

ความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง

นายสุทธิพันธ์ พรหมมา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา ภาควิชาวิศวกรรมโยธา
คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2556
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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

SHIPPER AND CARRIER COLLABORATION IN TRUCK TRANSPORTATION

Mr. Sutthipun Promma

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Engineering Program in Civil Engineering

Department of Civil Engineering

Faculty of Engineering

Chulalongkorn University

Academic Year 2013

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้าง และ ผู้ให้บริการขนส่ง
โดย	นายสุทธิพันธ์ พรหมมา
สาขาวิชา	วิศวกรรมโยธา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาโนช โลหเตปานนท์

คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต เอื้ออาภรณ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมพงษ์ สิริโสภณศิลป์)

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

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ ศรีสุรภานนท์)

ศุทธิพันธ์ พรหมมา : ความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง (SHIPPER AND CARRIER COLLABORATION IN TRUCK TRANSPORTATION) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาโนช โลหเตปานนท์, 143 หน้า.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกที่ตรงตามความต้องการของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง เพื่อพัฒนาระดับความสัมพันธ์ให้ใกล้ชิดมากขึ้น ด้วยเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันนี้จะนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น การศึกษานี้เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกบริษัทกรณีศึกษาที่มีการทำงานร่วมกันอยู่ในปัจจุบัน ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำให้ทราบถึง ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ในการพัฒนาความร่วมมือ ปัจจัยสนับสนุน (Facilitations) การพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ อุปสรรค (Barriers) ต่อการพัฒนาความร่วมมือ และมุมมองต่อการพัฒนาความร่วมมือ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งที่เลือกมาอย่างละ 50 บริษัท

ผลที่ได้จากการศึกษาได้นำปัจจัยขับเคลื่อนของผู้ว่าจ้างคือ การลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า ปัจจัยขับเคลื่อนของผู้ให้บริการขนส่งคือ การเพิ่มระดับการให้บริการ ปัจจัยสนับสนุนของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งที่มีความคิดเห็นตรงกัน คือ บุคคลากรของผู้ให้บริการขนส่งที่มีศักยภาพและพร้อมที่จะทำงานร่วมกัน ร่วมกับอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง คือ ความคิดในการทำงานแบบเดิมที่ไม่อยากเปลี่ยนแปลงองค์กร และอุปสรรคของผู้ให้บริการขนส่งคือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มานำเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือโดยแสดงแผนผังความต้องการของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งที่ช่วยในการตัดสินใจพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน และนำเสนอการทำกิจกรรม การแลกเปลี่ยนข้อมูล การติดต่อประสานงาน การวางแผนและควบคุมการทำงานร่วมกัน การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ และการแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ

ภาควิชา.....วิศวกรรมโยธา..... ลายมือชื่อนิติติ.....
 สาขาวิชา.....วิศวกรรมโยธา..... ลายมือชื่อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
 ปีการศึกษา..... 2556.....

5270812321: MAJOR CIVIL ENGINEERING

KEYWORDS: TRANSPORTATION COLLABORATION, ROAD TRANSPORT

SUTTHIPUN PROMMA: SHIPPER AND CARRIER COLLABORATION IN
 TRUCK TRANSPORTATION. ADVISOR: ASST. PROF.MANOJ
 LOHATEPANONT, Sc.D., 143 pp.

This research aims to propose guidelines for the development of collaboration in truck transportation of goods, that meet the goals of shippers and carriers because it is believed that good relationship can lead to better performance. This study collected data by first doing in-depth interviews from the case study companies that have been working together and then, based on the interviews, a questionnaire was constructed to collect data from a larger sample groups. The results of in-depth interviews revealed the major drivers, facilitators, and barriers of building the collaboration as well as the collaboration perspective, which were used in the questionnaires of surveying process in 50 firm selected samples.

The study found that the driver for shippers to enter collaborations is reduced transportation cost and the driver for carrier is improved customer service. The facilitating factor for shipper and carrier is carrier’s employee capability. The barrier for shipper is the lack of knowledge of supply chain collaboration and the barrier for carrier is the lack of employee capability. The guidelines for developing collaboration that reflects the goals of shipper and carrier include using the decision-support tool and collaborative activities that can lead to development of relationship between the shippers and carriers in order to improve the performance.

Department: Civil Engineering Student’s Signature.....
 Field of Study: Civil Engineering Adviser’s Signature.....
 Academic Year:..... 2013.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตากรุณา และความเอาใจใส่อย่างดียิ่งจากท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานิช โลหเตปานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ซึ่งให้คำปรึกษา คำแนะนำ ให้ความรู้ ตรวจสอบความถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรกจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ตลอดจนดูแลเอาใจใส่ ให้กำลังใจ และให้โอกาสผู้วิจัยได้มีประสบการณ์การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ ศรีสุรภานนท์ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและข้อคิดเห็นต่างๆ ที่ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีความครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณชัชเชษ รัตนมณี และบริษัทกรณีศึกษาทุกๆ บริษัทที่กรุณาให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และอำนวยความสะดวกให้ผู้วิจัยในการเก็บรวบรวมเพื่อประกอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ คุณอา และ คุณสุพิชามณีน ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ และเป็นแรงบันดาลใจสำคัญแก่ผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจในการพัฒนาจิตใจและความรู้ เพื่อที่จัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
ขอบเขตของการศึกษา.....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
2.1 ทฤษฎีและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1.1 การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)	5
2.1.2 ความร่วมมือในการบริหารงานขนส่งสินค้า (Collaborative Transportation Management: CTM)	7
2.1.3 การประเมินความต้องการ (Need Assessment)	9
2.2 ความร่วมมือในโซ่อุปทาน (Supply chain Collaborative).....	10
2.2.1 ลักษณะและความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน.....	11
2.2.2 แบบจำลองพันธมิตรหรือความร่วมมือในโซ่อุปทาน.....	14
2.2.3 กระบวนการสร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์.....	17
2.2.4 ผลประโยชน์ของการเป็นพันธมิตรหรือการพัฒนาความร่วมมือ.....	21
2.2.5 รูปแบบของความร่วมมือในแต่ละกิจกรรม	24
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	32
3.1 ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33

3.2 การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก บริษัทกรณีศึกษา.....	33
3.2.1 ขั้นตอนในการสัมภาษณ์.....	34
3.2.2 วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	34
3.3 การสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม.....	35
3.3.1 วิธีสุ่มตัวอย่างประชากร.....	36
3.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	37
3.3.3 การพัฒนาแบบสอบถาม.....	37
3.3.4 ขั้นตอนในการสำรวจข้อมูล.....	38
3.4 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึก.....	38
3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม.....	39
3.5 เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม.....	39
3.5.1 วิธีวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือ.....	40
3.5.2 วิธีวิเคราะห์ความแตกต่างด้วย t-test.....	41
3.5.3 วิธีการทดสอบ Chi-Square.....	44
3.5.4 วิธีวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน.....	45
3.6 สมมติฐานของงานวิจัยในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	46
4 ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	49
4.1 ข้อมูลองค์กรของบริษัทกรณีศึกษา.....	49
4.2 มุมมองต่อการพัฒนาความร่วมมือ.....	55
4.3 รูปแบบการทำงานตามองค์ประกอบความร่วมมือ.....	55
4.4 ผลการดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษา.....	67
4.5 การนำผลการสัมภาษณ์ไปใช้ศึกษาต่อ.....	69
4.6 สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	71
5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม.....	73
5.1 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	73
5.2 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis).....	74
5.3 ประเมินความต้องการ (Need Assessment).....	91
5.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย.....	95
5.6 สรุปข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ จากแบบสอบถาม.....	99

6. แนวทางพัฒนาความร่วมมือ.....	100
6.1 แนวทางพัฒนาความร่วมมือ.....	104
6.2 ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแนวทางพัฒนาความร่วมมือที่สร้างขึ้น.....	106
7. อธิปไตยและสรุปผลงานวิจัย.....	120
7.1 สรุปผลการศึกษา มุมมองต่อการพัฒนาความร่วมมือ กิจกรรมความร่วมมือ และ อุปสรรคในการพัฒนาความร่วมมือ.....	121
7.2 สรุปผลการศึกษา และวิเคราะห์ความต้องการของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง...	123
7.3 ข้อเสนอแนวทางพัฒนาความร่วมมือ.....	124
7.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย.....	125
7.5 ข้อเสนอแนะการดำเนินงานวิจัยในอนาคต.....	126
รายการอ้างอิง.....	127
ภาคผนวก.....	131
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์กรณีศึกษา.....	132
ภาคผนวก ข แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง.....	137
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	144

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ลักษณะของพันธมิตรของแต่ละประเภท.....	13
2.2 สรุปผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง.....	23
2.3 องค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ.....	25-26
3.1 ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	35
3.2 ประเด็นคำถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม.....	37
3.3 เกณฑ์การให้คะแนนที่ใช้ในแบบสอบถาม.....	40
4.1 ข้อมูลของบริษัทกรณีศึกษาคู่ที่ 1.....	50
4.2 ข้อมูลของบริษัทกรณีศึกษาคู่ที่ 2.....	51
4.3 ข้อมูลของบริษัทกรณีศึกษาคู่ที่ 3.....	52
4.4 ผลการประเมินระดับความสัมพันธ์แยกตามรูปแบบการทำงาน กรณีศึกษา.....	66
4.5 การใช้ประสิทธิภาพของกรณีศึกษา.....	67
4.6 ประสิทธิภาพของการทำงานของบริษัทกรณีศึกษา	68
5.1 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alphas).....	74
5.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	75
5.3 มุมมองต่อความร่วมมือในการขนส่งสินค้า.....	77
5.4 ความต้องการที่จะพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้า.....	78
5.5 ผลประโยชน์ที่ต้องการจากการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง.....	78
5.6 ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับในปัจจุบันของผู้ว่าจ้าง.....	79
5.7 ผลประโยชน์ที่ต้องการจากการพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง.....	79
5.8 ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับในปัจจุบันของผู้ให้บริการขนส่ง.....	80
5.9 ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง.....	81
5.10 ปัจจัยสนับสนุนที่มีอยู่ในปัจจุบันของผู้ว่าจ้าง.....	82
5.11 ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง.....	80
5.12 ปัจจัยสนับสนุนที่มีอยู่ในปัจจุบันของผู้ว่าจ้าง.....	82
5.13 ความพร้อมที่จะทำงานกิจกรรมความร่วมมือ ของผู้ว่าจ้าง (Shipper).....	82
5.14 ความพร้อมที่จะทำงานกิจกรรมความร่วมมือ ของผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier).....	84
5.15 อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง (Shipper).....	85

ตารางที่	หน้า
5.16 อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier).....	90
5.17 ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ของผู้ว่าจ้าง ในการพัฒนาความร่วมมือ.....	91
5.18 ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ของผู้ให้บริการขนส่ง ในการพัฒนาความร่วมมือ.....	92
5.19 ปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ของผู้ว่าจ้างในการพัฒนาความร่วมมือ.....	93
5.20 ปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ของผู้ให้บริการขนส่งในการพัฒนาความร่วมมือ....	94
5.21 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) การพัฒนาความร่วมมือกับความ ต้องการที่จะพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง (Shipper).....	96
5.22 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) การพัฒนาความร่วมมือกับความ ต้องการที่จะพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier).....	96
5.23 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) การพัฒนาความร่วมมือกับ ความต้องการที่จะพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง (Shipper).....	97
5.24 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) การพัฒนาความร่วมมือกับ ความต้องการที่จะพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier).....	98
6.1 ตารางระดับความสัมพันธ์ในแต่ละกิจกรรมความร่วมมือ.....	102-103
6.2 ความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ของผู้ว่าจ้างในองค์กรที่มีกิจกรรมความ ร่วมมือ (Components).....	107
6.3 ความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ของผู้ให้บริการขนส่งในองค์กรที่มี กิจกรรมความร่วมมือ (Components).....	108
6.4 ปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) การพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้างในกิจกรรมความ ร่วมมือ (Components).....	111
6.5 ปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) การพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่งใน กิจกรรมความร่วมมือ (Components).....	112
6.6 อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง (Shipper).....	115
6.7 อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier).....	116

สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
2.1 แสดงแผนผังระบบจัดการ โഴ้อุปทาน.....	5
2.2 แสดงความสัมพันธ์ในความร่วมมือในการบริหารงานขนส่ง.....	7
2.3 รูปแบบความสัมพันธ์ใน โซ้อุปทาน.....	12
2.4 ตัวแบบจำลองของพันธมิตร.....	14
2.5 กระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์หรือพัฒนาความสัมพันธ์.....	17
2.6 กรอบการทำงานโดยรวมของใน โซ้อุปทาน.....	20
3.1 กระบวนการวิจัย (Research Methodology).....	30
4.1 กระบวนการทำงานของกรณีศึกษา.....	53
5.1 ผู้ว่าจ้างที่มีการทำกิจกรรมความร่วมมือกับผู้ให้บริการขนส่ง.....	85
5.2 ผู้ให้บริการขนส่งที่มีการทำกิจกรรมความร่วมมือกับผู้ว่าจ้าง.....	85
5.3 ผู้ว่าจ้างที่มีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือแยกเป็นจำนวนกิจกรรม.....	86
5.4 ผู้ให้บริการขนส่งที่มีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือแยกเป็นจำนวนกิจกรรม...	86
6.1 แผนผังปัจจัยความต้องการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง.....	125

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันรูปแบบการขนส่งภายในประเทศไทยใช้การขนส่งทางถนนเป็นหลัก ในการประสานงานต่างๆ ระหว่างโซ่อุปทาน (Supply chain) เพื่อจัดสรรทรัพยากร ให้เกิดประสิทธิภาพในการนำสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ทันเวลา จากข้อมูลสถิติการขนส่งสินค้าภายในประเทศ ของกระทรวงคมนาคม (ประเทศไทย) 2551 - 2554 พบว่าปริมาณการขนส่งสินค้ามากที่สุดในแต่ละปี คือ การขนส่งทางถนน และปริมาณรถบรรทุกที่ใช้ขนส่งนั้นมีมากและเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องแสดงให้เห็นถึงความเจริญเติบโตทางด้านธุรกิจการขนส่งภายในประเทศไทย

การเจริญเติบโตด้านการขนส่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี ที่นำมาสู่การปรับปรุงองค์กรธุรกิจเพื่อการแข่งขันอันส่งผลให้เกิดกระแสการตื่นตัวของการพัฒนาและยกระดับระบบขนส่ง แม้ว่าในปัจจุบันธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบขนส่ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในโซ่อุปทาน (Supply Chain) แต่ความเป็นจริงการพัฒนาที่เกิดขึ้นในประเทศไทยในปัจจุบันยังห่างไกลกับประเทศที่พัฒนาแล้วอยู่มาก จากระบบขนส่งที่มีวิธีการปฏิบัติที่เรียบง่ายอาศัยความคุ้นเคยระหว่างผู้ว่าจ้าง (Shipper) และผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ได้เปลี่ยนไปสู่ยุคของการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานมีการตรวจสอบวัดผลการดำเนินงาน และการพัฒนาการจัดส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้าง (Shipper) ให้มีความยืดหยุ่นสูง (Facilities) เพื่อตอบสนองความต้องการที่ไม่แน่นอนของลูกค้า (Customer) โดยมีมาตรฐานส่งสินค้าให้ตรงตามเวลาที่กำหนด ส่งผลให้ผลกระทบโดยตรงกับบริษัทผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ในการบริหารและจัดการขนส่งสินค้าทำให้เกิดเหตุการณ์ส่งสินค้าล่าช้าไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด ต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น และใช้ประโยชน์ทรัพยากรไม่เต็มประสิทธิภาพ สุดท้ายผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ให้บริการขนส่งนี้ก็สะท้อนกลับมายังผู้ว่าจ้างในราคาค่าขนส่งที่เพิ่มขึ้นถ้าต้องการบริการที่ดี, ระดับการให้บริการที่แย่ลง หรือ ขาดผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (Sutherland 2003, CTM Sub-Committee of VICS Logistics Committee 2004, พูนศักดิ์ เชื้อไพรัตน์ 2548). การที่องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่แข่งขันกันสูง และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวคิดความร่วมมือ (Collaboration) เป็นทางเลือกหนึ่งที่มีประสิทธิภาพที่ลดปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ได้อย่างยิ่ง

การสร้างและพัฒนาความร่วมมือ (Collaboration) เป็นวิธีหนึ่งที่มีความนิยมมากในปัจจุบัน จากการศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับผู้ว่าจ้าง (Shipper) และผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ส่วนใหญ่เป็นการประเมินศักยภาพและเลือกผู้ให้บริการขนส่ง (Gibson, Runer และ Keller 2002). และผลการศึกษาของ พูนศักดิ์ เชียไพรัตน์ (2548) แสดงให้เห็นว่าผู้ว่าจ้าง (Shipper) และผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) สามารถพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรไปสู่ความร่วมมือในระดับสูงได้ (Collaboration) ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงให้ความสำคัญกับการศึกษาความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง เพื่อทำให้ทั้ง 2 องค์กรมีระดับความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ใกล้ชิดกันมากขึ้น นำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะการทำงานร่วมกัน และ มุมมองต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งสินค้า
2. เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนวทางพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้า ให้ตรงตามความต้องการของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง
3. ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือ

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยนี้ทำการศึกษาด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้ว่าจ้างที่เป็นผู้ผลิตสินค้าและผู้ให้บริการขนส่ง 3 องค์กร

องค์กรที่ทำการศึกษาเชิงลึก คือ ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งสินค้าที่รวมงานกันอยู่ในปัจจุบัน ประกอบธุรกิจอยู่ในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกทุกภายในประเทศ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ (พนักงานประจำมากกว่า 200 คน) ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าองค์กรขนาดใหญ่มีความสามารถในการบริหารงานโซ่อุปทานและการขนส่งสินค้ามีประสิทธิภาพ และมุมมองต่อการพัฒนาความร่วมมือที่ได้สามารถพัฒนาความร่วมมือไปสู่รูปแบบที่แท้จริงได้

สำหรับกลุ่มผู้ว่าจ้างและกลุ่มผู้ให้บริการขนส่งที่ใช้ในการสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถามคือกลุ่มองค์กรที่ประกอบธุรกิจอยู่ในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค

1.4 ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) เหตุของการพัฒนาความร่วมมือ, ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (Facilitators) การพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือ (Barrier) และ องค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ (Components) ของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง

2. แสดงให้เห็นถึงความต้องการของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งในด้าน ปัจจัยขับเคลื่อน ปัจจัยสนับสนุน และอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้า เพื่อให้ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งที่ต้องการจะพัฒนาความร่วมมือนำปัจจัยที่ได้จากการศึกษานี้ไปใช้พัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้ตรงตามความของอีกฝ่าย หรือ ใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กรที่จะร่วมงานใหม่เพิ่มเติมจากเกณฑ์ด้านประสิทธิภาพการทำงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

3. แนวทางพัฒนาความร่วมมือในการศึกษาครั้งนี้จะช่วยให้ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งมีระดับความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ใกล้ชิดกันมากขึ้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

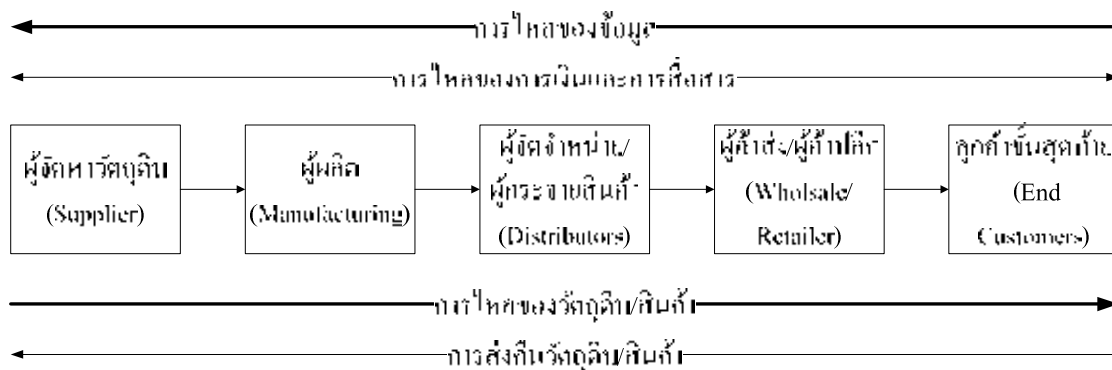
บทนี้ได้ทำการศึกษาถึงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทางด้านความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่งด้วยรถบรรทุก และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย

2.1 ทฤษฎีและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของความร่วมมือ ผู้ศึกษาได้รวมทฤษฎีและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบและใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษา รายละเอียดจะแสดงดังต่อไปนี้

2.1.1 การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดหาการผลิต การกระจายสินค้า การขนส่ง และการจัดเก็บ ซึ่งเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินงานธุรกิจทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันเป็นเครือข่าย (Network) ที่เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ประสานงาน (Coordination) กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานมีต้นทุนที่ต่ำ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งขบวนการเชื่อมโยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันนี้ไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะขั้นตอนต่างๆ ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเชื่อมต่อกับองค์กรอื่นๆ ภายนอกด้วยไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่ายหรือร้านค้า ดังนั้นการบริหารกระบวนการต่างๆ ในโซ่อุปทานต้องอาศัยความร่วมมือและทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดในขั้นตอนต่างๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันทั้งภายในองค์กร และระหว่างองค์กร จึงจะทำให้โซ่อุปทานมีประสิทธิภาพ (Efficiency) อันจะมีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในที่สุด



รูปที่ 2.1 แสดงแผนผังระบบจัดการโซ่อุปทาน

องค์ประกอบที่สำคัญของการเชื่อมโยงในโซ่อุปทานได้แก่ การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลต่างๆ รวมทั้งข้อมูลทางการเงินและสินค้า ซึ่งข้อมูลนี้อาจได้มาจากประสานงานกันโซ่อุปทานภายในบริษัทเอง (Internal Supply Chain) ได้แก่ การประสานงานกันของฝ่ายการตลาดฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายขนส่งและอื่นๆ ของบริษัทเพื่อดำเนินการตามความต้องการของลูกค้า ได้แก่ การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ดำเนินการตามใบสั่งซื้อ ดำเนินการผลิต เป็นต้น นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนข้อมูลนี้จะต้องประสานกันระหว่างโซ่อุปทานภายในกับสมาชิกคนอื่นในโซ่ในการดำเนิน การสั่งซื้อวัตถุดิบ และการจัดส่งให้กับลูกค้า ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการตัดสินใจในการวางแผนและบริหารกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการโซ่อุปทานมีจุดมุ่งหมายที่จะประสานกระบวนการดำเนินงานของบริษัทต่างๆ ในโซ่อุปทานเข้าด้วยกันเพื่อที่จะควบคุมการไหลของวัสดุ (Flow of Material) ได้แก่ วัตถุดิบ วัสดุระหว่าง กระบวนการผลิต สินค้าที่ผลิตเสร็จ ตลอดจนข้อมูลข่าวสารต่างๆ (Flow of Information) รวมทั้งการไหลของเงินหรือการทำธุรกรรม (Flow of Transaction) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และปัจจุบันยังรวมถึงการส่งกลับคืน (Reverse logistics) หลังจากใช้งานเสร็จ ในการบริหารจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการที่ต้องดำเนินการ ธนิต โสรรัตน์ (2550) ได้แบ่งองค์ประกอบต่างๆ ในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน ดังนี้

1. การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) คือ การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าที่เป็นแหล่งกำเนิดของผู้ส่งมอบ (Source of suppliers) และลูกค้าปลายทางที่เป็นลูกค้าขั้นสุดท้าย (End Customers) โดยประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการโซ่อุปทานอยู่ที่การจัดการความสมดุลในการพึ่งพาระหว่างหน่วยงานธุรกิจภายในโซ่อุปทานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอุปสงค์และอุปทาน การจัดการความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมองค์กรมากกว่าการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นบุคคล (Personal Relationship) การจัดการ

ความสัมพันธ์ไม่ใช่แค่เป็นลูกค้าที่ดี (Good Customer) แต่ต้องพัฒนาไปสู่ระดับที่เป็นพันธมิตรที่ดีที่มีความยุติธรรมทางธุรกิจต่อกัน รวมถึงการไว้วางใจและเชื่อถือต่อกัน ซึ่งเป็นมูลค่าเพิ่มทำให้โซ่อุปทานกลายเป็นโซ่แห่งคุณค่าที่เรียกว่า Value Chain

2. การจัดการความร่วมมือ (Chain Collaborate Management) คือ การจัดการความร่วมมือระหว่างองค์กร หรือระหว่างหน่วยงานต่างบริษัท เพื่อให้เกิดการประสานภารกิจ (Co-Ordination) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการไหลลื่นของข้อมูลข่าวสารในโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการจัดการ โลจิสติกส์ที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่นั้นปัจจัยสำคัญเกิดจากการขาดประสิทธิภาพของการประสานประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมทางโลจิสติกส์ ร่วมกันในการกระจายสินค้าและส่งมอบสินค้าระหว่างองค์กรต่างๆ ซึ่งผลกระทบจากการขาดประสิทธิภาพหน่วยงานใดหรือองค์กรใดในโซ่อุปทาน (Business Integration) จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนรวมและส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของทุกธุรกิจโซ่อุปทาน

3. การจัดการความน่าเชื่อถือ (Reliability Value Management) คือ การเพิ่มระดับของความเชื่อมั่นที่มีต่อการส่งมอบสินค้าที่ตรงเวลาไปสู่ความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความลื่นไหลของสินค้าในโซ่อุปทานภายใต้เงื่อนไขของข้อจำกัดของสถานที่ต่อเงื่อนไขของเวลา (Place & Time Utility) จำเป็นที่แต่ละฝ่ายจะต้องมีการปฏิบัติการอย่างเป็นหลักปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) จนนำไปสู่การเชื่อมั่นที่เป็นคุณค่าของความน่าเชื่อถือ (Reliability Value) ซึ่งเป็นปัจจัยต่อการลดต้นทุนสินค้าคงคลังส่วนเกินหรือเรียกว่า Buffer Inventory

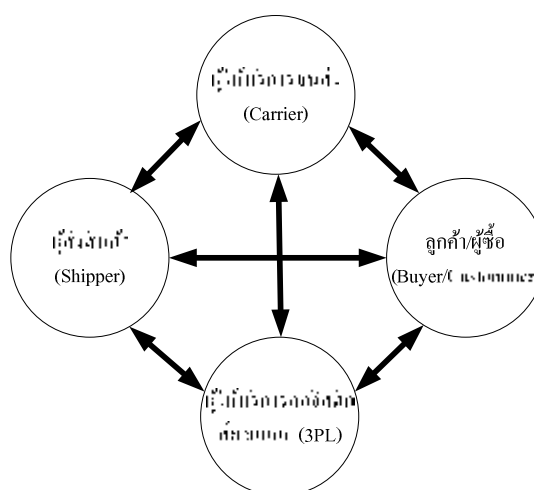
4. การรวมพลังทางธุรกิจ (Business Synergy) คือ ความร่วมมือทางธุรกิจในกลุ่มของผู้ส่งมอบในโซ่อุปทานทั้งที่มาจากอุตสาหกรรมสนับสนุน (Support Industries) เช่น ผู้ผลิตกล่อง ผู้ผลิตฉลาก ผู้ผลิตวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต บรรจุ ผสม และประกอบ รวมตลอดไปจนถึงธุรกิจให้บริการ โลจิสติกส์ โดยบริษัทจะต้องมียุทธศาสตร์ในการจัดการความสมดุลของความสัมพันธ์ของคู่ค้า (Supplier Relationship Management: SRM) กับความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) ทั้งระบบการสื่อสาร, การประสานผลประโยชน์ที่เป็น Win-Win Advantage และการใช้ยุทธศาสตร์ร่วมกันภายใต้ลูกค้าคนสุดท้ายเดียวกัน

ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการจัดการโซ่อุปทานจึงมุ่งเน้นไปที่ความมีประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน ประสิทธิภาพทางด้านต้นทุน รวมไปถึงเพิ่มระดับการให้บริการที่ดีกับลูกค้า ซึ่งต้องมีการบริหารกิจกรรมในหลายมิติเช่น การประสานกิจกรรมภายในฝ่ายงาน (Intra-functional Activities)

การประสานกิจกรรมระหว่างฝ่ายงาน (Inter-functional Activities) และการประสานกิจกรรมระหว่างบริษัทภายในโซ่อุปทาน (Inter-Organizational)

2.1.2 ความร่วมมือในการบริหารงานขนส่งสินค้า (Collaborative Transportation Management, CTM)

ในการร่วมมือบริหารงานขนส่งสินค้า (Collaborative Transportation Management, CTM) ได้ประยุกต์ และนำเสนอการทำงานรูปแบบใหม่โดยการร่วมมือกันบริหารการจัดส่งสินค้า โดยมี การนำแนวคิดของความร่วมมือในการวางแผน พยากรณ์ และการเติมเต็มคำสั่งซื้อ (Collaborative planning, forecasting, and replenishment, CPFR) มาใช้ในการบริหารจัดการขนส่ง ซึ่งกระบวนการของ CTM ที่คล้ายกับ CPFR คือ กระบวนการประสานความร่วมมือในการวางแผนการพยากรณ์สินค้า และการเติมเต็มสินค้า เกิดการร่วมมือกันบริหารการจัดส่งสินค้าที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล และระบบการเคลื่อนไหวที่ผู้ผลิตสินค้า และผู้ซื้อสินค้าร่วมมือกับผู้ให้บริการขนส่ง เพื่อดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยการขจัดกระบวนการทำงานที่ไร้ประสิทธิภาพจากระบบการให้บริการขนส่งสินค้า ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขาย ผู้ให้บริการขนส่ง และผู้ให้บริการลอจิสติกส์ภายนอก (3PL) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการ และต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้า และกระบวนการจัดส่ง (CTM Sub-Committee of VICS Logistics Committee, 2004)



รูปที่ 2.2 ความสัมพันธ์ในความร่วมมือในการบริหารงานขนส่ง (Sutherland, 2003)

การเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานหรือเพิ่มคุณค่าของการทำงานด้วยความร่วมมือในการบริหารงานขนส่งสินค้า (CTM) สามารถทำได้ 2 ทางด้วยกัน คือ ด้วยการติดต่อสื่อสารกัน

โดยตรงของ ผู้ส่งสินค้า ผู้รับสินค้า และ ผู้ให้บริการขนส่งสินค้า และ ก็ติดต่อสื่อสารกันโดยผ่านทาง บริษัทตัวกลาง (Third party logistic providers, 3PLs)

Sutherland (2006) ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการนำแนวคิดความร่วมมือในการบริหารงานขนส่งมาใช้เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับการขนส่งสินค้า คือ มีส่วนช่วยลดเวลารอคอยในการรับส่งสินค้า, ทำให้การรับขนส่งอย่างเต็มประสิทธิภาพมากขึ้นของยานพาหนะภายในเครือข่ายขนส่ง, ช่วยลดการวิ่งตีเปล่าโดยการลำดับงานเส้นทางให้กับรถขนส่งในเครือข่าย, ช่วยลดความผิดพลาดในการขนส่งที่อาจทำให้สินค้าเกิดความเสียหาย, ช่วยลดความผิดพลาดในการวางบิลและการสื่อสารที่ผิดพลาด และ ลดต้นทุนในการขนส่ง (ช่อทิพย์ ลือไชยวุฒิ 2554) กล่าวได้ว่าประโยชน์จากการใช้ CTM ไม่เพียงแต่ในด้านการจัดส่งสินค้าในรูปแบบปกติที่แค่ส่งสินค้าให้กับลูกค้าในห่วงโซ่อุปทานเท่านั้น แต่ยังสามารถไปถึงการส่งสินค้ากลับคืนอีกด้วย โดยการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างคู่ค้าทางธุรกิจและผู้ประกอบการขนส่ง เพื่อการส่งคืนสินค้าหรือการลดการจัดเก็บสินค้า และการส่งคืนสินค้าที่นำไปใช้ใหม่หรือวัสดุที่ใช้ซ้ำได้

ในการประสานความร่วมมือบริหารงานขนส่งสินค้า (CTM) ทั้งสองฝ่ายจะต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านปัจจัยพื้นฐานในการประสานความร่วมมือในด้านต่างๆ คือ การใช้ระบบเทคโนโลยีข้อมูลเป็นตัวประสานการแลกเปลี่ยนข้อมูล มีหลักการในการร่วมมือที่จะประสานการทำงานร่วมกันในเรื่องของลูกค้า หรือลูกค้าตลอดจนผู้ให้บริการต่างๆ สามารถเข้าใจหลักการการทำงานร่วมกันในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน เข้าใจหลักการเรื่องต้นทุนร่วมกัน และผลประโยชน์ร่วมกันในการดำเนินการควบคุมการบริหารจัดการ ห่วงโซ่อุปทาน และการดำเนินการออกแบบการประสานความร่วมมือ ต้องมีความเชื่อมั่น เชื่อใจต่อคู่ค้า ตลอดจนถึงมีแรงจูงใจบนพื้นฐานของการได้รับผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสององค์กร โดยธุรกิจต้องค้นหาจุดสำคัญในการสร้างความร่วมมือระหว่างธุรกิจโดยจะต้องมีความพร้อมในการตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนารูปแบบธุรกิจ ซึ่งมุ่งเน้นความสนใจไปที่ความพร้อมของการประสานความร่วมมือกัน

อย่างไรก็ตามจากทฤษฎีการบริหารความร่วมมือดังที่กล่าวมาข้างต้น ถือเป็นการยึดการบริหารแบบแนวร่วมที่มีได้มองตนเองเป็นศูนย์กลาง มีการวางแผนทางร่วมกัน ก่อให้เกิดความคิดที่เรียกว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือการจัดการซัพพลายเชนเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในปัจจุบันการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นการจัดลำดับของกระบวนการทั้งหมดที่มีต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยจัดระบบให้ประสานกันอย่างคล่องตัว ทั้งหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรและการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมต่อกับองค์กรอื่นๆ รวมถึงลูกค้าของบริษัท จึงเป็นการเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินธุรกิจทุก

ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องด้วยกันเป็นห่วงโซ่หรือเครือข่ายให้เกิดการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

2.1.3 การประเมินความต้องการ (Need Assessment)

คูวิลล ว่องวานิช (2548) การประเมินความต้องการเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพจริงในปัจจุบัน (What is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (What should be) เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา หรือพัฒนาให้ดีขึ้น โดยมีกระบวนการความต้องการจำเป็น พิจารณาดิฉันความขัดแย้งตรวจสอบสภาพทั่วไปตามธรรมชาติและหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องกรจำเป็น รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการประเมินความต้องการ (Needs Assessment) ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดสิ่งที่มุ่งหวัง (What should be) และ วัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน (What is) ช่องว่างที่เกิดขึ้นสะท้อนปัญหาของหน่วยงานที่ต้องมีการจัดลำดับตามความสำคัญ นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการทางดำเนินงานให้บรรลุผล

2. วางแผนงานหรือโครงการ (Program Planning) โดยการออกแบบกิจกรรมกระบวนการดำเนินงาน และจัดเตรียมทรัพยากรในการทำงาน

3. ติดตามประเมินผลระหว่างการดำเนินงาน โดยมีกิจกรรม 2 ส่วนได้แก่ การประเมินนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Evaluation) เน้นการกระตุ้นกำกับให้ดำเนินงานตามแผน และส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process Evaluation) เน้นการประเมินกระบวนการระหว่างการดำเนินงานว่ามีข้อปรับปรุงอะไรบ้าง

4. ประเมินผลผลิต ซึ่งเป็นการประเมินผลสรุปทำให้ทราบความสำเร็จของการดำเนินโครงการว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดในขั้นแรกหรือไม่

วิธีการวิจัยประเมินความต้องการ โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต รูปแบบของการตอบข้อมูลในแบบสอบถามสำหรับประเมินความต้องการมี 2 ประเภทหลักๆ ได้แก่ รูปแบบของข้อมูลความต้องการชุดเดียวหรือการตอบสนองเดียว (Single-Response Format) หมายถึง แบบสอบถามที่ให้ตอบในรูปมาตราประมาณค่า โดยการตอบคำถามเพียงชุดเดียว และ รูปแบบการตอบข้อมูล 2 ชุด หรือ การตอบสนองคู่ (Duel-Response Format) หมายถึงแบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปมาตราประมาณค่า โดยให้ตอบข้อมูล 2 ชุด เช่น ให้ระบุสภาพเป็นจริง และสภาพที่ควรจะเป็น

การจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการ เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในการจัดสรรทรัพยากรในการแก้ปัญหาที่มีความสำคัญสูงสุด สุวิมล ว่องวานิช (2548) เสนอหลักการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการด้วยวิธี Priority Needs Index (PNI) โดยมีวิธีการหา คือ

$$PNI = \frac{(I - D)}{D}$$

PNI คือ ดัชนีอันดับความจำเป็น

D คือ สภาพความเป็นจริง

I คือ ความต้องการเหนือสิ่งที่มีงหวัง

2.2 ความร่วมมือในโซ่อุปทาน (Supply chain Collaborative)

ความร่วมมือในการทำงาน หรือ การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นการสร้างบทบาทใหม่ สำหรับการจัดการโซ่อุปทาน ความหมายของความร่วมมือ (Collaboration) ทำให้ถึงต้องร่วมมือกัน Roussel และ Cohen (2005) กล่าวว่าเพื่อที่จะเพิ่มผลประโยชน์ให้กับองค์กรในด้านต่างๆ เช่น เข้าสู่ ตลาดใหม่ เพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน และ เข้าถึงความเชี่ยวชาญที่องค์กรตนเองไม่สามารถทำได้สามารถลดต้นทุนหรือเพิ่มกำไรให้กับองค์กร ดังนั้นความร่วมมือทางในโซ่อุปทานเป็นวิธีการที่มี ประสิทธิภาพ และเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในการแข่งขัน ทำให้มีความสามารถในด้านต่างๆ ที่ หลากหลายมากขึ้น ได้รับความรู้จากภายนอกองค์กร เพิ่มการเรียนรู้วิธีการใหม่ๆ โดยการ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กรพันธมิตร เพิ่มการใช้ประสิทธิภาพจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดทำให้อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์สูงขึ้น และมีต้นทุนต่ำลง

ชุมพล มณฑาทิพย์กุล และ ช่อทิพย์ ลือไชยวุฒิ (2551) กล่าวว่า การเป็นพันธมิตรทาง ธุรกิจ (Strategic Alliance) หรือ ความร่วมมือทางธุรกิจ เพื่อเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อความอยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขัน มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในการ ให้บริการครบวงจรครอบคลุมทุกพื้นที่และมีประสิทธิภาพสูง โดยการประสานความร่วมมือภายใน กลุ่ม (Collaboration) มีการแบ่งปันผลประโยชน์, รับผิดชอบต่อร่วมกัน, ใช้ทรัพยากรที่มีร่วมกัน และพยายามลดต้นทุนให้มากที่สุด รวมถึงการกำจัดกิจกรรมที่ด้อยประสิทธิภาพ สร้างโอกาสใน การเข้าสู่ตลาดใหม่ๆและเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับกลุ่มธุรกิจ

โดยผลงานวิจัยหลายชิ้นสรุปว่า ความร่วมมือทางธุรกิจระหว่างกันเป็นวิธีการที่มี ประสิทธิภาพ และเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) ในการแข่งขัน เนื่องจากทำให้

เข้าสู่ความสามารถในด้านต่างๆ ที่หลากหลายมากขึ้น มีโอกาสได้รับความรู้จากภายนอกองค์กร ช่วยให้เรียนรู้วิธีการ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพันธมิตร เพิ่มความสามารถที่จะทำธุรกิจระหว่างประเทศและก้าวสู่โอกาสใหม่ๆทางธุรกิจ

ความร่วมมือกันในการขนส่งสินค้าจะเพิ่มโอกาสในการปรับปรุงระดับการบริการลูกค้า เพื่อการตอบสนองลูกค้า และขณะเดียวกันก็ทำให้ต้นทุนในการจัดเก็บ (Inventory) และการกระจายสินค้า (Distribution) ต่ำลง ความร่วมมือในโซ่อุปทานไม่เพียงจะทำให้แต่ได้รับผลประโยชน์ในด้านตัวเงินหรือประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นเท่านั้น แต่ยังเป็นการทำให้บริษัทอยู่รอดได้ สมาชิกในโซ่อุปทานแต่ละรายก็พยายามแสวงหาผลประโยชน์ในส่วนที่ตนจะได้รับในความร่วมมือ โดยการที่สมาชิกแบ่งปันทั้งทรัพยากรและความชำนาญร่วมกัน เพื่อที่จะสร้างโอกาสในการทำกำไรเพิ่มโอกาสในการแข่งขันที่สูงขึ้นที่ไม่สามารถทำได้เองเพียงลำพังองค์กรเดียว

2.2.1 ลักษณะและความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน

ความร่วมมือระหว่างองค์กรสามารถจำแนกตามบทบาทความสัมพันธ์ของแต่ละองค์กรได้ 2 ลักษณะ คือ ความร่วมมือในแนวตั้ง (Vertical Collaboration) คือ ความสัมพันธ์โดยทั่วไปของธุรกิจต่างๆที่อยู่ในโซ่อุปทาน เช่น ผู้จัดหาวัตถุดิบและผู้ผลิต, ผู้ผลิตและลูกค้า หรือ ผู้ผลิตและผู้ให้บริการขนส่ง และ ความร่วมมือในแนวราบ (Horizontal Collaboration) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่ดำเนินกิจการคล้ายคลึงกัน หรือ อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น ผู้จัดหาวัตถุดิบและผู้จัดหาวัตถุดิบ, ผู้ผลิตและผู้ผลิต หรือ ผู้ให้บริการขนส่งสินค้าหรือผู้ให้บริการขนส่งสินค้า โดยทั่วไปองค์กรหนึ่งจะมีความสัมพันธ์ทั้ง 2 ลักษณะกับองค์กรอื่นๆในเวลาเดียวกัน (Barratt 2004) ความร่วมมือยังสามารถจำแนกตามลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร (Lamber et al. 1996) โดยส่วนใหญ่แบ่งออกได้ 4 รูปแบบ คือ

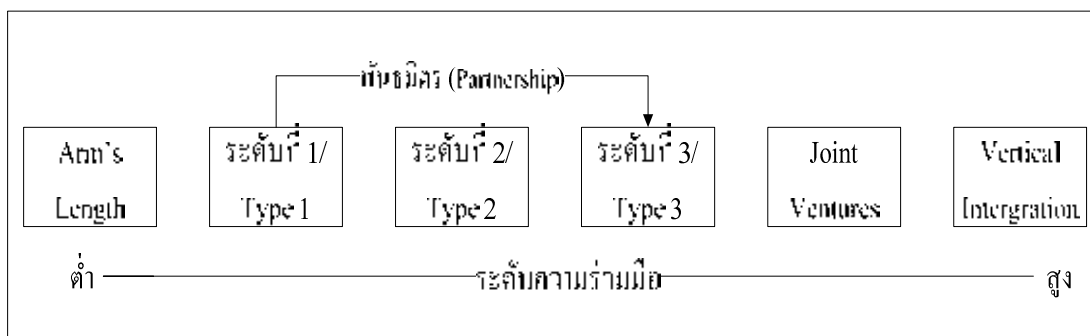
1. ความสัมพันธ์แบบผิวเผิน (Arm's Length) คือ ความสัมพันธ์โดยทั่วไปเริ่มต้นด้วยมีการติดต่อซื้อขายและความสัมพันธ์จบลงเมื่อการซื้อขายสิ้นสุด

2. ความสัมพันธ์แบบพันธมิตรทางธุรกิจ (Partnership) คือ เป็นความสัมพันธ์ที่ยึดพื้นฐานความร่วมมือ เปิดเผย มีความเชื่อใจกัน ร่วมกันรับความเสี่ยงและผลประโยชน์อันเกิดจากการทำธุรกิจร่วมกัน มีการทำสัญญาร่วมงานกันเป็นลายลักษณ์อักษร

3. ความสัมพันธ์แบบการร่วมทุน (Joint Ventures) คือ เป็นความสัมพันธ์ที่มีการร่วมลงทุนระหว่างองค์กรเป็นหุ้นส่วนกัน หรือ สร้างธุรกิจขึ้นมาใหม่ร่วมกัน

4. ความสัมพันธ์แบบการรวมตัวในแนวตั้ง (Vertical Integration) คือ ความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานที่กลุ่มองค์กรใดองค์กรหนึ่งเข้าร่วมลงทุนถือหุ้น และดำเนินการบริหารงานตั้งแต่ต้นน้ำ

จนถึงปลายน้ำ เปรียบเสมือนองค์กรเดียวกัน หรือเป็นบริษัทในเครือเดียวกันมีเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นใหญ่คนเดียวกัน และมีนโยบายเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเหมือนกัน



รูปที่ 2.3 รูปแบบความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน (Lambert et al. 1996)

ในงานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์แบบหุ้นส่วนหรือพันธมิตร (Partnerships) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ให้เห็นผลประโยชน์อย่างชัดเจน และเป็นที่น่าสนใจอย่างมากในปัจจุบัน Lambert et al. (1996) แบ่งความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรแบ่งออกได้ 3 ประเภทซึ่ง คือ

ประเภทที่ 1 มองผู้อื่นในฐานะหุ้นส่วน และมีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ และการวางแผนภายใต้ข้อจำกัด ซึ่งมักจะมีความสัมพันธ์ในระยะสั้น และเกี่ยวข้องกับองค์กรประกอบในระดับหน่วยงานหรือแผนกใดแผนกหนึ่งของแต่ละองค์กร

ประเภทที่ 2 องค์กรมีความเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในความร่วมมือประสานงานระหว่างกิจกรรมต่างๆ อย่างไรก็ตามก็ไม่ได้คาดหวังให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นอยู่ตลอดไป แต่มักจะมีความสัมพันธ์ในระยะยาวและเกี่ยวข้องกับหลายๆ แผนกด้วยกัน

ประเภทที่ 3 องค์กรแบ่งปันความร่วมมือกันในระดับที่สำคัญๆ โดยแต่ละฝ่ายต่างมองเห็นและกันในฐานะส่วนขยายของกิจการของตน โดยทั่วไปไม่มีระยะเวลาสิ้นสุดของความร่วมมือดังกล่าว

องค์กรหนึ่งๆก็สามารถมีความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรแตกต่างกัน โดยคุณลักษณะที่ประกอบกันขึ้นเป็นความสัมพันธ์ในระดับต่างนั้นมีพื้นฐานจาก การแบ่งปันข้อมูล, การเปิดเผยและซื่อสัตย์ต่อกัน, การตัดสินใจร่วมกัน, การแบ่งปันผลกำไรความเสี่ยงร่วมกัน Vos et al. (2003 Visser, 2007) ได้เสนอระดับความสัมพันธ์ที่มีความแตกต่างกันในความร่วมมือ 3 รูปแบบ คือ

แบบที่ 1 Cooperation Collaboration มีการทำสัญญาร่วมงานกันในระยะสั้น มีการใช้เครื่องมือ วิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงแนวทางการดำเนินการต่างๆ ที่สอดคล้องกัน การติดต่อสื่อสารระหว่างกันจำกัดอยู่ในระดับปฏิบัติการ

แบบที่ 2 Coordination Collaboration มีสัญญาร่วมงานกันในระยะกลางถึงระยะยาว มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจระหว่างกันในทิศทางเดียว มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน

แบบที่ 3 Network Collaboration มีสัญญาร่วมงานกันในระยะยาว มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจร่วมกันใน 2 ทิศทาง มีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน ลงทุนร่วมกัน

เห็นได้จากการเสนอรูปแบบของความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรระหว่างองค์กร มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยสรุปไว้ในตารางที่ 2.1 ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ลักษณะของพันธมิตรของแต่ละประเภท

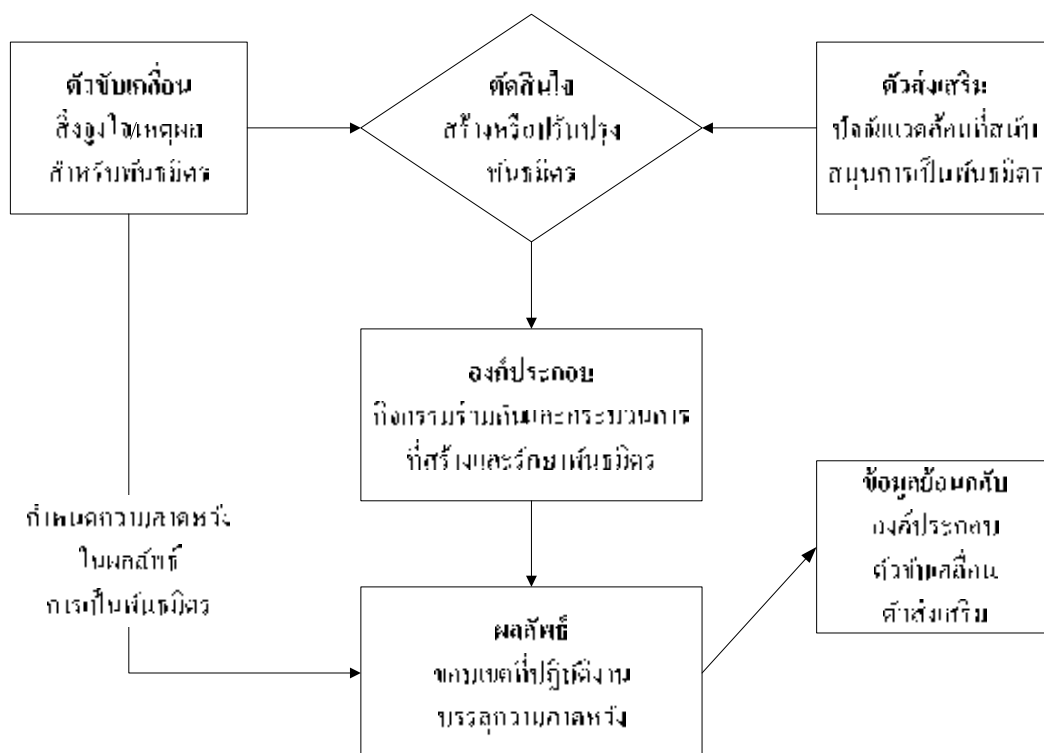
รูปแบบความร่วมมือ	Partnership Type I Cooperation	Partnership Type II Coordination	Partnership Type III Collaboration
ระยะเวลาของความสัมพันธ์	มีสัญญา ระยะสั้น	มีสัญญา ระยะกลาง-ยาว	มีสัญญา ระยะยาว
ลักษณะกิจกรรม	ดำเนินงานร่วมกันและควบคุมให้เป็นไปตามแผนงานของแต่ละองค์กร	- แลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจ ในทิศทางเดียว - วางแผนการทำงานร่วมกัน - ควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ - ปรับปรุงเครื่องมือในการติดต่อประสานงาน	- กำหนดกลยุทธ์ร่วมกัน - แลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นสองทิศทาง - ควบคุมและรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานร่วมกัน - ลงทุนร่วมในด้านต่างๆ
ขอบเขต	ครอบคลุมระดับปฏิบัติการ	ครอบคลุมในหลายๆฝ่ายปฏิบัติการ และบริหารขั้นต้น	ครอบคลุมในหลายๆฝ่ายปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องและหลายๆระดับบริหาร

การพัฒนาความร่วมมือให้บรรลุถึงความคาดหวังที่ตั้งไว้ จะต้องพิจารณาถึงผลประโยชน์และองค์ประกอบของการสนับสนุนอื่นๆว่าสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันได้หรือไม่ การพัฒนาความร่วมมือของคู่ค้าจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการพัฒนาความร่วมมือ

ระหว่างคู่ค้าไม่จำเป็นต้องอยู่ในระดับที่ 3 หรือ Partnership Type III ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของ ทั้ง 2 องค์กรในการประเมินผลประโยชน์รวม และองค์ประกอบสนับสนุนว่าควรอยู่ในระดับใด

2.2.2 แบบจำลองพันธมิตรหรือความร่วมมือในโซ่อุปทาน

การพัฒนาความร่วมมือหรือระดับความสัมพันธ์ จะต้องมีการลงทุนทั้งทางด้านเวลาและจำนวนเงินจากทั้งสองฝ่าย Lambert et al. (1996) ได้เสนอแบบจำลองของการเป็นพันธมิตรแสดง ในรูปที่ 2.5 โดยมีองค์ประกอบหลักอยู่ 3 ประการที่นำมาสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวัง คือ ตัวขับเคลื่อน (Driver) ตัวสนับสนุน (Facilitators) และองค์ประกอบ (Component) ซึ่งผลลัพธ์ที่คาดหวังคือสิ่งที่ สะท้อนถึงความร่วมมือ และในการศึกษานี้ก็ได้นำแบบจำลองนี้มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา



รูปที่ 2.4 ตัวแบบจำลองของพันธมิตร (พูนศักดิ์ เรียบไรรัตน์, 2548)

2.2.2.1. ตัวขับเคลื่อน (Driver) คือ ผลประโยชน์ที่ทั้ง 2 ฝ่ายเชื่อว่าจะได้รับจากการเป็นพันธมิตรหรือการพัฒนาความร่วมมือสูงกว่าไม่เป็นพันธมิตร ผลประโยชน์ในขั้นต้นที่ตัวขับเคลื่อนทำให้เกิดความต้องการได้แก่

1. ประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุน (Asset/Cost Efficiencies) : ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นจะช่วยลดค่าใช้จ่ายหรือปรับปรุงการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ การประหยัดจากต้นทุนต่างๆ เช่น การกระจายสินค้า การยกสินค้า การจัดการด้านข้อมูล

2. การปรับปรุงการให้บริการลูกค้า (Customer Service) : ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นจะช่วยปรับปรุงระดับการให้บริการลูกค้า เช่น ปรับปรุงเวลาส่งมอบสินค้า การติดตามสินค้า กระบวนการสั่งซื้อ ความถูกต้องของคำสั่งซื้อ รอบเวลาการสั่งซื้อ และอื่นๆ

3. ความได้เปรียบทางการตลาด (Marketing Advantage) : ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นจะช่วยนำไปสู่ความได้เปรียบทางการตลาด เช่น เข้าสู่ตลาดใหม่ การส่งเสริมการขาย ราคาสินค้า การเข้าถึงเทคโนโลยีต่างๆ และอื่นๆ

4. กำไรที่มีเสถียรภาพและการขยายตัวทางธุรกิจ (Profit Stability/Growth) : ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นจะช่วยส่งผลต่อการเติบโตของกำไรและลดความแปรปรวนของกำไร เช่น ได้กำไรเพิ่มขึ้น ได้รับส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น

ตัวขับเคลื่อนจะทำให้สมาชิกที่อยู่ในโซ่อุปทานให้ความสำคัญกับการพัฒนาการทำงานร่วมกัน เพราะตัวขับเคลื่อนคือ ผลประโยชน์ที่ทั้ง 2 องค์กรคาดว่าจะได้รับจากการเป็นพันธมิตรหรือพัฒนาความ

2.2.2.2 ตัวสนับสนุน (Facilitators) คือ สภาพสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่ช่วยให้การเป็นพันธมิตรมีความเจริญเติบโตและแข็งแกร่ง เป็นสิ่งสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กร ได้แก่

1. ความสามารถขององค์กร (Corporate Compatibility) คือ มีวัฒนธรรมองค์กร และธุรกิจที่เข้ากันได้อย่างราบรื่น เทคโนโลยี บุคลากรที่เข้ากันได้

2. ปรัชญาและเทคนิคการบริหาร (Management Philosophy and Techniques) คือ มีหลักและเทคนิคในการบริหารงานที่เข้ากันได้ โครงสร้างองค์กรที่เข้ากันได้ การสนับสนุนจากผู้บริหาร

3. การมีความสัมพันธ์กัน (Mutuality) คือ มีความต้องการในการสร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในด้านความคิด การปฏิบัติงาน เป้าหมาย การปฏิบัติงาน

4. ความเหมือนกัน/ความสมดุลระหว่างกัน (Symmetry) คือ มีความคล้ายคลึงกัน ในปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของความสัมพันธ์ เช่น ขนาดของกิจการ ยอดขาด สถานะทางการเงิน ชื่อเสียง เทคโนโลยี และอื่นๆ

ตัวสนับสนุนนั้นเป็นองค์ประกอบทางด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ช่วยให้พันธมิตรเจริญเติบโตและมีความแข็งแกร่ง อันเป็นการสนับสนุนพื้นฐานความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้เกิดความสมดุลยิ่งขึ้น

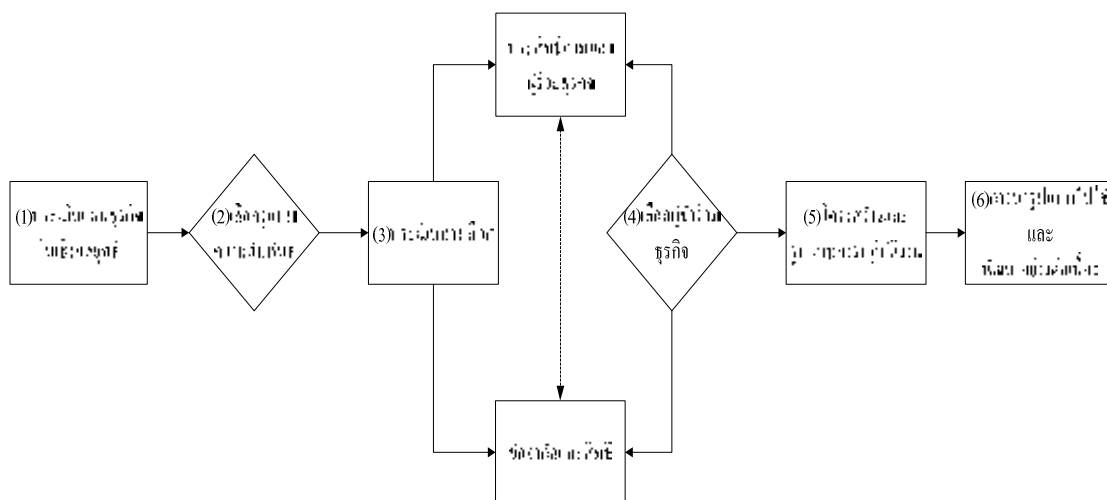
2.2.2.3. องค์ประกอบ (Components) คือ กิจกรรมและกระบวนการความร่วมมือเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร องค์ประกอบเป็นกิจกรรมที่เป็นตัวกำหนดการบริหาร และควบคุมการดำเนินงานของทั้งสององค์กร ได้แก่ การวางแผน, การร่วมกันควบคุมการทำงาน, การสื่อสารในการทำงาน, การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์และความเสี่ยง, ความไว้วางใจ, รูปแบบของสัญญา, ขอบเขตของโครงการ และ การลงทุนทางด้าน การเงิน เทคโนโลยี บุคลากร

Fawcett, Magnan และ McCarter (2008) องค์ประกอบที่สำคัญในการที่จะบูรณาการเครือข่ายอุปทานให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบของ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างสมาชิก (Information Sharing) เทคโนโลยี (Technology) การทำงานร่วมกันโดยรวมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) การมองเห็นข้อมูลสถานะต่างๆของสมาชิก (Visibility) ระดับความสัมพันธ์ (Relationship) และบุคลากร (People), Simatupang (2004) ปัจจัยในการสร้างความร่วมมือในโซ่อุปทาน 3 ด้าน คือ การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) การตัดสินใจร่วมกัน (Decision Synchronisation) และการวางแผนในแนวทางผลประโยชน์ร่วมกัน (Incentive Alignment) หรือเรียกว่าดัชนีวัดการทำงานร่วมกัน, Min et al. (2005) และ สุวัฒน์ จรรยาพูน (2553) การสร้างความร่วมมือกันในโซ่อุปทานจึงต้องอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจกันละกัน สามารถเห็นการพัฒนาของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรด้วยรูปแบบที่เชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ระหว่างกันในด้าน การแบ่งปันข้อมูล (Information sharing) การวางแผนร่วมกัน (Joint planning) การแก้ปัญหาร่วมกัน (Joint problem solving) การควบคุมประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน (Joint performance measurement) และแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ (Leveraging) และนอกจากนี้ Phong-arjarn และ Jeenanunta (2011) ปัจจัยที่เหมือนกันแต่เพิ่มเติมในส่วนของการทำกิจกรรมร่วมกัน (Joint Business Process) เห็นได้ว่าผลงานวิจัยอื่นๆองค์ประกอบของความร่วมมือมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบความร่วมมือของ Lambert et al. (1996)

2.2.2.4. ผลลัพธ์ (Outcome) และ สะท้อนกลับ (Feedback) คือ เมื่อนำหลักการเป็นพันธมิตรมาปฏิบัติหรือเมื่อมีการพัฒนาความร่วมมือแล้ว ต้องมีการวัดผลของความสัมพันธ์ และพิจารณาย้อนกลับ ถึงความสำเร็จในการทำงานร่วมกันเป็นไปตามที่ตั้งไว้ข้างต้นหรือไม่ การวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนนั้นจะเป็นมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ของการเป็นพันธมิตร และการสะท้อนกลับของผลลัพธ์จะแสดงให้เห็นว่าต้องปรับปรุง ตามสถานะของตัวขับเคลื่อน ตัวสนับสนุน และองค์ประกอบ อย่างไร

2.2.3 กระบวนการสร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์

Langley (2003) ได้เสนอกระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์และได้นำแบบจำลองของ Lambert et al. (1996) มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการนี้ด้วย โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



รูปที่ 2.5 กระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์หรือพัฒนาความสัมพันธ์

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินแผนธุรกิจในเชิงกลยุทธ์ (Perform Strategic Assessment) คือ เป็นขั้นแรกของการสร้างความสัมพันธ์ เป็นการประเมินด้านกลยุทธ์ต่างๆขององค์กร โดยผลของการประเมินทำให้มีการตัดสินใจในกลยุทธ์ที่จะสร้างความร่วมมือ

ขั้นตอนที่ 2 การตัดสินใจเลือกสร้างพันธมิตรหรือพัฒนาความร่วมมือ (Decision to Form Relationship) เป็นขั้นตอนที่ตัดสินใจในการสร้างพันธมิตร โดยขึ้นอยู่กับรูปแบบของพันธมิตรที่พิจารณาซึ่งจะขึ้นอยู่กับตัวผลักดัน (Driver) และ ตัวสนับสนุน (Facilitators) ที่ได้กล่าวมาก่อนหน้า

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินทางเลือก (Evaluate Alternatives) Douglas Lambert et al. (1996) ได้เสนอแนะขบวนการเพื่อประเมินผลและให้น้ำหนักของตัวผลักดันและตัวสนับสนุนต่างๆที่มีการพิจารณากันไว้แล้ว ต่อมาได้เสนอวิธีการในการแบ่งระดับที่ชัดเจนของตัวผลักดันและตัวสนับสนุน ซึ่งนำมาแยกประเภทของความสัมพันธ์ที่เหมาะสมในการเป็นพันธมิตร โดยแยกเป็น Arm' Length, พันธมิตรประเภทที่ 1 (Partnership Type I), พันธมิตรประเภทที่ 2 (Partnership Type II) และ พันธมิตรประเภทที่ 3 (Partnership Type III) รูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาความร่วมมือ หรือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรไม่จำเป็นจะต้องเป็นพันธมิตรระดับที่ 3 หรือ พันธมิตรประเภทที่ 3 ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การเลือกผู้เข้าร่วมธุรกิจ (Select Partner) เป็นขั้นตอนการเลือกพันธมิตรที่จะสร้างความร่วมมือหรือสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด โดยต้องการให้มีการพิจารณาอย่างละเอียดในความเข้ากันได้ขององค์กรสามารถใช้ตัวสนับสนุนของ Lambert et al. (1996) นอกเหนือจากการพิจารณาเลือกรูปแบบความสัมพันธ์

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2550) ได้เสนอหลักเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของบริษัทพันธมิตร ได้แก่

1. การคัดเลือกบริษัทที่จะร่วมพันธมิตรนั้นควรคัดเลือกบริษัทหรือหน่วยธุรกิจที่มีทรัพยากรและความสามารถที่จะเข้ามาเสริมสิ่งที่บริษัทยังขาดอยู่เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานทางธุรกิจของบริษัท เช่น ข้อมูลทางการตลาด ทักษะการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทักษะการตลาด การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

2. ความเข้ากันได้ทางด้านกลยุทธ์ นโยบาย และ วัตถุประสงค์ในระยะยาวของบริษัทที่จะเข้าร่วมพันธมิตรทางธุรกิจ หากบริษัทพันธมิตรมีนโยบายและเป้าหมายที่ขัดแย้งกันก็จะนำไปสู่ความไม่มั่นคงและความล้มเหลวของพันธมิตรในที่สุด

3. ความเข้ากันได้ของบริษัทพันธมิตร ในระดับวิธีปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงาน รวมถึงความซับซ้อนของเทคโนโลยีในการผลิตและการดำเนินงาน ซึ่งบริษัทที่ร่วมในพันธมิตรธุรกิจ ควรจะมีระดับของเทคโนโลยี ขั้นตอนการทำงานการปฏิบัติงานที่ใกล้เคียงกันไม่แตกต่างกันมากเกินไป มิฉะนั้นก็จะเกิดความขัดแย้งในระดับการปฏิบัติงานซึ่งก็อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งและความล้มเหลวของพันธมิตรทางธุรกิจ

4. ความเข้ากันได้ของวัฒนธรรมในองค์กร ของบริษัทพันธมิตร ในแต่ละบริษัทย่อมมีวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับจุดเริ่มต้นของแต่ละบริษัท ปรัชญาการดำเนินการ ความเชื่อ โดยวัฒนธรรมในองค์กรนี้ถือเป็นหลักเกณฑ์สำคัญในการเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเฉพาะพันธมิตรธุรกิจระหว่างประเทศ การร่วมพันธมิตรทางธุรกิจโดยบริษัทพันธมิตรมีวัฒนธรรมในองค์กรที่แตกต่างกันมากๆ อาจจะไปสู่ปรากฏการณ์ที่เรียกว่า ความขัดแย้งทางวัฒนธรรมอย่างรุนแรง ซึ่งจะนำไปสู่ความล้มเหลวของพันธมิตรนั้นๆ

เห็นได้ว่าหลักเกณฑ์ประเมินความเหมาะสมของพันธมิตรของ ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2550) มีลักษณะที่เหมือนกับตัวสนับสนุนของ Lambert et al. (1996) อาจพูดได้ว่า เกณฑ์ในการเลือกพันธมิตรควรพิจารณาจากสภาพแวดล้อมที่ผสมผสานของพันธมิตรทั้งสองฝ่าย ถ้าทั้ง 2 องค์กรและความคาดหวังในผลประโยชน์ที่เป็นไปได้จากการเป็นพันธมิตร การมีสภาพแวดล้อมที่มีแนวโน้มสนับสนุนต่อการเป็นพันธมิตรแล้ว การเป็นพันธมิตรก็จะถูกดำเนินการให้มีขึ้นและประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 5 รูปแบบโครงสร้างการปฏิบัติงาน (Structure Operating Model) โครงสร้างของความสัมพัทธ์นี้เกี่ยวพันไปถึงกิจกรรม, กระบวนการและความสำคัญ เพื่อใช้สร้างความสัมพัทธ์ที่ยั่งยืน ซึ่งสามารถดำเนินงานตามองค์ประกอบของการเป็นพันธมิตรที่กล่าวไว้ในข้างต้นได้ สามารถพิจารณาได้จากองค์ประกอบของการเป็นพันธมิตรของ Lambert et al. (1996)

ขั้นตอนที่ 6 การนำรูปแบบไปใช้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Implementation and Continuous Improvement) หลังจากที่ได้มีการตัดสินใจเข้าร่วมกันสร้างความสัมพัทธ์ สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงคือระยะเวลาในดำเนินงาน การนำรูปแบบความร่วมมือไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพนั้นใช้เวลานานกว่าจะบรรลุผล แต่ถ้าวการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างค่อยเป็นค่อยไปไม่รุนแรงก็ย่อมจะทำให้สำเร็จในระยะเวลาอันสั้น

ในการพัฒนาความร่วมมือหรือความสัมพัทธ์อาจประยุกต์จากกรอบการทำงานร่วมกันในโซ่อุปทานของทีเสโนไว้ใน Matopoulos, Vlachopoulou, และ Manthou (2007) คือ การออกแบบและการควบคุมกิจกรรมในโซ่อุปทาน (Designing & Governing Supply Chain Activities) และก่อตั้งและธำรงไว้ซึ่งความสัมพัทธ์ในโซ่อุปทาน (Establishing & Maintaining Supply Chain Relationship) การออกแบบและการควบคุมกิจกรรมในโซ่อุปทาน การทำงานร่วมกันมีระยะเวลาขึ้นอยู่กับการทำ ข้อตกลง โดยรวมจะเกี่ยวข้องกับ 4 กระบวนการหลักเหล่านี้

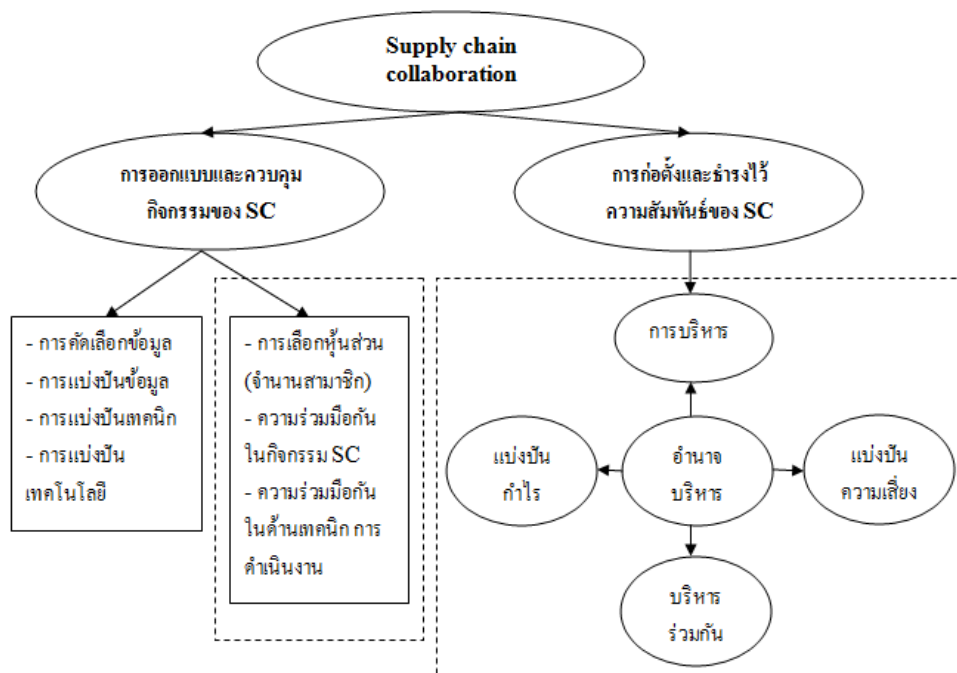
1. กระบวนการทำข้อตกลง มีจุดประสงค์เพื่อระบุถึงกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกัน และหาพันธมิตรที่ต้องการ ความสามารถที่ต้องการและจัดตั้งข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับสมรรถนะ

2. กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงแผนเพื่อจัดการทรัพยากร งานและความสามารถในการในอนาคตที่จำเป็น ซึ่งเป็นการมองไปข้างหน้าเพื่อเตรียมการรับมือกับสิ่งที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน เช่น ความผันผวนของความต้องการ คำสั่งซื้อเร่งด่วน เป็นต้น และแผนนั้นต้องสามารถปฏิบัติได้จริงเพื่อป้องกันไม่ให้ขาดแคลนทรัพยากร

3. การปฏิบัติงานประจำวันของสมาชิกในโซ่อุปทาน ให้มีประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในกระบวนการนี้สมาชิกจะต้องดำเนินการตามแผนรวมทั้งแก้ปัญหาที่ทำให้เกิดข้อบกพร่องและประเมินสมรรถนะโดยรวม

4. ประเมินกระบวนการ เป็นการประเมินและตัดสินใจเปลี่ยนแปลงหรือยุติข้อตกลง ความร่วมมือกันในการดำเนินงานจะเกิดขึ้นต้องอาศัยพื้นฐานของ ความไว้วางใจเชื่อใจกัน และมีพันธะทางใจต่อการไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน สิ่งสำคัญคือจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ ของโซ่อุปทานทั้งระบบ ไม่ใช่คำนึงถึงประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก คุณลักษณะที่

ประกอบขึ้น เป็นความสัมพันธ์นั้นมีพื้นฐานจากการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การเปิดเผยและซื่อสัตย์ต่อกัน ความร่วมมือและการวางแผน การแบ่งปันผลกำไรและความเสี่ยงร่วมกัน และสุดท้ายคือการมีเป้าหมายหรือกลยุทธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน



รูปที่ 2.6 กรอบการทำงานโดยรวมของในโซ่อุปทาน (ประยุกต์จาก Matopoulos et al., 2007)

ซอทิพย์ ลือไชยวุฒิ (2554) การก่อให้เกิดพันธมิตรในโซ่อุปทาน ขั้นตอนแรกบริษัทนั้นควรจะเลือกคู่พันธมิตรของตน โดยพิจารณาจากความสามารถและความสนใจที่จะพัฒนาพันธมิตรของอีกบริษัท เมื่อเลือกคู่พันธมิตรได้แล้วบริษัทควรจะจัดตั้งความสัมพันธ์ที่เรียกว่า พันธมิตรทางยุทธศาสตร์ (Strategic Alliance) ขึ้นมา ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่บริษัททั้งคู่ตกลงที่จะแบ่งสรรข้อมูลลงทุนร่วมกัน และปรับปรุงการทำงานต่างๆ ร่วมกัน ข้อมูลที่คู่พันธมิตรใช้ร่วมกันนั้น ควรจะมีการเปิดเผยและปราศจากความลับระหว่างกัน ข้อมูลดังกล่าวได้แก่ แผนทางธุรกิจ การพยากรณ์ข้อมูลการขาย ข้อมูลคงคลัง และกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการไหลของผลิตภัณฑ์ จากนั้นในการที่จะพัฒนาไปสู่พันธมิตรทางยุทธศาสตร์มี 3 ขั้นตอนด้วยกัน ที่ควรจะคำนึงถึงนั้นคือ

1. ความเข้าใจในหลักการร่วมกันนั้น ถือเป็นขั้นเริ่มต้นที่ทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายเข้าใจและเปลี่ยนความคิดต่างๆ มาสู่ความร่วมมือ อุปสรรคที่สำคัญในขั้นตอนนี้คือ การที่แต่ละองค์กรกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงหรือยึดติดกับการกระทำแบบเดิมๆ ผู้จัดการควรทำหน้าที่ในการสื่อสารให้เข้าใจกับผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเรื่องของพันธมิตร การจัดอบรมอาจจะช่วยแก้ปัญหาได้

2. การเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน ซึ่งจะเน้นในด้านการให้คำนิยามและความกระจ่างในเรื่องข้อตกลงต่างๆ ร่วมกัน ส่วนนี้มักจะเกิดขึ้นโดยบริษัทที่ริเริ่มพันธมิตรขึ้นก่อนในขั้นตอนนี้ ควรจัดทำเป้าหมายและบทประเมินการทำงานร่วมกันไว้ด้วย โดยมากจะเกี่ยวกับความสามารถในการบริหาร ข้อมูลเบื้องต้นของบริษัท ความสามารถของบุคลากรในบริษัท โครงสร้างต้นทุนระบบข้อมูลในบริษัท

3. การยืนยันความเป็นพันธมิตร ในขั้นตอนนี้ ควรจัดทำสัญญาพันธมิตรเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งกล่าวถึงหลักการบริหารร่วมกัน หลักการบริหารความขัดแย้ง การแบ่งผลกำไร และข้อตกลงที่เป็นธรรมกับทั้ง 2 ฝ่าย รวมทั้งการลงทุนทั้งด้านทรัพยากรเครื่องจักรและบุคลากรอีกด้วย นอกเหนือไปจากนี้ คู่พันธมิตรควรจะคำนึงถึงระบบการวัดประเมินผล ซึ่งจะทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายทำงานได้ตรงตามความคาดหวังและเป้าหมายตามที่ตกลงไว้ในสัญญา

แบบจำลองการทำงานร่วมกันในโซ่อุปทานมีผู้วิจัยหลายท่านได้เสนอไว้หลากหลาย รวมทั้งกระบวนการในการพัฒนาความร่วมมือ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นหัวข้อขั้นตอนในการปฏิบัติ ยังไม่มีรายละเอียดวิธีการดำเนินงานร่วมกันที่ชัดเจนแต่ก็มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน โดยแต่ละองค์กรที่ต้องการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันจะเป็นผู้หาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรเองตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ร่วมกันกับพันธมิตร โดยอาศัยแบบจำลองในการทำงานร่วมกันหรือกระบวนการที่ได้เสนอไว้จากงานวิจัยที่ผ่านมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน

2.2.4 ผลประโยชน์ของการเป็นพันธมิตรหรือการพัฒนาความร่วมมือ

ยูดา และ สุกาวาคิ (2544 อ้างอิงใน พูนศักดิ์ ธิยาไพรัตน์, 2548) ผลประโยชน์ของการเป็นพันธมิตร คือ การขยายฐานลูกค้า/ตลาด เข้าสู่พื้นที่ต่างถิ่น หรือต่างประเทศ โดยอาศัยกำลังของพันธมิตร, เป็นการแบ่งปันความเสี่ยงและหรือต้นทุนในการดำเนินงานที่เจ้าของโครงการประมาณการว่าถ้าสำเร็จจะได้รับผลตอบแทนที่สูงแต่ก็ต้องใช้ต้นทุนที่สูงด้วยเช่นกัน, เป็นการร่วมเอาทักษะและสินทรัพย์ที่แต่ละฝ่ายมีมาร่วมสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ๆ, เป็นการร่วมกันสร้างมาตรฐานต่างๆ ในอุตสาหกรรมซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กร, เป็นการป้องกันสถานะผู้นำทางการตลาด และ เป็นการตามให้ทันคู่แข่ง

ธีรยุทธ วัฒนาสุโขช (2550) กล่าวว่า การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจนั้น มีประโยชน์หลายด้าน คือ เพื่อการขยายขอบเขตการบริหารของธุรกิจ เพื่อการแลกเปลี่ยนหรือใช้ทรัพยากรร่วมกัน ในกรณีที่ธุรกิจมีทรัพยากรไม่เพียงพอ เพื่อการลดต้นทุนในการขนส่งสินค้าโดยการเพิ่มโอกาสใน

การบริการขนส่งที่รวดเร็ว เพื่อสร้างโอกาสในการขยายธุรกิจไปในตลาดใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการขนส่ง เพื่อกระจายความเสี่ยงในธุรกิจโดยไม่ยึดติดอยู่กับแค่ตลาดหรือสินค้าบริการกลุ่มเดียว สามารถได้รับผลประโยชน์จากความเกี่ยวพันกันของธุรกิจ ซึ่งจะสามารถมีการถ่ายโอนเทคโนโลยี ประสบการณ์ และทรัพย์สินหลายประเภทระหว่างหน่วยธุรกิจ และยังสามารถเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน ดังนั้นความร่วมมือระหว่างธุรกิจกับซัพพลายเออร์และลูกค้าเป็นการทำให้ลดความไม่แน่นอนในการดำเนินการ เพิ่มคุณค่าต่อสินค้าและบริการตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีในตราสินค้าของลูกค้า

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาผู้วิจัยได้รวบรวมผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นพันธมิตรหรือการพัฒนาความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้า และมีรูปแบบความร่วมมือในแนวคิดที่มีลักษณะเป็นคู่ค้า โดยผลประโยชน์ที่ได้จากการพัฒนาความร่วมมือถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจให้แต่ละองค์กรหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาความร่วมมือมากขึ้นเกิดเป็นการพัฒนาความร่วมมือ ในแต่ละองค์กรอาจมีความต้องการในผลประโยชน์ที่จะได้รับแตกต่างกัน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงนำผลประโยชน์จากการศึกษาที่ผ่านมารวบรวมไว้ใน ตารางที่ 2.2 และนำมาใช้ในการสำรวจข้อมูลกลุ่มประชากรของงานวิจัยนี้ต่อไป

ตารางที่ 2.2 สรุปปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลประโยชน์ จากการทำงานร่วมกัน	Lambert et al 1996	CTM Sub-Committee of VICS Logistics Committee 2004	Kaveh และ Samani 2009	ชัยพร วิเศษมงคล 2550	ธนากร ตันวงศ์वाद 2551	นำพล ลาวัณย์วัฒน์ 2554	ให้สนางามเจ็ดตระกูล 2551
1. ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า (Transportation Cost)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. เพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน (Resource Utilization)	✓	✓		✓	✓	✓	✓
3. เพิ่มระดับการให้บริการ (Service Level)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. เพิ่มความได้เปรียบทางการตลาด และการขายตัวทางธุรกิจ	✓	✓		✓			
5. ลดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ความสูญเปล่าในการทำงาน)		✓	✓	✓		✓	✓
6. ลดความไม่แน่นอนในการทำงาน (เช่น ความไม่แน่นอนในต้องการรถบรรทุก, รถบรรทุกที่ไม่พร้อมขนส่ง)		✓	✓	✓			✓

นอกจากในด้านผลประโยชน์ความร่วมมือยังต้องให้ความสำคัญกับปัญหาและอุปสรรคที่มักเกิดขึ้นในการเป็นพันธมิตรหรือการพัฒนาความร่วมมือ บุคา และ สุภาวดี, (2544 อ้างอิงใน พูนศักดิ์ เรียบไพรรัตน์, 2548) กล่าวว่าไว้ว่าองค์กรที่มีขนาดเล็กกว่ามาก มักจะเสียเปรียบในเรื่องของอำนาจในการต่อรองกับคู่ค้าหรือคู่พันธมิตร, ความแตกต่างอย่างมากในเรื่องรูปแบบการทำงาน และ โครงสร้างขององค์กร, กรณีที่มีหลายองค์กรร่วมเป็นพันธมิตรความยุ่งยากในการดำเนินงานที่เกิดจากความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กร, การมองข้ามในเรื่องค่าใช้จ่ายและต้นทุนในการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆร่วมกันอย่างละเอียด ซึ่งอาจเกิดปัญหาด้านค่าใช้จ่ายบางส่วนที่ไม่มีใครรับผิดชอบ, การข่มกันเองระหว่างองค์กรพันธมิตร, กล่าวว่าพันธมิตรจะนำข้อมูลที่เป็นความลับ

ขององค์กรไปเปิดเผยให้กับคู่แข่ง หรือ ฉกฉวยผลประโยชน์ และการเข้าใจผิดว่าการเป็นพันธมิตร หรือความร่วมมือในการทำงานจะทำให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้นเสมอไป

2.2.5 รูปแบบความร่วมมือในแต่ละระดับความสัมพันธ์

Min et al. (2005) กล่าวว่า การทำงานร่วมกันต้องพิจารณาความสัมพันธ์ร่วมกับการจัดการ โซ่อุปทาน การสร้างการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ควรพิจารณาในหลายๆแง่มุม และหลายๆ บริบท มีกรอบความคิด 2 ประเด็นที่สำคัญ คือ ประเด็นแรก การทำงานร่วมกันที่สามารถพัฒนาให้ กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) บูรณาการร่วมกัน ซึ่งมองว่าการทำงานร่วมกันใน มุมมองของกระบวนการธุรกิจจะเป็น การพัฒนาของหุ้นส่วนทางธุรกิจ โดยมีเป้าหมายเดียวกันและ ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน การดำเนินการนี้รวมถึง การตัดสินใจ การแก้ปัญหาาร่วมกัน และการ แบ่งปันข้อมูลระหว่างหุ้นส่วนในโซ่อุปทาน ประเด็นที่สอง พื้นฐานของความสัมพันธ์ในการบูรณา าระหว่างองค์กร มีลักษณะรูปแบบการเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ร่วมกัน แบ่งปันข้อมูล ทรัพยากร ความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การบูรณาการหน่วยงานภายในองค์กรเป็นพื้นฐาน สำคัญในการขยายไปสู่ภายนอกระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน ผลของการบูรณาการ (Integrate) ของ หน่วยงานภายในและภายนอก จะกลายเป็นหน่วยงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน

จากแบบจำลองความร่วมมือและกระบวนการสร้างหรือพัฒนาความร่วมมือที่ได้กล่าว มาแล้วข้างต้น เห็นได้ว่าการพัฒนาความร่วมมือนั้นจำเป็นต้องรู้ก่อนว่าปัจจุบันรูปแบบความ ร่วมมือระหว่างองค์กรตนเองและองค์กรที่จะพัฒนาความร่วมมือด้วยนั้นมีระดับความสัมพันธ์ ไกล่ชิดกันอย่างไร แล้วจึงกำหนดรูปแบบความร่วมมือที่คาดหวัง โดยการประเมินระดับ ความสัมพันธ์จะพิจารณาจากองค์ประกอบหรือกิจกรรมที่ทำร่วมกันในปัจจุบัน Lambert et al. (1996, อ้างอิงใน พูนศักดิ์ ธิยาไพรัตน์, 2548) ได้จำแนกระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรไว้ 3 ระดับจากการทำกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกัน คือ ความสัมพันธ์ระดับต่ำ (Cooperation), ความสัมพันธ์ระดับกลาง (Coordination) และความสัมพันธ์ระดับสูง (Collaboration) นอกจากนี้ Phong-arjarn และ Jeenanunta (2011) ได้เสนอองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ 4 ด้าน แต่ ละด้านได้แบ่งออกตามระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร 4 ระดับ ในแต่ละระดับของ Phong- arjarn และ Jeenanunta (2011) มีลักษณะคล้ายคลึงกับ Lambert et al.(1996)

ดังนั้นการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้นำรูปแบบความสัมพันธ์ในองค์ประกอบของกิจกรรมความ ร่วมมือ ของทั้ง 2 ท่านนี้ มาประยุกต์ใช้ในการประเมินระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและ ปรับแก้ให้เหมาะสมกับกลุ่มที่ใช้ศึกษาคั้งนี้แสดงไว้ในตารางที่ 2.3 ดังนี้

ตารางที่ 2.3 องค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ (พูนศักดิ์ ธิยาไพรัตน์, 2548)

ลักษณะการทำงานร่วมกัน	ระดับความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตร		
	Cooperation (ระดับต่ำ)	Coordination (ระดับกลาง)	Collaboration (ระดับสูง)
การแบ่งปันเปลี่ยนข้อมูล (Information Sharing)	- แบ่งปันข้อมูลแผนการทำงานที่ใช้ในแต่ละวัน/สัปดาห์ - ระดับปฏิบัติการ	- แบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน ในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง - ปรับปรุงระบบที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เฉพาะบุคคล หรือ หน่วยงาน	- แบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน ในสองทิศทาง - พัฒนาระบบหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน
การติดต่อประสานงาน (Communication)	- ติดต่อสื่อสารในระดับพนักงานปฏิบัติการและหัวหน้างาน เฉพาะเรื่องงานที่ดำเนินงานร่วมกันในแต่ละวัน/สัปดาห์	- ติดต่อสื่อสารในระดับปฏิบัติการ และระดับบริหาร - ติดต่อหลายๆฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นการติดกันทั้งสองทิศทางแต่ยังไม่สมดุลทั้ง 2 ฝ่าย	- ติดต่อสื่อสารในระดับปฏิบัติการในหลายๆหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและในหลายๆระดับบริหาร - สมดุลทั้ง 2 ฝ่าย คือ
การวางแผนร่วมกัน (Joint Planning)	- วางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน เฉพาะกิจ หรืองานในแต่ละวัน/สัปดาห์ โดยหัวหน้างานที่เป็นผู้ควบคุมงาน โดยไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือวิธีการทำงานต่างๆ	- วางแผนการทำงานเป็นประจำ รายเดือน/ราย 3 เดือน - แก้ไขปัญหาและข้อขัดแย้งในกระบวนการ โดยไม่ขัดต่อกลยุทธ์ของทั้ง 2 องค์กร	เหมือนระดับกลาง และ - กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ร่วมกัน - วิจัยและพัฒนาการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ
4. การควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกัน (Joint Operating Controls)	- พัฒนาตัวชี้วัดแยกกันไม่แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัด มีเพียงนำผลที่ได้มาพิจารณาร่วมกัน - ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งสามารถเสนอปรับเปลี่ยนการทำงานของอีกฝ่ายได้	- พัฒนาตัวชี้วัดผลร่วมกันและแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ - แก้ไขปัญหา ข้อผิดพลาด และ ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นร่วมกัน - ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งปรับเปลี่ยนการทำงานของอีกฝ่ายได้โดยไม่ต้องผ่านความเห็นชอบร่วมกัน	เหมือนระดับกลาง และ - รับผิดชอบต่อตัวชี้วัดร่วมกัน - ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานของอีกฝ่ายได้โดยไม่ต้องผ่านความเห็นชอบ

ตารางที่ 2.3 องค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ (พูนศักดิ์ เชียไพรัตน์, 2548)

ลักษณะการทำงานร่วมกัน	ระดับความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตร		
	Cooperation (ระดับต่ำ)	Coordination (ระดับกลาง)	Collaboration (ระดับสูง)
การแบ่งส่วนความเสี่ยงและรางวัล (Sharing Risk and Reward)	แบ่งปันความรู้ในระดับปฏิบัติการ - วิธีการทำงานของแต่ละองค์กร	เหมือนระดับต่ำ และ - ช่วยเหลือ ให้ความรู้ และพัฒนา บุคลากร และเทคโนโลยีระหว่างกัน - เรียนรู้เทคนิคและการบริหารงานระหว่างกัน	เหมือนระดับกลาง และ - การช่วยเหลือในด้านเงินทุน - ลงทุนในสินทรัพย์ร่วมกัน - การจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานวิจัย และพัฒนาร่วมกัน
การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ (Risk and Reward Sharing)		- มีการยอมรับความสูญเสีย (loss) ที่เกิดขึ้นระหว่างกันได้บางส่วนแล้วแต่กรณี - เต็มใจช่วยเหลือให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์	- มีการยอมรับความสูญเสีย(loss) ที่เกิดขึ้นระหว่างกันได้สูง, ต้องการช่วยเหลือให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์

จากตารางที่ 2.3 เห็นได้ว่ามีอยู่ 6 องค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ ซึ่งน้อยกว่าของ Lambert et al.(1996) เนื่องจากผู้วิจัยได้ตัดองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ ที่ไม่ชัดเจนออกคือ รูปแบบของสัญญา, ความไว้วางใจและความผูกมัดต่อกัน และขอบเขต เหลือเฉพาะองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ ในกระบวนการทำงานและมีความชัดเจน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้แก้ไขรายละเอียดในแต่ละระดับความสัมพันธ์เพิ่มเติมให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จาก Phong-arjarn และ Jeenanunta (2011)

จากการศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือสามารถสรุปได้ว่าพันธมิตรหรือความร่วมมือ (collaboration) คือ การทำงานร่วมกันภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน ทั้งภายในองค์กร และระหว่างองค์กร โดยมีการแบ่งปันข้อมูล แบ่งปันความรู้ วางแผนการทำงานร่วมกัน บริหารงานร่วมกัน แบ่งปันผลประโยชน์ และรับผิดชอบต่อความเสี่ยงร่วมกัน ซึ่งมีประสิทธิภาพที่สูงกว่าการดำเนินงานเพียงลำพังองค์กรเดียว (Lambert et al.1996, Mentzer 2001, Gibson et al. 2002, Roussel และ Cohen 2005) กลยุทธ์นี้ใช้การรวมกลุ่มขององค์กรภายในโซ่อุปทานเป็นเครือข่ายขนาดใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และการให้บริการที่ครบวงจรครอบคลุมทุกพื้นที่และ

มีประสิทธิภาพสูง พันธมิตรทางธุรกิจที่ดีจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันที่สูง ได้รับอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์สูงขึ้น และมีต้นทุนต่ำลง แต่ผลประโยชน์ข้างต้นที่กล่าวมาต้องขึ้นอยู่กับ การเลือกพันธมิตรหรือกลุ่มของความร่วมมือที่เหมาะสม รวมถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้ความร่วมมือกันทางธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลประโยชน์เป็นที่น่าพอใจร่วมกันทุกฝ่าย

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Sutherland (2003) ได้ศึกษาความร่วมมือกันในการส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้างและตัวกลางที่บริหารงานขนส่งสินค้าด้วยการนำเทคนิคความร่วมมือในการบริหารงานขนส่งสินค้า (CTM) โดยมีจุดประสงค์เพื่อลดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากการขนส่งสินค้า และลดการจ่ายสินค้าของบริษัทผู้ว่าจ้างจากศูนย์กระจายสินค้าไปยังร้านสาขา (Store) การบริหารงานของบริษัทตัวกลางสามารถทำให้เกิดการเคลื่อนที่อย่างต่อเนื่อง (Collaboration Continuous Move, CCM) ผลที่ได้รับคือบริษัทกรณีศึกษาประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง เพิ่มความสามารถในการให้บริการ ใช้เวลาในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มองเห็นการจัดส่งสินค้าได้อย่างสมบูรณ์ ลักษณะของความร่วมมือแบบรูปแบบนี้ไม่ได้เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิม แต่เป็นการสร้างเครือข่ายของการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาและผู้ให้บริการขนส่งที่เป็นสมาชิกของบริษัทตัวกลาง ถือได้ว่าเป็นความร่วมมือโดยอาศัยตัวกลาง

Simatupang (2004) ศึกษาดัชนีวัดการทำงานร่วมกันในโซ่อุปทาน ด้วยสำรวจความคิดเห็นจากผู้ส่งมอบสินค้า (Shipper) และร้านค้าปลีก (Customer) โดยใช้แบบสอบถาม ในงานวิจัยนี้ได้เสนอดัชนีวัดสมรรถนะของความร่วมมือมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยดัชนีวัดวัดสมรรถนะความร่วมมือได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information sharing) การตัดสินใจร่วมกัน (Decision synchronization) และ สิ่งกระตุ้นในการทำงานร่วมกัน (Incentive alignment) และการวัดประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกัน คือ ด้านการเติมเต็ม (Fulfillment), ด้านสินค้าคงคลัง (Inventory) และ ด้านการตอบสนอง (Responsiveness) ผลจากการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างดัชนีในการทำงานร่วมกันและประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันพบว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลมีผลต่อด้านการเติมเต็ม และด้านสินค้าคงคลัง ส่วนการตัดสินใจร่วมกันและสิ่งกระตุ้นในการทำงานร่วมกันส่งผลต่อด้านการเติมเต็ม ด้านสินค้าคงคลัง และด้านการตอบสนอง เห็นได้ว่าการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันถ้าให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูล การตัดสินใจร่วมกัน และสิ่งกระตุ้นในการทำงานร่วมกัน จะทำให้ได้รับประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น

Sandberg (2005) ศึกษาความร่วมมือในงานโลจิสติกส์ที่อยู่ในโซ่อุปทาน ศึกษาในกลุ่มของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) และลูกค้า (Customer) โดยการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มผู้ผลิตสินค้าในประเทศสวีเดน ผลของการศึกษาพบว่าความถี่ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ระดับของการวางแผนการทำงานในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทาน และแนวทางในการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์ในทางทิศทางเดียวกับประสบการณ์ความร่วมมือ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างแผนเชิงกลยุทธ์กับความร่วมมือในการดำเนินงานมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ และไม่มีผลต่อประสบการณ์ความร่วมมือ งานวิจัยนี้ได้บอกว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง คือ ตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้ความร่วมมือประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Phong-arjarn และ Jeenanunta (2009) ในงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าการจัดการโซ่อุปทานยังคงยึดติดกับวิธีการดำเนินงานแบบดั้งเดิมที่ผ่านมา ซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการบริหารจัดการโซ่อุปทานบนพื้นฐานของความร่วมมือ

Mathuramaytha (2011) ศึกษา การสร้างความร่วมมือโซ่อุปทาน ด้วยการศึกษาศึกษาโดยการทบทวนวรรณกรรม ของการสร้างความร่วมมือโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration: SCC) ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกห่วงโซ่อุปทาน (Chain Member) ผลจากการวิจัยการศึกษาโดยการทบทวนวรรณกรรมนี้อธิบายให้ทราบได้ว่าแนวคิดของ Simatupang, T.M (2004) ที่ได้แสดงความเห็นไว้ว่าการสร้างความร่วมมือโซ่อุปทาน โดยให้ความสำคัญในปัจจุบัน 3 ด้าน คือ การใช้สารสนเทศร่วมกัน (Information Sharing) การตัดสินใจร่วมกัน (Decision Synchronization) และสิ่งกระตุ้นในการทำงานร่วมกัน (Incentive Alignment) ซึ่งหากองค์กรสามารถสร้างความร่วมมือในโซ่อุปทานได้จะส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในหลายด้านอันได้แก่ ด้านราคาและต้นทุน, ด้านคุณภาพ, ด้านความเชื่อถือได้ในการส่งมอบ (Delivery Dependability), ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และ ด้านเวลาการเข้าสู่ตลาด (Time-to-Market) และนำไปสู่การเกิดผลการดำเนินงาน (Organizational Performance) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง ภายใต้แรงกดดันความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Environmental Uncertainty)

Phong-arjarn และ Jeenanunta (2011) ศึกษาความร่วมมือในโซ่อุปทานกรณีอุตสาหกรรมสิ่งทอ โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาตัวขับเคลื่อนและอุปสรรคในการสร้างความร่วมมือระหว่างกรณีศึกษาที่ประกอบกิจการในอุตสาหกรรมสิ่งทอ ในการศึกษานี้ได้เสนอระดับของความร่วมมือในโซ่อุปทานไว้ 3 ระดับโดยระดับที่ 3 คือระดับที่มีความสัมพันธ์สูงสุด ซึ่งแต่ละระดับจะพิจารณากิจกรรมที่ดำเนินงานร่วมกัน 4 มิติ คือ แลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Sharing) การตัดสินใจร่วมกัน (Decision Synchronization) มีกระบวนการร่วมกัน (Joint Business) และการแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ (Resource and Skill Sharing) และจากผลการศึกษาพบว่า บริษัท

กรณีศึกษาครั้งนี้มีระดับความร่วมมือในโซ่อุปทานอยู่ในระดับ 1 มีตัวขับเคลื่อนในการสร้างความร่วมมือในโซ่อุปทาน คือ วิสัยทัศน์และการสนับสนุนจากผู้บริหาร, การแข่งขันที่มีความรุนแรง, การจัดการภายในองค์กร และความพร้อมขององค์กร สำหรับอุปสรรค คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความร่วมมือในโซ่อุปทาน ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบในการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กร

ชุมพล มณฑาทิพย์กุล และ ช่อทิพย์ ลือไชยวุฒิ (2550) ทำการศึกษาศักยภาพของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าไทยในการประสานความร่วมมือกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน ผลจากการสำรวจพบว่าศักยภาพความพร้อมในการประสานงานความร่วมมือของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าไทยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลความร่วมมือคือ ความเชื่อถือไว้วางใจ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และการให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละปัจจัยในเชิงลึกพบว่าปัจจัยด้านความเชื่อถือไว้วางใจนั้นมีความพร้อมในการเก็บรักษาความลับข้อมูลด้านการค้าของลูกค้าสูงสุด ซึ่งหมายความว่าทุกฝ่ายต้องการอาจจะให้เกิดขึ้นแต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ยอมรับและเชื่อถือได้ การที่บริษัทผู้เป็นเจ้าของข้อมูลจะให้ข้อมูลแก่ลูกค้าในโซ่อุปทาน บริษัทผู้เป็นเจ้าของข้อมูลก็ต้องการความมั่นใจเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือไว้วางใจว่าข้อมูลที่ให้จะไม่ถูกนำไปใช้หาประโยชน์

พูนศักดิ์ เชื้อไพรัตน์ (2548) ศึกษาการพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า ซึ่งลูกค้าของผู้ให้บริการขนส่งในการศึกษาในครั้งนี้คือผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคและผู้ค้าปลีกสมัยใหม่ด้วยการศึกษาเชิงลึกเป็นกรณีศึกษา ผลการศึกษาพบว่าผู้ให้บริการขนส่งและลูกค้ามีความเป็นไปได้ที่พัฒนาความร่วมมือในรูปแบบพันธมิตรอย่างแท้จริงด้วยวิธีการประเมินรูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสมของ Lambert et al. (1996) แนวทางพัฒนาความร่วมมือกำหนดจากองค์ประกอบในกิจกรรมที่จะดำเนินการภายใต้ความร่วมมือที่ต้องการพัฒนาขึ้นในรูปแบบที่คาดหวัง แลพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน คือ การลดต้นทุนในการขนส่งและการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ และปรับปรุงระดับการให้บริการลูกค้าจากตัวผลิตภัณฑ์ทั้ง 2 องค์กรให้ความสำคัญที่สุด สำหรับกิจกรรมตามองค์ประกอบที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายของความร่วมมือ คือ การพัฒนากลไกสนับสนุนการประสานงานระหว่างองค์กร และ การแบ่งปันข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ

นำพล ลาวัลยะวัฒน์ (2554) ได้ศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานมาตรฐานสำหรับการขนส่งแบบความร่วมมือของเจ้าของสินค้าระหว่างบริษัทน้ำตาลและบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ ซึ่งกระบวนการทำงานมาตรฐานในงานวิจัยนี้คือกระบวนการมาตรฐานของการรับสินค้าในเที่ยวกลับ โดยทั้ง 2 บริษัทใช้รถบรรทุกร่วมกัน เป็นการลดการวิ่งเที่ยวเปล่าของบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ใน

การมารับสินค้าที่โรงงานน้ำตาล การศึกษาครั้งนี้ใช้กระบวนการพัฒนาตามหลักของ Deming Cycle คือ Plan, Do, Check และ Action ในการพัฒนากระบวนการมาตรฐาน ผลจากความร่วมมือในการพัฒนากระบวนการทำงานมาตรฐานทำให้ลดต้นทุนในการขนส่งเป็นที่พอใจทั้งบริษัทขายปลีกขนาดใหญ่และบริษัทน้ำตาล ถึงแม้ว่ากระบวนการมาตรฐานที่พัฒนาขึ้นทำให้เกิดการประหยัดค่าขนส่ง แต่ยังมีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนเส้นทางและความสม่ำเสมอของการขนส่งบนเส้นทาง ดังนั้นความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการทั้งสองนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในความร่วมมือความร่วมมือที่จะขยายผลในส่วนอื่นๆของโซ่อุปทานต่อไปในระยะยาว

กรณีศึกษาบริษัท Nistevio และ Transplace (อ้างอิงใน นำพล ลาวัลยะวัฒน์, 2554) เป็นการศึกษาความร่วมมือของบริษัท Nistevio และ Transplace คือ บริษัทตัวกลางที่เข้ามาบริหารการขนส่งของสมาชิกในเครือข่าย การสร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบผ่านตัวกลางเหมือนกับ Joel Sutherland (2003) คือ ไม่ได้เพิ่มความสัมพันธ์ของบริษัทที่อยู่ในเครือข่าย แต่เป็นลักษณะของความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการสร้างเครือข่ายที่สมบูรณ์ และมีความสามารถสูงที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หลักในการลดการขนส่งที่ขยับปลายบนเครือข่ายที่สร้างขึ้น โดยที่บริษัทตัวกลางเท่านั้นที่ทราบรายละเอียดและข้อมูลที่เป็นความลับขององค์กรสมาชิกบนเครือข่าย ซึ่งการร่วมมือกันผ่านบริษัทตัวกลางนั้นมีข้อเสียในเรื่องเวลา เนื่องจากการขนส่งในเครือข่ายถ้าเกิดเหตุขัดข้องบางพื้นที่ทำให้เกิดความล่าช้าที่ส่งผลกระทบต่อระบบทั้งหมด ดังนั้นบริษัทที่เป็นสมาชิกในกลุ่มเครือข่ายของบริษัทตัวกลางส่วนใหญ่ จะใช้บริการเพียงให้บริหารจัดการ ในส่วนของการขนส่งไปยังศูนย์กระจายสินค้าหรือโกดังเท่านั้น ไม่ได้ให้ควบคุมการส่งไปยังลูกค้าเนื่องจากไม่เชื่อใจในเรื่องของความตรงต่อเวลา เช่น บริษัท Land O'Lake เป็นบริษัทผลิตผลิตภัณฑ์จากนม ซึ่งได้เข้าร่วมกับเครือข่ายของ Nistevio โดยให้บริษัท Nistevio บริหารระบบขนส่งในองค์กรในการส่งสินค้าไปยังโกดังและศูนย์กระจายสินค้า ซึ่งบริษัทสามารถลดลงของค่าขนส่งถึง 15% ต่อปี หรือสูงถึง 20% ในบางเส้นทาง และบริษัท AutoZone

ห้สนา นามเชิดตระกูล (2553) กรณีศึกษา บริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท มนต์ทรานสปอร์ต จำกัด โครงการ "Collaboration Route Planing" เป็นโครงการความร่วมมือระหว่างบริษัท โดยบริษัทกรณีศึกษานี้ได้ปรับเปลี่ยนการทำงานจากเดิมให้เป็นรูปแบบที่เรียกว่า Network Optimization เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และมองการที่ค่าใช้จ่ายรวมเป็นหลัก โดยเนสท์เล่ให้มนต์ทรานสปอร์ตเป็นผู้ขนส่งสินค้าเข้าและสินค้าขาออกของศูนย์กระจายสินค้า และรวมการวางแผนการขนส่งและกระจายสินค้าทั้งหมดเข้าด้วยกันเป็นการจัดระบบการขนส่งสินค้าให้เป็นเครือข่ายที่สมบูรณ์ (Network Optimization) และร่วมกันออกแบบระบบการทำงาน การติดต่อสื่อสาร รวมถึงกระบวนการควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้เนสท์เล่ที่ได้

พยากรณ์การใช้รถในแต่ละเดือนและแจ้งให้กับมนต์ทรานสปอร์ตรวมทั้งข้อมูลรายละเอียดการวิ่ง เพื่อให้ มนต์ทรานสปอร์ต สามารถเตรียมรถให้พร้อมในแต่ละเดือนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลจากการร่วมมือในการขนส่งสินค้าทำให้ เนสท์เล่เพิ่มความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพในด้านต้นทุนการขนส่ง และปรับปรุงความพึงพอใจให้ลูกค้ามนต์ทรานสปอร์ต สามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพในต้นทุนที่ต่ำลง และได้รับความน่าเชื่อถือจากลูกค้าในการบริการที่แม่นยำ

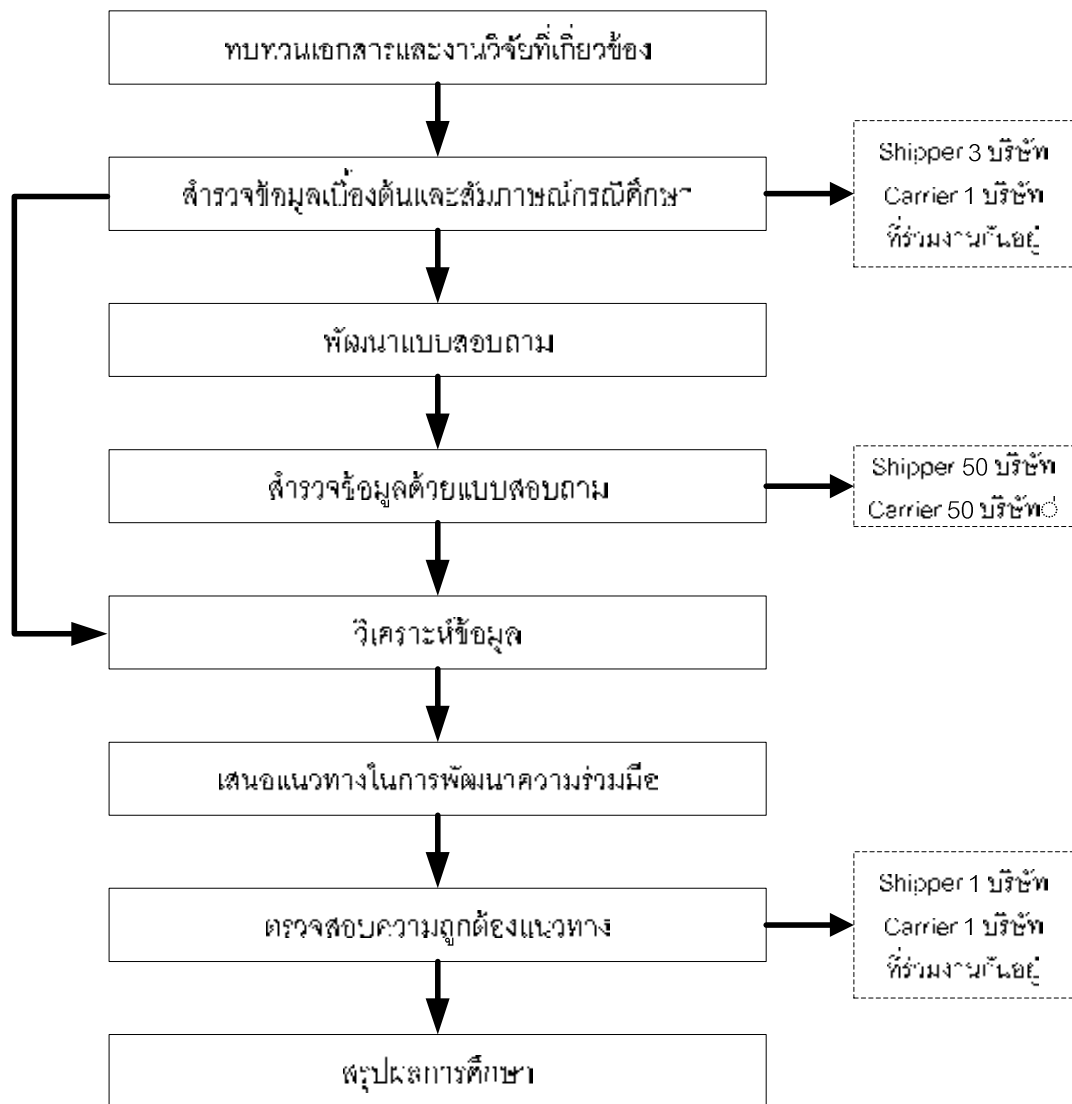
จากศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาการบริหารจัดการในปัจจุบันมีแนวความคิดจากการดำเนินการต่างๆ ที่ต้องพึ่งพาอาศัยร่วมกันมากขึ้น การประกอบกิจการงานใดต้องเกี่ยวข้องและเกี่ยวโยงถึงกัน การจะเอาตัวรอดในสังคมเพียงคนเดียวเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอจึงต้องพึ่งพาศักยภาพอยู่ร่วมกัน และ การศึกษาที่เกี่ยวกับความร่วมมือในการขนส่งสินค้าโดยส่วนใหญ่เน้นศึกษาในกลุ่ม ของผู้ว่าจ้าง และผู้ว่าจ้างที่เป็นลูกค้าอีกที และ เน้นศึกษาความร่วมมือในกลุ่มของผู้ให้บริการขนส่ง สำหรับการศึกษากลุ่มผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งยังมีไม่มาก โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ว่าจ้างที่เป็นผู้ผลิตสินค้า และ ขาดในส่วนที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือ ดังนั้นในงานการศึกษานี้จึงให้ความสำคัญกับการศึกษาความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้างที่เป็นผู้ผลิตสินค้าและผู้ให้บริการขนส่ง เพื่อพัฒนาแนวทางความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง ให้มีระดับความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันมากขึ้น โดยเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันระหว่างทั้ง 2 องค์การนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่สูงขึ้น

ในการศึกษานี้ประยุกต์ใช้แบบจำลองการทำงานร่วมกันของ Lambert et al. (1996) เป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการศึกษาคือ ตัวขับเคลื่อน (Driver) คือ สิ่งจูงใจในการพัฒนาความร่วมมือ, ตัวสนับสนุน (Facilitators) คือ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ, องค์ประกอบ (Components) คือ กิจกรรมภายใต้ความร่วมมือ และเพิ่มเติมในส่วนอุปสรรคในการพัฒนาความร่วมมือ (Barriers) เนื่องจากการศึกษาที่ผ่านมาที่ศึกษาความร่วมมือระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งยังมีไม่มาก ดังนั้นในการศึกษานี้จึงเริ่มจากสำรวจข้อมูลตัวขับเคลื่อน ตัวสนับสนุน และอุปสรรค ด้วยการสัมภาษณ์กรณีศึกษา แล้วนำผลที่ได้ไปพัฒนาแบบสอบถามด้วยหลักการประเมินความต้องการ (Need Assessment) และเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์ผลต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาการดำเนินการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้าง (Shipper) และผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (Carrier) ในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคที่ขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกภายในประเทศ เพื่อหาแนวทางพัฒนาการขนส่งสินค้า ด้วยแนวคิดความร่วมมือในการขนส่ง (Collaboration) ในบทนี้เป็นการแสดงขั้นตอนวิธีการดำเนินงานวิจัย วิธีการเก็บข้อมูล และแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปโดยรวมดังแสดงในรูปที่ 3.1



รูปที่ 3.1 กระบวนการวิจัย (Research Methodology)

3.1 ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นแรกของการศึกษาหลังจากการกำหนดปัญหาและขอบเขตของปัญหาในงานวิจัย โดยผู้วิจัยทำการทบทวนทฤษฎีจากเอกสารทางวิชาการในแหล่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกัน โดยมีหัวข้อของการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันในโซ่อุปทาน คือ การทำงานร่วมกันในโซ่อุปทาน (Supply chain Collaborative) ความร่วมมือในการบริหารงานขนส่งสินค้า งานวิจัยที่ผ่านมาในอดีต โดยรายละเอียดต่างๆจะแสดงไว้ในบทที่ 2

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยนำแบบจำลองการเป็นพันธมิตรของ Lambert et al. (1996) ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา คือ การที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะมีการสร้างหรือพัฒนาความร่วมมือต้องพิจารณาอยู่ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยขับเคลื่อน (Drivers) คือ สิ่งจูงใจหรือสาเหตุของการพัฒนาความร่วมมือ และปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) คือ ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ การปรับปรุงหรือพัฒนาปัจจัยทั้ง 2 นี้ให้ดีขึ้นมีความสอดคล้องกัน มีโอกาสจะทำให้ทั้งสององค์กรตัดสินใจพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน และเมื่อมีการตัดสินใจพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน สิ่งที่ต้องพิจารณาลำดับต่อมา คือ กิจกรรมหรือกระบวนการที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นพันธมิตร (Components) องค์การที่มีความพร้อมในการทำงานร่วมกันตามองค์ประกอบของการเป็นพันธมิตรนำไปสู่ความการรักษาความเป็นพันธมิตรและความสำเร็จในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน นอกจากนี้ในด้านผลประโยชน์ความร่วมมือยังต้องให้ความสำคัญอุปสรรค (Barriers) ที่มักเกิดขึ้นในการเป็นพันธมิตรหรือการพัฒนาความร่วมมือ (ยูดา และ สุภาวดี, 2544 อ้างอิงใน พูนศักดิ์ ธิยาไพรัตน์, 2548)

ผลจากการทบทวนเอกสารทำให้ผู้วิจัยทราบว่า ในประเทศไทยมีการศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้าง (Shipper) และ ผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (Carrier) ไม่มากนัก และจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้วิจัยทราบข้อมูลและมีความรู้พื้นฐานในการกำหนดแนวทางของการศึกษาต่อไป

3.2 การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก บริษัทกรณีศึกษา

ในการศึกษานี้เริ่มต้นจากการสำรวจข้อมูลการทำงานจริงบริษัทกรณีศึกษาและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้จัดการที่ดูแลงานขนส่งสินค้าของผู้ว่าจ้าง (Shipper) และ ผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ในกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภคที่ขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกทุกภายในประเทศและร่วมงานกันอยู่ในปัจจุบัน แล้วนำผลที่ได้มาประยุกต์กับการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง พัฒนาแบบสอบถามเพื่อใช้เก็บข้อมูล

กลุ่มผู้ว่าจ้าง (Shipper) และกลุ่มผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาทำงานร่วมกันระหว่างทั้ง 2 องค์กร

3.2.1 ขั้นตอนในการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เชิงลึกเริ่มจากการทำแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ โดยกำหนดเป็นประเด็นหลักที่ต้องการข้อมูล ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบสามารถให้ข้อมูลได้ โดยอิสระหลังจากนั้นจึงเลือกผู้ว่าจ้าง (Shipper) และ ผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ที่ร่วมงานกันอยู่ในปัจจุบันประกอบธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคซึ่งเป็นขอบเขตของการศึกษา และสามารถให้ผลกับผู้วิจัยได้ บริษัทกรณีศึกษาที่เลือกสัมภาษณ์ครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกจากบริษัทที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ (พนักงานมากกว่า 200 คน) เพราะเชื่อว่าการบริหารจัดการโซ่อุปทานที่มีศักยภาพ

โดยเริ่มจากติดต่อไปยังผู้ว่าจ้าง (Shipper) เพื่อขอเข้าไปสัมภาษณ์ผู้จัดการที่ดูแลงานขนส่งสินค้า ในประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ในตัวคำถามจะเจาะจงองค์กรผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) รายหลัก จากนั้นติดต่อไปยังผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (Carrier) รายหลักของผู้ว่าจ้างที่ติดต่อไปก่อนหน้าเพื่อขอเข้าไปสัมภาษณ์ในประเด็นเดียวกัน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ว่าจ้าง 3 บริษัทที่เป็นผู้ผลิตสินค้า และผู้ให้บริการขนส่ง 1 บริษัทที่เป็นผู้ให้บริการขนส่งหลักของผู้ว่าจ้างที่ติดต่อสัมภาษณ์ทั้ง 3 บริษัทและให้บริการในพื้นที่เดียวกัน รายละเอียดของการสัมภาษณ์แสดงไว้ในบทที่ 4 ต่อไป

3.2.2 วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก

การสัมภาษณ์เชิงลึกจะใช้การพูดคุยซักถามกับผู้จัดการที่ดูแลงานในส่วนของการขนส่งสินค้าขององค์กรทั้งผู้ว่าจ้าง (Shipper) และผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ตามบทสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้ และมีการสอดแทรกคำถามย่อยๆ ในประเด็นอื่นๆเพิ่มเติมระหว่างการสัมภาษณ์ โดยก่อนสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะอธิบายจุดประสงค์ของการสัมภาษณ์ จุดประสงค์ของการศึกษา และอธิบายแนวคิดความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งสินค้าอย่างคร่าวๆ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจในประเด็นที่ตรงกัน การสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมงโดยประมาณ โดยระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะจดบันทึกข้อมูลโดยย่อแต่ละประเด็นเป็นข้อๆ และใช้การบันทึกบทสนทนาประกอบเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป (แสดงอยู่ในภาคผนวก ก)

ตารางที่ 3.1 คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกรณีศึกษา

คำถาม	รายละเอียด
ส่วนที่ 1	ข้อมูลทั่วไปขององค์กร เป็นคำถามปลายเปิด
ส่วนที่ 2	มุมมองเกี่ยวกับความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง คำถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้า ผลประโยชน์ที่ต้องการจะได้รับจากการพัฒนาความร่วมมือ (Driver)
ส่วนที่ 3	องค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ คำถามเป็นการบอกรายละเอียดของการทำงานแบ่งออกตามระดับความร่วมมือ มีหัวข้อในการสัมภาษณ์ทั้งหมด 6 หัวข้อ แสดงอยู่ในภาคผนวก ก ให้ผู้ตอบเลือกประเด็นที่ตรงกับองค์กรของตัวเองมากที่สุด และข้อเสนอแนะในการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ (Facilitators) ถ้ามีการทำกิจกรรมความร่วมมือที่มีระดับที่สูงขึ้น และอุปสรรค (Barrier) ในการทำองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ ระหว่างกัน
ส่วนที่ 4	ผลการดำเนินงานร่วมกันในปัจจุบัน เป็นตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายเปิด (ขึ้นอยู่กับกรณีศึกษาสามารถเปิดเผยข้อมูลได้หรือไม่)

จากตารางที่ 3.1 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำไปใช้ในการพัฒนาแบบสอบถามด้วยเทคนิคประเมินความต้องการ (Need Assessment) ต่อไป เพื่อให้ได้ข้อมูล ปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อการพัฒนาความร่วมมือ ปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือ ที่ตรงกับกลุ่มสินค้าที่งานวิจัยนี้ต้องการศึกษา

3.3 การสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาสรุปเป็นประเด็นคำถามในแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลจากองค์กรผู้ว่าจ้างขนส่ง (Shipper) และผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ในกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคที่ขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกทุกภายในประเทศ

3.3.1 วิธีสุ่มตัวอย่างประชากร

งานวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้าง (Shipper) และ ผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (Carrier) ที่ขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกภายในประเทศให้มีระดับความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันมากขึ้น ในการสุ่มตัวอย่างเพื่อการศึกษาวิเคราะห์ มีหลากหลายวิธีด้วยกัน แต่สามารถแบ่งออกเป็น 2 วิธีใหญ่ๆ คือ การสุ่มตัวอย่างโดยใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability sampling) และการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non probability sampling) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็นแบบใช้วิจารณญาณ (Judgment Sampling) หรือที่เรียกว่าการสุ่มตัวอย่างตามจุดหมาย (Purposive Sampling) เนื่องจากเป็นรูปแบบวิธีที่ไม่ได้กำหนดโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่กลุ่มตัวอย่างจะถูกเลือกมาจากประชากรทั้งหมด สามารถเลือกตัวอย่างได้อย่างสะดวก โดยเลือกตัวอย่างที่สอดคล้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์งานวิจัยเป็นหลัก (สุวิมล ว่องวานิช 2550)

3.3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่นำมาใช้ในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ได้รับความอนุเคราะห์ข้อมูลจาก สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กรมการขนส่งทางบก และ เว็บไซต์ <http://www.dxplace.com> โดยข้อมูลที่ได้รับจากทั้ง 3 แหล่งข้อมูลนี้คือ รายชื่อสมาชิกขององค์กรที่เป็นบริษัทผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค ที่อยู่ในการติดต่อบริษัทสมาชิก เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ โดยเลือกผู้ว่าจ้าง (Shipper) และผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม และอยู่ในขอบเขตของงานวิจัย จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูลครั้งนี้แบ่งเป็นองค์กรผู้ว่าจ้าง (Shipper) 50 องค์กร และองค์กรผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (Carrier) จำนวน 50 องค์กร

3.3.3 การพัฒนาแบบสอบถาม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการสำรวจข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบถึงทัศนคติของผู้ว่าจ้าง (Shipper) และผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ประเด็นคำถามที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ นำมาจากการศึกษางานวิจัยที่

ผ่านมาในบทที่ 2 รวมกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยประเด็นคำถามที่แบ่งออกเป็น 6 คำถามหลัก แสดงอยู่ในภาคผนวก ข (สุวิมล ว่องวานิช 2550)

ตารางที่ 3.2 ประเด็นคำถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม

คำถาม	รายละเอียด
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของ องค์กร	สำรวจข้อมูลทั่วไปขององค์กรผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งสินค้า เป็นคำถามให้ผู้ตอบเลือกคำตอบตามความเป็นจริง (Checklist) และคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็น
ส่วนที่ 2 มุมมองเกี่ยวกับ ความร่วมมือ	- สำรวจมุมมองต่อการพัฒนาการขนส่งด้วยแนวคิดความร่วมมือ เป็นคำถามให้เลือกตอบ (Checklist) และคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็น - สำรวจความต้องการที่จะพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้า เป็นคำถามให้ระดับคะแนน 1 ถึง 5 (Rating Scale)
ส่วนที่ 3 ปัจจัยขับเคลื่อนการ พัฒนาความร่วมมือ (Driver)	- สำรวจความต้องการต่อผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนาความร่วมมือ และความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันปัจจุบันด้วยเทคนิคการประเมินความต้องการ (Need Assessment) เป็นการให้ระดับคะแนน 1 ถึง 5 (Rating Scale) คำถามในส่วนนี้ผู้วิจัยนำมาการศึกษา งานวิจัยที่ผ่านมาในบทที่ 2 ตารางที่ 2.2 และการสัมภาษณ์กรณีศึกษา
ส่วนที่ 4 ปัจจัยสนับสนุนการ พัฒนาความร่วมมือ (Facilitators)	สำรวจปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญต่อการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ และระดับปัจจัยสนับสนุนที่มีอยู่ปัจจุบันด้วยเทคนิคการประเมินความต้องการ (Need Assessment) เป็นการให้ระดับคะแนน 1 ถึง 5 (Rating Scale) คำถามในส่วนนี้ผู้วิจัยนำมาจากกรณีศึกษา
ส่วนที่ 5 องค์ประกอบความ ร่วมมือ (Components)	- สำรวจลักษณะการทำงานในปัจจุบันว่ามีการทำกิจกรรมความร่วมมือหรือไม่โดยการให้เลือกตอบ (Checklist) - สำรวจความพร้อมในการทำงานโดยการให้ระดับคะแนน 1 ถึง 5 (Rating Scale) คำถามในส่วนนี้ผู้วิจัยนำมาจากกรณีศึกษา
ส่วนที่ 6 อุปสรรค (Barrier)	สำรวจปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง โดยการให้ระดับคะแนน 1 ถึง 5 (Rating Scale) คำถามในส่วนนี้ผู้วิจัยนำมาจากกรณีศึกษา

3.3.4 ขั้นตอนในการสำรวจข้อมูล

ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดรายละเอียดของวิธีการสำรวจข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจข้อมูล ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยเลือกใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล การสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลมีวิธีการที่สามารถนำมาใช้ดำเนินการอยู่ด้วยกัน 3 วิธี (สุวิมล ว่องวานิช 2550) ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการแบบตัวต่อตัว การสำรวจทางไปรษณีย์และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการสำรวจข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวร่วมกับการสำรวจทางโทรศัพท์ เพื่อขอความร่วมมือในการทำและส่งแบบสอบถามทาง โทรสาร (Fax) และ E-Mail หรือการตอบแบบสอบถามออนไลน์ (ภาคผนวก ข) ซึ่งการจะเลือกวิธีการใดนั้นจะขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ถูกสัมภาษณ์ เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่ในระดับที่ค่อนข้างสูง เช่น ผู้จัดการหรือหัวหน้าฝ่ายจัดส่ง เจ้าของกิจการ ผู้จัดการหรือหัวหน้าฝ่ายคลังสินค้า หรือผู้จัดการแผนก Logistics เป็นต้น

3.4 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

แนวทางการวิเคราะห์นี้จะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึก (บทที่ 4)

1. ข้อมูลองค์กรของบริษัทกรณีศึกษา
2. มุมมองเกี่ยวกับการพัฒนาความร่วมมือของบริษัทกรณีศึกษา
3. รูปแบบความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง
 - การแบ่งปันเปลี่ยนข้อมูล (Information Sharing)
 - การติดต่อประสานงาน (Communication)
 - การวางแผนการทำงานร่วมกัน (Joint Planning)
 - การควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกัน (Joint Operating Controls)
 - การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ (Risk and Reward Sharing)
 - การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ (Resource and Skill Sharing)
 - มุมมองต่อการพัฒนาความร่วมมือให้มีระดับความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันมากขึ้น
 - อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือ

4. ผลการดำเนินงานร่วมกันของบริษัทกรณีศึกษา
5. สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการนำไปใช้พัฒนาแบบสอบถาม

3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม (บทที่ 5 และ บทที่ 6)

1. การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม บทที่ 5
2. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) บทที่ 5
 - เครื่องมือวิเคราะห์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย การแปลความหมาย
3. การประเมินความต้องการ (Need Assessment) บทที่ 5
 - เครื่องมือวิเคราะห์: T-Test, Priority Needs Index (PNI)
 - หัวข้อที่นำมาวิเคราะห์: ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) และ ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (Facilitators)
4. วิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับความต้องการร่วมมือกับคู่ค้า บทที่ 5
 - เครื่องมือวิเคราะห์ Chi-Square Test, Spearman's Correlation
 - หัวข้อที่นำมาวิเคราะห์ ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) และ ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (Facilitators) ที่ได้จากการประเมินความต้องการ กับความต้องการร่วมมือกับคู่ค้า
5. สรุปข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ จากแบบสอบถาม บทที่ 5
6. วิเคราะห์องค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ (ตรวจสอบความน่าเชื่อถือ) บทที่ 6
 - เครื่องมือวิเคราะห์: T-Test, Chi-Square Test
 - หัวข้อที่นำมาวิเคราะห์: ปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาความร่วมมือ (Driver) และ ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (Facilitators), อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือ (Barrier)

3.5 เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows Version 18 ในการประมวลผล การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)

และการประเมินความต้องการ (Need Assessment) โดยการวิเคราะห์ความแตกต่าง (Gap analysis) ระหว่างความต้องการหรือความสำคัญกับความพึงพอใจในปัจจุบันด้วยวิธีวิเคราะห์ Paired t-test และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการด้วยวิธี Priority Needs Index (PNI) โดยการหาผลต่างระหว่างความต้องการหรือสภาพที่คาดหวัง (I) กับสภาพที่เป็นจริง (D) และหารด้วยสภาพความเป็นจริง (D) มีสูตรคำนวณดังนี้ $PNI=(I-D)/D$ ดัชนีที่มีค่าสูงแปลว่ามีความต้องการที่สูงกว่าดัชนีที่มีค่าน้อย (สุวิมล ว่างวิณิช, 2548). ในกลุ่มข้อมูลที่เป็นอิสระกันวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์ Independent t-test. สำหรับการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในงานวิจัยนี้ใช้วิธีการทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีวิเคราะห์สมมติฐาน Chi-square Test และหาค่าระดับและทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธี Spearman's Correlation ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่ใช้ค่าเฉลี่ยนำมาแปลผลตามเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด 2535)

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การให้คะแนนที่ใช้ในแบบสอบถาม

ค่าเฉลี่ยเกณฑ์คะแนน	ค่าเฉลี่ยช่วงคะแนน	ความหมายของเกณฑ์
5	4.51-5.00	มากที่สุด
4	3.51-4.50	มาก
3	2.51-3.50	ปานกลาง
2	1.51-2.50	น้อย
1	1.00-1.50	น้อยที่สุด

3.5.1 วิธีวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือ

วิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือของแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าความน่าเชื่อถือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา 2550)

$$\text{สูตรที่ใช้} \quad \alpha = \frac{k}{k-a} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_x^2} \right)$$

เมื่อ α คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้

k คือ จำนวนคำถาม

s_i^2 คือ ค่าความแปรปรวนของคะแนนของข้อคำถามแต่ละข้อ

s_x^2 คือ ค่าความแปรปรวนของคะแนนรวม

ถ้าค่าความเชื่อมั่นมีค่ามากก็จะมีค่าใกล้ 1 แสดงว่าเครื่องมือนี้หรือแบบสอบถามชุดนี้มีค่าความเชื่อมั่นที่สูงแต่ถ้าค่าความเชื่อมั่นมีค่าที่ได้น้อยกว่าหรือใกล้ค่า 0 แสดงว่าเครื่องมือนี้หรือแบบสอบถามชุดนี้มีค่าความเชื่อมั่นที่ต่ำ สำหรับค่าความ เชื่อมั่นหรือค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีเกณฑ์การตัดสินใจดังนี้ (สำหรับบางงานวิจัยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามากกว่า 0.50 ก็ถือว่ายอมรับได้)

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.9-1.00 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมดีมาก
 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.80-0.89 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมดี
 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.70-0.79 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมปานกลาง
 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.60-0.69 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมน้อย
 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.50-0.59 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมน้อยมาก
 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.00-0.50 แสดงว่าข้อมูลไม่มีความเหมาะสม

3.5.2 วิธีวิเคราะห์ความแตกต่างด้วย t-test

1. วิธีวิเคราะห์ Independent t-test คือ วิธีหาค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มหนึ่งว่าแตกต่างจากอีกกลุ่มหนึ่งหรือไม่ สำหรับงานวิจัยนี้นำมาใช้ในการเปรียบเทียบมุมมองของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งสินค้า มีวิธีการคำนวณหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ดังนี้

พารามิเตอร์ (Parameter) คือ ค่าต่างๆ ที่รวบรวมมาจากประชากร

μ	แทนค่า ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
σ	แทนค่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
σ^2	แทนค่า ความแปรปรวน
ρ	แทนค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
α	แทนค่า ค่าความเชื่อมั่นที่ 99% และ เชื่อมั่นที่ 95%

ค่าสถิติ (Statistic) คือค่าต่างๆ ที่รวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่าง

\bar{x}	แทนค่า ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
s	แทนค่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
s^2	แทนค่า ความแปรปรวน
r	แทนค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
n	แทนค่า จำนวนกลุ่มประชากร

สูตรคำนวณ ชั้นแรก คำนวณหาว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มมีความแปรปรวนแตกต่างกันหรือไม่ ด้วยสูตร F-test มีสมมุติฐานดังนี้

$$H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_1 : \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

สูตรคำนวณ

$$F = \frac{S_1^2}{S_2^2}; \quad df_1 = n_1 - 1; df_2 = n_2 - 1$$

พิจารณาค่า F-test ถ้า F-test ที่คำนวณได้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{Sig} > \alpha$) นั่นคือยอมรับ H_0 แสดงว่าความแปรปรวนของทั้งสองกลุ่มเท่ากัน จะใช้สูตรที่ 1 (Pooled Variance) ถ้าค่า F-test ที่คำนวณได้มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\text{Sig} < \alpha$) นั่นคือปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 แสดงว่าความแปรปรวนของทั้งสองกลุ่มไม่เท่ากัน จะใช้สูตรที่ 2 แทน (Separate Variance) ขั้นตอนต่อมาเลือกใช้สูตรคำนวณค่า t-test

สูตรที่ 1 เมื่อ $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

$$df = n_1 + n_2 - 2$$

สูตรที่ 2 เมื่อ $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$$df = \frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right)^2}{\frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1} \right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{S_2^2}{n_2} \right)^2}{n_2 - 1}}$$

การพิจารณาหาค่าสถิติ t ที่คำนวณได้ นำค่า t ที่คำนวณได้ไปเปรียบเทียบกับค่า t จากตาราง หากค่าที่คำนวณมากกว่าค่าจากตารางแสดงว่าค่าเฉลี่ยของสองกลุ่มประชากรแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หรือ พิจารณาจากค่า P-value หรือค่า Sig ถ้าค่า Sig มีค่าน้อยกว่า α (Sig < α 0.05) จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก แสดงว่าค่าเฉลี่ยของสองกลุ่มประชากรแตกต่างกัน แต่ถ้าค่า Sig มีค่ามากกว่า α (Sig > α) จะยอมรับสมมติฐานหลักแสดงว่าค่าเฉลี่ยของสองกลุ่มประชากรไม่แตกต่างกัน (ก่อนมากกว่าหลัง หรือก่อนน้อยกว่าหลังพิจารณาที่เครื่องหมายหน้าค่าสถิติ t)

2. วิธีวิเคราะห์ Pair t-test คือ วิธีการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสองค่าว่าแตกต่างกันหรือไม่ โดยค่าเฉลี่ยทั้งสองค่านี้วัดมาจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่สัมพันธ์กัน โดยอาจจะวัดมาจากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวกัน 2 ครั้ง หรือวัดมาจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่ได้มาจากการจับคู่คุณลักษณะที่เท่าเทียมกัน มีวิธีการคำนวณหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าสถิติ (Statistic) คือ ค่าต่างๆ ที่รวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่าง

d	แทนค่าผลต่างระหว่างปัจจัย
\bar{d}	แทนค่าเฉลี่ยของผลต่างระหว่างปัจจัย
S_d	แทนค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของค่าผลต่างระหว่าง 2 กลุ่มปัจจัย
n	แทนค่าจำนวนของตัวอย่าง

สูตรคำนวณ

$$t = \frac{\bar{d}}{\frac{S_d}{\sqrt{n}}}$$

โดยที่ $\bar{d} = \frac{\sum d}{n}$ และ $S_d = \sqrt{\frac{\sum (d - \bar{d})^2}{n - 1}}$, $df = n - 1$

การพิจารณาหาค่าสถิติ t ที่คำนวณได้ นำค่า t ที่คำนวณได้ไปเปรียบเทียบกับค่า t จากตาราง หากค่าที่คำนวณมากกว่าค่าจากตารางแสดงว่าค่าเฉลี่ยของสองกลุ่มประชากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หรือ พิจารณาจากค่า P-value หรือค่า Sig ถ้าค่า Sig มีค่าน้อยกว่า α (Sig < α) จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก แสดงว่าค่าเฉลี่ยของสองกลุ่มปัจจัยแตกต่างกัน แต่ถ้าค่า Sig มีค่ามากกว่า α (Sig > α) จะยอมรับสมมติฐานหลักแสดงว่าค่าเฉลี่ยของสองกลุ่มปัจจัยไม่แตกต่างกัน (ก่อนมากกว่าหลัง หรือก่อนน้อยกว่าหลังพิจารณาที่เครื่องหมายหน้าค่าสถิติ t)

3. วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน Analysis of Variance: ANOVA คือ วิธีการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระที่มีค่าย่อยมากกว่า 2 ค่าขึ้นไป โดยนำไป

วิเคราะห์กับตัวแปรตามที่มีระดับการวัดตัวแปรเป็นระดับมาตราอันตรภาค (Interval Scale) หรือมาตราส่วน (Ratio Scale) การวิเคราะห์ที่ความแปรปรวนนั้นจะเป็นการทดสอบค่าความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยด้วย F-test ซึ่งมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ ดังนี้

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

โดย F หมายถึง ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ย
 MS_b หมายถึง ผลรวมกำลัง 2 เฉลี่ยระหว่างกลุ่ม
 MS_w หมายถึง ผลรวมกำลัง 2 เฉลี่ยภายในกลุ่ม

โดยถ้าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่คำนวณได้ใน ANOVA Table มีค่า Sig. ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่กำหนดคือ 0.05 จะยอมรับสมมติฐานหลัก แต่ถ้าค่า Sig. ที่คำนวณได้น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (α) ที่กำหนดคือ 0.05 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ซึ่งกรณีนี้จะต้องทำการทดสอบค่าเพิ่มเติม โดยใช้ Independent t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม

3.5.3 วิธีการทดสอบไคสแควร์ Chi-Square (χ^2)

การทดสอบไคสแควร์ คือ สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานกับตัวแปรเชิงคุณภาพ โดยข้อมูลจะอยู่ในรูปของจำนวนนับ หรือ ความถี่ (Frequency data) โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

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

เมื่อ O_{ij} คือ จำนวนข้อมูล(ความถี่) ที่เกิดขึ้นจริงจากข้อมูลตัวอย่างใน cell ที่ (i,j) และ $i = 1, 2, \dots, r$; $j = 1, 2, \dots, c$

E_{ij} คือ ความถี่ที่คาดหวังใน Cell ที่ ถ้าตัวแปรทั้ง 2 เป็นอิสระกัน = $\frac{(r_i)(c_j)}{n}$

r_i คือ ความถี่ที่เกิดขึ้นในข้อมูลตัวอย่างใน Row ที่ i

c_j คือ ความถี่ที่เกิดขึ้นในข้อมูลตัวอย่างใน Column ที่ j

n คือ จำนวนข้อมูลตัวอย่างทั้งหมด = $\sum r_i = \sum c_j$

การพิจารณาหาค่าสถิติ χ^2 ที่คำนวณได้ นำค่า χ^2 ที่คำนวณได้ไปเปรียบเทียบกับค่าไคสแควร์จากตาราง หากค่าที่คำนวณมากกว่าค่าจากตารางแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หรือ พิจารณาจากค่า P-value หรือค่า Sig ถ้าค่า Sig มีค่าน้อยกว่า α (Sig < α) จะปฏิเสธสมมติฐานหลักแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน แต่ถ้าค่า Sig มีค่ามากกว่า α (Sig > α) จะยอมรับสมมติฐานหลักแสดงว่าตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กัน (ก่อนมากกว่าหลัง หรือก่อนน้อยกว่าหลังพิจารณาที่เครื่องหมายหน้าค่าสถิติ t)

3.5.4 วิธีวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman rank correlation coefficient หรือ Spearman's Correlation)

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน ใช้สัญลักษณ์ r_s เป็นวิธีที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือข้อมูล 2 ชุด โดยที่ตัวแปร หรือข้อมูล 2 ชุดนั้นจะต้องอยู่ในรูปของข้อมูลในมาตราจัดอันดับ (Ordinal scale) หลังการทดสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ สำหรับการทดสอบนัยสำคัญงานวิจัยนี้ใช้วิธีการทดสอบ Chi-Square ในการทดสอบว่าตัวแปรที่ใช้ในการหาค่าความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน คำนวณจากสูตร

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

เมื่อ r_s เป็น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน

$\sum D^2$ เป็น ผลรวมของกำลังสองของผลต่างของอันดับคะแนนแต่ละคู่

N เป็น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องหมาย+,- หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะบอกถึงทิศทางของความสัมพันธ์

โดยที่ r_s มีเครื่องหมาย บวก (+) หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูงอีกตัวหนึ่งจะมีค่าสูงไปด้วย) แต่ถ้า r_s มีเครื่องหมาย ลบ (-) หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางตรงกันข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

3.6 สมมติฐานของงานวิจัยในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สมมติฐานของงานวิจัยในการหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้ว่าจ้างและกลุ่มผู้ให้บริการขนส่งที่มีขนาดองค์กรที่แตกต่างกันในด้าน ปัจจัยขับเคลื่อน ปัจจัยสนับสนุน และอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือ ด้วยวิธี One Way ANOVA คือ

H_0 : ขนาดองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งให้ความเห็นต่อด้าน ปัจจัยขับเคลื่อน ปัจจัยสนับสนุน และอุปสรรคที่ ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ขนาดองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งให้ความเห็นต่อด้าน ปัจจัยขับเคลื่อน ปัจจัยสนับสนุน และอุปสรรคที่ มีแตกต่างกัน

2. สมมติฐานของงานวิจัยในการหาความแตกต่างของข้อมูลระหว่างกลุ่มผู้ว่าจ้างและกลุ่มผู้ให้บริการขนส่งที่แตกต่างกัน ด้วยวิธี Independent t-test คือ

H_{0A} : ความต้องการที่จะร่วมมือกับคู่ค้าของผู้ว่าจ้าง ไม่มีความแตกต่าง กับความต้องการที่จะร่วมมือกับคู่ค้าของผู้ให้บริการขนส่งสินค้า

H_{1A} : ความต้องการที่จะร่วมมือกับคู่ค้าของผู้ว่าจ้าง มีความแตกต่าง กับความต้องการที่จะร่วมมือกับคู่ค้าของผู้ให้บริการขนส่งสินค้า

H_{1B} : ความพร้อมในการทำงานร่วมกันตามองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ ของผู้ว่าจ้าง ไม่มีความแตกต่างกับ ความพร้อมในการทำงานร่วมกันตามองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ ของผู้ให้บริการขนส่งสินค้า

H_{0B} : ความพร้อมในการทำงานร่วมกันตามองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ ของผู้ว่าจ้าง มีความแตกต่างกับ ความพร้อมในการทำงานร่วมกันตามองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ ของผู้ให้บริการขนส่งสินค้า

3. สมมติฐานของงานวิจัยในการหาความแตกต่างของข้อมูลในกลุ่มเดียวกัน ด้วยวิธี Pair t-test โดยแยกวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง คือ

H_{0C} : ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่ต้องการจากการพัฒนาความร่วมมือ ไม่มีความแตกต่างกับ ความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่ได้รับจากการทำงานในปัจจุบัน

H_{1C}: ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่ต้องการจากการพัฒนาความร่วมมือ มีความแตกต่างกับความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่ได้รับจากการทำงานในปัจจุบัน

H_{0D}: ปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ที่สำคัญต่อการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ ไม่มีความแตกต่าง กับปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (Facilitators) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

H_{1D}: ปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ที่สำคัญต่อการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ มีความแตกต่าง กับปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (Facilitators) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

4. สมมติฐานของงานวิจัยในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ความต้องการที่จะร่วมมือในการขนส่งกับคู่ค้าของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) และมีความสัมพันธ์กับปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (Facilitators) ด้วยวิธีทดสอบ Chi-square Test และวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบสเปียร์แมน (Spearman Correlation)

H_{0E}: ความต้องการที่จะร่วมมือในการขนส่งกับคู่ค้า ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) การพัฒนาความร่วมมือ

H_{1E}: ความต้องการที่จะร่วมมือในการขนส่งกับคู่ค้า มีความสัมพันธ์กับปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) การพัฒนาความร่วมมือ

H_{0F}: ความต้องการที่จะร่วมมือในการขนส่งกับคู่ค้า ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (Facilitators) ให้ประสบความสำเร็จ

H_{1F}: ความต้องการที่จะร่วมมือในการขนส่งกับคู่ค้า มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (Facilitators) ให้ประสบความสำเร็จ

5. สมมติฐานของงานวิจัยในการหาความแตกต่างกลุ่มผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งสินค้าที่มีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ และกลุ่มที่ไม่มีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ ด้วยวิธี Independent t-test

H_{0H} : ความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่ได้รับจากการทำงานในปัจจุบันของกลุ่มที่มีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ ไม่มีความแตกต่างกับกลุ่มที่ไม่มีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ

H_{1H} : ความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่ได้รับจากการทำงานในปัจจุบันของกลุ่มที่มีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ มีความแตกต่างกับกลุ่มที่ไม่มีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ

H_{0F} : ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (Facilitators) ที่มีอยู่ในปัจจุบันในกลุ่มที่มีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ ไม่มีความแตกต่างกับกลุ่มที่ไม่มีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ

H_{1F} : ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (Facilitators) ที่มีอยู่ในปัจจุบันในกลุ่มที่มีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ มีความแตกต่างกับกลุ่มที่ไม่มีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ

6. สมมติฐานของงานวิจัยในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ระหว่างการที่ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งมีกิจกรรมความร่วมมือและไม่มีกิจกรรมความร่วมมือ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่ได้รับจากการทำงานในปัจจุบันอย่างไร และมีความสัมพันธ์กับปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (Facilitators) ที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างไร ด้วยวิธีทดสอบ Chi-square Test

H_{0D} : ความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่ได้รับจากการทำงานในปัจจุบัน ไม่มี ความสัมพันธ์ กับการมีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ

H_{1D} : ความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่ได้รับจากการทำงานในปัจจุบัน มี ความสัมพันธ์ กับการมีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ

H_{0K} : ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (Facilitators) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ไม่มี ความสัมพันธ์ กับการมีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ

H_{1K} : ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (Facilitators) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน มี ความสัมพันธ์ กับการมีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ

บทที่ 4

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

เนื้อหาในบทนี้กล่าวถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกบริษัทกรณีสึกษา 3 คู่องค์กร ซึ่งเป็นผู้ว่าจ้าง (Shipper) 3 องค์กร และผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) 1 องค์กร ที่ร่วมงานกันอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งผู้ให้บริการขนส่งที่ศึกษาครั้งนี้ให้บริการขนส่งกับผู้ว่าจ้างทั้ง 3 องค์กรเป็นรายหลักและมีส่วนแบ่งในการให้บริการขนส่ง (Market Share) สูงสุด ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วย

- ข้อมูลองค์กรของบริษัทกรณีสึกษา
- มุมมองต่อการพัฒนาความร่วมมือของบริษัทกรณีสึกษา
- รูปแบบการทำงานของกรณีสึกษาตามองค์ประกอบความร่วมมือ
 1. การแบ่งปันเปลี่ยนข้อมูล (Information Sharing)
 2. การติดต่อประสานงาน (Communication)
 3. วางแผนการทำงานร่วมกัน (Joint Planning)
 4. การควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกัน (Joint Operating Controls)
 5. การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ (Risk and Reward Sharing)
 6. การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ (Resource and Skill Sharing)
 7. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานในมีระดับที่สูงขึ้น
 8. อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือ
- ผลการดำเนินงานร่วมกันของบริษัทกรณีสึกษา
- ข้อมูลที่นำไปใช้ในการพัฒนาแบบสอบถาม
- สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกบริษัทกรณีสึกษา

4.1 ข้อมูลองค์กรของบริษัทกรณีสึกษา

บริษัทกรณีสึกษาทั้ง 3 คู่องค์กรที่ทำการศึกษาในครั้งนี้มีข้อมูลสถานภาพโดยทั่วไปของบริษัทกรณีสึกษามีรายละเอียดใน ตารางที่ 4.1 4.2 และ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของบริษัทกรณีศึกษาที่ 1

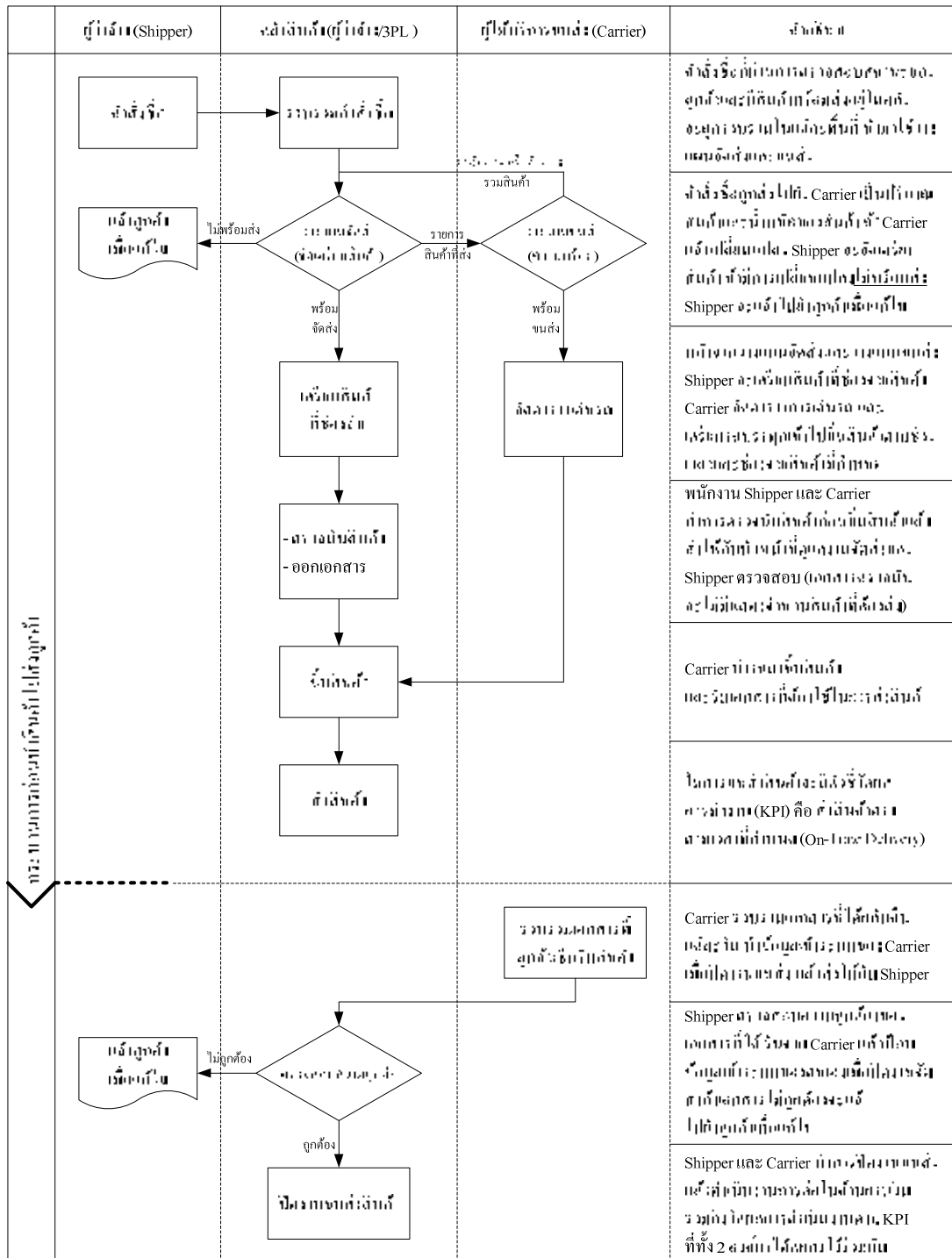
รายละเอียด	ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 1	ผู้ให้บริการขนส่ง
ตำแหน่งผู้ให้ข้อมูล	ผู้ฝ่ายจัดการคลังสินค้า	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด และปฏิบัติการ บริหารงานกระจายสินค้าให้กับผู้ว่าจ้าง กรณีศึกษาที่ 1
อายุการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์	มากกว่า 20 ปี	มากกว่า 5 ปี
ลักษณะองค์กร	บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าอุปโภค บริโภค เครื่องใช้เพื่อสุขภาพ และ เครื่องใช้ส่วนตัว เช่น ผลิตภัณฑ์สปา, ผงซักฟอก, สินค้าเพื่อสุขภาพในช่อง ปาก เช่น ยาสีฟันและ แปรงสีฟัน	บริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าอุปโภค บริโภค ให้บริการขนส่งทั่วประเทศ ให้บริการขนส่งกับผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 1 ในพื้นที่ภาคกลางและพื้นที่กรุงเทพฯ เป็น การขนส่งภายในประเทศขาออกคลัง
สถานที่ตั้งคลังสินค้า	นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี	คลังสินค้าผู้ว่าจ้าง นิคมอุตสาหกรรมอมตะ นคร ชลบุรี
ขนาดองค์กร	องค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานทั้งหมด ในองค์กรมากกว่า 200 คน และมี พนักงานฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่ง ประมาณ 60 คน	องค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานมากกว่า 200 คน มีรถบรรทุกประมาณ 1500 คัน สัดส่วน รถบรรทุกตัวเองต่อรถบรรทุกขนส่ง 40:60 พนักงานประจำองค์กรผู้ว่าจ้าง 8 คน ไม่รวมพนักงานขับรถบรรทุก และมี รถบรรทุกประจำที่ศูนย์ประมาณ 22 คัน
เป้าหมายในการขนส่ง	-ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า - ความยืดหยุ่นในการขนส่ง	- รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและ ระดับการให้บริการ
วิธีการติดต่อสื่อสาร	- ผู้ว่าจ้างติดต่อประสานงานกับผู้ให้บริการขนส่งโดยตรง	
ระยะเวลาในการดำเนินงาน	มีการทำสัญญาร่วมงานกันแต่ไม่ระบุเวลา และทุกปีจะมีการพิจารณาข้อตกลงเกี่ยวกับ ราคาค่าขนส่งกันใหม่ เป็นการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน	
ค่าจ้าง	ผู้ว่าจ้างจ่ายค่าขนส่งให้กับผู้ให้บริการขนส่ง 2 แบบ คือ 1. เหมาเที่ยว (Trip) ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าในพื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑล ตัวแทน จำหน่ายพื้นที่ต่างจังหวัด และ ลูกค้าที่เป็น Modern Trade 30% 2. คิดเป็นชิ้น/หีบ/ห่อ (Case) กลุ่มลูกค้าปลีกทั่วไปและค้าส่งในพื้นที่ต่างจังหวัด 70%	
โครงการที่ดำเนินร่วมกัน นอกเหนือการปฏิบัติงาน	ในปัจจุบัน ไม่มี	

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลของบริษัทกรณีศึกษาที่คู่ที่ 2

รายละเอียด	ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2	ผู้ให้บริการขนส่ง
ตำแหน่งผู้ให้ข้อมูล	ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่ง	ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ บริหารงานกระจายสินค้าให้กับผู้ว่าจ้าง กรณีศึกษาที่ 2
อายุการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์	5 ปี	มากกว่า 15 ปี
ลักษณะองค์กร	บริษัทผู้ผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทำ ความสะอาดในครัวเรือน เครื่องใช้ ส่วนตัว และ อาหาร	บริษัทผู้ให้บริการขนส่งเดียวรายเดียวกับ กรณีศึกษาที่ 1 แต่คนละหน่วยงาน ให้บริการขนส่งในพื้นที่ภาคกลางและ กรุงเทพฯ เป็นการขนส่งภายในประเทศ ขาออกคลัง
สถานที่ตั้งคลังสินค้า	นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ ฉะเชิงเทรา และ นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง กทม.	นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ ฉะเชิงเทรา และ นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง กทม.
ขนาดองค์กร	องค์กรขนาดใหญ่ (พนักงาน ≥ 200 คน) มีพนักงานฝ่ายคลังสินค้าและฝ่าย จัดส่ง 5 คน ซึ่งเป็นพนักงานระดับ หัวหน้าดูแลงานจัดส่ง	องค์กรขนาดใหญ่ (พนักงาน ≥ 200 คน) พนักงานประจำที่องค์กรผู้ว่าจ้าง 35 คน ไม่รวมพนักงานขับรถบรรทุก และมี รถบรรทุกประจำที่ศูนย์ประมาณ 150 คัน
เป้าหมายในการขนส่ง	- ระดับการให้บริการ - โอกาสในการเพิ่มยอดขาย	- รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและ ระดับการให้บริการ
วิธีการติดต่อสื่อสาร และ เทคโนโลยี	ผู้ว่าจ้างติดต่อประสานงานกับผู้ให้บริการขนส่งโดยผ่าน Third Party Logistics (3PL) ที่บริการคลังสินค้าและจัดส่งให้กับผู้ว่าจ้าง	
ระยะเวลาในการ ดำเนินงาน และปริมาณ การขนส่ง	- ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งร่วมงานกันมานานกว่า 30 ปี แต่ในปัจจุบันผู้ว่าจ้างใช้ 3PL บริหารคลังสินค้าและจัดส่ง ดังนั้นในการทำสัญญาขนส่งสินค้า ผู้ให้บริการ ขนส่งจะทำสัญญากับ 3PL โดยมีระยะเวลาร่วมงานกันในสัญญา 3 ปี สำหรับผู้ว่าจ้าง และ 3PL ทำสัญญากัน 3 ปีเช่นกัน	
ค่าจ้าง	ผู้ว่าจ้างจ่ายเงินให้กับบริษัท 3PL 2 แบบ คือ 1. ค่าใช้จ่ายในการบริหารคลังสินค้า 2. ค่าใช้จ่ายในการขนส่งตามปริมาณสินค้า บริษัท 3PL จ่ายค่าขนส่งให้กับผู้ให้บริการขนส่ง 2 แบบ คือ 1. เหมาเที่ยว (Trip) 70% 2. คิดเป็นชิ้น/หีบ/ห่อ (Case) 30%	
โครงการที่ดำเนินร่วมกัน นอกเหนือการปฏิบัติงาน	1. ความปลอดภัยในการขนส่งภายในและภายนอกองค์กร 2. โครงการลดการมลพิษทางอากาศและลดใช้พลังงานในการขนส่งสินค้า	

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลของบริษัทกรณีศึกษาที่ 3

รายละเอียด	ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 3	ผู้ให้บริการขนส่ง
ตำแหน่งผู้ให้ข้อมูล	ผู้อำนวยการฝ่ายโซ่อุปทาน	คนเดียวกับกรณีศึกษาที่ 2
อายุการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์	มากกว่า 20 ปี	มากกว่า 15 ปี
ลักษณะองค์กร	บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องใช้ส่วนตัว และเครื่องใช้ในครัวเรือน เช่น ผลิตภัณฑ์สำเนา, เครื่องสำอาง และกระดาษชำระ	บริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าอุปโภคบริโภคเกี่ยวกับทั้ง 2 กรณีศึกษาที่ผ่านมา ให้บริการขนส่งกับผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 3 ในพื้นที่ภาคกลางและพื้นที่กรุงเทพฯ เป็นการขนส่งภายในประเทศขาออกคลัง
สถานที่ตั้งคลังสินค้า	- โรงงาน : อ. พระประแดง - คลังสินค้า : อ.บางพลี - สมุทรปราการ	สมุทรปราการ
ขนาดองค์กร	องค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานทั้งหมดในองค์กรมากกว่า 200 คน และมีพนักงานฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่งประมาณ มากกว่า 200 คน	องค์กรขนาดใหญ่ มีพนักงานมากกว่า 200 คน มีรถบรรทุกประมาณ 1500 คัน สัดส่วนรถบรรทุกตัวเองต่อรถบรรทุกร่วมขนส่ง 40:60 พนักงานประจำองค์กรผู้ว่าจ้าง 20 คน ไม่รวมพนักงานขับรถบรรทุกและมีรถบรรทุกประจำที่ศูนย์ประมาณ 35 คัน
เป้าหมายในการขนส่ง	-ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า - ความคล่องตัวในการทำงาน	- รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและระดับการให้บริการ
วิธีการติดต่อสื่อสารและเทคโนโลยี	ผู้ว่าจ้างติดต่อประสานงานกับผู้ให้บริการขนส่งสินค้าในการดำเนินงาน โดยผ่าน Third Party Logistics (3PL) ที่บริการคลังสินค้าและจัดส่ง ทั้งนี้บริษัท Third Party Logistics (3PL) ในที่นี้คือ บริษัทในเครือของผู้ว่าจ้างที่บริหารงานได้อย่างอิสระ	
ระยะเวลาในการดำเนินงานและปริมาณการขนส่ง	มีการทำสัญญาร่วมงานกันโดยไม่ได้ระบุเวลา ร่วมงานกันมามากกว่า 30 ปี และไม่ได้กำหนดปริมาณรถบรรทุกที่ต้องประจำที่ศูนย์ ปริมาณ	
ค่าจ้าง	ผู้ว่าจ้างจ่ายเงินให้กับบริษัท 3PL 2 แบบ คือ 1. ค่าใช้จ่ายในการบริหารคลังสินค้า, 2. ค่าใช้จ่ายในการขนส่งตามปริมาณสินค้า บริษัท 3PL จ่ายค่าขนส่งให้กับผู้ให้บริการขนส่ง 2 แบบ คือ 1. เหมาเที่ยว (Trip) 30% 2. คิดเป็นชิ้น/หีบ/ห่อ (Case) 70%	
โครงการที่ดำเนินร่วมกันนอกเหนือการปฏิบัติงาน	ไม่มี	



รูปที่ 4.1 แผนผังกระบวนการทำงานของกรณีศึกษา

จากรูปที่ 4.1 แสดงกระบวนการขนส่งสินค้าของกรณีศึกษาซึ่งมีลักษณะขั้นตอนในการทำงานที่คล้ายคลึงกันทั้ง 3 กรณีศึกษา อย่างไรก็ตามทั้ง 3 กรณีศึกษาผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งมีสิ่งที่แตกต่างกันโดยผู้วิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ติดต่อประสานงาน: ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 1 โทรศัพท์, โทรสาร, E-mail ซึ่งเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการติดต่อประสานงานระหว่างกัน, ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 ใช้ระบบ SAP ที่ผู้ให้บริการขนส่งสามารถเข้าดูได้เฉพาะงานของตนเองเท่านั้น และ GPS ติดตามสินค้า, ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 3 เหมือนกรณีศึกษาที่ 1 และด้านการติดต่อประสานงานผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 1 จะติดต่อกับผู้ให้บริการขนส่งโดยตรง ส่วนผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 และผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 3 จะติดต่อกับผู้ให้บริการขนส่งโดยผ่าน Third Party Logistics (3PL) ที่บริการคลังและการจ่ายสินค้า โดยผู้ให้บริการขนส่งจะมีพนักงานประจำอยู่ที่คลังสินค้าของผู้ว่าจ้าง

2. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน: ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 1 วัดผลการทำงานในด้าน การส่งสินค้าตรงตามเวลาที่กำหนด (On-Time Delivery) และ สินค้าที่สูญหายหรือเสียหายขณะขนส่ง, ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 และผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 3 มีการวัดผลการดำเนินงานเพิ่มในส่วนของการคืนสินค้า (Bill Return)

3. ประเภทของรถบรรทุก: ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 1 ใช้รถบรรทุกแบบคอกและแบบผ้าใบบรรทุกสินค้าแบบเรียงกล่อง, ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 มีการใช้รถบรรทุกแบบคอก แต่โดยส่วนใหญ่ใช้รถบรรทุกแบบตู้ใส่สินค้าเป็นพาเลต (Pallet), ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 3 ใช้รถบรรทุกเหมือนผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 1

4. กลุ่มของลูกค้า ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 1 คือ ร้านค้าปลีกทั่วไป (Traditional Trade), ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Model Trade) รวม Makro ร้านค้าส่ง (Wholesale) และตัวแทนจำหน่าย (Dealer), ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 คือ ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Model Trade) รวม Makro และตัวแทนจำหน่าย (Dealer) หรือเรียกว่า Concessionaire, ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 3 คือ ร้านค้าปลีกทั่วไป (Traditional Trade) ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Model Trade) รวม Makro และร้านค้าส่ง (Wholesale)

ลักษณะการขนส่งสินค้าของ 3 กรณีศึกษามีการขนส่งแบบเต็มคัน (Full Truck Load, FTL) และแบบไม่เต็มคัน (Less Than Truck Load, LTL) ในด้านการส่งแบบ LTL กรณีศึกษาที่ 1 มีการรวมสินค้าไปส่งยังลูกค้า 3-5 รายในครั้งเดียว, กรณีศึกษาที่ 2 มีการรวมสินค้าไปส่งยังลูกค้า 1-3 ราย, กรณีศึกษาที่ 3 มีการรวมสินค้าไปส่งยังลูกค้า 4-8 ราย เห็นได้ว่าจุดลงสินค้าของกรณีศึกษาที่ 3 จะมากกว่าผู้ว่าจ้างรายอื่น แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานขนส่งที่ยุ่งยากกว่าผู้ว่าจ้างรายอื่น

5. ประเภทสินค้า ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 เป็นสินค้าที่มีน้ำหนักและมูลค่าที่ขายหน้าร้านสูงที่สุดเมื่อเทียบกับผู้ว่าจ้างอีก 2 องค์กร, รองลงมาคือ ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 1 และผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 3 มีน้ำหนักเบาและมูลค่าถูกที่สุด และจากการสัมภาษณ์พบว่ากำไรที่ได้จากผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 ได้กำไรสูงที่สุด รองมา ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 1 และ ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 3 ได้กำไรน้อยที่สุด

4.2 มุมมองต่อการพัฒนาความร่วมมือ

ในส่วนนี้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการของบริษัทกรณีศึกษาทั้งผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งในประเด็นมุมมองต่อการพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งกรณีศึกษา และผลประโยชน์ที่ต้องการได้รับการพัฒนาความร่วมมือ

4.2.1 ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 1

ให้ความเห็นว่า ความร่วมมือในการขนส่งกับผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ยังไม่ใช่สิ่งที่จำเป็นมาก เนื่องจากกิจกรรมการขนส่งไม่ใช่กิจกรรมหลัก และเป็นกิจกรรมที่ต้นทุนไม่ได้สูงมาก เมื่อเทียบกับกิจกรรมต้นทุนด้านสินค้าคงคลัง (Inventory) และการทำงานร่วมกันในปัจจุบันก็ถือว่าได้อยู่แล้วสำหรับผู้ให้บริการขนส่งรายนี้ แต่อย่างไรก็ดีถ้ามีรูปแบบการทำงาน และได้รับผลประโยชน์ที่ชัดเจนก็มีโอกาสเป็นไปได้ ผลประโยชน์ที่ต้องการจะได้รับการพัฒนาความร่วมมือคือ ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า และลดความไม่แน่นอนของรถที่เข้ามารับสินค้า

4.2.2 ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2

ให้ความเห็นว่า ความร่วมมือในการขนส่งกับผู้ให้บริการขนส่งเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่งสินค้า และยังเป็นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรผู้ให้บริการขนส่งสินค้า ไม่ต้องไปหาผู้ให้บริการขนส่งสินค้ารายใหม่ ไม่ต้องเปลี่ยนผู้ให้บริการขนส่งบ่อย ซึ่งในปัจจุบันก็มีการพัฒนาการทำงานร่วมกันอยู่เป็นโครงการลดอุบัติเหตุในการทำงานทั้งในคลังสินค้าและระหว่างเดินทางไปส่งสินค้า โดยรถบรรทุกที่บรรทุกสินค้าให้กับผู้ว่าจ้างทุกคันจะต้องมีอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุติดรถบรรทุกทุกคัน, มีการจัดอบรมให้กับพนักงานขับรถบรรทุกเป็นประจำ, มีการร่วมกันสำรวจเส้นทางการเดินทางไปยังลูกค้าประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดอุบัติเหตุร่วมกัน (Transportation Safety) นอกจากนี้ยังมีการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกในโรงงาน (Carbon Footprint) เป็นโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ ที่ทำอยู่ในปัจจุบันคือผู้ว่าจ้างพยายามช่วยให้ผู้ให้บริการขนส่งบรรทุกเต็มคันเพื่อลดจำนวนเที่ยวที่ต้องส่งลงแต่ยังไม่มีการวัดผลที่ชัดเจน ผลประโยชน์ที่ต้องการจะได้รับการพัฒนาความร่วมมือคือ การเพิ่มระดับการให้บริการลูกค้า และการลดต้นทุนในการขนส่ง

บริษัท 3PL ที่บริหารคลังสินค้าและจัดส่ง ให้ความเห็นว่า การพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งมีความจำเป็น เพราะผู้ว่าจ้างจะได้เข้าใจในปัญหา, เงื่อนไขและ

อุปสรรคในการขนส่งสินค้าเพื่อประโยชน์ในการเจรจากับลูกค้าปลายทาง เพื่อลดปัญหาต่างๆ ในการทำงาน เช่น การบริหารจำนวนรายการส่งสินค้าแต่ละครั้ง, การรอขึ้นสินค้า, การรอลงสินค้า ปลายทาง, และยังสามารถช่วยเหลือในเรื่องการหาทางลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ผลประโยชน์ที่ต้องการจะได้รับจากการพัฒนาความร่วมมือ คือ การเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน, การเพิ่มระดับการให้บริการ, การลดต้นทุนในการขนส่งและกระจายสินค้า และ การลดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

4.2.3 ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 3

ผู้ว่าจ้างและบริษัท 3PL ให้ความเห็นว่า ความร่วมมือในการขนส่งกับผู้ให้บริการขนส่งเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่งสินค้า ลดปัญหาในปัจจุบันช่วงปลายเดือน และช่วงที่มีการจัด Promotion รถบรรทุกไม่พร้อมให้บริการส่งสินค้าไม่ทัน และการบริหารงานคลังสินค้าทำได้ยาก สำหรับผลประโยชน์ที่ต้องการจะได้รับจากการพัฒนาความร่วมมือ คือ ลดความไม่แน่นอนในปัจจุบันของรถที่เข้ามารับสินค้า เพิ่มระดับการให้บริการ

4.2.4 ผู้ให้บริการขนส่งสินค้า

ให้ความเห็นว่า ความร่วมมือในการขนส่งสินค้ากับผู้ว่าจ้างเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากภาวะการตลาดที่เปลี่ยนแปลงจากเดิม และ พฤติกรรมผู้บริโภค เปลี่ยนไม่ได้ยึดติดกับแบรนด์สินค้า ผู้ว่าจ้างมีการแข่งขันด้านราคาและการจัดโปรโมชั่นสินค้า (Promotion) มากขึ้น ส่งผลโดยตรงกับผู้ให้บริการขนส่งสินค้าเองในการบริหารงานรถบรรทุกที่ยากขึ้นมาก ผลประโยชน์ที่ต้องการจะได้รับจากการพัฒนาความร่วมมือ คือ รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ว่าจ้างและรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) บริหารงานรถบรรทุกได้เต็มประสิทธิภาพ ลดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น เวลารอคอยต่างๆ การทำงานที่ทับซ้อนกัน และลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน

4.3 รูปแบบการทำงานตามองค์ประกอบความร่วมมือ

จากหัวข้อที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงข้อมูลทั่วไปของบริษัทกรณีศึกษา และขั้นตอนของการทำงานร่วม สำหรับรูปแบบการทำงานร่วมตามองค์ประกอบความร่วมมือนี้ คือ กิจกรรมที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งกรณีศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ระดับตามรูปแบบความร่วมมือ คือ ระดับต่ำ (Cooperation), ระดับกลาง (Coordination) และ ระดับสูง

(Collaboration) โดยกิจกรรมความร่วมมือศึกษาในครั้งนี้มีอยู่ 6 กิจกรรม ผู้วิจัยประยุกต์มาจากการศึกษาของพูนศักดิ์ เรียบไพรัตน์ (2548), และPhong-arjarn และ Jeenanunta (2011) ซึ่งรายละเอียดของระดับความสัมพันธ์แสดงอยู่ในบทที่ 2 ตารางที่ 2.3 และ ภาคผนวก ก และผู้วิจัยได้สอบถามถึงข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนารูปแบบความร่วมมือจากเดิมให้มีระดับที่สูงขึ้นในแต่ละกิจกรรมความร่วมมือ เพื่อนำมาใช้เป็นในการพัฒนาแบบสอบถามต่อไป

สำหรับการประเมินระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ผู้วิจัยจึงทำการสัมภาษณ์ทั้งผู้ว่าจ้างและการผู้ให้บริการขนส่ง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณารวมกัน ซึ่งผู้วิจัยจะเป็นผู้ทำการประเมินเองในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยเริ่มสัมภาษณ์จากผู้ว่าจ้างก่อนแล้วถึงเข้าไปสัมภาษณ์ผู้ให้บริการขนส่งตามการไหลของสินค้า

4.3.1 รูปแบบการทำงานของกรณีศึกษาที่ 1

ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการกรณีศึกษาที่ 1 มีการทำสัญญาในการขนส่งสินค้าร่วมกัน โดยไม่มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ในทุกปีจะมีการพูดคุยถึงเรื่องค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นและค่าขนส่งตามสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน

(1) การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing) ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ใช้ในแต่ละวันและเป็นประจำทุกเดือน ผู้ว่าจ้างจะมีการแจ้งปริมาณสินค้าที่ได้จากการพยากรณ์หรือที่มีการจัดโปรโมชั่นที่คาดการณ์ว่าจะสูงขึ้นให้กับผู้ให้บริการขนส่งล่วงหน้า 1 เดือน เพื่อให้เตรียมรถบรรทุกให้พร้อมในการขนส่ง ดังนั้นผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมือในกิจกรรมการแบ่งปันเปลี่ยนข้อมูลของกรณีศึกษาที่ 1 ว่ามีความร่วมมืออยู่ในระดับกลาง (Coordination)

(2) การติดต่อประสานงาน (Communication): ผู้ว่าจ้างติดต่อประสานงานกับผู้ให้บริการขนส่งโดยผ่านพนักงานที่ประจำอยู่ที่คลังสินค้าของผู้ว่าจ้างเอง โดยหน่วยงานของผู้ให้บริการขนส่งที่ประจำอยู่ที่คลังสินค้ามีหัวหน้าพนักงานปฏิบัติการที่มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการทั้งหมด และมีการจัดประชุมพนักงานระดับบริหารในช่วงเวลาที่ความต้องการลูกค้ามากกว่าที่ผู้ว่าจ้างพยากรณ์ไว้หรือในเหตุการณ์ต่างๆที่สำคัญ เช่น น้ำท่วม, มีการประท้วงปิดเส้นทางขนส่งที่ใช้ประจำ และในทุกปลายปีจะมีการประชุมของผู้บริหารระดับสูงของผู้ให้บริการขนส่งกับของผู้ว่าจ้างเป็นการประเมินผลการดำเนินงานทั้งปี และมอบรางวัลให้กับผู้ให้บริการขนส่งที่มีการปฏิบัติงานดีพิจารณาจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และระดับพึงพอใจของลูกค้าที่ผู้ให้บริการขนส่งรับผิดชอบ ในระดับปฏิบัติงานผู้ให้บริการขนส่งสามารถติดต่อกับตัวแทนขายของผู้ว่าจ้างได้โดยตรงเพื่อแจ้งปัญหาเร่งด่วนกับพนักงานที่ดูแลในพื้นที่ขนส่งนั้นหรือติดต่อกับลูกค้าได้โดยตรง

การติดต่อระหว่างกันนั้นยังจำกัดอยู่เฉพาะระดับปฏิบัติการ และ สำหรับระดับบริหารที่ติดต่อเฉพาะหน่วยงานที่ดูแลการจัดส่งสินค้าของผู้ว่าจ้างเท่านั้นยังไม่ครอบคลุมหลายๆฝ่ายที่เกี่ยวข้องเช่น ฝ่ายขายของผู้ว่าจ้าง หรือ ฝ่ายวางแผนของผู้ว่าจ้าง ผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมือในกิจกรรมการติดต่อประสานงานของกรณีศึกษาที่ 1 ว่าอยู่ในระดับกลาง (Coordination)

(3) การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกัน (Joint Planning) มีการวางแผนขนส่งและกระจายสินค้าร่วมกันในระดับพนักงานปฏิบัติการในแต่ละวันให้ตรงตามแผนงานของแต่ละองค์กรและให้ปฏิบัติตามตัวชี้วัดผลการทำงาน ทั้ง 2 องค์กรมีการวางแผนในการกระจายสินค้าร่วมกันในช่วงที่มีปริมาณสินค้าที่สูง ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าถือได้ว่าเป็นการวางแผนร่วมกันเฉพาะกิจ ดังนั้นผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมือได้ว่ามีความร่วมมืออยู่ในระดับต่ำ (Cooperation)

(4) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Joint Operating Controls) มีการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานร่วมกันในด้านการให้บริการลูกค้า คือ การขนส่งสินค้าตรงตามเวลา (On-Time Delivery) และ สินค้าเสียหายและสูญหายขณะขนส่ง ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งจะเป็นผู้วัดผลการดำเนินงานร่วมกัน เมื่อผลการดำเนินงานที่ไม่ได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละเดือน ผู้ว่าจ้างจะแจ้งไปยังผู้ให้บริการขนส่งดำเนินการแก้ไข แต่ถ้าผลการดำเนินงานไม่ตรงตามเป้าหมายติดต่อกันในหลายเดือนก็จะมีการเรียกประชุมเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และทุกปีผู้ว่าจ้างจะมีการประชุมมอบรางวัลให้ผู้ให้บริการขนส่งที่ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมืออยู่ในระดับกลาง (Coordination)

(5) การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ (Resource and Skill Sharing) ทั้ง 2 องค์กรมีวิธีการทำงานที่สอดคล้องกัน เข้าใจในระบบการทำงานของอีกฝ่ายเนื่องจากทำงานร่วมกันมาอย่างยาวนาน ไม่มีการลงทุนร่วมกันในการจัดอบรมพนักงาน ถึงแม้ผู้ให้บริการขนส่งจะมีพนักงานประจำที่คลังของผู้ว่าจ้างแต่ก็ไม่ได้รับความช่วยเหลือ เรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกจากผู้ให้บริการขนส่ง ผู้วิจัยจึงประเมินรูปแบบความร่วมมือได้ว่ามีความร่วมมืออยู่ในระดับต่ำ (Cooperation)

(6) การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ (Risk and Reward Sharing) เมื่อเกิดอุบัติเหตุระหว่างการขนส่งสินค้า หรือสินค้าสูญหายระหว่างส่งผู้ให้บริการขนส่งจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด ยกเว้นบางกรณี เช่น เกิดอุบัติเหตุที่ไม่สามารถควบคุมได้ผู้ว่าจ้างก็จะช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในบางส่วน สำหรับสินค้าที่สูญหายหรือเสียหายขณะขนส่งผู้ว่าจ้างจะให้ผู้ให้บริการขนส่งรับผิดชอบในราคาเดียวกับที่ขายให้ลูกค้า หรือถ้าตัวสินค้าสามารถซ่อมแซมได้ก็ให้นำกลับมายังคลังสินค้าเพื่อซ่อมแซมและจัดส่งใหม่อีกครั้งการช่วยเหลือในด้านสินค้าเสียหายและสูญหายของผู้ว่าจ้างนี้ถ้าพิจารณาภาพรวมอาจเห็นได้ว่าผู้ว่าจ้างไม่ได้เสียหายในด้านใดแต่เมื่อพิจารณาถึงลูกค้าที่สูญเสีย

โอกาสในการขายสินค้าที่เสียหายหรือสูญหายนั้นไปโอกาสในการทำกำไรลดลงส่งผลไปยังระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่ลดลง นอกจากนี้ผู้ให้บริการขนส่งยังช่วยจัดเรียงสินค้าไว้ในชั้นวางสินค้าของลูกค้านอกจากขนส่งลง ณ จุดลงสินค้าเท่านั้น ซึ่งในการช่วยเหลือระหว่างกันนี้ผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมือได้ว่ามีความร่วมมืออยู่ในระดับกลาง (Coordination)

(7) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานในมีระดับที่สูงขึ้นโดยภาพรวม

ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 1 ให้ความเห็นว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้การปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานร่วมกันให้มีระดับที่สูงขึ้น คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 2 องค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้มีการเปิดเผยข้อมูลทางธุรกิจ เชื้อโยงระบบหรือเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน สนับสนุนให้มีการจัดประชุมร่วมกันในหลายๆระดับบริหารและหลายๆหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุนการแบ่งปันทรัพยากร ความรู้ และความชำนาญ จัดอบรมสัมมนาร่วมกับผู้ให้บริการขนส่ง ผู้ให้บริการขนส่งต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเดิมจากที่จัดเส้นทางการเดินทางรถบรรทุกด้วยวิธี Manual คือ จัดด้วยมือ ไปยังการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารงาน และสามารถติดตามตำแหน่งสินค้าตามเวลาจริง (Real Time) มีการพัฒนาคุณภาพของพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ว่าจ้างไม่มั่นใจในความถูกต้องและประสิทธิภาพพร้อมที่จะดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่างๆร่วมกัน แต่ทั้งนี้ต้องมาจากมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับผู้ว่าจ้างก่อนด้วย และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน

ผู้ให้บริการขนส่ง ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงของผู้ว่าจ้างควรเปิดใจและให้การสนับสนุนความร่วมมือในการพัฒนาระบบขนส่งร่วมกัน ให้ความสำคัญกับข้อจำกัดและเงื่อนไขในการขนส่งปัจจุบัน จัดประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งและในหลายๆระดับ วางแผนการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือในด้าน องค์ความรู้ในด้านเทคโนโลยี พัฒนาคูคลองกร และช่วยเหลือในด้านการลงทุนบางส่วน ซึ่งในปัจจุบันผู้ให้บริการขนส่งเองมีผู้ว่าจ้างหลายราย และแต่ละรายก็มีเทคโนโลยีที่แตกต่างกันซึ่งการลงทุนให้มีความสอดคล้องกับทุกรายนั้นมีต้นทุนสูงมาก ถ้าผู้ว่าจ้างไม่ได้ให้การสนับสนุนในเรื่องการลงทุนด้วยการเพิ่มอัตราค่าขนส่งหรือปริมาณงานขนส่งที่สูงขึ้น การนำเทคโนโลยีมาใช้ให้สอดคล้องกับผู้ว่าจ้างนั้นก็เป็นไปได้ยาก เพราะการลงทุนในระบบขนส่งของผู้ให้บริการขนส่งสุดท้ายแล้วจะสะท้อนไปยังอัตราค่าขนส่งอยู่ดี นอกจากนี้ปัญหาในด้านของแรงงานภาครัฐควรเข้ามาช่วยเหลือในเรื่องพนักงานขับรถอย่างจริงจัง เพราะปัญหาหลายๆอย่างที่ผู้ให้บริการขนส่งไม่สามารถที่จะดำเนินงานร่วมกับผู้ว่าจ้างได้เพราะพนักงานขับรถที่ขาดศักยภาพอยู่

(8) อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือสำหรับผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 1 คือ ความยุ่งยากที่เกิดขึ้น, หน่วยงานภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือ, ผู้ให้บริการขนส่งไม่ให้ความร่วมมือ, ขาดความรู้ความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานร่วมกัน, ขาดความเชื่อใจในศักยภาพของผู้ให้บริการขนส่งที่สามารถวางแผนการขนส่งสินค้าให้ครอบคลุมทุกพื้นที่โดยไม่เอาแต่ความสะดวกส่วนตัวเอง, ความคิดในการทำงานแบบเดิมที่ไม่อยากเปลี่ยนแปลงองค์กร และความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดระหว่างองค์กรอาจทำให้เกิดปัญหาขาดความเกรงใจต่อกัน. ส่วนอุปสรรคของผู้ให้บริการขนส่ง ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน, ขาดพนักงานขับรถที่มีศักยภาพ, พนักงานมีเคยชินกับวิธีปฏิบัติงานแบบเดิมทำให้การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงทำได้ยาก, เทคโนโลยีของผู้ว่าจ้างหลายๆรายมีความแตกต่างกัน, ขาดการสนับสนุนจากองค์กรผู้ว่าจ้างที่ชัดเจน และ โครงสร้างในการขนส่งสินค้า (Network) และปริมาณงานของผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 1 เพียงองค์กรเดียวในปัจจุบันยังไม่สามารถดำเนินโครงการที่เกี่ยวกับการขนส่งต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.2 รูปแบบการทำงานของกรณีศึกษาที่ 2

บริษัทผู้ว่าจ้างมีการทำสัญญาร่วมงานกับบริษัท 3PL ที่บริหารคลังสินค้าและกระจายสินค้า มีระยะเวลา 3 ปี และบริษัท 3PL มีการสัญญาในการทำงานร่วมกับผู้ให้บริการขนส่งสินค้ามีระยะเวลา 3 ปีเช่นกัน ซึ่งบริษัทผู้ให้บริการขนส่งที่ บริษัท 3PL ใช้ในการขนส่งสินค้าให้กับผู้ว่าจ้าง ต้องผ่านการเห็นชอบจากผู้ว่าจ้างก่อน การทำสัญญามีกำหนดระยะเวลา 3 ปี เพื่อที่จะลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนทางการตลาด และเพื่อที่จะไม่ต้องผูกมัดกับผู้ให้บริการขนส่งจนเกินไป และใช้ต่อรองในเรื่องต่างๆเมื่อครบกำหนดเวลา ซึ่งบริษัท 3 PL ก็เปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของผู้ว่าจ้าง

(1) การแบ่งปันเปลี่ยนข้อมูล (Information Sharing) ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง มีการแบ่งปันข้อมูลโดยผ่านบริษัท ซึ่งถือได้ว่าบริษัท 3PL ที่บริหารคลังสินค้าและจัดส่ง เป็นตัวแทนของผู้ว่าจ้างในการทำงานร่วมกับผู้ให้บริการขนส่ง ผู้ว่าจ้างมีการวางแผนและพยากรณ์การใช้รถบรรทุกในแต่ละเดือนร่วมกับบริษัท 3PL จากนั้นบริษัท 3PL จะนำข้อมูลการพยากรณ์ในแต่ละเดือนส่งให้กับผู้ให้บริการขนส่ง เพื่อเตรียมความพร้อมของรถบรรทุก นอกจากนี้บริษัท 3PL ยังนำข้อมูลที่ได้จากผู้ให้บริการขนส่งเกี่ยวกับเส้นทางที่คาดว่าจะเกิดอุบัติเหตุและทำให้สินค้าเสียหาย เวลาที่ใช้ในการนำส่งในแต่ละเส้นทาง ข้อจำกัดในการขนส่งสินค้าแต่ละพื้นที่ มาใช้ในการวางแผนการจัดส่งและกระจายสินค้า รวมถึงการสำรวจเส้นทางที่ใช้ในการขนส่งร่วมกัน เห็นได้ว่าการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันทั้ง 2 ทิศทาง สำหรับการส่งผ่านข้อมูลระหว่างกัน บริษัท 3PL ส่งผ่านรายการขนส่งสินค้าผ่านระบบ SAP ซึ่งผ่านการเห็นชอบจากผู้ว่าจ้างโดยให้ผู้ให้บริการขนส่งใช้งานได้

เฉพาะหน้างานของตนเองเป็นการเพิ่มความสะดวกในการทำงานและลดความผิดพลาด นอกจากนี้บริษัท 3PL และผู้ให้บริการขนส่งมีการคิดราคาค่าขนส่งร่วมกันโดยการเปิดเผยข้อมูลต้นทุนในการขนส่งทั้งหมดระหว่างกันที่เกี่ยวข้องกับงานขนส่งสินค้าของผู้ว่าจ้าง (Open Book) ดังนั้นผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมือในกิจกรรมการแบ่งปันเปลี่ยนข้อมูลว่าอยู่ในระดับสูง (Collaboration)

(2) การติดต่อประสานงาน (Communication) ผู้ว่าจ้างติดต่อประสานงานกับผู้ให้บริการขนส่งโดยผ่านบริษัท 3PL ที่บริหารคลังสินค้าและจัดส่ง (3PL) มีการติดต่อประสานงานกันในระดับบริหารทุกเดือน และรวมถึงผู้บริหารระดับสูงในบางครั้ง รายละเอียดของการติดต่อประสานงานเป็นการตัดสินใจร่วมกันในวางแผนการทำงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือน และการดำเนินโครงการลดอุบัติเหตุในการขนส่งร่วมกัน การติดต่อระหว่างกันยังจำกัดเฉพาะหน่วยงานคลังสินค้าของผู้ว่าจ้างซึ่งเป็น 3PL, และฝ่ายปฏิบัติการของผู้ให้บริการขนส่ง ซึ่งยังไม่ครอบคลุมหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมืออยู่ในระดับกลาง (Coordination)

(3) การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกัน (Joint Planning) บริษัทผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งมีการวางแผนการทำงานร่วมกันเช่นเดียวกับกรณีศึกษาที่ 1 แต่มีการจัดประชุมร่วมกันเป็นประจำทุกเดือนของระดับผู้บริหารในเรื่องการวางแผนการทำงานร่วมกันในการจัดส่งและกระจายสินค้ารองรับความต้องการที่ไม่แน่นอนในแต่ละเดือน โดยนำข้อมูลที่แบ่งปันระหว่างกัน (Information Sharing) มาใช้ในการวางแผนการทำงานร่วมกัน มีการแก้ปัญหาคำเนินงานที่ไม่ตรงตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) และประชุมเรื่องในอุบัติเหตุในการขนส่งสินค้าร่วมกัน สำหรับโครงการนี้จะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงแยกออกมาจากหน่วยงานขนส่ง ซึ่งผู้ให้บริการขนส่งก็ไม่ได้มีส่วนร่วมการวางแผนหรือกำหนดแนวทางในดำเนินงานลดอุบัติเหตุ ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลกับผู้ว่าจ้างมากกว่า ผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมืออยู่ในระดับกลาง (Coordination)

(4) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Joint Operating Controls) มีการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานร่วมกันในด้านการให้บริการลูกค้า คือ การขนส่งสินค้าตรงตามเวลา (On-Time Delivery) สินค้าเสียหายและสูญหายขณะขนส่ง และ เอกสารกลับคืนจากลูกค้า (Bill Return) ซึ่งผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งจะเป็นผู้วัดผลการดำเนินงานร่วมกัน เมื่อผลการดำเนินงานไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละการประชุมร่วมกันแต่ละเดือนก็จะนำมาพิจารณาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ถ้าตรงตามเป้าหมายก็จะมีการชมเชยให้บริการขนส่งที่ปฏิบัติงานได้ดี ดังนั้นผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมืออยู่ในระดับกลาง (Coordination)

(5) การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ (Resource and Skill Sharing) จากการดำเนินโครงการร่วมกัน โครงการลดอุบัติเหตุ และโครงการลดมลพิษทางอากาศและลดการใช้พลังงาน ผู้ว่าจ้างมีการจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานของผู้ให้บริการขนส่ง ช่วยเหลือด้านอุปกรณ์สำหรับป้องกันอุบัติเหตุ แต่ก็เป็นการให้ยืมซึ่งผู้ให้บริการขนส่งจะต้องลงทุนอุปกรณ์เป็นของตัวเองและมีอยู่ในรถบรรทุกทุกคันที่ให้บริการขนส่งสินค้าของผู้ว่าจ้าง นอกจากนี้ผู้ว่าจ้างยังให้ผู้ให้บริการขนส่งลงทุนติดต่อกับ GPS กับรถบรรทุกที่ใช้นขนส่งให้กับผู้ว่าจ้างทุกคน โดยให้ผู้ให้บริการขนส่งคิดอัตราในอัตราที่รวมการติดตั้ง GPS แล้ว ทำให้ผู้ให้บริการขนส่งยอมที่จะลงทุนติดตั้ง GPS ผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมืออยู่ในระดับกลาง (Coordination)

(6) การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ (Risk and Reward Sharing) ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง มีการดำเนินโครงการลดอุบัติเหตุร่วมกัน เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการขนส่งและในคลังสินค้า เมื่อเกิดความเสียหายขึ้นกับสินค้าขณะขนส่งผู้ว่าจ้างจะทำการตรวจสอบสาเหตุของความสูญเสียถ้าไม่ได้เกิดจากความประมาทของพนักงานขับรถบรรทุก ผู้ว่าจ้างจะให้ความช่วยเหลือชดเชยความเสียหายที่เกิดขึ้นในบางส่วนตามที่ตกลง ถ้าสินค้าเสียหายหลังจากสินค้าออกจากคลังแล้วไม่ได้หายจากอุบัติเหตุผู้ให้บริการขนส่งต้องเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมดสำหรับสินค้าเสียหายถ้าสินค้าสามารถซ่อมแซมได้ผู้ว่าจ้างก็จะรับคืนจากผู้ให้บริการขนส่งสินค้าและผู้ว่าจ้างยังเห็นความสำคัญของคำสั่งซื้อที่ไม่แน่นอนจึงมีการพูดคุยกับลูกค้าให้ปรับเปลี่ยนปริมาณที่สั่งซื้อในแต่ละครั้งให้มีปริมาณขนส่งที่สม่ำเสมอ และมีปริมาณที่สามารถบรรทุกได้เต็มคันรถ นอกจากนี้บริษัท 3PL และ ผู้ให้บริการขนส่งที่มีการกำหนดราคาค่าขนส่งร่วมกัน (Open Book) มีการพูดคุยเรื่องการแบ่งส่วนต่างของของรายได้จากผู้ว่าจ้างและต้นทุนที่ใช้ในการขนส่งจริง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย ผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมืออยู่ในระดับสูง (Collacoration)

(7) ข้อเสนอแนะในปรับปรุงและการพัฒนาความร่วมมือในมีความสัมพันธ์ที่สูงขึ้น

ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 ให้ความเห็นว่า ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง ควรทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลประโยชน์ที่จะได้รับให้เข้าใจตรงกันก่อน ในการที่จะพัฒนาร่วมมือระหว่างกันเป็นสิ่งที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย และการที่มีโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงานที่สอดคล้องกัน มีบุคลากรที่มีศักยภาพ รวมถึงเทคโนโลยีที่ใช้ในการติดต่อประสานงาน จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การทำสัญญาร่วมงานกันในระยะยาวจะทำให้ทั้ง 2 องค์กรมีความกล้าที่จะลงทุนในโครงการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความร่วมมือ แต่การทำสัญญาในระยะยาวนี้ก็มีความเสี่ยงด้วยต้องกำหนดระยะเวลาในสัญญาให้รอบครอบ และมีการกำหนดเงื่อนไขรายละเอียดต่างๆที่ชัดเจน ผู้ให้บริการระดับสูงขององค์กรควรให้การสนับสนุน

อย่างจริงจัง นอกจากนี้ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งต้องมีการดำเนินโครงการในการขนส่งสินค้าร่วมกัน อย่างเช่น โครงการที่จะพัฒนารูปแบบขนส่งจากเดิมให้เป็นรูปแบบการขนส่งแบบต่อเนื่อง (Continuous Move) หรือ การขนส่งแบบต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transportation) หรือ โครงการพัฒนาเทคโนโลยีเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน หรือ โครงการลดความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุที่ผู้ว่าจ้างเองทำร่วมกับผู้ให้บริการขนส่งในปัจจุบัน โครงการเหล่านี้จะทำให้เกิดกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกันทั้งในด้าน การแบ่งปันข้อมูล การวางแผนและควบคุมการดำเนินงานร่วมกัน การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ ให้ระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรใกล้ชิดกันมากขึ้น รวมไปถึงการติดต่อประสานงานกันในหลายๆ ระดับบริหาร

ผู้ให้บริการขนส่ง ให้ความเห็นว่า ผู้ว่าจ้างควรสนับสนุนให้ความรู้ความเข้าใจในด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและติดต่อประสานงานที่สอดคล้องกัน. และเสนอให้ช่วงกลุ่มลูกค้า (Customer) รวมไปถึงกลุ่มผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) ผู้ว่าจ้างเองให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบขนส่งสินค้าร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดโครงข่ายความร่วมมือการขนส่งที่สมบูรณ์ (Network Collaboration) เพราะการร่วมมือเพียงแก่ผู้จ้างและผู้ให้บริการขนส่งยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโครงข่ายความร่วมมือการขนส่งที่สมบูรณ์หรือเกิดรูปแบบความร่วมมือที่แท้จริงได้ควรติดต่อประสานงานระหว่างกันเท่านั้นที่ดีขึ้นเท่านั้น

บริษัท 3PL ที่บริหารคลังสินค้าและจัดส่ง ให้ความเห็นว่า ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งต้องมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันคือตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งทุกๆฝ่ายควรให้ความสำคัญจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน

(8) อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือ ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 มุมมองในการแบ่งผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่แตกต่างกัน, ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ, ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำเทคโนโลยีมาใช้ ความไม่เชื่อใจในการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับขององค์กร และความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลงการทำงาน. ผู้ให้บริการขนส่ง ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ขาดความรู้ความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ และความแตกต่างของเทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน และขาดการสนับสนุนจากองค์กรผู้ว่าจ้างในด้านการเงินที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้า. บริษัท 3PL ที่บริหารคลังสินค้าและจัดส่ง ทั้ง 2 องค์กรยังไม่เปิดใจเข้าหากันอย่างแท้จริง ขาดความเชื่อมั่น/ความไว้วางใจกัน, เป้าหมายในการพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งมีความแตกต่างกันและ ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลงการทำงาน

4.3.3 รูปแบบการทำงานของกรณีศึกษาที่ 3

บริษัทผู้ว่าจ้างมีการสัญญาในการทำงานร่วมกับผู้ให้บริการขนส่งกำหนดระยะเวลา 3 ปี ในการทำสัญญาร่วมกันระยะเวลา 3 ปี เหตุผลเดียวกับกรณีศึกษาที่ 2 เพื่อที่จะลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนทางการตลาด และเพื่อที่จะไม่ต้องผูกมัดกับผู้ให้บริการขนส่งจนเกินไป, ผู้ให้บริการขนส่งสินค้าเองก็เช่นกัน ถ้าการดำเนินงานร่วมกันที่พูดถึงตัวเงินสุดท้ายแล้วจะสะท้อนกลับมายังค่าขนส่งที่เพิ่มสูงขึ้นซึ่งผู้ให้บริการขนส่งควรมองถึงผลประโยชน์ในด้านอื่นๆที่จะได้รับ

(1) การแบ่งปันเปลี่ยนข้อมูล (Information Sharing) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลของกรณีศึกษาที่ 3 มีลักษณะที่เหมือนกับกรณีศึกษาที่ 1 และ ผู้ว่าจ้างมีการปรับปรุงรายละเอียดของข้อมูลคำสั่งซื้อส่งเป็นไฟล์ (Excel) ตามที่ผู้ให้บริการขนส่งสินค้าร้องขอ เพื่อให้ผู้ให้บริการขนส่งสามารถนำข้อมูลเข้าสู่ระบบได้โดยตรงไม่ต้องพิมพ์ใหม่อีกครั้งลดเวลาในการทำงานและลดความผิดพลาดของข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมืออยู่ในระดับกลาง (Coordination)

(2) การติดต่อประสานงาน (Communication) ผู้ว่าจ้างติดต่อประสานงานกับผู้ให้บริการขนส่งโดยผ่านบริษัท 3PL ที่บริหารคลังสินค้าและจัดส่ง (3PL) เป็นบริษัทในเครือของผู้ว่าจ้างเปรียบเสมือนเป็นหน่วยงานหนึ่งของผู้ว่าจ้างทำหน้าที่ดูแลและบริหารคลังสินค้า ซึ่งอาจพูดได้ว่าบริษัท 3PL ที่บริหารคลังสินค้าและจัดส่ง เป็นผู้ว่าจ้าง ลักษณะการติดต่อประสานงานจะเหมือนกับบริษัทกรณีศึกษาที่ 2 มีการติดต่อประสานงานกันในระดับผู้จัดการทุกเดือน รวมถึงในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในบางครั้ง รายละเอียดของการติดต่อประสานงานเป็นการตัดสินใจร่วมกันในการทำงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมืออยู่ในระดับกลาง (Coordination)

(3) การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกัน (Joint Planning) มีการวางแผนขนส่งและกระจายสินค้าร่วมกันในระดับพนักงานปฏิบัติการในแต่ละวันให้ตรงตามแผนงานของแต่ละองค์กรและให้เป็นไปตามตัวชี้วัดผลการทำงาน ทั้ง 2 องค์กรมีการจัดประชุมกันทุกเดือนร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า และวางแผนในการกระจายสินค้าร่วมกันในช่วงที่มีปริมาณสินค้าที่สูงกว่าปกติ ดังนั้นผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมือได้ว่ามีความร่วมมืออยู่ในระดับต่ำ (Cooperation)

(4) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Joint Operating Controls) มีการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานร่วมกันในด้านการให้บริการลูกค้า คือ การขนส่งสินค้าตรงตามเวลา (On-Time Delivery) สินค้าเสียหายและสูญหายขณะขนส่ง และ เอกสารกลับคืนจากลูกค้า (Bill Return) ซึ่งผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งจะเป็นผู้วัดผลการดำเนินงานร่วมกัน เมื่อผลการดำเนินงานไม่ตรง

ตามเป้าหมายที่กำหนดในแต่การประจุมร่วมกันแต่ละเดือนก็จะนำมาพิจารณาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมืออยู่ในระดับกลาง (Coordination)

(5) การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ (Resource and Skill Sharing) ผู้ว่าจ้างให้ความช่วยเหลือ บาร์โค้ด (Barcode) ติดไปกับตัวเอกสารนำส่งสินค้าเพื่อความสะดวกในการตรวจนับ ทั้งนี้ ผู้ให้บริการขนส่งไม่ได้ลงทุนอุปกรณ์ที่ใช้อ่านบาร์ในปัจุบันเพราะเห็นว่ายังไม่จำเป็นในปัจุบันที่นำระบบบาร์โค้ดมาใช้กับงานของผู้ว่าจ้างกรณีที่ 3 ทั้ง 2 องค์กรไม่มีการจัดอบรมพนักงานให้ความรู้กับพนักงาน ผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมืออยู่ในระดับต่ำ (Cooperation)

(6) การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ (Risk and Reward Sharing) เมื่อเกิดอุบัติเหตุระหว่างการขนส่งสินค้า หรือสินค้าสูญหายระหว่างที่ส่งผู้ให้บริการขนส่งจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมดยกเว้นแต่ว่าจะเกิดขึ้นจากผู้ว่าจ้างเอง ไม่มีการช่วยเหลือในส่วนของการขนส่งซ่อมแซมสินค้าที่เสียหาย ผู้วิจัยประเมินรูปแบบความร่วมมืออยู่ในระดับต่ำ (Cooperation)

(7) ข้อเสนอแนะในปรับปรุงและการพัฒนาความร่วมมือในมีความสัมพันธ์ที่สูงขึ้น

ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาครั้งที่ 3 ผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 2 องค์กรต้องให้ความสนใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการ และให้การสนับสนุนความร่วมมืออย่างจริงจัง กำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนขึ้น ซึ่งจะทำให้หน่วยงานอื่นๆภายในองค์กรปฏิบัติตาม ผู้ให้บริการขนส่งเองก็ควรให้ความสำคัญกับสิ่งที่ผู้ว่าจ้างร้องขอ เช่น การลงทุนในด้านเทคโนโลยี และมองว่าการลงทุนนี้จะทำให้ตนเองทำงานได้ง่ายขึ้น ไม่ใช่มองว่าถ้าจะลงทุนจะต้องปรับอัตราค่าขนส่งเพิ่มขึ้น

ผู้ให้บริการขนส่ง ให้ความเห็นว่าเหมือนกับกรณีศึกษาที่ 2 และในเรื่องการลงทุนในด้านเทคโนโลยีผู้ให้บริการขนส่งเห็นว่า เทคโนโลยีที่ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 3 เสนอมาเป็นการเพิ่มความยุ่งยากในการทำงานมากกว่าที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากตัวสินค้าของผู้ว่าจ้างยังใช้วิธีการขนถ่ายและจัดเรียงสินค้าด้วยมือดังนั้นการเพิ่มการตรวจนับสินค้าบาร์โค้ดก็ไม่ได้ทำให้ความเร็วของการขึ้นลงสินค้าดีขึ้น และผู้ให้บริการขนส่งต่อลงทุนในเทคโนโลยีในด้าน Software เพิ่มที่สามารถเชื่อมโยงกับผู้ว่าจ้างได้ การลงทุนในอุปกรณ์ที่ใช้ตรวจสอบ และพนักงานประจำที่ดูแล ด้วยอัตราค่าขนส่งเดิมที่ต่ำผู้ว่าจ้างจึงเห็นว่ายังไม่คุ้มที่จะลงทุน

(8) อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือ ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 3 เห็นว่า ผู้ให้บริการขนส่งและหน่วยงานภายในองค์กรไม่ให้การสนับสนุนในการทำงานร่วมกัน ส่วนผู้ให้บริการขนส่งเห็นว่า ปัจจุบันราคาค่าขนส่งที่ได้รับจากผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 3 น้อยมีกำไรที่ได้ก็เพียงเป็นค่าใช้จ่ายให้กับพนักงานขององค์กรเท่านั้น ถ้ามีโครงการลดต้นทุนและลดราคาค่าขนส่งลงผู้ให้บริการขนส่งเองก็ไม่สามารถที่จะดำเนินงานร่วมกับผู้ว่าจ้างได้ในปัจุบัน

ตารางที่ 4.4 ผลการประเมินระดับความสัมพันธ์ในแต่ละกิจกรรมตามรูปแบบความร่วมมือ

รูปแบบการทำงาน	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร			
	ไม่มี	ระดับต่ำ	ระดับกลาง	ระดับสูง
1. การแบ่งปันเปลี่ยนข้อมูล (Information Sharing)			① ③	②
2. การติดต่อประสานงาน (Communication)			① ② ③	
3. การวางแผนการทำงาน (Joint Planning)		① ③	②	
4. การควบคุมการปฏิบัติงาน (Joint Operating Controls)			① ② ③	
5. การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ (Risk and Reward Sharing)		③	①	②
6. การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ (Sharing Resource and Skill)		① ③	②	

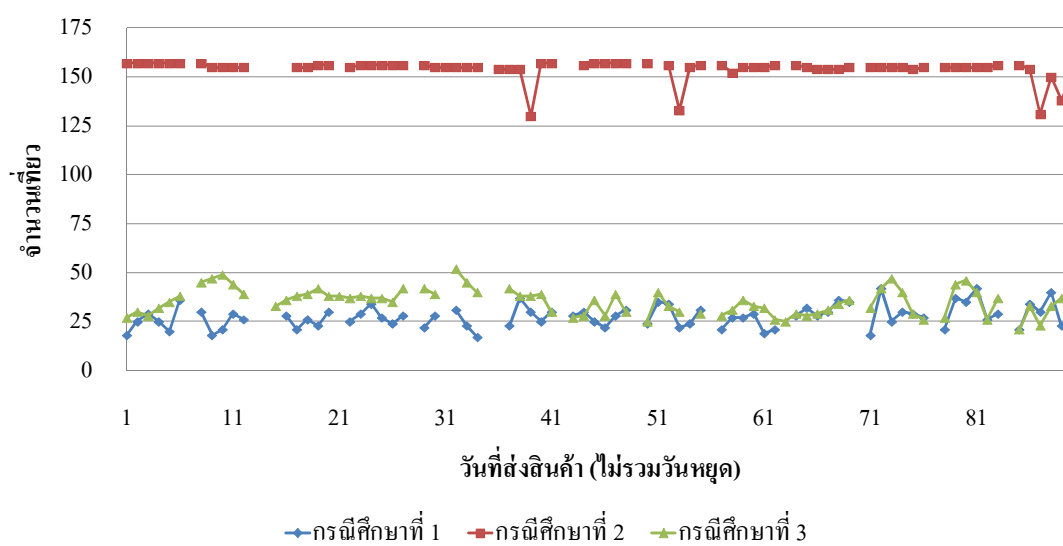
หมายเหตุ ① คือ กรณีศึกษาที่ 1, ② คือ กรณีศึกษาที่ 2, ③ คือ กรณีศึกษาที่ 3

ผลการประเมินระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งสรุปไว้ในตารางที่ 4.4 ส่วนใหญ่ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งกรณีศึกษามีระดับความสัมพันธ์ในแต่ละกิจกรรมความร่วมมืออยู่ในระดับกลาง (Coordination) เมื่อเปรียบเทียบระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งกรณีศึกษา ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 มีความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการขนส่งที่ใกล้ชิดที่สุด รองลงมาคือ ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 1 และ 3 ตามลำดับ

จากการประเมินระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในการทำกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกันของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งโดยส่วนใหญ่แล้วอยู่ในระดับกลาง (Coordination) ดังนั้นข้อเสนอแนะที่ได้จากกรณีศึกษาจะนำไปสู่ระดับความสัมพันธ์ที่สูงขึ้นคือระดับสูง (Collaboration) หรืออย่างน้อยก็รักษาระดับความสัมพันธ์ที่ตรงกับกรณีศึกษาในครั้งนี้ คือ ระดับกลาง (Coordination) ผู้วิจัยนำเสนอแนะจากกรณีศึกษา มาสรุปเป็นประเด็นจะกล่าวในหัวข้อที่ 4.5 ต่อไป

4.4 ผลการดำเนินงานของบริษัทกรณศึกษา

ประสิทธิภาพของการทำงานของบริษัทกรณศึกษา ผู้วิจัยเก็บข้อมูลมาจากผลการดำเนินงานของบริษัทกรณศึกษาทั้ง 3 คู่องค์กร ที่บริษัทกรณศึกษาสามารถให้ได้ และเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ คือ ประสิทธิภาพในการให้บริการของผู้ว่าจ้าง และ ประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินของผู้ให้บริการขนส่งทั้ง 3 คู่องค์กร ซึ่งผลการดำเนินงานที่นำมาแสดงนี้เป็นข้อมูลตั้งแต่เดือน เมษายน 2556 ถึง มิถุนายน 2556



รูปที่ 4.2 แผนผังกระบวนการทำงานของกรณศึกษา

ตารางที่ 4.5 การใช้ประสิทธิภาพรถของบริษัทกรณศึกษา

การใช้ประสิทธิภาพรถ	กรณศึกษาที่ 1	กรณศึกษาที่ 2	กรณศึกษาที่ 3
ค่าเฉลี่ยจำนวนเที่ยวที่ส่งต่อวัน	27.59	154.12	52.00
ความแปรปรวนจำนวนเที่ยวที่ส่ง	5.70	5.33	6.65
วันที่ทำงานนอกเวลา : วันหยุดที่คลังสินค้า	8 : 17	2 : 16	6 : 17

ตารางที่ 4.6 ประสิทธิภาพของการทำงานของบริษัทกรณีศึกษา

ดัชนีชี้วัด	คำจำกัดความ		กรณีศึกษาที่1	กรณีศึกษาที่2	กรณีศึกษาที่3
การส่งสินค้าตรงตามเวลาที่กำหนด (On-Time Delivery)	จำนวนรายการสินค้าที่ส่งตรงตามเวลาที่กำหนด ต่อจำนวนรายการสินค้าที่ต้องส่งทั้งหมด	กรุงเทพฯ และปริมณฑล	97-99% (99%)	98-99% (99%)	97-99% (99%)
		ต่างจังหวัด (ภาคกลาง)	95-99% (98%)	97-99% (98%)	94-97% (98%)

หมายเหตุ ตัวเลขภายใน () คือ เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

ผลการดำเนินงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาทั้ง 3 องค์กรกับผู้ให้บริการขนส่งสินค้า ในด้านประสิทธิภาพการให้บริการของกรณีศึกษาแสดงในรูปที่ 4.2 และตารางที่ 4.5 เห็นได้ว่า กรณีศึกษาที่ 2 มีปริมาณการขนส่งสินค้าต่อวันสูงที่สุด รองลงมาคือกรณีศึกษาที่ 3 และกรณีศึกษาที่ 1 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาที่ความแปรปรวนของปริมาณเที่ยวในการขนส่งสินค้าพบว่า กรณีศึกษาที่ 2 มีความแปรปรวนของปริมาณเที่ยวขนส่งน้อยที่สุดรองลงมาคือกรณีศึกษาที่ 1 และกรณีศึกษาที่ 3

ในด้านประสิทธิภาพในด้านการส่งสินค้าตรงตามเวลาที่กำหนดในพื้นที่ต่างจังหวัด (ภาคกลาง) กรณีศึกษาที่ 2 มีประสิทธิภาพที่สูงกว่ากรณีศึกษาที่ 1 และกรณีศึกษาที่ 3 อาจเป็นเพราะกรณีศึกษาที่ 2 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันใน 2 ทิศทางและมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ทำให้ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 เข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 ยังให้ความสำคัญกับคำสั่งซื้อที่ไม่แน่นอนของลูกค้าและช่วยในการสำรองปริมาณสินค้าที่สั่งในแต่ละครั้งจึงทำให้ผลการดำเนินงานที่ได้ดูมีประสิทธิภาพที่สูงกว่า ในส่วนของพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล บริษัทกรณีศึกษาทั้ง 2 ถือได้ว่ามีการทำงานที่มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายขององค์กรเป็นเพราะส่วนใหญ่แล้วพื้นที่ในส่วนกรุงเทพฯปริมณฑลเป็นกลุ่มลูกค้าที่เป็นร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) พื้นที่นี้มีระยะทางจากคลังสินค้าไปยังลูกค้าใช้เวลาส่งไม่นาน รวมไปถึงปริมาณที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีการสั่งสินค้าที่ปริมาณสูงในแต่ละครั้งทำให้บริหารรถได้ดีกว่า ทำให้ประสิทธิภาพโดยรวมสูงซึ่งต้องพิจารณารวมกับการบรรทุกเต็มประสิทธิภาพรถควบคู่กันไปด้วย เมื่อเรียงลำดับกรณีศึกษาที่มีประสิทธิภาพการขนส่งสินค้า กรณีศึกษาที่ 2 มีประสิทธิภาพในการขนส่งสูงที่สุด รองลงมาคือกรณีศึกษาที่ 1 และกรณีศึกษาที่ 3 ตามลำดับ

4.5 ผลการสัมภาษณ์ผู้ใช้พัฒนาแบบสอบถาม

ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์กรณีศึกษาได้ประเมินรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร พบว่าการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งสินค้าใน 6 กิจกรรมความร่วมมือ พบว่ากิจกรรมการวางแผนการปฏิบัติงาน และกิจกรรมการควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกิจกรรมที่กรณีศึกษาดำเนินไปพร้อมกัน จึงสามารถที่จะรวมเป็นกิจกรรมเดียวได้ ดังนั้นการนำกิจกรรมความร่วมมือที่นำไปใช้สำรวจข้อมูลต่อด้วยแบบสอบถามจึงเหลืออยู่ 5 กิจกรรม คือ 1. การแบ่งปันเปลี่ยนข้อมูล (Information Sharing), 2. การติดต่อประสานงาน (Communication), 3. การวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกัน (Joint Planning and Operating Controls), 4. การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ (Risk and Reward Sharing) และ 5. การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ (Resource and Skill Sharing) อย่างไรก็ตามในการสำรวจข้อมูลเพิ่มด้วยแบบสอบถามผู้วิจัยไม่สามารถเจาะจงองค์กรคู่ค้าได้อย่างชัดเจนดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งคำถามโดยรวมไม่ได้แบ่งเป็นระดับความสัมพันธ์ สำหรับข้อเสนอแนะของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งที่เป็นประเด็นหลักของการยกระดับความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันผู้วิจัยนำมาสรุปแยกเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. การมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร: จะทำให้เข้าใจในการเป็นพันธมิตรระหว่างกัน ว่าการจะพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันนั้นจะต้องทำอย่างไรทำ มีขั้นตอนในการทำงานร่วมกันอย่างไร รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองในการพัฒนาความร่วมมือ และพร้อมที่จะทำงานร่วมกัน

2. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงและนโยบายที่ชัดเจน : การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้า และทำให้หน่วยงานภายในองค์กรให้ความร่วมมือ และสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้า ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ควบคุมการทำงานร่วมกันให้เป็นไปตามจุดประสงค์ หรือเป้าหมายของการเป็นพันธมิตร และเป็นผู้ตัดสินใจในด้านการแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์, แบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ และเปิดเผยข้อมูลที่มีความสำคัญให้กับองค์กรคู่ค้า หรือยุติความสัมพันธ์ระหว่างกัน

3. บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง: จะทำให้ลดความยุ่งยากในการทำงานร่วมกัน ลดความคิดในการทำงานแบบเดิมที่ไม่อยากจะเปลี่ยนแปลงองค์กร และดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆของการเป็นพันธมิตรหรือกิจกรรมความร่วมมือ ให้เป็นไปอย่างราบรื่นเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาความร่วมมือ

4. เทคโนโลยีที่ใช้ดำเนินงานและติดต่อประสานงานที่สอดคล้องกัน: จะให้การติดต่อประสานงานกันง่าย สะดวก ลดเวลาในการดำเนินงาน และลดความผิดพลาดในการติดต่อ

ประสานงาน สร้างระดับการให้บริการที่ดีระหว่างกัน อย่างไรก็ตามก็ไม่จำเป็นต้องเป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัยราคาสูง หรือ เป็นเทคโนโลยีแบบเดียวกัน ขอเพียงเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันได้ก็เพียงพอ

5. โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน: จะทำให้กิจกรรมที่ทำงานร่วมกันมีความคล่องตัวขึ้น เพิ่มความสะดวกในการดำเนินงาน เข้าใจถึงลักษณะการทำงานระหว่างกันได้ง่ายขึ้น ปรับตัวเข้ากันได้ง่ายขึ้น รวมถึงระบบบริหารงาน หรือเรียกได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กร

6. สถานะทางการเงินที่พร้อมต่อการลงทุน: ทำให้เกิดโครงการใหม่ๆร่วมกัน มีเทคโนโลยีใหม่ๆที่ใช้ในการติดต่อประสานงาน มีการลงทุนในสินทรัพย์ร่วมกัน นำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น

7. การสนับสนุนจากลูกค้าของผู้ว่าจ้างและผู้จัดตั้งวัตถุประสงค์ของผู้ว่าจ้าง: ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และเกิดโครงข่ายความร่วมมือที่สมบูรณ์

8. การสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน: ทำให้ได้รับความรู้ความเข้าใจในการทำงานร่วมกันและเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ รวมทั้งการสนับสนุนในด้านการลงทุนต่างๆ และเป็นที่ยอมรับในด้านการวิจัยและพัฒนาวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

สำหรับข้อเสนอแนะปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ ทั้ง 8 ข้อนี้มีความสอดคล้องกับปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ของ Lambert et al. (1996) ประกอบด้วย คือ ความเข้ากันได้ขององค์กร, ปรัชญาในการบริหารและเทคนิคการจัดการ, ความร่วมมือกันทั้ง 2 ฝ่าย และ ความสมดุลระหว่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ที่ได้ขึ้นไปใช้พัฒนาแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลต่อไปด้วยแนวคิดการประเมินความต้องการ (Need Assignment) เพื่อให้ได้ปัจจัยที่สำคัญตรงต่อความต้องการของกลุ่ม ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งต่อไป

สาเหตุที่ทำให้ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งต้องการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน หรือ ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) การพัฒนาความร่วมมือที่ได้จากมุมมองของกรณีศึกษาที่ทั้ง 3 สรุปได้ คือ ความต้องการลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า ต้องการเพิ่มระดับการให้บริการ และต้องการลดความไม่แน่นอนในการทำงาน ส่วนผู้ให้บริการขนส่งนั้นต้องการเพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินเพิ่มระดับการให้บริการ และความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา บทที่ 2 ตารางที่ 2.2 ผู้วิจัยจึงนำปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่ได้ขึ้นไปใช้พัฒนาแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลต่อไปด้วยแนวคิดการประเมินความต้องการ (Need Assignment) เพื่อให้ได้ปัจจัยที่สำคัญตรงต่อความต้องการของกลุ่ม ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งต่อไป

อุปสรรคในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างองค์กรก็เป็นสิ่งที่สำคัญเพราะเป็นเงื่อนไขของการที่ทำไมทั้งสององค์กรผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งยังไม่อยากร่วมมือกันในปัจจุบันจากการสำรวจข้อมูลกรณีศึกษาที่มีความสอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา Kaveh และ Samani (2009) ผู้วิจัยนำมาสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลงในองค์กร
2. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ
3. ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานร่วมกันและการนำเทคโนโลยีมาใช้
4. ความยุ่งยากในการทำงานที่จะเกิดขึ้น
5. ขาดความเชื่อใจในเรื่องการรักษาข้อมูลความลับขององค์กร
6. คู่ค้าไม่ได้ให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง
7. ขาดเงินในการลงทุนในการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ
8. เป้าหมายของการทำงานที่แตกต่างกัน
9. ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลงในองค์กร
10. ความแตกต่างของระบบการทำงานและโครงสร้างองค์กร

4.6 สรุปผลการสัมภาษณ์

ผลที่ได้จากการศึกษาบริษัทกรณีศึกษาทั้ง 3 เห็นได้ว่าผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 มีระดับความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้ให้บริการขนส่ง มากกว่าผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาอื่นๆ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นที่ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 มีระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่แตกต่างกับผู้ว่าจ้างรายอื่น โดยสรุปได้ดังนี้

1. เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 ให้ความสำคัญกับการเพิ่มระดับการให้บริการซึ่งคาดหวังโอกาสทางการขายที่เพิ่มขึ้น ส่วนผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 1 และ 3 นั้นให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนในการขนส่งสินค้าเป็นหลัก โดยที่ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 ยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อระดับการให้บริการที่ดี และปรับเปลี่ยนรูปแบบในการขนส่งที่ทำให้ส่งสินค้าได้ง่ายขึ้น อย่างไรก็ตามการที่ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาทั้ง 3 องค์กรร่วมกับผู้ให้บริการขนส่งกรณีศึกษามาเป็นระยะเวลาเวลานานมากกว่า 30 ปี การทำงานร่วมกันในปัจจุบันได้แสดงถึงต้นทุนค่าขนส่งสินค้าที่แท้จริงร่วมกันอยู่แล้ว ซึ่งเห็นได้ว่าเป้าหมายของการพัฒนาความร่วมมือต้องการจะลดต้นทุนลงไปอีกนั้นเป็นไปได้ยากผู้ให้บริการขนส่งก็ไม่สามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้ว่าจ้างได้นอกจาก การลดต้นทุนที่ทำร่วมกันนั้นจะเป็นการลดต้นทุนจากความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันไม่ใช่เป็นการลดค่าขนส่งลง

อย่างไรก็ดีด้านปริมาณสินค้าและราคาสินค้าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ซึ่งผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 ปริมาณมากที่สูงกว่าอีก 2 กรณีศึกษาแสดงไว้ในรูปที่ 4.2 และมีค่าราคาสินค้าที่สูงกว่า ทำให้ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 มีกำลังจ่ายค่าจ้างในอัตราที่สูงเพื่อระดับการให้บริการที่ดี นอกจากนี้ปริมาณสินค้าที่สูงยังสามารถขยายผลไปสู่การขนส่งแบบต่อเนื่อง โดยร่วมมือกับคู่ค้ารายอื่นที่สามารถจับคู่เส้นทางในการขนส่งสินค้าในเที่ยวเต็มและเที่ยวเปล่า (Matching) เพื่อลดปริมาณการบรรทุกสินค้าเที่ยวเปล่า (Empty Hual)

2. การมีองค์กรกลางที่มีความเชี่ยวชาญ ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 ใช้นิติบริษัท 3PL ที่มีความเชี่ยวชาญและความชำนาญเข้ามาบริหารคลังสินค้าและจัดส่งให้กับองค์กร ทำให้มีการพัฒนาระบบขนส่งอย่างต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง 3PL ยังสร้างความใกล้ชิดกับผู้ให้บริการขนส่งร่วมมือกับผู้ให้บริการขนส่งพัฒนาระบบขนส่งสินค้าร่วมกันอยู่เสมอเนื่องจากการขนส่งและกระจายสินค้าเป็นธุรกิจหลักของบริษัท 3 PL โดยบริษัท 3PL ที่ผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 ร่วมงานอยู่นี้ได้มีการคิดค่าขนส่งร่วมกันผู้ให้บริการขนส่งโดยเปิดเผยต้นทุนที่แท้จริงระหว่างกัน ในเส้นทางที่ให้บริการขนส่งกับผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 แล้วแบ่งสัดส่วนของรายได้ระหว่างกัน ในการเปิดเผยข้อมูลระหว่างกันมีข้อจำกัดคือเป็นข้อมูลเฉพาะเส้นทางที่ผู้ให้บริการขนส่งดำเนินงานให้กับผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาที่ 2 เท่านั้นไม่รวมข้อมูลคู่ค้ารายอื่น และข้อมูลสินค้าในเที่ยวกลับที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกรณีศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งที่มีระดับความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีกว่าองค์กรที่มีระดับความสัมพันธ์ที่ต่ำกว่า และทำให้ทราบถึง ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ปัจจัยสนับสนุน (Facilitations) อุปสรรค (Barriers) และองค์ประกอบความร่วมมือ (Components) ที่เป็นกิจกรรมที่ทำให้ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งมีระดับความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกัน

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

เนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึงการนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ต่อด้วยการประเมินความต้องการ (Need Assessment) ด้วยวิธีทางสถิติ t-test (Independent t-test และ Paired t-test) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังหรือสิ่งสำคัญหรือความต้องการ กับสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการด้วยวิธี Priority Needs Index (PNI) จากนั้นนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ต่อด้วยวิธีทางสถิติ Chi-square Test เป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

จากการส่งแบบสอบถามไปยังผู้ว่าจ้าง (Shipper) และผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ในกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคที่ขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกทุกภายในประเทศ แยกเป็นผู้ว่าจ้าง 50 ชุด และผู้ให้บริการขนส่งสินค้า 50 ชุด การวิเคราะห์ข้อมูลแสดงดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
2. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)
3. การประเมินความต้องการ (Need Assessment)
4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Correlation)
5. สรุปข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ จากแบบสอบถาม

5.1 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น

การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่กลับมาจากการทดลอง โดยผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 18 ในการคำนวณสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช ปรากฏค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามซึ่งวิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alphas) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.707- 0.949 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งเท่ากับ 0.879 และ 0.868 ตามลำดับ ค่าที่ได้อยู่ในระดับที่ยอมรับแบบสอบถามซึ่งมากกว่า 0.7 ได้ดังนั้นแบบสอบถามชุดนี้สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลสำหรับดำเนินงานวิจัยจริงได้

ตารางที่ 5.1 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alphas)

ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย	จำนวน ข้อ คำถาม	ผู้ว่าจ้าง (50 ตัวอย่าง)	ผู้ให้บริการขนส่ง (50 ตัวอย่าง)
		สัมประสิทธิ์ แอลฟา	สัมประสิทธิ์ แอลฟา
1. ผลประโยชน์ที่ต้องการจากความร่วมมือ	6	0.823	0.743
2. ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับในปัจจุบัน	6	0.861	0.845
3. ปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กร	6	0.819	0.727
4. ความพึงพอใจต่อปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กร	6	0.854	0.876
5. ปัจจัยสนับสนุนระหว่างองค์กร	5	0.861	0.883
6. ความพึงพอใจต่อปัจจัยสนับสนุนระหว่างองค์กร	5	0.795	0.797
7. ปัจจัยสนับสนุนภายนอกองค์กร	3	0.917	0.707
8. ความพึงพอใจต่อปัจจัยสนับสนุนภายนอกองค์กร	3	0.768	0.758
9. องค์ประกอบความร่วมมือ	5	0.949	0.721
10. อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือ	10	0.877	0.941
รวมทั้งหมด	55	0.879	0.868

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) จากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้ว่าจ้าง 50 องค์กร และผู้ให้บริการขนส่ง 50 องค์กร ในหัวข้อ

- ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ตารางที่ 5.2)
- มุมมองต่อการพัฒนาความร่วมมือ (ตารางที่ 5.3)
- ความต้องการที่จะพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้า (ตารางที่ 5.4)
- ปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาความร่วมมือ (ตารางที่ 5.5 ถึง 5.8)
- ปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (ตารางที่ 5.9 ถึง 5.12)
- กิจกรรมและความพร้อมในการทำงานร่วมกัน (ตารางที่ 5.13 ถึง 5.14)
- ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาความร่วมมือ (ตารางที่ 5.15 ถึง 5.16)

ตารางที่ 5.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป		ผู้ว่าจ้าง (N=50)		ผู้ให้บริการขนส่ง (N=50)	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดองค์กร	เล็ก	-	-	30	60
	กลาง	11	22	15	30
	ใหญ่	39	78	5	10
	รวม	50	100	50	100
ระยะเวลาในการทำสัญญา	ไม่เกิน 1 ปี	22	44	44	88
	2 ถึง 3 ปี	11	22	2	4
	มากกว่า 3 ปี	17	34	4	8
	รวม	50	100	50	100
วิธีติดต่อประสานงาน	โดยตรง	44	88	45	90
	ผ่านองค์กรกลาง	6	12	5	10
	รวม	50	100	50	100
ประชุมร่วมกันอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง	ไม่มี	33	66	30	60
	มี	17	34	20	40
	รวม	50	100	50	100
พนักงานประจำของผู้ ให้บริการที่อยู่กับผู้ว่าจ้าง	ไม่มี	24	48	42	82
	มี	26	52	8	16
	รวม	50	100	50	100
เครื่องมือที่ใช้ ติดต่อสื่อสาร	E-mail	37	74	41	82
	EDI	2	4	-	-
	Web page on internet	9	18	12	24
	Phone, Fax, Mail	50	100	50	100

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลตารางที่ 5.2 ของผู้ว่าจ้าง (Shipper) จากแบบสอบถาม 50 องค์กร ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นองค์กรขนาดใหญ่ (จำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน) คิดเป็นร้อยละ 80 ของผู้ว่าจ้างทั้งหมด องค์กรขนาดกลางร้อยละ 20 ซึ่งไม่มีองค์กรขนาดเล็กเลยอาจเป็นเพราะองค์กรขนาดเล็กใช้รถขนส่งสินค้าของตัวเองหรือไม่ได้ใช้ผู้ให้บริการขนส่งสินค้าที่เป็นเจ้าประจำ เพราะการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยได้เลือกเฉพาะองค์กรที่มีการใช้งานบริษัทขนส่งและมีการใช้งานเป็นประจำเท่านั้น โดยการสอบถามข้อมูลเบื้องต้นก่อนการส่งแบบสอบถาม บริษัทผู้ว่าจ้างส่วนใหญ่ทำสัญญาร่วมงานกับผู้ให้บริการขนส่งมีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 44 ของผู้ว่าจ้างทั้งหมด, ทำสัญญานานกว่า 3 ปีขึ้นไปร้อยละ 34 และทำสัญญาช่วงระหว่าง 2 ถึง 3 ปีร้อยละ 22 ตามลำดับ วิธีในการติดต่อสื่อสารกับผู้ให้บริการขนส่งโดยตรงไม่ผ่านองค์กรกลาง คิดเป็นร้อยละ 88 และมีการติดต่อกับผู้ให้บริการขนส่งโดยผ่านองค์กรกลางร้อยละ 12 มีการประชุมวางแผนการทำงานอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ร้อยละ 34 ของผู้ว่าจ้างทั้งหมด ผู้ให้บริการขนส่งจะมีพนักงานประจำที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานอยู่ในองค์กรผู้ว่าจ้างเองคิดเป็นร้อยละ 52 ของผู้ว่าจ้างทั้งหมด สำหรับเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือพื้นฐาน (โทรศัพท์, โทรสาร, จดหมาย), รองลงมา E-mail, Web page on internet และ EDI ถูกใช้ในการติดต่อสื่อสารกับผู้ให้บริการขนส่งสินค้าน้อยที่สุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ให้บริการขนส่งจากผู้ตอบแบบสอบถาม 50 องค์กร โดยส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก (มีพนักงานน้อยกว่า 50 คน) ร้อยละ 62 องค์กรขนาดกลางร้อยละ 28 และองค์กรขนาดใหญ่เพียงร้อยละ 10 ของผู้ให้บริการขนส่งที่ตอบแบบสอบถาม มีการสัญญาร่วมงานกับผู้ว่าจ้างไม่เกิน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 88 ถือได้ว่ามากที่สุด ทำสัญญาที่มีระยะเวลานานกว่า 3 ปี ร้อยละ 8 และทำสัญญา 2 ถึง 3 ปีร้อยละ 4 ผู้ให้บริการขนส่งสินค้านั้นส่วนใหญ่มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ว่าจ้างโดยตรงไม่ผ่านองค์กรกลางร้อยละ 90 และไม่มีพนักงานประจำอยู่ในองค์กรผู้ว่าจ้างคิดเป็นร้อยละ 68 จากผู้ให้บริการขนส่งทั้งหมด สำหรับเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่ใช้เครื่องมือพื้นฐาน (โทรศัพท์, โทรสาร, จดหมาย) ซึ่งเหมือนกันผู้ว่าจ้างแต่ผู้ให้บริการไม่มีการใช้เครื่องมือ EDI ในการติดต่อสื่อสารกับผู้ว่าจ้างเลย

ตารางที่ 5.3 มุมมองต่อความร่วมมือในการขนส่งสินค้า

มุมมองต่อความร่วมมือ		ผู้ว่าจ้าง (N=50)		ผู้ให้บริการขนส่ง (N=50)	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ความร่วมมือมีความจำเป็นต่อองค์กร	ไม่เห็นด้วย	0	0	3	6
	เห็นด้วย	50	100	47	94
	รวม	50	100	50	100s
ความร่วมมือมีโอกาสเกิดขึ้นจริงกับองค์กรท่าน	ไม่เห็นด้วย	4	8	10	20
	เห็นด้วย	46	92	40	80
	รวม	50	100	50	100

ตารางที่ 5.3 ผลการสำรวจ ผู้ว่าจ้าง (Shipper) เห็นด้วยว่าแนวคิดความร่วมมือในการขนส่งสินค้ามีความจะเป็นต่อองค์กรเพราะว่า ความร่วมมือในการขนส่งสามารถเพิ่มผลประโยชน์ให้กับองค์กรของผู้ว่าจ้างในด้าน ลดต้นทุนค่าขนส่ง เพิ่มความสะดวกในการทำงาน เพิ่มระดับการให้บริการ เพิ่มโอกาสในการแข่งขัน สามารถตรวจสอบ และติดตามสินค้าได้ทันเวลา และยังเป็นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้า ผลการสำรวจการพัฒนาความร่วมมือสามารถเกิดขึ้นได้จริงผู้ว่าจ้างเห็นด้วยร้อยละ 92 ว่าสามารถเกิดขึ้นได้จริง เพราะปัจจุบันผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทำงานร่วมกันอยู่แล้ว การพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่งสินค้าได้รับผลประโยชน์กันทั้ง 2 ฝ่าย ทำให้มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้จริงสำหรับองค์กรที่ไม่เห็นด้วยร้อยละ 8. ให้ความเห็นว่าส่วนใหญ่ใช้รถขนส่งสินค้าของตัวเองเป็นหลัก บริษัทขนส่งที่ใช้บริการอยู่เป็นรายเล็กและยังไม่มีศักยภาพ

ผลการสำรวจ ผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) เห็นด้วยร้อยละ 92 ว่าความร่วมมือมีความจำเป็นเพราะว่า สามารถเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินงาน และเป็นเพิ่มระดับการให้บริการกับผู้ว่าจ้างทำให้องค์กรมีความมั่นคงและเพิ่มโอกาสในการได้รับงานที่มากขึ้น สำหรับองค์กรที่ไม่เห็นด้วยนั้นให้ความเห็นว่า ยังไม่พร้อมที่จะพัฒนาความร่วมมือเป็นองค์กรขนาดเล็กมีรถอยู่ไม่กี่คัน ผลการสำรวจการพัฒนาความร่วมมือสามารถเกิดขึ้นได้จริงเห็นด้วยร้อยละ 80 ว่าความร่วมมือในการขนส่งสินค้ามีโอกาสเกิดขึ้นได้จริง เพราะความร่วมมือในการขนส่งสามารถเพิ่มผลประโยชน์ให้กับทั้ง 2 องค์กร อย่างไรก็ตามการพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้านั้นขึ้นอยู่กับผู้ว่าจ้างเป็นหลัก สำหรับองค์กรที่ไม่เห็นด้วยนั้น เพราะว่าองค์กรยังไม่พร้อม ยังไม่มีระบบที่เป็นมาตรฐานและเป็นแค่ผู้รับเหมาช่วงจากบริษัทขนส่งรายใหญ่

ตารางที่ 5.4 ความต้องการที่จะพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้า

ความต้องการที่จะพัฒนา ความร่วมมือกับคู่ค้า	ระดับความต้องการเฉลี่ย				Sig.
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม	
	N=0	N=11	N=39	N=50	
ผู้ให้บริการขนส่ง	0	3.09	3.77	3.62	0.062
	N=31	N=14	N=5	N=50	
ผู้ให้บริการขนส่ง	4.07	3.80	3.80	3.96	0.482

ตารางที่ 5.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยรวมความต้องการที่จะร่วมมือกับคู่ค้าของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง พบว่าผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งมีความต้องการที่จะพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันในระดับความต้องการมาก เมื่อพิจารณาแยกตามขนาดองค์กรแล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ One-Way ANOVA โดยส่วนใหญ่ค่าระดับความต้องการเฉลี่ยของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งในแต่ละขนาดองค์กรไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความต้องการของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งโดยรวมด้วยสถิติ Independent t-test พบว่ามีค่า t เท่ากับ -1.839 ค่า Sig(2-tailed) เท่ากับ 0.069 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่ายอมรับสมมติฐาน H_{0A} คือ ความต้องการที่จะร่วมมือกันของผู้ว่าจ้างไม่มีความแตกต่างกับความต้องการที่จะร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่งสินค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 5.5 ผลประโยชน์ที่ต้องการจากการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง

ผลประโยชน์	ขนาดองค์กร	ระดับความต้องการเฉลี่ย			Sig.
		ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม	
		N=11	N=39	N=50	
1. ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า		4.27 ¹	4.64 ¹	4.56 ¹	0.187
2. เพิ่มระดับการให้บริการ		4.27 ¹	4.36 ²	4.34 ²	0.755
3. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน		4.18 ³	4.33 ³	4.30 ³	0.602
4. ลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน		4.09 ⁴	4.03 ⁴	4.04 ⁴	0.803
5. เพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร		3.91 ⁵	3.82 ⁵	3.84 ⁵	0.729
6. เพิ่มความได้เปรียบทางการตลาด		3.64 ⁶	3.72 ⁶	3.70 ⁶	0.809

หมายเหตุ: ตัวเลขยกกำลัง หมายถึง ลำดับของค่าเฉลี่ยโดย 1 คือมีลำดับของค่าเฉลี่ยสูงสุด

ตารางที่ 5.6 ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับในปัจจุบันของผู้ว่าจ้าง

ผลประโยชน์	ขนาดองค์กร	ระดับความพึงพอใจเฉลี่ย			Sig.
		ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม	
		N=11	N=39	N=50	
1. เพิ่มระดับการให้บริการ		3.73 ¹	3.54 ¹	3.58 ¹	0.394
2. เพิ่มความได้เปรียบทางการตลาด		3.45 ³	3.41 ²	3.40 ²	0.754
3. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน		3.55 ²	3.31 ⁴	3.36 ³	0.340
4. เพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร		3.45 ³	3.31 ⁴	3.34 ⁴	0.617
5. ลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน		3.27 ⁵	3.33 ³	3.32 ⁵	0.766
6. ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า		3.18 ⁶	3.26 ⁶	3.24 ⁶	0.754

หมายเหตุ: ตัวเลขยกกำลัง หมายถึง ลำดับของค่าเฉลี่ย โดย 1 คือมีลำดับของค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ในการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง (Shipper) คือ ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้าเป็นสิ่งที่ผู้ว่าจ้างต้องการมากที่สุด ส่วนผลประโยชน์ที่ผู้ว่าจ้างมีความพึงพอใจมากที่สุดในปัจจุบันคือ ระดับการให้บริการ เมื่อพิจารณาแยกตามขนาดองค์กรแล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ One-Way ANOVA โดยส่วนใหญ่ค่าระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ว่าจ้างในแต่ละขนาดองค์กรไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ตารางที่ 5.5 และตารางที่ 5.6)

ตารางที่ 5.7 ผลประโยชน์ที่ต้องการจากการพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง

ผลประโยชน์	ขนาดองค์กร	ระดับความต้องการเฉลี่ย				Sig.
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม	
		N=30	N=15	N=5	N=50	
1. ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า		3.90 ¹	4.00 ¹	3.80 ¹	3.92 ¹	0.762
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน		3.80 ³	3.53 ⁵	3.80 ¹	3.72 ²	0.371
3. เพิ่มระดับการให้บริการ		3.87 ²	3.60 ⁴	3.20 ⁶	3.72 ³	0.084
4. ลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน		3.73 ⁴	3.67 ³	3.40 ³	3.68 ⁴	0.508
5. เพิ่มความได้เปรียบทางการตลาด		3.57 ⁶	3.73 ²	3.40 ³	3.60 ⁵	0.516
6. เพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร		3.60 ⁵	3.47 ⁶	3.40 ³	3.54 ⁶	0.578

หมายเหตุ: ตัวเลขยกกำลัง หมายถึง ลำดับของค่าเฉลี่ย โดย 1 คือมีลำดับของค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

ตารางที่ 5.8 ความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับในปัจจุบันของผู้ให้บริการขนส่ง

ขนาดองค์กร	ระดับความพึงพอใจเฉลี่ย				Sig.
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม	
ผลประโยชน์	N=30	N=15	N=5	N=50	
1. ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า	3.57 ¹	3.60 ¹	3.80 ¹	3.60 ¹	0.674
2. เพิ่มความได้เปรียบทางการตลาด	3.43 ³	3.53 ²	3.60 ²	3.48 ²	0.862
3. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	3.47 ²	3.40 ³	3.60 ²	3.46 ³	0.851
4. ลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน	3.13 ⁴	3.33 ⁴	3.60 ²	3.24 ⁴	0.371
5. เพิ่มระดับการให้บริการ	3.13 ⁴	3.27 ⁵	3.40 ⁶	3.20 ⁵	0.744
6. เพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร	3.03 ⁶	3.20 ⁶	3.40 ⁶	3.12 ⁶	0.449

หมายเหตุ: ตัวเลขยกกำลัง หมายถึง ลำดับของค่าเฉลี่ย โดย 1 คือมีลำดับของค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ในการพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) คือ ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้าเป็นสิ่งที่ผู้ให้บริการขนส่งต้องการมากที่สุด ส่วนผลประโยชน์ที่ผู้ให้บริการขนส่งมีความพึงพอใจมากที่สุดในปัจจุบันคือ ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้าเช่นกัน และเมื่อพิจารณาแยกตามขนาดองค์กรแล้ว วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ One-Way ANOVA โดยส่วนใหญ่ค่าระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้ให้บริการขนส่งในแต่ละขนาดองค์กรไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (ตารางที่ 5.7 และตารางที่ 5.8)

ตารางที่ 5.9 ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง

ปัจจัยสนับสนุน	ขนาดองค์กร	ระดับความสำคัญเฉลี่ย			Sig.
		ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม	
		N=11	N=39	N=50	
ปัจจัยภายในองค์กร (ประเมินตนเอง)					
1. นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหาร		3.91 ¹	4.18 ¹	4.12 ¹	0.208
2. บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง		3.91 ¹	4.13 ²	4.08 ²	0.399
3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน		3.64 ³	4.03 ³	3.94 ³	0.152
4. เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน		3.64 ³	3.92 ⁴	3.86 ⁴	0.304
5. สถานะทางการเงินที่พร้อมต่อการลงทุน		3.82 ⁶	3.77 ⁵	3.78 ⁵	0.870
6. โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน		3.91 ⁵	3.56 ⁶	3.64 ⁶	0.196
ปัจจัยระหว่างองค์กร (ประเมินคู่ค้า)					
1. นโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจน		3.64 ³	4.13 ²	4.02 ¹	0.042
2. เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน		3.73 ¹	3.97 ³	4.02 ¹	0.258
3. บุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานร่วมกันได้		3.55 ⁴	4.15 ¹	3.92 ³	0.028
5. สถานะทางการเงินที่พร้อมลงทุนในด้านต่างๆ		3.73 ¹	3.95 ⁴	3.90 ⁴	0.152
4. โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน		3.36 ⁵	3.72 ⁵	3.64 ⁵	0.344
ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกองค์กร					
1. การสนับสนุนจาก ลูกค้า/ซัพพลายเออร์ ของผู้ว่าจ้าง		3.64 ¹	3.79 ¹	3.76 ¹	0.578
2. การสนับสนุนจากสมาคมหรือองค์กรภาคเอกชน		3.09 ³	3.18 ²	3.16 ²	0.805
3. การสนับสนุนจากภาครัฐ		3.18 ²	3.10 ³	3.12 ³	0.823

หมายเหตุ: ตัวเลขยกกำลัง หมายถึง ลำดับของค่าเฉลี่ย โดย 1 คือมีลำดับของค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยของปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ที่สำคัญต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง (Shipper) (ตารางที่ 5.9) พบว่า นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหาร และ บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของผู้ว่าจ้างเอง เป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญต่อการพัฒนาความร่วมมือ ส่วนปัจจัยที่ผู้ว่าจ้างเห็นว่ามีส่วนสนับสนุนการพัฒนาน้อยที่สุด คือ การสนับสนุนจากสมาคมหรือองค์กรภาคเอกชน เมื่อพิจารณาแยกตามขนาดองค์กรแล้ว วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ One-Way ANOVA โดยส่วนใหญ่ค่าระดับความสำคัญเฉลี่ยของผู้ว่าจ้างในแต่ละขนาดองค์กรไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีเพียง 2 ปัจจัยสนับสนุนที่มีความแตกต่างกัน คือ 1. ผู้ให้บริการขนส่งมีนโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจน และ 2. ผู้ให้บริการขนส่งมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานร่วมกันได้ โดยที่ทั้ง 2 ปัจจัยนี้องค์กรขนาดกลางจะให้ระดับความสำคัญที่สูงกว่า

ตารางที่ 5.10 ปัจจัยสนับสนุนที่มีอยู่ในปัจจุบันของผู้ว่าจ้าง

ปัจจัยสนับสนุน	ขนาดองค์กร	ระดับที่มีอยู่ในปัจจุบันเฉลี่ย			Sig.
		ขนาดกลาง N=11	ขนาดใหญ่ N=39	รวม N=50	
ปัจจัยภายในองค์กร (ประเมินตนเอง)					
1. นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหาร		3.55	3.44	3.46	0.624
2. บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง		3.36	3.13	3.18	0.379
3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน		3.27	3.15	3.18	0.658
4. เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน		3.18	2.97	3.02	0.450
5. สถานะทางการเงินที่พร้อมต่อการลงทุน		3.36	3.18	3.22	0.500
6. โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน		3.09	3.00	3.02	0.756
ปัจจัยระหว่างองค์กร (ประเมินคู่ค้า)					
1. นโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจน		3.55	3.08	3.18	0.076
2. เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน		3.18	2.90	3.18	0.291
3. บุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานร่วมกันได้		3.55	3.08	2.98	0.117
4. สถานะทางการเงินที่พร้อมลงทุนในด้านต่างๆ		3.36	3.08	3.14	0.234
5. โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน		3.45	3.21	3.26	0.369
ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกองค์กร					
1. การสนับสนุนจาก ลูกค้า/ซัพพลายเออร์ ของผู้ว่าจ้าง		2.73	2.69	2.70	0.901
2. การสนับสนุนจากสมาคมหรือองค์กรภาคเอกชน		2.27	2.82	2.70	0.100
3. การสนับสนุนจากภาครัฐ		2.27	2.54	2.48	0.372

หมายเหตุ: ตัวเลขยกกำลัง หมายถึง ลำดับของค่าเฉลี่ย โดย 1 คือมีลำดับของค่าเฉลี่ยสูงสุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) การพัฒนาความร่วมมือในปัจจุบันของผู้ว่าจ้าง (Shipper) (ตารางที่ 5.10) พบว่า นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสนับสนุนมีอยู่มากในปัจจุบัน ส่วนปัจจัยสนับสนุนที่ผู้ว่าจ้างเห็นว่ามีอยู่น้อยในปัจจุบันคือ การสนับสนุนจากภาครัฐ เมื่อพิจารณาแยกตามขนาดองค์กรแล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ One-Way ANOVA โดยส่วนใหญ่ค่าระดับที่มีอยู่ในปัจจุบันเฉลี่ยของผู้ว่าจ้างในแต่ละขนาดองค์กรไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 5.11 ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง

ปัจจัยสนับสนุน	ขนาดองค์กร		ระดับความสำคัญเฉลี่ย				Sig.
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม			
	N=31	N=14	N=5	N=50			
ปัจจัยภายในองค์กร (ประเมินตนเอง)							
1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน	3.70	3.73	3.60	3.70		0.861	
2. โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน	3.77	3.47	3.40	3.64		0.183	
3. สถานะทางการเงินที่พร้อมต่อการลงทุน	3.73	3.47	3.40	3.62		0.372	
4. บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	3.67	3.13	3.80	3.52		0.010	
5. เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	3.47	3.47	3.80	3.50		0.616	
6. นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหาร	3.33	3.13	3.40	3.28		0.491	
ปัจจัยระหว่างองค์กร (ประเมินลูกค้า)							
1. นโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจน	3.70	3.60	3.80	3.68		0.751	
2. บุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานร่วมกันได้	3.43	3.20	3.20	3.34		0.444	
3. โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน	3.57	3.73	3.60	3.62		0.657	
4. เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	3.53	3.40	3.60	3.50		0.683	
5. สถานะทางการเงินที่พร้อมลงทุนในด้านต่างๆ	3.57	3.73	3.60	3.62		0.657	
ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกองค์กร							
1. การสนับสนุนจาก ลูกค้า/ซัพพลายเออร์ ของผู้ว่าจ้าง	3.73	3.73	3.40	3.70		0.383	
2. การสนับสนุนจากภาครัฐ	3.67	3.60	3.00	3.58		0.096	
3. การสนับสนุนจากสมาคมหรือองค์กรภาคเอกชน	3.47	3.40	3.60	3.46		0.881	

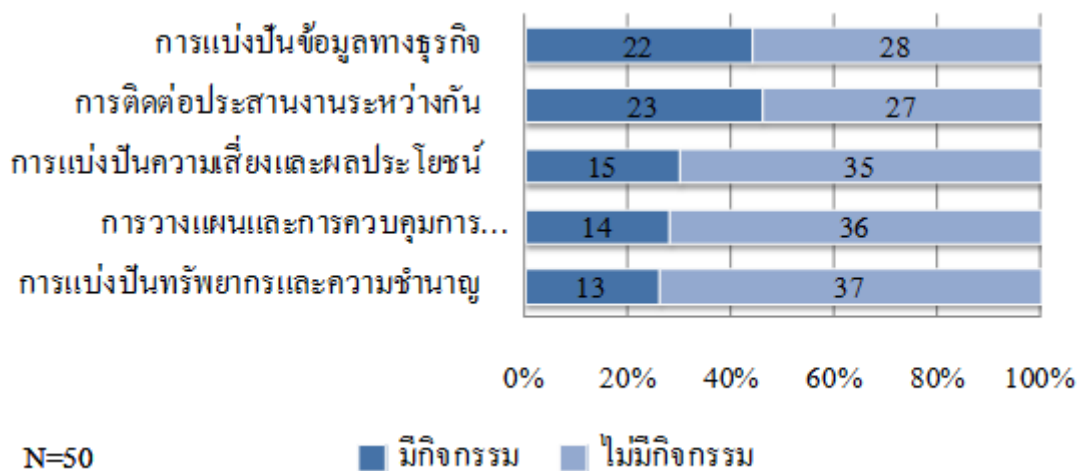
หมายเหตุ: ตัวเลขยกกำลัง หมายถึง ลำดับของค่าเฉลี่ย โดย 1 คือมีลำดับของค่าเฉลี่ยสูงสุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ยของปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ที่สำคัญต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) (ตารางที่ 5.12) พบว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง ส่วนปัจจัยสนับสนุนมีความสำคัญน้อยที่สุด คือ นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหารของผู้ให้บริการขนส่งเอง เมื่อพิจารณาแยกตามขนาดองค์กรแล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ One-Way ANOVA โดยส่วนใหญ่ค่าระดับความสำคัญเฉลี่ยของผู้ให้บริการขนส่งในแต่ละขนาดองค์กรไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

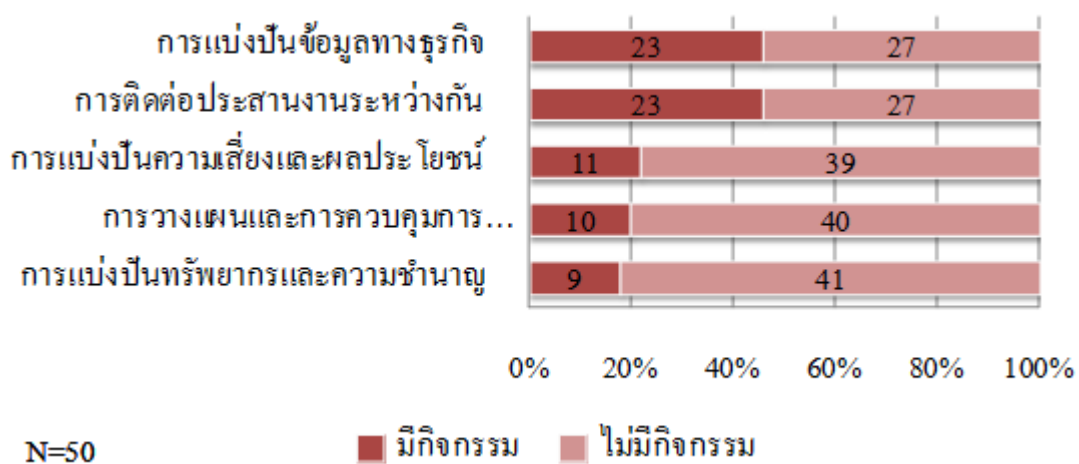
ตารางที่ 5.12 ปัจจัยสนับสนุนที่มีอยู่ในปัจจุบันของผู้ว่าจ้าง

ปัจจัยสนับสนุน	ขนาดองค์กร	ระดับที่มีอยู่ในปัจจุบันเฉลี่ย				Sig.
		ขนาดเล็ก N=31	ขนาดกลาง N=14	ขนาดใหญ่ N=5	รวม N=50	
ปัจจัยภายในองค์กร (ประเมินตนเอง)						
1. โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน		3.40	3.53	3.20	3.54 ¹	0.687
2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน		3.50	3.73	3.20	3.50 ²	0.310
3. สถานะทางการเงินที่พร้อมต่อการลงทุน		3.27	3.27	3.20	3.42 ³	0.976
4. บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง		3.20	3.00	3.40	3.28 ⁴	0.436
5. เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน		3.53	3.40	3.80	3.16 ⁶	0.551
6. นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหาร		3.17	3.53	3.20	3.28 ⁴	0.188
ปัจจัยระหว่างองค์กร (ประเมินคู่ค้า)						
1. นโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจน		3.43	3.47	3.80	3.48 ¹	0.383
2. บุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานร่วมกันได้		3.33	3.40	3.20	3.44 ²	0.856
3. โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน		3.27	3.73	3.60	3.34 ³	0.095
4. เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน		3.33	3.33	3.40	3.28 ⁵	0.973
5. สถานะทางการเงินที่พร้อมลงทุนในด้านต่างๆ		3.20	3.33	3.60	3.34 ³	0.410
ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกองค์กร						
1. การสนับสนุนจาก ลูกค้า/ซัพพลายเออร์ ของผู้ว่าจ้าง		3.33	3.53	3.60	3.42 ¹	0.375
2. การสนับสนุนจากภาครัฐ		3.37	3.47	3.00	3.36 ²	0.401
3. การสนับสนุนจากสมาคมหรือองค์กรภาคเอกชน		3.27	3.40	3.40	3.32 ³	0.858

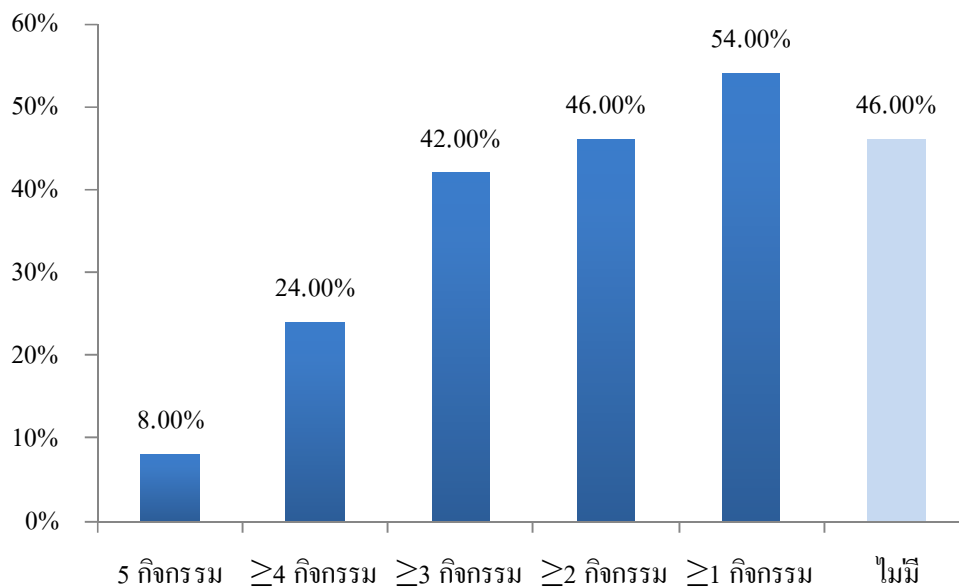
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ยของระดับปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) การพัฒนาความร่วมมือในปัจจุบันของผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) (ตารางที่ 5.12) พบว่า โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากันของผู้ให้บริการขนส่ง เป็นปัจจัยสนับสนุนมีอยู่มากในปัจจุบัน ส่วนปัจจัยสนับสนุนที่ผู้ว่าจ้างเห็นว่ามีอยู่น้อยในปัจจุบันคือ เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกันของผู้ให้บริการขนส่งเอง เมื่อพิจารณาแยกตามขนาดองค์กรแล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ One-Way ANOVA โดยส่วนใหญ่ค่าระดับที่มีอยู่ในปัจจุบันเฉลี่ยของผู้ให้บริการขนส่งในแต่ละขนาดองค์กร ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05



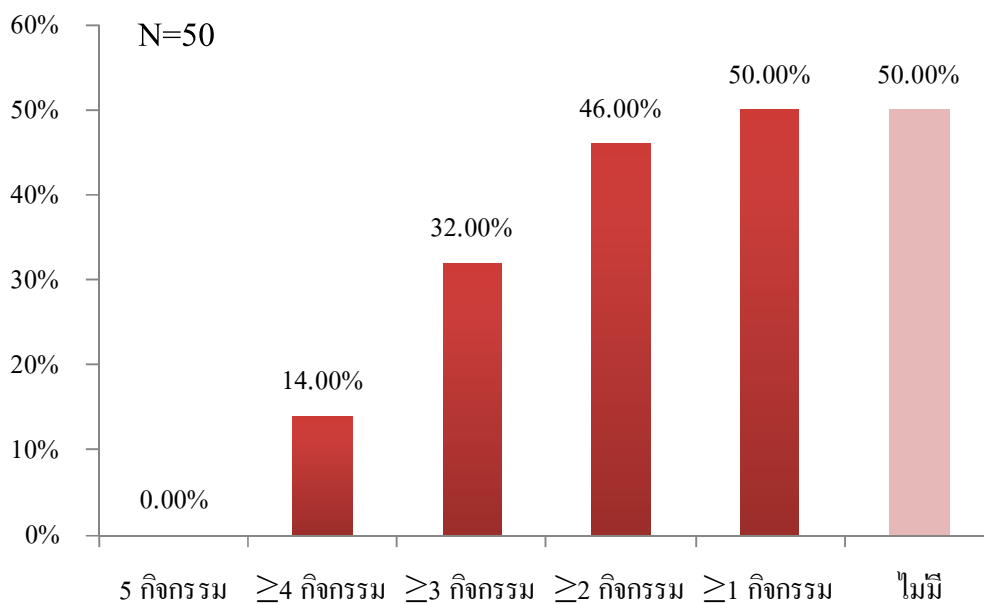
รูปที่ 5.1 ผู้ว่าจ้างที่มีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ (Components)



รูปที่ 5.2 ผู้ให้บริการขนส่งที่องค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ (Components)



รูปที่ 5.3 ผู้ว่าจ้างที่มีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือแยกเป็นจำนวนกิจกรรม



รูปที่ 5.4 ผู้ให้บริการขนส่งที่มีองค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือแยกเป็นจำนวนกิจกรรม

ตารางที่ 5.13 ความพร้อมที่จะทำงานกิจกรรมความร่วมมือ ของผู้ว่าจ้าง (Shipper)

องค์ประกอบความร่วมมือ	ขนาดองค์กร	ระดับความพร้อมเฉลี่ย			Sig.
		ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม	
		N=11	N=39	N=50	
1. การแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจ		3.00	3.51	3.40	0.105
2. การติดต่อประสานงานระหว่างกัน		3.18	3.46	3.40	0.382
3. การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์		3.00	3.33	3.26	0.327
4. การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกัน		2.73	3.28	3.16	0.111
5. การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ		2.91	3.21	3.14	0.406

ตารางที่ 5.14 ความพร้อมที่จะทำงานกิจกรรมความร่วมมือ ของผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier)

องค์ประกอบความร่วมมือ	ขนาดองค์กร	ระดับความพร้อมเฉลี่ย				Sig.
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม	
		N=31	N=14	N=5	N=50	
1. การติดต่อประสานงานระหว่างกัน		3.63	4.00	3.60	3.74	0.101
2. การแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจ		3.63	3.80	3.80	3.70	0.469
3. การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ		3.50	3.67	3.60	3.56	0.659
4. การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์		3.40	3.67	3.20	3.46	0.200
5. การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกัน		3.13	3.47	2.80	3.20	0.063

ผลการสำรวจกิจกรรมความร่วมมือที่ผู้ว่าจ้าง (Shipper) มีการดำเนินงานร่วมกับผู้ให้บริการขนส่งในปัจจุบันพบว่า การติดต่อประสานงานระหว่างกันร้อยละ 46 เป็นกิจกรรมที่ผู้ว่าจ้างดำเนินการร่วมกับผู้ให้บริการขนส่งมากที่สุดร้อยละ 44, รองลงมาคือ การแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน, การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกันร้อยละ 32, การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ร้อยละ 30 และกิจกรรมที่มีการดำเนินงานร่วมกันน้อยที่สุด คือ การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญร้อยละ 26 จากรูปที่ 5.1 เห็นว่าผู้ว่าจ้างที่มีทำกิจกรรมความร่วมมือร่วมกับผู้ให้บริการขนส่งครบทั้ง 5 กิจกรรมมีเพียงร้อยละ 6 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และเมื่อพิจารณาผู้ว่าจ้างที่ไม่มีกิจกรรมความร่วมมือกับผู้ให้บริการขนส่งมีถึงร้อยละ 34 ของจำนวนผู้ตอบทั้งหมด ในด้านความพร้อมดำเนินงานร่วมกับผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (Carrier) ในแต่ละกิจกรรมความร่วมมือ พบว่าส่วนใหญ่มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางและ เมื่อนำมา

จัดลำดับความพร้อม การแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจมีความพร้อมมากที่สุด กิจกรรมที่มีความพร้อมลำดับที่ต่ำที่สุดคือ การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ

ผลการสำรวจกิจกรรมที่ผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) มีการดำเนินงานร่วมกับผู้ว่าจ้างในปัจจุบันพบว่า การติดต่อประสานงานระหว่างกัน และการแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจ ร้อยละ 46 เป็นกิจกรรมที่ผู้ให้บริการขนส่งดำเนินการร่วมกับผู้ว่าจ้างมากที่สุด, รองลงมาคือ การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญร้อยละ 36, การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ 22, และกิจกรรมที่มีการดำเนินงานร่วมกันน้อยที่สุด คือ วางแผนการทำงานร่วมกัน กำหนดกลยุทธ์ร้อยละ 16 เมื่อพิจารณาภาพโดยรวมแสดงรูปที่ 5.2 เห็นว่าผู้ให้บริการขนส่งไม่มีการทำกิจกรรมความร่วมมือกับผู้ว่าจ้างครบทั้ง 5 กิจกรรมเลย และเมื่อพิจารณากลุ่มผู้ให้บริการขนส่งที่ไม่มีกิจกรรมความร่วมมือกับผู้ว่าจ้างมีถึงร้อยละ 46 ของจำนวนผู้ตอบทั้งหมด อาจเป็นเพราะว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีองค์กรขนาดเล็ก หรือเป็นกลุ่มผู้รับเหมาช่วงขนส่งต่อจากผู้ให้บริการขนส่งรายใหญ่อีกต่อหนึ่งจึงทำให้มีกลุ่มที่ไม่มีกิจกรรมความร่วมมืออยู่เป็นจำนวนมาก สำหรับความพร้อมในการดำเนินงานร่วมกับผู้ว่าจ้าง (Shipper) พบว่าผู้ให้บริการขนส่งมีความพร้อมในด้าน การติดต่อประสานงานระหว่างกัน, การแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจ และการแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ อยู่ในระดับที่มาก ส่วนการแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ และวางแผนการทำงานร่วมกัน กำหนดกลยุทธ์มีความพร้อมในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาแยกตามขนาดองค์กรแล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ One-Way ANOVA โดยส่วนใหญ่ค่าระดับความพร้อมเฉลี่ยของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งในแต่ละขนาดองค์กรไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 5.15 อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง (Shipper)

อุปสรรค	ขนาดองค์กร	ระดับอุปสรรคเฉลี่ย			Sig.
		ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม	
		N=11	N=39	N=50	
1. ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง (พนักงาน,หน่วยงานภายใน)		3.00	3.59	3.46	0.127
2. ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกัน		3.18	3.41	3.42	0.462
3. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ		3.36	3.31	3.36	0.883
4. ความยุ่งยากในการทำงานที่จะเกิดขึ้น		3.27	3.23	3.32	0.897
5. ขาดความเชื่อมั่น/ความไว้วางใจกัน		3.18	3.23	3.24	0.880
6. เป้าหมายของการทำงานที่แตกต่างกัน		3.36	2.85	3.22	0.004
7. ระบบการทำงานและโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน		2.27	3.13	2.96	0.843
8. คู่ค้าไม่ได้ให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง		2.82	2.87	2.94	0.790
9. ผู้บริหารและนโยบายขององค์กรไม่ให้การสนับสนุน		2.73	2.82	2.86	0.007
10. ขาดเงินในการลงทุนในการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ		1.73	2.79	2.80	0.127

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง (Shipper) มากที่สุด 5 อันดับแรก คือ ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง (พนักงาน,หน่วยงานภายใน), ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกัน, ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ, ความยุ่งยากในการทำงานที่จะเกิดขึ้น และ ขาดความเชื่อมั่น/ความไว้วางใจกัน ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือที่ลำดับน้อยที่สุดนั้น คือ ขาดเงินในการลงทุนในการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ เมื่อพิจารณาแยกตามขนาดองค์กรแล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ One-Way ANOVA โดยส่วนใหญ่ค่าระดับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคเฉลี่ยของผู้ว่าจ้างในแต่ละขนาดองค์กรไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีเพียงอุปสรรคในด้าน เป้าหมายของการทำงานที่แตกต่างกัน และผู้บริหารและนโยบายขององค์กรไม่ให้การสนับสนุนที่มีความแตกต่าง

ตารางที่ 5.16 อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier)

อุปสรรค	ขนาดองค์กร	ระดับอุปสรรคเฉลี่ย				Sig.
		ขนาดเล็ก N=31	ขนาดกลาง N=14	ขนาดใหญ่ N=5	รวม N=50	
1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ		3.77	3.73	3.00	3.68	0.045
2. ขาดเงินในการลงทุนในการดำเนินงานหรือโครงการ		3.60	3.80	3.20	3.62	0.183
3. ขาดความเชื่อมั่น/ความไว้วางใจกัน		3.57	3.60	3.40	3.56	0.801
4. คู่ค้าไม่ได้ให้การสนับสนุนการทำงานร่วม		3.57	3.73	3.00	3.56	0.198
5. ระบบการทำงานและ โครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน		3.47	3.73	3.40	3.54	0.477
6. ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกัน		3.33	3.93	3.40	3.52	0.070
7. ผู้บริหารและนโยบายขององค์กรไม่ให้การสนับสนุน		3.63	3.27	3.60	3.52	0.337
8. เป้าหมายของการทำงานที่แตกต่างกัน		3.50	3.33	3.60	3.46	0.754
9. ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง (พนักงาน,หน่วยงานภายใน)		3.33	3.60	3.40	3.42	0.429
10. ความยุ่งยากในการทำงานที่จะเกิดขึ้น		3.30	3.33	3.20	3.30	0.909

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (Carrier) มากที่สุด 5 อันดับแรก คือ ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกัน, ความยุ่งยากในการทำงานที่จะเกิดขึ้น, ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ, เป้าหมายของการทำงานที่แตกต่างกัน และ ระบบการทำงานและโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือที่ลำดับน้อยที่สุดนั้น คือ ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง (พนักงาน,หน่วยงานภายใน) เมื่อพิจารณาแยกตามขนาดองค์กรแล้ว วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ One-Way ANOVA โดยส่วนใหญ่ค่าระดับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคเฉลี่ยของว่าจ้างในแต่ละขนาดองค์กรไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 มีเพียงอุปสรรคในด้าน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่มีความแตกต่าง

เมื่อพิจารณาแยกตามขนาดองค์กรแล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ One-Way ANOVA ในปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) องค์ประกอบของกิจกรรมความร่วมมือ (Components) และอุปสรรค (Barriers) ต่อการพัฒนาความร่วมมือ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์โดยส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีขนาดองค์กรแตกต่างกัน ตอบแบบสอบถามในประเด็นที่กล่าวมาไม่แตกต่างกัน ดังนั้นผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้จะแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค

5.3 การประเมินความต้องการ (Need Assessment)

การวิเคราะห์ด้วยการประเมินความต้องการ (Need Assessment) คือ การหาผลต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังหรือสิ่งต้องการหรือความสำคัญ และสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน นำข้อมูลทั้งสองมาวิเคราะห์ความแตกต่าง (Gap Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างด้วยคะแนน t-test (Paired t-test) โดยค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงถึงความต้องการในการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น และนำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการด้วยวิธี Priority Needs Index (PNI) โดยปัจจัยที่ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ในครั้งนี้คือปัจจัยที่มีความต้องการอยู่ในระดับที่มีความสำคัญมากถึงมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยรวม ≥ 3.51)

5.3.1 ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver): ผลประโยชน์ที่ต้องการได้รับการพัฒนาความร่วมมือที่มีความแตกต่างกับความพึงพอใจในการทำงานปัจจุบัน
สมมติฐานในการวิเคราะห์ความแตกต่าง

H_{0c} : ผลประโยชน์ที่ต้องการได้รับการพัฒนาความร่วมมือ ไม่มีความแตกต่างกับความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานในปัจจุบัน

H_{1c} : ผลประโยชน์ที่ต้องการได้รับการพัฒนาความร่วมมือ มีความแตกต่างกับความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานในปัจจุบัน

ตารางที่ 5.17 ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ของผู้ว่าจ้าง ในการพัฒนาความร่วมมือ

ผลประโยชน์ที่ต้องการได้รับ	T-Score	Sig. (2-sided)	สมมติฐาน	ดัชนี PNI
1. ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า	+ 9.543	0.000**	ปฏิเสธ H_0	0.407
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	+ 6.172	0.000**	ปฏิเสธ H_0	0.280
3. ลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน	+ 5.933	0.000**	ปฏิเสธ H_0	0.217
4. เพิ่มระดับการให้บริการ	+ 6.174	0.000**	ปฏิเสธ H_0	0.212
5. เพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร	+ 3.130	0.003**	ปฏิเสธ H_0	0.150
6. เพิ่มความได้เปรียบทางการตลาด	+ 1.851	0.070	ยอมรับ H_0	-

หมายเหตุ: ** หมายถึงค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99% ($p < 0.01$)

* หมายถึงค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ($p < 0.05$)

เครื่องหมายบวก (+) ของค่าสถิติ t หมายถึงความเป็้าหมายสูงกว่าความพึงพอใจ

ตารางที่ 5.18 ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ของผู้ให้บริการขนส่ง ในการพัฒนาความร่วมมือ

ผลประโยชน์ที่ต้องการได้รับ	T-Score	Sig. (2-sided)	สมมติฐาน	ดัชนี PNI
1. เพิ่มระดับการให้บริการ	+ 3.066	0.004**	ปฏิเสธ H_0	0.163
2. ลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน	+ 2.955	0.005**	ปฏิเสธ H_0	0.136
3. เพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร	+ 3.280	0.002**	ปฏิเสธ H_0	0.135
4. ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า	+ 2.477	0.017*	ปฏิเสธ H_0	0.089
5. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	+ 1.865	0.068	ยอมรับ H_0	-
6. เพิ่มความได้เปรียบทางการตลาด	+ 0.799	0.128	ยอมรับ H_0	-

หมายเหตุ: ** หมายถึงค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99% ($p < 0.01$)

* หมายถึงค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ($p < 0.05$)

เครื่องหมายบวก (+) ของค่าสถิติ t หมายถึงความเป็หมายสูงกว่าความพึงพอใจ

จากการประเมินความต้องการ (Need Assessment) ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ในการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง คือ การลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า, การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน, การลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน, การเพิ่มระดับการให้บริการ และ การเพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร โดยเรียงลำดับความต้องการตามดัชนี PNI

สำหรับปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ในการพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่งคือ การเพิ่มระดับการให้บริการ, การเพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร, การลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน และการลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า โดยเรียงลำดับตามดัชนี PNI สำหรับปัจจัยที่ไม่มี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และ การเพิ่มความได้เปรียบทางการตลาด

5.3.2 ปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) : ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญต่อการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จที่มีความแตกต่างกับปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือที่มีอยู่ในปัจจุบัน

สมมติฐานในการวิเคราะห์ความแตกต่าง

H_{0D} : ปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ที่สำคัญต่อการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ ไม่มีความแตกต่าง กับปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (Facilitators) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

H_{1D}: ปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ที่สำคัญต่อการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ มีความแตกต่าง กับปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ (Facilitators) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ตารางที่ 5.19 ปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ของผู้ว่าจ้างในการพัฒนาความร่วมมือ

ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ	T-Score	Sig. (2-sided)	สมมติฐาน	ดัชนี PNI
ปัจจัยภายในองค์กร (ประเมินตนเอง)				
1. บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	+ 6.397	0.000**	ปฏิเสธ H ₀	0.283
2. เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	+ 5.621	0.000**	ปฏิเสธ H ₀	0.278
3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน	+ 4.812	0.000**	ปฏิเสธ H ₀	0.239
4. โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน	+ 4.350	0.000**	ปฏิเสธ H ₀	0.205
5. นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหาร	+ 4.565	0.000**	ปฏิเสธ H ₀	0.191
6. สถานะทางการเงินที่พร้อมต่อการลงทุน	+ 3.694	0.000**	ปฏิเสธ H ₀	0.174
ปัจจัยระหว่างองค์กร (ประเมินคู่ค้า)				
1. บุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานร่วมกันได้	+ 5.210	0.000**	ปฏิเสธ H ₀	0.315
2. นโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจน	+ 5.726	0.000**	ปฏิเสธ H ₀	0.264
3. เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	+ 6.725	0.000**	ปฏิเสธ H ₀	0.264
4. โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน	+ 2.585	0.000**	ปฏิเสธ H ₀	0.196
5. สถานะทางการเงินที่พร้อมลงทุนในด้านต่างๆ	+ 5.161	0.000**	ปฏิเสธ H ₀	0.159
ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกองค์กร				
1. การสนับสนุนจาก ลูกค้า/ซัพพลายเออร์ ของผู้ว่าจ้าง	+ 6.728	0.000**	ปฏิเสธ H ₀	0.393

หมายเหตุ: ** หมายถึงค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99% (p<0.01)

* หมายถึงค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (p<0.05)

เครื่องหมายบวก (+) ของค่าสถิติ t หมายถึงความเป็้าหมายสูงกว่าความพึงพอใจ

ตารางที่ 5.20 ปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ของผู้ให้บริการขนส่งในการพัฒนาความร่วมมือ

ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ	T-Score	Sig. (2-sided)	สมมติฐาน	ดัชนี PNI
ปัจจัยภายในองค์กร (ประเมินตนเอง)				
1. บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	2.76	0.008**	ปฏิเสธ H_0	0.114
2. สถานะทางการเงินที่พร้อมต่อการลงทุน	2.56	0.013*	ปฏิเสธ H_0	0.104
3. เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	1.60	0.120	ยอมรับ H_0	-
4. โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน	1.42	0.160	ยอมรับ H_0	-
5. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน	1.34	0.190	ยอมรับ H_0	-
ปัจจัยระหว่างองค์กร (ประเมินคู่ค้า)				
1. นโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจน	2.11	0.040*	ปฏิเสธ H_0	0.057
2. สถานะทางการเงินที่พร้อมลงทุนในด้านต่างๆ	1.75	0.086	ยอมรับ H_0	-
ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกองค์กร				
1. การสนับสนุนจาก ลูกค้า/ซัพพลายเออร์ ของผู้ว่าจ้าง	2.615	0.014*	ปฏิเสธ H_0	0.076

หมายเหตุ: ** หมายถึงค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99% ($p < 0.01$)

* หมายถึงค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ($p < 0.05$)

เครื่องหมายบวก(+) ของค่าสถิติ t หมายถึงความเป้าหมายสูงกว่าความพึงพอใจ

จากการประเมินความต้องการ (Need Assessment) ด้วยการวิเคราะห์ความแตกต่างของ ความสำคัญและความพึงพอใจของปัจจัยสนับสนุนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง (Shipper) และผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ด้วยวิธีทางสถิติ t-test.

สำหรับผู้ว่าจ้าง (Shipper) ปัจจัยสนับสนุนภายในที่มีค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง, เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน, ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน, โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน, นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหาร และ สถานะทางการเงินที่พร้อมต่อการลงทุน เรียงลำดับตามดัชนี PNI ปัจจัยระหว่างองค์กรที่มีค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ บุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานร่วมกัน ได้, นโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจน, เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน, โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน, และสถานะทางการเงินที่พร้อมลงทุนในด้านต่างๆ เรียงลำดับตามดัชนี PNI. ส่วนปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกที่มีค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การสนับสนุนจาก ลูกค้า/ซัพพลายเออร์ ของผู้ว่าจ้าง ส่วนปัจจัย การสนับสนุนจากภาครัฐและการสนับสนุนจากสมาคมหรือองค์กรภาคเอกชน ผู้วิจัยตัดออกเนื่องจากมีระดับความสำคัญค่าเฉลี่ย ≤ 3.51)

สำหรับผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ปัจจัยสนับสนุนภายในที่มีค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และสถานะทางการเงินที่พร้อมต่อการลงทุน เรียงลำดับตามดัชนี PNI ปัจจัยระหว่างองค์กรที่มีค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ นโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจน ส่วนปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกที่มีค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การสนับสนุนจาก ลูกค้า/ซัพพลายเออร์ของผู้ว่าจ้าง ส่วนปัจจัยอื่นๆที่ได้ไม่แสดงในตารางที่ 5.20 ผู้วิจัยตัดออกก่อนเนื่องจากมีระดับความสำคัญค่าเฉลี่ย ≤ 3.51

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเห็นได้ว่าผู้ว่าจ้าง (Shipper) มีความต้องการผลประโยชน์จากการพัฒนาความร่วมมือที่มากกว่าผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) โดยพิจารณาจาก ดัชนี PNI โดยรวมที่สูงกว่าผู้ให้บริการขนส่ง และผู้ว่าจ้างยังเห็นว่าการพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งนั้นในด้านปัจจัยสนับสนุนต่อการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จควรจะต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้มากขึ้น

5.4 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับความต้องการร่วมมือกับลูกค้า

จากการประเมินความต้องการ (Need Assessment) ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความต้องการและความพึงพอใจปัจจุบัน t-test ผลลัพธ์ที่ได้ คือ ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) และปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ที่ต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นเพื่อทำให้องค์กรตัดสินใจพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน อย่างไรก็ตามก็ได้จากการประเมินความต้องการยังไม่ชัดเจนว่าปัจจัยที่ได้นี้ทำให้ทั้ง 2 องค์กรต้องการที่จะร่วมมือกันหรือเป็นเพียงแค่สิ่งที่ทั้งสององค์กรให้ความต้องการและให้ความสำคัญ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำปัจจัยที่ได้นี้มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับความต้องการที่จะพัฒนาความร่วมมือกับลูกค้า โดยใช้วิธีทางสถิติ Chi-square Test เป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐาน และใช้วิธี Spearman Correlation ในการหาระดับความหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและทิศทาง เพื่อยืนยันผลที่ได้จากการประเมินความต้องการ และเชื่อมโยงความต้องการของทั้ง 2 องค์กรเข้าด้วยกัน ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

5.4.1 ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) การพัฒนาความร่วมมือที่ทำให้ต้องการพัฒนาความร่วมมือกับลูกค้า

สมมติฐานในการหาความสัมพันธ์

H_{0E} : ความต้องการที่จะร่วมมือในการขนส่งกับลูกค้า ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) การพัฒนาความร่วมมือ

H_{1e} : ความต้องการที่จะร่วมมือในการขนส่งกับคู่ มีความสัมพันธ์ กับปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) การพัฒนาความร่วมมือ

ตารางที่ 5.21 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) การพัฒนาความร่วมมือกับความต้องการที่จะพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง (Shipper)

ผลประโยชน์ที่ต้องการ ได้รับจากการพัฒนาความร่วมมือ	Pearson Chi-square	Sig. (2-sided)	Spearman Correlation	สมมติฐาน
1. ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า	66.826	0.000**	+ 0.269	ปฏิเสธ H_0
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	60.407	0.000**	+ 0.230	ปฏิเสธ H_0
3. ลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน	65.230	0.000**	+ 0.230	ปฏิเสธ H_0
4. เพิ่มระดับการให้บริการ	69.281	0.000**	+ 0.344	ปฏิเสธ H_0
5. เพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร	60.751	0.000**	+ 0.138	ปฏิเสธ H_0

หมายเหตุ: ** หมายถึงค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99% ($p < 0.01$) (Spearman Correlation)

* หมายถึง ค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ($p < 0.05$) (Spearman Correlation)

เครื่องหมายบวก (+) ของค่าสถิติ Spearman หมายถึง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5.22 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) การพัฒนาความร่วมมือกับความต้องการที่จะพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier)

ผลประโยชน์ที่ต้องการ ได้รับจากการพัฒนาความร่วมมือ	Pearson Chi-square	Sig. (2-sided)	Spearman Correlation	สมมติฐาน
1. เพิ่มระดับการให้บริการ	16.107	0.006*	+ 0.463	ปฏิเสธ H_0
2. ลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน	12.786	0.012*	+ 0.476	ปฏิเสธ H_0
3. เพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร	14.663	0.001**	+ 0.541	ปฏิเสธ H_0
4. ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า	11.653	0.020*	+ 0.429	ปฏิเสธ H_0

หมายเหตุ: ** หมายถึงค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99% ($p < 0.01$) (Spearman Correlation)

* หมายถึง ค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ($p < 0.05$) (Spearman Correlation)

เครื่องหมายบวก (+) ของค่าสถิติ Spearman หมายถึง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

5.4.2 ปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้ต้องการพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้า

สมมติฐานในการหาความสัมพันธ์

H_{0f} : ความต้องการที่จะร่วมมือในการขนส่งกับคู่ค้า ไม่มีความสัมพันธ์ กับปัจจัยสนับสนุน การพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ

H_{1c}: ความต้องการที่จะร่วมมือในการขนส่งกับลูกค้า มีความสัมพันธ์กับปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 5.23 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) การพัฒนาความร่วมมือกับความต้องการที่จะพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง (Shipper)

ปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ	Pearson Chi-square	Sig. (2-sided)	Spearman Correlation	สมมติฐาน
ปัจจัยสนับสนุนภายในองค์กร (ประเมินตนเอง)				
1. บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมเปลี่ยนแปลง	28.321	0.005	+ 0.555	ปฏิเสธ H ₀
2. เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	21.869	0.039	+ 0.590	ปฏิเสธ H ₀
3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน	27.428	0.007	+ 0.671	ปฏิเสธ H ₀
4. โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน	20.980	0.051	+ 0.355	ยอมรับ H ₀
5. นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหารที่ชัดเจน	34.947	0.000	+ 0.674	ปฏิเสธ H ₀
6. สถานะทางการเงินที่พร้อมลงทุนในด้านต่างๆ	19.919	0.153	+ 0.396	ยอมรับ H ₀
ปัจจัยสนับสนุนระหว่างองค์กร (ประเมินลูกค้า)				
1. บุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานร่วมกันได้	31.701	0.002	+ 0.622	ปฏิเสธ H ₀
2. นโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจน	23.750	0.003	+ 0.567	ปฏิเสธ H ₀
3. เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน	22.813	0.004	+ 0.547	ปฏิเสธ H ₀
4. โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน	29.719	0.003	+ 0.513	ปฏิเสธ H ₀
5. สถานะทางการเงินที่พร้อมลงทุนในด้านต่างๆ	16.683	0.034	+ 0.480	ปฏิเสธ H ₀
ปัจจัยการสนับสนุนจากภายนอกองค์กร				
1. การสนับสนุนจาก ลูกค้า/ซัพพลายเออร์ ของผู้ว่าจ้าง	71.323	0.000	0.361	ปฏิเสธ H ₀

หมายเหตุ: ** หมายถึงค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99% (p<0.01) (Spearman Correlation)

* หมายถึง ค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (p<0.05) (Spearman Correlation)

เครื่องหมายบวก (+) ของค่าสถิติ Spearman หมายถึง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5.24 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) การพัฒนาความร่วมมือกับความต้องการที่จะพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier)

ปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลต่อการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ	Pearson Chi-square	Sig. (2-sided)	Spearman Correlation	สมมติฐาน
ภายในองค์กร (ประเมินตนเอง)				
1. บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมเปลี่ยนแปลง	14.093	0.029	+ 0.418	ปฏิเสธ H_0
2. สถานะทางการเงินที่พร้อมลงทุนในด้านต่างๆ	19.298	0.000	+ 0.554	ปฏิเสธ H_0
ระหว่างองค์กร (ประเมินคู่ค้า)				
1. นโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจน	11.164	0.025	+ 0.397	ปฏิเสธ H_0
การสนับสนุนจากภายนอกองค์กร				
1. การสนับสนุนจาก ลูกค้า/ซัพพลายเออร์ ของผู้ว่าจ้าง	13.597	0.009	+ 0.499	ปฏิเสธ H_0
2. การสนับสนุนจากภาครัฐ	10.904	0.091	+ 0.427	ยอมรับ

หมายเหตุ: ** หมายถึงค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99% ($p < 0.01$)

* หมายถึง ค่าความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ($p < 0.05$) (Chi-square)

เครื่องหมายบวก (+) ของค่าสถิติ Spearman หมายถึง มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ในจากการพัฒนาความร่วมมือกับความต้องการที่จะพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้า และ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสำคัญของปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) การพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จกับความต้องการที่จะพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้า โดยภาพรวมเห็นได้ว่าปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์นี้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ($p < 0.05$) และ 99% ($p < 0.01$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันเครื่องหมายเป็นบวก (+) ยกเว้นปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ 3 ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการที่จะร่วมมือ คือ ผู้ว่าจ้างมีโครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน, สถานะทางการเงินที่พร้อมลงทุนในด้านต่างๆ และวิธีการบริหารงานที่เข้ากับผู้ให้บริการขนส่ง ซึ่งแปลความหมายได้ว่าปัจจัยนี้ผู้ว่าจ้างเห็นปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรผู้ว่าจ้างสามารถประสบความสำเร็จในการพัฒนาความร่วมมือแต่ก็ไม่ได้ทำให้ผู้ว่าจ้างอยากจะร่วมมือกับผู้ให้บริการขนส่งมากขึ้น ส่วนผู้ให้บริการขนส่งเห็นว่าการสนับสนุนจากภาครัฐจะทำให้การพัฒนาความร่วมมือประสบความสำเร็จแต่ก็ไม่ได้ทำให้อยากที่จะร่วมมือกับผู้ว่าจ้าง

5.5 สรุปข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ จากแบบสอบถาม

จากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมา หลายๆองค์กรให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความร่วมมือไปในทิศทางเดียวกันผู้วิจัยนำผลมาสรุปได้ดังนี้

(1) การพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งสินค้า ทั้ง 2 องค์กรควรมีเป้าหมายในการพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้าในทิศทางเดียวกันก่อน และความสอดคล้องกันระหว่างองค์กรในด้านต่าง เช่น เทคโนโลยี บุคลากร ระบบการทำงาน และอื่นๆ จากนั้นค่อยกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และควบคุมการดำเนินงานร่วมกัน

(2) ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งควรมีความพร้อมขององค์กรที่จะพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันในด้านบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ ระบบการทำงาน และพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานให้ความต้องการของทั้ง 2 องค์กร และที่สำคัญต้องเปิดใจเข้าหากัน

(3) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เป็นตัวผลักดันให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันและทำให้ความร่วมมือดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

(4) การพัฒนาความร่วมมือให้ได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่นั้น ต้องรวมไปถึงกลุ่มของลูกค้าของผู้ว่าจ้างเอง และกลุ่มผู้จัดหาวัตถุดิบที่จะทำให้เกิดเครือข่ายของการขนส่งที่สมบูรณ์ รวมไปถึงการสนับสนุนจากภาครัฐและภาคเอกชนในเรื่อง การจัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อจะได้เห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาความร่วมมือ และให้การสนับสนุนในด้านพัฒนาคุณภาพบุคลากรทางการขนส่ง ซึ่งตรงกับข้อเสนอแนะของบริษัทกรณีศึกษา

(5) ด้วยความแตกต่างของเทคโนโลยีของผู้ว่าจ้างในแต่ละรายมีความแตกต่างกันทำให้ผู้ให้บริการขนส่งไม่สามารถที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของเทคโนโลยีได้ตรงกับลูกค้าที่เป็นผู้ว่าจ้างหลายรายได้ ดังนั้นควรมีองค์กรกลางที่เป็นผู้เชื่อมโยงเทคโนโลยีของผู้ว่าจ้างในแต่ละรายเข้าด้วยกันและจัดเส้นทางให้เป็นโครงข่ายการขนส่งเป็นศูนย์กลางประสานงาน

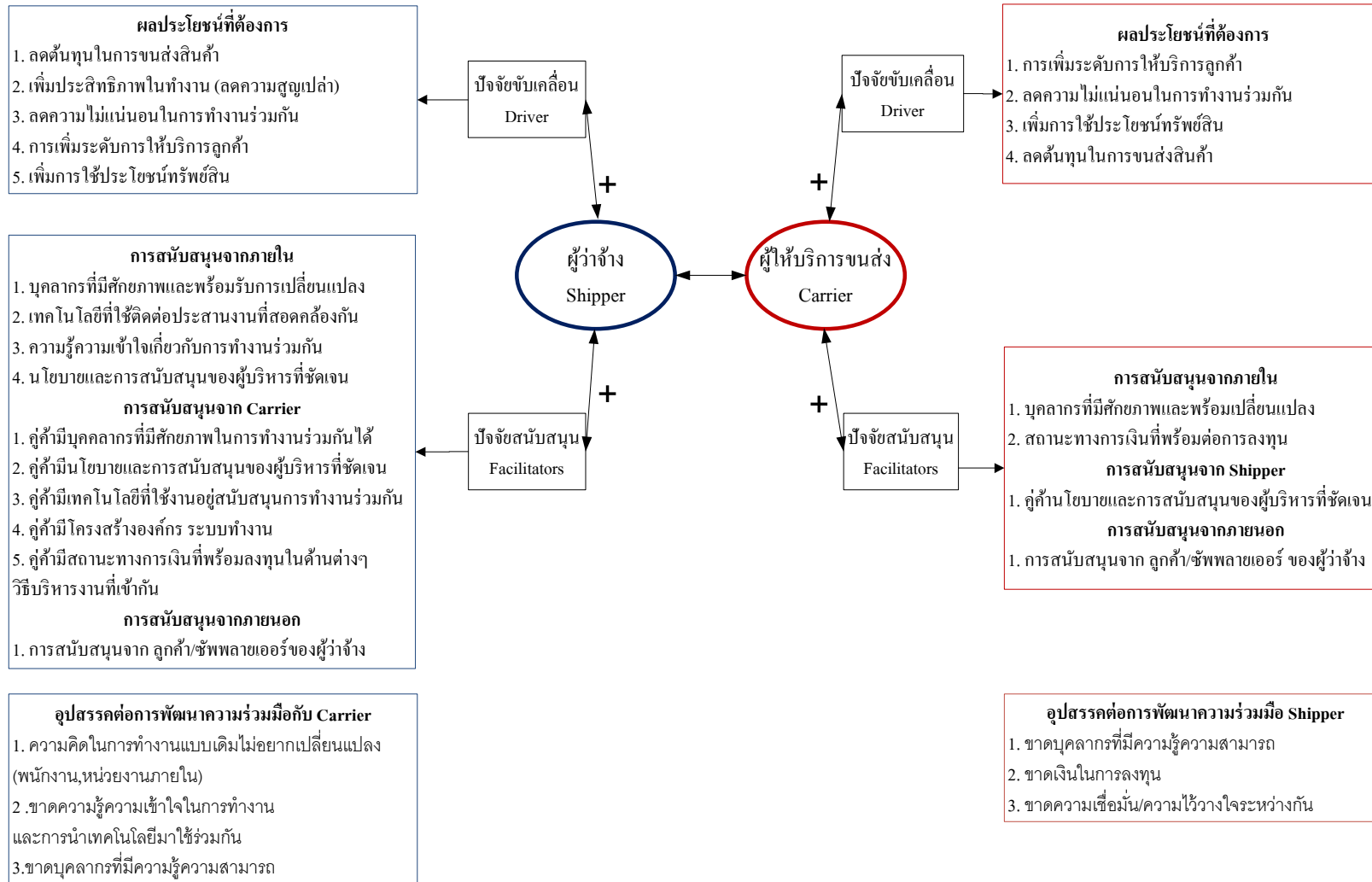
สรุปผลที่ได้จากการประเมินความต้องการ (Need Assessment) ร่วมกับการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับความต้องการร่วมมือกับคู่ค้า (Correlation) ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นแผนผังความต้องการของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งที่ช่วยในการตัดสินใจพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันใช้เป็นส่วนหนึ่งในแนวทางพัฒนาความร่วมมือต่อไปแสดงในบทที่ 6 รูปที่ 6.1

บทที่ 6

แนวทางพัฒนาความร่วมมือ

การศึกษานี้ใช้แบบจำลองของ Lambert et al. 1996 เป็นแนวทางในการศึกษา มีจุดประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือ ในบทนี้เป็นการนำเสนอแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการส่ง

การพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งในการศึกษานี้ เพื่อเพิ่มระดับความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน โคนเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันจะทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นระดับความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง จะมีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าองค์กรที่มีระดับความสัมพันธ์ที่ต่ำกว่า จาก 3 กรณีศึกษา เห็นได้ว่ากรณีที่ 2 ที่มีระดับของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่สูงกว่ากรณีที่ 1 และ 3 และมีประสิทธิภาพระดับการให้บริการที่ดีกว่ากรณีที่ 1 และกรณีที่ 3 แสดงในตารางที่ 4.5 การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือ โดยนำเสนอเป็นแผนผังความต้องการในรูปที่ 6.1 เพื่อช่วยให้ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งตัดสินใจพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน และนำเสนอกิจกรรมความร่วมมือในตารางที่ 6.1 ที่ทำให้ระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น



รูปที่ 6.1 แผนผังปัจจัยความต้องการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง

ตารางที่ 6.1 ตารางระดับความสัมพันธ์ในแต่ละกิจกรรมความร่วมมือ

กิจกรรมความร่วมมือ (Collaborative Activities)	ระดับต่ำ (Cooperation)	ระดับกลาง (Coordination)	ระดับสูง (Collaboration)
1. การแบ่งปันข้อมูล (Information Sharing)	- แบ่งปันข้อมูลแผนการทำงานที่ใช้ในแต่ละวัน/สัปดาห์	- แบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน ในทิศทางเดียว ระหว่างกัน - ปรับปรุงระบบสื่อสารเฉพาะบุคคล หรือเฉพาะหน่วยงาน	- แบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน ในสองทิศทางระหว่างกัน - มีการพัฒนาระบบที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความคุ้มค่าในแต่ละธุรกิจ
2. การติดต่อประสานงาน (Communication)	- ติดต่อสื่อสารในระดับพนักงานปฏิบัติการและหัวหน้างาน เฉพาะงานที่ดำเนินงานร่วมกันในแต่ละวัน/สัปดาห์ - เป็นการสื่อสารเฉพาะบุคคล หรือเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ติดต่อสื่อสารในระดับปฏิบัติการ และระดับบริหาร เป็นประจำที่แสดงออกอย่างเปิดเผยจริงใจ และติดต่อในเรื่องสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงาน มีลักษณะแบบสองทิศทางแต่ยังไม่สมดุลทั้ง 2 ฝ่าย	- ติดต่อสื่อสารในระดับปฏิบัติการ ในหลายๆหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และในหลายๆระดับบริหาร การดำเนินงานอย่างสมดุลทั้ง 2 ฝ่าย
3. วางแผนการทำงานร่วมกัน และการควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกัน (Joint Planning and operating Controls)	- วางแผนปฏิบัติงานร่วมกันเฉพาะกิจหรืองานในแต่ละวัน/สัปดาห์ - พัฒนาตัวชี้วัดแยกกัน ไม่แสดงรายละเอียดของตัวชี้วัด เพียงนำผลที่ได้มาพิจารณาร่วมกัน	- วางแผนปฏิบัติงานร่วมกันเป็นประจำจัดทำแผนการทำงานรายเดือน/ราย 3 เดือน - พัฒนาตัวชี้วัดผลร่วมกัน และแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ นำผลมาพิจารณาร่วมกัน หาวิธีแก้ไขปัญหาคือ ข้อผิดพลาด และข้อขัดแย้งระหว่างกัน	เหมือนระดับกลาง และ - กำหนดเป้าหมายของกลยุทธ์ร่วมกัน - วิจัยและพัฒนาการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ - ประชุมวางแผนการทำงานร่วมกันในหลายๆหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจในแต่ละหน่วยงาน

ตารางที่ 6.1 ต่อ ตารางระดับความสัมพันธ์ในแต่ละกิจกรรมความร่วมมือ

กิจกรรมความร่วมมือ (Collaborative Activities)	ระดับต่ำ (Cooperation)	ระดับกลาง (Coordination)	ระดับสูง (Collaboration)
4. การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ (Resource and Skill Sharing)	แบ่งปันความรู้ในระดับปฏิบัติการ - ลักษณะงานที่ทำในแต่ละองค์กร - วิธีการทำงานของแต่ละองค์กร	เหมือนระดับต่ำ และ - ช่วยเหลือ ให้ความรู้ และพัฒนา บุคลากร และเทคโนโลยีระหว่างกัน - เรียนรู้เทคนิคการบริหารและการทำงาน ระหว่างกัน	เหมือนระดับกลาง และ - การช่วยเหลือในด้านเงินทุน - ลงทุนในสินทรัพย์ร่วมกัน - การจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานวิจัย และ พัฒนาร่วมกัน ที่รวมหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ (Risk and Reward Sharing)		- มีการยอมรับความสูญเสีย (loss) ที่เกิดขึ้น ระหว่างกันได้บางส่วนแล้วแต่กรณี, เต็มใจ ช่วยเหลือให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์	- มีการยอมรับความสูญเสีย (loss) ที่เกิดขึ้น ระหว่างกันได้สูง แบ่งสัดส่วนอย่างชัดเจนในแต่ละกรณี โดยไม่ต้องหาว่าใครเป็นผู้ผิด, ต้องการช่วยเหลือให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับ ผลประโยชน์ - ดำเนินกิจกรรมหรือโครงการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นร่วมกันและรับผิดชอบความผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน

6.1 แนวทางพัฒนาความร่วมมือ

ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งเป็นองค์กรที่มีลักษณะการทำงานเป็นคู่ค้ากัน มีการทำสัญญา ร่วมงานกันเป็นลายลักษณ์อักษร และปฏิบัติงานร่วมกันอยู่แล้วในปัจจุบัน ซึ่งถือได้ว่าทั้ง 2 องค์กร เป็นพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างกัน (Partnership) แต่ระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของการเป็น พันธมิตรส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับต่ำ (Cooperation) สำหรับแนวทางพัฒนาความร่วมมือในการ ขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งในครั้งนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ว่าจ้างและผู้ให้ บริการขนส่งที่ต้องการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน นำไปประยุกต์ใช้กับองค์กร เพื่อพัฒนา ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรตนเองและองค์กรคู่ค้าในปัจจุบัน

(1) **เข้าใจในตนเองและเข้าใจคู่ค้า:** เข้าใจในโครงข่าย (Network) ขององค์กรตนเองในการ ขนส่งสินค้า และเข้าใจองค์กรคู่ค้า เข้าใจในผลประโยชน์ตนเองและคู่ค้าที่ต้องการจากการพัฒนา ความร่วมมือ และเข้าใจปัจจัยที่จะสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันให้ประสบ ความสำเร็จ

ในด้านผลประโยชน์ที่ต้องการได้รับจากการพัฒนาความร่วมมือจะทำให้เข้าใจคู่ค้ามากขึ้น ถึงความต้องการพัฒนาความร่วมมือ และการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันถ้าสามารถทำให้คู่ค้า ได้รับผลประโยชน์ที่ตรงตามความต้องการของคู่ค้าแล้ว การทำกิจกรรมหรือโครงการต่างๆก็มี โอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ ในด้านผลประโยชน์ที่ต้องการได้รับจากการพัฒนาความร่วมมือนี้สามารถ เรียกได้อีกชื่อว่า ปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาความร่วมมือ นอกจากนี้ปัจจัยขับเคลื่อนยังใช้เป็น ตัวกำหนดเป้าหมายของความร่วมมือระหว่างกันซึ่งต้องอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย

ด้านปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญต่อการพัฒนาความร่วมมือจะเป็นตัวบ่งบอกว่าการจะดำเนิน กิจกรรม หรือ โครงการต่างๆร่วมกันกับคู่ค้า ปัจจัยใดที่จะทำให้กิจกรรมหรือโครงการนั้นประสบ ความสำเร็จหรือดำเนินการได้อย่างราบรื่น ถ้าองค์กรคู่ค้ามีปัจจัยสนับสนุนที่สอดคล้องกันจะทำให้ เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานและส่งเสริมการทำงานระหว่างกัน และทำให้กิจกรรมหรือ โครงการที่จะดำเนินร่วมกันนั้นประสบความสำเร็จ ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือนี้ สามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคู่ค้ารายใหม่ที่กำลังจะเริ่มดำเนินงานด้วย หรือ นำมาใช้ ในการปรับปรุงองค์กรเพื่อสร้างความพร้อมร่วมงานกับคู่ค้า ผู้วิจัยแสดงแผนผังของความต้องการ ไว้ในรูปที่ 6.1

(2) กำหนดระดับความสัมพันธ์และเป้าหมายที่คาดหวัง งานวิจัยนี้เสนอการประเมินระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรจากกิจกรรมความร่วมมือที่ประยุกต์มาจากการงานวิจัยของ พูนศักดิ์ เชื้อไพรัตน์ (2548) และ Phong-arjam และ Jeenanunta (2011) และได้ปรับแก้ให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มที่ทำการศึกษาในครั้งนี้หลังจากการสัมภาษณ์เชิงลึกบริษัทกรณีศึกษา โดยที่กิจกรรมความร่วมมือ 5 กิจกรรม คือ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน, การติดต่อประสานงาน, การวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกัน, การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ และการแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ

ข้อดี กิจกรรมความร่วมมือในการศึกษาครั้งนี้ เน้นกระบวนการทำงานระหว่างกัน และสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้อย่างชัดเจน

ข้อเสีย ขาดองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาความร่วมมือหรือการเป็นพันธมิตร คือ ความเชื่อใจระหว่างองค์กร อย่างไรก็ตามที่ขาดไปนี้ สามารถพิจารณาได้จากกิจกรรมอื่นเป็นตัวแทนได้ อาทิเช่น องค์กรด้านการแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ และองค์ประกอบในด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญระหว่างกัน ซึ่งถือได้ว่าองค์กรนั้นจะมีความเชื่อใจระหว่างกัน (พูนศักดิ์ เชื้อไพรัตน์, 2548 และ ช่อทิพย์ ลือไชยวุฒิ, 2550)

หลังจากประเมินระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในปัจจุบันแล้ว ให้กำหนดระดับความสัมพันธ์ที่คาดหวังพิจารณาใดเจาะรายละเอียดที่แสดงไว้ในแต่ละระดับความสัมพันธ์ ในตารางที่ 6.1 ไม่จำเป็นว่าองค์กรผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งจะต้องพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรไปสู่ความร่วมมือระดับสูง (Collaboration) ทุกกิจกรรมความร่วมมือ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความพร้อมของแต่ละองค์กร

เมื่อกำหนดระดับความร่วมมือที่คาดหวัง จากนั้นกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาความร่วมมือ ที่จะดำเนินกิจกรรมความร่วมมือหรือดำเนินโครงการร่วมกันทั้ง 2 องค์กรสามารถพิจารณาได้จากตัวขับเคลื่อนที่แสดงในรูป 6.1 โคนทั้ง 2 องค์กรต้องพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานร่วมกัน

(3) ทดลองพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน คือ การทำกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกันหรือดำเนินโครงการร่วมกันที่ต้องอาศัยองค์ประกอบของความร่วมมือ

(4) กำหนดทิศทางพัฒนาความร่วมมือ เป็นขั้นสุดท้ายของแนวทางพัฒนาความร่วมมือ หลังจากที่ได้มีการพัฒนาความร่วมมือ ขั้นที่ 4 นี้เป็นส่วนการวัดผลของความสัมพันธ์หลังจากทดลองพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน และพิจารณาย้อนกลับ ถึงความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ข้างต้นหรือไม่ การวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนจะเป็นมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานร่วมกันต่อไป

6.2 ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแนวทางพัฒนาความร่วมมือที่สร้างขึ้น

ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ 2 ส่วน คือ ตรวจสอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบความร่วมมือ และตรวจสอบด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง 1 คู่ ที่มีความร่วมกันอยู่ในปัจจุบัน

6.2.1 ตรวจสอบด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบความร่วมมือ

จากการประเมินความต้องการแล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับความต้องการที่จะร่วมมือได้ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) การพัฒนาความร่วมมือกับคู่ค้า และปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) การพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ หลังจากนั้นจึงพิจารณาถึงองค์ประกอบของกิจกรรมภายใต้ความร่วมมือ (Components) ซึ่งก็คือกิจกรรมความร่วมมือเป็นการแสดงว่าองค์กรมีความร่วมมือระหว่างกัน และเป็นกิจกรรมที่รักษาหรือพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยมีการวิเคราะห์กิจกรรมความร่วมมือดังนี้

1. กิจกรรมความร่วมมือ (Components) กับปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่ได้รับในปัจจุบัน เพื่อหาว่าผลประโยชน์ที่กลุ่มผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งมีความแตกต่างกับกลุ่มที่ไม่มีอย่างไร และมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมความร่วมมืออย่างไร เป็นการยืนยันการทำกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกันจะได้รับประโยชน์ที่ต้องการ

2. กิจกรรมความร่วมมือ (Components) กับปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) การพัฒนาความร่วมมือที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นการยืนยันการทำกิจกรรมความร่วมมือต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนเป็นสำคัญ

3. กิจกรรมความร่วมมือ (Components) มีอุปสรรค (Barrier) ต่อการพัฒนาความร่วมมือ เพื่อหาว่าในแต่ละกิจกรรมความร่วมมือมีปัจจัยอุปสรรคใดบ้าง

ตารางที่ 6.2 ความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ของผู้ว่าจ้างในองค์กรที่มีกิจกรรมความร่วมมือ (Components)

กิจกรรมความร่วมมือ ผลประโยชน์ที่ต้องการได้รับ จากการพัฒนาความร่วมมือ	ระดับ ความ ต้องการ (N=50)	ระดับ ความพึง พอใจ (N=50)	ระดับความพึงพอใจของผู้ว่าจ้างที่มีการทำงานกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกัน				
			การแบ่งปัน ข้อมูลทาง ธุรกิจ (N=22)	การติดต่อ ประสานงาน ระหว่างกัน (N=23)	การวางแผน และควบคุม การ ปฏิบัติงาน (N=14)	การแบ่งปัน ความเสี่ยง และ ผลประโยชน์ (N=13)	การแบ่งปัน ทรัพยากรและ ความชำนาญ (N=15)
1. ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า	4.56	3.24	3.41	3.52↑*	3.50	3.69↑*	3.53↑
3. เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน	4.30	3.36	3.68↑*	3.52	3.93↑*	3.69↑	3.67↑
. ลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน	4.04	3.32	3.64↑*	3.57↑*	3.71↑*	3.62↑*	3.67↑*
2. เพิ่มระดับการให้บริการ	4.34	3.58	3.86↑*	3.78↑	4.00↑*	3.92↑	3.87↑
5. เพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร	3.84	3.34	3.55	3.52	3.79↑*	3.69	3.60

หมายเหตุ: ↑ หมายถึง ระดับความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับในองค์กรที่มีกิจกรรมความร่วมมือมากกว่าองค์กรที่ไม่มีกิจกรรม และ ↓ หมายถึง มีระดับความพึงพอใจน้อยกว่า

* หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $p < 0.05$, ** หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $p < 0.01$ (Chi-square)

ตารางที่ 6.3 ความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ของผู้ให้บริการขนส่งในองค์กรที่มีกิจกรรมความร่วมมือ (Components)

ปัจจัยขับเคลื่อน	กิจกรรมความร่วมมือ	ระดับความต้องการ (N=50)	ระดับความพึงพอใจรวม (N=50)	ระดับความพึงพอใจของผู้ให้บริการขนส่งที่มีการทำงานกิจกรรมความร่วมมือ				
				การแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจ (N=23)	การติดต่อประสานงานระหว่างกัน (N=23)	การวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน (N=9)	การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ (N=10)	การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ (N=11)
1. เพิ่มระดับการให้บริการ		3.72	3.20	3.61↑**	3.48↑*	3.89↑**	3.80↑*	3.73↑*
2. ลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน		3.68	3.24	3.65↑**	3.61↑**	3.78↑**	3.80↑*	3.73↑*
3. เพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร		3.54	3.12	3.48↑**	3.35↑*	3.67↑*	3.50↑*	3.45
4. ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า		3.92	3.60	3.78↑	3.65	3.78	4.00↑*	3.91↑

หมายเหตุ: ↑ หมายถึง ระดับความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับ ในองค์กรที่มีกิจกรรมความร่วมมือมากกว่าองค์กรที่ไม่มีกิจกรรม และ ↓ หมายถึง มีระดับความพึงพอใจน้อยกว่า

* หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $p < 0.05$, ** หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $p < 0.01$ (Chi-square และ Cramer's V)

6.2.1.1 กิจกรรมความร่วมมือ (Components) กับความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่ได้รับในปัจจุบัน

ความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่ได้รับจากการทำงานร่วมกันตามองค์ประกอบความร่วมมือ (Components) ของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ Independent t-test และหาความสัมพันธ์ด้วยวิธีทางสถิติ Chi-square เพื่อหาว่าการทำงานร่วมกันตามองค์ประกอบความร่วมมือ (Components) ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่ได้รับในปัจจุบันอย่างไร จากตารางที่ 5.25 และ 5.26 เห็นได้ว่าองค์กรผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งที่มีกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกันจะมีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) มากกว่าองค์กรที่ไม่มีกิจกรรมความร่วมมือ โดยสรุปได้ดังนี้

(1) การแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันส่งผลให้ผู้ว่าจ้าง (Shipper) มีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่สูงขึ้นในด้าน การลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน, การเพิ่มระดับการให้บริการ และ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (ลดความสูญเปล่า) สำหรับผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) มีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่สูงขึ้นในด้าน การเพิ่มระดับการให้บริการ, การลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน และ การเพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร

(2) การติดต่อประสานงานระหว่างกันส่งผลให้ผู้ว่าจ้าง (Shipper) มีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่สูงขึ้นในด้าน การลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน และ การลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า สำหรับผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) มีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่สูงขึ้นในด้าน การเพิ่มระดับการให้บริการ, การลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกันและการเพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร

(3) การวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานส่งผลให้ผู้ว่าจ้าง (Shipper) มีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่สูงขึ้นในด้าน การลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน, การเพิ่มระดับการให้บริการ, การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (ลดความสูญเปล่า) และการเพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร สำหรับผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) มีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่สูงขึ้นในด้าน การเพิ่มระดับการให้บริการ, การลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน และ การเพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร

(4) การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ส่งผลให้ผู้ว่าจ้าง (Shipper) มีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่สูงขึ้นในด้าน การลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน

และ การลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า สำหรับผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) มีระดับความพึงพอใจต่อ
ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่สูงขึ้นในด้าน การเพิ่มระดับการให้บริการ, การลดความไม่แน่นอนใน
การทำงานร่วมกัน, การลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า และการเพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร

(5) การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญส่งผลให้ผู้ว่าจ้าง (Shipper) มีระดับความพึง
พอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่สูงขึ้น ในด้าน การลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน
สำหรับผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) มีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ที่สูงขึ้นใน
ด้าน การเพิ่มระดับการให้บริการ และ การลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน

ตารางที่ 6.4 ปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) การพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้างในกิจกรรมความร่วมมือ (Components)

ปัจจัยสนับสนุน ภายในองค์กร	กิจกรรมความร่วมมือ	ระดับความ สำคัญ (N=50)	ระดับปัจจัย สนับสนุน ปัจจุบัน (N=50)	ระดับของปัจจัยสนับสนุนการในกิจกรรมความร่วมมือ				
				การแบ่งปัน ข้อมูลทาง ธุรกิจ (N=21)	การติดต่อประสาน งานในระดับ บริหาร (N=23)	การวางแผนและ ควบคุมการ ปฏิบัติงาน (N=14)	การแบ่งปันความ เสี่ยงและ ผลประโยชน์ (N=13)	การแบ่งปัน ทรัพยากรและ ความชำนาญ (N=15)
1. บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ❶		4.08	3.18	3.50↑*	3.57↑**	3.57↑*	3.54↑	3.53↑
2. เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ❶		3.86	3.02	3.36↑*	3.26↑	3.43↑	3.23	3.40↑
3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน ❶		3.94	3.18	3.50↑*	3.43↑**	3.57↑*	3.62↑*	3.73↑**
4. โครงสร้างองค์กร ระบบทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน ❶		3.78	3.22	3.36↑*	3.30	3.50↑*	3.15	3.33
5. นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหาร ❶ ❷		4.12	3.46	3.77↑*	3.74↑*	3.86↑*	3.85↑*	3.93↑*
6. สถานะทางการเงินที่พร้อมต่อการลงทุน ❶		3.64	3.02	3.36	3.48↑	2.57↑	3.54	3.60↑*
8. คู่ค้ามีบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานร่วมกันได้		4.02	3.18	3.55↑**	3.52↑*	3.79↑*	3.62↑*	3.60↑*
7. คู่ค้ามีนโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจน		4.02	3.18	3.45↑*	3.43↑**	3.57↑*	3.62↑*	2.60↑**
9. คู่ค้ามีเทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน		3.92	2.98	3.23↑	3.22↑*	3.29↑*	3.31	3.20↑*
10. คู่ค้ามีโครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน		3.90	3.26	3.50*	3.48	3.71↑*	3.62	3.67↑
11. คู่ค้ามีสถานะทางการเงินที่พร้อมลงทุนในด้านต่างๆ		3.64	3.14	3.32	3.39↑*	3.43	3.54↑*	3.53↑**
12. การสนับสนุนจาก คู่ค้า/ซัพพลายเออร์ ของผู้ว่าจ้าง		3.76	2.70	3.05↑*	2.83	3.00	2.92	3.07

หมายเหตุ: ↑ หมายถึง องค์กรที่มีกิจกรรมความร่วมมือมีความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ที่ได้รับมากกว่าองค์กรที่ไม่มีกิจกรรมความร่วมมือ และ ↓ หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่น้อยกว่า

* หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $p < 0.05$, ** หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $p < 0.01$ (Chi-square และ Cramer's V)

❶ หมายถึง ความต้องการของผู้ว่าจ้าง, ❷ หมายถึง ความต้องการของผู้ให้บริการขนส่งเอง

ตารางที่ 6.4 ปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) การพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่งในกิจกรรมความร่วมมือ (Components)

ปัจจัยสนับสนุน ภายในองค์กร	ระดับ ความสำคัญ (N=50)	ระดับปัจจัย สนับสนุนใน ปัจจุบัน (N=50)	ระดับของปัจจัยสนับสนุนการในกิจกรรมความร่วมมือ				
			การแบ่งปัน ข้อมูลทาง ธุรกิจ (N=23)	การติดต่อ ประสาน งานใน ระดับบริหาร (N=23)	การวางแผน และควบคุม การปฏิบัติงาน (N=9)	การแบ่งปัน ความเสี่ยงและ ผลประโยชน์ (N=10)	การแบ่งปัน ทรัพยากรและ ความชำนาญ (N=11)
1. นโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจน ①	3.28	3.28	3.61↑*	3.52↑*	3.78↑*	3.80↑*	3.73↑*
2. เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ①	3.72	3.50	3.70	3.61	3.89*	3.70	3.73
3. บุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานร่วมกันได้ ① ②	3.52	3.16	3.43↑*	3.39↑*	3.56↑*	3.50↑	3.55↑*
4. สถานะทางการเงินที่พร้อมลงทุนในด้านต่างๆ ① ②	3.62	3.28	3.43	3.43	3.44	3.60	3.73↑*
5. โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน ①	3.64	3.42	3.74↑*	3.65↑	3.89↑	3.60	3.73↑
1. คู่ค้ามีนโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจน	3.68	3.48	3.74↑**	3.74↑**	3.89↑**	3.70↑**	3.82↑*
1. การสนับสนุนจาก ลูกค้า/ซัพพลายเออร์ ของผู้ว่าจ้าง	3.70	3.44	3.65↑*	3.52	3.67	3.70	3.55
2. การสนับสนุนจากภาครัฐ	3.58	3.36	3.35*	3.56	3.56	3.30	3.36

หมายเหตุ: ↑ หมายถึง องค์กรที่มีกิจกรรมความร่วมมือมีระดับของปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือมากกว่าองค์กรที่ไม่มีกิจกรรม และ ↓ หมายถึง มีปัจจัยสนับสนุนอยู่น้อยกว่า

* หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $p < 0.05$, ** หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ $p < 0.01$ (Chi-square)

① หมายถึง ความต้องการของผู้ว่าจ้าง, ② หมายถึง ความต้องการของผู้ให้บริการขนส่งเอง

6.2.1.2 กิจกรรมความร่วมมือ (Components) กับปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งที่มีการทำกิจกรรมความร่วมมือ (Components) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติ Independent t-test และหาความสัมพันธ์ด้วยวิธีทางสถิติ Chi-square เพื่อหาว่าการทำงานร่วมกันตามองค์ประกอบความร่วมมือ (Components) ส่งผลต่อระดับของปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือในปัจจุบันอย่างไร จากตารางที่ 5.27 และ 5.28 เห็นได้ว่าองค์กรผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งที่มีกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกันจะมีระดับของปัจจัยสนับสนุนการทำงานร่วมกันในปัจจุบันที่มากกว่าองค์กรที่ไม่มีกิจกรรมความร่วมมือ ผู้วิจัยได้สรุปได้ดังนี้

(1) การแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน ผู้ว่าจ้างต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ในด้านนโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน, ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน, เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน, ผู้ให้บริการขนส่งมีนโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน, ผู้ให้บริการขนส่งมีโครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน, ผู้ให้บริการขนส่งมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานร่วมกันได้ และได้รับการสนับสนุนจาก ลูกค้า/ซัพพลายเออร์, ส่วนผู้ให้บริการขนส่งต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ในด้าน นโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน, โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน, ผู้ว่าจ้างมีนโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน และการสนับสนุนจาก ลูกค้า/ซัพพลายเออร์ของผู้ว่าจ้าง เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ

(2) การติดต่อประสานงานระหว่างกัน: ผู้ว่าจ้างต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ในด้าน นโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน, ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน, บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง, ผู้ให้บริการขนส่งมีนโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน, ผู้ให้บริการขนส่งมีเทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และ ผู้ให้บริการขนส่งมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานร่วมกันได้. ส่วนผู้ให้บริการขนส่งต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ในด้าน นโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน, โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน และ ผู้ว่าจ้างมีนโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ

(3) การวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้ว่าจ้างต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ในด้าน นโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน, ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน, บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง, โครงสร้างองค์กร ระบบงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน, ผู้ให้บริการขนส่งมีนโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน, ผู้ให้บริการขนส่งมีเทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และ ผู้ให้บริการขนส่งมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานร่วมกันได้. ส่วนผู้ให้บริการขนส่งต้องอาศัยปัจจัย สนับสนุน (Facilitators) ในด้าน นโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน, โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน และ ผู้ว่าจ้างมีนโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ

(4) การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ ผู้ว่าจ้างต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ในด้าน นโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน, ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน, ผู้ให้บริการขนส่งมีนโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน, ผู้ให้บริการขนส่งมีเทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และ ผู้ให้บริการขนส่งคู่ค้ามีสถานะทางการเงินที่พร้อมลงทุนในด้านต่างๆ. ส่วนผู้ให้บริการขนส่งต้อง อาศัยปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ในด้าน นโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน, และ ผู้ว่าจ้างมีนโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ

(5) การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ ผู้ว่าจ้างต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ในด้าน นโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน, ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน, บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง, สถานะทางการเงินที่พร้อมต่อการลงทุน, ผู้ให้บริการขนส่งมีเทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และ ผู้ให้บริการขนส่งคู่ค้ามีสถานะทางการเงินที่พร้อมลงทุนในด้านต่างๆ. ส่วนผู้ให้บริการขนส่งต้องอาศัยปัจจัย สนับสนุน (Facilitators) ในด้าน นโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน, สถานะทางการเงินที่พร้อมต่อการลงทุน, โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน และ ผู้ว่าจ้างมีนโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 6.6 อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง (Shipper)

อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง (Shipper)	ค่าระดับของอุปสรรค				
	การแบ่งปันข้อมูล (N=21)	การติดต่อประสานงาน (N=23)	การวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน (N=14)	การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ (N=13)	การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ (N=15)
1. ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง (พนักงาน,หน่วยงานภายใน)	3.32	3.22	3.00	3.00	3.33
2. ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกัน	3.23	3.22	3.00	2.85↓	3.07
3. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ	3.36	3.09	3.00	2.92	3.07
4. ความยุ่งยากในการทำงานที่จะเกิดขึ้น	3.14	3.04	3.00	2.54↓*	2.87
5. ขาดความเชื่อมั่น/ความไว้วางใจกัน	3.05	3.09	2.86	2.69↓	2.73↓
6. เป้าหมายของการทำงานที่แตกต่างกัน	3.00	2.83	3.00	2.62	2.80
7. ระบบการทำงานและโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน	2.91	2.96	2.57	2.92	2.73
8. คู่ค้าไม่ได้ให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง	2.73	2.83	2.57	2.69	2.80
9. ผู้บริหารและนโยบายขององค์กรไม่ให้การสนับสนุน	2.55	2.74	2.57	2.54	2.53
10. ขาดเงินในการลงทุนในการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ	2.45	2.61	2.36	2.00	2.13

หมายเหตุ: ↑ หมายถึง องค์กรที่มีกิจกรรมความร่วมมือมีระดับของอุปสรรคที่สูงกว่าองค์กรที่ไม่มีกิจกรรม และ
 ↓ หมายถึง มีระดับอุปสรรคน้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีกิจกรรมความร่วมมือ

ตารางที่ 6.7 อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier)

อุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier)	ค่าระดับของอุปสรรค				
	การแบ่งปันข้อมูล (N=21)	การติดต่อประสานงาน (N=23)	การวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน (N=14)	การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ (N=13)	การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ (N=15)
1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ	3.48↓	3.52	3.44	3.50	3.55
2. ขาดเงินในการลงทุนในการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ	3.52	3.43	3.44	3.50	3.36
3. ขาดความเชื่อมั่น/ความไว้วางใจกัน	3.35↓	3.35↓	3.22	3.50	3.45
4. คู่ค้าไม่ได้ให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง	3.48	3.43	3.33	3.30	3.36
5. ระบบการทำงานและโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน	3.43	3.43	3.56	3.40	3.27
6. ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกัน	3.43	3.48	3.33	3.30	3.09
7. ผู้บริหารและนโยบายขององค์กรไม่ให้การสนับสนุน	3.30	3.30↓	3.00↓	3.40	3.18↓
8. เป้าหมายของการทำงานที่แตกต่างกัน	3.39	3.48↓	3.00↓	3.30	3.09
9. ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง (พนักงาน, หน่วยงานภายใน)	3.35	3.30↓	3.11↓	3.20	3.27
10. ความยุ่งยากในการทำงานที่จะเกิดขึ้น	3.30	3.17	3.44	3.40	3.18

หมายเหตุ: ↑ หมายถึง องค์กรที่มีกิจกรรมความร่วมมือมีระดับของอุปสรรคที่สูงกว่าองค์กรที่ไม่มีกิจกรรม และ

↓ หมายถึง มีระดับอุปสรรคน้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีกิจกรรมความร่วมมือ

6.2.1.3 กิจกรรมความร่วมมือ (Components) กับอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือ (Barrier)

การทำกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกันของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง ไม่สามารถที่จะดำเนินการไปอย่างราบรื่นโดยไม่มีอุปสรรคที่เป็นตัวขัดขวาง องค์กรที่ต้องการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันควรให้ความสำคัญไว้ด้วยเช่นกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือมาวิเคราะห์แยกรายกิจกรรม เพื่อหาว่าปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคสำคัญในแต่ละ

กิจกรรมโดยแสดงในตารางที่ 5.30 และตารางที่ 5.31 ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ให้นำมาสรุปได้ดังนี้ (นำมาเฉพาะอุปสรรคที่มีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด 3 ปัจจัย)

(1) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Barrier) ต่อการแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจของผู้ว่าจ้าง (Shipper) คือ ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง (พนักงาน, หน่วยงานภายใน), ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ตามลำดับ สำหรับผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) คือ ขาดเงินในการลงทุนในการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ, ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และ คู่ค้าไม่ได้ให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง

(2) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Barrier) ต่อการติดต่อประสานงานของผู้ว่าจ้าง (Shipper) คือ ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง (พนักงาน, หน่วยงานภายใน), ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกัน และความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ตามลำดับ สำหรับผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ, ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้, เป้าหมายของการทำงานที่แตกต่างกันตามลำดับ

(3) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Barrier) ต่อการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ว่าจ้าง (Shipper) คือ ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง (พนักงาน, หน่วยงานภายใน), ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร, ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกัน, ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ, ความยุ่งยากในการทำงานที่จะเกิดขึ้น และ เป้าหมายของการทำงานที่แตกต่างกัน ตามลำดับ สำหรับผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) คือ ระบบการทำงานและ โครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน, ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และ ขาดเงินในการลงทุนในการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ ตามลำดับ

(4) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Barrier) ต่อการแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ของผู้ว่าจ้าง (Shipper) คือ ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง (พนักงาน, หน่วยงานภายใน), ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกัน และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตามลำดับ สำหรับผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ, ขาดเงินในการลงทุนในการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ และขาดความเชื่อมั่น/ความไว้วางใจกัน ตามลำดับ

(5) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Barrier) ต่อการแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญของผู้ว่าจ้าง (Shipper) คือ ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง (พนักงาน, หน่วยงานภายใน), ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร, ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกัน และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตามลำดับ สำหรับผู้ให้บริการ

ขนส่ง (Carrier) คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ, ขาดความเชื่อมั่น/ความไว้วางใจกัน, ขาดเงินในการลงทุนในการดำเนินงานหรือ โครงการต่างๆ และคู่ค้าไม่ได้ให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง ตามลำดับ

สรุปกิจกรรมความร่วมมือของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง เมื่อทำการวิเคราะห์แยกแยะกิจกรรมความร่วมมือผู้วิจัย พบว่าผลประโยชน์ที่ได้รับในกิจกรรมความร่วมมือพิจารณาจากระดับความพึงพอใจขององค์กรที่มีกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกัน พบว่าผู้ว่าจ้าง (Shipper) ได้รับผลประโยชน์ในด้าน การลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน ได้จากการทำกิจกรรมความร่วมมือในทุกกิจกรรม สำหรับผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ได้รับผลประโยชน์ในด้าน การเพิ่มระดับการให้บริการ และ ลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเห็นได้ว่าทั้ง 2 องค์กรได้รับผลประโยชน์ในการลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน ดังนั้นควรนำผลประโยชน์ในด้านนี้มาใช้เป็นเป้าหมายของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งที่ต้องการเริ่มพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน

ในด้านปัจจัยที่สนับสนุนการทำกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกันในทุกกิจกรรมความร่วมมือ ซึ่งเห็นได้ว่า คือ นโยบายและมีการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจนของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง เป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญในการทำกิจกรรมความร่วมมือของทั้ง 2 องค์กร ดังนั้นการพัฒนาความร่วมมือจึงควรมาจากการได้รับความสนับสนุนอย่างชัดเจนของผู้บริหารสนับสนุนและกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน

ในด้านอุปสรรคต่อการทำกิจกรรมความร่วมมือ พิจารณาจากระดับของอุปสรรคความสำคัญสูงสุดที่ 3 อันดับแรกขององค์กรที่มีการทำกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกัน พบว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการทำกิจกรรมความร่วมมือของผู้ว่าจ้าง (Shipper) คือ ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่อยากจะเปลี่ยนแปลง (พนักงาน, หน่วยงานภายใน) ส่วนผู้ให้บริการขนส่ง คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เป็นอุปสรรคที่สำคัญ 3 ลำดับแรกต่อการทำกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกัน

สรุปการทำกิจกรรมความร่วมมือเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับแผนผังความต้องการที่แสดงในรูปที่ 6.1 ซึ่งจะช่วยให้ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง ในการตัดสินใจพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน

6.2.2 ตรวจสอบด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง 1 คู่ ที่ร่วมกันอยู่ในปัจจุบัน

แนวทางที่พัฒนาขึ้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สอบถามเพิ่มกับผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งที่ร่วมกันกันอยู่นอกเหนือจากกรณีศึกษาทั้ง 3 ซึ่งได้ข้อเสนอแนะดังนี้

1. ทำความเข้าใจในตนเองและเข้าใจคู่ค้าที่แสดงในรูปที่ 6.1: ผู้ว่าจ้าง (Shipper) .ให้ความคิดเห็นว่าปัจจัยที่เสนอในแนวทางพัฒนาความร่วมมือในการศึกษานี้ คือ ปัจจัยที่ผู้ว่าจ้างใช้พิจารณาการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการขนส่งในปัจจุบัน ยกเว้นปัจจัยขับเคลื่อนในด้าน การใช้ประโยชน์ทรัพยากร ปัจจัยสนับสนุนด้านเทคโนโลยีของผู้ให้บริการขนส่งที่สนับสนุนกัน เป็นปัจจัยที่ผู้ว่าจ้างไม่ได้นำมาพิจารณาการที่จะพัฒนาความร่วมมือกับผู้ให้บริการขนส่ง สำหรับอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือ คือ ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง (พนักงาน,หน่วยงานภายใน), สำหรับผู้ให้บริการขนส่งเห็นด้วยกับปัจจัยขับเคลื่อนและปัจจัยสนับสนุนที่เสนอในการศึกษาครั้งนี้ และอุปสรรคในปัจจุบัน คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้ว่าจ้าง และ ยังไม่พร้อมในที่จะลงทุนร่วมกับผู้ว่าจ้าง

2. กำหนดระดับความสัมพันธ์และเป้าหมายที่คาดหวัง: ผู้ว่าจ้าง (Shipper) และผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier).ให้ความคิดเห็นว่ากิจกรรมความร่วมมือที่เสนอในครั้งนี้เป็นกิจกรรมที่ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งดำเนินงานร่วมกันอยู่แล้วในปัจจุบันแต่ไม่มีการประเมินระดับของความสัมพันธ์ในแต่ละกิจกรรม ซึ่งผู้วิจัยได้ประเมินระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรเห็นว่าอยู่ในระดับสูง (Collaboration) เกือบทุกกิจกรรมยกเว้น การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ เพราะปัจจุบันยังไม่มีการลงทุนในทรัพย์สินร่วมกัน ปัจจุบันทั้ง 2 องค์กรมีการหาแนวทางพัฒนาการขนส่งสินค้าร่วมกันอยู่เป็นประจำโดยให้ความสำคัญกับด้านเทคโนโลยี

3. ทดลองพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน ทั้ง 2 องค์กรได้มีการพัฒนาร่วมกันอยู่แล้วในปัจจุบัน และโดยมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลการทำงานร่วมกัน คือ การขนส่งตรงตามแผนงาน การขนส่งตรงตามเวลาที่กำหนด อัตราการหมุนเวียนของรถที่ใช้ และอัตราการบรรทุกสินค้า

4. กำหนดทิศทางพัฒนาความร่วมมือ ปัจจุบันทั้ง 2 องค์กรร่วมกันหาแนวทางพัฒนาการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ แต่ไม่ได้ดำเนินการวัดระดับความสัมพันธ์ในแต่ละกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกัน เนื่องจากไม่มีรูปแบบหรือข้อกำหนดในการประเมินระดับความสัมพันธ์ที่ชัดเจนในปัจจุบัน

จากการตรวจสอบแนวทางพัฒนาความร่วมมือ (Verified) พบว่า แนวทางพัฒนาความร่วมมือนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือให้กลุ่มผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งได้ แต่อย่างไรก็ดีสำหรับองค์กรที่มีระดับความสัมพันธ์แบบบริษัทที่ใช้ตรวจสอบแนวทางพัฒนาความร่วมมือนี้ สามารถนำไปใช้ในการประเมินระดับความสัมพันธ์ระหว่างกัน

บทที่ 7

อธิปไตยและสรุปผลงานวิจัย

บทนี้เป็นส่วนของการอธิปไตยและสรุปผลงานวิจัยการดำเนินงานวิจัย และข้อเสนอแนะตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษา มุมมองต่อการพัฒนาความร่วมมือ รูปแบบความร่วมมือ และอุปสรรคในการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งกรณีศึกษา
2. เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนวทางพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้า ให้ตรงตามความต้องการของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง
3. เพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแนวทางพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้า

งานวิจัยนำแบบจำลองการเป็นพันธมิตรของ Lambert et al. (1996) อ้างอิงใน พูนศักดิ์ เขียวไพรัตน์ (2548) เป็นกรอบในการศึกษาคือ การที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะมีการสร้างหรือพัฒนาความร่วมมือต้องพิจารณาอยู่ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยขับเคลื่อน (Drivers) คือ สิ่งจูงใจหรือสาเหตุของการพัฒนาความร่วมมือ และปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) คือ ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ และเมื่อมีการตัดสินใจพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน สิ่งที่ต้องพิจารณาลำดับต่อมา คือ กิจกรรมหรือกระบวนการที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นพันธมิตร (Components) กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ คือ กลุ่มผู้ว่าจ้าง (Shipper) ที่เป็นผู้ผลิตสินค้า และผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ที่ประกอบธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมรถบรรทุกอู่ไปรษณีย์ และขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกภายในประเทศ จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา ยังไม่มีการศึกษาความร่วมมือระหว่างผู้ว่าจ้างที่เป็นผู้ผลิตสินค้าและผู้ให้บริการขนส่งอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเริ่มต้นด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกบริษัทกรณีศึกษา 3 คู่องค์กรที่ร่วมงานกันอยู่ในปัจจุบัน มีประเด็นในการสัมภาษณ์ ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ในการพัฒนาความร่วมมือ ปัจจัยสนับสนุน (Facilitations) การพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ อุปสรรค (Barriers) ต่อการพัฒนาความร่วมมือ และมุมมองต่อการพัฒนาความร่วมมือ ทั้งนี้เพื่อรวบรวมข้อมูลแล้วนำไปพัฒนาแบบสอบถาม

ขั้นต่อไปนำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นเก็บข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมรถบรรทุกอู่ไปรษณีย์ และขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกภายในประเทศ เพื่อรวบรวม

ข้อมูล ความคิดเห็นของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งเกี่ยวกับการพัฒนาความร่วมมือ ผลประโยชน์ที่ต้องการได้รับการพัฒนาความร่วมมือ ระดับความพึงพอใจในผลประโยชน์ที่ได้รับในปัจจุบัน ปัจจัยสนับสนุนสำคัญในการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ ระดับปัจจัยสนับสนุนในปัจจุบัน กิจกรรมความร่วมมือ และสุดท้ายอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือ

ผลการสำรวจข้อมูลกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถามทั้งหมดแบ่งออกเป็นผู้ว่าจ้าง 50 องค์กร ผู้ให้บริการขนส่ง 50 องค์กร จากนั้นนำข้อมูลในส่วน ผลประโยชน์ที่ต้องการได้รับและปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือมาวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างความต้องการและความสำคัญกับสถานะในปัจจุบันด้วยวิธีทางสถิติ Paired t-test และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการด้วยวิธี Priority Needs Index (PNI) จากนั้นนำผลที่ได้จากการประเมินความต้องการมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ (Correlation) ด้วยวิธีสถิติไคว์สแควร์ (Chi-Square) กับความต้องการที่จะร่วมมือกับคู่ค้า เพื่อเชื่อมโยงความต้องการของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งเข้าด้วยกัน และนำปัจจัยที่ได้จากการประเมินความต้องการและปัจจัยอุปสรรคต่อในการพัฒนาความร่วมมือมาวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละกิจกรรมความร่วมมือ ด้วยวิธีทางสถิติ Independent t-test และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) ด้วยวิธีสถิติไคว์สแควร์ (Chi-Square) ระหว่างกลุ่มที่มีความร่วมมือและกลุ่มที่ไม่มีความร่วมมือใน ส่วนหนึ่งเป็นการยืนยันผลการประเมินความต้องการสามารถได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการหรือไม่และใช้นำเสนอแนวทางพัฒนาความร่วมมือ

7.1 สรุปผลการศึกษา มุมมองต่อการพัฒนาความร่วมมือ กิจกรรมความร่วมมือ และอุปสรรคในการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งกรณีศึกษา

มุมมองต่อการพัฒนาความร่วมมือผู้ว่าจ้าง เห็นว่าความร่วมมือกับผู้ให้บริการขนส่งเป็นสิ่งสำคัญ โดยให้เหตุผลว่าเป็นการเพิ่มระดับความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและจะทำให้ ระดับการให้บริการลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนค่าขนส่งที่ลดลง และเพิ่มประสิทธิภาพ (ลดความสูญเปล่า) และการจะพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งได้นั้นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน สำหรับ ผู้ให้บริการขนส่ง สินค้าเองก็ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน โดยให้เหตุผลว่า การพัฒนาความร่วมมือกับผู้ว่าจ้างจะทำให้องค์กรผู้ให้บริการขนส่งสินค้าเองมีความมั่นคงทางด้านธุรกิจ มีโอกาสได้รับงานที่เพิ่มขึ้น เพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน สามารถบริหารงานรอบรรทุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเพิ่มระดับการให้บริการที่ดี ส่วนการจะพัฒนาความร่วมมือได้นั้นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงของผู้ว่าจ้าง

สำหรับกิจกรรมความร่วมมือที่ผู้วิจัยนำมาใช้ศึกษาในครั้งนี้ ได้ประยุกต์มาจากการศึกษาของ พูนศักดิ์ เรียบไพรัตน์ (2548) และ Phong-arjarn and Jeenanunta (2011) มี 6 กิจกรรมได้แก่ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน, การติดต่อประสานงาน, การวางแผนการทำงานร่วมกัน, การควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกัน, การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์, การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ในการประเมินระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง ผลจากการประเมินระดับความสัมพันธ์เปรียบเทียบกันระหว่าง 3 กรณีศึกษา พบว่า กรณีศึกษาที่ 2 มีระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งสูงที่สุด รองลงมา กรณีศึกษาที่ 1 และ กรณีศึกษาที่ 3 ซึ่งทั้ง 3 องค์กรมีระดับความสัมพันธ์ระหว่างในแต่ละกิจกรรมส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง (Coordination) ดังนั้นข้อเสนอแนะที่ได้จากกรณีศึกษาทั้ง 3 นี้ อาจนำไปสู่ระดับความร่วมมืออย่างแท้จริงหรือความร่วมมือในระดับสูงได้ (Collaboration) หรืออย่างน้อยก็เป็นการรักษาความสัมพันธ์ระดับกลางไว้ โดยข้อเสนอแนะของการพัฒนาความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งสรุปได้ดังนี้ มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร, ผู้บริหารให้การสนับสนุนและมีนโยบายที่ชัดเจน, บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง, เทคโนโลยีที่ใช้ติดต่อประสานงานที่สอดคล้องกัน, โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน, สถานะทางการเงินที่พร้อมต่อการลงทุน, การสนับสนุนจากลูกค้าและผู้จัดส่งวัตถุดิบของผู้ว่าจ้าง และการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน,

สำหรับอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลงองค์กร, ความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร, ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ, ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน และการนำเทคโนโลยีมาใช้, ความยุ่งยากในการทำงานที่จะเกิดขึ้น, ขาดความเชื่อใจและความไว้วางใจระหว่าง คู่ค้าไม่ได้ให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง, ขาดเงินในการลงทุนในการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ, เป้าหมายของการทำงานที่แตกต่างกัน, ความคิดในการทำงานแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลงในองค์กร และ ความแตกต่างของระบบการทำงานและโครงสร้างองค์กร

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังแสดงให้เห็นว่าระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่ใกล้ชิดกันของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งจะมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงกว่าองค์กรที่มีระดับความสัมพันธ์ที่ต่ำกว่า และวิเคราะห์ประเด็นที่ทำให้มีระดับความสัมพันธ์ระหว่างกันที่สูงกว่า คือ เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ และการมีองค์กรกลางที่มีความเชี่ยวชาญ โดยทั้ง 2 ปัจจัยนี้ต้องอาศัยการสำรวจข้อมูลเชิงลึกภายในองค์กรไม่สามารถนำมาใช้พัฒนาแบบสอบถามให้ครอบคลุม

7.2 สรุปผลการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันและกิจกรรมความร่วมมือ

7.2.1 ความต้องการของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน

ปัจจัยที่ทำให้ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งต้องการร่วมมือกับคู่ค้า ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ของผู้ว่าจ้าง (Shipper) ที่ต้องการได้รับจากการพัฒนาความร่วมมือมี 5 ปัจจัยคือ ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า, เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน, ลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน, เพิ่มระดับการให้บริการ และ เพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร ตามลำดับ ด้านปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) ที่สำคัญในการพัฒนาความร่วมมือแยกเป็น ปัจจัยสนับสนุนจากภายในองค์กรมี 4 ปัจจัย คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกัน, และบุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง, เทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ตามลำดับ สำหรับปัจจัยสนับสนุนระหว่างองค์กรมี 5 ปัจจัย คือ ผู้ให้บริการขนส่งมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานร่วมกันได้, ผู้ให้บริการขนส่งมีนโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจน, ผู้ให้บริการขนส่งมีเทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน, ผู้ให้บริการขนส่งมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน วิธีบริหารงานที่เข้ากัน และ ผู้ให้บริการขนส่งมีสถานะทางการเงินที่พร้อมลงทุนในด้านต่างๆ ส่วนปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกมี 1 ปัจจัย คือ การสนับสนุนจาก ลูกค้า/ซัพพลายเออร์ ของผู้ว่าจ้าง ด้านอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือ ความคิดในการทำงานแบบเดิมที่ไม่อย่างเปลี่ยนแปลง องค์กร ขาดความรู้ความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ร่วมกัน และ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

ปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ของผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ต้องการได้รับการพัฒนาความร่วมมือมี 4 ข้อ คือ เพิ่มระดับการให้บริการ, ลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกัน, เพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร และ ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า ด้านปัจจัยสนับสนุน (Facilitators) แยกเป็น ปัจจัยสนับสนุนจากภายในองค์กรมี 2 ปัจจัย คือ บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และ สถานะทางการเงินที่พร้อมต่อการลงทุน สำหรับปัจจัยระหว่างองค์กรมี 1 ปัจจัย คือ ผู้ว่าจ้างมีนโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจนในการพัฒนาความร่วมมือ ส่วนปัจจัยภายนอกมี 1 ปัจจัย คือ การสนับสนุนจาก ลูกค้า/ซัพพลายเออร์ ของผู้ว่าจ้าง ด้านอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือ ขาดบุคลากร ขาดเงินในการลงทุน และ ขาดความเชื่อมั่นและไว้ใจกัน

7.3 ข้อเสนอแนะทางพัฒนาความร่วมมือ

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล นำมาสรุปแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือจากการดำเนินกิจกรรมร่วมกันภายใต้ความร่วมมือเพื่อให้องค์กรผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งที่เป็นคู่ค้าอยู่ในปัจจุบันนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน อันดับแรกของการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกัน คือผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของอีกฝ่าย และการเข้าใจความต้องการของอีกฝ่ายนั้นสามารถพิจารณาได้จาก รูปที่ 6.1 เมื่อทั้ง 2 องค์กรตกลงที่จะพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันแล้ว อันดับที่สองต้องรู้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในปัจจุบันอยู่ในระดับใดโดยดูจากการดำเนินกิจกรรมความร่วมมือในปัจจุบัน และพิจารณาว่าระดับความร่วมมือที่เหมาะสมหรือที่คาดหวังนั้นอยู่ในระดับใด สามารถพิจารณาได้จาก ตารางที่ 6.1 เมื่อประเมินระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในปัจจุบันและกำหนดระดับความร่วมมือที่คาดหวังในแต่ละกิจกรรมแล้ว ลำดับที่สาม เริ่มพัฒนาความร่วมมือ หลังจากกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาความร่วมมือที่สอดคล้องกันและเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย จึงดำเนินกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกัน โดยในการดำเนินกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกันต้องอาศัย การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 2 องค์กรที่ชัดเจน จะทำให้การดำเนินกิจกรรมความร่วมมือระหว่างกันประสบความสำเร็จในทุกกิจกรรมความร่วมมือ ลำดับสุดท้าย ของแนวทางพัฒนาความร่วมมือ หลังจากที่ได้มีการพัฒนาความร่วมมือขั้นที่ 4 นี้เป็นส่วนการวัดผลของความสัมพันธ์ และพิจารณาย้อนกลับถึงความสำเร็จในการทำงานร่วมกันเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ข้างต้นหรือไม่

7.4 ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. ในงานวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดขององค์กรที่พร้อมให้ข้อมูลทั้งผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งมีจำนวนไม่มาก และไม่สามารถรู้ได้ก่อนว่าองค์กรใดมีระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรอยู่ในระดับใด ทำให้องค์กรที่ใช้เป็นกรณีศึกษาครั้งนี้มีจำนวนไม่มากและไม่ครอบคลุมในหลายๆระดับความร่วมมือ
2. การสำรวจข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยไม่สามารถเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์กรผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งสินค้าได้ ดังนั้นมุมมองที่ได้จากผู้บริหารระดับกลางยังไม่ครอบคลุมรูปแบบความร่วมมือที่คาดหวังได้อย่างชัดเจน
3. ในการสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม งานวิจัยนี้มุ่งเน้นเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารหน่วยงานที่ดูแลในส่วนของการขนส่งสินค้า ทำให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจข้อมูลมีปริมาณไม่มาก และข้อมูลส่วนที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลแบบมาตราการวัดระดับ

(Ordinal Scale) ทำให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีอย่างจำกัด ซึ่งไม่สามารถนำเครื่องมือทางสถิติขั้นสูงมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้

4. การตอบแบบสอบถามของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง ผู้ตอบอาจรู้สึกไม่มั่นใจหรือกลัวว่าคำตอบที่ให้กับผู้วิจัยอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือการประกอบธุรกิจของตน ทำให้การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อาจให้คำตอบที่เป็นกลางหรือมีความเกรงใจที่จะตอบว่าดีที่สุดหรือแย่ที่สุด สิ่งต่างๆที่กล่าวมาส่งผลทำให้การสำรวจมีความคลาดเคลื่อนได้ ทำให้ข้อมูลที่ได้ อาจจะไม่ได้รับคำตอบที่แท้จริง

5. ในการสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ในครั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามอาจเป็นพนักงานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป้าหมายหลักของการศึกษาคั้งนี้จะมุ่งเน้นที่จะเก็บข้อมูลจากระดับผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้บริหารองค์กรที่ดูแลงานด้านขนส่งสินค้า ดังนั้นข้อมูลที่ได้รับอาจจะไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติและความเห็นของกลุ่มเป้าหมาย

7.5 ข้อเสนอแนะการดำเนินงานวิจัยในอนาคต

- การศึกษานี้เป็นการศึกษาความร่วมมือในแนวดิ่ง (Vertical Collaboration) จำกัดเฉพาะกลุ่มผู้ว่าจ้างที่เป็นผู้ผลิตสินค้าและผู้ให้บริการขนส่ง ควรทำการศึกษาเพิ่มในกลุ่มของลูกค้า (Customer) ที่เป็นร้านค้าปลีกหรือค้าส่ง (Wholesale/Retail) หรือผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) ของผู้ว่าจ้าง (Shipper) เพื่อให้เกิดโครงข่ายในการขนส่งที่สมบูรณ์ รวมไปถึงกลุ่มธุรกิจอื่นที่มีลักษณะองค์กรที่เหมือนกันหรือเป็นคู่แข่งทางธุรกิจระหว่างกันที่เป็นความร่วมมือในแนวราบ (Horizontal Collaboration)

- การศึกษาคั้งนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับความร่วมมือแบบผ่านตัวกลางและไม่ผ่านตัวกลาง (ประสานงาน โดยตรง) ดังนั้นควรศึกษาความร่วมมือแบบไหนเหมาะสมและควรนำมาใช้ในปัจจุบันมากที่สุด และการร่วมมือแบบไหนได้รับผลประโยชน์มากที่สุด

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กัลยา วานิชบัญชา. สถิติสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

ชมัยพร วิเศษมงคลม. พันธมิตรทางธุรกิจ (Business alliance). [ออนไลน์] แหล่งที่มา :

[http://cms.sme.go.th/cms/c/journal_articles/view_article_content?article_id=01-](http://cms.sme.go.th/cms/c/journal_articles/view_article_content?article_id=01-ARTICLE240108&article_version=1.0)

[ARTICLE240108&article_version=1.0](http://cms.sme.go.th/cms/c/journal_articles/view_article_content?article_id=01-ARTICLE240108&article_version=1.0). [2554, 23 กันยายน]

ชุมพล มณฑาทิพย์กุล และ ช่อทิพย์ ลือไชยวุฒิ. การศึกษาศักยภาพของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าไทย ในการประสานความร่วมมือกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน. การประชุมเชิงวิชาการประจำปีด้านการจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ ครั้งที่ 8, 2551.

ช่อทิพย์ ลือไชยวุฒิ. คอลัมน์บอกเล่าเก้าสิบ: กลยุทธ์การประสานความร่วมมือในธุรกิจขนส่ง.

[ออนไลน์]. โลจิสติกส์ คอนเนอร์ (Logistics Corner) แหล่งที่มา :

<http://logisticscorner.com>. [2554, 1 กรกฎาคม]

ชนิด โสรรัตน์. การประยุกต์ใช้โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. [หนังสือ]. ประชุมทอง พรินดี กวีรูปจำกัด. กรุงเทพฯ. หน้า 68-72, 2550.

ธีรยุทธ วัฒนาสุโข. หลักการเลือกพันธมิตรทางธุรกิจ, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<http://www.mbachula.org/CD-MBA-23-1-47/articles/05/05-Teerayout.pdf>.

[2550, 23 สิงหาคม]

นำพล ลาวัชยะวัฒน์. รูปแบบความร่วมมือด้านการขนส่งระหว่างเจ้าของสินค้าโดยไม่ผ่านตัวกลาง.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. ภาควิชาสาขาการจัดการโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.

บุญชม ศรีสะอาด. วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์สุริยาสาส์น, 2541.

พูนศักดิ์ ธิยาไพรัตน์. ความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการขนส่งและลูกค้า. วิทยานิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต. ภาควิชาสาขาการจัดการโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2548.

วิทยา สุหฤทดำรง และ คณะ. โครงการพัฒนาจําแบบลองโซ่อุปทานในการทำงานร่วมกัน

ระหว่างธุรกิจค้าส่ง-ค้าปลีก และ การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะโซ่อุปทาน ธุรกิจการค้า

ปลีก. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2550

- สาธิต พะเนียงทอง. Supply Chain Strategy: การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด ยูเคชั่น" หน้า 275-284, 2548.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. รายงานโลจิสติกส์ของประเทศไทยประจำปี 2553. ISSN 1906-4373, [2554, 23 สิงหาคม]
- สุพานี สฤณภู่วานิช. การบริการเชิงกลยุทธ์: แนวคิด และ ทฤษฎี. [หนังสือ]. พิมพ์ครั้งที่ 3. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. หน้า 220-240, 2553.
- สุวัฒน์ จรรยาพูน. Collaboration” กลยุทธ์หลักของโซ่อุปทาน. [ออนไลน์]. โลจิสติกส์ คอนเนอร์ (Logistics Corner). แหล่งที่มา : <http://logisticscorner.com>. [2553,7เมษายน]
- สุวิมล ว่องวานิช. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- หัสนา งามเชิดตระกูล. กรณีศึกษา Mon Transport. [หนังสือ]. Transport Cost Planning : Logistics Case Study in Thailand เล่มที่ 15. พิมพ์ครั้งที่ 2. โรงพิมพ์ไนนท์, หน้า 24-31, 2553.

ภาษาอังกฤษ

- Barratt, M., Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. Supply Chain Management : An International Journal Volume 9. Number 1, 2004.
- CTM Sub-Committee of VICS Logistics Committee., Collaborative Transportation Management. White paper. Version 1.0. <http://www.vics.org>, 2004.
- Fawcett, S.E., Magnan, G.M., and McCarter M.W., Benefits, barriers and bridges to effective supply chain management. Supply chain management: An International Journal. No. 12/3, 2008.
- Ghani, G., Leporte G., and Musmanno R., Introduction to logistics systems planning and control. England: John Wiley & Sons. : 12-13, 2004.
- Gibson, B. J. Runer, S. M. and Keller, S. B. Shipper and Carrier partnership issues, rankings and satisfaction. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Volume 32, No. 8, 2002.
- Harrison, A. and Van Hoek, R. I., Logistics Management and Strategy-Competing through the supply chain. 3rd edition. Pearson Education Limited, 2008.

- Kaveh, N., and Samani K, N., How Collaborative Logistics Management Increases Supply Chain Efficiency. Master thesis. Technology – Industrial Management University College of Boras, 2009.
- Lambert, D. M. Emmelhainz, M. A. and Gardner, J. T., Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. The International Journal of Logistics Management, Volume 7 Iss: 2 pp. 1 - 18, 1996.
- Langley, C.J. Appeared in Coyle, J.J. Bardi, E.J. and Langley, C.J., The Management of Business Logistics : A Supply Chain Perspective. 7th ed. South-Western Publishing, Ohio, 2003.
- Phong-arjarn, E. and Jeenanunta, C., SUPPLY CHAIN COLLABORATION: A CASE STUDY OF THAI TEXTILE-APPAREL INDUSTRY. UTCC International Journal of Business and Economics (UTCC IJBE). 81-90, 2011
- Mathuramaytha, C., Supply Chain Collaboration – What’s an outcome?. International Conference on Financial Management and Economics IPEDR. Volume 11. IACSIT Press, Singapore, 2011.
- Matopoulos, A. Vlachopoulou, M. and Manthou, V and Manos, B., A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. Supply Chain Management: An International Journal. 177-186, 2007.
- Mentaer, J.T. Min, S. and Zacharia, Z. G., The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management. Journal of Retailing, Volume 76(4) pp. 549–568, ISSN: 0022-4359, 2000.
- Min, S., Roath, A.S., Daugherty, P.J, et al., Supply chain collaboration: What’s happening?. International Journal of Logistics Management. Volume 16 No.2. 237-256, 2005.
- Roussel, J. and Cohen, S., Strategic supply chain management. The 5 disciplines for top performance. United States of America: The McGraw-Hill Companies. : 139-166, 2005.
- Sandberg, E., Logistics Collaboration in Supply Chains – A Survey of Swedish Manufacturing Companies. Thesis, Logistics Management, Department of Management and Economics International, Linköpings university, 2005.
- Simatupang, T.M., Supply Chain Collaboration. New Zealand: Massey University. 2004.

- Sutherland, J., Collaborative Transportation Management: Creating Value Through Increased Transportation Efficiencies. Council of Logistics Management, and Chai., Collaborative Transportation Management (CTM) Committee for VICS/CPFR, 2003.
- Sutherland, J., Collaborative Transportation Management: A Solution the current Transportation Crisis. CVCR White Paper #0602, 2006.
- Visser, L., Thresholds in Logistics Collaboration Decisions : A Study in the Chemical Industry. PhD Thesis. Fontys University of Applied Sciences, 2007.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ภาคผนวก ก : แบบสอบถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

งานวิจัยความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่าง
ผู้ว่าจ้างสินค้าและผู้ให้บริการขนส่งด้วยรถบรรทุก



วิศวกรรมขนส่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทฉบับที่จัดทำขึ้นเพื่อสอบถาม ลักษณะการทำงานในการขนส่ง และทัศนคติที่มีต่อการพัฒนาความร่วมมือระหว่าง ผู้ว่าจ้าง (Shipper) และ ผู้ให้บริการขนส่ง (carrier) ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการสอบถามข้อมูลอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการขนส่งสินค้าโดยรถบรรทุกภายในประเทศ โดยข้อมูลของท่านจะเก็บเป็นความลับและใช้เฉพาะในการวิจัยเท่านั้น

ส่วนที่ 1 รายละเอียดทั่วไปของบริษัท

- 1.1 ชื่อบริษัท/องค์กร.....
- ชื่อผู้ให้ข้อมูล.....ตำแหน่ง.....อายุทำงานกับบริษัท.....
- 1.2 จำนวนพนักงานทั้งองค์กร.....คน
 ผู้ให้บริการขนส่งประจำที่ศูนย์ของผู้ว่าจ้าง(ถ้ามี) คน
 พนักงานผู้ว่าจ้างในคลังสินค้าและการจัดส่ง..... คน
- 1.3 ปริมาณเที่ยวรถที่ใช้ขนส่งต่อวัน จำนวนเที่ยว จำนวนรถที่ใช้ส่ง.....คัน
 ชนิดของรถที่ใช้ส่ง.....(4 ล้อ, 6 ล้อ, 10 ล้อ, รถพ่วง, กังพวง)
- 1.4 ระยะเวลาในการทำงานร่วมกันบริษัทผู้ให้บริการขนส่ง ปี
- 1.5 ลักษณะการขนส่งสินค้าในปัจจุบันขาเข้าหรือขาออกจากคลังสินค้า, พื้นที่ขนส่ง, ประเภทสินค้า, กลุ่มลูกค้าปลายทาง, การคิดค่าขนส่ง

.....

.....

.....

.....

.....

ความร่วมมือในการขนส่งสินค้า คือ การทำงานร่วมกันภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน ทั้งภายในองค์กร และระหว่างองค์กร โดยมีการแบ่งปันข้อมูล แบ่งปันความรู้ วางแผนการทำงานร่วมกัน บริหารงานร่วมกัน แบ่งปันผลประโยชน์ และรับผิดชอบต่อความเสี่ยงร่วมกัน ซึ่งมีประสิทธิภาพที่สูงกว่าการดำเนินงานเพียงลำพังองค์กรเดียว



ส่วนที่ 2. รูปแบบของการทำงานร่วมกัน

บริษัทของท่านปัจจุบันดำเนินงานร่วมกันกับผู้ให้บริการขนส่งตามองค์ประกอบการทำงานร่วมกัน
อย่างไร (ให้ท่านเลือกเพียง 1 ข้อที่ตรงกับการดำเนินงานในปัจจุบันมากที่สุด)

2.1 ปัจจุบันองค์กรของท่าน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล กับ ผู้ให้บริการขนส่ง อย่างไร

- มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ต้องใช้ในแต่ละวัน/สัปดาห์
- มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ต้องใช้ในแต่ละวัน/สัปดาห์ และ มีแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจที่จำเป็นในการ
ดำเนินงานที่ ปกติทางเดียว
- มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ต้องใช้ในแต่ละวัน/สัปดาห์ และ มีแลกเปลี่ยนข้อมูลทางธุรกิจที่จำเป็นในการ
ดำเนินงานที่ ทั้งสองทิศทาง มีการพัฒนาระบบที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกัน
- อื่นๆ

*** ข้อมูลที่จำเป็นในการดำเนินงาน คือ แผนธุรกิจ การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า การพยากรณ์การใช้รถบรรทุก การ
ส่งเสริมการขาย (ไปรษณีย์) ความพร้อมของรถบรรทุก หรือ อื่นๆที่เป็นข้อมูลสำคัญขององค์กรที่ใช้บริหารงานขนส่ง

*** ทิศทางเดียว คือ ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้หรือเปิดเผยข้อมูลฝ่ายเดียว

2.2 ปัจจุบันองค์กรของท่านมี การวางแผนการทำงานร่วมกับ ผู้ให้บริการขนส่ง อย่างไร

- วางแผนการปฏิบัติงานต่างๆร่วมกันเฉพาะกิจ หรือ แผนงานในแต่ละวันให้ให้ลุล่วง โดยหัวหน้างานที่เป็นผู้ควบคุม
งาน และไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการทำงานต่างๆ
- วางแผนปฏิบัติงานร่วมกันเป็นประจำ เป็นการจัดทำแผนการทำงานรายเดือน/ราย 3 เดือน แก้ไขปัญหาและข้อ
ขัดแย้งต่อกลยุทธ์ของทั้ง 2 องค์กร โดยผู้บริหาร ในระดับกลาง
- วางแผนร่วมกันทั้ง 2 แบบที่กล่าวมา และ มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน และแนวทางใหม่ๆที่
พัฒนาการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 2 องค์กร
- อื่นๆ

2.3 ปัจจุบันองค์กรของท่านมี การควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้ให้บริการขนส่ง อย่างไร

- องค์กรของท่านกับผู้ให้บริการขนส่ง พัฒนาตัวชี้วัดที่เป็นอิสระแยกจากกัน มีเพียงนำผลมาพิจารณาเท่านั้น และ ฝ่าย
ใดฝ่ายหนึ่งสามารถเสนอแนะเพื่อปรับเปลี่ยนการทำงานของอีกฝ่ายหนึ่งได้
- องค์กรของท่านกับผู้ให้บริการขนส่ง พัฒนาตัวชี้วัดร่วมกัน จากนั้นมอบหมายตัวชี้วัดให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ
วัดผลการทำงานและแก้ไขปัญหาารวมกันเป็นประจำ รายเดือน/ราย 3 เดือน ปรับเปลี่ยนการทำงานของอีกฝ่ายหนึ่งได้
หลังจากผ่านการเห็นชอบร่วมกันแล้ว
- องค์กรของท่านกับผู้ให้บริการขนส่ง พัฒนาตัวชี้วัดร่วมกัน และรับผิดชอบผลลัพธ์ของตัวชี้วัดร่วมกัน วัดผลการ
ทำงาน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันเป็นประจำ รายสัปดาห์/รายเดือน ปรับเปลี่ยนการทำงานของอีกฝ่ายหนึ่งได้ ไม่ต้อง
ผ่านการเห็นชอบ
- อื่นๆ



2.4 ปัจจุบันองค์กรของท่านมี การติดต่อสื่อสารกับ ผู้ให้บริการขนส่ง อย่างไร

- ติดต่อสื่อสารในระดับปฏิบัติการ หรือ เฉพาะเรื่องที่สำคัญที่ดำเนินงานร่วมกัน เป็นการสื่อสารเฉพาะบุคคล
- ติดต่อสื่อสารในระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร เป็นประจำที่แสดงออกถึงอย่างเปิดเผยจริงใจ มีลักษณะแบบสองทิศทางแต่ยังไม่สมดุลทั้ง 2 ฝ่าย ร่วมกันแก้ปัญหาและปรับปรุงระบบสื่อสารเฉพาะบุคคล
- ติดต่อสื่อสารในระดับปฏิบัติการและในหลายระดับบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานทั้ง 2 ฝ่าย มีการพัฒนาระบบที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารร่วมกัน
- อื่นๆ

2.5 ปัจจุบันองค์กรของท่านมีรูปแบบของสัญญา กับ ผู้ให้บริการขนส่งอย่างไร

- มีระยะเวลาสั้นๆและเจาะจง ไม่เกิน 1 ปี
- มีระยะเวลาในการดำเนินงานที่นานขึ้น มีกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานระยะกลาง 2-3 ปี มีข้อจำกัดในการดำเนินงานน้อย
- มีระยะเวลาในการดำเนินงานในระยะยาว หรือไม่มีข้อกำหนดระยะเวลา มีข้อจำกัดในการดำเนินงานน้อย
- อื่นๆ

รายละเอียดของสัญญา ข้อจำกัดของสัญญา ข้อกำหนด

2.6 ปัจจุบันองค์กรของท่านมี การแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ร่วมกับ ผู้ให้บริการขนส่ง อย่างไร

- คู่ค้ายอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับท่านได้น้อยมาก, โดยต้องมีการตรวจสอบสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและหาผู้รับผิดชอบ, มีข้อจำกัดให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์
- คู่ค้ายอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับท่านได้บางส่วนแล้วแต่กรณี, มีความเต็มใจช่วยเหลือให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์
- คู่ค้ายอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับท่านได้สูง, รับผิดชอบต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นร่วมกันอย่างเป็นธรรม, และมีปรารถนาช่วยเหลือให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์
- อื่นๆ

2.7 ปัจจุบันองค์กรของท่านมี การแบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ ผู้ให้บริการขนส่ง อย่างไร

- แบ่งปันความรู้ในระดับปฏิบัติการ ลักษณะงานที่ท่านในแต่ละองค์กร วิธีการทำงานของแต่ละองค์กร
- เพิ่มจากที่กล่าวมา มีการช่วยเหลือ ให้ความรู้ และพัฒนา บุคลากรและเทคโนโลยีระหว่างกัน เรียนรู้เทคนิคการบริหารและการทำงานระหว่างกัน
- เพิ่มจากที่กล่าวมา มีการช่วยเหลือในด้านเงินทุน, ลงทุนในสินทรัพย์ร่วมกัน, การจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานวิจัย และพัฒนาร่วมกัน
- อื่นๆ



เพิ่มเติมอื่นๆขององค์ประกอบความร่วมมือ

- ความสัมพันธ์ระหว่างท่านกับ ผู้ให้บริการขนส่ง อย่างไร (พิจารณากิจกรรมที่ดำเนินร่วมกัน)
- การลงทุนร่วมระหว่างท่านกับ ผู้ให้บริการขนส่ง อย่างไร
- ความเชื่อใจระหว่างท่านกับ ผู้ให้บริการขนส่ง อย่างไร

ส่วนที่ 3 มุมมองต่อการพัฒนาความร่วมมือ

3.1 ท่านเห็นว่าการพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้า ระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง ในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่างๆร่วมกันมีความจำเป็นหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

3.2 ท่านเห็นว่าการดำเนินกิจกรรมที่ได้กล่าวมา หรือโครงการต่างๆร่วมกัน มีปัจจัยอะไรที่ทำให้ท่านต้องการร่วมมือกับคู่ค้า และทำอย่างไรถึงประสบความสำเร็จ ปัจจัยใดเป็นตัวสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

3.3 การพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้า ระหว่างองค์กรท่านและคู่ค้าปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันมากที่สุด

.....

.....

.....

3.4 ปัจจุบันองค์กรท่านมีการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการ อะไรบ้างร่วมกับคู่ค้า (เช่น backhaul, transport safety, ลดการใช้พลังงานทางเลือก หรือ อื่นๆ)

.....

.....

.....

(ถ้ามี กิจกรรมหรือโครงการ องค์กรท่าน มีส่วนร่วมอย่างไร และคู่ค้า มีส่วนร่วมอย่างไร)

ภาคผนวก ข

ภาคผนวก ข : แบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่าง
ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก Shipper and Carrier Collaboration in Truck Transportation

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “ความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งสินค้า” งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาหาแนวทางพัฒนาความร่วมมือ ในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้าง (shipper) และผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (carrier) ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษา จะนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้ว่าจ้าง(shipper)และผู้ให้บริการขนส่งสินค้า(carrier) เป็นแนวทางพัฒนาการทำงานร่วมกันและปรับปรุงระบบขนส่งสินค้าในอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งเป็นพื้นฐานของการนำกลยุทธ์การจัดการโซ่อุปทานมาใช้ในการจัดการองค์กรและระหว่างองค์กร และนำไปสู่ความเชื่อมโยงขององค์กรต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้โซ่อุปทานเดียวกันเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นจึงขอความร่วมมือของท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความเป็นจริงทุกประการ ข้อมูลที่ท่านตอบจะถูกเก็บเป็นความลับ และจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด เนื่องจากข้อมูลที่น่าเสนอในผลงานวิจัยจะนำเสนอในภาพรวมมิได้เสนอเป็นรายบุคคลและจะใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น

ลักษณะของคำถามแบบออกเป็น 4 ส่วน

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร
- ส่วนที่ 2 มุมมองในการทำงานร่วมกัน
- ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานร่วมกัน
- ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน

องค์กรผู้ให้บริการขนส่ง(carrier) ที่อยู่ในคำถามครั้งนี้ คือ องค์กรผู้ให้บริการขนส่งที่ท่านร่วมงานอยู่รายใหญ่ที่สุด หรือที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดกับองค์กรของท่านมากที่สุด เพื่อที่ท่านสามารถตอบคำถามได้อย่างชัดเจนและตรงกับความต้องการของงานวิจัย

ความร่วมมือในการขนส่งสินค้า คือ การร่วมกันดำเนินงานขนส่งสินค้าภายใต้วัตถุประสงค์(เป้าหมาย)เดียวกันของผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง โดยมีการแบ่งปันข้อมูลที่มีความจำเป็นในการดำเนินงาน แบ่งปันความรู้ แบ่งปันผลประโยชน์ และรับผิดชอบต่อความเสี่ยงร่วมกัน รวมไปถึงวางแผนการทำงานร่วมกัน และ ร่วมกันบริหารงานขนส่งสินค้า



ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

- 1.1 ชื่อบริษัท/องค์กร.....
ชื่อผู้ให้ข้อมูล.....ตำแหน่ง.....
- 1.2 องค์กรของท่านมีจำนวนพนักงานทั้งหมดกี่คน
 น้อยกว่า 50 คน 50 – 200 คน มากกว่า 200 คน
- 1.3 องค์กรของท่านจัดอยู่ในกลุ่มใด
 ผู้ผลิต ตัวแทนจำหน่าย ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก
 ผู้ให้บริการขนส่งสินค้า อื่นๆ ระบุ.....
- 1.4 องค์กรของท่านประกอบธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมใด.....
- 1.5 ระยะเวลาในการทำสัญญาร่วมงานกับผู้ให้บริการขนส่ง(carrier) รายหลังของท่าน
 1 ปี 2-3 ปี
 มากกว่า 3 ปีโปรดระบุ.....
- 1.6 องค์กรของท่านใช้รถในการขนส่งสินค้าจากแหล่งใดบ้าง
 ใช้รถของตัวเอง.....% ของปริมาณการขนส่งทั้งหมด
 ใช้รถของผู้ให้บริการขนส่ง(carrier).....% ของปริมาณการขนส่งทั้งหมด
- 1.7 องค์กรของท่านจ่ายเงินค่าขนส่งสินค้าอย่างไร
 เหมาะกัน(ไปกลับ)คิดเป็น.....% ของปริมาณการขนส่งทั้งหมด
 รายขึ้น (ตามน้ำหนักและปริมาตร)คิดเป็น.....% ของปริมาณการขนส่งทั้งหมด
- 1.8 องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีแบบใดติดต่อสื่อสารกับผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)
 E-mail EDI Web Page on Internet
 Manual (โทรศัพท์, โทรสาร,จดหมาย) อื่นๆ (โปรดระบุ) _____
- 1.9 องค์กรของท่านติดต่อประสานงานกับผู้ให้บริการขนส่ง(carrier) อย่างไร
 ติดต่อประสานงานโดยตรงไม่ผ่านองค์กรกลาง
 ติดต่อประสานงานโดยผ่านองค์กรที่บริหารงานขนส่งให้กับองค์กรของท่านที่เป็น 3PL อย่างเช่น Linfox, DHL
- 1.10 ผู้ให้บริการขนส่งมีพนักงานประจำอยู่ภายในองค์กรของของท่าน ทำหน้าติดต่อประสานงาน หรือไม่
 มี ไม่มี

**ส่วนที่ 2 มุมมองและลักษณะการทำงานร่วมกันในปัจจุบัน**

2.1 ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า แนวคิดความร่วมมือในการขนส่งระหว่างผู้ว่าจ้าง (shipper) และ ผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (carrier) มีความจำเป็นอย่างมากในปัจจุบัน

เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย

เนื่องจาก

2.2 ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า แนวคิดความร่วมมือในการขนส่งระหว่างผู้ว่าจ้าง (shipper) และ ผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (carrier) มีโอกาสเกิดขึ้นได้จริงในองค์กรของท่าน

เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย

เนื่องจาก

2.3 องค์กรของท่านมีความต้องการ ที่จะพัฒนาระบบขนส่งด้วยแนวคิดความร่วมมือในการขนส่งกับผู้ให้บริการขนส่ง (carrier) อย่างไร

ไม่มี น้อย (25%) มีปานกลาง (50%) มีมาก (75%) มีมากที่สุด (100%)

ส่วนที่ 3 ผลประโยชน์ที่ต้องการได้รับจากการพัฒนาความร่วมมือ

3. ผลประโยชน์ในข้อใดที่องค์กรของท่าน**ต้องการได้รับ** จากการ**พัฒนาความร่วมมือในการขนส่ง**กับผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) และ **ประเมินระดับความพึงพอใจ**ต่อประสิทธิภาพการทำงานร่วมกับผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ในปัจจุบัน (โดย 1 = น้อยที่สุด, 2 = น้อย, 3 = ปานกลาง, 4 = มาก, 5 = มากที่สุด)

วัตถุประสงค์	ระดับความต้องการ					ระดับความพึงพอใจในปัจจุบัน				
	1 น้อยที่สุด -----> 5 มากที่สุด					1 น้อยที่สุด -----> 5 มากที่สุด				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. ลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า (Transportation Cost)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. เพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร (Resource Utilization)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. เพิ่มระดับการให้บริการ (Service Level)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. เพิ่มความได้เปรียบทางการตลาด (Marketing Advantage)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. ลดเวลานำส่งสินค้า (Lead Time)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. ลดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ (ความสูญเปล่า)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. ลดความไม่แน่นอนในการทำงานร่วมกันในปัจจุบัน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

งานวิจัยความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่าง
ผู้ว่าจ้างสินค้าและผู้ให้บริการขนส่งด้วยรถบรรทุก



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความร่วมมือ

4.1 กรุณาประเมินความสำคัญของปัจจัยต่อไปนี้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาความร่วมมือกับผู้ให้บริการขนส่ง(carrier)รายหลักของท่านให้ประสบความสำเร็จ และกรุณาประเมินองค์การของท่านว่ามีปัจจัยเหล่านี้มีมากน้อยอย่างไรในปัจจุบัน (กรุณาทำเครื่องหมาย √ ในช่องคะแนน โดย 1 = น้อยที่สุด, 2 = น้อย, 3 = ปานกลาง, 4 = มาก, 5 = มากที่สุด)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความร่วมมือ	ความสำคัญต่อการพัฒนาความร่วมมือ					สถานะในปัจจุบัน				
ปัจจัยภายในองค์กรของท่าน										
1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันในโซ่อุปทาน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. นโยบายและการสนับสนุนของผู้บริหาร	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. บุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. เทคโนโลยีที่ใช้ติดต่อประสานงานที่สอดคล้องกับคู่ค้า	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. โครงสร้างองค์กรและ ระบบการทำงานที่สอดคล้องกับคู่ค้า	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. สถานะทางการเงินที่พร้อมต่อการลงทุนในด้านต่างๆกับคู่ค้า	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ปัจจัยระหว่างองค์กรของท่านและผู้ว่าจ้าง										
7. Carrier มีนโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ชัดเจน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Carrier มีบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานร่วมกับองค์กรท่าน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Carrier มีเทคโนโลยีที่ใช้งานอยู่สนับสนุนการทำงานกับองค์กรท่าน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Carrier มีโครงสร้างองค์กรและ ระบบการทำงานที่เข้ากับท่าน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Carrier มีสถานะทางการเงินมั่นคง และพร้อมต่อการลงทุนกับท่าน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Carrier มีเป้าหมาย จุดประสงค์ และกลยุทธ์ เข้ากับองค์กรท่านได้	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ปัจจัยภายนอกองค์กร										
13. การสนับสนุนจาก ลูกค้า/ซัพพลายเออร์ ของท่าน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. การสนับสนุนจากภาครัฐ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. การสนับสนุนจากสมาคมหรือองค์กรภาคเอกชน	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

4.2 ปัจจัยภายนอกอื่นๆต่อไปนี้ส่งผลให้องค์กรของท่านให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความร่วมมือกับผู้ว่าจ้างให้บริการขนส่ง (carrier) อย่างไร

4.2.1. สภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขันในตลาดโลก

ไม่มี น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

4.2.2. การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558

ไม่มี น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

ถามวัดความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่าง
ผู้ว่าจ้างส่งสินค้าและผู้ให้บริการขนส่งด้วยรถบรรทุก



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.2.3 คู่แข่งทางธุรกิจของท่าน

ไม่มี น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

4.2.3 ต้นทุนในด้านพลังงาน, แรงงานที่เพิ่มขึ้น

ไม่มี น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

ส่วนที่ 5 ลักษณะของการทำงานตามองค์ประกอบความร่วมมือ

5. กรุณาประเมินระดับ **ความพร้อม** ในการทำงานร่วมกับผู้ให้บริการขนส่ง(carrier) และ ให้ท่านระบุว่าปัจจุบันองค์กรของท่านมีการทำงานดังต่อไปนี้หรือไม่

(กรุณาทำเครื่องหมาย✓ในช่องคำตอบ, โดย 1 = น้อยที่สุด, 2 = น้อย, 3 = ปานกลาง, 4 = มาก, 5 = มากที่สุด)

ลักษณะการทำงานร่วมกับผู้ให้บริการขนส่ง (carrier)	ความพร้อมขององค์กร					การทำงานในปัจจุบัน	
	1	2	3	4	5	มี	ไม่มี
แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างธุรกิจที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน	1	2	3	4	5		
การตัดสินใจ การวางแผน กำหนดแผนกลยุทธ์ ฯลฯ ร่วมกันใน	1	2	3	4	5		
ควบคุมการดำเนินงาน และรับผิดชอบผลลัพธ์ของตัวชี้วัดร่วมกัน	1	2	3	4	5		
การประชุมร่วมกันอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง							
แบ่งปันทรัพยากรและความชำนาญ	1	2	3	4	5		
แบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์	1	2	3	4	5		
กำหนดกฎระเบียบข้อบังคับในการเข้าร่วมกัน	1	2	3	4	5		
ปรับเปลี่ยนระบบการทำงานภายในองค์กรให้สอดคล้องกันคู่ค้า	1	2	3	4	5		
ติดต่อประสานงานในหลายๆหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5		
ลงทุนพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยี และการทำงานด้านต่างๆ ร่วมกัน	1	2	3	4	5		
ร่วมดำเนินกระบวนการทางธุรกิจ หรือโครงการต่างๆ ร่วมกัน	1	2	3	4	5		

ข้อมูลระหว่างธุรกิจ : แผนธุรกิจ, กลยุทธ์องค์กร, การส่งเสริมการขาย, ข้อมูลพยากรณ์คำสั่งซื้อ, ความพร้อมของรถ, เส้นทางและเวลาที่ใช้ขนส่ง, ข้อจำกัดต่างๆในการขนส่ง และ อื่นๆ

แนววิสัยความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่าง
ผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่งด้วยรถบรรทุก



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6. ปัจจัยต่อไปนี้มีผลให้องค์กรของท่านไม่ร่วมมือกับผู้ใช้บริการขนส่ง(carrier) ที่ร่วมงานอยู่ในปัจจุบันอย่างไร
(ระดับอุปสรรค โดย 1 = น้อยที่สุด, 2 = น้อย, 3 = ปานกลาง, 4 = มาก, 5 = มากที่สุด)

อุปสรรค ต่อ การสร้างหรือพัฒนาความร่วมมือกับ ผู้ให้บริการขนส่ง หลัก	ระดับอุปสรรค				
	1	2	3	4	5
1. ความคิดในการทำงานแบบเดิม ไม่อยากเปลี่ยนแปลง (ของหน่วยงานและพนักงานภายในองค์กร)	1	2	3	4	5
2. ความขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร	1	2	3	4	5
3. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน	1	2	3	4	5
4. ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานร่วมกันและการนำเทคโนโลยีมาใช้	1	2	3	4	5
5. ความยุ่งยากในการทำงานที่จะเกิดขึ้น	1	2	3	4	5
6. ขาดความเชื่อใจในเรื่องการรักษาข้อมูลความลับขององค์กร	1	2	3	4	5
7. คู่ค้าไม่ได้ให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง	1	2	3	4	5
8. ขาดเงินในการลงทุนในการดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ	1	2	3	4	5
9. เป้าหมายของการทำงานร่วมกันที่แตกต่างกัน	1	2	3	4	5
10. ผู้บริหารและนโยบายขององค์กร ไม่ให้การสนับสนุน	1	2	3	4	5
11. ระบบการทำงานและ โครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน	1	2	3	4	5

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการขนส่ง:

.....

.....

.....

.....

.....

*** ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม ***

นิติศุภริญาโท จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นายสุทธิพันธ์ พนมมา

โทร. 084-080-8369 โทรสาร 02-218-6561

E-mail: arkirawa@yahoo.com หรือ arkirawa@gmail.com

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายสุทธิพันธ์ พรหมมา เป็นบุตรของนายทองคำ พรหมมา และนางดารา พรหมมา เป็นบุตรคนที่ 3 เกิดเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2529 ณ อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณนริ เมื่อปีการศึกษา 2551 จากนั้นได้เข้าศึกษาต่อโทหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2552 ภาคการศึกษาปลาย

ขณะศึกษาอยู่ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บทความของผู้เขียนวิทยานิพนธ์ได้ถูกตีพิมพ์ใน Proceeding of 5th ATRANS Symposium: Student Chapter Session

สุทธิพันธ์ พรหมมา, มาโนช โลหเตปานนท์, 2555. ความร่วมมือในการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกระหว่างผู้ว่าจ้างขนส่งและผู้ให้บริการขนส่ง. 5st ATRANS SYMPOSIUM STUDENT CHAPTER SESSION AUGUST24-25, 2012 BANGKOK THAILAND.