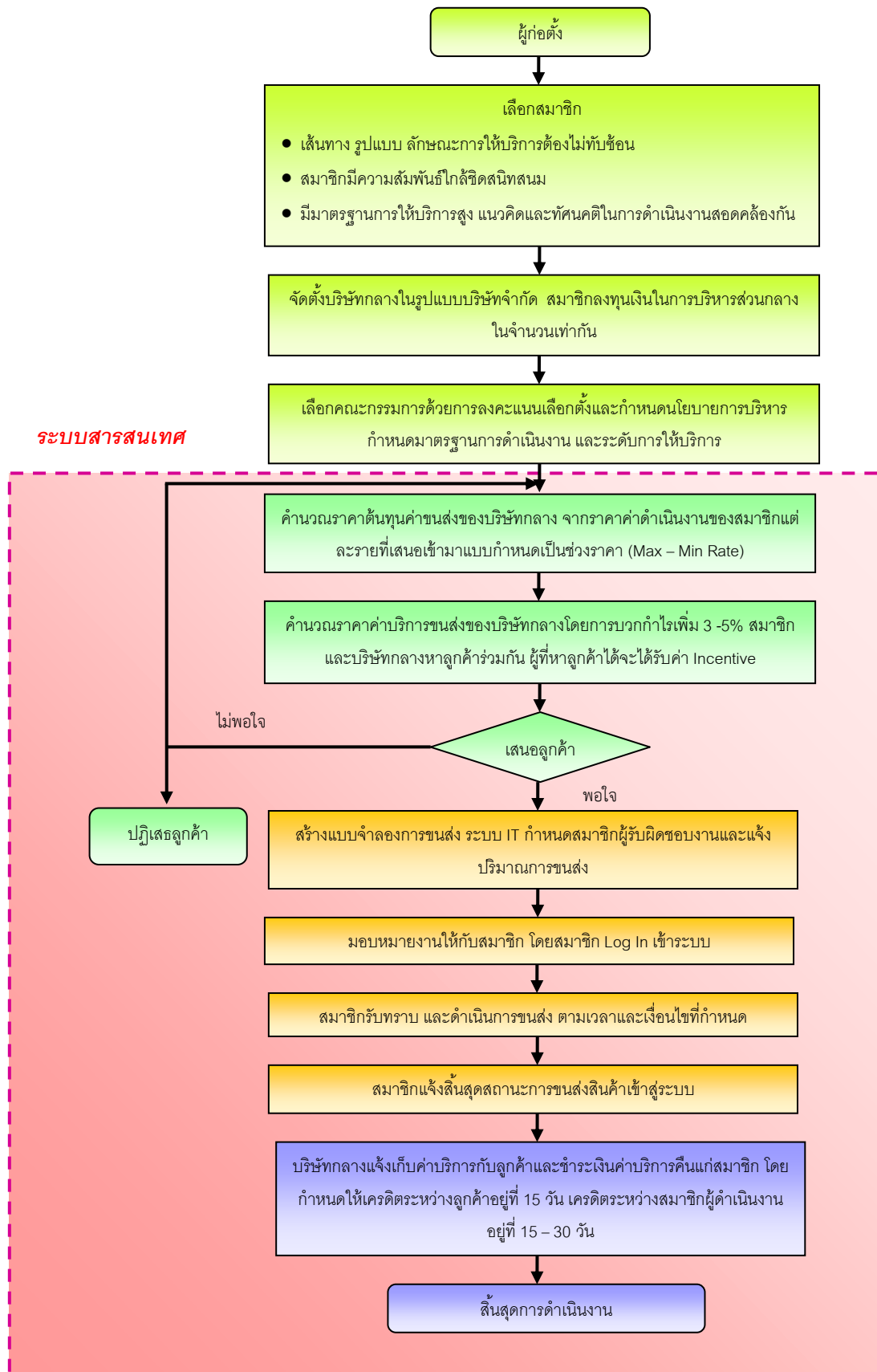
ข้อเสีย	รูปแบบ A	รูปแบบ C
รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)	1. บริษัทกลางไม่มีการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน ทำให้การทำงานบางครั้งไม่ตรงต่อเวลา	1. โครงสร้างและแนวทางในการบริหารงานขาดความชัดเจน ทำให้สมาชิกที่เข้าร่วมเกิดความไม่มั่นใจในกลุ่ม
		2. เนื่องจากความร่วมมือเป็นแบบเป็นทางการเท่านั้น ก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจกัน ในเรื่องของการดำเนินงาน
		3. ผู้นำขาดความแข็งแกร่ง จึงขาดอำนาจในการต่อรองกับลูกค้า
		4. ยังไม่เกิดรูปแบบความร่วมมืออย่างแท้จริง เนื่องจากผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจยังคงเป็นเพียง 3 บริษัทผู้ก่อตั้งหลักเท่านั้น บริษัทสมาชิกมีตำแหน่งเหมือนเป็นบริษัทที่ถูกจ้างงานเท่านั้น
กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)	1. การทำงานล่าช้า เนื่องจากขาดระบบสารสนเทศที่ดี เช่น เมื่อมีความผิดพลาดในเรื่องของเอกสารหรือข้อมูล กว่าที่จะได้รับการแก้ไขอาจส่งผลให้การขนส่งเกิดความล่าช้า	1. จากความไม่ชัดเจนในเรื่องโครงสร้างการทำงานทำให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานบ่อย เช่น รถวิ่งรับสินค้าเสียเที่ยวเนื่องจากไม่มีสินค้า
	2. เนื่องจากสมาชิกมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน บางครั้งจึงเกิดความหย่อนยานของกฎเกณฑ์	2. ขาดการตกลงอันดีระหว่างบริษัทกับลูกค้าเรื่องระดับการให้บริการ จึงส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้า
กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)	1. เกิดความล่าช้าในการขอเรทราคา ระหว่างสมาชิก เช่น หากลูกค้าไม่พอใจในราคาที่ทางบริษัทกลางเสนอ ก็มีความจำเป็นที่บริษัทจะต้องตีราคากลับไปสู่สมาชิก การประสานงานทำได้ช้า จนกระทั่งลูกค้าเปลี่ยนใจรับบริการจากผู้ประกอบการรายอื่น	1. ทางบริษัทมีการกำหนดกำไรคงที่ ( 6 บาทต่อชิ้น) ในการเสนอขายลูกค้าในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่คงที่ บางครั้งจึงเกิดการเสียโอกาสในการที่จะได้รับกำไรมากขึ้น เพราะราคากลางในตลาดสูงกว่าราคาที่เสนอขายมาก
		2. ขาดระบบบริหารจัดการด้านการเงินที่ดี เนื่องจากจ่ายเงินค่าบริการให้แก่สมาชิก ก่อนการได้รับค่าบริการจากลูกค้า บริษัทกลางจึงมักเกิดปัญหาการเงินหมุนเวียนไม่เพียงพอ
		3. ส่วนกลางควรมีความยืดหยุ่นในการเสนอราคา เพราะบางครั้งการเสนอราคาต่ำมากเกินไป ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน หากเกิดกรณีที่การขนส่งมีรูปแบบผิดไปจากเดิม
กระบวนการในการปฏิบัติการ (Operation Process)	1. จากการทำงานซ้ำซ้อน บางครั้งข้อมูลที่ถูกส่งต่อไปเรื่องซ้ำไปมาหลายครั้ง เกิดความผิดพลาดคลาดเคลื่อน	1. ไม่สามารถควบคุมการทำงานให้ตรงตามที่วางมาตรฐานไว้ ทำให้ผลการดำเนินงานไม่ผ่านตรงขั้นชีวิต
	2. เนื่องจากการส่งต่อข้อมูลบางครั้งก็ทำได้ช้า จึงทำให้บางครั้งการขนส่งเกิดความล่าช้า จากการเตรียมเอกสารไม่ทันเวลารถวิ่ง	2. การทำงานอิงตามความต้องการลูกค้า และให้คำสัญญาในการดำเนินงานแบบไม่เผื่อเวลายืดหยุ่น เป็นผลให้การดำเนินงานไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้

### 4.3 การสร้างกรอบรูปแบบความร่วมมือ

จากการพิจารณาข้อดีและข้อเสียของกลุ่มความร่วมมือที่มีในปัจจุบัน และนำข้อเสียต่าง ๆ มาพัฒนาปรับปรุงข้อผิดพลาด เพื่อสร้างกรอบรูปแบบความร่วมมือใหม่ โดยยังคงไว้ซึ่งการพิจารณาทั้ง 4 มิติ ได้แก่ ได้แก่ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการในการปฏิบัติการ (Operation Process) ได้ดังนี้

#### กรอบรูปแบบความร่วมมือที่พัฒนาขึ้นใหม่

แนวคิดในการสร้างกรอบรูปแบบใหม่พิจารณาจากการวิเคราะห์ ข้อดีและข้อเสียของกลุ่มความร่วมมือที่มีในปัจจุบัน และนำข้อเสียต่าง ๆ มาพัฒนาปรับปรุงข้อผิดพลาด เพื่อสร้างกรอบรูปแบบความร่วมมือใหม่ โดยยังคงไว้ซึ่งการพิจารณาทั้ง 4 มิติได้แก่ รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) และกระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process) กรอบรูปแบบใหม่ที่ทำการพัฒนาขึ้น ค่อนข้างมีความคล้ายคลึงกับกรอบรูปแบบ A แต่มีการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในการเป็นส่วนกลางเชื่อมต่อการทำงาน และเพิ่มเติมในส่วนของคุณค่าแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้ประกอบการเกิดความต้องการในการหางานให้กลุ่ม รวมทั้งปรับลักษณะการให้เครดิตการชำระเงิน เพื่อให้เกิดสภาพคล่องแก่บริษัทกลาง เป็นต้น



ภาพที่ 4.4 Flow Chart กรอบความร่วมมือที่พัฒนาขึ้นใหม่ (รูปแบบ P)

## ด้านที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

1. สมาชิกผู้เข้าร่วมแต่ละรายพิจารณาจากความเชี่ยวชาญด้านการขนส่งสินค้า มีมาตรฐานในการให้บริการสูง ได้รับการยอมรับจากแวดวงผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน และเพื่อป้องกันความขัดแย้งอันเกิดจากการแบ่งผลประโยชน์ที่ไม่ลงตัว จึงคัดเลือกสมาชิกที่ไม่มีการทับซ้อนทางเส้นทาง หรือมีรูปแบบและลักษณะการให้บริการต่างกัันมารวมกลุ่ม สมาชิกแต่ละรายควรมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนม เพื่อให้การติดต่อประสานงานทำได้อย่างราบรื่น เกิดความไว้วางใจกันในการทำงาน
2. การรวมกลุ่มมีรูปแบบที่เป็นทางการ คือมีการจัดตั้งรูปแบบบริษัทจำกัดในส่วนบุคคล มีการลงทุนร่วมในจำนวนเท่ากัน และมีการจัดสรรเงินเพื่อใช้ในการบริหารบริษัทส่วนบุคคล เช่น จัดให้มีแผนกบริหารจัดการและประสานงาน ผ่านระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงสมาชิกทุกรายเข้าสู่ฐานข้อมูลเดียวกัน โดยส่วนบุคคลทำหน้าที่จัดเก็บข้อมูล และควบคุมการทำงานในภาพรวมของกลุ่มความร่วมมือ
3. โครงสร้างการบริหารมีการแต่งตั้งผู้แทนสมาชิกทั้งหมดของกลุ่มขึ้นเป็นคณะกรรมการบริหาร รวมทั้งตำแหน่งผู้จัดการและทีมงานของสมาชิกแต่ละราย เพื่อประสานงานกับบริษัทที่เข้าร่วมกลุ่มแต่ละแห่ง ในขณะที่ตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทมาจากการลงคะแนนเลือกแต่งตั้ง ประธานกรรมการบริษัทไม่มีการกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่ง
4. บริษัทกลางควรมีการจัดประชุมทุกเดือน เพื่อรายงานความคืบหน้าเรื่องงบประมาณ การเงิน รายรับรายจ่าย งบดุลบัญชี รายได้ที่แท้จริงจากการลงทุน (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 เส้นทางขนส่งสินค้าจากเชียงใหม่ไปยังมาเลเซียใช้เวลาดำเนินการ 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 ซึ่งจะถือว่าราคาที่สมาชิกเสนอให้บริษัทกลางเป็นต้นทุนในการดำเนินงานของบริษัทกลางเป็นต้นทุนในการดำเนินงานของบริษัทกลาง 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 เข้าสู่ระบบเพื่อดูข้อมูลงานในแต่ละวัน 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) 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. เมื่อรับทราบการแจ้งงาน 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 ตกลง

ให้บริการขนส่งสินค้าภายในประเทศไทยแบบไม่เต็มคัน ก็จะเสนอราคาค่าบริการทุกเส้นทางในประเทศไทย บริษัท ข ตกลงให้บริการด้านศุลกากรนำสินค้าเข้าและออกจากประเทศไทย ก็จะเสนอราคาค่าบริการในแต่ละส่วนไว้ เป็นต้น

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

สมาชิกสามารถเสนอขายราคาแบบเหมาคันได้ต่อเมื่อลูกค้ามีความต้องการรับบริการแบบเร่งด่วน ไม่สามารถรอรวบรวมกับสินค้าของสมาชิกแต่ละรายก่อนทำการจัดส่งสู่ปลายทางได้ เป็นการให้บริการแบบด่วนพิเศษที่จะมีราคาสูงกว่าราคาขายทั่วไป

2. เมื่อมีลูกค้าสนใจเข้ารับบริการ ส่วนกลางจะสร้างแบบจำลองเพื่อประเมินค่าใช้จ่ายในทุกส่วน การดำเนินงาน ก่อนบวกกำไรเพิ่มขึ้นต่ำประมาณร้อยละ 3 - 5 ของราคาที่ประเมินได้ ก่อนเสนอราคาให้กับลูกค้า หากลูกค้าไม่พอใจค่าบริการ ส่วนกลางจะลดราคาค่าบริการลง แต่ราคาจะต้องอยู่ในช่วงที่สมาชิกมีการยื่นเสนอเข้ามา เป็นการให้อำนาจตัดสินใจแก่บริษัทกลางในการเสนอราคาให้ลูกค้าโดยสมาชิกจะไม่มีการขาดทุนจากการทำงาน บริษัทกลางจะทำการคำนวณและเสนอราคาให้ลูกค้าจนกว่าลูกค้าจะพอใจและตอบรับการบริการ
3. กรณีที่บริษัทกลางจำเป็นต้องใช้เงินหมุนเวียนในการดำเนินงานส่วนกลางมาก อาจมีการพิจารณาเตรียมการในส่วนของการกู้ยืมจากกองทุนหรือ ธนาคารต่าง ๆ ทั้งนี้การกู้ยืมต้องผ่านมติความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารก่อน
4. ราคาที่เสนอขายลูกค้าจะต้องมีการระบุไว้ว่าเป็นราคาที่ยังไม่รวม VAT ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมการจัดการด้านโลจิสติกส์ภายในประเทศหรือระหว่างประเทศ ทุก ๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในประเทศจำเป็นต้องมีการเสียค่า VAT ยกเว้นเพียงค่าขนส่งเท่านั้นที่ได้รับการงดเว้นค่า VAT ดังนั้นการแจ้งค่าบริการและการชำระค่าบริการระหว่างสมาชิกและบริษัทกลาง หรือ ระหว่างบริษัทกลางและลูกค้าให้เก็บค่า VAT และหัก ณ ที่จ่ายให้ถูกต้องตามปกติ
5. เมื่อผู้รับสินค้าปลายทางได้รับสินค้าครบถ้วนและถูกต้องเรียบร้อยแล้ว บริษัทกลางจะออกไปเรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการไปยังลูกค้า พร้อมแนบสำเนาเอกสารการขนส่งและใบรับสินค้าที่มีการลงชื่อรับสินค้าจากลูกค้าปลายทาง ตามระยะเวลาเครดิตที่มีการตกลงกันไว้ โดยการให้เครดิตเวลาไม่ควรเกิน 15 วัน หรืออาจเป็นเงินสดกรณีที่ลูกค้าเป็นในนามบุคคล
6. บริษัทกลางจะจ่ายค่าใช้จ่ายบริการคืนแก่สมาชิกในกลุ่มที่มีการดำเนินงาน ตามใบแจ้งหนี้ที่ยื่นมาเรียกเก็บตามเครดิตเวลาที่มีการตกลงไว้ในสมาชิกแต่ละรายคือในช่วงระหว่าง 15 - 30 วัน จากการให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการ เพียง 15 วันทำให้บริษัทกลางมีระยะเวลาในการหมุนเงินส่วนกลางผ่านในบริษัทได้ดียิ่งขึ้น มีสภาพคล่องมากขึ้น ก่อนจ่ายค่าบริการคืนแก่สมาชิกผู้ดำเนินงาน

#### ด้านที่ 4 กระบวนการปฏิบัติงาน (Operation Process)

1. บริษัทกลางและสมาชิกแต่ละรายมีหน้าที่ในการหาลูกค้า สร้างรายได้ให้กับกลุ่มความร่วมมือ โดยเริ่มจากการเสนอราคาค่าบริการในขอบเขตของตนที่มีการตกลงไว้กับกลุ่มให้กับบริษัทกลาง หากสมาชิกเป็นฝ่ายหาลูกค้าได้ สมาชิกจะแจ้งแก่ผู้ประสานงานจากบริษัทกลางให้ทำหน้าที่ติดต่อเสนอราคาให้ลูกค้าแทนตน
2. เมื่อมีลูกค้าสนใจรับบริการ บริษัทส่วนกลางจะสร้างแบบจำลองเส้นทางการขนส่ง เพื่อหาสมาชิกที่รับผิดชอบในแต่ละส่วน ก่อนทำป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ เพื่อออกไปรับสินค้า และใบแจ้งงานทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษส่งให้สมาชิก โดยมีรายละเอียดดังนี้
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้ส่งสินค้าต้นทาง
  - เอกสารที่ต้องการในการขนส่งแต่ละครั้ง
  - ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ผู้รับสินค้าปลายทาง
  - ชื่อและหมายเลขติดต่อผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
3. สมาชิกแต่ละรายเมื่อได้รับเอกสารแจ้งงานแล้วจะนำไปดำเนินการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร หรือจัดเตรียมรถ จักรอบตารางเวลา 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. 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 ของผลกำไรนำมาพัฒนาระบบการทำงานสารสนเทศ เทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ต่าง ๆ สำหรับบริษัทกลาง หรือสามารถพิจารณาสัดส่วนในการปันผลได้ตามความเหมาะสม

#### 4.4 การวิเคราะห์และประมวลผลแบบสอบถาม (Questionnaire)

##### 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 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าทางสถิติจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นจากแบบสอบถามจำนวน 10 ชุด และ 58 ชุด

Reliability Statistics		
Dimension	Cronbach's Alpha (10 sets)	Cronbach's Alpha (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 ทีละข้อจนพบว่าข้อใดที่ทำให้ค่าความเชื่อมั่นลดลงมาก พบว่าการตัดคำถามข้อที่ 9 และข้อที่ 11 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 มิติที่ 1 ทำให้ค่าความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นได้มากที่สุด จึงทำการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคอีกครั้งได้ผลดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าทางสถิติจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นจากแบบสอบถามจำนวน 10 ชุดโดยตัดข้อ 9 และ 11 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ

Reliability Statistics		
	Dimension	Cronbach's Alpha
10 sets	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 4.10 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 จึงแจกแบบสอบถามให้กับผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนทั่วประเทศจำนวน แล้วนำแบบสอบถามมาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคอีกครั้ง ผลที่ได้ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าทางสถิติจากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นจากแบบสอบถามจำนวน 58 ชุด โดยตัดข้อ 9 และ 11 ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ

Reliability Statistics		
	Dimension	Cronbach's Alpha
58 sets	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 4.11 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 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของกรอบภาคจากแบบสอบถามจำนวน 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

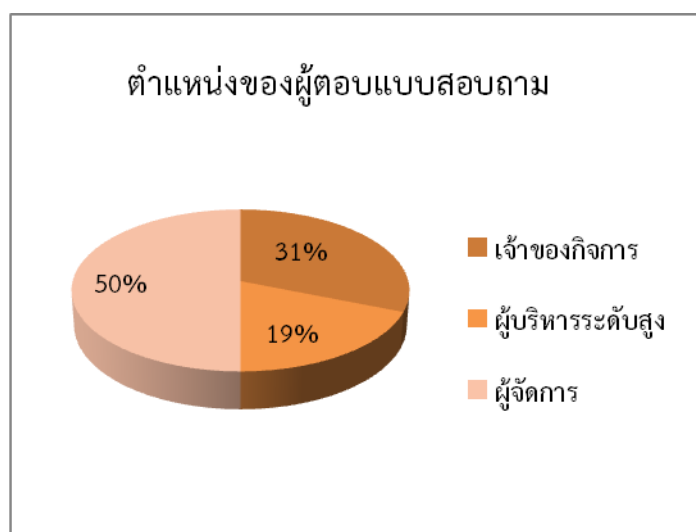
#### 1. ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.13 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 4.5 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามตำแหน่ง

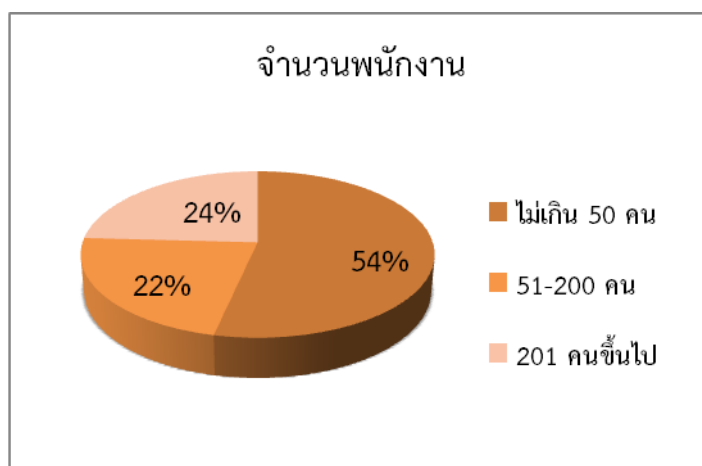
## 2. จำนวนพนักงาน

ตารางที่ 4.14 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 4.6 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนพนักงาน

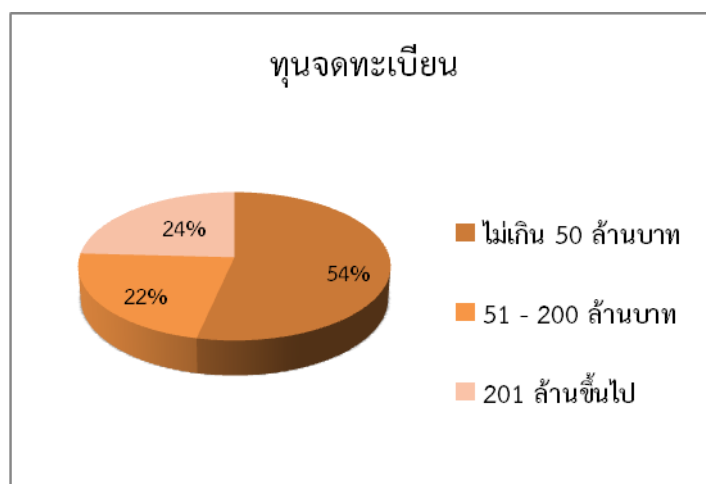
### 3. ทุนจดทะเบียน

ตารางที่ 4.15 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามทุนจดทะเบียน

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

ที่มา: สรุปจากการสุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

พบว่าจากการเก็บแบบสอบถามทั้งหมด 58 ชุด ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบริษัทที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท มีจำนวนมากสุดเป็นอันดับที่ 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 4.7 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามทุนจดทะเบียน



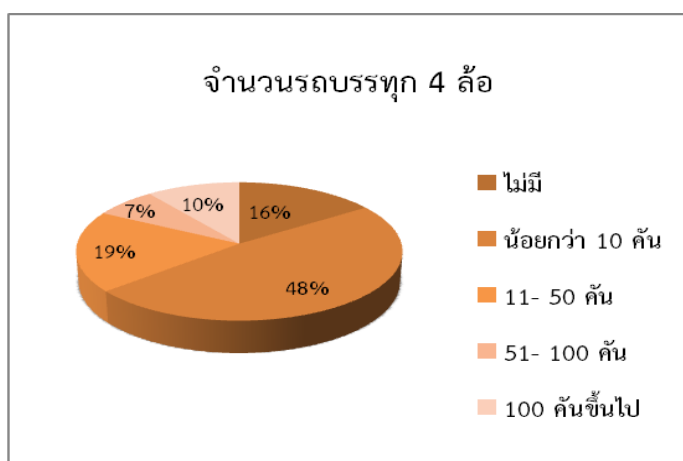
#### 4. จำนวนรถบรรทุก 4 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาดบรรจุ)

ตารางที่ 4.16 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 4.8 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาด)

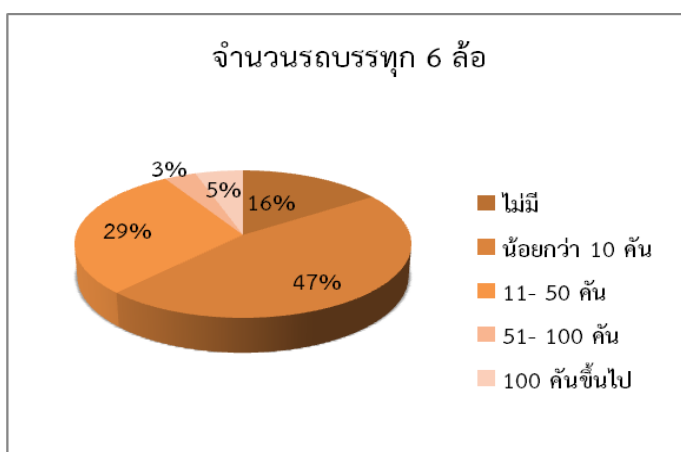
## 5. จำนวนรถบรรทุก 6 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาดบรรจุ)

ตารางที่ 4.17 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 ล้อ น้อยกว่า 10 คัน มีจำนวนมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 คือ 27 ราย คิดเป็นร้อยละ 46.6 อันดับที่ 2 ผู้ประกอบการมีจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อ ประมาณ 11 - 50 คัน มีจำนวน 17 ราย คิดเป็นร้อยละ 29.3 ในขณะที่ผู้ประกอบการจำนวนถึง 9 รายที่ไม่มีรถบรรทุก 6 ล้อ คิดเป็นร้อยละ 15.5 ในขณะที่ 2 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้ประกอบการที่มีจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อ จำนวน 100 คันขึ้นไป และผู้ประกอบการที่มีจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อ จำนวน 51 - 100 คันขึ้นไป จำนวน 3 ราย และ 2 ราย คิดเป็นร้อยละ 5.2 และ 3.4 ตามลำดับ



ภาพที่ 4.9 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาด)

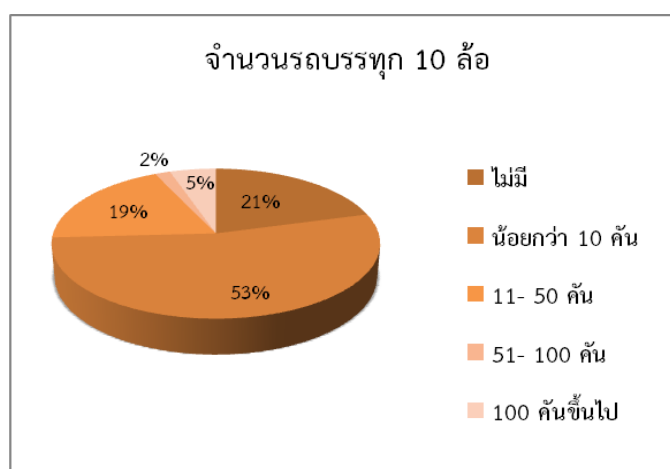
6. จำนวนรถบรรทุก 10 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาดบรรจุ)

ตารางที่ 4.18 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 4.10 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนรถบรรทุก 10 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาด)

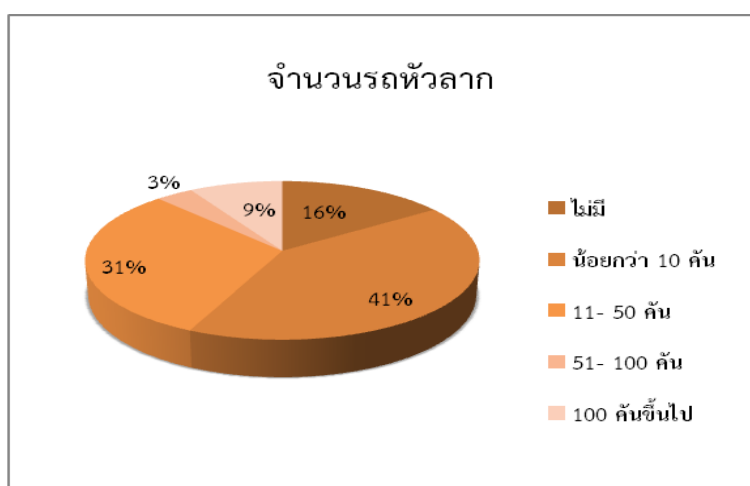
7. จำนวนรถบรรทุกทุกขนาดมากกว่า 10 ล้อ (ทุกประเภท ทุกขนาดบรรจุ)

ตารางที่ 4.19 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 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 4.11 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามจำนวนรถหัวลาก

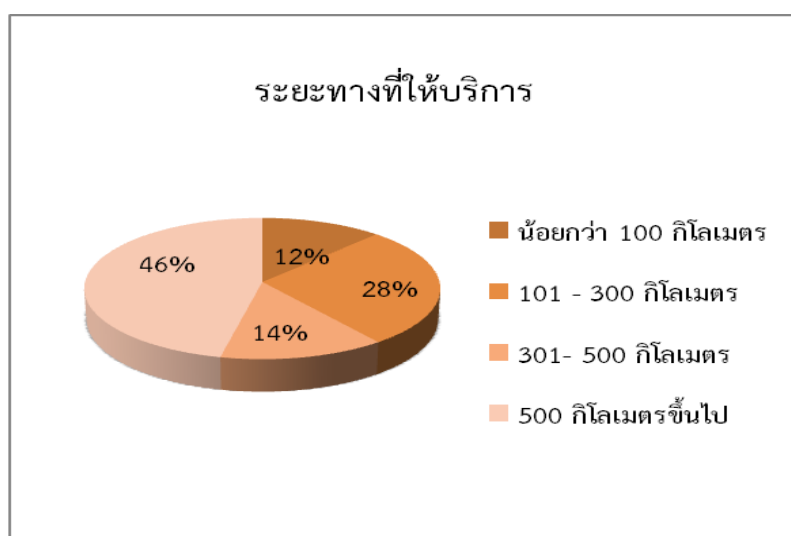
## 8. ระยะทางการให้บริการ

ตารางที่ 4.20 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 มีจำนวนมากสุดเป็นอันดับที่ 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 4.12 แผนภูมิวงกลมแสดงสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามตามระยะทางการให้บริการ

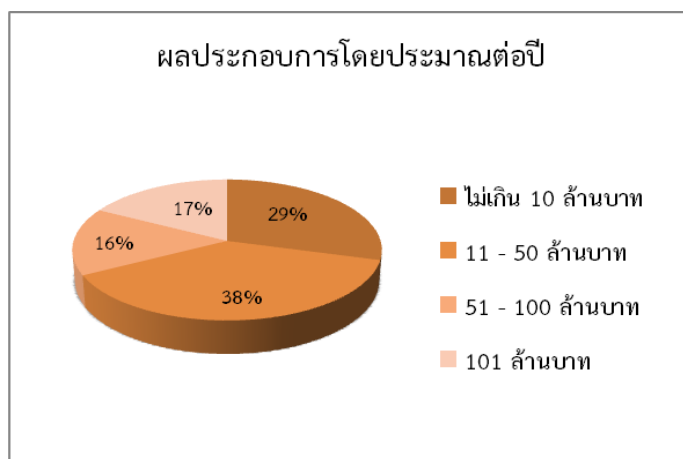
## 9. ผลประกอบการโดยประมาณ

ตารางที่ 4.21 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 4.13 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 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ จากแบบสอบถาม 58 ชุด

คำถาม	mean	Std. Deviation
บริษัทกลางควรมีนโยบายบริหารงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้สมาชิกนำไปปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานเดียวกัน	3.40	.528
สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานโดยคณะกรรมการและประธานกรรมการบริหาร มาจากการลงคะแนนเลือกตั้งจากบรรดาสมาชิก	3.28	.643
ควรมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อสินค้าและบริการอย่างชัดเจน หากกรณีที่ไม่สามารถระบุสมาชิกผู้รับผิดชอบได้ ให้สมาชิกที่เป็นผู้ดำเนินงานร่วมกันในงานนั้น ๆ รับผิดชอบร่วมกัน เว้นแต่สถานะสินค้าอยู่ในความรับผิดชอบของลูกค้า	3.17	.596
สมาชิกแต่ละรายควรมีแนวทัศนคติ และแนวทางการทำงานที่สอดคล้องหรือมีความคล้ายคลึงกัน	3.14	.687
บริษัทกลางควรกำหนดมาตรฐานการให้บริการซึ่งอาจอ้างอิงจากระดับการให้บริการของสมาชิกแต่ละราย	3.12	.462
ควรมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ชัดเจน เช่น กำหนดให้มีการประชุมประเมินผลงาน 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
ไม่ควรมีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของประธานบริหารและคณะกรรมการบริการที่ผ่านการเลือกตั้งเข้าบริหารงานบริษัทกลาง	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 สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอบบาค) 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



บริษัทกลางควรถูกกำหนดมาตรฐานการให้บริการซึ่งอาจอ้างอิงจากระดับการให้บริการของสมาชิกแต่ละรายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 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

สมาชิกควรมีการแบ่งปันข้อมูลในส่วนของคุณค่าดำเนินการในส่วนของตนให้สมาชิกแต่ละรายทราบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.650 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

## มิตินี้ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิตินี้ 2 กระบวนการทางธุรกิจ จากแบบสอบถาม 58 ชุด

คำถาม	Mean	Std. Deviation
ใบส่งสินค้าจะใช้ในการตรวจสอบคุณภาพการทำงาน หากมีการลงบันทึกว่ามีสินค้าสูญหายหรือเสียหายในช่วงการทำงานของสมาชิกรายใด บริษัทกลางจะทำการบันทึกกลับสู่ระบบนำไปวัดผลการดำเนินงานของสมาชิกแต่ละราย	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 หากมีการลงบันทึกว่ามีสินค้าสูญเสียบหรือเสียหายในช่วงการทำงานของสมาชิกรายใด บริษัทกลางจะทำการบันทึกกลับสู่ระบบ นำไปวัดผลการดำเนินงานของสมาชิกแต่ละรายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.480 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอกรูปแบบความร่วมมือนี้

เมื่อใบส่งสินค้ามีการลงชื่อรับสินค้าจากลูกค้าเรียบร้อยแล้ว สมาชิกที่ดำเนินงานคนสุดท้ายจะนำเอกสารสแกน เข้าสู่ระบบและแจ้งแก่ บริษัทกลางซึ่งจะเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าต่อไปมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.563 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอกรูปแบบความร่วมมือนี้

สมาชิกทุกรายเมื่อได้รับแจ้งงานต้องทำการยืนยันการรับทราบงาน พร้อมคอยอัปเดตความเคลื่อนไหวของงานเข้าสู่ระบบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.512 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอกรูปแบบความร่วมมือนี้

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

บริษัทกลางทำการตรวจสอบสถานะของงานและสินค้าจากระบบ แล้วทำการรายงานสถานะสินค้าต่อลูกค้าเป็นระยะ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.556 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอกรูปแบบความร่วมมือนี้

### มิตินี้ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิตินี้ 3 กระบวนการทางการเงิน 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 ยกเว้นเพียงค่าขนส่งเท่านั้นที่ได้รับการงดเว้นค่า VAT ดังนั้นการแจ้งค่าบริการและการชำระค่าบริการระหว่างสมาชิกและบริษัทกลาง หรือ ระหว่างบริษัทกลางและลูกค้าให้ทำการเก็บค่า VAT และหัก ณ ที่จ่ายให้ถูกต้องตามปกติ	3.02	.577
ราคาที่สมาชิกทำการเสนอแก่บริษัทกลางควรเป็นราคาที่คิดตามน้ำหนัก ปริมาณสินค้า หรือ การคิดราคาขนส่งสินค้าแบบ Backhaul ไม่ควรเป็นราคาแบบเหมาเที่ยว เพราะการเพิ่มกำไรเข้าไปจากราคาขายที่สมาชิกให้บริการอยู่ ราคาจึงสูงกว่าราคาตลาดทั่ว ๆ ไป	2.76	.630

สมาชิกสามารถเสนอขายราคาแบบเหมาคันได้ต่อเมื่อลูกค้ามีความต้องการรับบริการแบบเร่งด่วน (Express) ไม่สามารถรอควบรวมกับสินค้าของสมาชิกแต่ละรายก่อนทำการจัดส่งสู่ปลายทางได้ เป็นการให้บริการแบบด่วนพิเศษที่จะมีราคาสูงกว่าราคาขายทั่ว ๆ ไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.583 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

กรณีที่บริษัทกลางจำเป็นต้องใช้เงินหมุนเวียนในการดำเนินงานส่วนกลางมาก อาจมีการพิจารณาเตรียมการในส่วนของการกู้ยืมจากกองทุนหรือ ธนาคารต่าง ๆ ทั้งนี้การกู้ยืมต้องผ่านมติความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารก่อน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.525 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

เมื่อใบส่งสินค้ามีการลงชื่อรับสินค้าจากลูกค้าเรียบร้อยแล้ว สมาชิกที่ดำเนินงานคนสุดท้ายจะนำเอกสารสแกน เข้าสู่ระบบและแจ้งแก่บริษัทกลางซึ่งจะทำการเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.588 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

ทุก ๆ กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในประเทศไทยจำเป็นต้องมีการเสียค่า VAT ยกเว้นเพียงค่าขนส่งเท่านั้นที่ได้รับยกเว้นค่า VAT ดังนั้นการแจ้งค่าบริการและการชำระค่าบริการระหว่างสมาชิกและบริษัทกลาง หรือ ระหว่างบริษัทกลางและลูกค้าให้ทำการเก็บค่า VAT และหัก ณ ที่จ่ายให้ถูกต้องตามปกติมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.577 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบแบบความร่วมมือนี้

ราคาที่สมาชิกทำการเสนอแก่บริษัทกลางควรเป็นราคาที่คิดตามน้ำหนัก ปริมาณสินค้า หรือ การคิดราคาขนส่งสินค้าแบบ Backhaul ไม่ควรเป็นราคาแบบเหมาเที่ยว เพราะการเพิ่มกำไรเข้าไปจากราคาขายที่สมาชิกให้บริการอยู่ ราคาจึงสูงกว่าราคาตลาดทั่ว ๆ ไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.630 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบแบบความร่วมมือนี้

#### มิติที่ 4 กระบวนการทางการในการปฏิบัติงาน (Operation Process)

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติที่ 4 กระบวนการปฏิบัติงาน จากแบบสอบถาม 58 ชุด

คำถาม	Mean	Std. Deviation
ทุก ๆ ช่วงที่มีการเปลี่ยนถ่าย ขนย้ายเปลี่ยนมือ สมาชิกผู้ขนส่งจะมีการตรวจเช็คจำนวนและสภาพสินค้าว่าตรงตามเอกสารที่ได้รับแจ้งก่อนหน้าหรือไม่ หากพบว่าสินค้ามีความผิดปกติหรือมีจำนวนไม่ครบถ้วน จะทำการแจ้งสู่บริษัทกลางทันที เพื่อตรวจสอบข้อมูลอีกครั้ง พร้อมทำการบันทึกลงใบรับสินค้าเพื่อเป็นหลักฐาน	3.33	.509
บริษัทกลางควรจัดหาระบบสารสนเทศเพื่อช่วยให้การทำงานรวดเร็ว ลดความผิดพลาดจากการทำงานซ้ำซ้อน หากในกรณีที่ไม่มีเงินทุนในการจัดหาระบบบริษัทควรจัดให้มีพนักงานประสานงานแก่สมาชิกแต่ละราย เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน	3.24	.540
บริษัทส่วนกลางจะทำการตรวจสอบมาตรฐานการบริการของสมาชิกแต่ละรายอยู่เสมอ การประเมินผลการดำเนินงาน อาจทำการพิจารณาจากเปอร์เซ็นต์ความเสียหายจากการดำเนินงานของสมาชิกแต่ละราย ข้อมูลที่นำมาใช้ในการคำนวณมาจากระบบสารสนเทศที่มีการจัดเก็บข้อมูลสินค้าของทุกรอบการขนส่ง โดยมีการระบุความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อตัวสินค้าในระหว่างการขนส่ง	3.22	.460
เมื่อรับทราบการแจ้งงาน สมาชิกแต่ละรายจะ Log In เข้าสู่ระบบเพื่อแจ้งรับทราบงานแล้วดำเนินการพร้อมแจ้งสถานะสินค้าเป็นระยะ หลังสิ้นสุดการดำเนินงานในส่วนของตน สมาชิกแต่ละรายแจ้งสถานะเสร็จสิ้นของงานกลับเข้าสู่ระบบ เพื่อสิ้นสุดงานในส่วนของตน	3.16	.523
มีการประเมินผลการดำเนินงาน รายได้ที่แท้จริงทุกเดือน เพื่อทราบสถานะทางการเงินและระดับเงินหมุนเวียนของบริษัทกลาง	3.09	.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 โดยมีการระบุความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อตัวสินค้าในระหว่างการขนส่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.460 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

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

มีการประเมินผลการดำเนินงาน รายได้ที่แท้จริงทุกเดือน เพื่อทราบสถานะทางการเงินและระดับเงินหมุนเวียนของบริษัทกลางมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.571 ซึ่งหมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือนี้

มีการปันผลจากเงินลงทุนเมื่อบริษัทมีผลกำไรร้อยละ 80 ของเงินลงทุน ทำการปันผลกำไรคืนเพียงร้อยละ 30 จากผลกำไร ให้แก่สมาชิกแต่ละรายจำนวนเท่ากัน อีกร้อยละ 50 ของผลกำไรนำมาพัฒนาระบบการทำงาน สารสนเทศ เทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ต่าง ๆ สำหรับบริษัทกลางเองมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 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 4.26 คำร้อยละของมิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ 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 เพื่อให้คณะบริหารงานทำการชี้แจงและแก้ไขข้อผิดพลาด ให้ทำการบริหารงานต่อ จนกว่าจะครบวาระการทำงาน	47.50%

คำถาม	Percentage
4. การตัดสินใจในส่วนของนโยบายบริหารหรือแนวทางเชิงกลยุทธ์ระดับสูง โดยสมาชิกทุกรายถือว่า มีสิทธิเท่าเทียมกัน	
- การตัดสินใจจะต้องผ่านมติเสียงส่วนมากจากบรรดาสมาชิก อาจถือเกณฑ์ที่ ร้อยละ 75 ของจำนวนสมาชิก เกณฑ์การตัดสินใจอาจขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญของปัญหา	68.28%
- การตัดสินใจจะต้องมีมติเป็นเอกฉันท์ หากมีสมาชิกรายใดไม่เห็นด้วยให้ถือว่า การตัดสินใจนั้นไม่ผ่าน	31.72%

การตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกลงคะแนนได้ตามความเห็นชอบ โดยคำถามแต่ละข้อมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ซึ่งการเลือกคำตอบในแต่ละข้อเป็นการตัดสินใจเลือกกรอรูปแบบที่เห็นชอบจากมากไปหาน้อย 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 สามารถจัดการประชุมอภิปรายและเลือกตั้งคณะกรรมการส่วนกลางใหม่ได้ โดยต้องผ่านมติเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารคิดเป็นร้อยละ 52.50

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้หากไม่บรรลุตามนโยบายที่กำหนดไว้ จะทำการจัดประชุมอีกครั้ง เพื่อให้คณะกรรมการงานทำการชี้แจงและแก้ไขข้อผิดพลาด ให้ทำการบริหารงานต่อ จนกว่าจะครบวาระการทำงานคิดเป็นร้อยละ 47.50

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้การตัดสินใจจะต้องผ่านมติเสียงส่วนมากจากบรรดาสมาชิก อาจถือเกณฑ์ที่ร้อยละ 75 ของจำนวนสมาชิก เกณฑ์การตัดสินใจอาจขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญของปัญหาคิดเป็นร้อยละ 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 4.27

ตารางที่ 4.27 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	-
จำนวนแบบสอบถาม	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 4.28 ค่าร้อยละของมิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ จากแบบสอบถามส่วนที่ 3

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



คำถาม	Percentage
- สมาชิกผู้ที่ติดต่อลูกค้าและบริษัทกลางต่างทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับลูกค้าที่ตนเองหาได้โดยตรงกรณีเป็นงานที่บริษัทกลางไม่ได้ทำการหา บริษัทกลางจะทำหน้าที่เพียงเปิดงานจัดเก็บข้อมูลของงานเท่านั้น ในขณะที่สมาชิกที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับงานที่หาได้ จะไม่ทราบข้อมูลใด ๆ ทั้งสิ้นของงาน	32.74%
3. บริษัทใดควรเป็นผู้ส่งต่อข้อมูล และเป็นฐานในการจัดเก็บข้อมูลก่อนการส่งต่องานไปยังสมาชิกแต่ละราย	
- บริษัทกลางควรเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบ โดยผ่านทางระบบสารสนเทศ แล้วกระจายข้อมูลไปสู่ส่วนต่างๆ ที่ดำเนินงาน	64.14%
- สมาชิกผู้ที่ติดต่อลูกค้าเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบ โดยผ่านทางระบบสารสนเทศ แล้วการกระจายข้อมูลไปสู่ส่วนต่าง ๆ ที่ดำเนินงาน โดยบริษัทกลางจะนับเป็นหนึ่งในส่วนของผู้ปฏิบัติการเท่านั้น	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

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกผู้หาลูกค้าได้ เป็นผู้ติดต่อประสานงานกับลูกค้าโดยตรง บริษัทกลางทำหน้าที่เพียงเปิดงานจัดเก็บข้อมูลของงานเท่านั้นคิดเป็นร้อยละ 35.31

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกผู้ที่ติดต่อลูกค้าและบริษัทกลางต่างทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับลูกค้าที่ตนเองหาได้โดยตรงกรณีเป็นงานที่บริษัทกลางไม่ได้ทำการหา บริษัทกลางจะ

ทำหน้าที่เพียงเปิดงานจัดเก็บข้อมูลของงานเท่านั้น ในขณะที่สมาชิกที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ  
ได้ จะไม่ทราบข้อมูลใด ๆ ทั้งสิ้นของงานคิดเป็นร้อยละ 32.74

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้บริษัทกลางควรเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบ โดยผ่านทาง  
ระบบสารสนเทศ แล้วกระจายข้อมูลไปสู่ส่วนต่างๆ ที่ดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 64.14

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกผู้ติดต่อลูกค้าเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบ โดย  
ผ่านทางระบบสารสนเทศ แล้วการกระจายข้อมูลไปสู่ส่วนต่าง ๆ ที่ดำเนินงาน โดยบริษัทกลางจะ  
นับเป็นหนึ่งในส่วนของผู้ปฏิบัติการเท่านั้นคิดเป็นร้อยละ 35.86

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้บริษัทกลางทำการสร้างแบบจำลองการขนส่งตั้งแต่ต้นทาง  
ไปจนถึงปลายทางเพื่อให้เห็นภาพรวมของการทำงานและบริษัทที่ต้องรับผิดชอบงานในแต่ละส่วนคิด  
เป็นร้อยละ 63.62

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกที่รับงานและติดต่อลูกค้าโดยตรงทำการสร้าง  
แบบจำลองการขนส่งตั้งแต่ต้นทางไปจนถึงปลายทางเพื่อให้เห็นภาพรวมของการทำงานและบริษัทที่  
ต้องรับผิดชอบงานในแต่ละส่วนคิดเป็นร้อยละ 36.38

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้บริษัทกลางเป็นฝ่ายจัดเตรียมเอกสารที่จำเป็นในการขนส่ง  
สินค้ารวมทั้งใบส่งสินค้าเข้าสู่ระบบ เป็นเอกสารแนบไปกับตัวสินค้าจนกระทั่งถึงมือผู้รับปลายทางลง  
ชื่อรับสินค้าคิดเป็นร้อยละ 53.28

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกที่รับงานและติดต่อลูกค้าโดยตรงเป็นฝ่ายจัดเตรียม  
เอกสารที่จำเป็นในการขนส่งสินค้ารวมทั้งใบส่งสินค้าเข้าสู่ระบบ เป็นเอกสารแนบไปกับตัวสินค้า  
จนกระทั่งถึงมือผู้รับปลายทางลงชื่อรับสินค้าคิดเป็นร้อยละ 46.72

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้บริษัทกลาง โดยเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าและจะชำระ  
ค่าบริการคืนแก่สมาชิกผู้ดำเนินงานตามราคาที่มีการแจ้งไว้ต่อกันคิดเป็นร้อยละ 55.26

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกผู้รับงาน โดยวางบิลเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า  
โดยตรง และจะจ่ายค่านายหน้าคืนให้แก่บริษัทกลางคิดเป็นร้อยละ 44.91

ตารางที่ 4.29 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	
จำนวน แบบสอบถาม	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 4.29

แม้ว่ารูปแบบ P จะมีคะแนนสูงมาเป็นอันดับ 2 แต่กลับมีจำนวนแบบสอบถามที่เลือกรูปแบบ P เป็นศูนย์ เนื่องจากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 นี้ ตัวเลือกรูปแบบ A และ B ต่างกันเพียงตัวเลือกเดียว คือ “สมาชิกมีหน้าที่หาลูกค้า และส่งต่อให้บริษัทกลางเป็นคนประสานงานติดต่อลูกค้าโดยตรง” ทำให้คะแนนของตัวเลือก B น้อยกว่ารูปแบบ A เพียงเล็กน้อย ซึ่งหมายความว่าคะแนนที่เลือกรูปแบบ P ทั้งหมดก็คือคะแนนที่เลือกรูปแบบ A เช่นกัน หากพิจารณาในรายละเอียดของตัวเลือกแล้ว คะแนนในการเลือก “บริษัทกลางและสมาชิกมีหน้าที่ร่วมกันในการหาลูกค้า แต่ทุกงานต้องส่งผ่านให้บริษัทกลางรับทราบ” นั้นมีคะแนนสูงกว่า “สมาชิกมีหน้าที่หาลูกค้า และส่งต่อให้บริษัทกลางเป็นคนประสานงานติดต่อลูกค้าโดยตรง” อยู่ที่ร้อยละ 57.31 และ ร้อยละ 23.84 ผู้วิจัยจึงพิจารณาปรับกรอบรูปแบบให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น โดยให้คล้ายคลึงกับรูปแบบ A คือกำหนดให้ทั้งบริษัทกลางและสมาชิกร่วมกันหาลูกค้ามาเป็นอันดับที่ 1 และให้สมาชิกหาลูกค้าแต่เพียงผู้เดียวมาเป็นอันดับที่ 2

สมาชิกสามารถเป็นผู้หาลูกค้าเพียงผู้เดียวได้เช่นกัน แต่เมื่อลูกค้าต้องการบริการแล้วสมาชิกต้องแจ้งงานแก่บริษัทรับทราบและให้บริษัทกลางเป็นตัวกลางในการติดต่อกับลูกค้า ทั้งนี้การตัดสินใจเลือก แนวทางในการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ประกอบการแต่ละกลุ่ม ทางผู้วิจัยจะยืนยันผลส่วนนี้ในการจัดประชุมย่อย เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากผู้ประกอบการขนส่งและผู้ใช้บริการอีกครั้งก่อนปรับเปลี่ยนรายละเอียดมตินี้ของกรอบรูปแบบที่ทำการพัฒนาขึ้น

### มิตินี้ 3 กระบวนการทางธุรกิจ (Financial Process)

ตารางที่ 4.30 ค่าร้อยละของมิตินี้ 3 กระบวนการทางการเงิน จากแบบสอบถามส่วนที่ 3

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

คำถาม	Percentage
2. หากกรณีลูกค้าไม่พอใจค่าบริการ บริษัทควรดำเนินการอย่างไร	
- บริษัทกลางจะลดราคาค่าบริการลง แต่ราคาจะยังต้องอยู่ในช่วงราคา (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%
- คิดคำนวณหน้างานจากการติดต่อหาลูกค้าให้แก่สมาชิกแต่ละราย	28.62%
- คิดรายได้อัตราคงที่ 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 เพื่อป้องกันปัญหาการเอาเปรียบสมาชิกที่หาลูกค้าให้กับบริษัทกลางจะได้รับเงินตอบแทนในลักษณะของเงินหรือของรางวัล เช่น ทุก 3 เดือนจะมีการประชุม และแจ้งเงินรางวัลสำหรับสมาชิกที่สามารถหาลูกค้าเข้ารับบริการได้สูงสุด จะได้รับเงินรางวัลที่กำหนดไว้	39.22%
5. การให้เครดิตเวลาในการชำระค่าบริการระหว่างบริษัทกลางกับลูกค้า และบริษัทกลางกับสมาชิก	
- ให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการ น้อยกว่า เครดิตระหว่างสมาชิกผู้ให้บริการทำให้บริษัทกลางมีระยะเวลาในการหมุนเงินส่วนกลางได้ดียิ่งขึ้น มีสภาพคล่องมากขึ้น ก่อนจ่ายค่าบริการคืนแก่สมาชิกผู้ดำเนินงาน	33.88%
- ให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการและเครดิตระหว่างสมาชิกผู้ให้บริการเท่ากัน	25.52%
- ให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการและเครดิตระหว่างสมาชิกผู้ให้บริการแต่ละรายไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับบทตกลงระหว่างกัน	40.60%

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้สมาชิกแต่ละรายทำการเสนอราคาค่าบริการในส่วนของตนเองตามที่ตกลงร่วมกันไว้ในกลุ่มความร่วมมือให้กับบริษัทกลาง โดยราคาที่เสนอจะทำการเสนอช่วงราคาสูงสุดและต่ำสุดที่รับได้ (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

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้นำราคาที่สมาชิกแต่ละรายเสนอมาบวกกำไรเพิ่มขึ้นต่ำร้อยละ 3 - 5 ก่อนเสนอให้กับลูกค้า เพื่อเป็นค่าดำเนินงานของส่วนกลางคิดเป็นร้อยละ 51.03

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้คิดค่านายหน้าจากในการติดต่อหาลูกค้าให้แก่สมาชิกแต่ละรายคิดเป็นร้อยละ 28.62

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้คิดรายได้อัตราคงที่ เช่น ได้กำไรคงที่ 6 บาทต่อสินค้า 1 ชิ้นคิดเป็นร้อยละ 20.43

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้มีค่าจูงใจให้กับสมาชิกที่หาลูกค้าได้ สมาชิกที่หาลูกค้าให้กับบริษัทกลางจะได้รับเงินตอบแทนในลักษณะของค่านายหน้า เช่น ได้รับเงินค่านายหน้า 5% จากผลกำไรต่องานคิดเป็นร้อยละ 48.02

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบว่าไม่จำเป็นต้องมีค่าจูงใจให้แก่สมาชิก เนื่องจากสมาชิกได้รับเงินปันผลรายปี ยังมีปริมาณลูกค้าเข้ารับบริการมาก จำนวนเงินปันผลรายปีที่ได้รับยิ่งสูงคิดเป็นร้อยละ 19.74

ผู้ประกอบการมีความเห็นชอบให้มีค่าจูงใจให้กับสมาชิกที่หาลูกค้าได้ เพื่อป้องกันปัญหาการเอาเปรียบ 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 4.31 สัดส่วนคะแนนรวม จำนวนผู้เลือกตอบ และค่าร้อยละของกรอกรูปแบบ A B C และ D จากแบบสอบถามส่วนที่ 3 มิติที่ 3

	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 ได้แก่ รูปแบบ C และ D โดยมีคะแนน 8,149 และ ตามลำดับ 7,749 พิจารณาได้จากตารางที่ 4.31

#### 4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์

การศึกษาความสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนได้แก่ มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) และมิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) โดยการนำผลการศึกษาของแต่ละมิติที่ได้จากแบบสอบถาม 2 ส่วนมาทำการหาค่าสหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) เพื่อดูความสัมพันธ์ของการเลือกตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง แต่เนื่องจากมิติที่ 4 กระบวนการปฏิบัติการมีความคล้ายคลึงกันเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยจึงไม่มีการออกแบบสอบถามในส่วนของมิติที่ 4 ให้ผู้ประกอบการเลือกลงคะแนน

ข้อมูลส่วนที่ 1 คำถามทั่วไป เช่น ทุนจดทะเบียน จำนวนพนักงาน ระยะทางการให้บริการ ประเภทยานพาหนะที่มี เป็นต้น

ข้อมูลส่วนที่ 2 คำถามให้คะแนนความเห็นชอบแบบเป็น Scale สำหรับกรอกรูปแบบที่ทำการพัฒนาขึ้น (กรอกรูปแบบ P)

ข้อมูลส่วนที่ 3 คำถามให้ลงคะแนนเลือกกรอกรูปแบบทั้งหมดที่ศึกษาได้ เพื่อเลือกกรอกรูปแบบที่ต้องการมากที่สุด

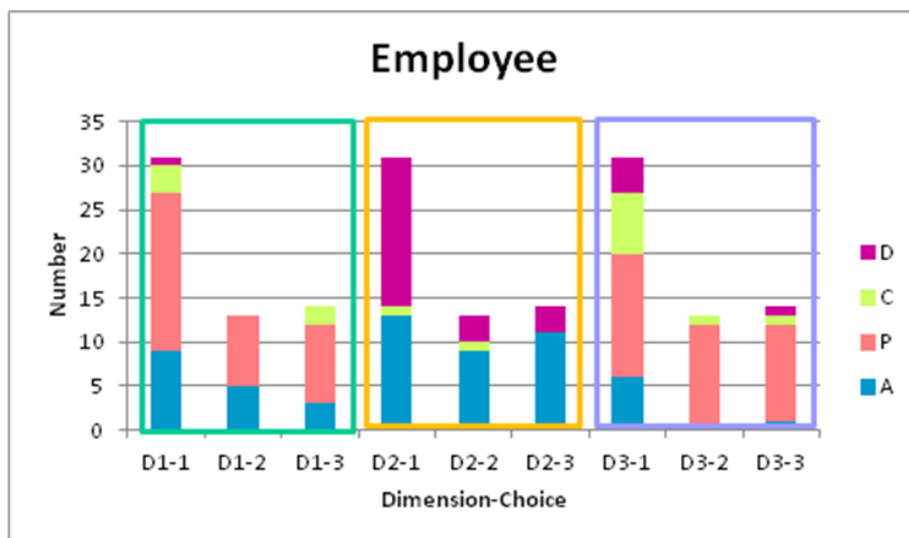
### การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบสอบถามส่วนที่ 1 และส่วนที่ 3

อย่างที่ได้มีการกล่าวแล้วในข้างต้นในหน้าที่ 102 ว่าในส่วนที่ 3 การเลือกกรอบรูปแบบของมิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ คำตอบของกรอบรูปแบบ A และ P นั้นคือกลุ่มเดียวกัน จะสังเกตได้ว่าไม่มีคะแนนการเลือกกรอบรูปแบบ P ในมิติที่ 2 เลย ซึ่งในจริงนั้นความเป็นจริงแล้ว ทุกคนที่เลือก P นั้นต่างเลือก A ด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้นในมิติที่ 2 จะทำการพิจารณาค่า A และถือว่า P ค่าคะแนนเท่ากัน การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะกลุ่มตัวอย่างและการเลือกกรอบรูปแบบพบว่า

ตารางที่ 4.32 จำนวนพนักงานต่อการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ

Dimension 1	Emp/Choice	A	P	C	D	Total
	น้อยกว่า 50 (1)	9	18	3	1	31
	50 - 200 คน (2)	5	8	0	0	13
	200 คนขึ้นไป (3)	3	9	2	0	14
	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>35</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>58</b>
Dimension 2	Emp/Choice	A	P	C	D	Total
	น้อยกว่า 50 (1)	13	0	1	17	31
	50 - 200 คน (2)	9	0	1	3	13
	200 คนขึ้นไป (3)	11	0	0	3	14
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>58</b>
Dimension 3	Emp/Choice	A	P	C	D	Total
	น้อยกว่า 50 (1)	6	14	7	4	31
	50 - 200 คน (2)	0	12	1	0	13
	200 คนขึ้นไป (3)	1	11	1	1	14
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>58</b>

จากตารางที่ 4.32 พบว่า บริษัทที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน พิจารณาเลือกรูปแบบ P สูงที่สุดในมิติที่ 1 และมิติที่ 3 ในขณะที่มิติที่ 2 ผู้ประกอบการขนาดเล็กที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คนกลับเลือกตอบกรอบรูปแบบ D ซึ่งสามารถตีความได้ว่า แม้ว่าผู้ประกอบการขนาดเล็กจะเห็นชอบในรูปแบบการร่วมกลุ่มแบบเป็นทางการ มีการมาตรฐานในการกระจายรายได้ที่ชัดเจน มีค่าแรงจูงใจจากการทำงาน เห็นได้ชัดว่าผู้ประกอบการขนาดเล็กพิจารณาในส่วนของผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นหลัก แต่หากให้เลือกรับดำเนินงานด้านธุรกิจแล้ว ผู้ประกอบการขนาดเล็กยังคงพึงพอใจในรูปแบบของการร่วมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการมากกว่า คือไม่มีความจำเป็นต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการลงทุน ในทางกลับกันผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะยึดมั่นแนวทางการรวมกลุ่มแบบเป็นทางการมากกว่า สามารถพิจารณาได้จากภาพที่ 4.14



ภาพที่ 4.14 สัดส่วนจำนวนพนักงานต่อการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ

จากภาพที่ 4.14 สามารถแจกแจงรายละเอียดตัวแปรได้ดังนี้

โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดตัวแปรได้ดังนี้

กรอบรูปแบบ ทั้ง 4 กรอบที่ทำการลงคะแนนเลือกในแบบสอบถามส่วนที่ 3

A	หมายถึง	Model A
P	หมายถึง	Model P
C	หมายถึง	Model C
D	หมายถึง	Model D
D1	หมายถึง	มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ
D2	หมายถึง	มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ
D3	หมายถึง	มิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน
1	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน
2	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนพนักงาน 50 – 200 คน
3	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนพนักงาน 201 คนขึ้นไป

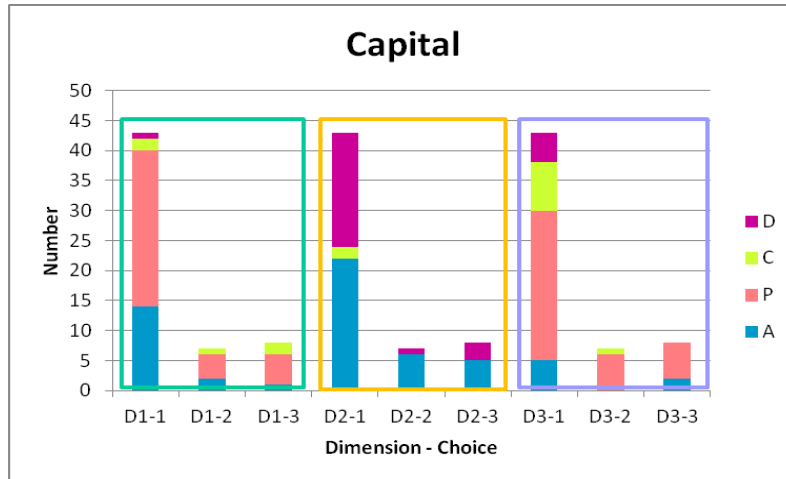
ตารางที่ 4.33 จำนวนเงินลงทุนต่อการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ

Dimension 1	Cap/Choice	A	P	C	D	Total
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท (1)	14	26	2	1	43
	50 - 200 ล้านบาท (2)	2	4	1	0	7
	200 ล้านบาทขึ้นไป (3)	1	5	2	0	8
	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>35</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>58</b>
Dimension 2	Cap/Choice	A	P	C	D	Total



	ไม่เกิน 50 ล้านบาท (1)	22	0	2	19	43
	50 - 200 ล้านบาท (2)	6	0	0	1	7
	200 ล้านบาทขึ้นไป (3)	5	0	0	3	8
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>58</b>
Dimension 3	<b>Cap/Choice</b>	<b>A</b>	<b>P</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Total</b>
	ไม่เกิน 50 ล้านบาท (1)	5	25	8	5	43
	50 - 200 ล้านบาท (2)	0	6	1	0	7
	200 ล้านบาทขึ้นไป (3)	2	6	0	0	8
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>58</b>

จากตารางที่ 4.33 พบว่า บริษัทที่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาทพิจารณาเลือกรูปแบบ P สูงที่สุดทั้ง 3 มิติ ในขณะที่ผู้ประกอบการที่มีทุนจดทะเบียน 50 – 200 ล้านบาทขึ้นไปมีความพร้อมและความเข้าใจในส่วนของกรรวมกลุ่มมากกว่าจึงมีคะแนนการเลือกรูปแบบ P และ A ซึ่งเป็นรูปแบบความร่วมมือที่ต้องอาศัยความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่ม ความพร้อมในการลงทุนและดำเนินงานเพื่อส่วนกลางมากกว่าอย่างเด่นชัด ในขณะที่ผู้ประกอบการที่มีทุนจดทะเบียน 50 – 200 ล้านบาทขึ้นไป แทบจะไม่มีการเลือกรูปแบบ C และ D เลย สามารถพิจารณาได้จากภาพที่ 4.15



ภาพที่ 4.15 สัดส่วนจำนวนเงินลงทุนต่อการเลือกรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ

จากภาพที่ 4.15 สามารถแจกแจงรายละเอียดตัวแปรได้ดังนี้

กรอกรูปแบบ ทั้ง 4 กรอบที่ทำการลงคะแนนเลือกในแบบสอบถามส่วนที่ 3

- A หมายถึง Model A
- P หมายถึง Model P
- C หมายถึง Model C
- D หมายถึง Model D

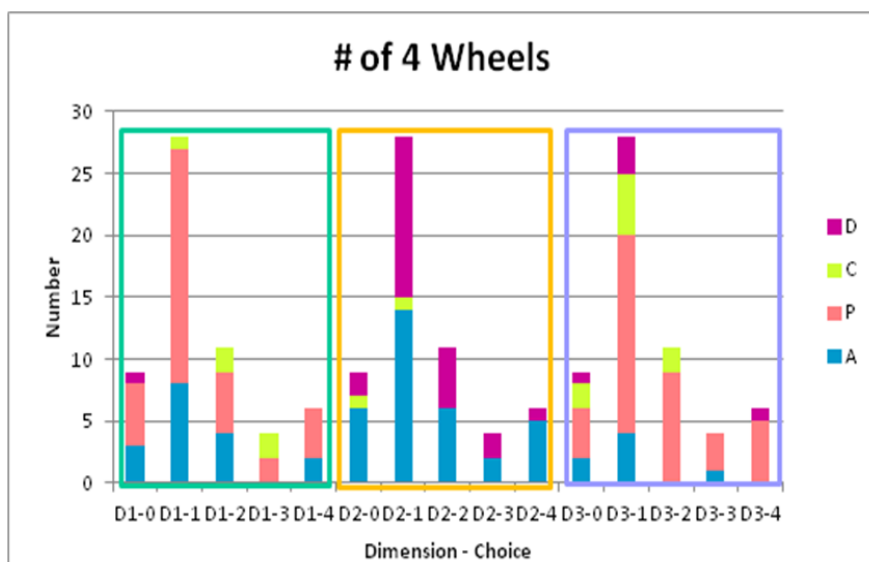
D1	หมายถึง	มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ
D2	หมายถึง	มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ
D3	หมายถึง	มิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน
1	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท
2	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีทุนจดทะเบียน 50 – 200 ล้านบาท
3	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีทุนจดทะเบียน 201 ล้านบาทขึ้นไป

ตารางที่ 4.34 จำนวนรถบรรทุก 4 ล้อของผู้ประกอบการขนส่งต่อการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือ ทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ

Dimension 1	4W/Choice	A	P	C	D	Total
	ไม่มี	3	5	0	1	9
	น้อยกว่า 10 คัน	8	19	1	0	28
	11 - 50 คัน	4	5	2	0	11
	51 - 100 คัน	0	2	2	0	4
	100 คันขึ้นไป	2	4	0	0	6
	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>35</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>58</b>
Dimension 2	4W/Choice	A	P	C	D	Total
	ไม่มี	6	0	1	2	9
	น้อยกว่า 10 คัน	14	0	1	13	28
	11 - 50 คัน	6	0	0	5	11
	51 - 100 คัน	2	0	0	2	4
	100 คันขึ้นไป	5	0	0	1	6
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>58</b>
Dimension 3	4W/Choice	A	P	C	D	Total
	ไม่มี	2	4	2	1	9
	น้อยกว่า 10 คัน	4	16	5	3	28
	11 - 50 คัน	0	9	2	0	11
	51 - 100 คัน	1	3	0	0	4
	100 คันขึ้นไป	0	5	0	1	6
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>58</b>

จากตารางที่ 4.34 พบว่า บริษัทที่มีจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อ น้อยกว่า 10 คันหรือไม่มีรถบรรทุก 4 ล้อเลย พิจารณาเลือกกรอบรูปแบบ P สูงที่สุดทั้ง 3 มิติ เช่นเดียวกับผู้ประกอบการที่มีจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อ จำนวน 11 – 100 คันขึ้นไปต่างให้คะแนนเลือกกรอบรูปแบบ P สูงสุด เช่นเดียวกัน ดังนั้นจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อไม่สามารถนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการจำแนกบอกรายการ

องค์กรและรูปแบบการให้บริการที่จะส่งผลต่อการเลือกกรอบรูปแบบสามารถพิจารณาได้จากภาพที่ 4.16



ภาพที่ 4.16 สัดส่วนจำนวนรถ 4 ล้อของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนต่อการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ

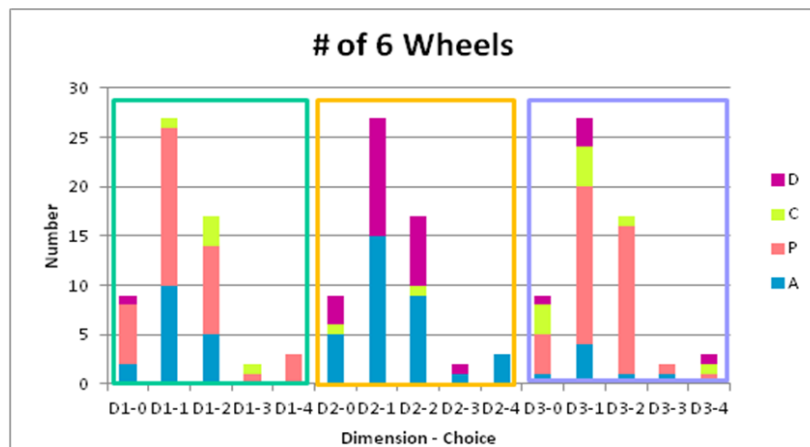
จากภาพที่ 4.16 สามารถแจกแจงรายละเอียดตัวแปรได้ดังนี้  
กรอบรูปแบบ ทั้ง 4 กรอบที่ทำการลงคะแนนเลือกในแบบสอบถามส่วนที่ 3

A	หมายถึง	Model A
P	หมายถึง	Model P
C	หมายถึง	Model C
D	หมายถึง	Model D
D1	หมายถึง	มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ
D2	หมายถึง	มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ
D3	หมายถึง	มิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน
0	หมายถึง	ผู้ประกอบการไม่มีจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อ
1	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อน้อยกว่า 10 คัน
2	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อน้อยกว่า 11 - 50 คัน
3	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อน้อยกว่า 51 - 100 คัน
4	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนรถบรรทุก 4 ล้อ 100 คันขึ้นไป

ตารางที่ 4.35 จำนวนรถบรรทุก 6 ล้อของผู้ประกอบการขนส่งต่อการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือ ทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ

Dimension 1	6W/Choice	A	P	C	D	Total
	ไม่มี	2	6	0	1	9
	น้อยกว่า 10 คัน	10	16	1	0	27
	11 - 50 คัน	5	9	3	0	17
	51 - 100 คัน	0	1	1	0	2
	100 คันขึ้นไป	0	3	0	0	3
	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>35</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>58</b>
Dimension 2	6W/Choice	A	P	C	D	Total
	ไม่มี	5	0	1	3	9
	น้อยกว่า 10 คัน	15	0	0	12	27
	11 - 50 คัน	9	0	1	7	17
	51 - 100 คัน	1	0	0	1	2
	100 คันขึ้นไป	3	0	0	0	3
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>58</b>
Dimension 3	6W/Choice	A	P	C	D	Total
	ไม่มี	1	4	3	1	9
	น้อยกว่า 10 คัน	4	16	4	3	27
	11 - 50 คัน	1	15	1	0	17
	51 - 100 คัน	1	1	0	0	2
	100 คันขึ้นไป	0	1	1	1	3
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>58</b>

จากตารางที่ 4.35 พบว่า บริษัทที่มีจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อ 11 - 50 คัน และ 50 -100 คัน มีจำนวนมากเป็น 2 ลำดับแรก ต่างพิจารณาเลือกกรอบรูปแบบ P สูงที่สุดทั้ง 3 มิติ ดังนั้นจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อไม่สามารถนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการจำแนกบอกขนาดองค์กรและรูปแบบการให้บริการที่จะส่งผลกระทบต่อกรเลือกกรอบรูปแบบสามารถพิจารณาได้จากภาพที่ 4.17



ภาพที่ 4.17 สัดส่วนจำนวนรถ 6 ล้อของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนต่อการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ

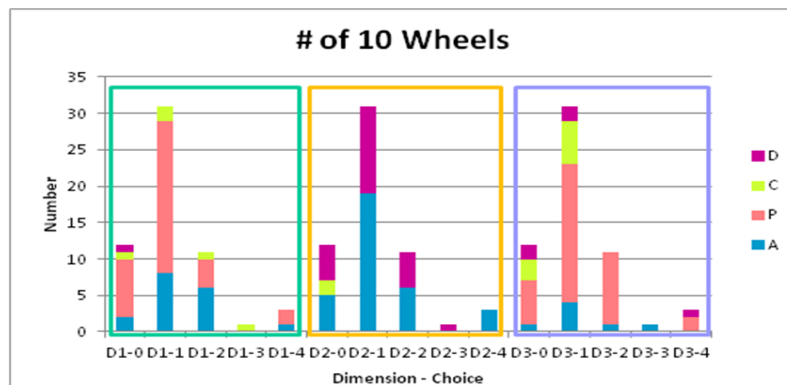
จากภาพที่ 4.17 สามารถแจกแจงรายละเอียดตัวแปรได้ดังนี้  
 กรอบรูปแบบ ทั้ง 4 กรอบที่ทำการลงคะแนนเลือกในแบบสอบถามส่วนที่ 3

A	หมายถึง	Model A
P	หมายถึง	Model P
C	หมายถึง	Model C
D	หมายถึง	Model D
D1	หมายถึง	มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ
D2	หมายถึง	มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ
D3	หมายถึง	มิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน
0	หมายถึง	ผู้ประกอบการไม่มีจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อ
1	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อน้อยกว่า 10 คัน
2	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อน้อยกว่า 11 - 50 คัน
3	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อน้อยกว่า 51 - 100 คัน
4	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนรถบรรทุก 6 ล้อ 100 คันขึ้นไป

ตารางที่ 4.36 จำนวนรถบรรทุก 10 ล้อของผู้ประกอบการขนส่งต่อการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ

Dimension 1	10W/Choice	A	P	C	D	Total
	ไม่มี	2	8	1	1	12
	น้อยกว่า 10 คัน	8	21	2	0	31
	11 - 50 คัน	6	4	1	0	11
	51 - 100 คัน	0	0	1	0	1
	100 คันขึ้นไป	1	2	0	0	3
	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>35</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>58</b>
Dimension 2	10W/Choice	A	P	C	D	Total
	ไม่มี	5	0	2	5	12
	น้อยกว่า 10 คัน	19	0	0	12	31
	11 - 50 คัน	6	0	0	5	11
	51 - 100 คัน	0	0	0	1	1
	100 คันขึ้นไป	3	0	0	0	3
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>58</b>
Dimension 3	10W/Choice	A	P	C	D	Total
	ไม่มี	1	6	3	2	12
	น้อยกว่า 10 คัน	4	19	6	2	31
	11 - 50 คัน	1	10	0	0	11
	51 - 100 คัน	1	0	0	0	1
	100 คันขึ้นไป	0	2	0	1	3
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>58</b>

จากตารางที่ 4.36 พบว่า บริษัทที่มีจำนวนรถบรรทุก 10 ล้ออยู่ในช่วง 11 - 50 คันมีจำนวนมากที่สุด พิจารณาเลือกกรอบรูปแบบ P มากสุดทั้ง 3 มิติ เช่นเดียวกันกับผู้ประกอบการที่มีจำนวนรถบรรทุก 10 ล้อ ในช่วงจำนวน น้อยกว่า 10 คัน 51 - 100 คัน และ 100ขึ้นไปต่างให้คะแนนเลือกกรอบรูปแบบ P สูงสุดเช่นเดียวกัน ดังนั้นจำนวนรถบรรทุก 10 ล้อไม่สามารถนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการจำแนกบอกขนาดองค์กรและรูปแบบการให้บริการที่จะส่งผลต่อการเลือกกรอบรูปแบบสามารถพิจารณาได้จากภาพที่ 4.18



ภาพที่ 4.18 สัดส่วนจำนวนรถ 10 ล้อของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนต่อการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ

จากภาพที่ 4.18 สามารถแจกแจงรายละเอียดตัวแปรได้ดังนี้  
กรอบรูปแบบ ทั้ง 4 กรอบที่ทำการลงคะแนนเลือกในแบบสอบถามส่วนที่ 3

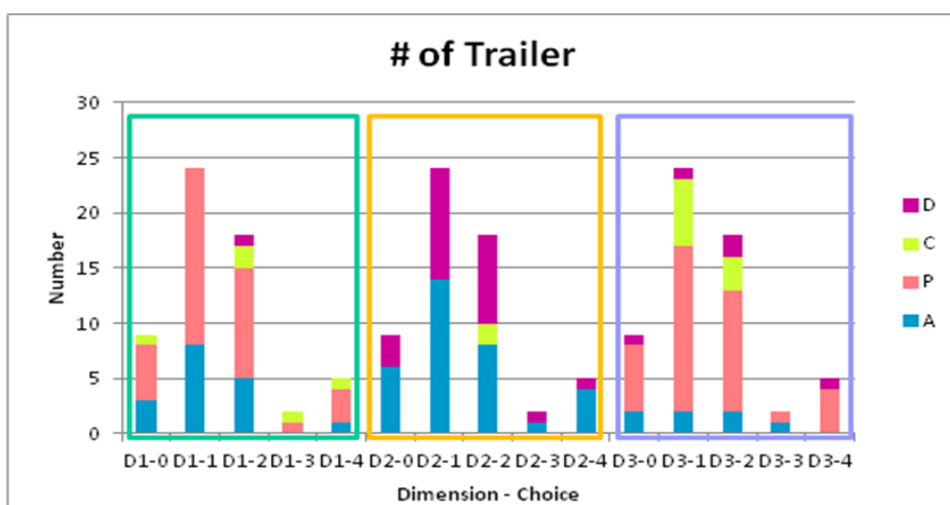
A	หมายถึง	Model A
P	หมายถึง	Model P
C	หมายถึง	Model C
D	หมายถึง	Model D
D1	หมายถึง	มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ
D2	หมายถึง	มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ
D3	หมายถึง	มิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน
0	หมายถึง	ผู้ประกอบการไม่มีจำนวนรถบรรทุก 10 ล้อ
1	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนรถบรรทุก 10 ล้อน้อยกว่า 10 คัน
2	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนรถบรรทุก 10 ล้อน้อยกว่า 11 - 50 คัน
3	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนรถบรรทุก 10 ล้อน้อยกว่า 51 - 100 คัน
4	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนรถบรรทุก 10 ล้อ 100 คันขึ้นไป

ตารางที่ 4.37 จำนวนรถหัวลากของผู้ประกอบการขนส่งต่อการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ

Dimension 1	Trai/Choice	A	P	C	D	Total
	ไม่มี	3	5	1	0	9
	น้อยกว่า 10 คัน	8	16	0	0	24
	11 - 50 คัน	5	10	2	1	18
	51 - 100 คัน	0	1	1	0	2
	100 คันขึ้นไป	1	3	1	0	5

	Total	17	35	5	1	58
Dimension 2	Trai/Choice	A	P	C	D	Total
	ไม่มี	6	0	0	3	9
	น้อยกว่า 10 คัน	14	0	0	10	24
	11 - 50 คัน	8	0	2	8	18
	51 - 100 คัน	1	0	0	1	2
	100 คันขึ้นไป	4	0	0	1	5
	Total	33	0	2	23	58
	Dimension 3	Trai/Choice	A	P	C	D
ไม่มี		2	6	0	1	9
น้อยกว่า 10 คัน		2	15	6	1	24
11 - 50 คัน		2	11	3	2	18
51 - 100 คัน		1	1	0	0	2
100 คันขึ้นไป		0	4	0	1	5
Total		7	37	9	5	58

จากตารางที่ 4.37 พบว่า บริษัทที่มีจำนวนหัวลากอยู่ในช่วง 11 - 50 คันมีจำนวนมากที่สุด รองลงมาอยู่ในช่วง 51 - 100 คัน ต่างพิจารณาเลือกรูปแบบ P มากสุดทั้ง 3 มิติ เช่นเดียวกับผู้ประกอบการที่มีจำนวนหัวลากในช่วงจำนวน น้อยกว่า 10 คัน และ 100 คันขึ้นไปต่างให้คะแนนเลือกรูปแบบ P สูงสุดเช่นเดียวกัน ดังนั้นจำนวนหัวลากไม่สามารถนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการจำแนกขนาดองค์กรและรูปแบบการให้บริการที่จะส่งผลกระทบต่อการเลือกรูปแบบสามารถพิจารณาได้จากภาพที่ 4.19



ภาพที่ 4.19 สัดส่วนจำนวนรถหัวลากของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนต่อการเลือกรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ



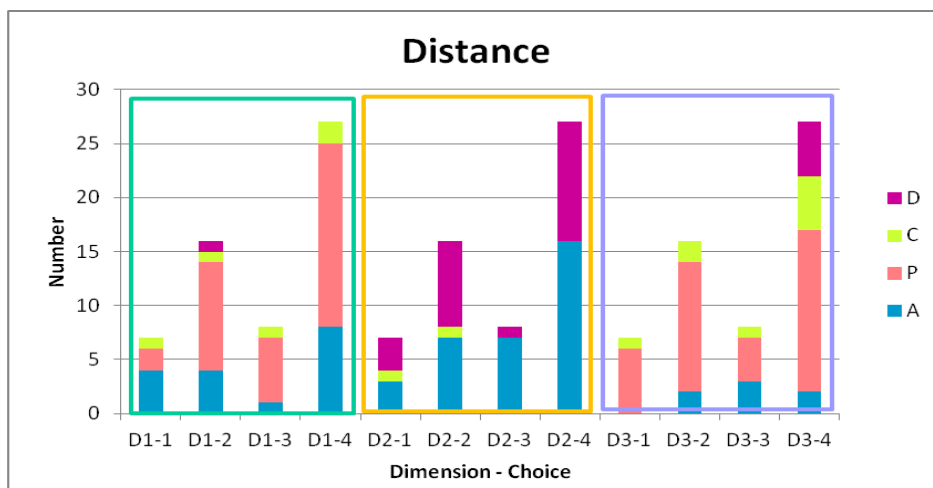
กรอบรูปแบบ ทั้ง 4 กรอบที่ทำการลงคะแนนเลือกในแบบสอบถามส่วนที่ 3

A	หมายถึง	Model A
P	หมายถึง	Model P
C	หมายถึง	Model C
D	หมายถึง	Model D
D1	หมายถึง	มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ
D2	หมายถึง	มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ
D3	หมายถึง	มิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน
0	หมายถึง	ผู้ประกอบการไม่มีจำนวนรถหัวลาก
1	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนรถหัวลากน้อยกว่า 10 คัน
2	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนหัวลากน้อยกว่า 11 - 50 คัน
3	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนรถหัวลากน้อยกว่า 51 - 100 คัน
4	หมายถึง	ผู้ประกอบการมีจำนวนรถหัวลาก100 คันขึ้นไป

ตารางที่ 4.38 ระยะทางการให้บริการของผู้ประกอบการขนส่งต่อการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือ ทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ

Dimension 1	Dist/Choice	A	P	C	D	Total
	น้อยกว่า 100 กม.	4	2	1	0	7
	101 - 300 กม.	4	10	1	1	16
	301 - 500 กม.	1	6	1	0	8
	500 กม .	8	17	2	0	27
	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>35</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>58</b>
Dimension 2	Dist/Choice	A	P	C	D	Total
	น้อยกว่า 100 กม.	3	0	1	3	7
	101 - 300 กม.	7	0	1	8	16
	301 - 500 กม.	7	0	0	1	8
	500 กม .	16	0	0	11	27
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>58</b>
Dimension 3	Dist/Choice	A	P	C	D	Total
	น้อยกว่า 100 กม.	0	6	1	0	7
	101 - 300 กม.	2	12	2	0	16
	301 - 500 กม.	3	4	1	0	8
	500 กม .	2	15	5	5	27
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>58</b>

จากตารางที่ 4.38 พบว่า บริษัทที่ระยะทางการให้บริการมากกว่า 500 กิโลเมตรขึ้นไปมีจำนวนมากที่สุด พิจารณาเลือกรูปแบบ P มากสุดทั้ง 3 มิติ เช่นเดียวกับกับผู้ประกอบการที่มีจำนวนระยะทางการให้บริการในช่วงจำนวนน้อยกว่า 100 กิโลเมตร 100 – 301 กิโลเมตร และ 301 – 500 กิโลเมตร ต่างให้คะแนนเลือกรูปแบบ P สูงสุดเช่นเดียวกัน ดังนั้นระยะทางการให้บริการไม่สามารถนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการจำแนกบอกขนาดองค์กรและรูปแบบการให้บริการที่จะส่งผลต่อการเลือกรูปแบบสามารถพิจารณาได้จากภาพที่ 4.20



ภาพที่ 4.20 สัดส่วนระยะทางการให้บริการของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนต่อการเลือกรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ

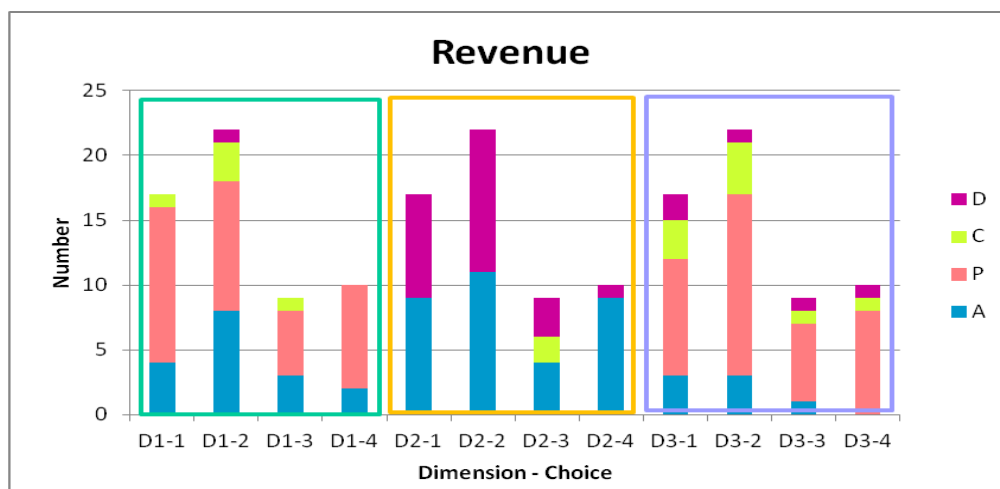
จากภาพที่ 4.20 สามารถแจกแจงรายละเอียดตัวแปรได้ดังนี้  
 กรอบรูปแบบ ทั้ง 4 กรอบที่ทำการลงคะแนนเลือกในแบบสอบถามส่วนที่ 3

- A หมายถึง Model A
- P หมายถึง Model P
- C หมายถึง Model C
- D หมายถึง Model D
- D1 หมายถึง มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ
- D2 หมายถึง มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ
- D3 หมายถึง มิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน
- 1 หมายถึง ผู้ประกอบการที่มีระยะทางให้บริการน้อยกว่า 100 กิโลเมตร
- 2 หมายถึง ผู้ประกอบการที่มีระยะทางให้บริการ 101 - 300 กิโลเมตร
- 3 หมายถึง ผู้ประกอบการที่มีระยะทางให้บริการ 301 - 500 กิโลเมตร
- 4 หมายถึง ผู้ประกอบการที่มีระยะทางให้บริการ 500 กิโลเมตรขึ้นไป

ตารางที่ 4.39 ผลกำไรต่อปีของผู้ประกอบการต่อการเลือกกรอบรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ

Dimension 1	Rev/Choice	A	P	C	D	Total
	ไม่เกิน 10 ล้านบาท	4	12	1	0	17
	11 - 50 ล้านบาท	8	10	3	1	22
	51 -100 ล้านบาท	3	5	1	0	9
	101 ล้านบาทขึ้นไป	2	8	0	0	10
	Total	17	35	5	1	58
Dimension 2	Rev/Choice	A	P	C	D	Total
	ไม่เกิน 10 ล้านบาท	9	0	0	8	17
	11 - 50 ล้านบาท	11	0	0	11	22
	51 -100 ล้านบาท	4	0	2	3	9
	101 ล้านบาทขึ้นไป	9	0	0	1	10
	Total	33	0	2	23	58
Dimension 3	Rev/Choice	A	P	C	D	Total
	ไม่เกิน 10 ล้านบาท	3	9	3	2	17
	11 - 50 ล้านบาท	3	14	4	1	22
	51 -100 ล้านบาท	1	6	1	1	9
	101 ล้านบาทขึ้นไป	0	8	1	1	10
	Total	7	37	9	5	58

จากตารางที่ 4.39 (ภาคผนวก ก) พบว่า บริษัทที่มีผลกำไรต่อปี 11 – 50 ล้านบาทและ น้อยกว่า 10 ล้านบาท จำนวนมากที่สุดเป็น 2 ลำดับแรก ต่างพิจารณาเลือกรูปแบบ P มากสุดทั้ง 3 มิติ เช่นเดียวกับผู้ประกอบการที่มีผลกำไรต่อปี 51 – 100 ล้านบาทและ 101 ล้านบาทขึ้นไป ต่างให้คะแนนเลือกรูปแบบ P สูงสุดเช่นเดียวกัน ดังนั้นผลกำไรต่อปี ไม่สามารถนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการจำแนกบอกขนาดองค์กรและรูปแบบการให้บริการที่จะส่งผลต่อการเลือกรูปแบบสามารถพิจารณาได้จากภาพที่ 4.21



ภาพที่ 4.21 สัดส่วนผลกำไรต่อปีของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนต่อการเลือกรูปแบบความร่วมมือทั้ง 4 รูปแบบทั้ง 3 มิติ

จากภาพที่ 4.21 สามารถแจกแจงรายละเอียดตัวแปรได้ดังนี้

กรอกรูปแบบ ทั้ง 4 กรอบที่ทำการลงคะแนนเลือกในแบบสอบถามส่วนที่ 3

A	หมายถึง	Model A
P	หมายถึง	Model P
C	หมายถึง	Model C
D	หมายถึง	Model D
D1	หมายถึง	มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ
D2	หมายถึง	มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ
D3	หมายถึง	มิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน
1	หมายถึง	ผู้ประกอบการที่มีผลประกอบการต่อปีไม่เกิน 10 ล้านบาท
2	หมายถึง	ผู้ประกอบการที่มีผลประกอบการต่อปี 11 - 50 ล้านบาท
3	หมายถึง	ผู้ประกอบการที่มีผลประกอบการต่อปีไม่เกิน 51 - 100 ล้านบาท
4	หมายถึง	ผู้ประกอบการที่มีผลประกอบการต่อปี 101 ล้านบาทขึ้นไป

จากการศึกษาในส่วนนี้ทำให้ทราบว่าขนาดขององค์กรไม่ได้ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกรูปแบบ อาจเป็นเพราะจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษามีจำนวนไม่มากพอที่จะแจกแจงให้เห็นภาพที่ชัดเจน แต่ประเด็นที่ควรพิจารณาจากการศึกษาในส่วนนี้คือ ไม่ว่าจะองค์กรจะมีลักษณะและรูปแบบการให้บริการอย่างไร ต่างสะท้อนความเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการทางธุรกิจที่เหมือนกันคือ แม้ว่าจะต้องการผลประโยชน์จากการรวมกลุ่มมากเพียงใด แต่หากต้องมีขั้นตอนระดับปฏิบัติการร่วมกัน ในการประสานงาน แบ่งปันข้อมูลแล้ว กลับพบว่าผู้ประกอบการที่เห็นด้วยกับกรอกรูปแบบ P มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนใจเลือกรูปแบบการรวมกลุ่มแบบไม่เป็นทางการสูงมาก

พิจารณาได้จาก กรอบรูปแบบที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจของทุกตารางแสดงสัดส่วนข้างต้น (ตารางที่ 26 – 33) ที่แสดงให้เห็นว่ามีจำนวนผู้ประกอบการเลือกกรอบรูปแบบ D ใกล้เคียงกับการเลือกกรอบรูปแบบ A (หรือรูปแบบ P) ในขณะที่มิติอื่น ๆ มีค่าที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด

### การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3

จากการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นข้อมูลค่าเฉลี่ยในการเลือกคะแนนความเห็นชอบที่มีต่อกรอบรูปแบบ P ที่พัฒนาขึ้น และข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ 3 ซึ่งเป็นการลงคะแนนเลือกกรอบรูปแบบเห็นชอบ โดยมีกรอบรูปแบบทั้ง 4 กรอบ คือ รูปแบบ A รูปแบบ P รูปแบบ C และ รูปแบบ D แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 มิติได้แก่ มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) และมิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) โดยการหาค่าความสัมพันธ์ ทั้งหมดพบว่า

ตารางที่ 4.40 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ในมิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

Choose	A	P	C	D
Correlation	0.339	-0.170	-0.208	-0.053
Z	2.695	-1.289	-1.591	-0.399

มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ การลงคะแนนความเห็นชอบในส่วนที่ 2 กรอบรูปแบบ P หมายถึง การเห็นด้วยให้มีการรวมกลุ่มอย่างเป็นทางการ โดยจัดตั้งบริษัทในรูปแบบบริษัทจำกัด สมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มต้องไม่มีความทับซ้อนในส่วนของลักษณะและรูปแบบการให้บริการ มีทัศนคติ แนวทางนโยบายในการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน มีมาตรฐานการดำเนินงานร่วมกันและแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน คณะกรรมการบริหารมาจากการลงคะแนนเลือกตั้งโดยกำหนดให้มีวาระในการดำเนินงาน มีการแบ่งปันต้นทุนในส่วนของต้นทุนการดำเนินงานร่วมกัน เป็นต้น

จากค่าสหสัมพันธ์ที่ได้ดังตารางที่ 4.40 แสดงให้เห็นว่า การให้คะแนนความเห็นชอบในกรอบรูปแบบ P มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อการเลือกกรอบรูปแบบ A ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.339 และมีค่าเป็นบวก หมายถึง ตัวแปรทั้ง 2 ส่วนมีค่าแปรผันตามกัน หากมีการให้ค่าความเห็นชอบในรูปแบบ P ยิ่งสูง การเลือกกรอบรูปแบบ A ในมิติที่ 1 ก็สูงขึ้นตาม ซึ่งตรงกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ เนื่องจากกรอบรูปแบบ P นั้นพัฒนามาจากกรอบรูปแบบ A และกรอบรูปแบบ C เป็นหลัก กรอบรูปแบบ A และ P มีรายละเอียดที่ตรงกันคือ การเห็นชอบให้มีการรวมกลุ่มอย่างเป็นทางการ โดยจัดตั้งบริษัทในรูปแบบบริษัทจำกัด สมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มต้องไม่มีความทับซ้อนในส่วนของลักษณะและรูปแบบการให้บริการ มีทัศนคติ แนวทางนโยบายในการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน เป็นต้น

ในขณะที่ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการให้คะแนนความเห็นชอบในกรอบรูปแบบ P C และ D มีความสัมพันธ์ต่อการเลือกกรอบรูปแบบ P ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 ต่ำมากโดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ -0.170 - 0.208 และ -0.053 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามของทั้ง 2 ส่วนนี้แทบไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.41 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ในมิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

Choose	A	P	C	D
Correlation	0.008	0.008	-0.002	-0.007
Z	2.580	-1.289	-1.591	-0.399

มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ การลงคะแนนความเห็นชอบในส่วนที่ 2 กรอบรูปแบบ P หมายถึง การเห็นด้วยกับระบบการทำงานในภาพรวมที่ทำให้มีระบบสารสนเทศเป็นส่วนเชื่อมโยงการทำงานของสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่ม สมาชิกผู้ดำเนินงานมีหน้าที่อัปเดตสถานการณ์ให้บริการเข้าสู่ระบบ และบริษัทมีการตรวจสอบสถานะสินค้าจากระบบเพื่อแจ้งแก่ผู้ใช้บริการ เป็นต้น

จากค่าสหสัมพันธ์ที่ได้ดังตารางที่ 4.41 แสดงให้เห็นว่า การให้คะแนนความเห็นชอบในกรอบรูปแบบ P มีความสัมพันธ์ต่อการเลือกกรอบรูปแบบ A P C และ D ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ต่ำมากเท่ากับ 0.008, 0.008, -0.002 และ -0.007 ตามลำดับ มีเพียงค่าสหสัมพันธ์ของกรอบรูปแบบ A เท่านั้นที่มีระดับนัยสำคัญอยู่ที่ 2.58 แสดงให้เห็นว่าการเลือกให้คะแนนเฉลี่ยเห็นชอบเลือกกรอบรูปแบบ P มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ไม่มีผลใด ๆ ต่อการลงคะแนนเลือกกรอบรูปแบบ

ตารางที่ 4.42 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ในมิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

Choose	A	P	C	D
Correlation	-0.225	0.195	-0.029	-0.035
Z	-1.731	1.487	-0.216	-0.262

มิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน การลงคะแนนความเห็นชอบในส่วนที่ 2 กรอบรูปแบบ P หมายถึง การเห็นด้วยกับการแบ่งปันต้นทุนในการดำเนินงาน การให้ค่าสูงใจในการร่วมกันหาลูกค้าหรือการทำการตลาดให้กับบริษัทกลาง ความพร้อมในการลงทุนในระบบสารสนเทศ เป็นต้น

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการให้คะแนนความเห็นชอบในกรอบรูปแบบ P มีความสัมพันธ์ต่อการเลือกกรอบรูปแบบ A และ P ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 ค่อนข้างต่ำโดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ -0.225 และ 0.195 มีค่าเข้าใกล้ระดับนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าการเลือกตอบกรอบรูปแบบ A และ P ส่งผลน้อยมาต่อการให้คะแนนความเห็นชอบในกรอบรูปแบบ P

ในขณะที่กรอบรูปแบบ C และ D เป็นการแปรผกผันกับค่าเฉลี่ยเกณฑ์การให้คะแนนความเห็นชอบต่อกรอบรูปแบบ P มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำมากเท่ากับ -0.029 และ -0.035 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าการเลือกตอบกรอบรูปแบบ C และ D ส่งผลน้อยมากหรือเกือบจะไม่ส่งผลใด ๆ ต่อการให้คะแนนความเห็นชอบในกรอบรูปแบบ P

#### 4.6 วิเคราะห์ผลการประชุมย่อย

การประชุมย่อยจัดทำขึ้นเพื่อยืนยันผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์รวบรวมจุดสนใจหรือปัจจัยที่ต้องการยืนยันผลอีกครั้งเพื่อความชัดเจนจากแบบสอบถาม อาทิเช่น เกณฑ์การคัดเลือกสมาชิก การแบ่งปันข้อมูลทางด้านต้นทุน รูปแบบการลงทุนและจำนวนเงินลงทุน เป็นต้น มาเป็นคำถามในการขอความคิดเห็นจากผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนและผู้ใช้บริการรวมทั้งสิ้น 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 การกำหนดกลุ่มสินค้าจะเป็นการกำหนดลักษณะของผู้ประกอบการที่มาร่วมกลุ่ม รวมทั้งควรมีการสร้างมาตรฐานการขนส่งให้สมาชิกแต่ละรายเช่น ข้อจำกัดในการขนส่ง รูปแบบบรรจุภัณฑ์ ประเภทของสินค้า เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบ

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

ปัจจัยที่ 3 ที่ควรพิจารณาคือเรื่องของระดับความสัมพันธ์ของผู้ประกอบการ ควรมีความสัมพันธ์กัน 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 ค่านายหน้าที่ได้รับเพิ่มเติมสำหรับผู้ลงทุนมาก ผู้ประกอบการขนาดต่างกัน สามารถเลือกลงทุนได้ตามความพร้อม
2. การหาแหล่งเงินทุนภายนอก อาจเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการขนส่งหรือนักลงทุนรายใดก็ได้ที่มีความพร้อมด้านการลงทุน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และมองเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการรวมกลุ่ม

อย่างไรก็ตามการรวมกลุ่มจะเกิดขึ้นได้ ควรพิจารณาเรื่องการสร้างความเข้าใจร่วมกันมากกว่าการพิจารณาในเรื่องของจำนวนเงินลงทุน เมื่อผู้ประกอบการมีความเข้าใจร่วมกัน ในวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่ม สร้างจุดยืนร่วมกัน และเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน สามารถเสริมสร้างศักยภาพให้สูงขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องลงทุน ซึ่งสามารถทำได้โดยการสร้างเครือข่าย ยกตัวอย่างเช่น หากต้องการขนส่งสินค้าจากระนองถึงเวียงจันทร์ สามารถทำได้ 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 ทางบริษัทอาจต้องทำการลงทุนเพิ่มซื้อรถเพิ่มเอง วิ่งรถจากระนองถึงเวียงจันทร์

วิธีที่ 2 ทางบริษัทสามารถร่วมมือกับพันธมิตรที่มีเส้นทางให้บริการถึงเวียงจันทร์อยู่แล้ว โดยหาจุดพักเพื่อเปลี่ยนถ่ายรถไปยังรถของพันธมิตร กล่าวได้คือ สมาชิกแต่ละรายต่างมีความต้องการในการพัฒนาระดับการให้บริการ (Enlarge service leverage) ทำได้โดยการใช้จุดแข็งของสมาชิกแต่ละรายในการดำเนินงาน โดยมีบริษัทกลางเข้ามาเป็นฝ่ายบริหารจัดการกระบวนการขนส่งสินค้า ข้อมูลระบบการจัดการด้านการเงิน เพื่อให้การทำงานเป็นระบบและราบรื่น

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

- ควรมีการกำหนดวาระการดำเนินงานของประธานบริหารและคณะกรรมการบริหารหรือไม่ อย่างไร

ไม่สามารถกำหนดได้ ต้องพิจารณาจากรูปแบบการรวมกลุ่มเป็นสำคัญ



- ใครควรเป็นผู้ทำการตลาดหาลูกค้ามาเข้ารับบริการกลุ่มความร่วมมือ  
แยกพิจารณาออกเป็น 2 ส่วน ส่วนของการทำการตลาด และเครื่องมือในการทำการตลาด
  1. การทำการตลาดบริษัทกลางควรกำหนดรูปแบบมาตรฐานให้ชัดเจน โดยกำหนดว่าขายอย่างไร ขายยังไงและ ขายเท่าไร รวมทั้งการแบ่งผลกำไรอย่างไร
  2. ส่วนของเครื่องมือ โครงข่ายการทำการตลาด ไม่จำเป็นต้องระบุว่าใครจะเป็นผู้ขาย ขอเพียงมีมาตรฐานการทำงานที่เหมือนกันสมาชิกทุกรายนำไปเสนอขายได้
  
- สมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มควรมีการแบ่งปันข้อมูลในส่วนของคุณทุนการทำงานของตนหรือไม่  
ไม่จำเป็น เนื่องจากสมาชิกแต่ละรายจะเปิดเผยต้นทุนที่แท้จริงทำได้ยาก การเปิดเผยต้นทุนจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับความร่วมมือ และความสัมพันธ์ ความร่วมมือจะประสบความสำเร็จ สมาชิกทุกรายควรเสนอราคาที่สูงใกล้เคียงกับราคาต้นทุนมากที่สุดเท่าที่จะแบ่งปันได้ เพื่อไม่เป็นการเสียเวลาในการยื่นเสนอราคาที่สูงกว่าความเป็นจริงแก่ลูกค้า เพราะราคาที่สมาชิกแต่ละรายเสนอมาต่างเป็นราคาที่มีการบวกกำไรในส่วนของตนเองไว้ทั้งสิ้น การบวกกำไรเพิ่มเติมของบริษัทกลางจะทำให้ราคาสูงกว่าราคาตลาด
  
- ราคาที่สมาชิกแจ้งแก่บริษัทกลางควรเป็นอย่างไร  
แจ้งราคาเดียว (Single Rate) แต่ราคาที่แจ้งต้องใกล้เคียงกับราคาต้นทุนที่บริษัทกลางสามารถนำมารวบรวมเป็นต้นทุนและคำนวณราคาเป็นลักษณะแบบ Tariff Rate ได้ ราคาจะถูกกำหนดตายตัว เนื่องจาก LCL ต้องการความฉับไวในการซื้อขายบริการ เพื่อให้เกิดเหมาะแก่การแข่งขัน สมาชิกจะรับทราบกำหนดมาตรฐานราคาค่าขนส่ง โดยราคาก่อนที่จะนำมาประมาณผลคำนวณเป็น Tariff Rate ของบริษัทกลาง สมาชิกแต่ละรายจะต้องแจ้งว่าตนเองมีความสามารถในการขนส่ง (Capacity) ของรถเที่ยวเปล่าเท่าไร แล้วจึงทำการปรึกษาจนได้มติราคามาตรฐานของบริษัทกลางที่สมาชิกทุกฝ่ายรับได้ และเมื่อมีลูกค้าต้องการใช้บริการสมาชิกสามารถดำเนินการได้เกณฑ์การกระจายงานขึ้นอยู่กับข้อตกลงของแต่ละกลุ่มความร่วมมือ ว่าให้บริษัทกลางเป็นผู้กระจายงานให้ หรือ สมาชิกแต่ละรายทำการจับจองพื้นที่ ๆ ตนต้องการรับผิดชอบ
  
- ราคาที่สมาชิกเสนอให้แก่บริษัทกลางควรเป็นราคาแบบ Backhaul หรือเป็นราคาท้องตลาด เพื่อป้องกันส่วนของการแข่งขันภายใน และเกิดประโยชน์แก่สมาชิกทุกราย ควรนำรถเที่ยวเปล่าของสมาชิกแต่ละรายมาเป็น Capacity ของบริษัทกลาง ราคาที่สมาชิกเสนอให้แก่บริษัทกลางควรเป็นราคาของรถเที่ยวเปล่า มาตรฐานการดำเนินงานควรเป็นมาตรฐานเดียวกันและควรมีการคิดค่าปรับกับสมาชิกผู้ดำเนินงานผิดพลาดในกรณีเกิดความเสียหายหรือสูญเสีย

รูปแบบการรวมกลุ่มแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบได้แก่

1. ผู้ประกอบการขนาดใหญ่และกลางที่มีศักยภาพเพียงพอในการเข้าร่วมกลุ่ม
2. ผู้ประกอบการขนาดรายย่อยที่ยังไม่มีศักยภาพมากพอที่จะรวมกลุ่ม ไม่มั่นใจในการลงทุนก่อตั้งกลุ่มความร่วมมือ จึงเลือกพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นหลัก และมีความ

เห็นชอบที่จะเป็นเพียงผู้ร่วมจ้างรายย่อย ไม่ต้องรับผิดชอบและรับความเสี่ยงจากการลงทุน นอกไปจากนี้ยังคงมีความกังวลว่าการรวมกลุ่มจะเป็นผลเสียต่อองค์กรของตนเอง สูญเสียลูกค้าที่ตนเองให้บริการอยู่

วัตถุประสงค์ของการเข้ามารวมกลุ่มกันควรพิจารณาในเรื่องของประโยชน์ที่ได้จากการขยาย การบริการ ขยายขอบเขตทางธุรกิจ ต้องอาศัยความเข้าใจของจุดยืนที่มีร่วมกัน ต้องการสมาชิก ผู้เข้าร่วมกลุ่มที่มีอุดมการณ์ในการทำงานที่ต้องการสร้างผลประโยชน์ให้เกิดจากการรวมกลุ่ม พร้อมทั้ง จะสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งและเติบโตไปด้วยกัน มากกว่าการเข้ามาแสวงผลประโยชน์เรื่อง ผลตอบแทนทางการเงินหรือการเข้ามาแก่งแย่งผลประโยชน์กันเองจากการรวมกลุ่มเพียงอย่าง

ปัจจุบันการรวมกลุ่มส่วนมากเป็นการรวมกลุ่มของบริษัทขนาดใหญ่ของแต่ละภูมิภาคดำรง ตนเป็นบริษัทกลาง และทำการว่าจ้างผู้ร่วมรายย่อย (บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก) ให้ทำการ กระจายสินค้าในภาคของตนเอง อยู่ในรูปแบบการรวมกลุ่มภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็น ต้น

การรวมกลุ่มด้วยรูปแบบการกระจายสินค้าทั่วประเทศยังไม่มีผู้ประกอบการดำเนินงานมาก นัก มีเพียงผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีสินค้าของตนเองจำนวนมาก หรือเป็นบริษัทกลางรายย่อยที่ ต้องการสร้างความรวมกลุ่มรวมตัวกันขึ้น แต่มักประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการในส่วนของระดับ การให้บริการ (Service Level) และราคาค่าขนส่งไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า เมื่อบริษัทกลาง ไม่สามารถให้บริการได้ จึงทำการหาผู้ว่าจ้างย่อยมาร่วม ทำให้การรวมกลุ่มแตกแยก การรวมกลุ่ม ความร่วมมือจะประสบความสำเร็จ ถ้าสามารถตอบสนองความต้องการแบบ One Stop Service ของลูกค้าได้ และสามารถตอบโจทย์ในการใช้ประโยชน์จากการวิ่งรถเที่ยวเปล่าของสมาชิกผู้เข้าร่วม ได้ จึงจะไม่เกิดปัญหาการแย่งลูกค้ากันเองระหว่างสมาชิกและบริษัทกลาง

ในมุมมองของผู้ใช้บริการมีความกังวลเรื่องความลับหลังการขาย เนื่องจากกลุ่มความร่วมมือ เป็นการรวมตัวกันของผู้ประกอบการขนส่งหลายราย ผู้ใช้บริการจึงกังวลในส่วนของความลับทาง การค้าของตนเองจะรั่วไหล

## บทที่ 5

### สรุปผลการดำเนินงานวิจัย

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งเน้นพัฒนากรอบรูปแบบการร่วมกลุ่มที่มีอยู่ในอดีตและปัจจุบัน โดยเริ่มจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการทางธุรกิจขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันจำนวน 10 ราย พบว่าแต่เดิมมีการรวมกลุ่มอยู่ 3 รูปแบบได้แก่ Model A Model B และ Model C แต่ในปัจจุบัน model B เลิกกิจการเนื่องจากประสบภาวะขาดทุน ผู้วิจัยจึงเลือกกรอบรูปแบบที่นำมาพิจารณาหาข้อดีและข้อเสียเพียง 2 Model คือ Model A และ Model C โดยแต่ละ Model จะพิจารณากรอบรูปแบบทั้ง 4 มิติ อันได้แก่ มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) มิติที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) มิติที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process) มิติที่ 4 กระบวนการปฏิบัติการ (Operation Process) ก่อนนำมาพัฒนาเป็นกรอบรูปแบบใหม่ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เรียกว่า “Model P” นำกรอบรูปแบบทั้งหมดที่ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาทั้ง 3 Models มาจัดทำแบบสอบถาม เพื่อทราบความพึงพอใจของผู้ประกอบการสินค้าทางถนนต่อแต่ละ Model ผลจากแบบสอบถามที่ได้จะถูกนำมายืนยันผลอีกครั้งด้วยการจัดประชุมย่อย ทำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกรอบรูปแบบการร่วมกลุ่มบางส่วน ให้สามารถนำไปดำเนินงานได้จริง กรอบรูปแบบ P ที่ได้รับการปรับเปลี่ยนตามมติของที่ประชุมสามารถสรุปได้ดังนี้

#### กรอบรูปแบบ P

โครงสร้างหลักของกรอบรูปแบบ P ยังคงเดิม สามารถพิจารณารายละเอียดได้ในบทที่ 4 หน้าที 86 – 92 มีเพียงรายละเอียดเพิ่มเติมในส่วนของเกณฑ์การคัดเลือกสมาชิก โครงสร้างทางการเงิน ราคาค่าบริการของบริษัทกลาง ลักษณะการลงทุนร่วมกันในบริษัทกลาง และอื่น ๆ ดังนี้

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

1. เกณฑ์การคัดเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมแต่ละรายพิจารณาจากปัจจัยต่างดังนี้  
อันดับที่ 1 กำหนดกลุ่มสินค้าที่ต้องการให้บริการให้ชัดเจน เนื่องจากสินค้าแต่ละประเภทมีข้อกำหนดในเรื่องคุณลักษณะทางการขนส่ง สินค้าบางชนิดไม่สามารถขนส่งร่วมกันได้ การกำหนดกลุ่มสินค้าจะเป็นการกำหนดลักษณะของผู้ประกอบการที่มาเข้าร่วมกลุ่ม  
อันดับที่ 2 สมาชิกที่ไม่มีการทับซ้อนทางเส้นทาง หรือมีรูปแบบและลักษณะการให้บริการต่างกันมารวมกลุ่ม เพื่อป้องกันความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการขัดผลประโยชน์กันเอง แต่อย่างไรก็ตามการจำกัดจำนวนผู้ประกอบการให้มีเส้นทางให้บริการไม่ทับซ้อน ทำให้เกิดข้อจำกัด คือในแต่ละพื้นที่นั้นจะมีผู้ประกอบการที่รับผิดชอบเพียงรายเดียว ดังนั้นหากเกิดความขัดข้องในการจัดสรร

ความสามารถในการขนส่งสินค้า (Capacity) หรือการดำเนินงานใด ๆ ก็ตาม จะทำให้ส่วนกลางไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ทันท่วงที

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

2. การรวมกลุ่มมีรูปแบบที่เป็นทางการ คือมีการจัดตั้งรูปแบบบริษัทจำกัดในส่วนกลาง มีการลงทุนร่วมกันตามความพร้อมของผู้ประกอบการแต่ละราย และมีการจัดสรรเงินเพื่อใช้ในการบริหารบริษัทส่วนกลาง

กรณีที่สมาชิกผู้ต้องการรวมกลุ่มขาดความพร้อมในเรื่องของการลงทุน แนวทางในการหาแหล่งเงินทุนมีได้ 2 ลักษณะ

- ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ที่มีความสามารถในการลงทุน อาจเป็นแกนหลักของแหล่งเงินทุนของบริษัทกลางทำการถือหุ้นสูงสุดหรือมีค่าแรงจูงใจ เช่น ค่านายหน้าที่ได้รับเพิ่มเติมสำหรับผู้ลงทุนมาก ผู้ประกอบการขนาดต่างกัน สามารถเลือกลงทุนได้ตามความพร้อม
- การหาแหล่งเงินทุนภายนอก อาจเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการขนส่งหรือนักลงทุนรายใดก็ได้ที่มีความพร้อมด้านการลงทุน มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และมองเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการรวมกลุ่ม

## ด้านที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

1. บริษัทกลางและสมาชิกแต่ละรายมีหน้าที่ในการหาลูกค้าร่วมกัน สร้างรายได้ให้กับกลุ่มความร่วมมือ สมาชิกที่หาลูกค้าให้กับบริษัทกลางจะได้รับเงินตอบแทนในลักษณะของค่านายหน้า เช่น ได้รับเงินค่านายหน้า 5% จากกำไรต่องาน หรือของรางวัลเมื่อสามารถหาลูกค้าได้ตามเป้าที่วางไว้ เป็นต้น บริษัทต้องแยกพิจารณาออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนของการทำการตลาดและเครื่องมือในการทำการตลาด

- การทำการตลาดบริษัทกลางควรกำหนดรูปแบบมาตรฐานให้ชัดเจน โดยกำหนดว่าขายอย่างไร ขายให้ใคร ขายเท่าไร รวมทั้งเกณฑ์การแบ่งผลกำไรอย่างไร
- ส่วนของเครื่องมือ โครจขายการทำการตลาด ไม่จำเป็นต้องระบุว่าใครจะเป็นผู้ขายขอเพียงมีมาตรฐานการทำงานที่เหมือนกันสมาชิกทุกรายนำไปเสนอขายได้

## ด้านที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

1. สมาชิกแต่ละรายจะทำการเสนอราคาค่าบริการในส่วนที่มีการตกลงร่วมกันไว้ในกลุ่มความร่วมมือให้กับบริษัทกลาง โดยราคาที่เสนอจะเป็นแบบ (Single Rate) และราคาที่แจ้งต้องใกล้เคียงกับราคาต้นทุนที่บริษัทกลางสามารถนำมารวบรวมเป็นต้นทุนและคำนวณราคาเป็น

ลักษณะแบบ Tariff Rate ได้ ราคาจะถูกกำหนดตายตัว เนื่องจาก LCL ต้องการความฉับไว ในการซื้อขายบริการ เพื่อให้เกิดเหมาะแก่การแข่งขัน สมาชิกจะรับทราบกำหนดมาตรฐาน ราคาค่าขนส่ง โดยราคาก่อนที่จะนำมาประมาณผลคำนวณเป็น Tariff Rate ของบริษัทกลาง สมาชิกแต่ละรายจะต้องแจ้งว่าตนเองมีความสามารถในการขนส่ง (Capacity) ของรถเที่ยวเปล่าเท่าไร แล้วจึงทำการพิจารณาจนได้มีตราคามาตรฐานของบริษัทกลางที่สมาชิกทุกฝ่าย รับผิดชอบ และเมื่อมีลูกค้าต้องการใช้บริการสมาชิกสามารถดำเนินการ

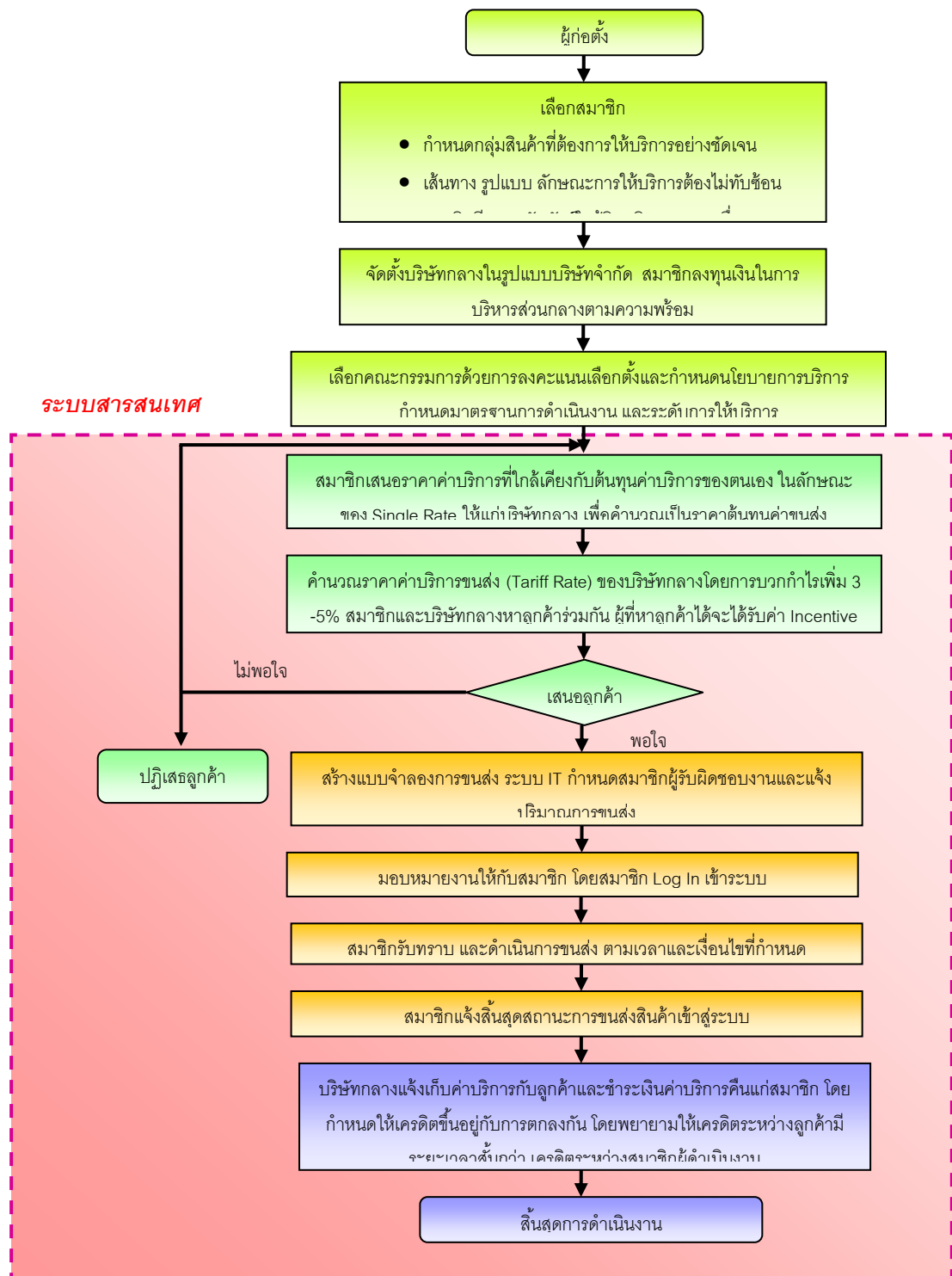
2. ราคาที่สมาชิกทำการเสนอแก่บริษัทกลางควรเป็นราคาที่คิดตามน้ำหนัก ปริมาณสินค้า หรือ การคิดราคาขนส่งสินค้าแบบ Backhaul ไม่ควรเป็นราคาแบบเหมาเที่ยว เนื่องจากสมาชิก แต่ละรายมีเส้นทางที่วิ่งเป็นประจำ มีความจำเป็นต้องวิ่งรับส่งสินค้าในเส้นทางนั้น ๆ อยู่แล้ว มิเช่นนั้นแล้วราคาที่บริษัทกลางได้รับจะไม่สามารถแข่งขันในท้องตลาดได้ เพราะการเพิ่ม กำไรเข้าไปจากราคาขายที่สมาชิกให้บริการอยู่ ราคาจึงสูงกว่าราคาตลาดทั่วไป
3. เมื่อผู้รับสินค้าปลายทางได้รับสินค้าครบถ้วนและถูกต้องเรียบร้อยแล้ว บริษัทกลางจะออกใบ เรียกเก็บค่าใช้จ่ายบริการไปยังลูกค้า พร้อมแนบสำเนาเอกสารการขนส่งและใบรับสินค้าที่มีการ ลงชื่อรับสินค้าจากลูกค้าปลายทาง ตามระยะเวลาเครดิตที่มีการตกลงกันไว้ เช่น การให้ เครดิตเวลาไม่ควรเกิน 15 วัน หรืออาจเป็นเงินสดกรณีที่ลูกค้าเป็นในนามบุคคล
4. บริษัทกลางจะจ่ายค่าใช้บริการคืนแก่สมาชิกในกลุ่มที่มีการดำเนินงาน ตามใบแจ้งหนี้ที่ยื่นมา เรียกเก็บตามเครดิตเวลาที่มีการตกลงไว้ในสมาชิกแต่ละรายคือในช่วงระหว่าง 15 – 30 วัน จากการให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการ เพียง 15 วันทำให้บริษัทกลางมีระยะเวลาในการหมุนเงิน ส่วนกลางผ่านในบริษัทได้ดียิ่งขึ้น มีสภาพคล่องมากขึ้น ก่อนจ่ายค่าบริการคืนแก่สมาชิกผู้ ดำเนินงาน

อย่างไรก็ตามการกำหนดเครดิตเวลาการชำระค่าบริการ สามารถพิจารณาได้ตามความ เหมาะสม การให้เครดิตแก่สมาชิกและผู้ให้บริการแต่ละรายไม่จำเป็นต้องเท่ากัน แต่บริษัทกลางต้อง ควบคุมการให้เครดิตระหว่างผู้ให้บริการต้องมีรอบระยะเวลาที่สั้นกว่า รอบเครดิตการจ่ายเงินคืนแก่ สมาชิกเป็นสำคัญ

#### ด้านที่ 4 กระบวนการปฏิบัติงาน (Operation Process)

จากการจัดประชุมย่อยเป็นการยืนยันส่วนของโครงสร้างทางธุรกิจ การวางแผนงานบริหาร จัดการเป็นสำคัญ ดังนั้นในส่วนของกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานการดำเนินงานของทุก กรอบรูปแบบจึงไม่มีการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตามรายละเอียดในเรื่องของระยะเวลาหรือเกณฑ์การดำเนินงานต่าง ๆ เช่น การให้ เครดิต จำนวนสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ จำนวนเงินลงทุนจดทะเบียน จำนวนคณะกรรมการ บริหาร การจ่ายค่าจูงใจในการหาลูกค้า การบวกกำไรเพิ่มเพื่อเป็นค่าดำเนินงานส่วนกลาง หรือวาระ ในการดำเนินงานอื่น ๆ สามารถประยุกต์ หรือปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับแนวทางการวางแผนบริหาร จัดการของแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ประกอบการที่จะประชุมและลงมติความเห็นชอบ ร่วมกัน กรอบรูปแบบ P ที่ได้รับการปรับเปลี่ยนตามผลของการประชุมมีรายละเอียดดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 Flow Chart กรอบความร่วมมือมีรูปแบบ P ที่ปรับเปลี่ยนผลเป็นยั่งยืนจากการประชุมย่อย

แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาทำให้พบว่าปัจจุบัน ผู้ประกอบการยังขาดความพร้อมในการร่วมมือกันอย่างแท้จริง เนื่องจากผู้ประกอบการต่างแสวงหาผลตอบแทนที่จะได้รับจากการรวมกลุ่มเพียงอย่างเดียว โดยยังขาดแนวความคิดในแบ่งปันข้อมูลอย่างแท้จริง การรวมกลุ่มจะประสบความสำเร็จได้เมื่อผู้ประกอบการเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเข้ามารวมกลุ่มกันว่าจะได้ประโยชน์จากการขยายบริการ ขยายขอบเขตทางธุรกิจ ต้องอาศัยความเข้าใจของจุดยืนที่มีร่วมกัน ต้องการสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มที่มีอุดมการณ์ในการทำงานที่ต้องการสร้างผลประโยชน์ให้เกิดจากการรวมกลุ่มพร้อมที่จะสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งและเติบโตไปด้วยกัน มากกว่าการเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์เรื่องผลตอบแทนทางการเงินหรือการเข้ามาแก่งแย่งผลประโยชน์กันเองจากการรวมกลุ่มเพียงอย่างเดียว

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

ปัจจุบันการรวมกลุ่มส่วนมากเป็นการรวมกลุ่มของบริษัทขนาดใหญ่ของแต่ละภูมิภาคดำรงตนเป็นบริษัทกลาง และทำการว่าจ้างผู้ร่วมรายย่อย (บริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก) ให้ทำการกระจายสินค้าในภาคของตนเอง อยู่ในรูปแบบการรวมกลุ่มภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น

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

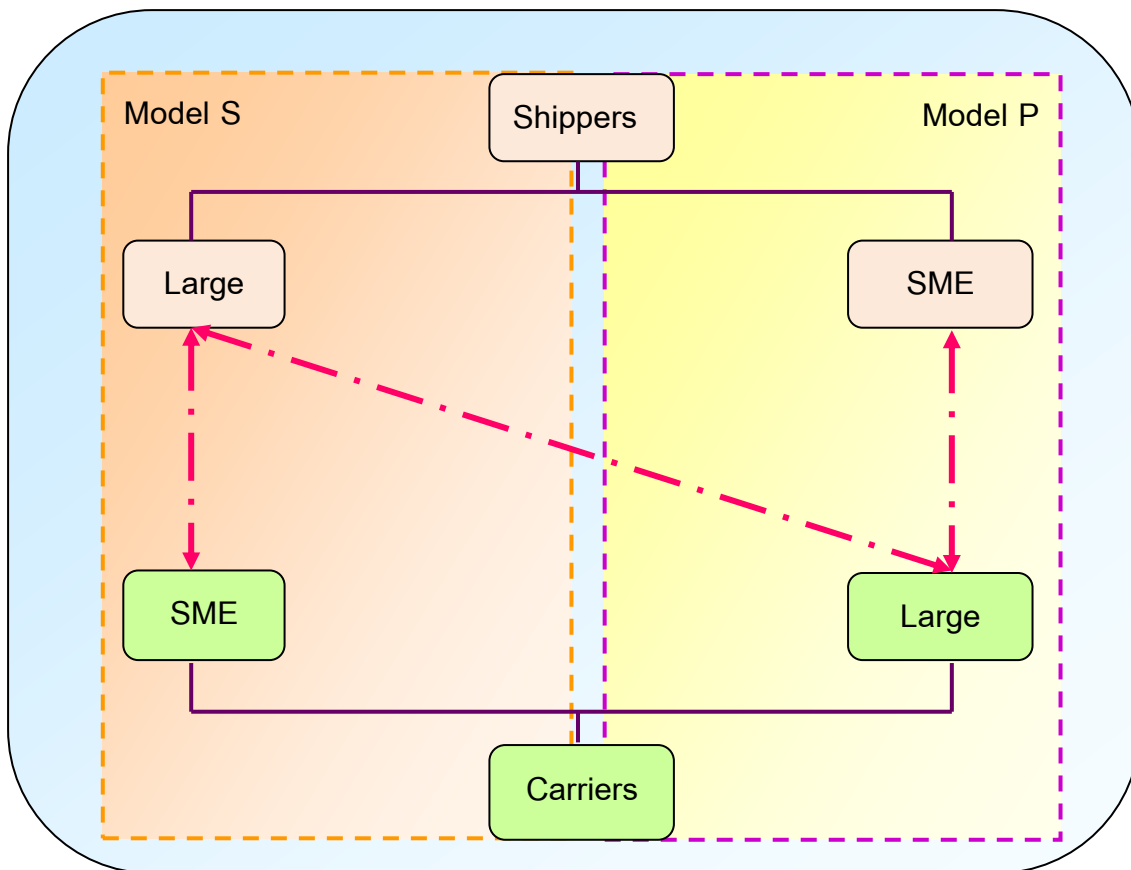
ในขณะที่มุมมองของผู้ใช้บริการมีความกังวลเรื่องความล้มเหลวหลังการขาย เนื่องจากกลุ่มความร่วมมือเป็นการรวมตัวกันของผู้ประกอบการขนส่งหลายราย ผู้ใช้บริการจึงกังวลในส่วนของความล้มเหลวทางราคาของตนเองจะรั่วไหล ดังนั้นการรักษาความลับของผู้ใช้บริการจึงเป็นอีกประการที่ผู้ประกอบการต้องพึงระวัง

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการจัดประชุมย่อยผู้วิจัยยังได้รับความคิดเห็นจากผู้ชำนาญการ ที่แสดงถึงแนวความคิดในการรวมกลุ่มในปัจจุบันว่า รูปแบบการรวมกลุ่มความร่วมมือสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบได้ตามขนาดองค์กร เนื่องจากขนาดขององค์กรจะแสดงถึงความพร้อมและศักยภาพในการดำเนินงาน ความสามารถในการแข่งขันอันเป็นส่วนที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมกลุ่ม อีกทั้งขนาดขององค์กรและรูปแบบการรวมกลุ่มที่ต่างกัน ย่อมส่งผลถึงลักษณะของผู้ใช้บริการที่เหมาะสมกับกลุ่มความร่วมมือต่าง ๆ

1. ผู้ประกอบการขนาดใหญ่และกลางที่มีศักยภาพเพียงพอในการเข้าร่วมกลุ่ม จะทำการสร้างกลุ่มความร่วมมือ มีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการขยายพื้นที่ให้บริการของตนเองโดยการใช้ประโยชน์จากรถวิ่งเที่ยวเปล่าของสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มให้ได้รรถประโยชน์สูงสุด การรวมกลุ่มประเภทนี้เน้นพิจารณาจากผู้ประกอบการเป็นหลัก กล่าวคือผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดใหญ่รวมกลุ่มกัน เพื่อให้บริการผู้ใช้บริการรายย่อยที่มีความต้องการขนส่งสินค้าแบบไม่เต็มคันเป็นส่วนใหญ่ จากการศึกษาพบการรวมกลุ่มประเภทนี้คือรูปแบบการรวมกลุ่มของรูปแบบ P (Model P) ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษามาจนตลอดโครงการ
  2. ผู้ประกอบการขนาดรายย่อยที่ยังไม่มีศักยภาพมากพอที่จะรวมกลุ่ม ไม่มั่นใจในการลงทุนก่อตั้งกลุ่มความร่วมมือ จึงเลือกพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นหลัก และมีความเห็นชอบที่จะเป็นเพียงผู้ร่วมจ้างรายย่อย ไม่ต้องรับผิดชอบและรับความเสี่ยงจากการลงทุนออกไปจากนี้ยังคงมีความกังวลว่าการรวมกลุ่มจะเป็นผลเสียต่อองค์กรของตนเอง สูญเสียลูกค้าที่ตนเองให้บริการอยู่ การรวมกลุ่มกับผู้ประกอบการรายย่อยจะเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้ใช้บริการมีปริมาณสินค้าเป็นจำนวนมาก หรือมีขนาดองค์กรที่ใหญ่มาก จนต้องการจ้างงานบริษัทรถร่วมเพื่อให้รับผิดชอบกระจายสินค้าของตนเอง 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 ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยละเอียดทำให้ไม่ทราบรูปแบบการรวมกลุ่มที่พิจารณาจากอุปสงค์ของผู้ใช้บริการเป็นหลัก เคยมีรูปแบบการรวมกลุ่มแบบใดมาก่อนและประสบปัญหาด้านการดำเนินการเช่นไร ผู้วิจัยจึงมีเพียงความคิดเห็นคร่าว ๆ ต่อรูปแบบการร่วมมือดังนี้

#### ด้านที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

1. เกณฑ์การคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมกลุ่มมาจากการตัดสินใจของผู้ใช้บริการ (shipper) เน้นหาบริษัทผู้ประกอบการรายอื่นที่ให้บริการพื้นที่นอกเหนือไปจากพื้นที่เดิมที่ผู้ให้บริการสามารถกระจายสินค้าได้เอง โดยพิจารณาผู้ประกอบการที่จะเป็นผู้ร่วมจ้าง จากการเคยร่วมงานกันมาก่อน ระดับการให้บริการ ความรู้จักสนิทสนมหรือมีผู้แนะนำ ชื่อเสียงในวงธุรกิจและอื่น ๆ หรืออาจทำการคัดเลือกผู้ประกอบการจากการจัดประมูลราคาค่าบริการ (Bidding)
2. เนื่องจากการรวมกลุ่มในลักษณะนี้จะประสบความสำเร็จได้ เมื่อผู้บริการต้องเป็นเจ้าของสินค้าจำนวนมาก ๆ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ผู้ใช้บริการจึงทำการจัดตั้งบริษัทขนส่งในเครือ

ขององค์กรตนเอง หรือมีแผนกระจายสินค้าเพื่อรองรับการทำงาน ผู้ประกอบการรายย่อยจะมีฐานะเป็นบริษัทร่วมจ้าง อาจมีการเซ็นสัญญาการเก็บความลับ หรือสัญญาระบุการจ้างงาน เพื่อกำหนดมาตรฐานให้บริษัทร่วมจ้างที่เข้ามาดำเนินการในมาตรฐานเดียวกัน

3. หากเป็นการกระจายสินค้าทั่วประเทศ บริษัทผู้ร่วมจ้างควรมีศูนย์กระจายสินค้าย่อยในเขตพื้นที่ซึ่งตนมีการดำเนินการให้บริการอยู่ เพื่อให้สะดวกต่อการคัดแยกและกระจายสินค้าไปยังพื้นที่ใกล้เคียง
4. Shipper ควรมีมาตรฐานในการดำเนินงานอย่างชัดเจนให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการวัดผลการดำเนินงานและรักษาชื่อเสียงการให้บริการของshipperเอง

### ด้านที่ 2 กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

1. Shipper คัดเลือกผู้ประกอบการที่เชื่อถือได้มาร่วมงาน โดยอาจมีการเซ็นสัญญาจ้างงาน พร้อมระบุค่าปรับกรณีเกิดความเสียหายหรือสูญหายต่อตัวสินค้าอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน
2. Shipper จัดเก็บข้อมูลขนส่งสินค้าที่ต้องการรับบริการเข้าสู่ระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมต่อบริษัทร่วมจ้างทุกรายจากฐานข้อมูลเดียวกัน ซึ่งเชื่อมต่อมาจากการรับคำสั่งซื้อของศูนย์บริหารจัดการคลังสินค้าของตนเอง โดยอาจมีการกำหนดเวลาในการปิดรับคำสั่งซื้อเวลา 15.00 น.ของแต่ละวัน เพื่อให้สะดวกในการบริหารจัดการรถที่เหมาะสมสำหรับงานแต่ละวัน
3. การแบ่งเส้นทางการรับผิดชอบของบริษัทร่วมจ้างพิจารณาจากความชำนาญในแต่ละเส้นทางของผู้ประกอบการเอง โดยแต่ละพื้นที่ให้มีผู้ประกอบการ 2 - 3 รายในการดำเนินงาน เมื่อกรณีฉุกเฉินมีสินค้าปริมาณมาก หรือเป็นช่วง High Season ที่มีความจำเป็นต้องใช้รถบรรทุกปริมาณมากเป็นพิเศษ ก็จะไม่เกิดปัญหาด้านการขนส่ง
4. หลังจากลูกค้าปลายทางลงชื่อในใบรับสินค้า เพื่อเป็นการ Shipper เพื่อนำไปเป็นเอกสารประกอบการส่งใบแจ้งหนี้
5. Shipper เรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้าตามเครดิตที่มีการตกลงกันไว้ และจึงจ่ายเงินค่าบริการที่ตนเรียกใช้ให้กับบริษัทร่วมจ้างอีกครั้ง

### ด้านที่ 3 กระบวนการทางการเงิน (Financial Process)

1. Shipper อาจทำการตกลงกับลูกค้าและบริษัทร่วมจ้าง ในเรื่องของระยะเวลาในการเคลียร์รอบบิลในทุกครั้งเดือน ถึง 1 เดือน เพื่อลดปัญหาด้านการไม่ครบรอบบิลจากค่าสินค้า แต่มีความจำเป็นต้องจ่ายค่าบริการการขนส่ง
2. Shipper อาจต้องการลงทุนในเรื่องของการพัฒนาระบบสารสนเทศที่ใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งต้องมีการจัดฝึกอบรม พนักงานจากบริษัทร่วมจ้างให้มีความเข้าใจในการใช้งานโปรแกรม เพื่อให้การดำเนินงานถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว ลดความผิดพลาดในการดำเนินงาน

อีกทั้งการฝึกอบรมร่วมกันจะก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานบริษัทตนเองและบริษัทผู้ร่วมจ้างทุกราย

#### ด้านที่ 4 รูปแบบการดำเนินงาน (Operation Process)

1. Shipper ต้องเป็นผู้ดำเนินการหลักในการสร้างระบบการทำงาน ก่อนกระจายงานไปสู่บริษัทผู้ร่วมจ้างให้ดำเนินงานตามมาตรฐานที่วางไว้ ดังนั้นพนักงานผู้ดำเนินการของ Shipper ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบสารสนเทศเป็นอย่างดี และควรมีแผนกที่คอยตอบปัญหา รวมทั้งแก่การดำเนินงานในระบบตลอดเวลา เนื่องจากการทำงานพึ่งพาระบบสารสนเทศเป็นหลัก
2. Shipper จัดเก็บข้อมูลขนส่งสินค้าที่ต้องการรับบริการเข้าสู่ระบบสารสนเทศที่สามารถเชื่อมต่อทุกบริษัทผู้ร่วมจ้างแต่ละรายจากฐานข้อมูลเดียวกัน ซึ่งเชื่อมต่อมาจากการรับคำสั่งซื้อของศูนย์บริหารจัดการคลังสินค้าของตนเอง ที่มีกำหนดเวลาในการปิดรับคำสั่งซื้อเวลา 15.00 น. ของแต่ละวัน
3. บริษัทผู้ร่วมจ้างแต่ละแห่งจะได้รับ Username และ Password เพื่อใช้ในการเข้าสู่ระบบเพื่อทราบข้อมูลการขนส่งสินค้าในแต่ละวันที่ตนต้องรับผิดชอบ โดยการส่งรถมาเพื่อรอรับสินค้าที่คลังสินค้าหลัก บริษัทผู้ร่วมจ้างแต่ละแห่งจะมีการแบ่งพื้นที่บริการในการกระจายสินค้า
4. Shipper จะออกเอกสารใบขนส่ง พร้อมทั้งดูแลเรื่องแรงงานในการขนถ่ายสินค้าขึ้นรถ ตรวจสอบสภาพ ปริมาณและความถูกต้องของสินค้าตามใบคำสั่งซื้อ
5. รถบรรทุกจะขนส่งสินค้าจากคลังสินค้าหลักไปสู่คลังสินค้าของบริษัทผู้ร่วมจ้างในแต่ละภูมิภาค จะทำการตรวจสอบสภาพสินค้าก่อนคัดแยก เพื่อกระจายสินค้าไปสู่ร้านค้าแต่ละพื้นที่ที่ตนรับผิดชอบ ภายในเวลาที่มีกำหนดไว้ เช่น กรณีลูกค้าปลายทางอยู่ในตัวเมืองจะได้รับสินค้าภายใน 2 วันนับจากวันตัดยอดรับสินค้า
6. เมื่อสินค้าถึงปลายทาง ลูกค้าจะตรวจสอบสภาพและปริมาณสินค้าที่ได้รับ พร้อมลงชื่อยืนยันการรับสินค้าในใบรับสินค้า ศูนย์กระจายสินค้าน้อยจะจัดเก็บสำเนาใบรับสินค้ากลับเข้าสู่ระบบ เพื่อแจ้งงานแก่ Shipper เป็นเอกสารแนบประกอบการเรียกเก็บค่าบริการขนส่ง
7. Shipper จะออกไปแจ้งหนี้เพื่อเรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า

เนื่องจากรูปแบบนี้ดูจากปริมาณอุปสงค์ของสินค้าเป็นหลัก ทั้งยังเป็นการรวมกลุ่มระหว่างผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการจึงมีความเสี่ยงต่อการขัดผลประโยชน์กันน้อยกว่าการร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการ หรืออีกนัยคือคู่แข่งกันเอง ทำให้ไม่เกิดปัญหาด้านการจัดสรรผลตอบแทน การแก่งแย่งประโยชน์ และไม่จำเป็นต้องมีระดับความไว้วางใจกันสูงมากในการร่วมมือกัน การรวมกลุ่มความร่วมมือในลักษณะนี้จึงมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จและสามารถดำเนินงานให้เกิดขึ้นจริงได้ไ้มากกว่าการรวมกลุ่มระหว่างผู้ประกอบการที่จำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีอุดมการณ์เดียวกันในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามกรอบรูปแบบ S ดังกล่าวเป็นเพียงความเห็นของผู้วิจัย จึงควรนำไปศึกษาอย่างถ่องแท้อีกครั้งก่อนนำไปประยุกต์ใช้

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กัลยา วิณิชย์บัญชา, รศ.ดร. สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, 2553.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. จำนวนผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนที่จดทะเบียนการค้าชนิดบุคคลตั้งแต่ปีพ.ศ. 2550 ถึง พ.ศ. 2554. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://knowledgebase.dbd.go.th>
- ปริญญา รัตตทาง. ดร. ฐานข้อมูลการขนส่งสินค้าของสนข. กระทรวงคมนาคม. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://mistran.otp.go.th/publish/DataCatSubDetail.aspx?Auto=4&MasterAuto=2>. 29 สิงหาคม 2555
- สำนักงานก.พ. ความหมายของค่าตอบแทน. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: [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). 23 สิงหาคม 2555
- สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 1 กรมการขนส่งทางบก. 2553. ประเภทการประกอบการขนส่ง. (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
- สำนักงบประมาณ, สำนักนายกรัฐมนตรี. เอกสารงบประมาณฉบับที่ 3 งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณปี พ.ศ. 2556 หน้า 48 กระทรวงคมนาคม 2555. 2554
- 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
- อรรถนาภรณ์ แสงสังข์, “รูปแบบความร่วมมือสำหรับผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน,” โครงการงานพิเศษปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2554.

### ภาษาอังกฤษ

- 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

- 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>
- Cronbach, L.J. Essentials of Psychology Testing. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper and Row, 1970.
- Elmuti, Dean; Kathawala, Yunus. An overview of strategic alliances. Management Decision 39/3 (2001): 205 – 217
- 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
- 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.
- Hinkel D.E, Willian ,W. and Stephen G. J. Applied Statistics for the Behavior Sciences. 4<sup>th</sup> ed. New York : Houghton Mifflin, 1998.
- Human Today. การบริหารผลตอบแทน. (ออนไลน์). แหล่งที่มา: <http://human-today.tripod.com/know9.htm>. 23 สิงหาคม 2555
- 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
- Sutherland, Joel. Collaborative transportation management: Creating value through increased transportation efficiencies. Business Briefing: Pharmagenetics (2003): 1 – 4
- 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
- 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

ภาคผนวก



### แบบสัมภาษณ์

#### เรื่อง กรอบรูปแบบมาตรฐานการร่วมกลุ่มความร่วมมือสำหรับผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนน ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

1. ชื่อ นามสกุล
2. ชื่อองค์กร
3. ตำแหน่งงาน
4. จำนวนพนักงาน
5. ทุนจดทะเบียน
6. ประเภทและปริมาณยานพาหนะที่ให้บริการขนส่งสินค้าในปัจจุบัน
7. ระยะทางการให้บริการขนส่งสินค้า (กิโลเมตร)
8. ผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ

#### ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือที่มีอยู่ในปัจจุบัน (สำหรับผู้ที่เคยเป็นสมาชิกอยู่แล้ว)

1. ที่มาและวัตถุประสงค์ในการสร้างกลุ่มความร่วมมือคืออะไร
2. โครงสร้างกลุ่มความร่วมมือมีรูปแบบอย่างไร
3. หลักในการคัดเลือกสมาชิกเป็นอย่างไร
4. หลักการบริหารของกลุ่มเป็นอย่างไร
5. แนวทางในการปฏิบัติงานและประสานงานระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างไร
6. เกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานการให้บริการและเกณฑ์ในการประเมินผลงานเป็นอย่างไร
7. หลักในการจัดสรรผลประโยชน์ทำอย่างไร

#### ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มความร่วมมือในปัจจุบัน (สำหรับผู้ที่เคยเป็นสมาชิกอยู่แล้ว)

1. ปัญหาและอุปสรรคในการรวมกลุ่มความร่วมมือ
2. ผลประโยชน์และผลเสียจากการรวมกลุ่มความร่วมมือคืออะไร

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับสาเหตุที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือ และแนวโน้มความต้องการในการเข้าร่วมกลุ่มในอนาคต (สำหรับผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิก)

1. สาเหตุที่ไม่ได้เข้าร่วมกลุ่มความร่วมมือคืออะไร
2. มีความสนใจในการเข้าร่วมกลุ่มในอนาคตหรือไม่อย่างไร





### แบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ใช้เป็นเอกสารประกอบงานวิจัย เพื่อศึกษารูปแบบความร่วมมือของกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งสินค้าทางถนนแบบไม่เต็มคันที่สามารถนำไปดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน โดยการศึกษากรอบแบบจะพิจารณาจาก 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)



**มิติที่ 1 รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)**

คำถาม	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. สมาชิกแต่ละรายควรมีรูปแบบ ลักษณะ เส้นทางและการให้บริการที่ไม่ทับซ้อนกัน ลดปัญหาด้านการจัดสรรผลประโยชน์ (D11)	(1)	(2)	(3)	(4)
2. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน เพื่อให้เกิดความไว้นใจเชื่อใจต่อกัน (D12)	(1)	(2)	(3)	(4)
3. สมาชิกแต่ละรายควรมีความชำนาญและมีมาตรฐานในการให้บริการเท่าเทียมกัน (D13)	(1)	(2)	(3)	(4)
4. สมาชิกแต่ละรายควรมีแนวคิด ทักษะ และแนวทางการทำงานที่สอดคล้องหรือมีความคล้ายคลึงกัน (D14)	(1)	(2)	(3)	(4)
5. บริษัทกลางควรมีนโยบายบริหารงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้สมาชิกร่วมไปปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานเดียวกัน (D15)	(1)	(2)	(3)	(4)
6. สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการและประธานกรรมการบริหาร มาจากการลงคะแนนเลือกตั้งจากบรรดาสมาชิก (D16)	(1)	(2)	(3)	(4)
7. ควรมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อสินค้าและการบริการอย่างชัดเจน 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 เป็นการให้บริการแบบพิเศษที่จะมีราคาสูงกว่าราคาขายทั่ว 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 สมาชิกผู้ขนส่งจะมีการตรวจเช็คจำนวนและสภาพสินค้าว่าตรงตามเอกสารที่ได้รับแจ้งก่อนหน้าหรือไม่ 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 ให้แก่สมาชิกแต่ละรายจำนวนเท่ากัน อีกร้อยละ 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)	
- สมาชิกสามารถลงทุนเงินบริหารงานส่วนกลางในจำนวนเงินที่ตนต้องการ โดยไม่มีความจำเป็นต้องลงทุนเท่ากันทุกราย (D1 1.2)	
2. รูปแบบการบริหารงานของบริษัทกลาง ควรมีลักษณะอย่างไร	
- บริษัทกลางและสมาชิกมีหน้าที่หาลูกค้าร่วมกัน แต่บริษัทกลางจะทำหน้าที่เปิดงานและเป็นผู้รับผิดชอบในการติดต่อลูกค้า (D1 2.1)	
- บริษัทกลางเป็นผู้หาลูกค้าแต่เพียงผู้เดียว จากนั้นจะกระจายงานไปสู่สมาชิกแต่ละรายตามลักษณะงานที่แต่ละรายรับผิดชอบตามที่มีการตกลงกันไว้ (D1 2.2)	
- บริษัทกลางมีความเป็นอิสระจากสมาชิกทุกราย จะหาลูกค้าและจ้างงานสมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่ม (2.3)	
3. มีการประเมินผลการบริหารงานทุกปี	
- หากไม่บรรลุตามนโยบายที่กำหนดไว้ สามารถจัดการประชุมอภิปรายและเลือกตั้งคณะกรรมการส่วนกลางใหม่ได้ โดยต้องผ่านมติเห็นชอบของคณะกรรมการบริหาร (D1 3.1)	
- หากไม่บรรลุตามนโยบายที่กำหนดไว้ จะทำการจัดประชุมอีกครั้ง เพื่อให้คณะกรรมการงานทำการชี้แจงและแก้ไขข้อผิดพลาด ให้ทำการบริหารงานต่อ จนกว่าจะครบวาระการทำงาน (D1 3.2)	
4. การตัดสินใจในส่วนของนโยบายบริหารหรือแนวทางเชิงกลยุทธ์ระดับสูง โดยสมาชิกทุกรายถือว่ามีสิทธิเท่าเทียมกัน	
- 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 และเป็นฐานในการจัดเก็บข้อมูลก่อนการส่งงานไปยังสมาชิกแต่ละราย	
- บริษัทกลางควรเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบ โดยผ่านทางระบบสารสนเทศ แล้วกระจายข้อมูลไปสู่ส่วนต่างๆ ที่ดำเนินงาน (D2 3.1)	
- สมาชิกผู้ติดต่อลูกค้าเป็นผู้จัดเก็บข้อมูลเข้าสู่ระบบ โดยผ่านทางระบบสารสนเทศ แล้วการกระจายข้อมูลไปสู่ส่วนต่าง ๆ ที่ดำเนินงาน โดยบริษัทกลางจะนับเป็นหนึ่งในส่วนของผู้ปฏิบัติการเท่านั้น (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 โดยจะเสนอช่วงราคาสูงสุดและต่ำสุดที่รับได้ (Maximum and Minimum) เพื่อเป็นราคากลางของบริษัทกลาง (ต้นทุนการทำงานของสมาชิก หรือ ขอบเขตราคาที่สมาชิกรับได้) (D3 1.1)	
- สมาชิกแต่ละรายไม่จำเป็นต้องแจ้งราคาต้นทุนของตนเองต่อบริษัทกลาง 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	
- นำราคาที่สมาชิกแต่ละรายเสนอมาบวกกำไรเพิ่มขึ้นต่ำร้อยละ 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)	
- ให้เครดิตลูกค้าผู้รับบริการและเครดิตระหว่างสมาชิกผู้ให้บริการแต่ละรายไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างกัน (D3 5.3)	

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวพีรณัฐ ชูวิทย์สกุลเลิศ เกิดเมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2529 ที่จังหวัดชลบุรี จบการศึกษาปริญญาตรีคณะศิลปศาสตร์ เอกภาษาจีนบริหารธุรกิจ จากมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ หลังจากนั้นได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2554