

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็ก
ในประเทศไทย

นางสาวชนนิกานต์ รุจีหิรัญญปกฤต

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา)
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและเพิ่มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นเพิ่มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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.

BUSINESS ALLIANCE OF SMALL FREIGHT FORWARDERS IN THAILAND

Miss Chonnikan Rugeehirunyapakrit

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

(Interdisciplinary Program)

Graduate School

Chulalongkorn University

Academic Year 2011

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของผู้รับจัดการขนส่งสินค้า
ระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย

โดย

นางสาวชนนิกันต์ รุจีหิรัญญุกฤต

สาขาวิชา

การจัดการด้านโลจิสติกส์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ศาสตราจารย์ ดร.กมลชนก สุทธิวาทนฤพุมิ

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.พรพจน์ เปี่ยมสมบุญ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

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

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ศาสตราจารย์ ดร. กมลชนก สุทธิวาทนฤพุมิ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ สุพจน์ ชววิวรรธน์)

ชนนิกานต์ รุจีหิรัญญปกฤต : การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของผู้รับจัดการขนส่ง
สินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย. (BUSINESS ALLIANCE OF
SMALL FREIGHT FORWARDERS IN THAILAND) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก :
ศ. ดร.กมลชนก สุทธิวาทนฤพุดิ, 146 หน้า.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่ผู้รับ
จัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในไทยต้องการ รวมทั้งศึกษาแรงจูงใจและ
อุปสรรคที่มีผลต่อการรวมกลุ่มพันธมิตร โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากผู้รับจัดการ
ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในไทย ที่เป็นสมาชิกสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้า
ระหว่างประเทศแห่งประเทศไทย (TIFFA) ในปี พ.ศ. 2554 จำนวนทั้งสิ้น 203 บริษัท โดยใน
การวิจัยครั้งนี้ มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิง
พรรณนา และวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติกออร์ดิแนล (Ordinal Logistic Regression) ได้
ทั้งสิ้น 81 ชุด

จากการวิจัยพบว่า รูปแบบที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในไทย
เลือกรวมกลุ่มมากที่สุดคือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง โดย
แรงจูงใจที่ทำให้เกิดการรวมกลุ่มมากที่สุดมาจากแรงจูงใจภายนอก เรื่องการที่ลูกค้าจะได้รับ
บริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น และอุปสรรคที่ขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตร
ทางธุรกิจที่มากที่สุดคือ อุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ นอกจากนี้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
แรงจูงใจภายนอกองค์กรเฉลี่ย อุปสรรคเรื่องความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจ
ระหว่างพันธมิตร ความไม่ต้องการแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตร ผู้บริหารไม่
พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตร บริการที่
ให้แก่ลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านสารสนเทศ และประสบการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทาง
ธุรกิจกับองค์กรที่รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมาก่อน มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของ
การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ

สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์.....ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา.....2554.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

5387122020 : MAJOR LOGISTICS MANAGEMENT

KEYWORDS : BUSINESS ALLIANCE / SMALL FREIGHT FORWARDERS / THAILAND

CHONNIKAN RUGEEHIRUNYAPAKRIT : BUSINESS ALLIANCE OF SMALL FREIGHT
FORWARDERS IN THAILAND. Advisor : PROF. KAMONCHANOK
SUTHIWARTNARUEPUT. Ph.D., 146 pp.

The objective of this research is to study the types of business alliance that small freight forwarders in Thailand prefer and to find out the motives and obstacles that influence the business alliance by using questionnaires to collect data from 203 company members of the Thai international Freight Forwarders Association (TIFFA) in 2011, and analyze it with descriptive statistics and ordinal logistic regression technique. There were 81 responses in this study.

The findings of this research show that the type of business alliance preferred by small freight forwarders in Thailand is Arm's Length Transactions; the temporary business pattern according to what has been negotiated. The external motive; the customers will receive a variety and full range of services is the most influential motive to build the business alliance. The obstacle that most affected in building the business alliance is the distrust in the members of the alliance. In the addition, the average of external motives, the distrust among partners of the alliance to exchange business information, the alliance parties do not want to bear the burden of risk-sharing among partners, the executives are not ready to plan, determine goals and business agreement with partners, the service for customers at present in information technology and the experience of being an alliance with other freight forwarders are related with the types of business alliance at 0.05 level of statistical significance.

Field of Study : Logistics Management..... Student's Signature

Academic Year : 2011..... Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.กมลชนก สุทธิวาทนฤพุมติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัยเป็นอย่างสูง ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ พร้อมทั้งให้ความรู้และข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น อย่างมากเสมอมาตั้งแต่เริ่มต้น ตลอดจนการตรวจสอบแก้ไขจนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ พงศา พรชัยวิเศษ กุล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ สุพจน์ ชววิวรรธน์ กรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาตรวจสอบและให้แนวทางในการแก้ไข ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้วเสร็จ อย่างเรียบร้อยสมบูรณ์ทุกประการ รวมถึงขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการ ด้านโลจิสติกส์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ต่างๆ ให้แก่ผู้วิจัย ซึ่ง ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และขอกราบ ขอบพระคุณบิดามารดา สมาคม TIFFA รวมไปถึงเจ้าหน้าที่บริษัทต่างๆ ที่ได้กรุณาให้ความ ช่วยเหลือและตอบแบบสอบถามให้กับผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำ วิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ได้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณ เพื่อนนิสิตปริญญาโท หลักสูตรการจัดการด้านโลจิสติกส์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่าน สำหรับความ ช่วยเหลือ กำลังใจ แรงผลักดัน และมีมิตรภาพที่ดีที่มีให้กันตลอดมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	๗
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 แนวคิดและทฤษฎี.....	5
2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	28
3.1 ประชากร.....	29
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	29
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	33
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	34
4. ผลการวิจัย.....	40
4.1 ผลการวิเคราะห์.....	40
4.2 ผลการเปรียบเทียบ.....	68

บทที่	หน้า
4.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์.....	90
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	107
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	107
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	123
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	129
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป.....	130
รายการอ้างอิง.....	132
ภาคผนวก.....	138
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	146

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงนิยามความหมายของธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder).....	6
2.2	ขีดความสามารถในการบริการที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) สามารถให้บริการได้ในปัจจุบัน.....	8
2.3	แสดงความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจ.....	10
2.4	แสดงการจำแนกรูปแบบการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ.....	16
2.5	แสดงการจำแนกรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ.....	19
2.6	แสดงแรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ.....	20
2.7	แสดงแรงจูงใจภายนอกและภายในองค์กรในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ...	23
2.8	แสดงความพร้อมในการประสานความร่วมมือด้านต่างๆ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ.....	24
4.1	แสดงจำนวนร้อยละของตำแหน่งผู้กรอกแบบสอบถามจากบริษัทกลุ่มตัวอย่าง..	41
4.2	แสดงจำนวนร้อยละของระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง....	43
4.3	แสดงจำนวนร้อยละของระยะเวลาการทำงานในบริษัทปัจจุบันของผู้กรอกแบบสอบถาม.....	44
4.4	แสดงจำนวนร้อยละของผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ (ยอดขาย/Sale Revenue).....	45
4.5	แสดงจำนวนร้อยละของบริการที่บริษัทของกลุ่มตัวอย่างสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน.....	46
4.6	แสดงจำนวนร้อยละของบริการที่มีลูกค้าใช้บริการมากที่สุดของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง.....	47
4.7	แสดงจำนวนร้อยละของประสบการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่นๆของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง.....	49
4.8	แสดงจำนวนร้อยละของสัญชาติของบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้วย.....	50

ตารางที่	หน้า	
4.9	แสดงจำนวนร้อยละของสถานภาพปัจจุบันว่ายังคงร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) นั้นๆอยู่หรือไม่.....	51
4.10	แสดงจำนวนร้อยละของรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจในปัจจุบันที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างร่วมเป็นพันธมิตรอยู่ด้วย.....	52
4.11	แสดงจำนวนร้อยละของความต้องการในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย.....	54
4.12	แสดงจำนวนร้อยละของรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างเลือกหรือคาดหวังให้เกิดขึ้นกับบริษัทของตน <u>"มากที่สุด"</u>	56
4.13	แสดงข้อมูลและค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงจูงใจภายนอกองค์กรที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย.....	58
4.14	แสดงข้อมูลและค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงจูงใจภายในองค์กรที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย.....	60
4.15	แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงจูงใจภายในและภายนอกองค์กรที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย.....	61
4.16	แสดงข้อมูลและค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ.....	62
4.17	แสดงข้อมูลและค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน.....	63

ตารางที่	หน้า	
4.18	แสดงข้อมูลและค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร.....	64
4.19	แสดงข้อมูลและค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร.....	65
4.20	แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย.....	66
4.21	แสดงข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในแต่ละรูปแบบ	69
4.22	แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงจูงใจภายนอกองค์กรต่างๆที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ.....	72
4.23	แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงจูงใจภายในองค์กรต่างๆที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ.....	74
4.24	แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคทั้งหมดที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ.....	76
4.25	แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ.....	78
4.26	แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ.....	80

ตารางที่		หน้า
4.27	แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ.....	82
4.28	แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ.....	84
4.29	แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคด้านต่างๆที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เลือกและไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตร.....	88
4.30	แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายในองค์กร.....	92
4.31	แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับแรงจูงใจภายนอกเฉลี่ยและแรงจูงใจภายในองค์กรเฉลี่ย.....	95
4.32	แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร...	98
4.33	แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของตัวแปรอิสระ (Multicollinearity).....	99
4.34	แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร หลังจากการตัดตัวแปรอิสระที่มีปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) ออก.....	102
4.35	แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับลักษณะทั่วไปขององค์กร.....	105
5.1	สรุปผลข้อมูลทั่วไปขององค์กรผู้กรอกแบบสอบถาม.....	108
5.2	สรุปแรงจูงใจภายนอกองค์กรอันดับ 1 ถึง 4 ที่มีผลต่อการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ แยกตามแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ.....	112
5.3	สรุปแรงจูงใจภายในองค์กรอันดับ 1 ถึง 5 ที่มีผลต่อการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ แยกตามแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ.....	113

ตารางที่		หน้า
5.4	สรุปอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจอันดับ 1 ถึง 4 แยกตามแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ.....	116
5.5	สรุปลักษณะสำคัญของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 1.....	119
5.6	สรุปลักษณะสำคัญของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 2.....	120
5.7	สรุปลักษณะสำคัญของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 3.....	121
5.8	สรุปลักษณะสำคัญของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 4.....	122

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	โครงสร้างของอุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ.....	6
3.1	แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	29
4.1	แผนภูมิวงกลมแสดงร้อยละของตำแหน่งผู้กรอกแบบสอบถามจากบริษัทกลุ่มตัวอย่าง.....	42
4.2	แผนภูมิวงกลมแสดงร้อยละของระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัท.....	43
4.3	แผนภูมิวงกลมแสดงร้อยละของระยะเวลาการทำงานในบริษัทปัจจุบันของผู้กรอกแบบสอบถาม.....	44
4.4	แผนภูมิวงกลมแสดงร้อยละของผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ (ยอดขาย/Sale Revenue).....	45
4.5	แผนภูมิแท่งแสดงร้อยละของบริการที่บริษัทของกลุ่มตัวอย่างสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน.....	47
4.6	แผนภูมิแท่งแสดงร้อยละของบริการที่มีลูกค้าใช้บริการมากที่สุดของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง.....	48
4.7	แผนภูมิวงกลมแสดงร้อยละของประสบการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) อื่นๆ ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง.....	50
4.8	แผนภูมิวงกลมแสดงร้อยละของสถิติของบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้วย.....	51
4.9	แผนภูมิแท่งแสดงร้อยละของสถานภาพปัจจุบันว่ายังคงร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) นั้นๆ อยู่หรือไม่.....	52
4.10	แผนภูมิแท่งแสดงร้อยละของรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจในปัจจุบันที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างร่วมเป็นพันธมิตรอยู่.....	54

ภาพที่	หน้า
4.11	55
4.12	58
4.13	73
4.14	75
4.15	77
4.16	79
4.17	81
4.18	84
4.19	86

ภาพที่		หน้า
4.20	แผนภูมิเส้นแสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงงใจและอุปสรรคทั้งหมดที่มีผลต่อการรวมกลุ่มรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ.....	87
4.21	แผนภูมิเส้นแสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคด้านต่างๆที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เลือกและไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ.....	90

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) เป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนช่วยในการสนับสนุนการขยายตัวทางเศรษฐกิจด้านการนำเข้าและส่งออกสินค้าของประเทศ ด้วยการเป็นตัวกลางในการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกและทำให้การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศเป็นไปได้อย่างง่ายดายยิ่งขึ้น (TIFFA, 2004 cited in Ruth Banomyong and Nucharee Supatn, 2011)

หน้าที่และความรับผิดชอบของธุรกิจผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) โดยทั่วไปนั้น มีตั้งแต่การให้บริการขนส่งสินค้า การผ่านพิธีการศุลกากรที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน การรวบรวมสินค้า การเป็นตัวแทนต่อราคาระวางบรรทุกสินค้าจากสายการบินเรือหรือสายการบินที่มีให้บริการอยู่มากมายในปัจจุบัน และการให้ความช่วยเหลือผู้ส่งออกและผู้นำเข้า ในการประสานงานกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Ruth Banomyong and Nucharee Supatn, 2011) หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) นั้นสามารถให้บริการได้ตั้งแต่การขนส่งสินค้าและคลังสินค้า ไปจนกระทั่งถึงสามารถให้บริการในส่วนที่เป็นกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ทั้งหมดของลูกค้านได้ (Berglund, Van Laarhoven, Sharman and Wandel, 1999)

ปัจจุบัน ความต้องการในการใช้บริการธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศนี้ มีส่วนช่วยผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้าและส่งออกในการลดต้นทุนด้านการดำเนินงาน และยกระดับการให้บริการลูกค้าด้านโลจิสติกส์ ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเข้าและส่งออกมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น (Millen, Sohal, Dapiran, Lieb and Van Wassenhove, 1997 cited in Ruth Banomyong and Nucharee Supatn, 2011) ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่มากขึ้นได้

จากความต้องการในการใช้บริการที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องนี้เอง จึงทำให้มีผู้สนใจลงทุนประกอบธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก และทำ

ให้สภาวะการแข่งขันในตลาดของธุรกิจประเภทนี้ที่ความรุนแรงมากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ การเข้ามาลงทุนในธุรกิจบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศของบริษัทข้ามชาติที่มีให้เห็นอยู่เป็นจำนวนมาก และการที่ประเทศไทยจะต้องเปิดเสรีการค้าด้านการบริการสาขาโลจิสติกส์ ตามข้อตกลงในการรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ภายในปี พ.ศ. 2558 หรือภายในอีก 3 ปีข้างหน้า ยิ่งทำให้ผู้ดำเนินธุรกิจบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ของไทยซึ่งส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก จะต้องเผชิญกับคู่แข่งทั้งที่เป็นผู้ให้บริการคนไทยด้วยกันและที่เป็นผู้ให้บริการข้ามชาติรายใหญ่ ซึ่งมีศักยภาพในการให้บริการที่สูงกว่าและมีความได้เปรียบทั้งในด้านการจัดการโลจิสติกส์ที่ครบวงจร เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เงินทุนมหาศาล และเครือข่ายที่เข้มแข็ง (อรรถชัย วิริยะกิจจานุกฤษ, 2551)

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ ผู้ให้บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กของไทย จึงต้องเร่งพัฒนาและริบคิดหาวิธีการที่จะทำให้องค์กรของตนยังคงยืนหยัดอยู่ต่อไปภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงนี้ได้ จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจว่าผู้ให้บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กของไทย ควรจะมีวิธีการและกลยุทธ์อย่างไรในการเจาะหาช่องว่างเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงนี้

จากที่ผ่านมามีปัญหาสำคัญที่เห็นได้ชัดของผู้ให้บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กของไทย คือ การขาดศักยภาพและเกิดความเสียเปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรธุรกิจข้ามชาติซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ทั้งในด้านของราคาในการให้บริการ คุณภาพของการขนส่งและด้านภาพลักษณ์ขององค์กร (ปริยานุช เมาระพงษ์, 2553) และเมื่อสู้กับบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ไม่ได้ ผู้ให้บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กของไทยก็จะหันมาแข่งขันกันเอง โดยการแข่งกันตัดราคาและแย่งฐานลูกค้าของกันและกัน ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้นั้นก็คือ การที่ผู้ประกอบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กของไทยไม่สามารถประกอบธุรกิจให้อยู่ต่อไปได้และต้องทยอยปิดกิจการไปในที่สุด

วิธีการหนึ่งที่สามารถช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน สร้างอำนาจในการต่อรองและก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรขนาดเล็กได้นั้นก็คือ การนำกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) มาประยุกต์ใช้ ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำกลยุทธ์การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) มาประยุกต์ใช้กับธุรกิจบริหารจัดการขนส่ง

สินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กของไทย เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นแก่ธุรกิจนี้ด้วยเช่นกัน

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้นี้ขึ้น เพื่อศึกษารูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในแนวราบ (Horizontal Alliance) ที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กของไทยต้องการและคาดหวังให้เกิดขึ้นกับองค์กรของตน เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กร ว่ามีรูปแบบอย่างไร รวมถึงมีแรงจูงใจใดที่ทำให้เข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ และมีอุปสรรคใดที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งนี้ ผลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นข้อมูลอันเป็นประโยชน์ และนำไปสู่การวางแผนทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในกลุ่มผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กของไทยอย่างเป็นรูปธรรมต่อไปในอนาคต สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นแก่วงการธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กของไทยต่อไปได้

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษารูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่เหมาะสม ตามความต้องการของกลุ่มตัวแทนผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย

1.2.2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่ทำให้ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

1.2.3 เพื่อศึกษาอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ทำการศึกษาวิจัยเฉพาะกลุ่มตัวแทนผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็ก ที่เป็นสมาชิกของสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศแห่งประเทศไทย (Thai International Forwarders Association; TIFFA) ปี 2554 เท่านั้น

1.3.2 ทำการศึกษารวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในแนวราบ (Horizontal Alliance) ของผู้ให้บริการรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็ก

ของไทยเท่านั้น เพื่อเป็นการฝึกกำลังให้สามารถแข่งขันกับองค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่ได้

1.3.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2554 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2555

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทราบถึงรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่เหมาะสม ตามความต้องการของกลุ่มตัวแทนผู้จัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย

1.4.2 ทราบถึงแรงจูงใจที่ทำให้ผู้จัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

1.4.3 ทราบถึงอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของผู้จัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย

1.4.4 ทราบข้อมูลอันเป็นประโยชน์ ที่จะนำไปสู่การวางแผนทางในการส่งเสริมการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบที่เหมาะสม ของกลุ่มผู้จัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยอย่างเป็นรูปธรรมต่อไปในอนาคต เพื่อเพิ่มศักยภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ให้เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้จัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยต่อไปได้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่เหมาะสม รวมไปถึงแรงจูงใจและอุปสรรคในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบและส่งเสริมการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม ให้กับธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กของไทย เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

สำหรับการทบทวนวรรณกรรมในงานวิจัยนี้จะกล่าวถึงทฤษฎี แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นพื้นฐานในการศึกษา โดยมีขอบเขตดังต่อไปนี้

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder)

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

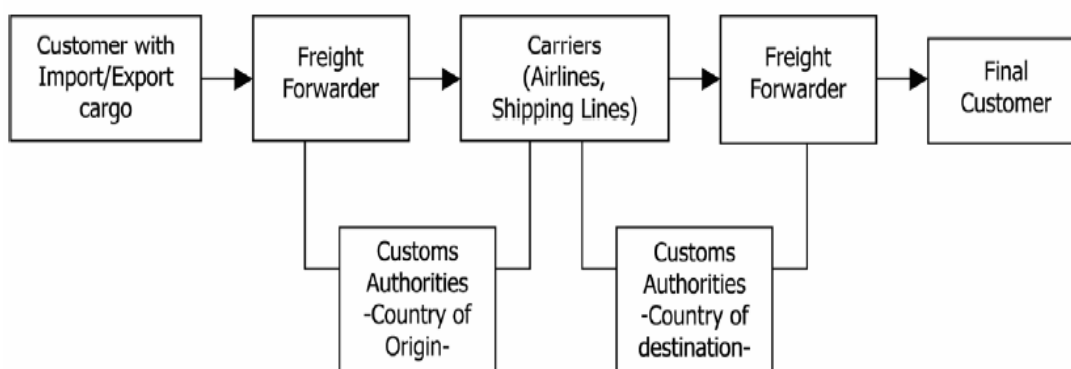
2.1.3 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder)

ธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) เปรียบเสมือนเป็นตัวเชื่อมในการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ทำให้ผู้นำเข้าและผู้ส่งออกสินค้าได้รับความสะดวก ประหยัดเวลาและประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า เนื่องจากตัวแทนผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) นั้น มีความรู้และความชำนาญในงานซึ่งจะรู้ขั้นตอนวิธีการ สามารถให้คำแนะนำและปฏิบัติการบางอย่างแทนผู้นำเข้าและผู้ส่งออกได้เป็นอย่างดี

รวมถึงมีการเลือกสรรเทคโนโลยีและวิธีการขนส่งสินค้าที่เหมาะสมในการขนส่งสินค้าให้ถึงปลายทางอย่างปลอดภัยได้ (ศูนย์การลดต้นทุน, 2010)

ภาพที่ 2.1 โครงสร้างของอุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Bernal and Johnsen, 2002)



2.1.1.1 คำนิยามของธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder)

จากอดีตจนถึงปัจจุบัน มีผู้นิยามความหมายของธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) เอาไว้มากมาย ดังเช่นตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงนิยามความหมายของธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder)

นักวิจัยผู้ให้คำนิยาม	คำนิยาม
Pope and Thomchick (1985)	ธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าจากประเทศต้นทางในนามของผู้ส่งออกสินค้า (Exporters or Shippers) และเป็นผู้นำสินค้าเข้าสู่ประเทศปลายทางในนามของผู้นำเข้าสินค้า (Importers)

ตารางที่ 2.1 แสดงนิยามความหมายของธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder)

นักวิจัยผู้ให้คำนิยาม	คำนิยาม
Stock and Lambert (1987: 646 cited in Murphy et al., 1992)	ธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) คือ ธุรกิจที่จัดหาความช่วยเหลือและประสานงานในทุกๆด้านของการขนส่งสินค้าตั้งแต่จากโรงงานของผู้ส่งออก (Exporter) ไปยังปลายทางสุดท้าย
Murphy, Daley and Dalenberg (1992)	ธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) คือผู้เชี่ยวชาญด้านการค้าระหว่างประเทศซึ่งสามารถจัดหาบริการที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายสินค้าข้ามพรมแดนระหว่างประเทศได้
อรรถมย์ วิริยะกิจจานุรักษ์ (2551)	ธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) เป็นผู้ประกอบการที่ไม่มีเรือเป็นของตนเอง (Non-Vessel Operating Common Carrier: NVOCC) แต่จะเป็นผู้เชื่อมต่อกิจกรรมการขนส่งต่างๆระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย โดยอาศัยโครงข่ายในการให้บริการ

2.1.1.2 ความสามารถในการให้บริการของธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder)

ในอดีต ธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) มีบทบาทในการรับขนส่งสินค้าระหว่างประเทศเท่านั้น แต่ต่อมาผู้ใช้บริการส่วนใหญ่หันมาให้ความสนใจกับการมองโลจิสติกส์ในภาพรวม (Total Logistics) มากยิ่งขึ้น จึงมีการคาดคะเนจากผู้เชี่ยวชาญกันว่า ถ้าเป็นเช่นนี้ต่อไป ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดกลางและขนาดย่อมอาจจะต้องทยอยปิดกิจการไปในที่สุด (Schwartz, 1998) ดังนั้นจึงมีการสนับสนุนให้ขยายขอบเขตการให้บริการ โดยส่งเสริมให้เพิ่มบริการที่ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า

(Value-added) เช่น การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์และการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการขนส่ง เป็นต้น (Chandler, 1994 cited in Markides and Holweg, 2006)

ปัจจุบันผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) มีขีดความสามารถในการให้บริการที่มากขึ้น โดยบริการที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) สามารถให้บริการได้ในปัจจุบันนั้น สรุปได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ขีดความสามารถในการบริการที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) สามารถให้บริการได้ในปัจจุบัน

วิญญู ปรอยกระโทก (2553)	Markides และ Holweg (2006)
1. เป็นตัวแทนออกของให้กับผู้ส่งหรือผู้รับสินค้า	1. เป็นตัวแทนออกของให้กับผู้ส่งหรือผู้รับสินค้า
2. เป็นตัวแทนผู้ส่งออกหรือผู้นำเข้าในการจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ	2. ให้บริการด้านการจัดหาประกันภัยสินค้าในระหว่างการขนส่ง
3. เป็นตัวแทนสายการบินหรือสายเรือในการให้บริการรับขนส่งสินค้า	3. บริการบรรจุสินค้า
4. บริการด้านบรรจุภัณฑ์ การติดฉลาก รวมถึงการหีบห่อสินค้า	4. บริการติดฉลากสินค้า
5. บริการด้านบริหารจัดการคลังสินค้า	5. เป็นตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ
6. บริการด้านแรงงานในการบรรจุสินค้าเข้าตู้คอนเทนเนอร์	6. บริการด้านสารสนเทศ
7. บริการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ	7. ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการนำเข้าส่งออกและการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ
8. บริการบริหารห่วงโซ่อุปทานแบบครบวงจร	8. บริการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า
9. บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการนำเข้าและส่งออกสินค้า	

2.1.1.3 บทบาทของธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ในด้านการนำเข้าและส่งออกสินค้าระหว่างประเทศ (ปริญญานุช เมาระพงษ์, 2553)

บทบาทด้านการนำเข้าสินค้า สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 บทบาท ดังนี้

1. การติดตามเส้นทางการเดินทางของสินค้าและแจ้งสถานะสินค้าให้ลูกค้าทราบ
2. การรับและตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าสินค้าทั้งหมด
3. การรับสินค้าจากผู้ขนส่งและชำระค่าระวางบรรทุกสินค้าแทนลูกค้าไปก่อนในเบื้องต้น
4. การเดินพิธีการศุลกากรขาเข้าและทำการตรวจปล่อยสินค้านำรวมทั้งชำระค่าภาษีและค่าใช้จ่ายอื่น
5. การส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าอย่างถูกต้องและครบถ้วน

บทบาทด้านการส่งออกสินค้า สามารถแบ่งออกได้เป็น 7 บทบาท ดังนี้

1. การเลือกและนำเสนอเส้นทางการขนส่ง รวมทั้งรูปแบบการขนส่งและยานพาหนะที่เหมาะสมที่สุดให้กับลูกค้า ซึ่งจะต้องเป็นรูปแบบที่ทำให้สินค้าถึงมือผู้รับอย่างปลอดภัย รวดเร็วและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด
2. การจองระวางบรรทุกสินค้ากับผู้ขนส่งให้แก่ลูกค้า
3. การรับสินค้าจากลูกค้าและทำการบรรจุสินค้า รวมทั้งจัดเตรียมเอกสารต่างๆเพื่อใช้ในการเดินพิธีการศุลกากร
4. การขนส่งสินค้าไปยังท่าเรือหรือสนามบิน พร้อมทั้งดำเนินพิธีการศุลกากรขาออกและส่งมอบสินค้าให้กับผู้ขนส่ง
5. การชำระค่าระวางและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องแทนผู้ส่งออกไปก่อนในเบื้องต้น

6. การรับใบตราส่งสินค้าที่มีการลงนามและประทับตราจากผู้ขนส่งเรียบร้อยแล้ว เพื่อนำไปส่งมอบให้กับลูกค้า

7. การติดตามการเดินทางของสินค้าจนกระทั่งสินค้าถึงมือผู้รับที่อยู่ปลายทางอย่างถูกต้องและปลอดภัย

จากบทบาทข้างต้น จะเห็นได้ว่า ตัวแทนผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศไม่ได้มีบทบาทเพียงแค่เรื่องการขนส่งเท่านั้น หากแต่ยังต้องเป็นผู้วางแผนการขนส่งโดยมีเป้าหมายให้สินค้านั้นถึงมือผู้รับอย่างถูกต้องและปลอดภัย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้บริการนั่นเอง

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) เพื่อการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่ส่งผลให้ต้นทุนลดต่ำลง สร้างความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี และเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (ชลธิศ แก้วประเสริฐสม, 2549) ดังนั้นการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจจึงเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้

2.1.2.1 ความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจ

จากการศึกษารวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ พบว่ามีผู้ให้ความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจ เอาไว้มากมาย ดังเช่นตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจ

นักวิจัยผู้ให้ความหมาย	ความหมาย
Barney (2002)	พันธมิตรทางธุรกิจ คือการที่มีองค์กรอิสระ 2 องค์กร หรือมากกว่า มาร่วมมือกันในด้านต่างๆไม่ว่าจะเป็น ด้านการพัฒนา ด้านการผลิต ด้านการขาย หรือ แม้กระทั่งด้านการบริการก็ตาม

ตารางที่ 2.3 แสดงความหมายของพันธมิตรทางธุรกิจ

นักวิจัยผู้ให้ความหมาย	ความหมาย
ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2547)	พันธมิตรทางธุรกิจ เป็นการตกลงร่วมมือกันในการทำธุรกิจระหว่าง 2 องค์การขึ้นไป เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนี้มักใช้ในกรณีที่ธุรกิจมีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานหรือขยายขอบข่ายการทำงาน ซึ่งการร่วมมือกันของหลายๆหน่วยธุรกิจนี้ จะเป็นทางออกที่ดี ช่วยทำให้แต่ละองค์การที่เป็นพันธมิตรได้รับประโยชน์ร่วมกัน
ชลธิศ แก้วประเสริฐธรรม (2549)	พันธมิตรทางธุรกิจ เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะที่มีการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่าง 2 องค์การหรือมากกว่า โดยทั้งสองฝ่ายมีจุดมุ่งหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในการดำเนินธุรกิจ
Poorangi และ Khin (2011)	พันธมิตรทางธุรกิจเป็นกลยุทธ์ในการร่วมมือกันอย่างหนึ่งขององค์การ ซึ่งองค์การที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจกันนั้นจะมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และมีการแบ่งปันความรู้ความสามารถในการดำเนินงานซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับทุกองค์การในกลุ่มพันธมิตร

2.1.2.2 รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ

รูปแบบการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจนั้นสามารถจำแนกได้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์ในการจำแนก ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องรูปแบบการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจจากบทความทางวิชาการและงานวิจัยต่างๆ พบว่ามีการให้แนวคิดในการการจำแนกรูปแบบการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจไว้หลากหลายดังนี้

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2547) ได้แบ่งรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement) เป็นการร่วมมือกันระหว่าง 2 องค์กร ที่เซ็นสัญญาเพื่อทำกิจกรรมทางธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน เช่น การรวมทรัพยากรและทักษะทางการทำงานเข้าด้วยกัน การแลกเปลี่ยนความรู้ทางเทคโนโลยีซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เกิดผลผลิตทางธุรกิจร่วมกัน และช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองขององค์กรให้มากขึ้น การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบนี้ จะมีความเกี่ยวข้องและผูกพันกันน้อย หน่วยธุรกิจยังคงเป็นอิสระไม่ขึ้นต่อกัน ไม่มีการร่วมลงทุนระหว่างกัน เป็นเพียงการทำข้อตกลงในการเซ็นสัญญาเท่านั้น

2. พันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน (Minority Equity Agreement) คือการที่หน่วยธุรกิจตั้งแต่ 2 หน่วยขึ้นไป ร่วมมือกันในการดำเนินงานทางธุรกิจโดยมีความร่วมมือด้านทุนในการประกอบธุรกิจ เช่น การถือหรือแลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างกัน เป็นต้น ซึ่งการถือหรือแลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างกันนี้จะทำให้แต่ละองค์กรมีสิทธิใน ส่วนแบ่งกำไรขององค์กรพันธมิตร ซึ่งเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ของแต่ละบริษัท และนำไปสู่ความร่วมมือในด้านต่างๆ อย่างกว้างขวางได้ รูปแบบการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจประเภทนี้ จะมีความร่วมมือที่เหนียวแน่นมากกว่าพันธมิตรแบบเซ็นสัญญาและมีความมุ่งหวังความสัมพันธ์ในระยะยาว แต่การเป็นพันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกันนี้ก็อาจมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเนื่องจากการลงทุนร่วมกันนั่นเอง

3. พันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture) เป็นการร่วมทุนจัดตั้งองค์กรใหม่ร่วมกันของหน่วยธุรกิจตั้งแต่ 2 หน่วยขึ้นไป ซึ่งองค์กรใหม่นี้จะเป็นอิสระจากธุรกิจเดิมที่แต่ละฝ่ายมีอยู่ การทำธุรกิจร่วมทุนนี้ แต่ละองค์กรพันธมิตรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรร่วมทุน โดยมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของแต่ละองค์กรพันธมิตรอย่างชัดเจน ซึ่งสัดส่วนของการถือหุ้นนี้ จะขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองและสัดส่วนเงินลงทุนของแต่ละองค์กรพันธมิตร พันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุนนี้ จะมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากกว่าพันธมิตรแบบเซ็นสัญญาและพันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน เนื่องจากมีความเป็นอิสระของธุรกิจทั้งในแง่นโยบายและการดำเนินงาน แต่พันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุนนี้ จะมีความเสี่ยงในธุรกิจสูงที่สุดเมื่อเทียบกับพันธมิตรในสองแบบแรก เพราะมีการร่วมลงทุนกันทั้งในด้านของเงินทุน เทคโนโลยี และองค์ความรู้ต่างๆ ดังนั้นจึงมีความเสี่ยงทั้งในด้านการดำเนินงาน การเงิน และความเสี่ยงในการ

เรียนรู้เทคโนโลยีและองค์ความรู้ขององค์กรพันธมิตร แต่อย่างไรก็ตาม พันธมิตรทางธุรกิจแบบร่วมลงทุนนี้จะได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าสองแบบแรก เนื่องจากองค์กรร่วมทุนนี้เป็นองค์กรใหม่ที่เกิดจากการรวมกันของทรัพยากร ทั้งในแง่ของเงินทุน บุคลากร และเทคโนโลยีต่างๆ ขององค์กรพันธมิตร จึงมีศักยภาพสูงในการสร้างผลตอบแทน

ในส่วนของ ริชิตี นวัตกรรม ญ อยุธยา (2540 อ้างถึงใน ชลธิศ แก้วประเสริฐสม, 2549) ได้แบ่งรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจโดยใช้ระดับของความแนบแน่นในความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบหลัก ดังนี้

1. พันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดจากความร่วมมือด้านการตลาดอย่างหลวมๆ (Loose Market Relationship) เป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ไม่เป็นทางการมากนัก และเป็นความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ไม่ยั่งยืนยาว

2. พันธมิตรทางธุรกิจที่มีพื้นฐานจากการทำสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกัน (Contractual Relationship) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีความเป็นทางการมากกว่ารูปแบบแรก เช่น การให้สิทธิในการเป็นผู้แทนจำหน่าย (Franchising) การให้สิทธิบัตร (Licensing) และการจ้างผู้รับเหมาช่วง (Subcontracting) เป็นต้น

3. พันธมิตรทางธุรกิจที่มีการจัดการด้านความเป็นเจ้าของและความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (Formalized Ownership/Relationship) พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบนี้จะเป็นรูปแบบที่เป็นทางการมากกว่าสองรูปแบบแรก เนื่องจากมีเรื่องสัดส่วนความเป็นเจ้าของธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง พันธมิตรทางธุรกิจประเภทนี้ ได้แก่ การร่วมลงทุน (Joint Ventures) เป็นต้น

4. พันธมิตรทางธุรกิจที่รวมตัวกันอย่างเป็นทางการ (Formal Integration) โดยการที่องค์กรธุรกิจตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปมีการรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์ เป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มีรูปแบบความสัมพันธ์เป็นทางการมากที่สุด รูปแบบของพันธมิตรประเภทนี้ ได้แก่ การควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (Mergers & Acquisitions) เป็นต้น

ทางด้านของ Schmolitzi และ Wallenburg (2010) ก็ได้แบ่งรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ตามรูปแบบของการตกลงที่จะประสานความร่วมมือกันในทางธุรกิจ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบความร่วมมือที่เป็นการตกลงด้วยวาจา (Verbal Agreements)
2. รูปแบบความร่วมมือที่มีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรแต่ไม่มีการลงทุนหรือการร่วมหุ้น เข้ามาเกี่ยวข้อง (Written Contracts Without Equity Involvement)
3. รูปแบบความร่วมมือที่มีการถือหุ้นส่วนน้อย (Minority Stake Agreements)
4. รูปแบบความร่วมมือที่มีการร่วมทุน (Joint Venture Agreements)

Technology Associates and Alliances (1999 cited in Elmuti and Kathawala, 2001) เป็นองค์กรที่ให้คำปรึกษาทางด้านการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ก็ได้มีการแบ่งรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจไว้ดังนี้

1. พันธมิตรทางธุรกิจด้านการตลาดและการขาย (Marketing and sales alliances)
2. พันธมิตรทางธุรกิจด้านการผลิตและผลิตภัณฑ์ (Product and manufacturing alliances)
3. พันธมิตรทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีและความรู้ในการดำเนินงาน (Technology and know-how alliances)

และ Barney (2002) ก็ได้แบ่งรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจไว้ 3 รูปแบบ ได้แก่

1. พันธมิตรทางธุรกิจประเภทที่มีความร่วมมือในการประกอบธุรกิจแต่ไม่มีการร่วมลงทุนหรือการถือหุ้นเข้ามาเกี่ยวข้อง (Non-equity Alliances) นั่นคือ การที่องค์กรตกลงที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะพัฒนา การผลิต การขายและการบริการ แต่จะไม่มีการร่วมหุ้นหรือไม่

มีเงินลงทุนเข้ามาเกี่ยวข้องกับ องค์การแต่ละฝ่ายต่างเป็นอิสระในการบริหารงาน และจะมีการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์การผ่านสัญญาในรูปแบบต่างๆ ที่ทำร่วมกัน

2. พันธมิตรทางธุรกิจประเภทที่มีความร่วมมือด้านทุนหรือหุ้นในการประกอบธุรกิจ (Equity Alliances) เป็นการร่วมมือกันของสององค์การหรือมากกว่า โดยมีการร่วมหุ้นและมีเงินลงทุนเข้ามาเกี่ยวข้อง

3. พันธมิตรทางธุรกิจประเภทกิจการร่วมค้า (Joint Venture) เป็นการร่วมมือกันโดยมีการร่วมลงทุนและมีการจัดตั้งองค์การใหม่เกิดขึ้น โดยแต่ละองค์การที่เป็นพันธมิตรจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารและมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของแต่ละองค์การอย่างชัดเจน

ในขณะที่ Poorangi และ Khin (2011) ได้แบ่งรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจไว้อย่างง่ายเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. พันธมิตรอย่างง่าย (Simple Alliance) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ในการดำเนินธุรกิจที่มีความร่วมมือกันอย่างง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ไม่ต้องเป็นเครือข่ายหรือมีพันธมิตรมากมายหลายองค์การ

2. พันธมิตรแบบเครือข่าย (Network Partnership) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ในการดำเนินธุรกิจที่มีความร่วมมือกันหลายองค์การ มีการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันร่วมกัน

Spekman, Isabella และ MacAvoy (2000: 36 อ้างถึงใน ชลธิศ แก้วประเสริฐสม, 2549) ได้แบ่งรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจเอาไว้เช่นกัน โดยจะแบ่งรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับที่มีการดำเนินธุรกิจเป็นครั้งคราว (One-Off Arm's Length Transactions)

2. ระดับการดำเนินธุรกิจที่มีการติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

2.1 กลุ่มที่ผูกพันกันด้วยสัญญา แต่จะไม่มี การรับความเสี่ยงและผลตอบแทนร่วมกัน (Contractual without Shared Risk/Reward)

2.2 กลุ่มที่ผูกพันกันด้วยสัญญาและมีการรับความเสี่ยงและผลตอบแทนร่วมกัน (Contractual with Shared Risk/Reward)

2.3 กลุ่มผู้ถือหุ้นส่วนน้อย (Minority Equity)

2.4 กลุ่มที่ร่วมลงทุนทางธุรกิจ (Share Equity)

3. ระดับการควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (Merger & Acquisition)

ตารางที่ 2.4 แสดงการจำแนกรูปแบบการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

นักวิจัยผู้ทำการจำแนกรูปแบบ	รูปแบบการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ
ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุรยา (2540) อ้างถึงใน ชลธิศ แก้วประเสริฐ สม, 2549)	<ol style="list-style-type: none"> 1. พันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดจากความร่วมมือด้านการตลาดอย่างหลวมๆ (Loose Market Relationship) 2. พันธมิตรทางธุรกิจที่มีการทำสัญญาร่วมกันเป็นลายลักษณ์อักษร (Contractual Relationship) 3. พันธมิตรทางธุรกิจที่มีการจัดการด้านความเป็นเจ้าของและความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ (Formalized Ownership /Relationship) 4. พันธมิตรทางธุรกิจที่รวมตัวกันอย่างเป็นทางการ โดยมีการรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์ (Formal Integration)
Technology Associates and Alliances (1999 cited in Elmuti and Kathawala, 2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. พันธมิตรทางธุรกิจด้านการตลาดและการขาย (Marketing and sales alliances) 2. พันธมิตรทางธุรกิจด้านการผลิตและผลิตภัณฑ์ (Product and manufacturing alliances) 3. พันธมิตรทางธุรกิจด้านเทคโนโลยีและความรู้ในการดำเนินงาน (Technology and know-how alliances)

ตารางที่ 2.4 แสดงการจำแนกรูปแบบการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

นักวิจัยผู้ทำการจำแนกรูปแบบ	รูปแบบการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ
Spekman, Isabella และ MacAvoy (2000: 36 อ้างถึงใน ชลธิศ แก้วประเสริฐธรรม, 2549)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระดับที่มีการดำเนินธุรกิจเป็นครั้งคราว (One-Off Arm's Length Transactions) 2. ระดับการดำเนินธุรกิจที่มีการติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้เป็น 4 กลุ่ม คือ <ol style="list-style-type: none"> 2.1 กลุ่มที่ผูกพันกันด้วยสัญญา แต่จะไม่มี การรับความเสี่ยงและผลตอบแทนร่วมกัน (Contractual without Shared Risk/Reward) 2.2 กลุ่มที่ผูกพันกันด้วยสัญญา และมีการรับความเสี่ยงและผลตอบแทนร่วมกัน (Contractual with Shared Risk/Reward) 2.3 กลุ่มผู้ถือหุ้นส่วนน้อย (Minority Equity) 2.4 กลุ่มที่ร่วมลงทุนทางธุรกิจ (Share Equity) 3. ระดับการควบรวมและการซื้อกิจการ (Merger & Acquisition)
Barney (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. พันธมิตรทางธุรกิจประเภทที่มีความร่วมมือในการประกอบธุรกิจแต่ไม่มีการร่วมลงทุนหรือการถือหุ้นเข้ามาเกี่ยวข้อง (Non-equity Alliances) 2. พันธมิตรทางธุรกิจประเภทที่มีความร่วมมือด้านทุนหรือหุ้นในการประกอบธุรกิจ (Equity Alliances) 3. พันธมิตรทางธุรกิจประเภทกิจการร่วมค้า (Joint Venture) ซึ่งมีการร่วมลงทุนและมีการจัดตั้งองค์กรใหม่เกิดขึ้น โดยมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของแต่ละองค์กรอย่างชัดเจน
ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2547)	<ol style="list-style-type: none"> 1. พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement) 2. พันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน (Minority Equity Agreement) 3. พันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture) เป็นการจัดตั้งธุรกิจร่วมทุนจาก 2 หน่วยธุรกิจขึ้นไป โดยเป็นการร่วมทุนจัดตั้งองค์กรใหม่ร่วมกัน

ตารางที่ 2.4 แสดงการจำแนกรูปแบบการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

นักวิจัยผู้ทำการจำแนกรูปแบบ	รูปแบบการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ
Spekman, Isabella และ MacAvoy (2000: 36 อ้างถึงใน ชลธิศ แก้วประเสริฐธรรม, 2549)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระดับที่มีการดำเนินธุรกิจเป็นครั้งคราว (One-Off Arm's Length Transactions) 2. ระดับการดำเนินธุรกิจที่มีการติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้เป็น 4 กลุ่ม คือ <ol style="list-style-type: none"> 2.1 กลุ่มที่ผูกพันกันด้วยสัญญา แต่จะไม่มี การรับความเสี่ยงและผลตอบแทนร่วมกัน (Contractual without Shared Risk/Reward) 2.2 กลุ่มที่ผูกพันกันด้วยสัญญา และมีการรับความเสี่ยงและผลตอบแทนร่วมกัน (Contractual with Shared Risk/Reward) 2.3 กลุ่มผู้ถือหุ้นส่วนน้อย (Minority Equity) 2.4 กลุ่มที่ร่วมลงทุนทางธุรกิจ (Share Equity) 3. ระดับการควบรวมและการซื้อกิจการ (Merger & Acquisition)
Schmolitzi และ Wallenburg (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. รูปแบบความร่วมมือที่เป็นการตกลงด้วยวาจา (Verbal Agreements) 2. รูปแบบความร่วมมือที่มีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรแต่ไม่มีการลงทุนหรือการร่วมหุ้นเข้ามาเกี่ยวข้อง (Written Contracts Without Equity Involvement) 3. รูปแบบความร่วมมือที่มีการถือหุ้นส่วนน้อย (Minority Stake Agreements) 4. รูปแบบความร่วมมือที่มีการร่วมทุน (Joint Venture Agreements)

จากข้อมูลทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการสรุปและจำแนกรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจได้เป็น 4 รูปแบบดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 แสดงการจำแนกรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ

รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ
<p>1. พันธมิตรทางธุรกิจที่ร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง (Arm's Length Transactions)</p> <p>: ไม่มี สัญญาเป็นทางการ ไม่มี การลงทุนร่วมกัน</p>
<p>2. พันธมิตรทางธุรกิจที่ร่วมมือกันแบบมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร และมีความเกี่ยวข้องกันตามกฎหมาย (Legal Relationship)</p> <p>: มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย แต่ไม่มี การลงทุนร่วมกัน</p>
<p>3. พันธมิตรทางธุรกิจที่ร่วมมือกันแบบมีการลงทุนหรือถือหุ้นร่วมกัน (Equity Relationship)</p> <p>: มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย มี การลงทุนร่วมกัน</p>
<p>4. พันธมิตรทางธุรกิจที่ ร่วมมือกันแบบควมรวมเป็นเครือข่าย (Network Integration)</p> <p>: มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย</p> <p>: มี การลงทุนร่วมกัน</p> <p>: มี ความร่วมมือกันหลายองค์กรเป็นเครือข่าย</p> <p>: มี การรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียว</p> <p>: มี เป้าหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกัน</p>

ที่มา: ผู้วิจัย

2.1.2.4 ประโยชน์ของพันธมิตรทางธุรกิจ

ประโยชน์ของพันธมิตรทางธุรกิจ ที่พันธมิตรแต่ละฝ่ายจะได้รับ ได้แก่ (ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, 2547)

- การประหยัดจากขอบเขตการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น (Economies of Scale and Economies of Scope) กล่าวคือ การใช้ทรัพยากรจากองค์กรพันธมิตรร่วมกันนั้น ทำให้สามารถขยายขอบเขตการดำเนินงานไปยังตลาดส่วนอื่นๆได้ โดยที่ต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วยลดลง

- เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนาทักษะการดำเนินงานของแต่ละองค์กรพันธมิตร ทำให้การดำเนินงานโดยรวมของพันธมิตรทุกองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

พิมพ์พิศา ฤกษ์อรุณรุ่ง (2553) ยังกล่าวถึงประโยชน์ของพันธมิตรทางธุรกิจ หรือ การที่องค์กรมีความร่วมมือทางธุรกิจระหว่างกันนี้ว่า เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขัน เพราะจะทำให้องค์กรมีความสามารถในด้านต่างๆที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น มีโอกาสได้รับความรู้จากองค์กรอื่นๆในกลุ่มพันธมิตร เพิ่มความสามารถในการดำเนินธุรกิจและเพิ่มโอกาสในการเข้าสู่ตลาดใหม่ได้

Zaboj (2011) กล่าวถึงประโยชน์ของพันธมิตรทางธุรกิจ โดยสามารถสรุปใจความได้ว่า เมื่อมีการร่วมมือและมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันของสององค์กรหรือมากกว่า จะทำให้องค์กรมีความประหยัดจากขนาดและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น องค์กรเล็กที่ร่วมมือกันก็จะสามารถแข่งขันกับองค์กรใหญ่ๆได้

2.1.2.5 ข้อเสียของพันธมิตรทางธุรกิจ

- การขัดแย้งด้านการแบ่งผลประโยชน์ขององค์กรพันธมิตร อาจมีการขัดแย้งกันได้หากมีการแบ่งผลประโยชน์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- ความเสี่ยงจากการเปิดโอกาสให้พันธมิตรได้เรียนรู้ทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยีของกันและกัน องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ที่สูงกว่าองค์กรร่วมพันธมิตรอื่นๆ อาจกลายเป็นคู่แข่งที่มีศักยภาพสูงในอนาคตหากองค์กรดังกล่าวนำความรู้และทักษะต่างๆที่ได้เรียนรู้จากการร่วมพันธมิตร มาผนวกกับทักษะความชำนาญเดิมที่ตนมีอยู่แล้วนำมาประยุกต์ใช้

2.1.2.3 แรงจูงใจ (Motive) ในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

จากหนังสือ บทความทางวิชาการและงานวิจัยต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า พบว่า มีการสรุปรวบรวมแรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจไว้หลากหลายดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 แสดงแรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

นักวิจัยผู้ทำการสรุปรวบรวมแรงจูงใจ	แรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
Hamel และ Prahalad (1989)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีเทคโนโลยีใหม่ๆในราคาต่ำใช้จ่ายที่ต่ำ 2. การเข้าสู่ตลาดใหม่ด้วยต้นทุนที่ต่ำ 3. การได้รับรู้ถึงกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานของพันธมิตร

ตารางที่ 2.6 แสดงแรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

นักวิจัยผู้ทำการสรุปรวบรวมแรงจูงใจ	แรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
	4. มีความได้เปรียบในการแข่งขันและมีความสามารถหลักที่แข็งแกร่ง 5. การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร โดยการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในกลุ่มพันธมิตรเดียวกัน
Elmuti และ Kathawala (2001)	1. การเติบโตและก้าวเข้าสู่ตลาดใหม่ 2. การได้มาซึ่งเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีคุณภาพ ในราคาที่ต่ำ 3. การลดความเสี่ยงด้านการเงินและภาระด้านต้นทุนในการวิจัยและพัฒนา 4. เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน
ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2547)	1. การป้องกันความเสี่ยงของการแข่งขันด้านราคา เนื่องจากความไม่แน่นอนทางการตลาด (Market Uncertainty) 2. ความประหยัดจากขนาดและขอบเขตการดำเนินการ (Economy of Scale and Scope) 3. การใช้ทรัพยากรร่วมกันของพันธมิตรทางธุรกิจ 4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะความชำนาญและเทคโนโลยีต่างๆ 5. การลดข้อจำกัดด้านการกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศ
Todeva และ Knoke (2005)	1. การพัฒนาด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร 2. การพัฒนาด้านเศรษฐกิจขององค์กร 3. การพัฒนากลยุทธ์ในการแข่งขัน 4. การพัฒนาด้านสิทธิต่างๆตามกฎหมาย
Zaboj (2011)	1. ความประหยัดจากขนาด 2. การเรียนรู้จากผู้ที่เป็นคู่แข่ง 3. การบริหารความเสี่ยงและแบ่งเบาภาระทางด้านต้นทุน

ตารางที่ 2.6 แสดงแรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

นักวิจัยผู้ทำการสรุปรวบรวมแรงจูงใจ	แรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
	4. การส่งเสริมสนับสนุนกันในภาพรวมของการดำเนินงาน 5. การเข้าสู่ตลาดใหม่ด้วยต้นทุนที่ต่ำ 6. การเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ด้วยต้นทุนที่ต่ำ 7. การออกจากอุตสาหกรรมนั้นๆด้วยต้นทุนที่ต่ำ 8. การบริหารจัดการความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจ
Poorangi และ Khin (2011)	1. ความสามารถด้านการแข่งขันและอำนาจด้านการตลาด 2. การเข้าถึงตลาด 3. การเรียนรู้เทคโนโลยี 4. การพัฒนาความสามารถด้านการบริหารจัดการ
Schmoltzi และ Wallenburg (2011)	1. การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการด้านการขนส่ง เช่น ความรวดเร็วในการขนส่งสินค้า ความน่าเชื่อถือและพื้นที่บริการที่ครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น 2. การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด 3. การให้บริการได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น 4. การเพิ่มความสามารถหลักขององค์กร 5. การได้เข้าสู่ตลาดใหม่ 6. สามารถเข้าร่วมประมูลและให้บริการลูกค้ารายใหญ่ได้ 7. การได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น 8. สามารถลดต้นทุนในส่วนที่ไม่ใช่ความสามารถหลักขององค์กรได้ 9. การมีเงินลงทุนที่เพิ่มมากขึ้น

จากข้อมูลทฤษฎีภูมิข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการสรุปและจำแนกแรงจูงใจในการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจออกเป็นแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายในองค์กร ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 แสดงแรงจูงใจภายนอกและภายในองค์กรในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

แรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	
แรงจูงใจภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย	<ul style="list-style-type: none"> - การขยายฐานลูกค้าสู่ตลาดใหม่ - การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมที่มีอยู่ - การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น - สามารถยื่นประมูลงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้
แรงจูงใจภายในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย	<ul style="list-style-type: none"> - การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น - การเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กร - การได้รับความรู้ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มพันธมิตร - การลดภาระต้นทุนในส่วนที่ไม่ได้เป็นกิจกรรมหลักขององค์กร - การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น

ที่มา: ผู้วิจัย

2.1.2.4 ความพร้อมในการประสานความร่วมมืออันนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

ในการจัดตั้งพันธมิตรทางธุรกิจนั้น ทุกองค์กรที่จะเข้าร่วมการจัดตั้ง ต้องมีความพร้อมในการประสานความร่วมมือด้านต่างๆ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจมากที่สุด สำหรับความพร้อมในการประสานความร่วมมือที่กลุ่มผู้ประกอบการขนส่งสินค้าควรมีก่อนเริ่มโครงการประสานความร่วมมือจัดตั้งเป็นกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้น ชุมพล มณฑาทิพย์กุล และช่อทิพย์ ลือไชยวุฒิมิ (2551) รวมทั้ง พิมพ์พิศา ฤกษ์อรุณรุ่ง (2553) ได้กล่าวถึงเรื่องปัจจัยความพร้อมในการประสานความร่วมมือด้านต่างๆ โดยสามารถสรุปได้เป็น 4 ด้านหลัก ดังตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 แสดงความพร้อมในการประสานความร่วมมือด้านต่างๆ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

ความพร้อมในการประสานความร่วมมือ	
1. ความพร้อมด้านความเชื่อถือไว้วางใจ ซึ่งประกอบไปด้วย	<ul style="list-style-type: none"> - ความพร้อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการค้าระหว่างกัน - ความพร้อมในการรักษาความลับข้อมูลของลูกค้า - ความเข้าใจในธุรกิจของลูกค้า - การแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกัน
2. ความพร้อมด้านเทคโนโลยี ซึ่งประกอบไปด้วย	<ul style="list-style-type: none"> - ความพร้อมด้านทักษะทางเทคโนโลยีของบุคลากร - ความพร้อมด้านการลงทุนทางเทคโนโลยี - ความพร้อมด้านการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล - ความพร้อมด้านเทคโนโลยีที่ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างกัน
3. ความพร้อมด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย	<ul style="list-style-type: none"> - ความพร้อมด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร - ความพร้อมเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงาน - ความพร้อมในการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร - ความพร้อมด้านการสื่อสารข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร
4. ความพร้อมด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย	<ul style="list-style-type: none"> - ความพร้อมด้านการพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกัน - ความพร้อมเกี่ยวกับการสร้างวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน - ความพร้อมในการให้การสนับสนุนด้านการจัดการ - ความพร้อมในการสนับสนุนการลงทุนเพื่อการสร้างความร่วมมือ

จากปัจจัยความพร้อมในการประสานความร่วมมือในด้านต่างๆข้างต้น ถ้าทุกองค์กรมีความพร้อมในปัจจัยต่างๆเหล่านี้ การที่จะประสบความสำเร็จในการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยาก แต่หากองค์กรใดๆ ไม่มีความพร้อมในการประสานความร่วมมือด้านต่างๆนั้นแล้ว การขาดความพร้อมนี้ก็จะกลายเป็นอุปสรรคใหญ่ที่เป็นตัวขัดขวางความสำเร็จในการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั่นเอง

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากงานวิจัยของปริญานุช เมาระพงษ์ (2553) ที่ศึกษาข้อได้เปรียบและเสียเปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศของผู้ประกอบการไทยขนาดเล็ก โดยใช้แบบสอบถามและใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้เสนอแนะให้มีการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจหรือสร้างพันธมิตรทางธุรกิจให้เกิดมีขึ้นในกลุ่มตัวแทนผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กของไทย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นนำไปสู่ความได้เปรียบอย่างยั่งยืนได้

ชุมพล มณฑาทิพย์กุล และช่อทิพย์ ลือไชยวุฒิ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศักยภาพของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าไทยในการประสานความร่วมมือกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จากผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกที่ดำเนินธุรกิจในรูปแบบของบริษัท และใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ ผลจากการวิจัยพบว่า ศักยภาพความพร้อมของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าไทยในการประสานความร่วมมือนั้นอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยด้านความพร้อมที่ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าไทยมีมากที่สุด คือ ความพร้อมด้านความเชื่อถือไว้วางใจ โดยปัจจัยย่อยที่มากที่สุดคือ ความพร้อมในการเก็บรักษาความลับข้อมูลการค้าของคู่ค้า และจากงานวิจัยยังสรุปได้ว่าการประสานความร่วมมือในกลุ่มผู้ประกอบการขนส่งสินค้านั้นต้องอาศัยความเชื่อถือไว้วางใจกันเป็นสำคัญ

ในขณะที่ พิมพิพิศา ฤกษ์อรุณรุ่ง (2553) ก็ได้ทำการศึกษาโอกาสเพื่อหาแนวทางในการประสานความร่วมมือทางธุรกิจขนส่งด้วยรถบรรทุกในจังหวัดเชียงราย โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ผลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ซึ่งจากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประสานความร่วมมือกันทางธุรกิจมากที่สุดคือ การสร้างความสามัคคีกันในองค์กร และปัญหาที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการสร้างกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในปัจจุบัน คือ ปัญหาการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน ปัญหาการแข่งขันกันตัดราคาจากคู่แข่ง และปัญหาสภาพเศรษฐกิจตกต่ำ ในส่วนของความพร้อมในการประสานความร่วมมือนั้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความพร้อมด้านความเชื่อถือไว้วางใจกันของคู่ค้าในเรื่องความเข้าใจในลักษณะธุรกิจของคู่ค้ามากที่สุด

นอกจากนี้ Schmolitzki และ Wallenburg (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่องความร่วมมือกันในแนวราบของกลุ่มผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในประเทศเยอรมัน โดยศึกษาถึงแรงจูงใจและโครงสร้างของกลุ่มพันธมิตร มีการใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกในการเก็บข้อมูล จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ANOVA และ Cluster Analysis ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจหลักที่ทำให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในเยอรมันรวมกลุ่มประสานความร่วมมือในแนวราบนี้คือแรงจูงใจภายนอกที่เกี่ยวข้องกับด้านการตลาด ในส่วนโครงสร้างของกลุ่มความร่วมมือที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในประเทศเยอรมันนั้น จะพบโครงสร้างการรวมกลุ่มแบบหลายฝ่าย (Multi-lateral) และแบบเครือข่ายระหว่างประเทศ (International Network) ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นการรวมกลุ่มพันธมิตรแบบที่มีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ในธุรกิจหลายประเภท ไม่ใช่เพียงแคในธุรกิจการขนส่งสินค้าเท่านั้น ดังเช่น

ชลธิศ แก้วประเสริฐสุสม (2549) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารสื่อวิทยุโทรทัศน์ด้วย กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ประกอบกัน เพื่อศึกษาปัจจัยผลักดันและการบริหารจัดการในองค์กรที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยผลักดันที่ก่อให้เกิดการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้นมาจากลักษณะของผู้บริหารที่รู้จักกันและมีเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน มีจุดแข็งที่สามารถประสานประโยชน์ซึ่งกันและกันได้ ในด้านการบริหารงานขององค์กรที่เป็นพันธมิตรนั้น จากผลการวิจัยพบว่าเป็นการบริหารงานพันธมิตรแบบเฉพาะกิจ ที่มีการทำงานแบบต่างคนต่างทำ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร มีเพียงการประชุมเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันและจะประเมินผลหลังจบโครงการเท่านั้น เมื่อเสร็จสิ้นโครงการก็จะทำการแยกย้ายกันไป

นอกจากนี้ Poorangi และ Khin (2011) ได้ทำการศึกษาภาพรวมของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ในประเทศมาเลเซีย โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารของกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ Frequency Distribution Test และ Chi-Square Test ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ในมาเลเซีย นั้น จะให้ความสำคัญกับการเลือกผู้ที่จะมาเป็นพันธมิตรเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ยังพบว่า รูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจที่กลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ต้องการ จะมีลักษณะเป็นเครือข่าย (Network) และจะรวมกลุ่มทั้งกับองค์กรชาติเดียวกันและ

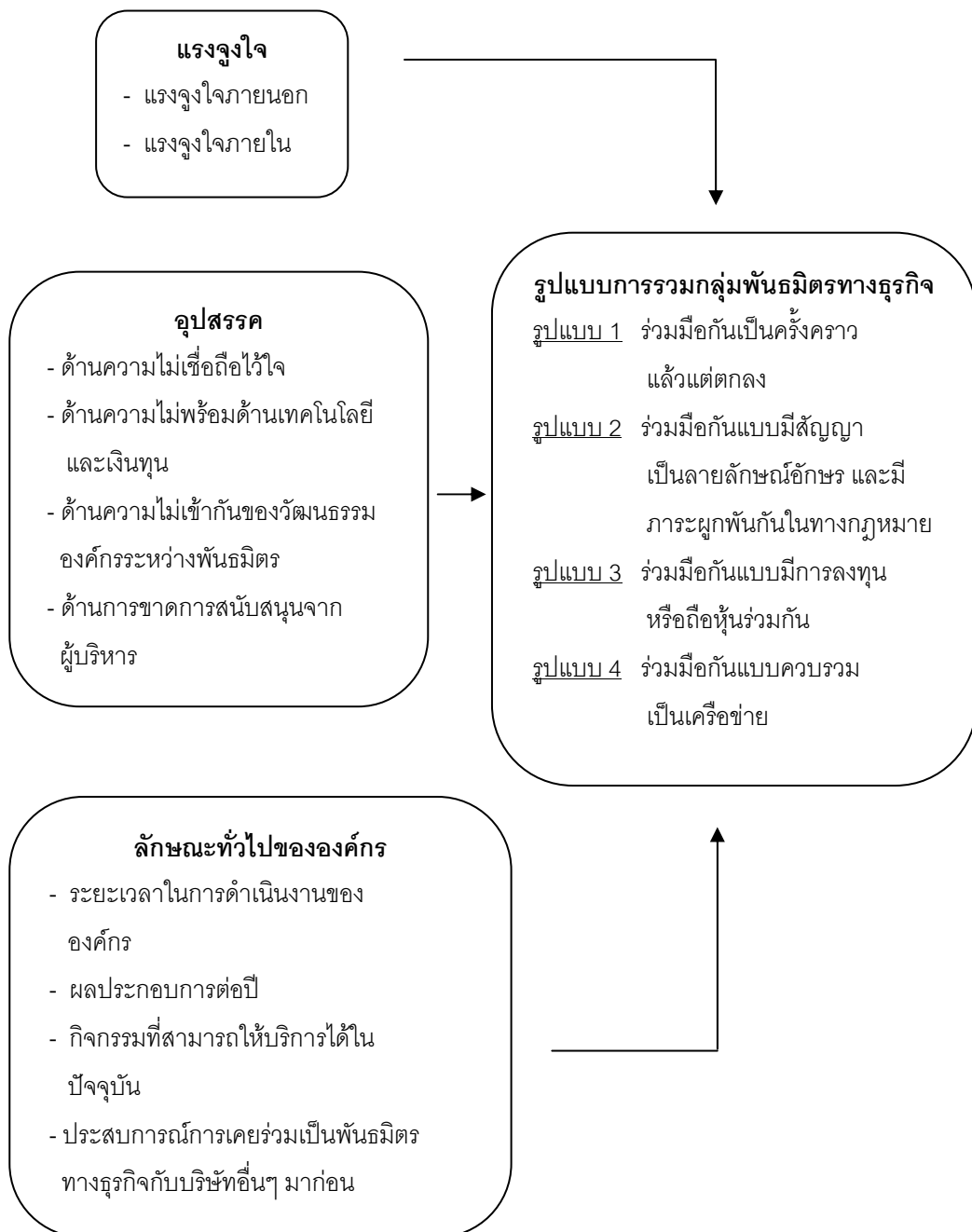
ต่างชาติ งานวิจัยยังพบอีกว่าการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนทรัพยากรทางด้านความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กลุ่มพันธมิตรประสบความสำเร็จร่วมกันได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Method) และมีวิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 3.1

ภาพที่ 3.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ คือ กลุ่มผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็ก ที่เป็นสมาชิกของสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศแห่งประเทศไทย (Thai International Forwarders Association; TIFFA) ในปี พ.ศ. 2554 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 203 บริษัท

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

3.2.1 ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากเอกสาร บทความทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามและเพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหาของแบบทดสอบให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.2.2 ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม เพื่อแบบสอบถามจะได้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัยยิ่งขึ้น

3.2.3 นำความรู้และข้อมูลที่ได้มาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถาม (Questionnaire) นั้น จะมีคำถามทั้งชนิดปลายปิดและปลายเปิด โดยแบ่งโครงคำถามออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปขององค์กรผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามแบบเติมคำลงในช่องว่างที่กำหนดให้และแบบเลือกตอบ (Check list) ตามความเป็นจริงให้ถูกต้องและครบถ้วน

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในแนวราบที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย คาดหวังและต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กรของตน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยแบบสอบถามในส่วนที่ 2 นี้ จะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) และเติมคำลงในช่องว่างที่กำหนดให้ ซึ่งรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแนวราบที่จะให้เลือกลงในแบบสอบถามนั้น มีทั้งหมด 4 รูปแบบ คือ

รูปแบบ 1: ร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง

(Arm's Length Transactions)

ไม่มี สัญญาเป็นทางการ **ไม่มี** การลงทุนร่วมกัน

รูปแบบ 2: ร่วมมือกันแบบมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรและมี

ภาระผูกพันกันในทางกฎหมาย (Legal Relationship)

มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย

แต่ไม่มี การลงทุนร่วมกัน

รูปแบบ 3: ร่วมมือกันแบบมีการลงทุนหรือถือหุ้นร่วมกัน

(Equity Relationship)

มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย **มี** การลงทุนร่วมกัน

รูปแบบ 4: ร่วมมือกันแบบควบรวมเป็นเครือข่าย

(Network Integration)

มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย

มี การลงทุนร่วมกัน

มี ความร่วมมือกันหลายองค์กรเป็นเครือข่าย

มี การรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียว

มี เป้าหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน
ร่วมกัน

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ทำให้องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย โดยแรงจูงใจทั้งหมดจะถูกแบ่งออกเป็น

แรงจูงใจภายนอกองค์กร ซึ่งได้แก่

- การขยายฐานลูกค้าสู่ตลาดใหม่
- การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมที่มีอยู่
- การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบ

วงจรมากยิ่งขึ้น

ใหญ่ได้

- สามารถยื่นประมุขงานและรับงานจากลูกค้าราย

และแรงจูงใจภายในองค์กร ซึ่งได้แก่

- การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น

- การเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กร

- การได้รับความรู้ ทักษะและความชำนาญในการ

ปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มพันธมิตร

- การลดภาระต้นทุนในส่วนที่ไม่ได้เป็นกิจกรรมหลัก

ขององค์กร

- การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น

แบบสอบถามในส่วนที่ 3 นี้ จะเป็นคำถามแบบให้คะแนนกับแรงจูงใจทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยจะให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ให้คะแนนน้ำหนักแรงจูงใจในแต่ละข้อ ที่มีผลทำให้องค์กรของตนเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งในการให้คะแนนน้ำหนักนี้ แต่ละข้อคำถามจะมีคะแนนเต็ม เท่ากับ 100 คะแนน ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถให้คะแนนได้ตั้งแต่ 0 – 100 คะแนน (ถ้ามีแรงจูงใจข้อนั้นๆ ในระดับมาก = คะแนนสูง แต่ถ้ามีแรงจูงใจข้อนั้นๆ ในระดับน้อย = คะแนนต่ำ และถ้าไม่มีแรงจูงใจข้อนั้นๆ เลย = 0 คะแนน หรือถ้ามีแรงจูงใจข้อนั้นๆ ในระดับมากที่สุด = 100 คะแนน)

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรผู้ตอบแบบสอบถามกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย โดยอุปสรรคจะถูกแบ่งออกเป็น

อุปสรรค 4 ด้านหลัก ได้แก่

- ความไม่เชื่อถือไว้วางใจ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นด้านย่อยได้ 4 ด้าน คือ ด้านความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร ด้านการไม่สามารถเก็บรักษาข้อมูลทางการค้าของพันธมิตรให้เป็นความลับได้ ด้านความไม่เข้าใจใน

ลักษณะธุรกิจของพันธมิตร และด้านความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตร

- ความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นด้านย่อยได้ 3 ด้าน คือ ด้านการขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธมิตร ด้านบุคคลากรในองค์กรขาดทักษะในการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีของพันธมิตร และด้านการไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้

- ความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นด้านย่อยได้ 3 ด้าน คือ ด้านการไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรของตนให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้ ด้านการไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของพนักงานให้เข้ากับพันธมิตรได้ และด้านความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งภายนอกและภายในองค์กร

- การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นด้านย่อยได้ 3 ด้าน คือ ด้านที่ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตร ด้านที่ผู้บริหารไม่พร้อมให้การสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร และด้านที่ผู้บริหารไม่สนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร

แบบสอบถามในส่วนที่ 4 นี้ จะเป็นคำถามแบบให้คะแนนกับอุปสรรคในแต่ละข้อ โดยจะให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ให้คะแนนน้ำหนักของอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรของตนกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งในการให้คะแนนน้ำหนักนี้ แต่ละข้อคำถามจะมีคะแนนเต็ม เท่ากับ 100 คะแนน ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถให้คะแนนได้ตั้งแต่ 0 – 100 คะแนน (ถ้ามีอุปสรรคข้อนั้นๆ ในระดับมาก = คะแนนสูง แต่ ถ้ามีอุปสรรคข้อนั้นๆ ในระดับน้อย = คะแนนต่ำ และถ้าไม่มีอุปสรรคข้อนั้นๆ เลย = 0 คะแนน หรือถ้ามีอุปสรรคข้อนั้นๆ ในระดับมากที่สุด = 100 คะแนน)

ส่วนที่ 5 เป็นคำถามปลายเปิดที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

3.2.4 ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ในแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามที่ร่างได้ไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้พิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว มาดำเนินการทดสอบกับกลุ่มเป้าหมาย (Pretest) จำนวน 20 ราย เพื่อตรวจสอบว่าคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการ ตลอดจนมีความเหมาะสมหรือไม่และมีความยากง่ายเพียงใด

3.2.6 นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากการทดสอบกลุ่มเป้าหมาย (Pretest) เบื้องต้น มาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการหาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

3.2.7 ทำการปรับปรุงรูปแบบของแบบสอบถามอีกครั้ง แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิท่านเดิม เพื่อแก้ไขปรับปรุงจนได้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ แล้วจึงนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยการสำรวจ และใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล วิธีการแจกแบบสอบถามจะใช้วิธีการส่งทางจดหมาย จดหมายอิเล็กทรอนิกส์และทางโทรสาร ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการเลือกไว้ก่อนหน้านี้ ซึ่งก็คือ กลุ่มธุรกิจตัวแทนรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็ก ที่เป็นสมาชิกสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศแห่งประเทศไทย (TIFFA) กรณีที่ไม่ได้รับการตอบกลับจากผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการติดตามแบบสอบถามโดยการโทรศัพท์ติดตามและจัดส่งแบบสอบถามไปให้อีกครั้ง สำหรับการเก็บ

รวบรวมข้อมูลงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เวลาในการดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2554 ถึงวันที่ 30 มกราคม 2555 รวมระยะเวลาประมาณ 3 เดือน

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างแล้ว ทางผู้วิจัยได้ดำเนินการในการจัดเตรียมและวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

3.4.1 การจัดเตรียมข้อมูล

ทำการรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับ และนำมาตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยการตรวจดูความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามและทำการแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยมาลงรหัสเพื่อประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS (Statistical package for the social science) ต่อไป

3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูล จะทำการวิเคราะห์ในแต่ละส่วนของแบบสอบถาม ซึ่งแต่ละส่วนของแบบสอบถามนั้นสามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร จะใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ในการวิเคราะห์ เพื่อจัดหมวดหมู่และทราบถึงลักษณะทั่วไปขององค์กร

ส่วนที่ 2 รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในแนวราบที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทยคาดหวังและต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กรของตน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร จะใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ เพื่อทราบรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่กลุ่มตัวอย่างต้องการ

ส่วนที่ 3 แรงจูงใจที่ทำให้องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย จะใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าเฉลี่ย (Mean) ในการวิเคราะห์ เพื่อทราบแรงจูงใจที่ทำให้องค์กรเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

ส่วนที่ 4 อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรผู้ตอบแบบสอบถามกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย จะใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าเฉลี่ย (Mean) ในการวิเคราะห์ เพื่อทราบอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในส่วนนี้จะทำการสรุปรวบรวม โดยทำการจัดแบ่งกลุ่มและหมวดหมู่ของข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะให้ชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยต่อไป

3.4.2.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามโดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติกออร์ดิเนล (Ordinal Logistic Regression) (Kleinbaum และ Klein, 2002)

แบบจำลองสมการถดถอยโลจิสติกออร์ดิเนล (Ordinal Logistic Regression)

$$\ln (P (Y \leq g|x) / P (Y > g|x)) = \alpha_g - \beta_1 X_1 - \beta_2 X_2 - \dots - \beta_n X_n \quad , g = 1, 2, \dots, k$$

- สมการเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับแรงจูงใจภายนอกองค์กรและแรงจูงใจภายในองค์กร

$$\ln (P (TYPE \leq g|x) / P (TYPE > g|x)) = \alpha_g - \beta_1 ExM_1 - \beta_2 ExM_2 - \beta_3 ExM_3 - \beta_4 ExM_4 - \beta_5 \ln M_1 - \beta_6 \ln M_2 - \beta_7 \ln M_3 - \beta_8 \ln M_4 - \beta_9 \ln M_5$$

,g = 1,2,3

โดยมีตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ExM1 = การขยายฐานลูกค้าสู่ตลาดใหม่

ExM2 = การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมที่มีอยู่

ExM3 = การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมาก

ยิ่งขึ้น

ExM4 = สามารถยื่นประมูลงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้

InM1 = การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น

InM2 = การเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กร

InM3 = การได้รับความรู้ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานที่

เพิ่มขึ้นจากกลุ่มพันธมิตร

InM4 = การลดภาระต้นทุนในส่วนที่ไม่ได้เป็นกิจกรรมหลักขององค์กร

InM5 = การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น

ตัวแปรตาม

Type = รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

- สมการเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร

$$\ln \left(P(\text{TYPE} \leq g|x) / P(\text{TYPE} > g|x) \right) = \alpha_g - \beta_1 \text{Obs}_{11} - \beta_2 \text{Obs}_{12} - \beta_3 \text{Obs}_{13} - \beta_4 \text{Obs}_{14} \\ - \beta_5 \text{Obs}_{21} - \beta_6 \text{Obs}_{22} - \beta_7 \text{Obs}_{23} - \beta_8 \text{Obs}_{31} \\ - \beta_9 \text{Obs}_{32} - \beta_{10} \text{Obs}_{33} - \beta_{11} \text{Obs}_{41} - \beta_{12} \text{Obs}_{42} \\ - \beta_{13} \text{Obs}_{43} \quad , g = 0,1,2,3$$

โดยมีตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

- พณิชย์มิตร
- Obs11 = ความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่าง
- พณิชย์มิตร
- Obs12 = การไม่สามารถเก็บรักษาข้อมูลทางการค้าของพณิชย์มิตรให้เป็น
- ความลับได้
- Obs13 = ความไม่เข้าใจในลักษณะธุรกิจของพณิชย์มิตร
- Obs14 = ความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับ
- พณิชย์มิตร
- Obs21 = การขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้อง
- กับพณิชย์มิตร
- Obs22 = บุคลากรในองค์กรขาดทักษะในการเรียนรู้และการใช้
- เทคโนโลยีของพณิชย์มิตร
- Obs23 = การไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้อง
- กับพณิชย์มิตรได้
- Obs31 = การไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานภายในองค์กร
- ของตนให้สอดคล้องกับพณิชย์มิตรได้
- Obs32 = การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของ
- พนักงานให้เข้ากับพณิชย์มิตรได้
- Obs33 = ความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันกับพณิชย์มิตรทั้งภายนอกและ
- ภายในองค์กร
- Obs41 = ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลง
- ทางธุรกิจร่วมกันกับพณิชย์มิตร
- Obs42 = ผู้บริหารไม่พร้อมให้การสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากร
- และงบประมาณในการดำเนินงานร่วมกับพณิชย์มิตร
- Obs43 = ผู้บริหารไม่สนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับพณิชย์มิตร

ตัวแปรตาม

Type = รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

- สมการเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับลักษณะทั่วไปขององค์กร

$$\ln (P (\text{TYPE} \leq g|x) / P (\text{TYPE} > g|x)) = \alpha_g - \beta_1 \text{Time} - \beta_2 \text{Rev} - \beta_3 \text{Serv}_1 - \beta_4 \text{Serv}_2 \\ - \beta_5 \text{Serv}_3 - \beta_6 \text{Serv}_4 - \beta_7 \text{Serv}_5 - \beta_8 \text{Serv}_6 \\ - \beta_9 \text{Serv}_7 - \beta_{10} \text{Serv}_8 - \beta_{11} \text{Exp} \quad , g = 0,1,2,3$$

โดยมีตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

Time = ระยะเวลาในการดำเนินงานขององค์กร

Rev = ผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ (ยอดขาย/Sales Revenue)

Serv₁ = กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้าน
บริการตัวแทนออกของ (Customs Broker)

Serv₂ = กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้าน
บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Forwarding Business)

Serv₃ = กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้าน
บริการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า (Warehousing & Distribution)

Serv₄ = กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้าน
บริการด้านการจัดหาประกันภัยสินค้าในระหว่างการขนส่ง (Insurance Provision)

Serv₅ = กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน
ด้านบริการบรรจุสินค้า (Packaging)

Serv₆ = กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้าน
บริการติดฉลากสินค้า (Labeling)

Serv₇ = กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้าน
บริการด้านสารสนเทศ (Information Technology)

Serv_g = กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้าน
บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Consulting)

Exp = ประสบการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับ
จัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่นๆมาก่อน

ตัวแปรตาม

Type = รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผลการวิเคราะห์

การวิจัยเรื่อง “การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย” นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษารูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่เหมาะสมของกลุ่มตัวแทนผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย
2. ศึกษาแรงจูงใจที่ทำให้ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กของไทยเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ
3. ศึกษาอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กของไทย

โดยในบทนี้ จะเป็นการนำเสนอและอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นกลุ่มผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ที่เป็นสมาชิกของสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศแห่งประเทศไทย (TIFFA) ในปี พ.ศ. 2554 จำนวนทั้งสิ้น 203 บริษัท โดยในการวิจัยครั้งนี้ มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติได้ทั้งสิ้น 81 ชุด คิดเป็นระดับความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 8.6% หรือระดับความเชื่อมั่นที่ 91.4% ตามสูตรการคำนวณขนาดตัวอย่างของ Yamane (1967) ซึ่งข้อมูลที่ถูกนำมาวิเคราะห์นี้ ทางผู้วิจัยได้แบ่งการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็นส่วนต่างๆ อันได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

ส่วนที่ 2 รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 แรงจูงใจที่จะทำให้บริษัทเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

ส่วนที่ 4 อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละส่วนของแบบสอบถามสามารถทำการวิเคราะห์ได้
ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

1. ตำแหน่งของผู้กรอกแบบสอบถาม

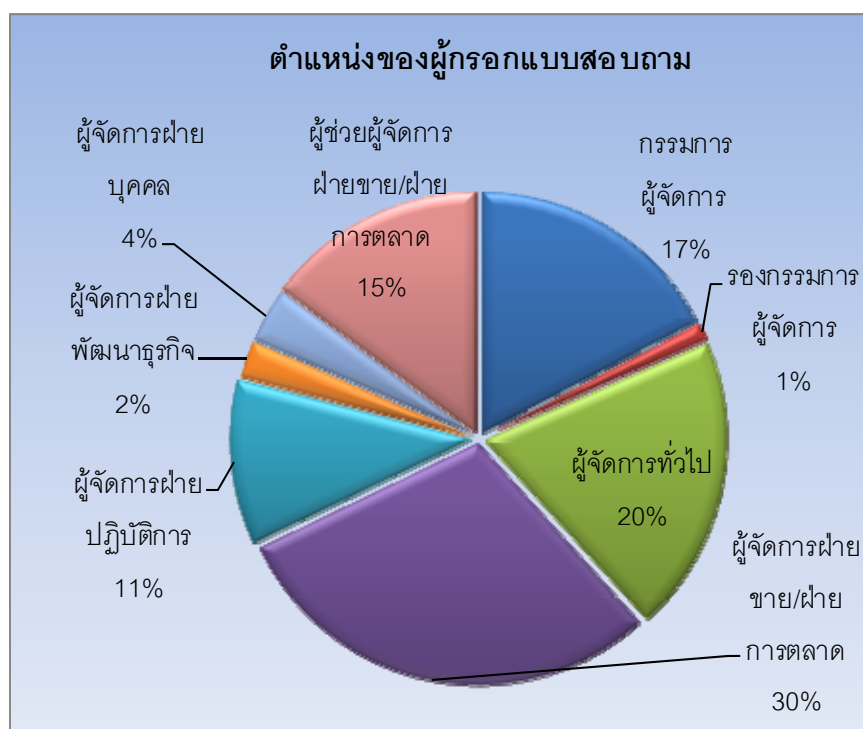
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละของตำแหน่งผู้กรอกแบบสอบถามจากบริษัทกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่งของผู้กรอกแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
กรรมการผู้จัดการ (Managing Director)	14	17.30
รองกรรมการผู้จัดการ (Deputy Managing Director)	1	1.20
ผู้จัดการทั่วไป (General Manager)	16	19.80
ผู้จัดการฝ่ายขาย/ฝ่ายการตลาด (Sales/Marketing Executive Manager)	24	29.60
ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ (Operation Manager)	9	11.10
ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (Business Development Manager)	2	2.50
ผู้จัดการฝ่ายบุคคล (Personnel manager)	3	3.70
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขาย/ฝ่ายการตลาด (Assistant Sales/Marketing Executive Manager)	12	14.80
รวม	81	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้กรอกแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขาย/ฝ่ายการตลาด (Sales/Marketing Executive Manager) ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 24 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 29.60 ของจำนวนผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมา คือ ดำรงตำแหน่งผู้จัดการทั่วไป (General Manager) เป็นจำนวน 16 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 19.80 ของจำนวนผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ (Managing Director) เป็นจำนวน 14 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 17.30 ของจำนวนผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด ดำรง

ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขาย/ฝ่ายการตลาด (Assistant Sales/Marketing Executive Manager) เป็นจำนวน 12 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 14.80 ของจำนวนผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ (Operation Manager) เป็นจำนวน 9 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 11.10 ของจำนวนผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบุคคล (Personnel manager) เป็นจำนวน 3 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 3.70 ของจำนวนผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (Business Development Manager) เป็นจำนวน 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 2.50 ของจำนวนผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด และสุดท้ายคือ ดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการ (Deputy Managing Director) เป็นจำนวน 1 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 1.20 ของจำนวนผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด ตามลำดับ

ภาพที่ 4.1 แผนภูมิวงกลมแสดงร้อยละของตำแหน่งผู้กรอกแบบสอบถามจากบริษัทกลุ่มตัวอย่าง



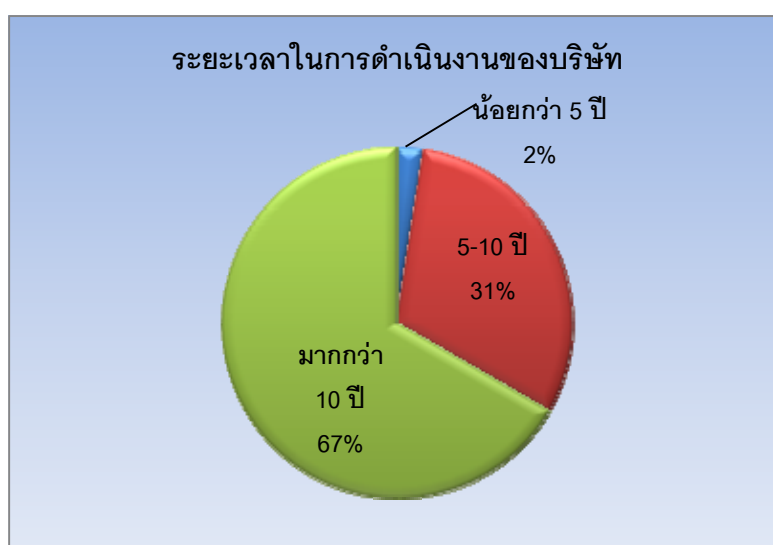
2. ระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัท

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนร้อยละของระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง

ระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัท	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	2	2.47
5-10 ปี	25	30.86
มากกว่า 10 ปี	54	66.67
รวม	81	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บริษัทของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัทมากกว่า 10 ปี ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 54 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 66.67 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมา คือ มีระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัท 5-10 ปี เป็นจำนวน 25 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 30.86 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด และสุดท้ายคือ มีระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัทน้อยกว่า 5 ปี เป็นจำนวนทั้งสิ้น 2 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 2.47 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด ตามลำดับ

ภาพที่ 4.2 แผนภูมิวงกลมแสดงร้อยละของระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัท



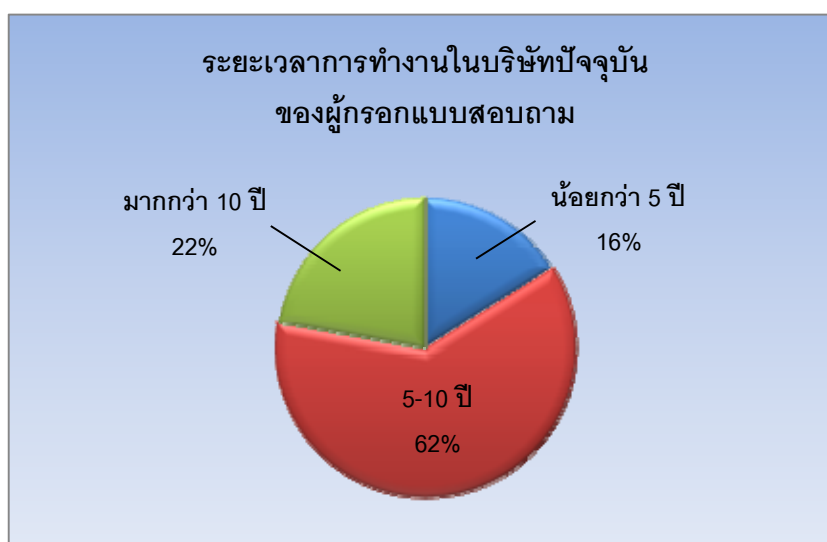
3. ระยะเวลาการทำงานในบริษัทปัจจุบันของผู้กรอกแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนร้อยละของระยะเวลาการทำงานในบริษัทปัจจุบันของผู้กรอกแบบสอบถาม

ระยะเวลาการทำงานในบริษัทปัจจุบันของผู้กรอกแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	13	16.05
5-10 ปี	50	61.73
มากกว่า 10 ปี	18	22.22
รวม	81	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระยะเวลาการทำงานอยู่ในบริษัทปัจจุบันของผู้กรอกแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ นั่น อยู่ระหว่าง 5-10 ปี ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 50 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 61.73 ของจำนวนผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมา คือ มีระยะเวลาการทำงานอยู่ในบริษัทปัจจุบันมากกว่า 10 ปี เป็นจำนวน 18 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 22.22 ของจำนวนผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด และสุดท้ายคือ มีระยะเวลาการทำงานอยู่ในบริษัทปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี เป็นจำนวน 13 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 16.05 ของจำนวนผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด ตามลำดับ

ภาพที่ 4.3 แผนภูมิวงกลมแสดงร้อยละของระยะเวลาการทำงานในบริษัทปัจจุบันของผู้กรอกแบบสอบถาม



4. ผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ (ยอดขาย/Sale Revenue)

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนร้อยละของผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ (ยอดขาย/Sale Revenue)

ผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ (ยอดขาย/Sale Revenue)	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 100 ล้านบาท	23	34.85
100-300 ล้านบาท	31	46.97
มากกว่า 300 ล้านบาท	12	18.18
รวม	66	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ (ยอดขาย/Sale Revenue) ของบริษัทของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับระหว่าง 100-300 ล้านบาท ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 31 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 46.97 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมา คือ น้อยกว่า 100 ล้านบาท ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 23 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 34.85 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด และสุดท้ายคือมากกว่า 300 ล้านบาท ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 12 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 18.18 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด ตามลำดับ

ภาพที่ 4.4 แผนภูมิวงกลมแสดงร้อยละของผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ (ยอดขาย/Sale Revenue)



5. บริการของทางบริษัทที่สามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน

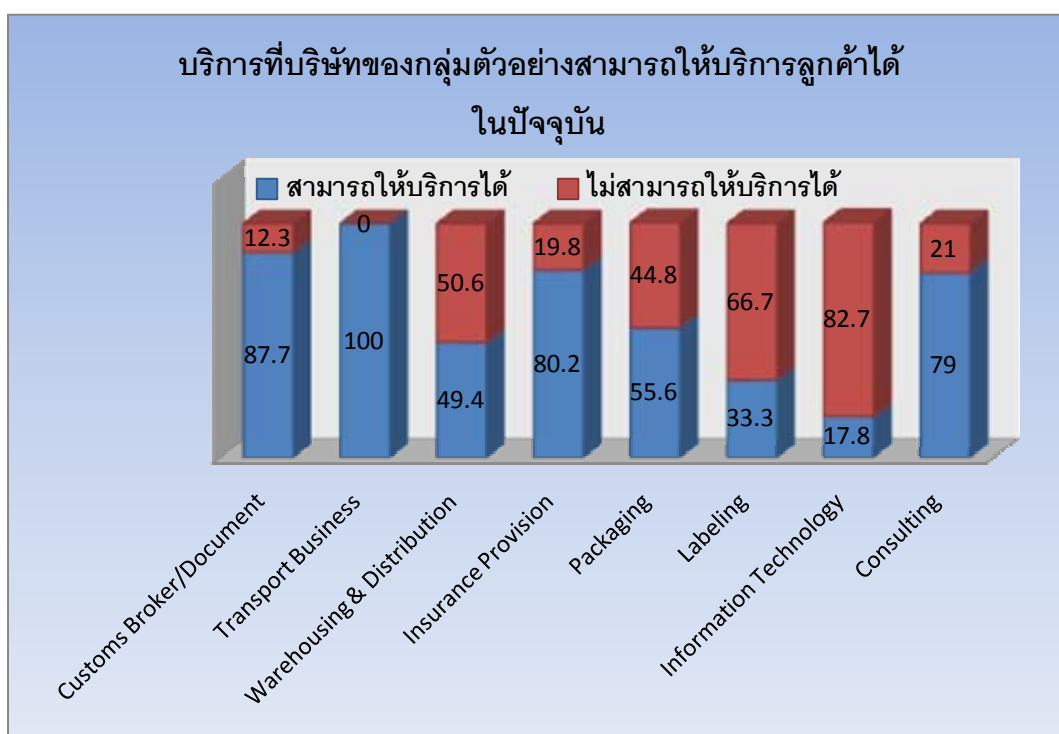
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนร้อยละของบริการที่บริษัทของกลุ่มตัวอย่างสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน

บริการของทางบริษัทที่สามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน	สามารถให้บริการได้		ไม่สามารถให้บริการได้		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
บริการตัวแทนออกของ (Customs Broker / Document)	71	87.70	10	12.30	81	100.00
บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Transport Business)	81	100.00	0	0.00	81	100.00
บริการด้านการจัดหาประกันภัยสินค้าในระหว่างการขนส่ง (Insurance Provision)	65	80.20	16	19.80	81	100.00
บริการบรรจุสินค้า (Packaging)	45	55.60	36	44.80	81	100.00
บริการติดฉลากสินค้า (Labeling)	27	33.30	54	66.70	81	100.00
บริการด้านสารสนเทศ (Information Technology)	14	17.80	67	82.70	81	100.00
บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Consulting)	64	79.00	17	21.00	81	100.00
อื่นๆ	-	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บริการที่บริษัทของกลุ่มตัวอย่างสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันมากที่สุดเป็นอันดับ 1 คือ บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Transport Business) โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 81 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมาคือ บริการตัวแทนออกของ (Customs Broker / Document) เป็นจำนวน 71 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 87.70 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด บริการด้านการจัดหาประกันภัยสินค้าในระหว่างการขนส่ง (Insurance Provision) เป็นจำนวน 65 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 80.20 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด บริการให้

คำปรึกษาเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Consulting) เป็นจำนวน 64 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 79 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด บริการบรรจุสินค้า (Packaging) เป็นจำนวน 45 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 55.60 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด บริการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า (Warehousing & Distribution) เป็นจำนวน 40 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 49.40 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด บริการติดฉลากสินค้า (Labeling) เป็นจำนวน 27 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 33.30 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด และสุดท้ายคือ บริการด้านสารสนเทศ (Information Technology) เป็นจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 17.80 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด ตามลำดับ

ภาพที่ 4.5 แผนภูมิแท่งแสดงร้อยละของบริการที่บริษัทของกลุ่มตัวอย่างสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน



6. บริการของทางบริษัทกลุ่มตัวอย่างที่มีลูกค้าใช้บริการมากที่สุด

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนร้อยละของบริการที่มีลูกค้าใช้บริการมากที่สุดของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง

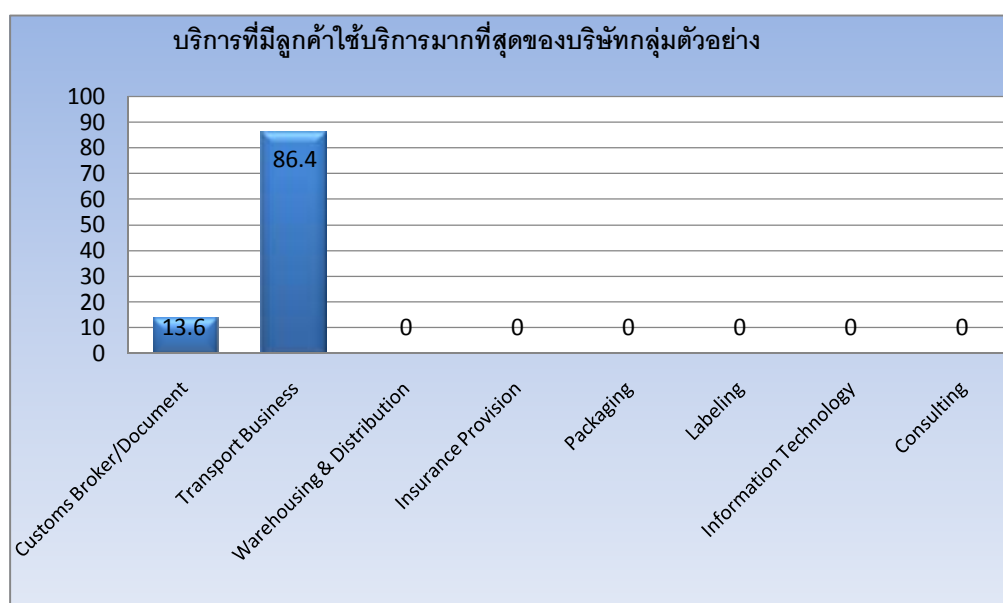
บริการของทางบริษัทที่มีลูกค้าใช้บริการมากที่สุด	จำนวน	ร้อยละ
บริการตัวแทนออกของ (Customs Broker / Document)	11	13.60
บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Transport Business)	70	86.40

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนร้อยละของบริการที่มีลูกค้าใช้บริการมากที่สุดของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง

บริการของทางบริษัทที่มีลูกค้าใช้บริการมากที่สุด	จำนวน	ร้อยละ
บริการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า (Warehousing & Distribution)	0	0.00
บริการด้านการจัดหาประกันภัยสินค้าในระหว่างการขนส่ง (Insurance Provision)	0	0.00
บริการบรรจุสินค้า (Packaging)	0	0.00
บริการติดฉลากสินค้า (Labeling)	0	0.00
บริการด้านสารสนเทศ (Information Technology)	0	0.00
บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Consulting)	0	0.00
อื่นๆ	-	-
รวม	81	100.00

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บริการที่มีลูกค้าใช้บริการมากที่สุดเป็นอันดับ 1 ของบริษัทกลุ่มตัวอย่างนั้น จะเป็นบริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Transport Business) โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 81 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมาคือ บริการตัวแทนออกของ (Customs Broker / Document) เป็นจำนวน 11 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 13.60 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมดตามลำดับ

ภาพที่ 4.6 แผนภูมิแท่งแสดงร้อยละของบริการที่มีลูกค้าใช้บริการมากที่สุดของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง



ส่วนที่ 2 รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

1. ประสิทธิภาพในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) อื่นๆของบริษัท

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนร้อยละของประสิทธิภาพในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่นๆของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง

ประสิทธิภาพในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่นๆ	จำนวน	ร้อยละ
เคยมีประสิทธิภาพในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่นๆ มาก่อน	62	76.50
ไม่เคยมีประสิทธิภาพในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่นๆ มาก่อน	19	23.50
รวม	81	100.00

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บริษัทของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เคยมีประสิทธิภาพในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) อื่นๆ โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 62 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 76.50 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด และบริษัทของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เคยมีประสิทธิภาพในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) อื่นๆมาก่อนนั้น มีจำนวนทั้งสิ้น 19 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 23.50 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด

ภาพที่ 4.7 แผนภูมิวงกลมแสดงร้อยละของประสบการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) อื่นๆ ของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง



2. สัญชาติของบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้วย

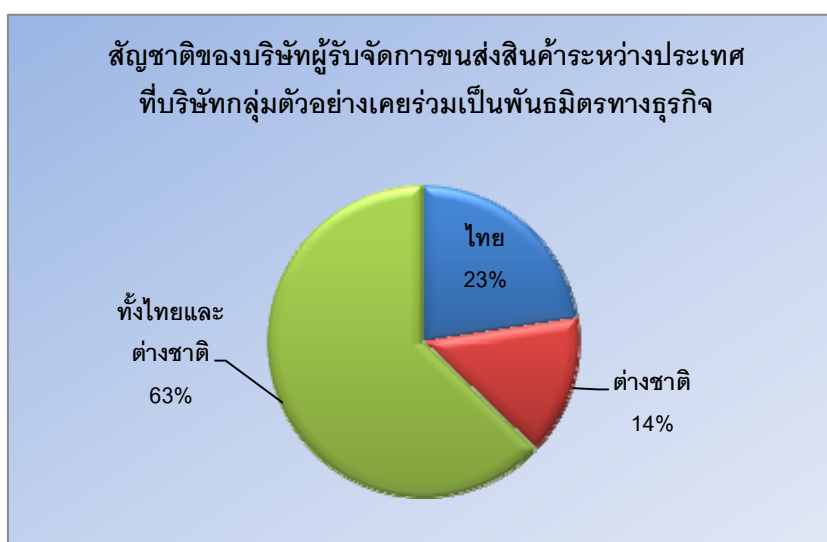
ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนร้อยละของสัญชาติของบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้วย

สัญชาติของบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้วย	จำนวน	ร้อยละ
ไทย	14	22.60
ต่างชาติ	9	14.50
ทั้งไทยและต่างชาติ	39	62.90
รวม	62	100

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บริษัทของกลุ่มตัวอย่างที่เคยมีประสบการณ์ในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) อื่นๆ นั้น ส่วนใหญ่จะเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ทั้งที่มีสัญชาติไทยและต่างชาติ โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 39 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 62.90 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด รองลงมา คือ เคย

ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ที่มีสัญชาติไทย ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 14 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 22.60 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด และสุดท้าย คือ เคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ที่เป็นบริษัทของต่างชาติโดยมีจำนวนทั้งสิ้น 9 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 14.50 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด ตามลำดับ

ภาพที่ 4.8 แผนภูมิวงกลมแสดงร้อยละของสัญชาติของบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้วย



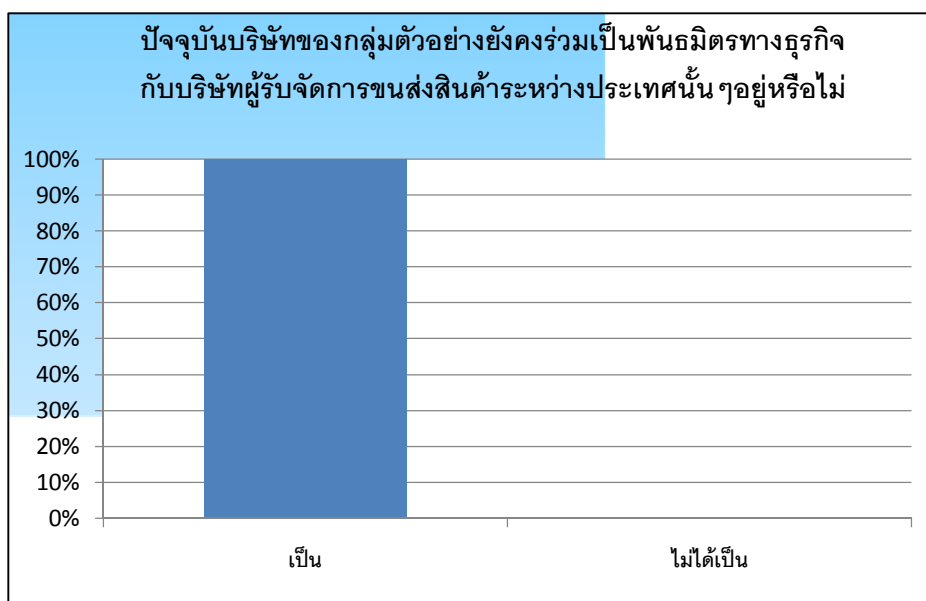
3. สถานภาพปัจจุบันบริษัทของกลุ่มตัวอย่างว่ายังคงร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) นั้นๆ อยู่หรือไม่

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนร้อยละของสถานภาพปัจจุบันว่ายังคงร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) นั้นๆ อยู่หรือไม่

ปัจจุบันบริษัทของกลุ่มตัวอย่างยังคงร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศนั้นๆ อยู่หรือไม่	จำนวน	ร้อยละ
ยังคงเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทนั้นๆ อยู่	62	100
ไม่ได้เป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทนั้นๆ แล้ว	0	0
รวม	62	100

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ปัจจุบันบริษัทของกลุ่มตัวอย่างยังคงร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) นั้นๆอยู่เป็นจำนวน 62 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด

ภาพที่ 4.9 แผนภูมิแท่งแสดงร้อยละของสถานภาพปัจจุบันว่ายังคงร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) นั้นๆ อยู่หรือไม่



4. รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่บริษัทของกลุ่มตัวอย่างร่วมเป็นพันธมิตรอยู่ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนร้อยละของรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจในปัจจุบันที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างร่วมเป็นพันธมิตรอยู่ด้วย

รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่บริษัทของกลุ่มตัวอย่างร่วมเป็นพันธมิตรอยู่ในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบ 1 ร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง (Arm's Length Transactions) : <u>ไม่มี</u> สัญญาเป็นทางการ และ <u>ไม่มี</u> การลงทุนร่วมกัน	46	74.20

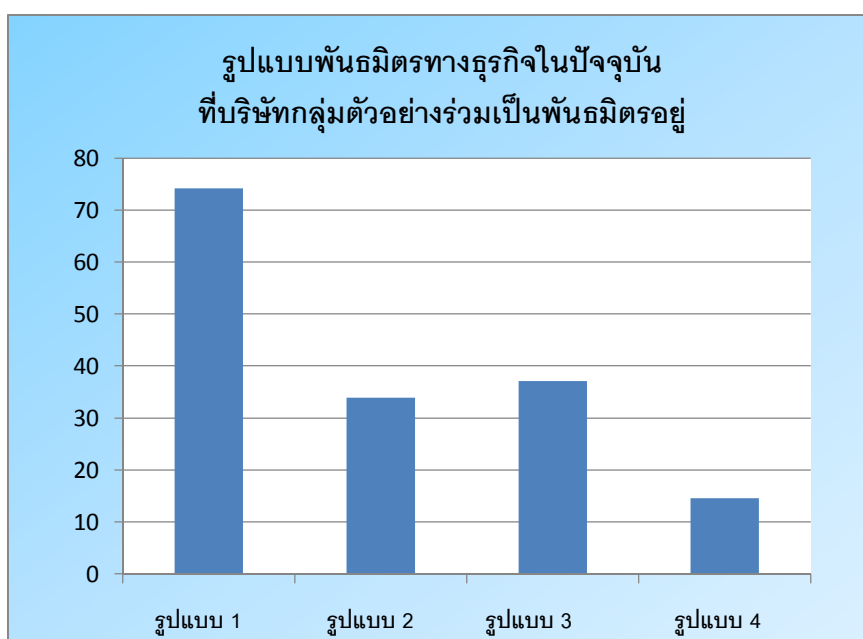
ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนร้อยละของรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจในปัจจุบันที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างร่วมเป็นพันธมิตรอยู่ด้วย

รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่บริษัทของกลุ่มตัวอย่างร่วมเป็นพันธมิตรอยู่ในปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบ 2 ร่วมมือกันแบบมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรและมีภาระผูกพันกันในทางกฎหมาย (Legal Relationship) : มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย แต่ไม่มี การลงทุนร่วมกัน	21	33.90
รูปแบบ 3 ร่วมมือกันแบบมีการลงทุนหรือถือหุ้นร่วมกัน (Equity Relationship) : มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย และ มี การลงทุนร่วมกัน	23	37.10
รูปแบบ 4 ร่วมมือกันแบบรวบรวมเป็นเครือข่าย (Network Integration) : มี สัญญาเป็นทางการ มี การลงทุนร่วมกัน มี ความร่วมมือกันหลายองค์กรเป็นเครือข่าย มี การรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียว และ มี เป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกัน	9	14.50
อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่า รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจในปัจจุบันที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างร่วมเป็นพันธมิตรอยู่นั้น อันดับที่ 1 คือ การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบ 1 เป็นการร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง (Arm's Length Transactions): ไม่มีสัญญาเป็นทางการ และไม่มีการลงทุนร่วมกัน โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 46 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 74.20 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด อันดับที่ 2 คือ พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบ 3 ซึ่งเป็นการร่วมมือกันแบบมีการลงทุนหรือถือหุ้นร่วมกัน (Equity Relationship): มีสัญญาร่วมกันตามกฎหมายและมีการลงทุนร่วมกันมีจำนวนทั้งสิ้น 23 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 37.10 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด อันดับที่ 3 คือ พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบ 2 เป็นการร่วมมือกันแบบมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรและมีภาระผูกพันกันในทางกฎหมาย (Legal Relationship): มีสัญญาร่วมกันตามกฎหมาย แต่ไม่มีการลงทุนร่วมกัน ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 21 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 33.90 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด และอันดับสุดท้ายคือ การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบ 4 ซึ่งเป็นการร่วมมือกันแบบรวบรวมเป็นเครือข่าย (Network Integration): มีสัญญาเป็น

ทางการ มีการลงทุนร่วมกัน มีความร่วมมือกันหลายองค์กรเป็นเครือข่าย มีการรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียวและมี เป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกัน โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 9 บริษัทและคิดเป็นร้อยละ 14.50 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด ตามลำดับ

ภาพที่ 4.10 แผนภูมิแท่งแสดงร้อยละของรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจในปัจจุบันที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างร่วมเป็นพันธมิตรอยู่



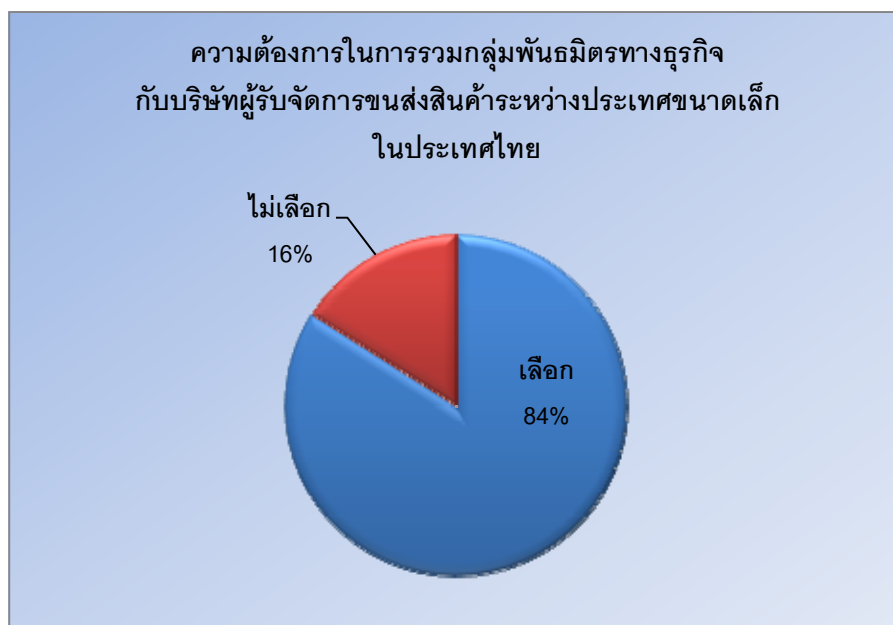
5. ความต้องการในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนร้อยละของความต้องการในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

ความต้องการในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
เลือก ที่จะรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในลักษณะนี้	68	84.0
ไม่เลือก / ไม่ต้องการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในลักษณะนี้	13	16.0
รวม	81	100

จากตารางที่ 4.11 พบว่า บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเลือกที่จะรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กรของตน 68 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 84.00 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่ไม่เลือกและไม่ต้องการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในลักษณะนี้นั้นมีอยู่เป็นจำนวน 13 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 16.00 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด

ภาพที่ 4.11 แผนภูมิวงกลมแสดงร้อยละของความต้องการในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย



6. รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างต้องการเลือกหรือคาดหวังจะเกิดขึ้นกับบริษัท “มากที่สุด” ในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

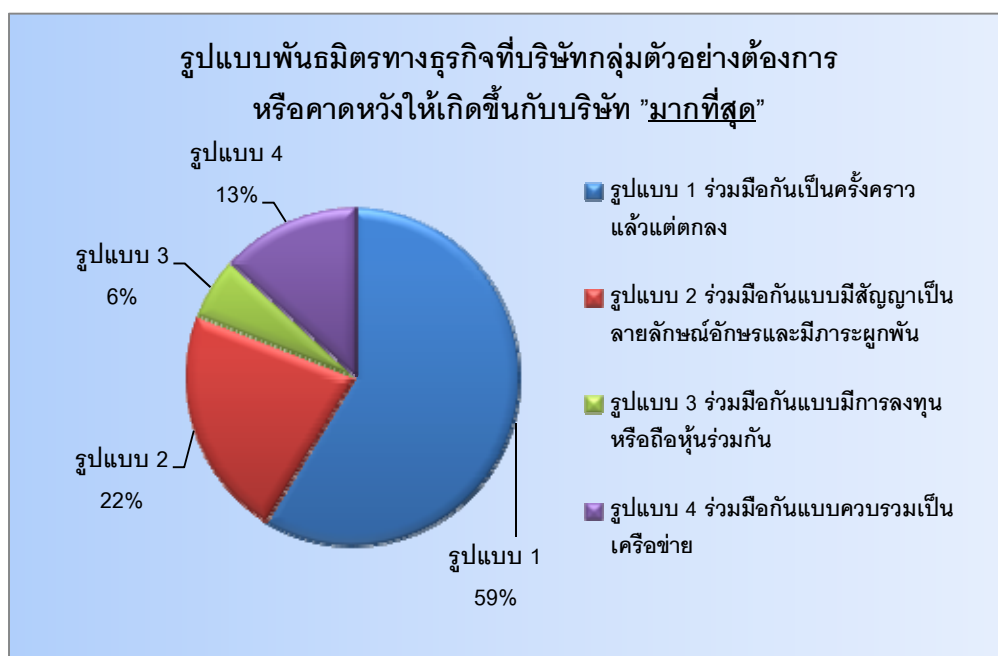
ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนร้อยละของรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างเลือกหรือคาดหวังจะเกิดขึ้นกับบริษัทของตน “มากที่สุด”

รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างต้องการเลือกหรือคาดหวังจะเกิดขึ้นกับบริษัท <u>“มากที่สุด”</u>	จำนวน	ร้อยละ
รูปแบบ 1 ร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง (Arm's Length Transactions) : <u>ไม่มี</u> สัญญาเป็นทางการ และ <u>ไม่มี</u> การลงทุนร่วมกัน	40	58.80
รูปแบบ 2 ร่วมมือกันแบบมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรและมีภาระผูกพันกันในทางกฎหมาย (Legal Relationship) : <u>มี</u> สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย แต่ <u>ไม่มี</u> การลงทุนร่วมกัน	15	22.10
รูปแบบ 3 ร่วมมือกันแบบมีการลงทุนหรือถือหุ้นร่วมกัน (Equity Relationship) : <u>มี</u> สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย และ <u>มี</u> การลงทุนร่วมกัน	4	5.90
รูปแบบ 4 ร่วมมือกันแบบควบรวมเป็นเครือข่าย (Network Integration) : <u>มี</u> สัญญาเป็นทางการ <u>มี</u> การลงทุนร่วมกัน <u>มี</u> ความร่วมมือกันหลายองค์กรเป็นเครือข่าย <u>มี</u> การรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียวและ <u>มี</u> เป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกัน	9	13.20
อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-
รวม	68	100

จากตารางที่ 4.12 พบว่า รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างต้องการจะเลือกหรือคาดหวังจะเกิดขึ้นกับบริษัท “มากที่สุด” ในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับ ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทยเป็นอันดับ 1 คือ พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 1 การร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง (Arm's Length Transactions): ไม่มีสัญญาเป็นทางการและไม่มีการลงทุนร่วมกัน โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 40

บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 58.80 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด อันดับที่ 2 คือ พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 2 เป็นการร่วมมือกันแบบมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรและมีภาระผูกพันกันในทางกฎหมาย (Legal Relationship): มีสัญญาร่วมกันตามกฎหมายแต่ไม่มีการลงทุนร่วมกัน ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 15 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 22.10 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด อันดับที่ 3 คือ พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบ 4 ซึ่งเป็นการร่วมมือกันแบบควบรวมเป็นเครือข่าย (Network Integration): มีสัญญาเป็นทางการ มีการลงทุนร่วมกัน มีความร่วมมือกันหลายองค์การเป็นเครือข่าย มีการรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียวและมีเป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกัน โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 9 บริษัทและคิดเป็นร้อยละ 13.20 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด และอันดับสุดท้ายคือ พันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบ 3 ซึ่งเป็นการร่วมมือกันแบบมีการลงทุนหรือถือหุ้นร่วมกัน (Equity Relationship): มีสัญญาร่วมกันตามกฎหมายและมีการลงทุนร่วมกันมีจำนวนทั้งสิ้น 4 บริษัท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 5.90 ของจำนวนบริษัทผู้กรอกแบบสอบถามทั้งหมด ตามลำดับ

ภาพที่ 4.12 แผนภูมิแท่งแสดงร้อยละของรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างต้องการหรือคาดหวังจะเกิดขึ้นกับบริษัท **"มากที่สุด"**



ส่วนที่ 3 แรงจูงใจที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

เป็นส่วนที่ให้ผู้กรอกแบบสอบถามให้คะแนนกับแรงจูงใจทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยจะให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ให้คะแนนน้ำหนักแรงจูงใจในแต่ละข้อ ที่มีผลทำให้องค์กรของตนเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งในการให้คะแนนน้ำหนักนี้ แต่ละข้อคำถามจะมีคะแนนเต็ม เท่ากับ 100 คะแนน ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถให้คะแนนได้ตั้งแต่ 0 – 100 คะแนน (ถ้ามีแรงจูงใจข้อนั้นๆ ในระดับมาก = คะแนนสูง แต่ถ้ามีแรงจูงใจข้อนั้นๆ ในระดับน้อย = คะแนนต่ำ และถ้าไม่มีแรงจูงใจข้อนั้นๆ เลย = 0 คะแนน หรือถ้ามีแรงจูงใจข้อนั้นๆ ในระดับมากที่สุด = 100 คะแนน)

1. แรงจูงใจภายนอกองค์กรที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

ตารางที่ 4.13 แสดงข้อมูลและค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงจูงใจภายนอกองค์กรที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

แรงจูงใจภายนอกที่จะทำให้ องค์กรเข้าร่วมเป็นพันธมิตร ทางธุรกิจ	คะแนนของแรงจูงใจ (0 – 100 คะแนน)					เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ย (มากไปน้อย)
	Min	Max	Mode	Median	Mean	
1) การขยายฐานลูกค้าสู่ตลาดใหม่	20.00	100.00	80.00	80.00	81.62	2
2) การรักษาสวนแบ่งทางการตลาดเดิมที่มีอยู่	20.00	100.00	100.00	80.00	71.10	3
3) การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น	30.00	100.00	100.00	90.00	83.53	1

ตารางที่ 4.13 แสดงข้อมูลและค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงจูงใจภายนอกองค์กรที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

แรงจูงใจภายนอกที่จะทำให้องค์กรเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ	คะแนนของแรงจูงใจ (0 – 100 คะแนน)					เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ย (มากไปน้อย)
	Min	Max	Mode	Median	Mean	
4) สามารถยื่นประมุลงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้	0.00	100.00	80.00	70.00	65.66	4
5) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-	-	-
ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจภายนอกที่ทำให้ องค์กรเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทาง ธุรกิจ					75.48	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า แรงจูงใจภายนอกองค์กรที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย อันดับที่ 1 ได้แก่ การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 83.53 คะแนน อันดับที่ 2 ได้แก่ การขยายฐานลูกค้าสู่ตลาดใหม่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 81.62 คะแนน อันดับที่ 3 ได้แก่ การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมที่มีอยู่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 71.10 คะแนน และอันดับสุดท้ายคือ สามารถยื่นประมุลงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 65.66 คะแนน ตามลำดับ

2. แรงจูงใจภายในองค์กรที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

ตารางที่ 4.14 แสดงข้อมูลและค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงจูงใจภายในองค์กรที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

แรงจูงใจภายในที่จะทำให้องค์กรเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ	คะแนนของแรงจูงใจ (0 – 100 คะแนน)					เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ย (มากไปน้อย)
	Min	Max	Mode	Median	Mean	
1) การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น	20.00	100.00	80.00	80.00	79.19	1
2) การเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กร	50.00	100.00	80.00	80.00	76.47	2
3) การได้รับความรู้ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มพันธมิตร	20.00	100.00	50.00	70.00	69.04	4
4) การลดภาระต้นทุนในส่วนที่ไม่ได้เป็นกิจกรรมหลักขององค์กร	20.00	100.00	80.00	75.00	73.31	3
5) การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น	0.00	100.00	50.00	50.00	47.35	5
6) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-	-	-
ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจภายในที่จะทำให้องค์กรเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ					69.07	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า แรงจูงใจภายในองค์กรที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ

(Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย อันดับที่ 1 ได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 79.19 คะแนน อันดับที่ 2 ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 76.47 คะแนน อันดับที่ 3 ได้แก่ การลดภาวะต้นทุนในส่วนที่ไม่ได้เป็นกิจกรรมหลักขององค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 73.31 คะแนน อันดับที่ 4 ได้แก่ การได้รับความรู้ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 69.04 คะแนน และอันดับสุดท้ายคือ การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 47.35 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงจูงใจภายในและภายนอกองค์กรที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

แรงจูงใจที่ทำให้องค์กรเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ	ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจ	เรียงลำดับค่าเฉลี่ย (มากไปน้อย)
แรงจูงใจภายนอกองค์กร	75.48	1
แรงจูงใจภายในองค์กร	69.07	2

จากตารางที่ 4.15 พบว่า แรงจูงใจภายนอกที่ทำให้องค์กรของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจมีค่าเฉลี่ย 75.48 คะแนน และแรงจูงใจภายในที่ทำให้องค์กรของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจมีค่าเฉลี่ย 69.07 คะแนน

ส่วนที่ 4 อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

เป็นส่วนที่ให้ผู้กรอกแบบสอบถามให้คะแนนกับอุปสรรคในแต่ละข้อ โดยจะให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ให้คะแนนน้ำหนักของอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรของตนกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งในการให้คะแนนน้ำหนักนี้

แต่ละข้อคำถามจะมีคะแนนเต็ม เท่ากับ 100 คะแนน ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถให้คะแนนได้ ตั้งแต่ 0 – 100 คะแนน (ถ้ามีอุปสรรคข้อนั้นๆ ในระดับมาก = คะแนนสูง แต่ถ้ามีอุปสรรคข้อนั้นๆ ในระดับน้อย = คะแนนต่ำ และถ้าไม่มีอุปสรรคข้อนั้นๆ เลย = 0 คะแนน หรือถ้ามีอุปสรรคข้อนั้นๆ ในระดับมากที่สุด = 100 คะแนน)

1. อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัท
กลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กใน
ประเทศไทย ด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ

ตารางที่ 4.16 แสดงข้อมูลและค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ

ความไม่เชื่อถือไว้วางใจ	คะแนนของอุปสรรค (0 – 100 คะแนน)					เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ย (มากไปน้อย)
	Min	Max	Mode	Median	Mean	
1) ความไม่ไว้วางใจในการ แลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจ ระหว่างพันธมิตร	0.00	100.00	100.00	80.00	73.46	1
2) การไม่สามารถเก็บรักษา ข้อมูลทางการค้าของพันธมิตร ให้เป็นความลับได้	0.00	100.00	50.00	70.00	69.88	2
3) ความไม่เข้าใจในลักษณะ ธุรกิจของพันธมิตร	0.00	100.00	50.00	60.00	57.22	4
4) ความไม่ต้องการที่จะแบก รับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับ พันธมิตร	0.00	100.00	50.00	70.00	64.07	3
5) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-	-	-
ค่าเฉลี่ยอุปสรรคด้านความไม่ เชื่อถือไว้วางใจ					<u>66.16</u>	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ อันดับที่ 1 ได้แก่ ความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 73.46 คะแนน อันดับที่ 2 ได้แก่ การไม่สามารถเก็บรักษาข้อมูลทางการค้าของพันธมิตรให้เป็นความลับได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 69.88 คะแนน อันดับที่ 3 ได้แก่ ความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 64.07 คะแนน และอันดับสุดท้ายคือ ความไม่เข้าใจในลักษณะธุรกิจของพันธมิตรซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 57.22 คะแนน ตามลำดับ

2. อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน

ตารางที่ 4.17 แสดงข้อมูลและค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน

ความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน	คะแนนของอุปสรรค (0 – 100 คะแนน)					เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ย (มากไปน้อย)
	Min	Max	Mode	Median	Mean	
1) การขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธมิตร	0.00	100.00	50.00	50.00	50.86	1
2) บุคคลากรในองค์กรขาดทักษะในการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีของพันธมิตร	0.00	100.00	50.00	50.00	50.74	2
3) การไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้	0.00	100.00	50.00	50.00	47.22	3
4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-	-	-
ค่าเฉลี่ยอุปสรรคด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน					49.61	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน อันดับที่ 1 ได้แก่ การขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 50.86 คะแนน อันดับที่ 2 ได้แก่ บุคลากรในองค์กรขาดทักษะในการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีของพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 50.74 คะแนน และอันดับสุดท้ายคือ การไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 47.22 คะแนน ตามลำดับ

3. อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร

ตารางที่ 4.18 แสดงข้อมูลและค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร

ความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร	คะแนนของอุปสรรค (0 – 100 คะแนน)					เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ย (มากไปน้อย)
	Min	Max	Mode	Median	Mean	
1) การไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรของตนให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้	0.00	100.00	50.00	60.00	56.05	2
2) การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของพนักงานให้เข้ากับพันธมิตรได้	0.00	100.00	50.00	50.00	56.48	1
3) ความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกับพันธมิตรทั้งภายนอกและภายในองค์กร	0.00	100.00	50.00	50.00	50.37	3
4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-	-	-
ค่าเฉลี่ยอุปสรรคด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร					54.30	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตรอันดับที่ 1 ได้แก่ การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของพนักงานให้เข้ากับพันธมิตรได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 56.48 คะแนน อันดับที่ 2 ได้แก่ การไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรของตนให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 56.05 คะแนน และอันดับสุดท้ายคือ ความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 50.37 คะแนน ตามลำดับ

4. อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร

ตารางที่ 4.19 แสดงข้อมูลและค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร

การขาดการสนับสนุน จากผู้บริหาร	คะแนนของอุปสรรค (0 – 100 คะแนน)					เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ย (มากไปน้อย)
	Min	Max	Mode	Median	Mean	
1) ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผนกำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกับพันธมิตร	0.00	100.00	50.00	50.00	57.59	1
2) ผู้บริหารไม่พร้อมให้การสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร	0.00	100.00	50.00	60.00	54.75	2
3) ผู้บริหารไม่สนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร	0.00	100.00	50.00	50.00	53.52	3
4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-	-	-
ค่าเฉลี่ยอุปสรรคด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร					<u>55.29</u>	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย ด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร อันดับที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 57.59 คะแนน อันดับที่ 2 ได้แก่ ผู้บริหารไม่พร้อมให้การสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 54.75 คะแนน และอันดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารไม่สนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอยู่ที่ 53.52 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร	ค่าเฉลี่ยอุปสรรค	เรียงลำดับค่าเฉลี่ย (มากไปน้อย)
ความไม่เชื่อถือไว้วางใจ	66.16	1
ความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน	49.61	4
ความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร	54.30	3
การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร	55.29	2

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ค่าเฉลี่ยของอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรในด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 1 คืออยู่ที่ 66.16 คะแนน รองลงมาคือ ค่าเฉลี่ยของอุปสรรคด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 55.29 คะแนน อันดับที่ 3 คือ ค่าเฉลี่ยของอุปสรรคด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 54.30 คะแนน และอันดับสุดท้ายคือ ค่าเฉลี่ยของอุปสรรคด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 49.61 คะแนน ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่าง

จากผลการสอบถามเพิ่มเติมในส่วนของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากกลุ่มบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย สามารถแบ่งความคิดเห็นและข้อเสนอแนะออกได้ตามแต่ละรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ดังนี้

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 1

กลุ่มตัวอย่างที่เลือกกรรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 1 นี้ เห็นด้วยกับการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจและเชื่อว่าการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้น หากเป็นไปได้จริงย่อมเป็นผลดีและก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร แต่ส่วนใหญ่แล้วยังคงมีความกังวลในเรื่องของความไม่โปร่งใส ไม่ชัดเจนในขอบเขตของความร่วมมือและการดำเนินงาน การจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างพันธมิตร รวมทั้งยังไม่ค่อยไว้วางใจในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกับองค์กรที่ทำธุรกิจเดียวกันมากนัก และมีความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วน (ร้อยละ 30 ของจำนวนผู้ที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมทั้งหมด) ระบุว่า การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้น ควรที่จะมีตัวกลางหรือองค์กรกลางที่มีความน่าเชื่อถือและเกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศโดยตรงเข้ามาดูแล ประสานงานระหว่างองค์กรพันธมิตร

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 2

กลุ่มตัวอย่างที่เลือกกรรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 2 นี้ เห็นด้วยว่าการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเป็นสิ่งที่ดี สามารถก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร แต่ค่อนข้างไม่ไว้วางใจในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกับองค์กรที่ทำธุรกิจเดียวกันเท่าใดนัก และมีผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนต้องการที่จะให้ภาครัฐหันมาให้ความสนใจและมีส่วนช่วยในเรื่องของการมีกฎหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น การทำสัญญาพันธมิตรตามกฎหมาย ข้อผูกพันระหว่างองค์กรพันธมิตร เป็นต้น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนี้มีความแข็งแกร่งและประสบความสำเร็จได้

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 3

กลุ่มตัวอย่างที่เลือกกรรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 3 นี้ เห็นว่าการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเป็นผลดีต่อองค์กรและช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองและมี

ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วน ต้องการให้ภาครัฐมีส่วนช่วยในเรื่องของการมีกฎหมายที่ชัดเจน เกี่ยวกับการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 4

กลุ่มตัวอย่างที่เลือกกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 4 นี้ เห็นว่าการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้นเป็นประโยชน์ ช่วยทำให้องค์กรมีอำนาจต่อรองเพิ่มขึ้น และมีบริการที่หลากหลายมากขึ้น สามารถให้บริการลูกค้าได้ครบวงจรและทั่วถึง รองรับลูกค้าได้ ทั้งรายเล็กและรายใหญ่ และมีผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วน (ร้อยละ 60 ของจำนวนผู้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมทั้งหมดที่เลือกรูปแบบนี้) ที่ต้องการให้ภาครัฐให้การสนับสนุนการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในเรื่องต่างๆ เช่น เรื่องของเงินทุนและกฎหมาย โดยเฉพาะเรื่องกฎหมาย เห็นว่าควรมีกฎหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเป็นแนวทางให้การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจดำเนินไปภายใต้กฎหมายนั้นๆ อย่างโปร่งใส และมีแนวทางในการจัดสรรผลประโยชน์อย่างชัดเจน เพื่อให้กลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจดำเนินไปได้ด้วยดีและไม่เกิดปัญหา

นอกจากนี้ ยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมจากกลุ่มที่ไม่เลือกกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจว่า การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของกลุ่มผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยด้วยกันนั้นเป็นไปได้ยาก เพราะเป็นการรวมกลุ่มกับองค์กรที่ทำธุรกิจเดียวกันซึ่งเป็นเสมือนคู่แข่งกัน เมื่อรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจไปแล้วอาจเกิดปัญหาขึ้นได้ในอนาคต และองค์กรส่วนใหญ่ในกลุ่มนี้ ผู้บริหารก็ไม่มียุทธศาสตร์ในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศด้วยกัน เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่โปร่งใสและป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลสำคัญในการดำเนินธุรกิจไปสู่บริษัทคู่แข่ง นอกจากนี้ยังเห็นว่าควรมีแรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งอาจจะมาจากภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนการลงทุน ผลประโยชน์ทางภาษี หรืออื่นๆ เพื่อให้กลุ่มเอกชนมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตามต่อไป ถึงจะน่าสนใจที่จะรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

4.2 ผลการเปรียบเทียบ

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม สามารถทำการแยกวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบ ข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่เลือกกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในแต่ละรูปแบบ ได้ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในแต่ละรูปแบบ

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	ไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตร n=13	รูปแบบ 1 n=40	รูปแบบ 2 n=15	รูปแบบ 3 n=4	รูปแบบ 4 n=9
ระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัทเฉลี่ย	18.77 ปี	14.75 ปี	14.93 ปี	12.75 ปี	12.67 ปี
ผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ (ยอดขาย/Sale Revenue) เฉลี่ย	244.73 ล้านบาท	177.17 ล้านบาท	221.00 ล้านบาท	78.33 ล้านบาท	111.25 ล้านบาท
กิจกรรมที่สามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน (ร้อยละของจำนวนบริษัทกลุ่มตัวอย่างที่เลือกในแต่ละรูปแบบ)					
1.บริการตัวแทนออกของ	100.00	80.00	93.30	100.00	88.90
2.บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
3.บริการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า	53.80	45.00	60.00	25.00	55.60
4.บริการด้านการจัดหาประกันภัยในระหว่างการขนส่ง	84.60	77.50	86.70	25.00	100.00
5.บริการบรรจุสินค้า	46.20	55.00	73.30	25.00	55.60
6.บริการติดฉลากสินค้า	30.80	37.50	33.30	0.00	33.30
7.บริการด้านสารสนเทศ	23.10	22.50	6.70	0.00	11.10
8.บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ	76.90	80.00	80.00	25.00	100.00

ตารางที่ 4.21 แสดงข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในแต่ละรูปแบบ

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	ไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตร n=13	รูปแบบ 1 n=40	รูปแบบ 2 n=15	รูปแบบ 3 n=4	รูปแบบ 4 n=9
บริการของบริษัทที่ลูกค้าใช้มากที่สุด	บริการรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (ร้อยละ 76.90)	บริการรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (ร้อยละ 90.00)	บริการรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (ร้อยละ 80.00)	บริการรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (ร้อยละ 100.00)	บริการรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (ร้อยละ 88.90)
ประสบการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับ Freight Forwarder อื่นๆมาก่อนหน้านี้ (ร้อยละของจำนวนบริษัทกลุ่มตัวอย่างที่เลือกในแต่ละรูปแบบ)	เคย ไม่เคย	77.80 22.20	75.00 25.00	93.30 6.70	90.00 10.00
สัญชาติของบริษัท Freight Forwarder ที่เคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (ร้อยละของจำนวนบริษัทกลุ่มตัวอย่างที่เคยเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในแต่ละรูปแบบ)					
ไทย	0.00	25.00	21.40	33.30	14.30
ต่างชาติ	0.00	16.70	14.30	0.00	14.30
ทั้งไทยและต่างชาติ	100.00	58.30	64.30	66.70	71.40
ยังคงเป็นพันธมิตรกับบริษัท Freight Forwarder นั้นๆอยู่หรือไม่	ยังคงเป็นอยู่ (ร้อยละ 100.00)	ยังคงเป็นอยู่ (ร้อยละ 100.00)	ยังคงเป็นอยู่ (ร้อยละ 100.00)	ยังคงเป็นอยู่ (ร้อยละ 100.00)	ยังคงเป็นอยู่ (ร้อยละ 100.00)

ตารางที่ 4.21 แสดงข้อมูลทั่วไปขององค์กรที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในแต่ละรูปแบบ

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	ไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตร n=13	รูปแบบ 1 n=40	รูปแบบ 2 n=15	รูปแบบ 3 n=4	รูปแบบ 4 n=9
รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่เคยร่วมเป็นพันธมิตรกับ Freight Forwarder อื่นๆ มาก่อน (ร้อยละของจำนวนบริษัทกลุ่มตัวอย่างที่เลือกในแต่ละรูปแบบ)					
รูปแบบ 1	50.00	83.30	57.10	66.70	71.40
รูปแบบ 2	50.00	30.60	57.10	0.00	14.30
รูปแบบ 3	0.00	36.10	50.00	33.30	28.60
รูปแบบ 4	0.00	22.20	0.00	0.00	14.30

จากตารางที่ 4.21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ จะเป็นกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัทเฉลี่ยมากที่สุด คือ 18.77 ปี และมีผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ (ยอดขาย) เฉลี่ยมากที่สุดอยู่ที่ 244.73 ล้านบาท ในส่วนของประเภทกิจกรรมซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจและที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจทั้ง 4 รูปแบบสามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ในปัจจุบันมากที่สุด และเป็นบริการที่มีลูกค้าใช้มากที่สุดนั้น ได้แก่ บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ และกิจกรรมที่สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ในปัจจุบันน้อยที่สุดนั้น ได้แก่ บริการด้านสารสนเทศ สำหรับเรื่องของการประสพการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่นๆมาก่อนนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ส่วนใหญ่ 84.60% ไม่เคยรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้บริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศใดๆ มาก่อน ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบต่างๆ อย่างน้อยที่สุด 75% ขึ้นไป เคยมีประสพการณ์ในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่นๆมาก่อนและยังคงเป็นอยู่จนถึงปัจจุบัน โดยรูปแบบที่บริษัทเหล่านี้มีประสพการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้วยมากที่สุดนั้น คือ รูปแบบที่ 1 การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง

และจากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม สามารถแยกวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบ แรงจูงใจและอุปสรรคในแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจโดยการพิจารณาค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ได้ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงจูงใจภายนอกองค์กรต่างๆที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ

แรงจูงใจภายนอกที่ทำให้องค์กรเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ	รูปแบบ 1 n=40	รูปแบบ 2 n=15	รูปแบบ 3 n=4	รูปแบบ 4 n=9
1) การขยายฐานลูกค้าสู่ตลาดใหม่	79.25 (อันดับ 2)	84.67 (อันดับ 2)	87.50 (อันดับ 1)	84.44 (อันดับ 2)
2) การศึกษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมที่มีอยู่	66.00 (อันดับ 3)	74.67 (อันดับ 3)	81.25 (อันดับ 2)	83.33 (อันดับ 3)
3) การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น	81.00 (อันดับ 1)	87.33 (อันดับ 1)	87.50 (อันดับ 1)	86.67 (อันดับ 1)
4) สามารถยื่นประมุลงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้	60.88 (อันดับ 4)	68.67 (อันดับ 4)	75.00 (อันดับ 3)	77.78 (อันดับ 4)
5) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-
แรงจูงใจภายนอกองค์กรเฉลี่ย	71.78	78.84	82.81	83.06

จากตารางที่ 4.22 พบว่า

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 1

แรงจูงใจภายนอกองค์กรที่มากที่สุด คือ การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 81.00 คะแนน และแรงจูงใจภายนอกองค์กรที่น้อยที่สุด คือ สามารถยื่นประมุลงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 60.88 คะแนน

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 2

แรงจูงใจภายนอกองค์กรที่มากที่สุด คือ การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 87.33 คะแนน และแรงจูงใจ

ภายนอกองค์กรที่น้อยที่สุด คือ สามารถยื่นประมูลงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 68.67 คะแนน

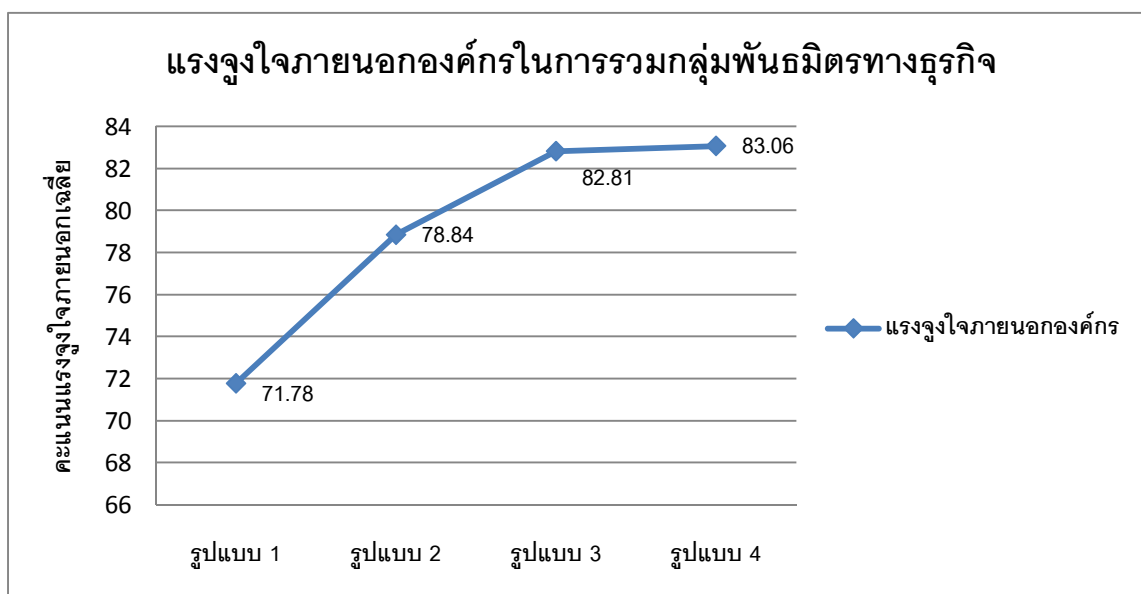
การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 3

แรงจูงใจภายนอกองค์กรที่มากที่สุด คือ การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น และการขยายฐานลูกค้าสู่ตลาดใหม่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 87.50 คะแนน และแรงจูงใจภายนอกองค์กรที่น้อยที่สุด คือ สามารถยื่นประมูลงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 75.00 คะแนน

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 4

แรงจูงใจภายนอกองค์กรที่มากที่สุด คือ การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 86.67 คะแนน และแรงจูงใจภายนอกองค์กรที่น้อยที่สุด คือ สามารถยื่นประมูลงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 77.78 คะแนน

ภาพที่ 4.13 แผนภูมิเส้นแสดงคะแนนแรงจูงใจภายนอกองค์กรเฉลี่ยที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ



จากแผนภูมิที่ 4.13 พบว่า แรงจูงใจภายนอกองค์กรเฉลี่ยมีแนวโน้มสูงขึ้น เมื่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสูงขึ้น

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงจูงใจภายในองค์กรต่างๆที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ

แรงจูงใจภายในที่ทำให้องค์กรเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ	รูปแบบ 1 n=40	รูปแบบ 2 n=15	รูปแบบ 3 n=4	รูปแบบ 4 n=9
1) การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น	76.75 (อันดับ 1)	82.67 (อันดับ 1)	81.25 (อันดับ 1)	83.33 (อันดับ 1)
2) การเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กร	74.75 (อันดับ 2)	78.67 (อันดับ 2)	78.75 (อันดับ 2)	79.44 (อันดับ 2)
3) การได้รับความรู้ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มพันธมิตร	67.38 (อันดับ 4)	66.67 (อันดับ 4)	73.75 (อันดับ 3)	78.33 (อันดับ 3)
4) การลดภาระต้นทุนในส่วนที่ไม่ได้เป็นกิจกรรมหลักขององค์กร	72.38 (อันดับ 3)	76.67 (อันดับ 3)	71.25 (อันดับ 4)	72.78 (อันดับ 4)
5) การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น	43.88 (อันดับ 5)	50.00 (อันดับ 5)	58.75 (อันดับ 5)	53.33 (อันดับ 5)
6) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-
แรงจูงใจภายในเฉลี่ย	67.03	70.94	72.75	73.44

จากตารางที่ 4.23 พบว่า

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 1

แรงจูงใจภายในองค์กรที่มากที่สุด คือ การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 76.75 คะแนน และแรงจูงใจภายในองค์กรที่น้อยที่สุด คือ การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 43.88 คะแนน

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 2

แรงจูงใจภายในองค์กรที่มากที่สุด คือ การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 82.67 คะแนน และแรงจูงใจภายในองค์กรที่น้อยที่สุด คือ การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 50.00 คะแนน

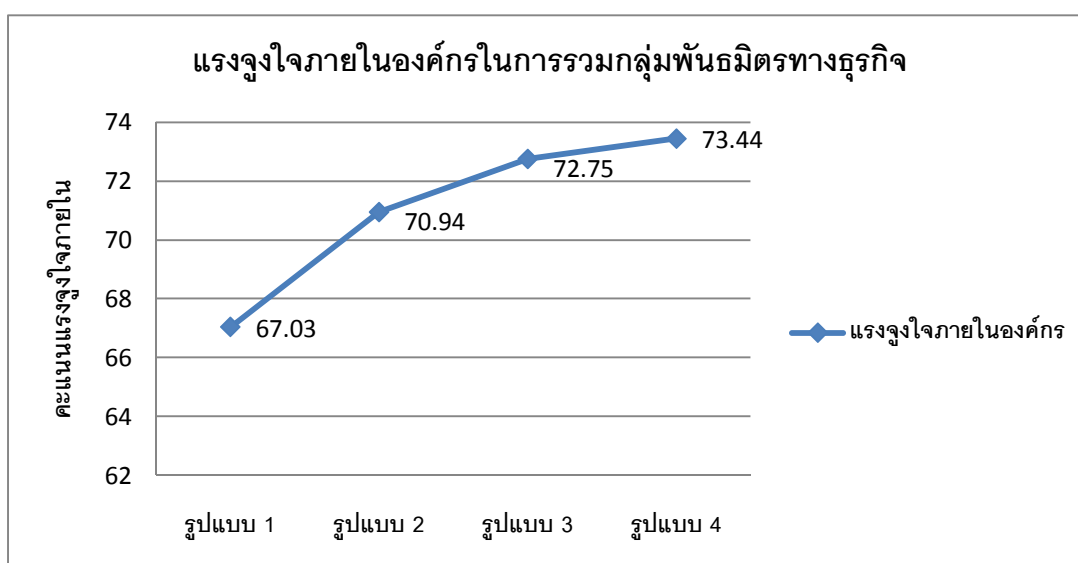
การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 3

แรงจูงใจภายในองค์กรที่มากที่สุด คือ การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 81.25 คะแนน และแรงจูงใจภายในองค์กรที่น้อยที่สุด คือ การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 58.75 คะแนน

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 4

แรงจูงใจภายในองค์กรที่มากที่สุด คือ การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 83.33 คะแนน และแรงจูงใจภายในองค์กรที่น้อยที่สุด คือ การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 53.33 คะแนน

ภาพที่ 4.14 แผนภูมิเส้นแสดงคะแนนแรงจูงใจภายในองค์กรเฉลี่ยที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ



จากแผนภูมิที่ 4.14 พบว่า แรงจูงใจภายในองค์กรเฉลี่ยมีแนวโน้มสูงขึ้น เมื่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสูงขึ้น

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคทั้งหมดที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ

อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร	รูปแบบ 1 n=40	รูปแบบ 2 n=15	รูปแบบ 3 n=4	รูปแบบ 4 n=9
1) ด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ	66.38 (อันดับ 1)	68.92 (อันดับ 1)	56.88 (อันดับ 1)	55.28 (อันดับ 1)
2) ด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน	51.29 (อันดับ 4)	46.22 (อันดับ 4)	45.42 (อันดับ 3)	43.15 (อันดับ 3)
3) ด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร	53.92 (อันดับ 3)	50.22 (อันดับ 2)	47.50 (อันดับ 2)	50.56 (อันดับ 2)
4) ด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร	54.92 (อันดับ 2)	48.22 (อันดับ 3)	35.83 (อันดับ 4)	42.41 (อันดับ 4)
5) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-
อุปสรรคเฉลี่ย	56.62	53.40	46.41	47.85

จากตารางที่ 4.24 พบว่า

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 1

อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ ความไม่เชื่อถือไว้วางใจ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 66.38 คะแนน และอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ ความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 51.29 คะแนน

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 2

อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ คือ ความไม่เชื่อถือไว้วางใจ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 68.92 คะแนน และอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ ความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 46.22 คะแนน

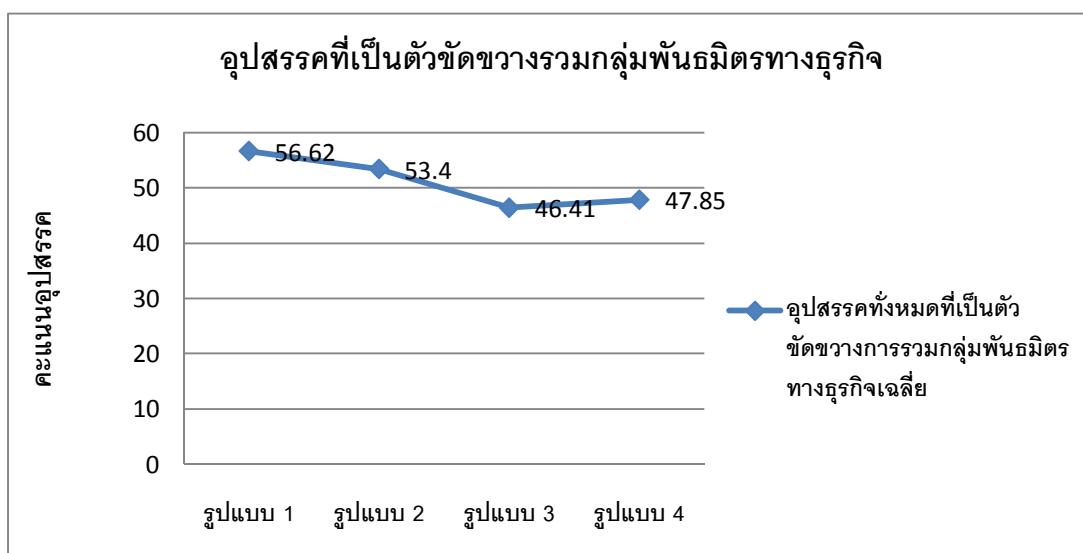
การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 3

อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ คือ ความไม่เชื่อถือไว้วางใจ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 56.88 คะแนน และอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 35.83 คะแนน

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 4

อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ คือ ความไม่เชื่อถือไว้วางใจ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 55.28 คะแนน และอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 42.41 คะแนน

ภาพที่ 4.15 แผนภูมิเส้นแสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคทั้งหมดที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ



จากแผนภูมิที่ 4.15 พบว่า อุปสรรคในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในทุกด้านเฉลี่ย มีแนวโน้มลดลง เมื่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสูงขึ้น แต่จะมีรูปแบบที่ 4 ที่ทำให้แนวโน้มเปลี่ยนแปลงเป็นสูงขึ้น โดยจะมีคะแนนสูงกว่ารูปแบบที่ 3 เพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ

อุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ	รูปแบบ	รูปแบบ	รูปแบบ	รูปแบบ
	1 n=40	2 n=15	3 n=4	4 n=9
1) ความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร	73.75 (อันดับ 1)	76.00 (อันดับ 1)	62.50 (อันดับ 1)	65.56 (อันดับ 1)
2) การไม่สามารถเก็บรักษาข้อมูลทางการค้าของพันธมิตรให้เป็นความลับได้	70.00 (อันดับ 2)	70.67 (อันดับ 2)	57.50 (อันดับ 2)	65.00 (อันดับ 2)
3) ความไม่เข้าใจในลักษณะธุรกิจของพันธมิตร	58.50 (อันดับ 4)	62.67 (อันดับ 4)	50.00 (อันดับ 3)	42.22 (อันดับ 4)
4) ความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตร	63.25 (อันดับ 3)	66.33 (อันดับ 3)	57.50 (อันดับ 2)	48.33 (อันดับ 3)
5) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-
อุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจเฉลี่ย	66.38	68.92	56.88	55.28

จากตารางที่ 4.25 พบว่า

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 1

อุปสรรคย่อยด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ ความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 66.38 คะแนน และอุปสรรคย่อยด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุดคือ ความไม่เข้าใจในลักษณะธุรกิจของพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 51.29 คะแนน

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 2

อุปสรรคย่อยด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ คือ ความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 68.92 คะแนน และอุปสรรคย่อยด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุดคือ ความไม่เข้าใจในลักษณะธุรกิจของพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 46.22 คะแนน

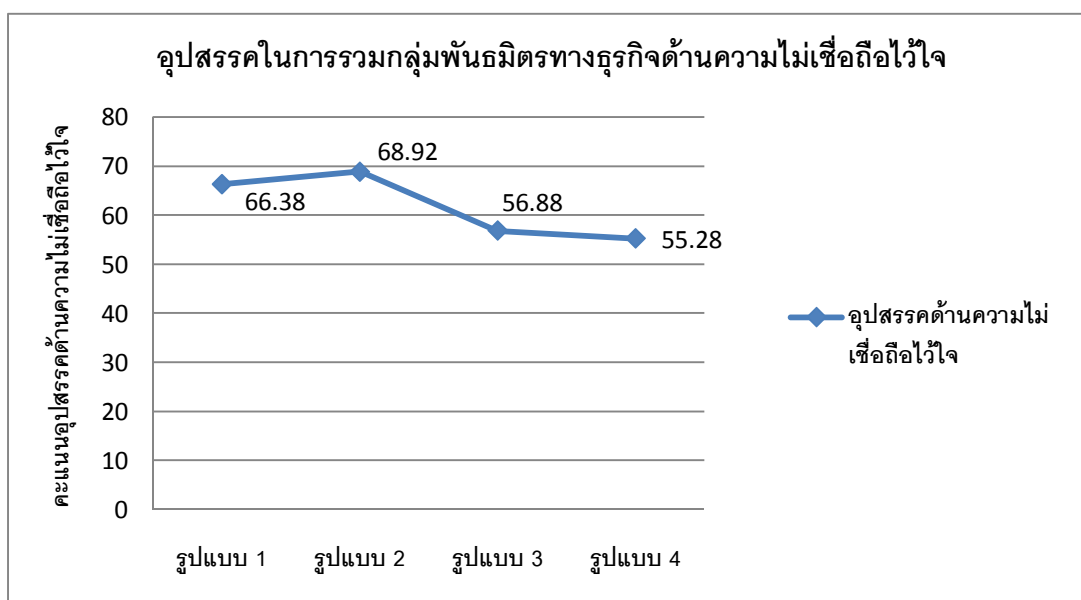
การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 3

อุปสรรคย่อยด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ คือ ความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 56.88 คะแนน และอุปสรรคย่อยด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ ความไม่เข้าใจในลักษณะธุรกิจของพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 35.83 คะแนน

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 4

อุปสรรคย่อยด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ คือ ความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 55.28 คะแนน และอุปสรรคย่อยด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ ความไม่เข้าใจในลักษณะธุรกิจของพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 42.41 คะแนน

ภาพที่ 4.16 แผนภูมิเส้นแสดงคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจเฉลี่ย แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ



จากแผนภูมิที่ 4.16 พบว่า อุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจเฉลี่ยมีแนวโน้มลดลงเมื่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสูงขึ้น

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ

อุปสรรคด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน	รูปแบบ 1 n=40	รูปแบบ 2 n=15	รูปแบบ 3 n=4	รูปแบบ 4 n=9
1) การขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธมิตร	53.13 (อันดับ 1)	48.00 (อันดับ 1)	50.00 (อันดับ 1)	47.22 (อันดับ 1)
2) บุคคลากรในองค์กรขาดทักษะในการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีของพันธมิตร	52.50 (อันดับ 2)	46.00 (อันดับ 2)	43.75 (อันดับ 2)	42.22 (อันดับ 2)
3) การไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้	48.25 (อันดับ 3)	44.67 (อันดับ 3)	42.50 (อันดับ 3)	40.00 (อันดับ 3)
4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-
อุปสรรคด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุนเฉลี่ย	51.29	46.22	45.42	43.15

จากตารางที่ 4.26 พบว่า

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 1

อุปสรรคย่อยด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ การขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 53.13 คะแนน และอุปสรรคย่อยด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ การไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 48.25 คะแนน

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 2

อุปสรรคย่อยด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ คือ การขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 48.00 คะแนน และอุปสรรคย่อยด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทาง

ธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ การไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 44.67 คะแนน

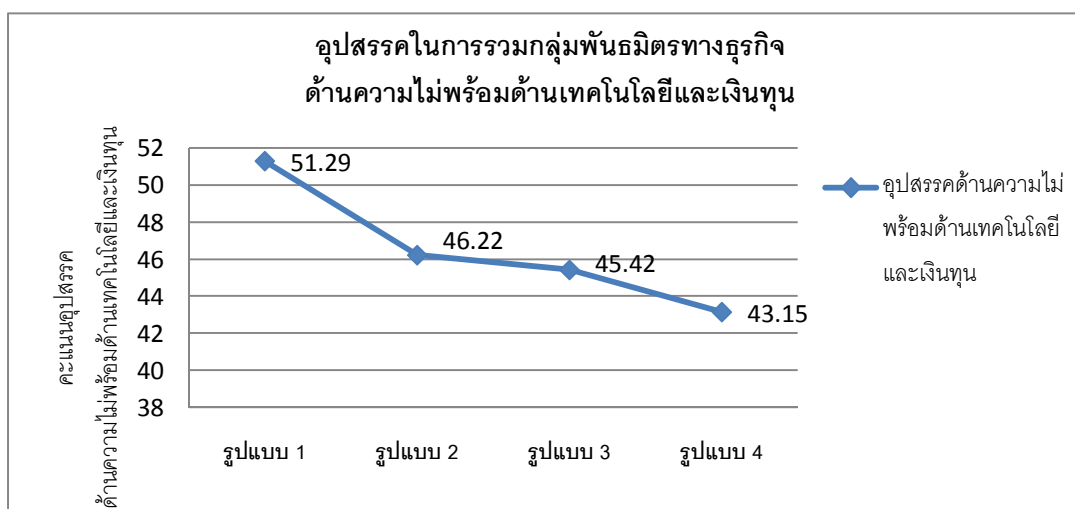
การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 3

อุปสรรคย่อยด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ คือ การขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 50.00 คะแนน และอุปสรรคย่อยด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ การไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 42.50 คะแนน

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 4

อุปสรรคย่อยด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ คือ การขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 47.22 คะแนน และอุปสรรคย่อยด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ การไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 40.00 คะแนน

ภาพที่ 4.17 แผนภูมิเส้นแสดงคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุนเฉลี่ย แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ



จากแผนภูมิที่ 4.17 พบว่า อุปสรรคด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุนเฉลี่ย มีแนวโน้มลดลง เมื่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสูงขึ้น

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ

อุปสรรคด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร	รูปแบบ 1 n=40	รูปแบบ 2 n=15	รูปแบบ 3 n=4	รูปแบบ 4 n=9
1) การไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรของตนให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้	55.25 (อันดับ 2)	50.00 (อันดับ 2)	42.50 (อันดับ 2)	53.89 (อันดับ 1)
2) การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของพนักงานให้เข้ากับพันธมิตรได้	57.50 (อันดับ 1)	51.33 (อันดับ 1)	57.50 (อันดับ 1)	50.00 (อันดับ 2)
3) ความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งภายนอกและภายในองค์กร	49.00 (อันดับ 3)	49.33 (อันดับ 3)	42.50 (อันดับ 2)	47.78 (อันดับ 3)
4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-
อุปสรรคด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตรเฉลี่ย	53.92	50.22	47.50	50.56

จากตารางที่ 4.27 พบว่า

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 1

อุปสรรคย่อยด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของพนักงานให้เข้ากับพันธมิตรได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 57.50 คะแนน และอุปสรรคย่อยด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ ความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 49.00 คะแนน

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 2

อุปสรรคย่อยด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ

การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของพนักงานให้เข้ากับพันธมิตรได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 51.33 คะแนน และอุปสรรคย่อยด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตรที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ ความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 49.33 คะแนน

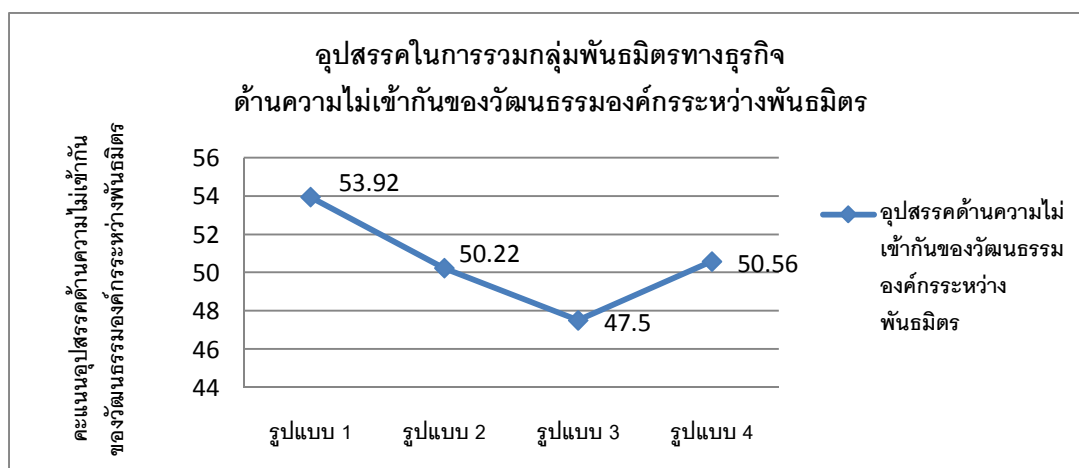
การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 3

อุปสรรคย่อยด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ คือ การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของพนักงานให้เข้ากับพันธมิตรได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 57.50 คะแนน และอุปสรรคย่อยด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ ความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งภายนอกและภายในองค์กร และการไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรของตนให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 42.50 คะแนน

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 4

อุปสรรคย่อยด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ คือ การไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรของตนให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 53.89 คะแนน และอุปสรรคย่อยด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ ความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 47.78 คะแนน

ภาพที่ 4.18 แผนภูมิเส้นแสดงคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตรเฉลี่ย แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ



จากแผนภูมิที่ 4.18 พบว่า อุปสรรคด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุนเฉลี่ย มีแนวโน้มลดลง เมื่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสูงขึ้น แต่จะมีรูปแบบที่ 4 ที่ทำให้แนวโน้มเปลี่ยนแปลงเป็นสูงขึ้น แต่ก็ไม่ได้สูงเกินรูปแบบที่ 1

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ของบริษัทกลุ่มตัวอย่างด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ

อุปสรรคด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร	รูปแบบ	รูปแบบ	รูปแบบ	รูปแบบ
	1 n=40	2 n=15	3 n=4	4 n=9
1) ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมาย และข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกับพันธมิตร	58.00 (อันดับ 1)	48.67 (อันดับ 1)	37.50 (อันดับ 1)	45.56 (อันดับ 1)
2) ผู้บริหารไม่พร้อมให้การสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร	55.25 (อันดับ 2)	48.67 (อันดับ 1)	35.00 (อันดับ 2)	38.33 (อันดับ 3)
3) ผู้บริหารไม่สนับสนุนการสร้างร่วมมือกับพันธมิตร	51.50 (อันดับ 3)	47.33 (อันดับ 2)	35.00 (อันดับ 2)	43.33 (อันดับ 2)
4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-	-	-
อุปสรรคด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารเฉลี่ย	54.92	48.22	35.83	42.41

จากตารางที่ 4.28 พบว่า

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 1

อุปสรรคย่อยด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 58.00 คะแนน และอุปสรรคย่อยด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารไม่สนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 51.50 คะแนน

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 2

อุปสรรคย่อยด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ คือ ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตร และผู้บริหารไม่พร้อมให้การสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 48.67 คะแนน และอุปสรรคย่อยด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารไม่สนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 47.33 คะแนน

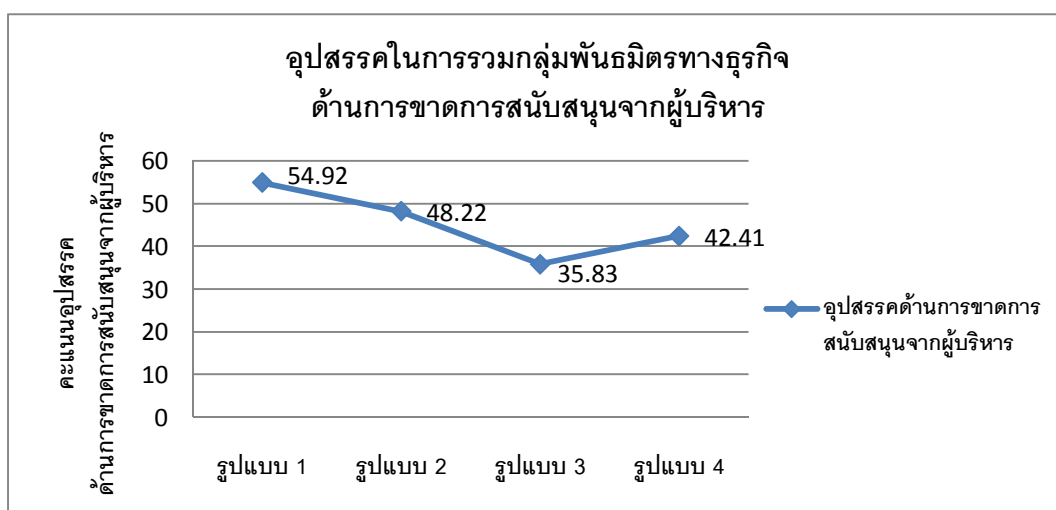
การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 3

อุปสรรคย่อยด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ คือ ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 37.50 คะแนน และอุปสรรคย่อยด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารไม่พร้อมให้การสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร และผู้บริหารไม่สนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 35.00 คะแนน

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 4

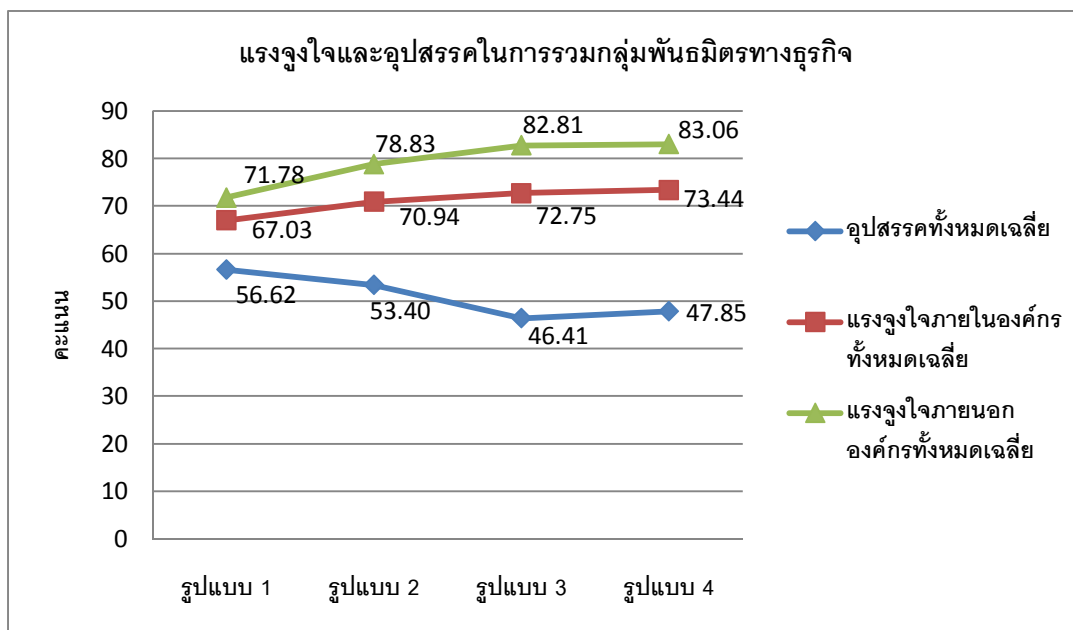
อุปสรรคย่อยด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุดคือ คือ ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 45.56 คะแนน และอุปสรรคย่อยด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารไม่พร้อมให้การสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 38.33 คะแนน

ภาพที่ 4.19 แผนภูมิเส้นแสดงคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารเฉลี่ย แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ



จากแผนภูมิที่ 4.19 พบว่า อุปสรรคด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารเฉลี่ย มีแนวโน้มลดลง เมื่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสูงขึ้น แต่จะมีรูปแบบที่ 4 ที่ทำให้แนวโน้มเปลี่ยนแปลงเป็นสูงขึ้น โดยจะเห็นว่ามีความสูงกว่ารูปแบบที่ 3 เล็กน้อย

ภาพที่ 4.20 แผนภูมิเส้นแสดงค่าเฉลี่ยของคะแนนแรงจูงใจและอุปสรรคทั้งหมดที่มีผลต่อการรวมกลุ่มรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง แยกตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ 4 รูปแบบ



จากแผนภูมิที่ 4.20 พบว่า การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในแต่ละรูปแบบ จะมีแรงจูงใจเฉลี่ยในการรวมกลุ่มพันธมิตรอยู่ในระดับที่มากกว่าอุปสรรคเฉลี่ย และแรงจูงใจภายนอกองค์กรเฉลี่ยจะอยู่ในระดับที่สูงกว่าแรงจูงใจภายในองค์กรเฉลี่ยในทุกรูปแบบ และยังพบว่าในรูปแบบที่ 3 และ 4 จะมีความต่างระหว่างแรงจูงใจที่มากกว่ากับอุปสรรคที่น้อยกว่า ในระดับที่มากกว่า รูปแบบที่ 1 และ 2

ตารางที่ 4.29 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคด้านต่างๆที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เลือกและไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตร

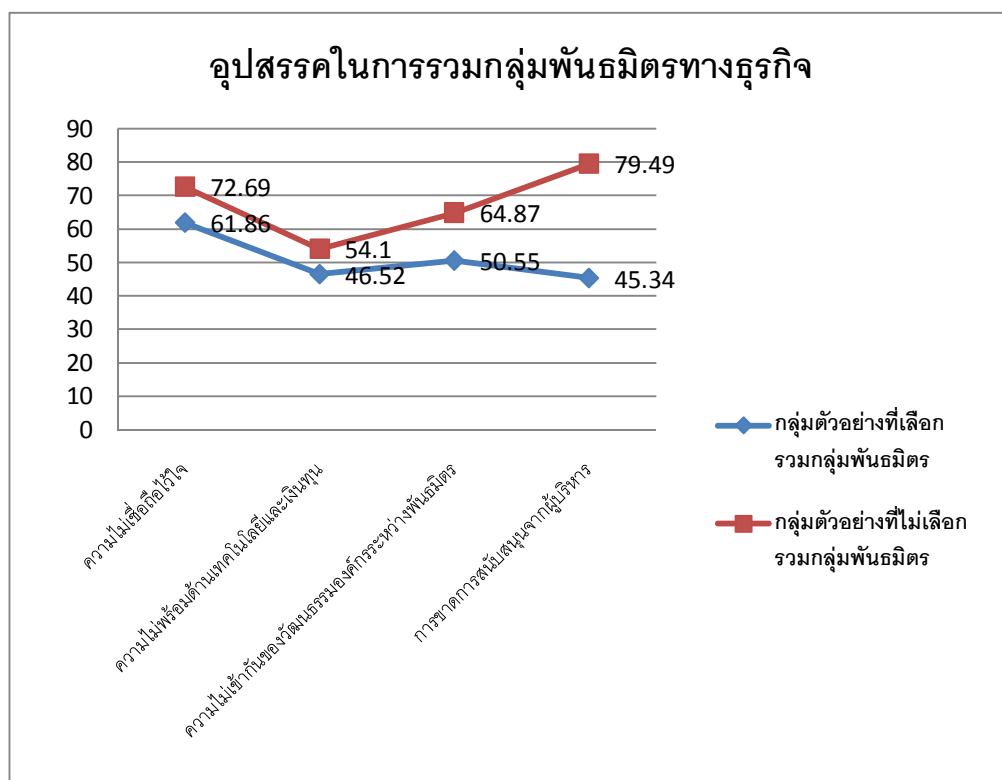
อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร	กลุ่มตัวอย่างที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตร	กลุ่มตัวอย่างที่ไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตร
อุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ		
1) ความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร	69.45	78.46
2) การไม่สามารถเก็บรักษาข้อมูลทางการค้าของพันธมิตรให้เป็นความลับได้	65.79	75.77
3) ความไม่เข้าใจในลักษณะธุรกิจของพันธมิตร	53.35	59.62
4) ความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตร	58.85	76.92
5) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-
อุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจเฉลี่ย	61.86	72.69
อุปสรรคด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน		
1) การขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธมิตร	49.59	50.00
2) บุคคลากรในองค์กรขาดทักษะในการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีของพันธมิตร	46.12	58.85
3) การไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้	43.86	53.46
4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-
อุปสรรคด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุนเฉลี่ย	46.52	54.10
อุปสรรคด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร		
1) การไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรของตนให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้	50.41	71.15
2) การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของพนักงานให้เข้ากับพันธมิตรได้	54.08	63.46

ตารางที่ 4.29 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคด้านต่างๆที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เลือกและไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตร

อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร	กลุ่มตัวอย่างที่เลือก รวมกลุ่ม พันธมิตร	กลุ่มตัวอย่างที่ไม่เลือก รวมกลุ่ม พันธมิตร
3) ความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งภายนอกและภายในองค์กร	47.15	60.00
4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-
อุปสรรคด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตรเฉลี่ย	50.55	64.87
อุปสรรคด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร		
1) ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตร	47.43	81.15
2) ผู้บริหารไม่พร้อมให้การสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร	44.31	77.69
3) ผู้บริหารไม่สนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร	44.29	79.62
4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	-	-
อุปสรรคด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารเฉลี่ย	45.34	79.49

จากตารางที่ 4.29 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้นจะมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในทุกๆด้าน สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร จะเห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้นจะมีค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจมาก

ภาพที่ 4.21 แผนภูมิเส้นแสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนอุปสรรคด้านต่างๆที่เป็นตัวชี้วัดขบวนการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เลือกและไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ



จากแผนภูมิที่ 4.19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจจะมีอุปสรรคที่เป็นตัวชี้วัดขบวนการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ในระดับที่สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในทุกๆด้าน โดยเฉพาะด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร

4.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามโดยวิธีวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติกออร์ดิเนล (Ordinal Logistic Regression)

- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายในองค์กร

เป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายในองค์กร โดยการวิเคราะห์

สมการถดถอยโลจิสติกอันดับ (Ordinal Logistic Regression) ซึ่งมีสมการเพื่อหาความสัมพันธ์คือ

$$\ln (P (\text{TYPE} \leq g|x) / P (\text{TYPE} > g|x)) = \alpha_g - \beta_1 \text{ExM}_1 - \beta_2 \text{ExM}_2 - \beta_3 \text{ExM}_3 - \beta_4 \text{ExM}_4 \\ - \beta_5 \ln M_1 - \beta_6 \ln M_2 - \beta_7 \ln M_3 - \beta_8 \ln M_4 - \beta_9 \ln M_5 \\ ,g = 1,2,3$$

โดยมีตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ExM1 = การขยายฐานลูกค้าสู่ตลาดใหม่

ExM2 = การรักษาสวนแบ่งทางการตลาดเดิมที่มีอยู่

ExM3 = การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น

ExM4 = สามารถยื่นประมูลงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้

InM1 = การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น

InM2 = การเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กร

InM3 = การได้รับความรู้ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มพันธมิตร

InM4 = การลดภาระต้นทุนในส่วนที่ไม่ได้เป็นกิจกรรมหลักขององค์กร

InM5 = การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น

ตัวแปรตาม

Type = รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

สมมติฐานการวิจัย

H0 : การขยายฐานลูกค้าสู่ตลาดใหม่ การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมที่มีอยู่ การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น สามารถยื่นประมุขงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้ การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น การเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กร การได้รับความรู้ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มพันธมิตร การลดภาระต้นทุนในส่วนที่ไม่ได้เป็นกิจกรรมหลักขององค์กร การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น **ไม่มี**ความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

H1 : การขยายฐานลูกค้าสู่ตลาดใหม่ การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมที่มีอยู่ การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น สามารถยื่นประมุขงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้ การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น การเพิ่มขีดขีดความสามารถหลักขององค์กร การได้รับความรู้ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มพันธมิตร การลดภาระต้นทุนในส่วนที่ไม่ได้เป็นกิจกรรมหลักขององค์กร การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น **มี**ความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายในองค์กร

Parameter Estimates		ค่า สัมประสิทธิ์	ค่า Std. Error	ค่า Sig.
ค่าคงที่	TYPE = 1	3.007	1.781	.091
(Threshold)	TYPE = 2	4.209	1.815	.020
	TYPE = 3	4.675	1.831	.011

ตารางที่ 4.30 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายในองค์กร

Parameter Estimates		ค่า สัมประสิทธิ์	ค่า Std. Error	ค่า Sig.
ตัวแปรอิสระ	EXM1	.013	.020	.512
	EXM2	.013	.015	.391
	EXM3	.006	.025	.817
	EXM4	.020	.015	.181
	INM1	.007	.021	.747
	INM2	-.017	.024	.468
	INM3	-.002	.019	.919
	INM4	-.009	.019	.630
	INM5	.008	.012	.510

จากตารางที่ 4.30 เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้สำหรับทุกตัวแปรอิสระมีค่ามากกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดนั่นคือ 0.05

ดังนั้นจึงตัดสินใจ ยอมรับสมมติฐาน H0

และสรุปผลได้ว่า

ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 การขยายฐานลูกค้าสู่ตลาดใหม่ การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมที่มีอยู่ การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น สามารถยื่นประมุขงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้ การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น การเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กร การได้รับความรู้ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มพันธมิตร การลดภาระต้นทุนในส่วนที่ไม่ได้เป็นกิจกรรมหลักขององค์กร การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น ไม่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

เนื่องจาก เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละแรงจูงใจ ทั้งแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายในองค์กรแล้ว ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยต้องการ ดังนั้นจึงได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยต้องการ กับแรงจูงใจภายนอกเฉลี่ย และแรงจูงใจภายในองค์กรเฉลี่ยเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับแรงจูงใจภายนอกองค์กรทั้งหมดโดยเฉลี่ยและแรงจูงใจภายในองค์กรทั้งหมดโดยเฉลี่ย

เป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับแรงจูงใจภายนอกองค์กรทั้งหมดโดยเฉลี่ยและแรงจูงใจภายในองค์กรทั้งหมดโดยเฉลี่ย โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติกอันดับ (Ordinal Logistic Regression) ซึ่งมีสมการเพื่อหาความสัมพันธ์ คือ

$$\ln (P (\text{TYPE} \leq g|x) / P (\text{TYPE} > g|x)) = \alpha_g - \beta_1 \text{ExM_AV} - \beta_2 \text{InM_AV} \quad , g = 1,2,3$$

โดยมีตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ExM_AV = แรงจูงใจภายนอกองค์กรทั้งหมดโดยเฉลี่ย

InM_AV = แรงจูงใจภายในองค์กรทั้งหมดโดยเฉลี่ย

ตัวแปรตาม

Type = รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

สมมติฐานการวิจัย

H0: แรงจูงใจภายนอกองค์กรทั้งหมดโดยเฉลี่ย และแรงจูงใจภายในองค์กรทั้งหมดโดยเฉลี่ย **ไม่มี**ความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

H1: แรงจูงใจภายนอกองค์กรทั้งหมดโดยเฉลี่ย และแรงจูงใจภายในองค์กรทั้งหมดโดยเฉลี่ย **มี**ความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

ตารางที่ 4.31 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับแรงจูงใจภายนอกองค์กรทั้งหมดโดยเฉลี่ย และแรงจูงใจภายในองค์กรทั้งหมดโดยเฉลี่ย

Parameter Estimates		ค่า สัมประสิทธิ์	ค่า Std. Error	ค่า Sig.
ค่าคงที่ (Threshold)	TYPE = 1	3.660	1.523	.016
	TYPE = 2	4.829	1.569	.002
	TYPE = 3	5.288	1.588	.001
ตัวแปรอิสระ	EXM_AV	.051	.024	.038
	INM_AV	-.009	.021	.690

จากตารางที่ 4.31 เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้สำหรับตัวแปรอิสระ EXM_AV คือ 0.038 มีค่าน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดนั่นคือ 0.05

ดังนั้นจึงตัดสินใจ ปฏิเสธสมมติฐาน H0 สำหรับตัวแปรอิสระ EXM_AV และสรุปผลได้ว่า

ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แรงจูงใจภายนอกองค์กรทั้งหมดโดยเฉลี่ย **มี** ความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร

เป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ กับอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติกอันดับ (Ordinal Logistic Regression) ซึ่งมีสมการเพื่อหาความสัมพันธ์ คือ

$$\ln \left(P(\text{TYPE} \leq g|x) / P(\text{TYPE} > g|x) \right) = \alpha_g - \beta_1 \text{Obs}_{11} - \beta_2 \text{Obs}_{12} - \beta_3 \text{Obs}_{13} - \beta_4 \text{Obs}_{14} \\ - \beta_5 \text{Obs}_{21} - \beta_6 \text{Obs}_{22} - \beta_7 \text{Obs}_{23} - \beta_8 \text{Obs}_{31} \\ - \beta_9 \text{Obs}_{32} - \beta_{10} \text{Obs}_{33} - \beta_{11} \text{Obs}_{41} - \beta_{12} \text{Obs}_{42} \\ - \beta_{13} \text{Obs}_{43} \quad , g = 0,1,2,3$$

โดยมีตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

Obs11 = ความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร

Obs12 = การไม่สามารถเก็บรักษาข้อมูลทางการค้าของพันธมิตรให้เป็นความลับได้

Obs13 = ความไม่เข้าใจในลักษณะธุรกิจของพันธมิตร

Obs14 = ความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตร

Obs21 = การขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธมิตร

Obs22 = บุคคลากรในองค์กรขาดทักษะในการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีของพันธมิตร

Obs23 = การไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้

Obs31 = การไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรของตนให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้

Obs32 = การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของพนักงานให้เข้ากับพันธมิตรได้

Obs33 = ความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งภายนอกและภายในองค์กร

Obs41 = ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตร

Obs42 = ผู้บริหารไม่พร้อมให้การสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร

Obs43 = ผู้บริหารไม่สนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร

ตัวแปรตาม

Type = รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

สมมติฐานการวิจัย

H0 : ความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร การไม่สามารถเก็บรักษาข้อมูลทางการค้าของพันธมิตรให้เป็นความลับได้ ความไม่เข้าใจในลักษณะธุรกิจของพันธมิตร ความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตร การขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธมิตร บุคคลากรในองค์กรขาดทักษะในการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีของพันธมิตร การไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้ การไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรของตนให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้ การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของพนักงานให้เข้ากับพันธมิตรได้ ความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งภายนอกและภายในองค์กร ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตร ผู้บริหารไม่พร้อมให้การสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร ผู้บริหารไม่สนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร **ไม่มี**ความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

H1 : ความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร การไม่สามารถเก็บรักษาข้อมูลทางการค้าของพันธมิตรให้เป็นความลับได้ ความไม่เข้าใจในลักษณะธุรกิจของพันธมิตร ความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตร การขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธมิตร บุคคลากรในองค์กรขาดทักษะในการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีของพันธมิตร การไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้ การไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรของตนให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้ การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของพนักงานให้เข้ากับพันธมิตรได้ ความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งภายนอกและภายในองค์กร ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตร ผู้บริหารไม่พร้อมให้การสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร ผู้บริหารไม่สนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร **มี**ความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

ตารางที่ 4.32 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร

Parameter Estimates		ค่า สัมประสิทธิ์	ค่า Std. Error	ค่า Sig.
ค่าคงที่ (Threshold)	TYPE = 0	-3.884	.990	.000
	TYPE = 1	-.909	.856	.288
	TYPE = 2	.269	.859	.754
	TYPE = 3	.739	.876	.399
ตัวแปรอิสระ	OBS11	.040	.018	.030
	OBS12	-.041	.019	.030
	OBS13	.015	.013	.246
	OBS14	-.024	.014	.085
	OBS21	.023	.012	.048
	OBS22	-.031	.019	.109
	OBS23	.019	.021	.368
	OBS31	-.029	.019	.135
	OBS32	.035	.019	.064
	OBS33	.002	.016	.891
	OBS41	-.015	.024	.525
	OBS42	-.007	.023	.764
	OBS43	-.017	.018	.333

จากตารางที่ 4.32 เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้สำหรับตัวแปรอิสระ OBS11, OBS12 และ OBS21 คือ 0.030, 0.030 และ 0.048 มีค่าน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดนั้นคือ 0.05

ดังนั้นจึงตัดสินใจ ปฏิเสธสมมติฐาน H0 สำหรับตัวแปรอิสระ OBS11, OBS12 และ OBS21

แต่เมื่อพิจารณาปัญหาเรื่องการมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) พบว่า ตัวแปรอิสระกลุ่มนี้มีปัญหาเรื่องตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Multicollinearity) เกิดขึ้น ดังตารางที่ 4.33 ซึ่งการพิจารณาปัญหาเรื่องการมีความสัมพันธ์ซึ่ง

กันและกันของตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) นั้น จะพิจารณาจากค่า Tolerance กล่าวคือ ถ้าค่า Tolerance ของตัวแปรอิสระตัวใดเข้าสู่ 1 แสดงว่าตัวแปรอิสระตัวนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2554) หรือพิจารณาจากค่า Variance Inflation Factor (VIF) โดยหากค่า VIF ของตัวแปรอิสระตัวใดมีค่ามากกว่า 5 แสดงว่าตัวแปรอิสระตัวนั้นจะเริ่มเกิดปัญหาเรื่องการมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ (Multicollinearity) (Studenmund, 2011) และยิ่งค่า VIF ของตัวแปรอิสระตัวใดมีค่ามากกว่า 10 จะยังมีปัญหาเรื่องการมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ มากจนต้องทำการแก้ปัญหานี้โดยการตัดตัวแปรอิสระนั้นๆออกนั่นเอง (Myers, 1986)

ตารางที่ 4.33 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของตัวแปรอิสระ (Multicollinearity)

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
OBS11	.285	3.513
OBS12	.270	3.706
OBS13	.388	2.575
OBS14	.424	2.360
OBS21	.380	2.635
OBS22	.191	5.247
OBS23	.168	5.948
OBS31	.205	4.868
OBS32	.225	4.446
OBS33	.282	3.550
OBS41	.098	10.214
OBS42	.095	10.514
OBS43	.166	6.013

จากตารางที่ 4.33 จะเห็นว่า มีตัวแปรอิสระบางตัวที่เกิดปัญหาการมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระตัวอื่นๆ (Multicollinearity) ดังนั้น จึงทำการตัดตัวแปรอิสระที่เกิดปัญหาออก แล้วหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับอุปสรรคที่เป็น

ตัวชี้วัดขบวนการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรใหม่ จนกระทั่งได้สมการเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับอุปสรรคที่เป็นตัวชี้วัดขบวนการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร ที่ไม่มีปัญหาเรื่องการมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) คือ

$$\ln \left(P(\text{TYPE} \leq g|x) / P(\text{TYPE} > g|x) \right) = \alpha_g - \beta_1 \text{Obs}_{11} - \beta_2 \text{Obs}_{12} - \beta_3 \text{Obs}_{13} - \beta_4 \text{Obs}_{14} \\ - \beta_5 \text{Obs}_{21} - \beta_6 \text{Obs}_{22} - \beta_7 \text{Obs}_{31} - \beta_8 \text{Obs}_{32} \\ - \beta_9 \text{Obs}_{33} - \beta_{10} \text{Obs}_{41} \quad , \quad g = 0,1,2,3$$

โดยมีตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

Obs11 = ความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร

Obs12 = การไม่สามารถเก็บรักษาข้อมูลทางการค้าของพันธมิตรให้เป็นความลับได้

Obs13 = ความไม่เข้าใจในลักษณะธุรกิจของพันธมิตร

Obs14 = ความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตร

Obs21 = การขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธมิตร

Obs22 = บุคลากรในองค์กรขาดทักษะในการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีของพันธมิตร

Obs31 = การไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรของตนให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้

Obs32 = การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของพนักงานให้เข้ากับพันธมิตรได้

Obs33 = ความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งภายนอกและภายในองค์กร

Obs41 = ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตร

ตัวแปรตาม

Type = รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

สมมติฐานการวิจัย

H0 : ความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร การไม่สามารถเก็บรักษาข้อมูลทางการค้าของพันธมิตรให้เป็นความลับได้ ความไม่เข้าใจในลักษณะธุรกิจของพันธมิตร ความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตร การขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธมิตร บุคคลากรในองค์กรขาดทักษะในการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีของพันธมิตร การไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรของตนให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้ การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของพนักงานให้เข้ากับพันธมิตรได้ ความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งภายนอกและภายในองค์กร ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตร **ไม่มี**ความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

H1 : ความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร การไม่สามารถเก็บรักษาข้อมูลทางการค้าของพันธมิตรให้เป็นความลับได้ ความไม่เข้าใจในลักษณะธุรกิจของพันธมิตร ความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตร การขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธมิตร บุคคลากรในองค์กรขาดทักษะในการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีของพันธมิตร การไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรของตนให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้ การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของพนักงานให้เข้ากับพันธมิตรได้ ความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งภายนอกและภายในองค์กร ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตร **มี**ความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

ตารางที่ 4.34 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร หลังจากการตัดตัวแปรอิสระที่มีปัญหาเรื่องการมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) ออก

Parameter Estimates		ค่า สัมประสิทธิ์	ค่า Std. Error	ค่า Sig.
ค่าคงที่ (Threshold)	TYPE = 0	-3.768	.948	.000
	TYPE = 1	-.839	.822	.308
	TYPE = 2	.325	.825	.694
	TYPE = 3	.785	.841	.351
ตัวแปรอิสระ	OBS11	.040	.018	.029
	OBS12	-.035	.018	.058
	OBS13	.015	.012	.216
	OBS14	-.027	.014	.048
	OBS21	.021	.012	.063
	OBS22	-.017	.014	.250
	OBS31	-.024	.016	.136
	OBS32	.029	.017	.099
	OBS33	.003	.016	.856
	OBS41	-.036	.011	.002

จากตารางที่ 4.34 เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้สำหรับตัวแปรอิสระ OBS11, OBS14 และ OBS41 คือ 0.029, 0.048 และ 0.02 มีค่าน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดนั้นคือ 0.05 ดังนั้นจึงตัดสินใจ ปฏิเสธสมมติฐาน H0 สำหรับตัวแปรอิสระ OBS11, OBS14 และ OBS41 และสรุปผลได้ว่า

ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร ความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตรและผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตร **มี** ความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับลักษณะทั่วไปขององค์กร

เป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ กับลักษณะทั่วไปขององค์กร โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติกออร์ดิเนล (Ordinal Logistic Regression) ซึ่งมีสมการเพื่อหาความสัมพันธ์ คือ

$$\ln \left(P(\text{TYPE} \leq g|x) / P(\text{TYPE} > g|x) \right) = \alpha_g - \beta_1 \text{Time} - \beta_2 \text{Rev} - \beta_3 \text{Serv}_1 - \beta_4 \text{Serv}_2 - \beta_5 \text{Serv}_3 - \beta_6 \text{Serv}_4 - \beta_7 \text{Serv}_5 - \beta_8 \text{Serv}_6 - \beta_9 \text{Serv}_7 - \beta_{10} \text{Serv}_8 - \beta_{11} \text{Exp} \quad , g = 0,1,2,3$$

โดยมีตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

Time = ระยะเวลาในการดำเนินงานขององค์กร

Rev = ผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ (ยอดขาย/Sales Revenue)

Serv₁ = กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน ด้านบริการตัวแทนออกของ (Customs Broker)

Serv₂ = กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน ด้านบริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Forwarding Business)

Serv₃ = กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน ด้านบริการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า (Warehousing & Distribution)

Serv₄ = กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน ด้านบริการด้านการจัดหาประกันภัยสินค้าในระหว่างการขนส่ง (Insurance Provision)

Serv₅ = กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน ด้านบริการบรรจุสินค้า (Packaging)

Serv₆ = กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน ด้านบริการติดฉลากสินค้า (Labeling)

Serv₇ = กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน ด้านบริการด้านสารสนเทศ (Information Technology)

Serv₈ = กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน ด้านบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Consulting)

Exp = ประสบการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่นๆมาก่อน

ตัวแปรตาม

Type = รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

สมมติฐานการวิจัย

H0 : ระยะเวลาในการดำเนินงานขององค์กร ผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ (ยอดขาย/Sales Revenue) กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการตัวแทนออกของ (Customs Broker) กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Forwarding Business) กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า (Warehousing & Distribution) กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการด้านการจัดหาประกันภัยสินค้าในระหว่างการขนส่ง (Insurance Provision) กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการบรรจุสินค้า (Packaging) กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการติดฉลากสินค้า (Labeling) กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการด้านสารสนเทศ (Information Technology) กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Consulting)

และประสบการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้จัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่นๆมาก่อน **ไม่มี**ความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

H1 : ระยะเวลาในการดำเนินงานขององค์กร ผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ (ยอดขาย/Sales Revenue) กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการตัวแทนออกของ (Customs Broker) กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Forwarding Business) กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า (Warehousing & Distribution) กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการด้านการจัดหาประกันภัยสินค้าในระหว่างการขนส่ง (Insurance Provision) กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการบรรจุสินค้า (Packaging) กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการติดฉลากสินค้า (Labeling) กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการด้านสารสนเทศ (Information Technology) กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Consulting) และประสบการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้จัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่นๆมาก่อน **มี**ความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

ตารางที่ 4.35 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับลักษณะทั่วไปขององค์กร

Parameter Estimates		ค่า สัมประสิทธิ์	ค่า Std. Error	ค่า Sig.
ค่าคงที่	TYPE = 0	.672	1.125	.550
(Threshold)	TYPE = 1	3.610	1.261	.004
	TYPE = 2	5.016	1.306	.000
	TYPE = 3	5.427	1.322	.000

ตารางที่ 4.35 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ กับลักษณะทั่วไปขององค์กร

Parameter Estimates		ค่า สัมประสิทธิ์	ค่า Std. Error	ค่า Sig.
ตัวแปรอิสระ	TIME	-.044	.057	.441
	REV	-.002	.002	.348
	Serv 1	1.500	1.046	.151
	Serv 2	0(a)	.	.
	Serv 3	.694	.608	.254
	Serv 4	-.002	.775	.998
	Serv 5	.088	.666	.895
	Serv 6	.257	.844	.761
	Serv 7	-1.997	.855	.019
	Serv 8	-.472	.711	.506
	EXP	3.329	.834	.000

จากตารางที่ 4.35 เนื่องจากค่า Sig. ที่ได้สำหรับตัวแปรอิสระ ACT7 และ EXP คือ 0.019 และ 0.00 มีค่าน้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดนั่นคือ 0.05 ดังนั้นจึงตัดสินใจ ปฏิเสธสมมติฐาน H0 สำหรับตัวแปรอิสระ ACT7 และ EXP และสรุปผลได้ว่า

ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กิจกรรมที่บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันด้านบริการด้านสารสนเทศ (Information Technology) และประสบการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่น ๆ มาก่อน **มี** ความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศเป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญ และมีส่วนช่วยในการสนับสนุนการขยายตัวทางเศรษฐกิจด้านการนำเข้าและการส่งออกสินค้าของประเทศ ปัจจุบันความต้องการในการใช้บริการธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สภาวะการแข่งขันในตลาดของธุรกิจประเภทนี้ทวีความรุนแรงขึ้นเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้ดำเนินธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศของไทยซึ่งส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก จะต้องเผชิญกับคู่แข่งทั้งที่เป็นผู้ให้บริการคนไทยด้วยกันและที่เป็นผู้ให้บริการข้ามชาติรายใหญ่ ซึ่งมีศักยภาพในการให้บริการที่สูงกว่าและมีความได้เปรียบกว่าในเกือบทุกด้าน

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กของไทยทั้งหลาย จะต้องหาวิธีการที่จะทำให้องค์กรของตนยังคงยืนหยัดอยู่ไปภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงเช่นนี้ได้ การนำกลยุทธ์การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) มาประยุกต์ใช้ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กรขนาดเล็กได้ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงทำการวิจัยนี้ขึ้น โดยศึกษาเชิงสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกลุ่มผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็ก ที่เป็นสมาชิกของสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศแห่งประเทศไทย (TIFFA) ในปี พ.ศ. 2554 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 203 บริษัท โดยใช้แบบสอบถามและทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS

จากการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้พบว่า ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยส่วนใหญ่เลือกที่จะรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ และเห็นว่าการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเป็นผลดีต่อองค์กร สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้ โดยรูปแบบที่เลือกรวมกลุ่มมากที่สุดคือ พันธมิตรทางธุรกิจแบบร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง ไม่มีสัญญาเป็นทางการ และไม่มีการลงทุนร่วมกัน ซึ่งแรงจูงใจที่ทำให้เกิดการรวมกลุ่มนั้น มาจากแรงจูงใจภายนอกมากกว่าแรงจูงใจภายในองค์กร โดยแรงจูงใจภายนอกที่มากที่สุดคือ การที่ลูกค้าจะได้รับการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น และแรงจูงใจภายในที่มากที่สุดคือ การ

ปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น ในขณะที่องค์กรเองก็ยังคงมีอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้นอยู่ และอุปสรรคที่มากที่สุดได้แก่ อุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ เรื่องความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร

นอกจากนี้ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย ยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่า การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้นถ้ารวมกันได้จะเป็นสิ่งที่ดี แต่ทั้งนี้ต้องมีความจริงใจ โปร่งใสและชัดเจนในการรวมกลุ่มพันธมิตร และควรมีหน่วยงานกลางเข้ามาดูแลการรวมกลุ่มนี้ รวมทั้งต้องการให้ภาครัฐสนับสนุนการรวมกลุ่มทั้งในเรื่องของกฎหมายเกี่ยวกับการรวมกลุ่มที่ชัดเจน และการสนับสนุนด้านการจัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำเพื่อเป็นที่มาของเงินทุนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆของกลุ่มพันธมิตร เพื่อให้การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจประสบความสำเร็จและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันตามความต้องการได้นั่นเอง

ซึ่งจากผลการวิจัยสามารถสรุปในแต่ละส่วนได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขายและฝ่ายการตลาด บริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการมากกว่า 10 ปี และมีผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ (คิดจากยอดขาย) อยู่ระหว่าง 100-300 ล้านบาท โดยบริการที่บริษัทสามารถให้แก่ลูกค้าได้ในปัจจุบันมากที่สุดและเป็นบริการที่ลูกค้าใช้มากที่สุดคือ บริการรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ และบริการที่ให้แก่ลูกค้าได้น้อยที่สุดในปัจจุบันคือ บริการด้านสารสนเทศ

ตารางที่ 5.1 สรุปผลข้อมูลทั่วไปขององค์กรผู้กรอกแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปขององค์กร	อันดับคะแนน		
	อันดับที่ 1	อันดับที่ 2	อันดับที่ 3
ตำแหน่งผู้กรอกแบบสอบถาม	ผู้จัดการฝ่ายขาย/ ฝ่ายการตลาด	ผู้จัดการทั่วไป	กรรมการ ผู้จัดการ
ระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัท	มากกว่า 10 ปี	5-10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี
ระยะเวลาการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ของผู้กรอกแบบสอบถาม	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	น้อยกว่า 5 ปี

ตารางที่ 5.1 สรุปผลข้อมูลทั่วไปขององค์กรผู้กรอกแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปขององค์กร	อันดับคะแนน		
	อันดับที่ 1	อันดับที่ 2	อันดับที่ 3
ผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ (ยอดขาย/Sale Revenue)	100-300 ล้านบาท	น้อยกว่า 100 ล้านบาท	มากกว่า 300 ล้านบาท
บริการที่บริษัทสามารถให้บริการแก่ ลูกค้าได้ในปัจจุบัน	บริการบริหารจัดการ ขนส่งสินค้า ระหว่างประเทศ	บริการตัวแทน ออกของ	บริการด้านการ จัดหาประกันภัย สินค้าใน ระหว่างการ ขนส่ง
บริการที่มีลูกค้าใช้บริการมากที่สุด	บริการบริหารจัดการ ขนส่งสินค้า ระหว่างประเทศ	บริการตัวแทน ออกของ	-

ส่วนที่ 2 รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่บริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้า
ระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทยต้องการ

ด้านรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างบริษัทตัวแทนผู้รับจัดการ
ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยด้วยกัน ในรูปแบบที่เหมาะสมตามความ
ต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามนั้น ผู้ตอบแบบสอบถาม 84% มีความต้องการที่จะเลือกรวมกลุ่ม
พันธมิตรทางธุรกิจในลักษณะนี้ ขณะที่อีก 16% นั้นไม่เลือกที่จะรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ โดย
รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกนั้น เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

อันดับ 1 ได้แก่ พันธมิตรทางธุรกิจแบบร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง
ซึ่งจะไม่มีสัญญาเป็นทางการ ไม่มีการลงทุนร่วมกัน

อันดับ 2 ได้แก่ พันธมิตรทางธุรกิจที่ร่วมมือกันแบบมีสัญญาเป็นลาย
ลักษณ์อักษร ซึ่งจะมีภาระผูกพันกันในทางกฎหมายแต่ไม่มีการลงทุนร่วมกัน

อันดับ 3 ได้แก่ พันธมิตรทางธุรกิจที่เป็นการร่วมมือกันแบบครบถ้วนเป็น
เครือข่าย ซึ่งจะมีสัญญาเป็นทางการ มีการลงทุนร่วมกัน มีความร่วมมือกันหลายองค์กรเป็น

เครือข่าย มีการรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียวและมีเป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานร่วมกัน

อันดับสุดท้าย ได้แก่ พันธมิตรทางธุรกิจที่เป็นการร่วมมือกันแบบมีการลงทุนหรือถือหุ้นร่วมกัน ซึ่งจะมีสัญญาร่วมกันตามกฎหมายและมีการลงทุนร่วมกัน

นอกจากนี้ยังพบว่า บริษัทที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เคยมีประสบการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) อื่นๆ มาก่อน ทั้งที่เป็นบริษัทของไทยและต่างชาติ และในปัจจุบันก็ยังคงเป็นพันธมิตรกับบริษัทนั้นๆ อยู่ โดยรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่บริษัทกลุ่มตัวอย่างเคยเป็นพันธมิตรด้วยมากที่สุดนั่นคือ รูปแบบที่มีการร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง ไม่มีสัญญาเป็นทางการและไม่มีการลงทุนร่วมกัน รองลงมา คือ รูปแบบที่มีการร่วมมือกันแบบมีการลงทุนหรือถือหุ้นร่วมกัน ซึ่งจะมีสัญญาร่วมกันตามกฎหมายและมีการลงทุนร่วมกัน ถัดมาคือ รูปแบบที่มีการร่วมมือกันแบบมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ไม่มีการลงทุนร่วมกัน และสุดท้ายคือ รูปแบบที่มีการร่วมมือกันแบบควมรวมเป็นเครือข่าย ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 แรงจูงใจที่จะทำให้บริษัทของกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

ด้านแรงจูงใจที่มีผลทำให้บริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทยเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจนั้น พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจภายนอกองค์กรสูงกว่าแรงจูงใจภายในองค์กร โดยแรงจูงใจภายนอกองค์กรที่มีผลทำให้บริษัทกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจนั้น เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

อันดับ 1 ได้แก่ การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น

อันดับ 2 ได้แก่ การขยายฐานลูกค้าสู่ตลาดใหม่

อันดับ 3 ได้แก่ การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมที่มีอยู่

อันดับสุดท้าย ได้แก่ สามารถยื่นประมุขงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้

ด้านแรงจูงใจภายในองค์กรที่มีผลทำให้บริษัทกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจนั้น เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

อันดับ 1 ได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น

อันดับ 2 ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กร

อันดับ 3 ได้แก่ การลดภาระต้นทุนในส่วนที่ไม่ได้เป็นกิจกรรมหลักขององค์กร

อันดับ 4 ได้แก่ การได้รับความรู้ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มพันธมิตร

อันดับสุดท้าย ได้แก่ การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น

ซึ่งจากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม สามารถแยกวิเคราะห์แรงจูงใจและอุปสรรคในแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

แรงจูงใจที่มีผลทำให้บริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทยเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ แยกตามแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามสามารถสรุปแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายในองค์กรที่มีผลต่อการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ แยกตามแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรได้ตามตารางที่ 5.2 และตารางที่ 5.3 ดังนี้

ตารางที่ 5.2 สรุปแรงจูงใจภายนอกองค์กรอันดับ 1 ถึง 4 ที่มีผลต่อการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ แยกตามแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

แรงจูงใจภายนอก ที่ทำให้องค์กรเข้าร่วม เป็นพันธมิตรทาง ธุรกิจ	รูปแบบ 1* n=40	รูปแบบ 2** n=15	รูปแบบ 3*** n=4	รูปแบบ 4**** n=9
อันดับที่ 1	การที่ลูกค้าจะ ได้รับบริการที่ หลากหลายและ ครบวงจรมาก ยิ่งขึ้น (81.00)	การที่ลูกค้าจะ ได้รับบริการที่ หลากหลายและ ครบวงจรมาก ยิ่งขึ้น (87.33)	การที่ลูกค้าจะ ได้รับบริการที่ หลากหลายและ ครบวงจรมาก ยิ่งขึ้น และการขยายฐาน ลูกค้าสู่ตลาดใหม่ (87.50)	การที่ลูกค้าจะ ได้รับบริการที่ หลากหลายและ ครบวงจรมาก ยิ่งขึ้น (86.67)
อันดับที่ 2	การขยายฐาน ลูกค้าสู่ตลาดใหม่ (79.25)	การขยายฐาน ลูกค้าสู่ตลาดใหม่ (84.67)	การรักษาส่วนแบ่ง ทางการตลาดเดิม ที่มีอยู่ (81.25)	การขยายฐาน ลูกค้าสู่ตลาดใหม่ (84.44)
อันดับที่ 3	การรักษาส่วน แบ่งทาง การตลาดเดิมที่มี อยู่ (66.00)	การรักษาส่วนแบ่ง ทางการตลาดเดิม ที่มีอยู่ (74.67)	สามารถยื่น ประมุลงานและรับ งานจากลูกค้าราย ใหญ่ได้ (75.00)	การรักษาส่วนแบ่ง ทางการตลาดเดิม ที่มีอยู่ (83.33)
อันดับที่ 4	สามารถยื่น ประมุลงานและ รับงานจากลูกค้า รายใหญ่ได้ (60.88)	สามารถยื่น ประมุลงานและรับ งานจากลูกค้าราย ใหญ่ได้ (68.67)		สามารถยื่น ประมุลงานและรับ งานจากลูกค้าราย ใหญ่ได้ (77.78)

* รูปแบบที่ 1 ร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง (Arm's Length Transactions): ไม่มี สัญญาเป็นทางการ และ ไม่มี การลงทุนร่วมกัน

** รูปแบบที่ 2 ร่วมมือกันแบบมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรและมีภาวะผูกพันกันในทางกฎหมาย (Legal Relationship): มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย แต่ไม่มี การลงทุนร่วมกัน

*** รูปแบบที่ 3 ร่วมมือกันแบบมีการลงทุนหรือถือหุ้นร่วมกัน (Equity Relationship): มี สัญญา ร่วมกันตามกฎหมาย และ มี การลงทุนร่วมกัน

****รูปแบบที่ 4 ร่วมมือกันแบบควมรวมเป็นเครือข่าย (Network Integration): มี สัญญาเป็น ทางการ มี การลงทุนร่วมกัน มี ความร่วมมือกันหลายองค์กรเป็นเครือข่าย มี การรวมตัวกันเป็น หนึ่งเดียว และมี เป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกัน

ตารางที่ 5.3 สรุปแรงจูงใจภายในองค์กรอันดับ 1 ถึง 5 ที่มีผลต่อการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ แยกตามแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

แรงจูงใจภายใน ที่ทำให้องค์กรเข้าร่วม เป็นพันธมิตรทาง ธุรกิจ	รูปแบบ 1* n=40	รูปแบบ 2** n=15	รูปแบบ 3*** n=4	รูปแบบ 4**** n=9
อันดับที่ 1	การปรับปรุง คุณภาพในการ ให้บริการ เช่น มี ความรวดเร็วใน การขนส่งสินค้า และมีพื้นที่การ ให้บริการ ครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น (76.75)	การปรับปรุง คุณภาพในการ ให้บริการ เช่น มี ความรวดเร็วใน การขนส่งสินค้า และมีพื้นที่การ ให้บริการ ครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น (82.67)	การปรับปรุง คุณภาพในการ ให้บริการ เช่น มี ความรวดเร็วใน การขนส่งสินค้า และมีพื้นที่การ ให้บริการ ครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น (81.25)	การปรับปรุง คุณภาพในการ ให้บริการ เช่น มี ความรวดเร็วใน การขนส่งสินค้า และมีพื้นที่การ ให้บริการ ครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น (83.33)
อันดับที่ 2	การเพิ่มขีด ความสามารถ หลักขององค์กร (74.75)	การเพิ่มขีด ความสามารถ หลักขององค์กร (78.67)	การเพิ่มขีด ความสามารถ หลักขององค์กร (78.75)	การเพิ่มขีด ความสามารถ หลักขององค์กร (79.44)
อันดับที่ 3	การลดภาระ ต้นทุนในส่วนที่ ไม่ได้เป็นกิจกรรม หลักขององค์กร (72.38)	การลดภาระ ต้นทุนในส่วนที่ ไม่ได้เป็นกิจกรรม หลักขององค์กร (76.67)	การได้รับความรู้ ทักษะและความ ชำนาญในการ ปฏิบัติงานที่ เพิ่มขึ้นจากกลุ่ม พันธมิตร (73.75)	การได้รับความรู้ ทักษะและความ ชำนาญในการ ปฏิบัติงานที่ เพิ่มขึ้นจากกลุ่ม พันธมิตร (78.33)

ตารางที่ 5.3 สรุปแรงจูงใจภายในองค์กรอันดับ 1 ถึง 5 ที่มีผลต่อการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ แยกตามแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

แรงจูงใจภายใน ที่ทำให้องค์กรเข้าร่วม เป็นพันธมิตรทาง ธุรกิจ	รูปแบบ 1* n=40	รูปแบบ 2** n=15	รูปแบบ 3*** n=4	รูปแบบ 4**** n=9
อันดับที่ 4	การได้รับความรู้ ทักษะและความ ชำนาญในการ ปฏิบัติงานที่ เพิ่มขึ้นจากกลุ่ม พันธมิตร (67.38)	การได้รับความรู้ ทักษะและความ ชำนาญในการ ปฏิบัติงานที่ เพิ่มขึ้นจากกลุ่ม พันธมิตร (66.67)	การลดภาระ ต้นทุนในส่วนที่ ไม่ได้เป็นกิจกรรม หลักขององค์กร (71.25)	การลดภาระ ต้นทุนในส่วนที่ ไม่ได้เป็นกิจกรรม หลักขององค์กร (72.78)
อันดับที่ 5	การมีเงินทุนที่ เพิ่มขึ้น (43.88)	การมีเงินทุนที่ เพิ่มขึ้น (50.00)	การมีเงินทุนที่ เพิ่มขึ้น (58.75)	การมีเงินทุนที่ เพิ่มขึ้น (53.33)

* รูปแบบที่ 1 ร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง (Arm's Length Transactions): ไม่มี สัญญาเป็นทางการ และ ไม่มี การลงทุนร่วมกัน

** รูปแบบที่ 2 ร่วมมือกันแบบมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรและมีภาวะผูกพันกันในทางกฎหมาย (Legal Relationship): มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย แต่ไม่มี การลงทุนร่วมกัน

*** รูปแบบที่ 3 ร่วมมือกันแบบมีการลงทุนหรือถือหุ้นร่วมกัน (Equity Relationship): มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย และ มี การลงทุนร่วมกัน

****รูปแบบที่ 4 ร่วมมือกันแบบควรรวมเป็นเครือข่าย (Network Integration): มี สัญญาเป็นทางการ มี การลงทุนร่วมกัน มี ความร่วมมือกันหลายองค์กรเป็นเครือข่าย มี การรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียว และ มี เป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกัน

ส่วนที่ 4 อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทกลุ่มตัวอย่างกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

ด้านอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของกลุ่มบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยนั้น พบว่า อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรผู้ตอบแบบสอบถามนั้น เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

อันดับ 1 ได้แก่ อุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ

อันดับ 2 ได้แก่ อุปสรรคด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร

อันดับ 3 ได้แก่ อุปสรรคด้านความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร

อันดับ 4 ได้แก่ อุปสรรคด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน

ซึ่งจากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม สามารถแยกวิเคราะห์อุปสรรคในแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย แยกตามแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

จากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามสามารถสรุปอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร แยกตามแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรได้ตามตารางที่ 5.4 ดังนี้

ตารางที่ 5.4 สรุปอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจอันดับ 1 ถึง 4 แยกตามแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

อุปสรรคที่เป็นตัว ขัดขวางการ รวมกลุ่มพันธมิตร ทางธุรกิจ	ไม่เลือก รวมกลุ่ม พันธมิตรทาง ธุรกิจ	รูปแบบ 1* n=40	รูปแบบ 2** n=15	รูปแบบ 3*** n=4	รูปแบบ 4**** n=9
อันดับที่ 1	ด้านการขาด การสนับสนุน จากผู้บริหาร (79.49)	ด้านความไม่ เชื่อถือไว้ใจ (66.38)	ด้านความไม่ เชื่อถือไว้ใจ (68.92)	ด้านความไม่ เชื่อถือไว้ใจ (56.88)	ด้านความไม่ เชื่อถือไว้ใจ (55.28)
อันดับที่ 2	ด้านความไม่ เชื่อถือไว้ใจ (72.69)	ด้านการขาด การสนับสนุน จากผู้บริหาร (54.92)	ด้านความไม่ เข้ากันของ วัฒนธรรม องค์กรระหว่าง พันธมิตร (50.22)	ด้านความไม่ เข้ากันของ วัฒนธรรม องค์กรระหว่าง พันธมิตร (47.50)	ด้านความไม่ เข้ากันของ วัฒนธรรม องค์กรระหว่าง พันธมิตร (50.56)
อันดับที่ 3	ด้านความไม่ เข้ากันของ วัฒนธรรม องค์กรระหว่าง พันธมิตร (64.87)	ด้านความไม่ เข้ากันของ วัฒนธรรม องค์กรระหว่าง พันธมิตร (53.92)	ด้านการขาด การสนับสนุน จากผู้บริหาร (48.22)	ด้านความไม่ พร้อมด้าน เทคโนโลยีและ เงินทุน (45.42)	ด้านความไม่ พร้อมด้าน เทคโนโลยีและ เงินทุน (43.15)
อันดับที่ 4	ด้านความไม่ พร้อมด้าน เทคโนโลยีและ เงินทุน (54.10)	ด้านความไม่ พร้อมด้าน เทคโนโลยีและ เงินทุน (51.29)	ด้านความไม่ พร้อมด้าน เทคโนโลยีและ เงินทุน (46.22)	ด้านการขาด การสนับสนุน จากผู้บริหาร (35.83)	ด้านการขาด การสนับสนุน จากผู้บริหาร (42.41)

* รูปแบบที่ 1 รวมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง (Arm's Length Transactions): ไม่มี สัญญาเป็นทางการ และ ไม่มี การลงทุนร่วมกัน

** รูปแบบที่ 2 รวมมือกันแบบมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรและมีภาระผูกพันกันในทางกฎหมาย (Legal Relationship): มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย แต่ไม่มี การลงทุนร่วมกัน

*** รูปแบบที่ 3 ร่วมมือกันแบบมีการลงทุนหรือถือหุ้นร่วมกัน (Equity Relationship): มี สัญญา
ร่วมกันตามกฎหมาย และ มี การลงทุนร่วมกัน

***รูปแบบที่ 4 ร่วมมือกันแบบควมรวมเป็นเครือข่าย (Network Integration): มี สัญญาเป็น
ทางการ มี การลงทุนร่วมกัน มี ความร่วมมือกันหลายองค์กรเป็นเครือข่าย มี การรวมตัวกันเป็น
หนึ่งเดียว และมี เป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกัน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามโดยวิธีวิเคราะห์
สมการถดถอยโลจิสติกออร์ดิแนล (Ordinal Logistic Regression)

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่มีผลต่อการรวมกลุ่มพันธมิตรทาง
ธุรกิจกับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาด
เล็กในประเทศไทยต้องการ

จากผลการวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติกออร์ดิแนล พบว่า ที่ระดับ
นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แรงจูงใจภายนอกองค์กรทั้งหมดโดยเฉลี่ย อันได้แก่ การขยายฐานลูกค้า
สู่ตลาดใหม่ การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมที่มีอยู่ การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลาย
และครบวงจรมากยิ่งขึ้น รวมทั้งความสามารถในการยื่นประมูลงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่
ได้นั้น มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ กล่าวคือ ถ้ากลุ่มผู้รับจัดการ
ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยมีแรงจูงใจภายนอกดังที่กล่าวมาสูงขึ้น
รูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดขึ้นก็จะเป็นรูปแบบที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่ม
พันธมิตรทางธุรกิจกับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่าง
ประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยต้องการ

จากผลการวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติกออร์ดิแนล พบว่า ที่ระดับ
นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 อุปสรรคเรื่องความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่าง
พันธมิตร ความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตรและผู้บริหารไม่พร้อมที่
จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตร เป็นอุปสรรคที่มี
ความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ โดยถ้ากลุ่มผู้รับจัดการขนส่งสินค้า

ระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยมีความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตรมากขึ้น จะมีผลทำให้รูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจะเป็นรูปแบบที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ แต่ในส่วนของอุปสรรคเรื่องความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตรและผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตรนั้น จะมีผลทำให้รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจะเป็นรูปแบบที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทั่วไปขององค์กรกับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยต้องการ

จากผลการวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติกออร์ดิแนล พบว่า ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 บริการที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยสามารถให้บริการได้ในปัจจุบันด้านสารสนเทศ และประสบการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับองค์กรที่รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมาก่อน มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ โดยการที่องค์กรสามารถให้บริการด้านสารสนเทศได้ในปัจจุบันนั้น จะมีผลทำให้รูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดขึ้นเป็นรูปแบบที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนประสบการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับองค์กรที่รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมาก่อนนั้น จะมีผลทำให้รูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดขึ้นเป็นรูปแบบที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

สรุปลักษณะสำคัญของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในแต่ละรูปแบบ

จากผลการวิจัยทั้งหมดที่ได้ สามารถทำการสรุปลักษณะสำคัญของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในแต่ละรูปแบบ ได้ตามตารางที่ 5.5 ถึงตารางที่ 5.8 ดังนี้

ตารางที่ 5.5 สรุปลักษณะสำคัญของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 1

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 1 ร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง (Arm's Length Transactions) : ไม่มี สัญญาเป็นทางการ และ ไม่มี การลงทุนร่วมกัน	
แรงจูงใจภายนอกองค์กรในการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	
- มากที่สุด	การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น (คะแนนเฉลี่ย 81.00 คะแนน)
- น้อยที่สุด	สามารถยื่นประมุขงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้ (คะแนนเฉลี่ย 60.88 คะแนน)
แรงจูงใจภายในขององค์กรในการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	
- มากที่สุด	การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้า และมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น (คะแนนเฉลี่ย 76.75 คะแนน)
- น้อยที่สุด	การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น (คะแนนเฉลี่ย 43.88 คะแนน)
อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร	
- มากที่สุด	อุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ (คะแนนเฉลี่ย 66.38 คะแนน)
- น้อยที่สุด	ความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน (คะแนนเฉลี่ย 51.29 คะแนน)
ลักษณะทั่วไปขององค์กรที่เลือกการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบนี้	
- ระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัทเฉลี่ย 14.75 ปี ผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ(ยอดขาย) เฉลี่ย 177.17 ล้านบาท กิจกรรมที่สามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันมากที่สุด คือ บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศและน้อยที่สุด คือ บริการด้านสารสนเทศ บริษัทส่วนใหญ่(ร้อยละ 77.80) ของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกรูปแบบนี้ เคยมีประสบการณ์ในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่น ๆ มาก่อน และปัจจุบันก็ยังคงเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทนั้นๆ อยู่	
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมขององค์กรที่เลือกการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบนี้	
- เห็นด้วยว่าการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเป็นประโยชน์กับองค์กร แต่ส่วนใหญ่ยังมีความกังวลเรื่องความไม่ชัดเจนของขอบเขตความร่วมมือในการดำเนินงาน และการจัดสรรผลประโยชน์ระหว่างพันธมิตร อีกทั้งยังไม่ค่อยไว้วางใจในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกับองค์กรที่ทำธุรกิจเดียวกันมากนัก	

ตารางที่ 5.6 สรุปลักษณะสำคัญของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 2

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 2	
<p>ร่วมมือกันแบบมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรและมีภาระผูกพันกันในทางกฎหมาย (Legal Relationship) : มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย แต่ไม่มี การลงทุนร่วมกัน</p>	
แรงจูงใจภายนอกองค์กรในการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	
- มากที่สุด	การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น (คะแนนเฉลี่ย 87.33 คะแนน)
- น้อยที่สุด	สามารถยื่นประมุลงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้ (คะแนนเฉลี่ย 68.67 คะแนน)
แรงจูงใจภายในองค์กรในการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	
- มากที่สุด	การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้า และมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น (คะแนนเฉลี่ย 82.67 คะแนน)
- น้อยที่สุด	การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น (คะแนนเฉลี่ย 50.00 คะแนน)
อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร	
- มากที่สุด	อุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ (คะแนนเฉลี่ย 68.92 คะแนน)
- น้อยที่สุด	ความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน (คะแนนเฉลี่ย 46.22 คะแนน)
ลักษณะทั่วไปขององค์กรที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบนี้	
<p>- ระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัทเฉลี่ย 14.93 ปี ผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ(ยอดขาย) เฉลี่ย 221.00 ล้านบาท กิจกรรมที่สามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันมากที่สุด คือ บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศและน้อยที่สุด คือ บริการด้านสารสนเทศ บริษัทส่วนใหญ่(ร้อยละ 75.00) ของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกรูปแบบนี้ เคยมีประสบการณ์ในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้บริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่นๆมาก่อน และปัจจุบันก็ยังคงเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทนั้นๆ อยู่</p>	
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมขององค์กรที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบนี้	
<p>- เห็นด้วยว่าการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเป็นสิ่งที่ดี แต่ค่อนข้างไม่ไว้วางใจในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกับองค์กรที่ทำธุรกิจเดียวกัน และมีผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนต้องการให้ภาครัฐหันมาให้ความสนใจและมีส่วนช่วยสนับสนุนในเรื่องของกฎหมายที่ชัดเจนสำหรับการรวมกลุ่มพันธมิตร เพราะจะช่วยให้การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนี้มีความแข็งแกร่งและประสบความสำเร็จได้</p>	

ตารางที่ 5.7 สรุปลักษณะสำคัญของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 3

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 3	
ร่วมมือกันแบบมีการลงทุนหรือถือหุ้นร่วมกัน (Equity Relationship) : มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย และ มี การลงทุนร่วมกัน	
แรงจูงใจภายนอกองค์กรในการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	
- มากที่สุด	การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น และการขยายฐานลูกค้าสู่ตลาดใหม่ (คะแนนเฉลี่ย 87.50 คะแนน)
- น้อยที่สุด	สามารถยื่นประมูลงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้ (คะแนนเฉลี่ย 75.00 คะแนน)
แรงจูงใจภายในขององค์กรในการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	
- มากที่สุด	การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้า และมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น (คะแนนเฉลี่ย 81.25 คะแนน)
- น้อยที่สุด	การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น (คะแนนเฉลี่ย 58.75 คะแนน)
อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร	
- มากที่สุด	อุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ (คะแนนเฉลี่ย 56.88 คะแนน)
- น้อยที่สุด	การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร (คะแนนเฉลี่ย 35.83 คะแนน)
ลักษณะทั่วไปขององค์กรที่เลือกการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบนี้	
- ระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัทเฉลี่ย 12.75 ปี ผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ(ยอดขาย) เฉลี่ย 78.33 ล้านบาท กิจกรรมที่สามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันมากที่สุด คือ บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศและบริการตัวแทนออกของ น้อยที่สุด คือ บริการด้านสารสนเทศและบริการติดตามสินค้า บริษัทส่วนใหญ่(ร้อยละ 93.30) ของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกรูปแบบนี้ เคยมีประสบการณ์ในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้บริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่นๆมาก่อน และปัจจุบันก็ยังคงเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทนั้นๆอยู่	
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมขององค์กรที่เลือกการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบนี้	
- เห็นว่าการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเป็นผลดีต่อองค์กรและช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองและมีผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วน ต้องการให้ภาครัฐมีส่วนช่วยในเรื่องของการมีกฎหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	

ตารางที่ 5.8 สรุปลักษณะสำคัญของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 4

การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 4 ร่วมมือกันแบบควมรวมเป็นเครือข่าย (Network Integration) : มี สัญญาเป็นทางการ มี การลงทุนร่วมกัน มี ความร่วมมือกันหลายองค์กรเป็นเครือข่าย มี การรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียว และมี เป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกัน	
แรงจูงใจภายนอกองค์กรในการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	
- มากที่สุด	การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น (คะแนนเฉลี่ย 86.67 คะแนน)
- น้อยที่สุด	สามารถยื่นประมุลงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้ (คะแนนเฉลี่ย 77.78 คะแนน)
แรงจูงใจภายในองค์กรในการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ	
- มากที่สุด	การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น (คะแนนเฉลี่ย 83.33 คะแนน)
- น้อยที่สุด	การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น (คะแนนเฉลี่ย 53.33 คะแนน)
อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร	
- มากที่สุด	อุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้วางใจ (คะแนนเฉลี่ย 55.28 คะแนน)
- น้อยที่สุด	การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร (คะแนนเฉลี่ย 42.41 คะแนน)
ลักษณะทั่วไปขององค์กรที่เลือกการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบนี้	
<p>- ระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัทเฉลี่ย 12.67 ปี ผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ(ยอดขาย) เฉลี่ย 111.25 ล้านบาท กิจกรรมที่สามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบันมากที่สุด คือ บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศและน้อยที่สุด คือ บริการด้านสารสนเทศ บริษัทส่วนใหญ่ (ร้อยละ 90.00) ของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกรูปแบบนี้ เคยมีประสบการณ์ในการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้บริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่นๆมาก่อน และปัจจุบันก็ยังคงเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทนั้นๆอยู่</p>	
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมขององค์กรที่เลือกการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบนี้	
<p>- เห็นว่าการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเป็นประโยชน์ ช่วยทำให้องค์กรมีอำนาจต่อรองเพิ่มขึ้นและมีบริการที่หลากหลายยิ่งขึ้น สามารถให้บริการลูกค้าได้ครบวงจรและทั่วถึง รองรับลูกค้าได้ทั้งรายเล็กและรายใหญ่ และมีผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วน (ร้อยละ 60 ของจำนวนผู้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมทั้งหมดที่เลือกรูปแบบนี้) ต้องการให้ภาครัฐให้การสนับสนุนการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในเรื่องต่างๆ เช่น เรื่องของเงินทุนและกฎหมาย โดยเฉพาะเรื่องกฎหมาย เห็นว่า ควรมีกฎหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเป็นแนวทางให้การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจดำเนินไปภายใต้กฎหมายนั้นๆ อย่างโปร่งใส และมีแนวทางในการจัดสรรผลประโยชน์อย่างชัดเจน เพื่อให้การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจดำเนินไปได้ด้วยดีไม่เกิดปัญหา</p>	

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยนี้พบว่า ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยส่วนใหญ่เลือกที่จะรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจและเห็นว่าการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเป็นผลดีต่อองค์กร สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้ โดยรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยเลือกและต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กรของตนมากที่สุดนั้น คือ รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่มีการร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง ไม่มีสัญญาเป็นทางการและไม่มีการลงทุนร่วมกัน ส่วนรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยเลือกรวมกลุ่มน้อยที่สุดนั้น คือ รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่ร่วมมือกันแบบมีการลงทุนหรือถือหุ้นร่วมกัน

สำหรับกลุ่มองค์กรที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนี้ เมื่อพิจารณาจากข้อมูลทั่วไปขององค์กร จะพบว่า องค์กรส่วนใหญ่เคยมีประสบการณ์เข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่น ๆ มาก่อนแล้ว ทั้งที่เป็นกิจการของคนไทยและต่างชาติ ในรูปแบบที่เป็นความร่วมมือกันแบบหลวม ๆ เป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลงมากที่สุด จึงอาจเป็นไปได้ว่าการที่องค์กรเหล่านี้เลือกที่จะรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้น อาจเป็นเพราะประสบการณ์ที่เคยร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศอื่น ๆ มาก่อนแล้วเห็นว่าเป็นผลดี ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรก็เป็นได้

และจากรูปแบบที่บริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยเลือกที่จะรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้น สะท้อนให้เห็นว่า ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยถึงแม้จะต้องการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรของตน แต่ก็ยังไม่ได้ต้องการการรวมกลุ่มที่แนบแน่นหรือมีความสัมพันธ์กันมากนัก หากแต่ยังคงต้องการการรวมกลุ่มหรือการร่วมมือกันแบบหลวม ๆ มากกว่าการรวมกลุ่มกันแบบแนบแน่นที่มีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร มีการลงทุนร่วมกัน หรือมีการรวมกลุ่มที่แนบแน่นเป็นเครือข่ายองค์กร

ในส่วนขององค์กรที่ไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งมีอยู่เป็นส่วนน้อยนั้นพบว่า กลุ่มที่ไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนี้ ส่วนใหญ่จะไม่เคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

กับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศใดๆมาก่อน โดยสาเหตุที่ไม่เคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทใดมาก่อนนั้นมีหลากหลาย เช่น บางบริษัทเพิ่งจะเปิดกิจการได้ไม่นานจึงยังไม่เคยเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทอื่น บางบริษัทเห็นว่าบุคคลากรยังไม่พร้อม หรือขาดความชำนาญด้านนี้โดยตรงจึงยังไม่ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับองค์กรใด แต่เหตุผลส่วนใหญ่ที่บริษัทในกลุ่มนี้ไม่เคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศใดๆมาก่อนนั้น มาจากการที่องค์กรหรือผู้บริหารไม่มีนโยบายในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศด้วยกัน เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่โปร่งใสและป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลสำคัญในการดำเนินธุรกิจไปสู่บริษัทคู่แข่งนั่นเอง

ด้านแรงจูงใจที่ทำให้ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้น เมื่อพิจารณาในภาพรวมจะพบว่า ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย มีแรงจูงใจภายนอกมากกว่าแรงจูงใจภายในองค์กร ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย มุ่งพัฒนาและให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกมากกว่าปัจจัยภายในองค์กร โดยแรงจูงใจภายนอกขององค์กรที่มากที่สุดคือ การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น และแรงจูงใจภายในองค์กรที่มากที่สุดคือ การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น การมีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและการมีพื้นที่ให้บริการที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น เป็นต้น และจากแรงจูงใจที่มากที่สุดนี้ จะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะเป็แรงจูงใจภายนอกหรือแรงจูงใจภายในองค์กร ต่างก็เกี่ยวข้องกับการบริการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยที่ตอบแบบสอบถามนี้ ให้ความสำคัญกับเรื่องของการบริการเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความต้องการที่จะให้ลูกค้านั้นได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น

และหากทำการแยกวิเคราะห์แรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของการรวมกลุ่มในแต่ละรูปแบบ ในส่วนของแรงจูงใจภายนอกจะเห็นว่า ผู้ที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กันแนบแน่นมากนั้น จะมีแรงจูงใจภายนอกโดยเฉลี่ยมากกว่าผู้เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบที่มีความสัมพันธ์กันน้อยนั้น หรืออาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจภายนอกขององค์กรเฉลี่ยมีแนวโน้มสูงขึ้น เมื่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสูงขึ้นนั่นเอง ด้านแรงจูงใจภายในองค์กรที่มีผลต่อการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจก็เช่นเดียวกัน หากแยกวิเคราะห์ตามรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ จะเห็นว่า ยิ่งถ้าผู้เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

ต้องการที่จะรวมกลุ่มในรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กันมาก เช่น การรวมกลุ่มแบบที่มีการลงทุนร่วมกัน หรือแบบควมรวมเป็นเครือข่าย จะยังมีแรงจูงใจภายในองค์กรโดยเฉลี่ยในการที่จะรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจมากกว่าผู้ที่เลือกรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจแบบมีความสัมพันธ์กันน้อย หรือก็คือ แรงจูงใจภายในองค์กรเฉลี่ยมีแนวโน้มสูงขึ้น เมื่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสูงขึ้นนั่นเอง

ด้านอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ของผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยนั้น เมื่อพิจารณาในภาพรวมจะพบว่าอุปสรรคในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในทุกด้านเฉลี่ยมีแนวโน้มลดลง เมื่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสูงขึ้น โดยอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรที่มากที่สุด คือ อุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้ใจ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบที่เป็นการรวมกลุ่มระหว่างผู้ให้บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยด้วยกันนั้น เป็นการรวมกลุ่มกับผู้ที่ประกอบธุรกิจเดียวกัน ซึ่งกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการรวมกลุ่มกับคู่แข่งทางธุรกิจของตน ซึ่งทำธุรกิจที่คล้ายกันและอาจมีฐานลูกค้ากลุ่มเดียวกัน ทำให้โอกาสในการเกิดความไม่ไว้วางใจกันนั้นมีสูงมาก โดยเฉพาะด้านความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร ดังจะเห็นได้ผลการวิจัยที่พบว่า อุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้ใจ เรื่องความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตรนั้น มีค่าเฉลี่ยของคะแนนมากเป็นอันดับ 1

นอกจากนี้ อุปสรรคด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยเฉพาะการที่ผู้บริหารไม่พร้อมจะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตรนั้น ก็เป็นอีกหนึ่งอุปสรรคที่สำคัญ เนื่องจากมีคะแนนเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 2 รองจากอุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้ใจ ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า การที่ผู้บริหารไม่สนับสนุนการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในลักษณะนี้นั้นเป็นเพราะ ผู้บริหารไม่มีนโยบายในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทที่เป็นคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน เพราะอาจก่อให้เกิดปัญหายุ่งยากตามมาในภายหลัง หรืออาจเห็นว่าการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจอาจทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการบริหารและดำเนินงาน ซึ่งอาจก่อให้เกิดล่าช้าในการตัดสินใจต่างๆ อีกทั้งยังต้องมีการปรับปรุงองค์กรเพื่อให้เข้ากับพันธมิตร ทั้งในด้านของบุคลากร เงินทุนและเทคโนโลยี ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดความยุ่งยากในการปรับเปลี่ยนนี้ได้ ซึ่งจากการวิจัยนี้ก็ได้อีกคำตอบแบบสอบถามบางส่วนได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นเพิ่มเติม ในเรื่องเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารไม่สนับสนุนและไม่มีนโยบายในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับ

บริษัทที่ทำธุรกิจเดียวกันหรือเป็นคู่แข่งกันทางธุรกิจเอาไว้คล้ายคลึงกับที่กล่าวในมาข้างต้น และที่เป็นอุปสรรคน้อยที่สุดสำหรับการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในลักษณะนี้คือ อุปสรรคเรื่องความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน ซึ่งชี้ให้เห็นได้ว่า ในมุมมองของผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในไทยนั้น หากจะมีการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขึ้น เรื่องความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุนจะเป็นปัญหาที่น้อยที่สุดเมื่อเทียบกับอุปสรรคปัญหาอื่นๆ ที่ได้ทำการสอบถามไปนั่นเอง

และหากทำการแยกวิเคราะห์อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย ในแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มนั้น จะเห็นว่า อุปสรรคที่มากที่สุดของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้น คือ อุปสรรคด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งแตกต่างจากอุปสรรคที่มากที่สุดของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตร โดยกลุ่มตัวอย่างที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจทั้ง 4 รูปแบบนั้น มีอุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้ใจ เป็นอุปสรรคที่มากที่สุดเหมือนกันทั้ง 4 รูปแบบ หากแต่แตกต่างกันที่ระดับความมากน้อยของอุปสรรค โดยอุปสรรคด้านความไม่เชื่อถือไว้ใจเฉลี่ยนี้จะมีแนวโน้มลดลง เมื่อรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสูงขึ้น และอุปสรรคที่น้อยที่สุดของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้น คือ อุปสรรคด้านด้านความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน ซึ่งเหมือนกับอุปสรรคที่น้อยที่สุดของกลุ่มที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบที่ 1 และรูปแบบที่ 2 แต่ในส่วนของ การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจรูปแบบที่ 3 และรูปแบบที่ 4 นั้น อุปสรรคที่น้อยที่สุดจะเป็น อุปสรรคด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงแรงจูงใจที่มีผลต่อการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเปรียบเทียบกับอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มนั้น จะเห็นว่า การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในแต่ละรูปแบบ จะมีแรงจูงใจเฉลี่ยในการรวมกลุ่มพันธมิตรอยู่ในระดับที่มากกว่าอุปสรรคเฉลี่ย โดยแรงจูงใจภายนอกองค์กรเฉลี่ยจะอยู่ในระดับที่สูงกว่าแรงจูงใจภายในองค์กรเฉลี่ยและอุปสรรคทั้งหมดเฉลี่ยในทุกรูปแบบ และยังพบอีกว่าการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบที่ 3 และ 4 นั้น จะมีความต่างระหว่างแรงจูงใจกับอุปสรรคในระดับที่มากกว่า การรวมกลุ่มพันธมิตรในรูปแบบที่ 1 และ 2 ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า ผู้ที่เลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในระดับที่มีความสัมพันธ์และมีภาวะผูกพันกันสูงอย่างเช่นรูปแบบที่ 3 และรูปแบบที่ 4 จะมีแรงจูงใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่สูง และสูงกว่าอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรมากนั่นเอง นอกจากนี้ยัง

พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ไม่เลือกกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจจะมีอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ในระดับที่สูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เลือกกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในทุกๆด้าน โดยเฉพาะด้านการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารอีกด้วย

ด้านการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจที่มีผลต่อการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยต้องการ ด้วยการใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติกอันดับ (Ordinal Logistic Regression) และได้ผลว่า แรงจูงใจภายนอกองค์กรทั้งหมดโดยเฉลี่ยมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญในทิศทางตามกันนั้น ซึ่งให้เห็นได้ว่า ถ้ากลุ่มผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยมีแรงจูงใจภายนอกดังที่ได้สอบถามไปนั้นสูงขึ้น รูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดก็จะยิ่งเป็นรูปแบบที่สูงขึ้น กล่าวคือ จะเป็นรูปแบบที่มีภาวะผูกพันและมีความสัมพันธ์กันแนบแน่นมากขึ้นตามไปด้วยนั่นเอง

ด้านการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยต้องการ ซึ่งผลของการวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติกอันดับ (Ordinal Logistic Regression) พบว่า อุปสรรคเรื่องความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตรมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญในทิศทางตามกันนั้น ซึ่งให้เห็นได้ว่า ถ้ากลุ่มผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยมีความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตรมากขึ้น จะมีผลทำให้รูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดจะเป็นรูปแบบที่สูงขึ้น คือมีความสัมพันธ์และมีภาวะผูกพันกันมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ด้วยความที่ไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างกันนี้เอง ทำให้ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย อาจต้องการให้มีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร มีภาวะผูกพันกันตามกฎหมายหรือมีการร่วมกันลงทุนจริงจึงจำเป็นสำหรับการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อที่ว่า หากเกิดปัญหาใดๆก็ตามขึ้นในอนาคต จะได้มีสัญญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรนี้เป็นหลักฐาน และสามารถนำตัวบทกฎหมายมาใช้ในการไต่สวนตรวจสอบข้อเท็จจริง และเอาผิดหรือเรียกร้องความชอบธรรมได้ตามความเหมาะสม นอกจากนี้ยังพบว่า ความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตรและผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตรนั้น เป็นอุปสรรคที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ

อย่างมีนัยสำคัญในทิศทางตรงกันข้าม ซึ่งจากผลที่ได้นี้ชี้ให้เห็นว่า ในส่วนของอุปสรรคเรื่องความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตรและผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผนกำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกันกับพันธมิตรนั้น จะมีผลทำให้รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจะเป็นรูปแบบที่ลดลง นั่นคือจะเกิดรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์แนบแน่นน้อยลงและมีภาวะผูกพันกันลดลงนั่นเอง

ด้านผลการวิเคราะห์สมการถดถอยโลจิสติกอันดับ (Ordinal Logistic Regression) ระหว่างลักษณะทั่วไปขององค์กรกับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยต้องการ ที่ปรากฏผลออกมาว่า บริการที่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยสามารถให้บริการได้ในปัจจุบันด้านสารสนเทศ มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญในทิศทางที่ตรงกันข้ามกันนั้น สามารถชี้ให้เห็นว่า การที่องค์กรสามารถให้บริการด้านสารสนเทศได้ในปัจจุบันนั้น จะมีผลทำให้รูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดขึ้นเป็นรูปแบบที่ลดลง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การที่องค์กรไม่สามารถให้บริการสารสนเทศได้ในปัจจุบัน จะมีผลทำให้รูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดขึ้นนั้น จะเป็นรูปแบบที่สูงขึ้นและมีภาวะผูกพันกันมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า ประสบการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับองค์กรที่รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมาก่อน มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญในทิศทางตามกัน ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้ชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์ในการเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับองค์กรที่รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมาก่อนนั้น จะมีผลค่อนข้างมาก (เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ β) ที่จะทำให้รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดเป็นรูปแบบที่สูงขึ้น กล่าวคือ ยิ่งองค์กรเคยมีประสบการณ์ในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจมาก่อน จะยิ่งทำให้รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่เกิดเป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์และมีภาวะผูกพันกันแนบแน่นมากขึ้นตามไปด้วยนั่นเอง

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยและจากข้อสรุปของงานวิจัยข้างต้น สามารถนำมาประมวลเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย ได้ดังต่อไปนี้

- ในการที่จะรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจนั้น ควรมีการกำหนดมาตรฐาน กฎเกณฑ์ ขอบเขตความร่วมมือและขอบเขตในการดำเนินงานให้ชัดเจน เพื่อลดปัญหาในอนาคตที่จะเกิดขึ้นในเรื่องความได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างพันธมิตร และลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจกันในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ และจะสามารถทำให้รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรเป็นรูปแบบที่สูงขึ้น และมีความสัมพันธ์กันแน่นแฟ้นขึ้นได้ หากกลุ่มผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยมีความไว้วางใจกันมากขึ้น

- ควรมีการกำหนดเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกันในกลุ่มพันธมิตร รวมทั้งมีการเสริมสร้างให้ทุกองค์กรพันธมิตรมีส่วนร่วมในทุกระดับของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่มร่วมกันและเกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำให้กลุ่มพันธมิตรของตนประสบความสำเร็จในที่สุด

- ในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ หากได้ภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วมช่วยสนับสนุนและให้ความสนใจ อาทิเช่น ในเรื่องของการสนับสนุนด้านการให้สิทธิพิเศษต่างๆที่เป็นแรงจูงใจภายนอกซึ่งมีผลต่อการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในระดับที่สูงขึ้น เช่น ช่วยสนับสนุนให้กลุ่มองค์กรมีความสะดวกในการขยายงาน ขยายการให้บริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น ก็จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกันมากขึ้น เกิดเป็นประสบการณ์ในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีส่วนเป็นอย่างมากในการนำไปสู่การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบที่สูงขึ้นขององค์กรได้ นอกจากนี้การสนับสนุนในเรื่องของกฎหมายก็มีความสำคัญ โดยหากมีกฎหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเป็นแนวทางให้การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจดำเนินไปภายใต้กฎหมาย ซึ่งเป็นกฎหมายที่ไม่ได้ลดการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กรแต่เป็นเสมือนกฎกติกาในการแข่งขัน ให้การแข่งขันนั้นดำเนินไปอย่างโปร่งใสและมีแนวทางในการจัดสรรผลประโยชน์อย่างชัดเจน ก็อาจช่วยลดอุปสรรคด้านความไม่ไว้วางใจระหว่างองค์กรพันธมิตร อุปสรรคเรื่องที่ต้องแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกับพันธมิตร รวมถึงอุปสรรคที่เกิดจากตัวผู้บริหารที่ไม่ต้องการสนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับองค์กรที่เดิมเป็นคู่แข่งกัน ซึ่งเป็นอุปสรรคที่มีผลต่อรูปแบบหรือระดับความสัมพันธ์ของการรวมกลุ่มพันธมิตร ทำให้เกิดการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจที่มากขึ้นและก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยมากขึ้นได้ ซึ่งการมีภาครัฐเข้ามาให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมช่วยในการรวมกลุ่มหรือการดำเนินงานของ

ภาคเอกชนนี้ จะสามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันและทฤษฎีไดมอนด์ (Diamond Model) ของ Porter (1990) ที่มีการกล่าวถึงบทบาทของภาครัฐต่อการแข่งขันของภาคธุรกิจหรือภาคเอกชน โดยให้ภาคเอกชนเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจและมีภาครัฐคอยให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ มีส่วนช่วยให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันของภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจ อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันระดับชาติได้

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

- เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ทำการศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศแห่งประเทศไทย (TIFFA) ในปี พ.ศ. 2554 เท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้วยังมีกลุ่มบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยอีกจำนวนมากที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของสมาคมนี้ ดังนั้นในการศึกษารังต่อไปอาจทำการศึกษาในลักษณะเดียวกันนี้ หากแต่ขยายขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในสมาคมผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศแห่งประเทศไทย แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งอาจทำให้ได้ข้อมูลที่มีความชัดเจนมากขึ้น และจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ นำไปสู่การวางแผนทางเพื่อส่งเสริมการรวมกลุ่มพันธมิตรที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในวงกว้างขึ้น และทำให้เกิดประโยชน์แก่วงการผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยได้มากยิ่งขึ้น

- ในการศึกษารังต่อไปอาจทำการศึกษาต่อไปว่า สำหรับการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในแต่ละรูปแบบนั้น เมื่อมีการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจเกิดขึ้นแล้ว มีผลดีต่อธุรกิจหรือไม่ อย่างไร โดยอาจศึกษาเปรียบเทียบจากงบการเงินขององค์กร อัตราผลตอบแทนทางการเงิน ต้นทุนในการดำเนินงาน และกำไรสุทธิ ทั้งก่อนและหลังการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ หรืออาจพิจารณาจากความสามารถในการให้บริการ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งก่อนและหลังรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจร่วมด้วยก็เป็นได้ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ทราบว่าในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละรูปแบบนั้น ช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้นและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรมากขึ้นหรือไม่ และในแต่ละรูปแบบของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ ตั้งแต่การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบบหลวมๆ เป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง ไปจนกระทั่งถึงการรวมกลุ่มที่แน่นแฟ้นมีการควมรวมกันเป็นเครือข่าย

นั้น มีข้อดีข้อเสียอย่างไรบ้างแยกตามแต่ละรูปแบบ เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นความรู้ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมและเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ สำหรับองค์กรผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยที่กำลังจะตัดสินใจเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ หรือสำหรับองค์กรที่ต้องการจะก้าวขึ้นสู่การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในระดับที่มีความสัมพันธ์กันมากยิ่งขึ้น สร้างความมั่นใจในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจและก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทยต่อไปได้

- ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของกฎหมายที่เป็นกฎหมายเฉพาะสำหรับการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในแต่ละรูปแบบ ว่าควรเป็นไปในแนวทางใด มีเนื้อหาและใจความของกฎหมายอย่างไร ถึงจะเหมาะสมและส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน เพื่อเป็นแนวทางให้การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจดำเนินไปภายใต้กฎหมาย ซึ่งเป็นกฎหมายที่ไม่ได้ลดการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กรแต่เป็นเสมือนกฎกติกาในการแข่งขัน ให้การแข่งขันนั้นดำเนินไปอย่างโปร่งใส ช่วยให้การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจมีความแข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จในการรวมกลุ่ม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างความได้เปรียบให้เกิดขึ้นในระดับองค์กร อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันระดับประเทศได้ในที่สุด

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กัลยา วานิชย์บัญชา. สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, 2554.

ชลธิศ แก้วประเสริฐสม. การบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549.

ชุมพล มณฑาทิพย์กุล และช่อทิพย์ ลือไชยวุฒิ. การศึกษาศักยภาพของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าไทยในการประสานความร่วมมือกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน. ใน รายงานการประชุมเชิงวิชาการประจำปีด้านการจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ ครั้งที่ 8, หน้า 230-241. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร, 2551.

ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา. พันธมิตรทางธุรกิจ: ทางเลือกใหม่ของธุรกิจไทยในยุคโลกาภิวัตน์. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ 19 (2540):1, อ้างถึงใน ชลธิศ แก้วประเสริฐสม. การบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารสื่อสารมวลชน คณะวารสารศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549.

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค. กลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่. จุฬาลงกรณ์วารสาร 16 (2547): 84-99.

นภัสพร แสงพ่ายพ์. การประเมินความสามารถในการให้บริการขนส่งทางบกของผู้รับจัดการขนส่งไทยและต่างชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

ปริญญานุช เมาระพงษ์. แนวทางการสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศของผู้ประกอบการไทยขนาดเล็ก. โครงการพิเศษปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

พิมพ์พิศา ฤกษ์อรุณรุ่ง. การศึกษาโอกาสของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกในจังหวัดเชียงรายต่อการประสานความร่วมมือทางธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน. โครงการพิเศษปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาโลจิสติกส์และซัพพลายเชน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, 2553.

วิญญู ปรอยกระโทก. บทบาทของผู้รับจัดการขนส่ง (Freight Forwarder) กับการขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศ [ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา: www.tpa.or.th/tpanews/upload/mag/30/ContentFile407.pdf [2554, สิงหาคม 25]

ศูนย์การลดต้นทุน. ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้ตัวแทนขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเลของผู้ส่งออกในเขตนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง และในจังหวัดสมุทรสาคร [ออนไลน์]. 2010. แหล่งที่มา: <http://www.thaicostreduction.com/index.php?option=comcontent&view=article&id=153:2010-07-05-07-06-25&catid=60:distribution-and-transportation-management&Itemid=53> [2554, สิงหาคม 19]

อรรชย์ วิริยะกิจจามรวัชร. การศึกษาความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทตัวแทนผู้รับจัดการขนส่งสินค้าทางเรือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

ภาษาอังกฤษ

Barney, J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2nd ed., New Jersey: Prentice Hall, 2002.

Berglund M., Van Laarhoven, P., Sharman, G., and Wandel, S. Third-Party Logistics: Is There a Future?. The International Journal of Logistics Management 10 (1999): 59-70.

Bernal, S.M.H., Burr C., and Johnsen R.E. Competitor networks: international competitiveness through collaboration the case of small freight forwarders in the High-Tech Forwarder Network. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research 8 (2002): 239-253.

Chandler, P.M. Something old, something new. Global Trade and Transportation 114 (1994): 33 Cited in Markides, V., and Holweg, M. On the diversification of international freight forwarders A UK perspective. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 36 (2006): 336-359.

Elmuti, D., and Kathawala, Y. An overview of strategic alliances. Management Decision 39 (2001): 205-217.

Hamel, G., Doz, Y.L., and Prahalad, C.K. Strategic Alliances: Collaboration with Your Competitors-and Win. Harvard Business review (1989): 133-139.

Kleinbaum, D.G. and Klein, M. Logistic Regression: a self-learning text. 2nd ed. New York: Springer-Verlag New York, 2002.

Markides, V., and Holweg, M. On the diversification of international freight forwarders A UK perspective. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 36 (2006): 336-359.

- Millen, R., Sohal, A., Dapiran, P., Lieb, R., and Van Wassenhove, L. Benchmarking Australian firms' usage of contract logistics services: a comparison with American and Western European practices. Benchmarking for Quality Management & Technology 4 (1997): 34-46. Cited in Ruth Banomyong and Nucharee Supatn. Selecting logistics providers in Thailand: a shippers' perspective. European Journal of Marketing 45 (2011): 419-437.
- Murphy, P.R., Daley, J.M., and Dalenberg, D.R. Profilling International Freight Forwarders: A Benchmark. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 22 (1992): 35-41.
- Myers, R.H. Classical and modern regression with applications. Boston: PWS, 1986.
- Poorangi, M.M., and Khin, E. Profile of SME's Strategic Alliance in Malaysia [Online]. 2011. Available from: http://www.internationalconference.com.my/proceeding/icm2011_proceeding/034_250_ICM2011_PG0405_0430_SMES_STRATEGIC.pdf [2011, August 30]
- Pope, D.J., and Thomchick, E.A. US Foreign Freight Forwarders and NVOCCs. Transportation Journal 24 (1985): 26-36.
- Porter, M., E. The competitive advantage of nations. London: Macmillan, 1990.
- Ruth Banomyong and Nucharee Supatn. Selecting logistics providers in Thailand: a shippers' perspective. European Journal of Marketing 45 (2011): 419-437.
- Schmoltzi, C., and Wallenburg, C.M. Horizontal cooperations between logistics service providers: motives, structure, performance. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 41 (2011): 552-576.

Schwartz, B.M. Competitive pressures drive forwarders. Transportation & distribution 39 (1998): 99-101.

Spekman, R.E., Isabella, L.A., and MacAvoy, T.C. Alliance competence: maximizing the value of your partnerships. Newyork: Wiley, 2000. 36 อ้างถึงใน
ชลธิศ แก้วประเสริฐสม. การบริหารสื่อวิทยุ-โทรทัศน์ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการบริหารสื่อมวลชน คณะวารสาร
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549.

Stock, J.R. and Lambert, D.M. Strategic Logistics Management. 2nd ed. IL: Irwin, 1987.
Cited in Murphy, P.R., Daley, J.M. and Dalenberg, D.R. Profiling International
Freight Forwarders: A Benchmark. International Journal of Physical Distribution
& Logistics Management 22 (1992): 35-41.

Studenmund, A.H. Using Econometrics: A Practical Guide. 6th ed. USA: Pearson
Education, 2011.

Technology Associates and Alliances [Online]. 1999. Available from: [http://
www.vecltd.org/techas/formation.html](http://www.vecltd.org/techas/formation.html) [2011, August 30] Cited in Elmuti, D., and
Kathawala, Y. An overview of strategic alliances. Management Decision 39
(2001): 205-217.

TIFFA. Thailand Freight Forwarding Handbook 2004. Bangkok: Cosmic Publications,
2004. Cited in Ruth Banomyong and Nucharee Supatn. Selecting logistics
providers in Thailand: a shippers' perspective. European Journal of Marketing 45
(2011): 419-437.

Todeva, E., and Knoke, D. Strategic Alliances & Models of Collaboration. Management
Decision 43 (2005): 1-22.

Yamane, T. Statistics: An Introduction Analysis. 2nd ed. New York: Harper & Row, 1967.

Zaboj, M. Strategic Alliances as a Competitive Instrument of SME's [Online]. (n.d.)

Available from: www.icabr.com/fullpapers/Záboj%20Marek.pdf

[2011, September 2]

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศขนาดเล็กในประเทศไทย

คำนิยาม การรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ หมายถึง การตกลงร่วมมือกันในการทำธุรกิจขององค์กรตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร ซึ่งจากงานวิจัยนี้จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของ Freight Forwarder ที่มีขนาดเล็กในประเทศไทย เพื่อเป็นการผนึกกำลังให้สามารถแข่งขันกับองค์กรข้ามชาติได้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

คำชี้แจง กรุณาตอบคำถามโดยการทำเครื่องหมาย X ใน [] หรือ เติมค่าลงในช่องว่างที่กำหนดให้ตามความเป็นจริงและตรงกับข้อมูลขององค์กรท่านมากที่สุด (กรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ)

- 1.1) ตำแหน่งของผู้กรอกแบบสอบถาม.....
- 1.2) ระยะเวลาในการดำเนินงานของบริษัทปี
- 1.3) ท่านทำงานอยู่บริษัทนี้มาเป็นเวลา.....ปี
- 1.4) ผลประกอบการต่อปีโดยประมาณ (ยอดขาย/Sale Revenue)บาท
- 1.5) บริการที่ทางบริษัทของท่านสามารถให้บริการลูกค้าได้ในปัจจุบัน ได้แก่

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- บริการตัวแทนออกของ (Customs Broker / Document)
- บริการรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Transport Business)
- บริการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า (Warehousing & Distribution)
- บริการด้านการจัดหาประกันภัยสินค้าในระหว่างการขนส่ง (Insurance Provision)
- บริการบรรจุสินค้า (Packaging)
- บริการติดฉลากสินค้า (Labeling)
- บริการด้านสารสนเทศ (Information Technology)
- บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Consulting)
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

1.6) บริการใดของทางบริษัทท่าน ที่มีลูกค้าใช้บริการ “มากที่สุด” (ตอบได้เพียง 1 ข้อ)

- บริการตัวแทนออกของ (Customs Broker / Document)
- บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Transport Business)
- บริการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า (Warehousing & Distribution)
- บริการด้านการจัดหาประกันภัยสินค้าในระหว่างการขนส่ง (Insurance Provision)
- บริการบรรจุสินค้า (Packaging)
- บริการติดฉลากสินค้า (Labeling)
- บริการด้านสารสนเทศ (Information Technology)
- บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Consulting)
- อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ส่วนที่ 2 รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

คำชี้แจง กรุณาตอบคำถามโดยการทำเครื่องหมาย X ใน หรือ เติมค่าลงในช่องว่างที่กำหนดให้ตามความเป็นจริงและตรงกับข้อมูลขององค์กรท่านมากที่สุด

2.1) บริษัทของท่านเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัท Freight Forwarder อื่นๆ มาก่อนหรือไม่

- เคย
- ไม่เคย เพราะ.....

(ถ้าไม่เคย โปรดข้ามไป ข้อ 2.5)

2.2) บริษัท Freight Forwarder ที่ท่านเคยร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้วยนั้นเป็นบริษัทของไทยหรือ ต่างชาติ

- ไทย
- ต่างชาติ
- ทั้งไทยและต่างชาติ

2.3) ปัจจุบันบริษัทของท่านยังคงร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัท Freight Forwarder นั้นๆ อยู่หรือไม่

- [] ยังคงเป็นอยู่
 [] เลิกเป็นแล้ว เพราะ.....

(ถ้าเลิกเป็นแล้ว โปรดข้ามไป ข้อ 2.5)

2.4) รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจในปัจจุบันที่ท่านร่วมเป็นพันธมิตรอยู่นั้น คือ รูปแบบใด (ตอบได้มากกว่า 1 รูปแบบ กรณีที่ท่านมีการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจหลายรูปแบบ)

- [] รูปแบบ 1 ร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง (Arm's Length Transactions)
 : ไม่มี สัญญาเป็นทางการ และ ไม่มี การลงทุนร่วมกัน
- [] รูปแบบ 2 ร่วมมือกันแบบมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรและมีภาระผูกพันกันในทางกฎหมาย (Legal Relationship)
 : มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย แต่ไม่มี การลงทุนร่วมกัน
- [] รูปแบบ 3 ร่วมมือกันแบบมีการลงทุนหรือถือหุ้นร่วมกัน (Equity Relationship)
 : มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย และ มี การลงทุนร่วมกัน
- [] รูปแบบ 4 ร่วมมือกันแบบควบรวมเป็นเครือข่าย (Network Integration)
 : มี สัญญาเป็นทางการ มี การลงทุนร่วมกัน มี ความร่วมมือกันหลายองค์กรเป็นเครือข่าย มี การรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียว และ มี เป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกัน
- [] อื่นๆ (โปรดระบุ).....

2.5) ตามความต้องการของท่านแล้ว ถ้าให้บริษัทท่านรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัท Freight Forwarder ขนาดเล็กในประเทศไทย เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กร ท่านจะเลือกรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในลักษณะนี้หรือไม่

เลือก

ไม่เลือก/ ไม่ต้องการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในลักษณะนี้ เพราะ.....
(ถ้าไม่เลือก / ไม่ต้องการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจในลักษณะนี้ โปรดเข้าไป ส่วนที่ 4)

2.6) จากข้อ 2.5 รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจที่ท่านจะเลือกหรือคาดหวังจะให้เกิดขึ้นกับบริษัทของท่าน "มากที่สุด" ในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับ Freight Forwarder ขนาดเล็กในประเทศไทยนั้น คือ รูปแบบใด (ตอบได้เพียง 1 ข้อ)

รูปแบบ 1 ร่วมมือกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่ตกลง (Arm's Length Transactions)

: ไม่มี สัญญาเป็นทางการ และ ไม่มี การลงทุนร่วมกัน

รูปแบบ 2 ร่วมมือกันแบบมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรและมีภาระผูกพันกันในทางกฎหมาย (Legal Relationship)

: มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย แต่ไม่มี การลงทุนร่วมกัน

รูปแบบ 3 ร่วมมือกันแบบมีการลงทุนหรือถือหุ้นร่วมกัน (Equity Relationship)

: มี สัญญาร่วมกันตามกฎหมาย และ มี การลงทุนร่วมกัน

รูปแบบ 4 ร่วมมือกันแบบควบรวมเป็นเครือข่าย (Network Integration)

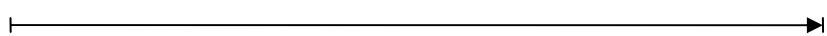
: มี สัญญาเป็นทางการ มี การลงทุนร่วมกัน มี ความร่วมมือกันหลายองค์กรเป็นเครือข่าย มี การรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียว และ มี เป้าหมายในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกัน

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ส่วนที่ 3 แรงจูงใจที่จะทำให้บริษัทของท่านเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

คำชี้แจง ในการที่จะเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัท Freight Forwarder ขนาดเล็กในประเทศไทยนั้น บริษัทของท่าน มีแรงจูงใจต่างๆต่อไปนี้ ในระดับมากน้อยเพียงใด โปรดใส่คะแนนในช่องว่างแต่ละช่องที่กำหนดให้ตามความคิดเห็นของท่าน

ท่านสามารถใส่คะแนนได้ตั้งแต่ 0 - 100 คะแนน (แต่ละข้อมีคะแนนเต็ม = 100 คะแนน)
มีแรงจูงใจข้อนั้นๆในระดับมาก = คะแนนสูง / ถ้ามีแรงจูงใจข้อนั้นๆในระดับน้อย = คะแนนต่ำ

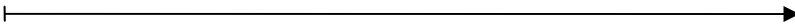

 0 = ไม่มีเลย 100 = มีมากที่สุด

แรงจูงใจที่ทำให้องค์กรเข้าร่วม เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ	คะแนนของแรงจูงใจ (0 – 100 คะแนน)
3.1 แรงจูงใจภายนอกองค์กร	
3.1.1) การขยายฐานลูกค้าสู่ตลาดใหม่	
3.1.2) การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมที่มีอยู่	
3.1.3) การที่ลูกค้าจะได้รับบริการที่หลากหลายและครบวงจรมากยิ่งขึ้น	
3.1.4) สามารถยื่นประมูลงานและรับงานจากลูกค้ารายใหญ่ได้	
3.1.5) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	
3.2 แรงจูงใจภายในองค์กร	
3.2.1) การปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการ เช่น มีความรวดเร็วในการขนส่งสินค้าและมีพื้นที่การให้บริการครอบคลุมมากขึ้น เป็นต้น	
3.2.2) การเพิ่มขีดความสามารถหลักขององค์กร	
3.2.3) การได้รับความรู้ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มพันธมิตร	
3.2.4) การลดภาระต้นทุนในส่วนที่ไม่ได้เป็นกิจกรรมหลักขององค์กร	
3.2.5) การมีเงินทุนที่เพิ่มขึ้น	
3.2.6) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	

ส่วนที่ 4 อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) ขนาดเล็กในประเทศไทย

คำชี้แจง ในการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัท Freight Forwarder ขนาดเล็กในประเทศไทยนั้น บริษัทของท่านมีอุปสรรคต่างๆต่อไปนี้ ในระดับมากน้อยเพียงใด โปรดใส่คะแนนในช่องว่างแต่ละช่องที่กำหนดให้ตามความคิดเห็นของท่าน

ท่านสามารถใส่คะแนนได้ตั้งแต่ 0 - 100 คะแนน (แต่ละข้อมีคะแนนเต็ม = 100 คะแนน)
มีอุปสรรคข้อนั้นๆ ในระดับมาก = คะแนนสูง / มีอุปสรรคข้อนั้นๆ ในระดับน้อย = คะแนนต่ำ


 0 = ไม่มีเลย 100 = มีมากที่สุด

อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร	คะแนนของอุปสรรค (0 – 100 คะแนน)
4.1 ความไม่เชื่อถือไว้วางใจ	
4.1.1) ความไม่ไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างพันธมิตร	
4.1.2) การไม่สามารถเก็บรักษาข้อมูลทางการค้าของพันธมิตรให้เป็นความลับได้	
4.1.3) ความไม่เข้าใจในลักษณะธุรกิจของพันธมิตร	
4.1.4) ความไม่ต้องการที่จะแบกรับภาระความเสี่ยงร่วมกันกับพันธมิตร	
4.1.5) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	
4.2 ความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีและเงินทุน	
4.2.1) การขาดเงินลงทุนในการพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพันธมิตร	
4.2.2) บุคคลากรในองค์กรขาดทักษะในการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีของพันธมิตร	
4.2.3) การไม่สามารถพัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้	
4.2.4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	
4.3 ความไม่เข้ากันของวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพันธมิตร	
4.3.1) การไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรของตนให้สอดคล้องกับพันธมิตรได้	
4.3.2) การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของพนักงานให้เข้ากับพันธมิตรได้	
4.3.3) ความไม่พร้อมที่จะทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทั้งภายนอกและภายในองค์กร	
4.3.4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	

อุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวางการรวมกลุ่ม พันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร	คะแนนของอุปสรรค (0 – 100 คะแนน)
4.4 การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร	
4.4.1) ผู้บริหารไม่พร้อมที่จะวางแผน กำหนดเป้าหมายและข้อตกลงทางธุรกิจ ร่วมกันกับพันธมิตร	
4.4.2) ผู้บริหารไม่พร้อมให้การสนับสนุนด้านการจัดการทรัพยากรและงบประมาณ ในการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตร	
4.4.3) ผู้บริหารไม่สนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร	
4.4.4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....	

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

*** ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ สำหรับการตอบแบบสอบถามของท่าน ***

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวชนิกานต์ รุจีหิรัญญปภฤต เกิดเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2526 ที่จังหวัด กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์ทั่วไป จากคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในปีการศึกษา 2549 ต่อมาได้เข้าศึกษาต่อใน หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการด้านโลจิสติกส์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี การศึกษา 2553 ปัจจุบันทำงานในตำแหน่ง Business Development Executive บริษัท Enterprise Transport International Co.,Ltd.