

## ตัวแบบประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำ ในภาคกลางของประเทศไทย An Efficiency Model of River Transportation Management in Central region of Thailand

สิทธิปวีร์ ธนโสติกุลนันท์<sup>1</sup> บุรินทร์ สันติสาส์น<sup>2</sup> และ พัทธ์ พิธิษฐเกษม<sup>3</sup>

10.14456/jrgbsrangsit.2020.25

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย และ (2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก ทำการสุ่มตัวอย่างจาก ธุรกิจขนส่งทางน้ำ ในภาคกลางของประเทศไทย ที่มีรายชื่ออยู่ในฐานข้อมูลการขนส่งทางน้ำประจำปีงบประมาณ 2560 ของกรมเจ้าท่า และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 225 ตัวอย่าง จากผู้ประกอบการฯ 65 บริษัท ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Enter Multiple Regression) ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรวดเร็วมีค่าสูงที่สุด และอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.36) และด้านต้นทุนมีค่าต่ำสุด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.12) ปัจจัยทางการจัดการที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ (1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (2) การความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (3) แรงจูงใจ (4) การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ และ (5) การสื่อสารองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:** ประสิทธิภาพ, การขนส่งทางน้ำ, การบริหารจัดการภายในองค์กร

<sup>1</sup> บัณฑิตวิทยาลัย หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

<sup>3</sup> อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและผู้อำนวยการหลักสูตร วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยรังสิต

### **Abstract**

The objectives of this study were to (1) study the efficiency level of river transportation management and (2) study the factors affecting the efficiency of river transportation management. The research employed Quantitative research as a major research methodology. The 225 questionnaires were collected from 65 companies listed in the Marine Department database of water transportation in 2017. The multi-stage sampling was used. The statistical techniques for data analysis included mean, standard deviation, and multiple regression (Enter Method). The results showed that the overall mean score of management efficiency (4.25) was at the highest level. Considering its measurement scales, the speed had the highest mean (4.36) while the cost had the lowest mean (4.12). The independent variables including strategic management, corporate social responsibility, motivation, customer relationship management, and communication could predict the dependent variable. The efficiency model of river transportation management in central region of Thailand was at the significance level of 0.05.

**Keyword:** efficiency, river transportation, organization management

## 1. บทนำ

การขนส่งสินค้าทางน้ำ (River Transportation) เป็นรูปแบบการขนส่งที่เก่าแก่ที่สุด และถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน โดยมีคุณลักษณะเฉพาะของการขนส่งสินค้าทางน้ำหรือทางเรือที่เหมาะสมคือความสามารถในการขนส่งสินค้าที่มีปริมาณและน้ำหนักมากแต่ใช้ต้นทุนการขนส่งต่อครั้งที่ต่ำ และสามารถขนส่งสินค้าทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ อีกทั้งประเทศไทยสามารถสร้างโอกาสในการแข่งขันได้ดีกว่าประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาค เนื่องจากมีภูมิประเทศที่เป็นเขตติดต่อทางทะเลถึง 2 ด้านคือ ด้านตะวันออก (อ่าวไทย) และด้านตะวันตก (ทะเลอันดามัน) และการคมนาคมที่เจริญก้าวหน้ากว่าประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาค จากข้อมูลสถิติย้อนหลังกรมเจ้าท่าปี พ.ศ. 2552-2561 พบว่าปริมาณการขนส่งทางน้ำภายในประเทศมีปริมาณการเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอด 10 ปี เมื่อเทียบจากปี พ.ศ. 2552 มีปริมาณ 44,561 ล้านตัน เป็น 55,739 ล้านตันในปีพ.ศ. 2561 สัดส่วนเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 1.25 ซึ่งสอดคล้องในทิศทางเดียวกับศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน พบว่า ในประเทศช่วงปี พ.ศ. 2558-2560 การขนส่งทางน้ำมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยของปริมาณการขนส่งสินค้าคิดเป็นร้อยละ 3 ซึ่งมากกว่าการขนส่งประเภทอื่นๆ คือ ทางราง ร้อยละ 2.1 ทางถนนร้อยละ 1.7 และทางอากาศคิดลด ร้อยละ 4.3 (ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน, 2560) และเมื่อย้อนไปในปี พ.ศ. 2557 ศูนย์วิจัยกสิกรไทย พบว่าอัตราการเติบโตตามกิจกรรมทางเศรษฐกิจของธุรกิจขนส่งทางน้ำเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) และมีปัจจัยหนุนได้แก่ การฟื้นตัวของส่งออก การปรับตัวขึ้นของดัชนีค่าระวางเรือ (BDI Index) และการขยายตัวของการค้าชายแดนจากการก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 ที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมการขนส่งทางน้ำระหว่างประเทศ จากรายงานข้อมูลเศรษฐกิจการขนส่งสินค้าทางน้ำเฉพาะแห่งของกรมเจ้าท่า (2560) สรุปได้ว่า ในปี พ.ศ. 2559 แม่น้ำสายหลักที่ใช้ในการขนส่งสินค้า คือ แม่น้ำเจ้าพระยา มีปริมาณการขนส่งสินค้าประมาณ 17.600 ล้านตัน ส่วนแม่น้ำป่าสัก มีปริมาณการขนส่งสินค้าประมาณ 32.707 ล้านตัน และแม่น้ำน้อย มีปริมาณการขนส่งสินค้าประมาณ 0.020 ล้านตัน รวมทั้งสิ้น 50.327 ล้านตัน โดยมีสินค้าประเภทดิน หิน ทราย ซีเมนต์ แร่เชื้อเพลิง และปุ๋ย เป็นสินค้าหลักในการขนส่ง ซึ่งแม่น้ำทั้ง 3 สาย ล้วนแล้วตั้งอยู่ในภาคกลางของประเทศไทย ดังนั้นการขนส่งทางน้ำภายในประเทศถือเป็นทางเลือกหนึ่งที่น่าจับตามองสำหรับผู้ประกอบการ เพราะต้นทุนในการขนส่งสินค้าอันจะเป็นผลให้สามารถสร้างความได้เปรียบในแข่งขันได้

นอกจากนี้ สมชาย สุมนัสจจรกุล (2559) รองอธิบดีกรมเจ้าท่า กล่าวว่า กระทรวงคมนาคมได้ออกนโยบายสนับสนุนให้เกิดการปฏิรูปการขนส่งทางบกไปสู่การขนส่งทางน้ำ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 โดยเพิ่มสัดส่วนการขนส่งทางน้ำจาก ร้อยละ 15 เป็นร้อยละ 19 ภายในปี พ.ศ. 2563 เพื่อให้เกิดการประหยัดพลังงาน ลดต้นทุนการขนส่ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน ดังนั้นกรมเจ้าท่าจึงมีนโยบายในการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งทางน้ำภายในประเทศ สอดคล้องกับอาคม เดิมพิทยาไพสิฐ (2557) กล่าวว่า “ขีดความสามารถของประเทศไทยลดต่ำลงอย่างน่าเป็นห่วง ถึงแม้ต้นทุนการขนส่งจะลดลง แต่ก็ยังมีสัดส่วนที่สูงกว่ามากเมื่อเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้ว” ขณะที่อธิบดีกรมเจ้าท่า ดร.จุฬา สุขมานพ (2557) ได้แสดงทรรศนะว่า “การขนส่งทางน้ำของประเทศไทยยังอยู่ในช่วงกำลังพัฒนา” ดังนั้นกรมเจ้าท่าจึงได้มุ่งเน้นเรื่องส่งเสริมและพัฒนาการขนส่งทางน้ำโดยการลดต้นทุนการขนส่ง และเชื่อมต่อการขนส่งทางน้ำกับกับการขนส่งประเภทอื่นๆ ประกอบกับการกำกับดูแลด้านความปลอดภัยในการขนส่งทางน้ำ และมีเป้าหมายหลักที่ต้องการส่งเสริมและพัฒนาการขนส่งทางน้ำให้สามารถแข่งขันกับการขนส่งทางถนน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ตามนโยบายของ

รัฐบาลและกรมเจ้าท่า และเมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลต้นทุนการขนส่งระหว่างทางบกและทางลำน้ําของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (2561) จะพบว่า การเพิ่มขึ้นของต้นทุนการขนส่งในประเทศมีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกประเภทการขนส่ง โดยเฉพาะต้นทุนการขนส่งทางถนน คือ 1.38 บาทต่อตันต่อกิโลเมตรและต้นทุนการขนส่งทางลำน้ํา คือ 0.52 บาทต่อตันต่อกิโลเมตร ซึ่งจะเห็นได้ว่าต้นทุนการขนส่งทั้ง 2 ประเภท มีต้นทุนที่แตกต่างกันประมาณ 0.86 บาทต่อตันต่อกิโลเมตร จากการสำรวจพบว่า การขนส่งสินค้าภายในประเทศทางน้ําปี พ.ศ. 2560 มีปริมาณรวม 113.876 ล้านตัน คิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 14.064 ของปริมาณการขนส่งสินค้าทั้งหมด โดยสูงกว่าค่าเป้าหมาย (ร้อยละ 12.45) เนื่องจากปริมาณ การขนส่งสินค้าทางน้ํา ปี พ.ศ. 2560 เพิ่มขึ้นจากปริมาณ 101.221 ล้านตันในปี พ.ศ. 2559 นอกจากนี้ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2559) ได้ศึกษาและพบข้อมูลในทิศทางที่สอดคล้องกันว่า การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางน้ํา เป็นอีกช่องทางในการส่งออกนำเข้าของประเทศ สร้างรายได้เข้าประเทศจำนวนมหาศาลในแต่ละปี และที่สำคัญสามารถลดต้นทุนการขนส่งได้มากกว่าระบบขนส่งอื่นๆ อย่างไรก็ตามการขนส่งทางน้ํายังคงมีปัญหามากหลายด้าน เช่น อุปทานขนส่งทางเรือมีอัตราการเติบโตเร็วกว่าอุปสงค์ แม้ว่าอุปทานขนส่งทางเรือจะเติบโตในอัตราค่อนข้างสูง แต่เกิดการชะลอตัวลง เนื่องจากค่าระวางเรือที่ค่อนข้างต่ำ และอัตราการแข่งขันที่สูงมากขึ้น ขณะที่ความต้องการของผู้บริโภคและแนวโน้มค่าระวางเรือยังฟื้นตัวได้ไม่รวดเร็วมากนัก อุปสงค์ในด้าน การขนส่งทางเรือจึงเติบโตไม่ทันจำนวนอุปทานที่ยังคงมีอยู่มากและเป็นสาเหตุสำคัญในการกดดันดัชนีค่าระวางเรือ (Baltic Dry Index : BDI) และส่งผลให้ธุรกิจมีผลประกอบการที่ยังไม่ฟื้นตัว นอกจากนี้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการขนส่งทางน้ํายังต้องเผชิญกับภาวะต้นทุนในการดำเนินธุรกิจสูงขึ้น และปัญหาด้านแรงงานในปัจจุบัน

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การขนส่งทางน้ํามีต้นทุนการขนส่งที่ถือว่าต่ำเมื่อเทียบการขนส่งทางบก และสามารถขนส่งสินค้าได้คราวละมาก ๆ ซึ่งจะเป็นผลทำให้บริษัทต่างๆ สามารถลดต้นทุน เพิ่มกำไรและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และยังสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ อย่างไรก็ตามจากปัญหาที่เกิดขึ้นของการบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพในธุรกิจการขนส่งทางน้ําในประเทศไทย จึงเป็นที่มาในการวิจัยเพื่อหาแนวทางในการสร้างการเชื่อมโยงและพัฒนาระบบการขนส่งทั้งในประเทศให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทัดเทียมสากลและมีระบบการบริหารจัดการประสิทธิภาพที่สามารถแข่งขันในระดับโลก

## 2. การทบทวนวรรณกรรม เพื่อนำไปสู่กรอบแนวคิดงานวิจัย

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

Neilson, Martin, & Powers (2008) ให้นิยามของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ รูปแบบการบริหารจัดการองค์กร เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินแนวทางในการดำเนินงาน ไปสู่ทิศทางที่ตั้งไว้ โดยแต่ละองค์กรล้วนมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้การสร้างกลยุทธ์ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถทำให้้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานได้ สอดคล้องกับ Akingbade (2007) กล่าวว่า องค์กรที่มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดี จะทำให้ประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กรเพิ่มมากขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้มีความพร้อมในสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านนโยบายต่างๆ ขององค์กรในการสร้างกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ซึ่งแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับคือ

(1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ (3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

#### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource management)

Lvancevich (2010) ได้ให้นิยามทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ทำให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยกระบวนการดังกล่าว จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของตัวเองและขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Dessler (2008) ได้ให้นิยามทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ นโยบายและกระบวนการขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การคัดเลือกบุคคล การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัล และการประเมินผล จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการการบริหารงานที่เน้นการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการสร้างศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การทำงานของพนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมและปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ โดยมุ่งเน้นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อปัจเจกบุคคลและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการศึกษาในระดับมหภาค อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงด้านวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อผลการดำเนินงาน

#### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

Rastogi (2000) ได้ให้นิยามการจัดการความรู้ว่า หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและมีการบูรณาการและการประสานงานทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Marlene and Lyles (1985) ให้นิยามการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยการใช้ความรู้ ความคิดเห็น และทรัพยากรขององค์กร ที่มีอยู่มาสร้างความชัดเจนและสามารถอธิบายให้แก่ทุกคนในองค์กรเข้าใจอย่างถ่องแท้ และเท่าเทียม เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร โดยสอดคล้องกับ Levitt and March (1988) ให้นิยามว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวม จัดเก็บ ข้อมูลขององค์กรจากประสบการณ์ในอดีต และสามารถบริหารจัดการให้ทุกคนในองค์กรนำข้อมูลต่างๆ มาผนวกเข้ากับพฤติกรรมของตนเองและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างแนวคิดหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การบริหารจัดการความรู้สามารถเพิ่มศักยภาพของคนในองค์กรให้สามารถนำความรู้ที่มีมาปรับปรุงกระบวนการและตอบโจทย์ 3M ให้ชัดเจน นั่นคือ ความหมาย (Meaning) หรือการกำหนดนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมเหตุสมผล และสามารถนำไปใช้ได้จริง ส่วนที่สองคือ การบริหารจัดการ (Management) ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย และสุดท้ายคือ การวัดผล (Measurement) โดยการใช้ความรู้ที่นั่นจะต้องมาจากความคิดเห็นของคนในองค์กรและทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ มาสร้างความชัดเจนและสามารถอธิบายให้แก่ทุกคนในองค์กรเข้าใจอย่างถ่องแท้และเท่าเทียม ได้อย่างชัดเจนและเป็น “รูปธรรม” สามารถวัดผลเชิงปริมาณได้

#### 2.4 แนวคิดและทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Participation)

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2546) กล่าวว่า ทฤษฎีการมีส่วนร่วม เกิดจากการสื่อสารของบุคคลที่เข้าใจกันและยินดีร่วมมือกันทำงานเพื่อส่วนรวม และการที่องค์กรจะดำรงอยู่ได้หรือไม่ นั้น ขึ้นอยู่กับการรักษา “ความสมดุล” หรือรักษาประสิทธิภาพแห่งความร่วมมือของคนหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรนั้น ทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องการให้ความสำคัญกับการสื่อสารและความร่วมมือด้วยความสมัครใจของคนในองค์กร สอดคล้องกับ ทองใบ สุดชาติ (2543) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นวิธีการที่ผู้นำสามารถนำมาปรับใช้ในการจูงใจและสร้างขวัญ

กำลังใจให้แก่บุคลากร เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น มีลักษณะเป็นกระบวนการที่จะทำให้นักพนักงานมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานของตน บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอาจมีความผูกพันในการทำงานยิ่งกว่าการเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นการเข้าไปมีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติต่อผู้บริหารงานขององค์กรดีขึ้น ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจที่จะมุ่งสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม พบว่า การบริหารจัดการการมีส่วนร่วมเป็นการสร้างความรู้สึกด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลในสถานการณ์กลุ่ม หรือความรู้สึกที่จะกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการกระทำในสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจที่จะมุ่งสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนทำให้เขาได้รับการยอมรับ (Recognition) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) และเกิดความนับถือตนเองมากขึ้น (Self-esteem) ทำให้เกิดกระบวนการบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.5 แนวคิดและทฤษฎีหลักการความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)

Bowen (1953) มีแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ภาระหน้าที่ของนักธุรกิจในการดำเนินนโยบาย ทำการตัดสินใจ หรือปฏิบัติตามเส้นของการดำเนินการที่เป็นปรารถนาในแง่ของวัตถุประสงค์และค่านิยมของสังคมในการกำหนดแนวทางดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพในอนาคต สอดคล้องกับ Carroll (1991) พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit maximizing management) โดยองค์กรจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายและมุ่งเน้นนโยบายที่นำไปสู่การช่วยแก้ไขปัญหาสังคม โดยแนวคิดหลักการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Responsibility) ของ Carroll นี้จะคำนึงถึงปัจจัย 4 ประการดังต่อไปนี้ 1) การความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ 2) การความรับผิดชอบต่อกฎหมาย 3) การความรับผิดชอบต่อจริยธรรม และ 4) การความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม พบว่า การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) จะส่งผลทำให้การดำเนินธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit maximizing management) ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินการด้านนโยบายและทำการตัดสินใจ หรือปฏิบัติตามเส้นของการดำเนินการที่เป็นปรารถนาในแง่ของวัตถุประสงค์และค่านิยมของสังคมด้วยการกำหนดแนวทางการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยการทำการกิจกรรมเพื่อสังคมนั้น จะมีแนวโน้มที่จะทำให้นักบุคลากรขององค์กรเกิดความภาคภูมิใจและความภาคภูมิใจในองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นทุนในการบริหารจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานและเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

#### 2.6 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation)

Kaimullah (2010) ได้แสดงทัศนะว่าแรงจูงใจของพนักงานจะเกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายของพนักงานและเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกัน นอกจากนี้ประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการปรับปรุงการทำงานของพนักงาน โดยให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพโดยการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน สอดคล้องกับ Douglas McGregor (1906) ให้นิยามคำว่าแรงจูงใจ หมายถึง ธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีความต้องการพื้นฐาน ที่มุ่งเน้นไปที่ทัศนคติของพนักงานและรูปแบบการควบคุม การบังคับบัญชาที่ทำให้เกิดศรัทธา ความเชื่อ และความกระตือรือร้นที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จากการศึกษา

ทบทวนวรรณกรรม พบว่า การบริหารจัดการด้านแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เป็นกระบวนการบริหาร โดยมุ่งเน้นถึงธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีความต้องการพื้นฐาน รวมถึงทัศนคติของพนักงาน รูปแบบการควบคุม การบังคับบัญชาที่ทำให้เกิดศรัทธา ความเชื่อ และความกระตือรือร้นที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

#### 2.7 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management)

John D.Millet (1954) ได้กล่าวถึง หลักการและแนวทางในการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ คือ การให้บริการอย่างเสมอภาค ซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการด้วยความยุติธรรม ยึดหลักความเท่าเทียมกัน ในแง่มุมมองของกฎหมาย ข้อกำหนด หรือข้อปฏิบัติที่ไม่มีการแบ่งแยกคิดกันในการให้บริการแก่ทุกคน มีการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานในการให้บริการเดียวกัน อาทิเช่น การให้บริการที่ตรงเวลา มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการ สอดคล้องกับ ซีนิจิตต์ แจ็งเจนกิจ (2546) ได้ให้นิยามของ การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการตลาดที่จะกระทำต่อลูกค้าหรือผู้บริโภค เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจและการรับรู้ที่ดี ตลอดจนทำให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคเกิดความรู้สึกชื่นชอบทั้งตัวบริษัทหรือแม้แต่สินค้าหรือการบริการของบริษัท โดยมุ่งเน้นกิจกรรมด้านการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและลูกค้าให้เกิดประโยชน์และเกิดความพึงพอใจร่วมกันของทั้งสองฝ่าย (Win-Win Strategy) จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) หมายถึง กระบวนการศึกษาด้านความต้องการและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีในการจัดระบบข้อมูล โดยยึดหลักความเท่าเทียมกัน ในแง่มุมมองของกฎหมาย ข้อกำหนด หรือข้อปฏิบัติที่ไม่มีการแบ่งแยกคิดกันในการให้บริการแก่ทุกคน มีการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานในการให้บริการเดียวกันโดยการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับลูกค้าผ่าน Value Chain ทั้งในส่วนของลูกค้า (Supply Chain) และในส่วนของการต้องการของลูกค้า (Demand Chain) เพื่อทำให้เกิดการบูรณาการเกิดมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าอย่างครบวงจรทั้งระบบทั้งภายในองค์กร

#### 2.8 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารองค์กร (Communication)

Bass & Ryterband (1979) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์กรว่า เป็นกระบวนการของสมาชิกในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กิจการงานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกัน โดยอาศัยการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ทั้งในด้านความคิด (Ideas) ความรู้สึก (Feeling) และทัศนคติ (Attitude) สอดคล้องกับ ทองใบ สุคซาริ (2542) กล่าวว่าไว้ว่าการสื่อสารขององค์กร (Organizational Communication) คือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กร เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพ โดยการสื่อสารขององค์กรมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การบริหารจัดการการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นการบริหารจัดการที่สามารถส่งผ่านข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร เพื่อให้เกิดกิจการงานที่สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ อันจะส่งผลทำให้องค์กรและสมาชิกในองค์กรต่างบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งกันและกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันอันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานและผลจากการมีภาวะความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่เหมาะสม บุคคลจะรู้สึกว่าได้รับการจูงใจและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร

### 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย

### 4. การดำเนินการวิจัย

#### 4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

คือ กลุ่มประกอบกิจการด้านการขนส่งทางน้ำในประเทศไทยครอบคลุมพื้นที่การขนส่งบริเวณภาคกลาง ในแม่น้ำสายหลัก 3 สาย ประกอบด้วย แม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำป่าสัก และแม่น้ำน้อย โดยการรวบรวมรายชื่อบริษัทที่ขึ้นทะเบียนในการประกอบกิจการขนส่งทางน้ำจากกรมเจ้าท่า ข้อมูลผู้ประกอบการขึ้นทะเบียนเรือกรมเจ้าท่า (2560) มีจำนวนทั้งสิ้น 65 บริษัท ได้เลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) โดยมีรายละเอียดคือ สุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Proportional Allocation) จากจำนวนประชากรทั้งหมด 325 คน ผู้ศึกษาวิจัยได้ให้ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับปฏิบัติการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ชุดต่อบริษัท เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยได้ประมาณอัตราการตอบกลับแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจากอัตราการตอบกลับ (Response Rate) นี้ เท่ากับร้อยละ 78.19 โดยได้เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการแจกแบบสอบถามเป็นจำนวน 225 ตัวอย่าง

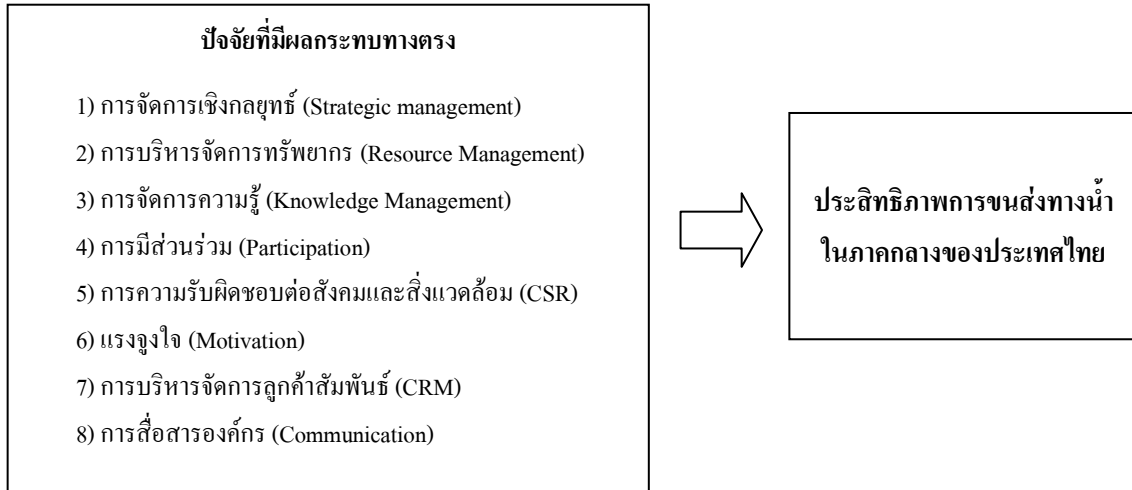
#### 4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คือ แบบสอบถามที่ผ่านความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน และผู้วิจัยจะนำข้อคำถามมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability Analysis) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา พบว่า ค่าอำนาจจำแนกของแต่ละข้อคำถามต่างสูงกว่า 0.3 (Field, 2005) จึงไม่มีการตัดข้อคำถามใดออกและนำไปใช้สร้างเป็นแบบสอบถามชุดสุดท้ายที่ใช้เก็บข้อมูลต่อไป

#### 4.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติพรรณนา คือความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น เพื่อศึกษาความสัมพันธ์กันเองของตัวแปร (Multi collinearity) โดยใช้วิธีการ Correlation Analysis ระหว่างตัวแปรอิสระ และการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นโดยวิธี variance inflation factor (VIF) การวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อการนำกรอบแนวคิดการบริหารจัดการประสิทธิภาพ ไปบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ด้วยวิธี Enter





รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 5. ผลการวิจัย

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย

ตารางที่ 1 สรุปข้อมูลจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระยะเวลาในการดำเนินงาน</b>		
- 1-5 ปี	4	1.78
- 6-10 ปี	56	24.89
- 11-15 ปี	33	14.67
- 16-20 ปี	61	27.11
- 21 ปีขึ้นไป	71	31.56
<b>จำนวนพนักงานในองค์กร</b>		
- 1-100 คน	82	36.44
- 101-200 คน	65	28.89
- 201-300 คน	18	8.00
- 300 คน ขึ้นไป	60	26.67
<b>มูลค่าสินทรัพย์สุทธิของกิจการ</b>		
- ไม่เกิน 50 ล้านบาท	25	11.11
- 50-100 ล้านบาท	45	20.00
- 101-150 ล้านบาท	34	15.11
- 151 ล้านบาทขึ้นไป	121	53.78

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 225 คน พบว่า ด้านเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 67.56 ด้านอายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 35-44 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.67 ด้านการศึกษา ส่วนใหญ่เรียนจบระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 60.00 ด้านประสบการณ์ทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน ในช่วง 11-19 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.56 ด้านตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระบบปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 60.00 ด้านระยะเวลาในการดำเนินงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 31.56 ด้านจำนวนพนักงานในองค์กร ส่วนใหญ่มีจำนวนในช่วง 1-100 คน คิดเป็นร้อยละ 36.44 ด้านมูลค่าสินทรัพย์สุทธิของกิจการปัจจุบันที่นำส่งงบการเงินต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ส่วนใหญ่มีมูลค่าตั้งแต่ 151 ล้านบาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 53.78 คิดเป็นร้อยละ 82.67 และเมื่อพิจารณาถึงประเภทสินค้าที่ขนส่ง พบว่า ส่วนใหญ่มีการขนส่งบ่อยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.67 รองลงมาคือ ซีเมนต์ คิดเป็นร้อยละ 58.22 และมีการขนส่ง หิน ดิน และทราย น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 12.00

## ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทางการจัดการและประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม	การดำเนินการ		ค่าระดับ	อันดับที่
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน		
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	4.37	.437	มากที่สุด	1
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)	4.10	.514	มาก	7
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	4.17	.498	มาก	2
- การมีส่วนร่วม (Participation)	4.16	.616	มาก	3
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)	4.13	.643	มาก	6
- แรงจูงใจ (Motivation)	4.15	.633	มาก	4
- การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)	3.71	.763	มาก	8
- การสื่อสารองค์กร (Communication)	4.14	.720	มาก	5
รวม	4.13	.433	มาก	

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยทางการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม ระดับการปฏิบัติโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.13) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าระดับอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยที่ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีค่าสูงสุดเป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.37) และ ด้านการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ มีค่าต่ำสุด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.71)

**ตารางที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม**

ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำ ในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม	การดำเนินการ		ค่าระดับ	อันดับที่
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน		
	มาตรฐาน			
- ด้านต้นทุน (Cost)	4.12	.645	มาก	4
- ด้านคุณภาพ (Quality)	4.27	.695	มากที่สุด	2
- ด้านความรวดเร็ว (Fast)	4.36	.567	มากที่สุด	1
- ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility)	4.24	.737	มากที่สุด	3
รวม	4.25	.612	มากที่สุด	

ผลวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยในภาพรวม มีระดับการปฏิบัติโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าระดับอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยที่ด้านความรวดเร็วมีค่าสูงที่สุด อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.36) และ ด้านต้นทุนมีค่าต่ำสุด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.12)

**ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางด้านการจัดการที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย**

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multiconnecarity) และการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นโดยวิธี variance inflation factor (VIF) คือ ปัจจัยการบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยทั้ง 8 ปัจจัย ได้ผลดังตารางที่ 3 ตารางที่ 4 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของไทย

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย	(x <sub>1</sub> )	(x <sub>2</sub> )	(x <sub>3</sub> )	(x <sub>4</sub> )	(x <sub>5</sub> )	(x <sub>6</sub> )	(x <sub>7</sub> )	(x <sub>8</sub> )	VIF
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ (x <sub>1</sub> )	1.00	.240	.283	.360	.412	.390	.133	.340	1.30
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (x <sub>2</sub> )		1.00	.510	.472	.382	.351	.287	.490	1.58
- การจัดการความรู้ (x <sub>3</sub> )			1.00	.582	.372	.599	.404	.828	3.44
- การมีส่วนร่วม (x <sub>4</sub> )				1.00	.493	.706	.356	.644	2.38
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (x <sub>5</sub> )					1.00	.604	.367	.383	1.92
- แรงจูงใจ (x <sub>6</sub> )						1.00	.572	.757	4.31
- การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (x <sub>7</sub> )							1.00	.513	1.59
- การสื่อสารองค์กร (x <sub>8</sub> )								1.00	5.39

หมายเหตุ: ทดสอบ ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรต้นทั้งหมดไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันเอง เนื่องจากไม่มีความสัมพันธ์คู่ใดที่มีค่าความสัมพันธ์เกินกว่า 0.85 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นโดยวิธี VIF พบว่า ค่า VIF ของตัวแปรต้นมีค่าไม่เกิน 10 จึงสามารถศึกษาวิเคราะห์ตัวแปรต้นทั้งหมดที่ส่งผลต่อตัวแปรตามด้วยเทคนิคการวิเคราะห์สมการพหุคูณถดถอย เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตามได้

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านการจัดการที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในภาพรวมการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างประสิทธิภาพ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	.130	.298		.440	.662
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ ( $x_1$ )	.318	.059	.228	5.41	.000
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ( $x_2$ )	-.072	.055	-.060	-1.30	.197
- การจัดการความรู้ ( $x_3$ )	-.042	.084	-.034	-0.50	.618
- การมีส่วนร่วม ( $x_4$ )	.017	.057	.017	.30	.765
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ( $x_5$ )	.122	.049	.128	2.52	.012
- แรงจูงใจ ( $x_6$ )	.414	.074	.428	5.59	.000
- การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ( $x_7$ )	-.108	.037	-.135	-2.92	.004
- การสื่อสารองค์กร ( $x_8$ )	.314	.072	.370	4.31	.000
R = 0.840      R <sup>2</sup> = .706      SE <sub>est</sub> = ± .3379      F = 64.74 Sig. = .000					

R แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

R<sup>2</sup> แทนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

SE<sub>est</sub> แทนความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์

F แทนสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบเอฟเพื่อทราบนัยสำคัญของ R

จากตาราง 4.22 พบว่า ปัจจัยหลัก 8 ตัวแปรซึ่งเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรต้นที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการพยากรณ์ มีปัจจัยหลักที่เป็นตัวพยากรณ์ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ( $x_1$ ) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ( $x_5$ ) แรงจูงใจ ( $x_6$ ) การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ( $x_7$ ) และการสื่อสารองค์กร ( $x_8$ ) โดยปัจจัยทั้ง 5 ค่า R = .840 มีค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์สูงมาก สามารถใช้ตัวแปรต้นทั้งหมดพยากรณ์ตัวแปรตามได้ดีและสามารถอธิบายประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย (R<sup>2</sup>) ได้ร้อยละ 70.60 และ

มีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์ ( $SE_{est}$ ) เท่ากับ 33.79 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสถิติจากตาราง นำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย ได้ดังนี้

สมการในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = 0.130 + 0.318X_1 + 0.122X_5 + 0.414X_6 - 0.108X_7 + 0.314X_8$$

สมการในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Y^{\wedge} = 0.228X_1 + 0.129X_5 + 0.428X_6 - 0.136X_7 + 0.370X_8$$

## 6. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

### สรุป และอภิปรายผล

การวิจัย เรื่อง “การบริหารจัดการประสิทธิภาพธุรกิจการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย” ได้ตัวแปรที่สอดคล้องกับผลการวิจัย 5 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านแรงจูงใจ ด้านการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ด้านการสื่อสารองค์กร ล้วนมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยจะอภิปรายในแต่ละตัวแปรดังต่อไปนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.37) และมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เมื่อปัจจัยอื่น ๆ คงที่ (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = 0.318) ซึ่งสอดคล้องกับ Akingbade (2007) กล่าวว่า องค์กรที่มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดี จะทำให้ประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กรเพิ่มมากขึ้น และยังสอดคล้องกับ Maroa and Muturi (2015) จากการศึกษาอิทธิพลของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน พบว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เริ่มจากการวางแผนจะส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว รวมถึงสอดคล้องกับ Mintzberg, Quins, and Ghoshal (2004) จากการศึกษาเรื่องขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) โดยพบว่า ร้อยละ 90 ขององค์กรส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง ในขณะที่องค์กรอีก ร้อยละ 10 ที่ประสบความสำเร็จ มาจากความมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับและทุกตำแหน่งในองค์กร

2. ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จากการศึกษาเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.13) และมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เมื่อปัจจัยอื่น ๆ คงที่ (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = 0.122) สอดคล้องกับ Siddiq & Javed (2014) ได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและการเพิ่มกำไรขององค์กรที่พบว่าความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลกำไรของบริษัทและการเพิ่มขึ้นของจริยธรรมในการดำเนินงานภายในองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Shuili, Bhattacharya, and Sankar Sen (2007) ที่ศึกษาถึงความสามารถทางการแข่งขัน

โดยพบว่า การนำความรับผิดชอบต่อสังคมมาพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์กร จะทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน รวมถึงการที่ผู้บริโภคมีความเต็มใจซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการ และนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์กร

3. แรงจูงใจ จากการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย พบว่า แรงจูงใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.15) และมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เมื่อปัจจัยอื่น ๆ คงที่ (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = 0.414) ซึ่งสอดคล้องกับ Zimmerman and Scarborough (2002) พบว่า แรงจูงใจเป็นแรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร และนำไปสู่การการควบคุมความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยที่เป็นโอกาสและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค และส่งผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจขององค์กร สอดคล้องกับกิติพงษ์ ศิริพร (2551) กล่าวว่า นโยบายด้านแรงจูงใจเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลกรมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมทั้งส่งเสริมความรู้ความเข้าใจของพนักงานได้อย่างดีเยี่ยม

4. การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์ จากการศึกษาความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย พบว่า การบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.71) และมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการในทิศทางตรงกันข้าม ซึ่งหมายถึงการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์เพิ่มขึ้นจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจฯ ลดลง เมื่อปัจจัยอื่น ๆ คงที่ (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = -0.108) อย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับ Kotler (2000) พบว่า การรักษาลูกค้าที่มีอยู่ไว้ โดยการสร้างกลยุทธ์และเครื่องมือในการผูกสัมพันธ์กับลูกค้าเก่าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดยอดขายและความภักดีในตราสินค้าและบริการ เพื่อให้เกิดยอดขายเพิ่มขึ้น และขณะเดียวกันต้นทุนทางการตลาดกับลูกค้าเดิมมีน้อยกว่าลูกค้าใหม่ (ในช่วงเริ่มต้นที่จะหาลูกค้าใหม่) สอดคล้องกับ Dyer and Singh (1998) พบว่า การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในระยะยาว (Customer Life Time Value) หรือการรักษาลูกค้าปัจจุบัน คือ การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added) กับลูกค้าเก่า ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Ross and Robertson (2007) พบว่า ผู้ซื้อและผู้ขายถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าเก่ากับลูกค้าอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกัน

5. การสื่อสารองค์กร จากการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กรว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย พบว่า การสื่อสารองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.14) และมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ เมื่อปัจจัยอื่น ๆ คงที่ (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย = 0.314) ซึ่งสอดคล้องกับ Gibson & Hodgetts (1991) ให้นิยามของการสื่อสารในองค์กร คือ การถ่ายทอดข่าวสารและความรู้ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และสอดคล้องกับทองใบ สุคชารี (2542) กล่าวว่า “การสื่อสารขององค์กร (Organizational Communication) เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กร” เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยการสื่อสารขององค์กรมีหลายระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม ระดับและปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

จากผลการวิจัย เรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมการขนส่งทางน้ำ ดังนี้

1. องค์กรควรกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน เพื่อนำไปจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) และ พันธกิจ (Mission) และให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
2. อุตสาหกรรมควรจัดตั้งทีมงาน Research and Development (R&D) เพื่อพัฒนาและวิจัยด้านการบริการให้ตรงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า
3. องค์กรควรมีการจัดระบบการตรวจติดตามประสิทธิภาพการบริการ เพื่อขจัดสาเหตุของปัญหา เมื่อได้รับคำร้องเรียนจากลูกค้าหรือมีผลกระทบเกิดขึ้นจากการดำเนินงานต่างๆ
4. องค์กรควรจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้มั่นใจว่า พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการจัดให้มีการหมุนเวียนพนักงานไปทำงานระหว่างแผนก และจัดการฝึกอบรมเพื่อสร้างพนักงานทดแทน หากพนักงานลาออก หรือป่วยในระยะยาว
5. องค์กรควรกำหนดเกณฑ์ชี้วัดในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับแต่ละแผนกให้ชัดเจน เช่น ใน 1 ชั่วโมง พนักงานควรทำงานได้บ้าง และสามารถทำงานได้บ้าง

ในช่วงเวลาที่มีการขนส่งสินค้าค่อนข้างมาก (High Season) องค์กรควรแก้ปัญหาเพื่อรักษาประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนี้

- 1) ในแง่การรักษาคุณภาพและแง่การประหยัดต้นทุน องค์กรควรจัดให้มีเงินพิเศษแก่พนักงาน และกำหนดเกณฑ์ขั้นต้นของการได้เงินพิเศษให้ชัดเจน หากพนักงานสามารถทำงานได้รวดเร็วและถูกต้อง
- 2) ในแง่การจัดส่งได้ทันเวลา องค์กรอาจพิจารณาเลือกสรรบริษัทพันธมิตร (Alliance Organizations) และเน้นการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บริการได้ทันตามความต้องการของลูกค้า
- 3) ในแง่ของลูกค้าสัมพันธ์ควรมีการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าใหม่ให้เกิดเท่าเทียมเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

### 6.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทยได้แพร่หลายออกไปและเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้ที่สนใจต่อไป ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย เช่น ปัจจัยด้านการแข่งขัน ด้านการตลาด และด้านงบประมาณในการจัดระบบสารสนเทศ เป็นต้น เพื่อให้ทราบว่า มีปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลต่อการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศไทย

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรดำเนินการวิจัยในช่วงเวลาอื่นๆ เนื่องจากช่วงเวลาที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและแจกแบบสอบถาม (มกราคม ถึง พฤษภาคม) เป็นช่วงเวลาที่ประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศค่อนข้างสูง (High Season of Services) ทั้งนี้เพื่อเป็นการขยายผลการวิจัยว่า ปัจจัยทั้ง 8 ตัวจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการในธุรกิจขนส่งทางน้ำในภาคกลางของประเทศในช่วงเวลาที่ต่างกัน จะส่งผลแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

### เอกสารอ้างอิง

- กรมเจ้าท่า. (2561). รายงานการสำรวจข้อมูลเศรษฐกิจการขนส่งสินค้าทางน้ำประจำปีงบประมาณ 2562. กรุงเทพฯ: กรมเจ้าท่า.
- โกศล ศิลาธรรม. (2548). การบริหารแบบโลจิสติกส์: ปัจจัยกลยุทธ์การแข่งขันในยุคนี้. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ. *Chain Strategy for Management*. (พิมพ์ครั้งที่ 1).
- บุญเกียรติ ชิวตระกูลกิจ. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ CEO. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: พี.เพรส.
- ทองใบ สุดชาติ. (2543). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ระวีวรรณ ประกอบผล. (2540). องค์ประกอบและกระบวนการสื่อสาร. ใน *หลักและทฤษฎีการสื่อสารหน่วยที่ 1-8*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม. (2557). *ทิศทางเศรษฐกิจทางทะเลของไทยและการพัฒนากองทัพเรือในทศวรรษหน้า: การพัฒนาโครงข่ายทางลำน้ำและชายฝั่งของไทย ครั้งที่ 7*. กรุงเทพฯ: กองทัพเรือ.
- สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร กระทรวงคมนาคม. (2561). *รายงานโครงสร้างพื้นฐานคมนาคม 2561*. กรุงเทพฯ: สทช.
- อุไรพรรณ เจนาวิชานนท์, ชุตีระ ระบอบ, แสงอรุณ กนกพงศ์ชัย, รุ่งฤดี รัตนวิไล และ จริยาวัฒน์ โลหะพูนตระกูล. (2554). การศึกษาพัฒนาการด้านโลจิสติกส์และการขนส่งทางน้ำ กรณีศึกษา: บริษัทท้าวเงินโพ้นทะเลในไทย. *วารสาร มจร. วิชาการ*, 128
- จุฬา สุขมานพ. (2557). *การสัมภาษณ์กับนิตยสาร Freight Max*. สืบค้นจาก <http://www.freightmaxad.com/magazine/>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). รายงานโลจิสติกส์ของประเทศไทยประจำปี 2557. สืบค้น จาก [https://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=3390](https://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=3390)
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2559). สืบค้นจาก <https://kasikomresearch.com/th/analysis/k-econ/business>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). รายงานการศึกษาเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของไทย. สืบค้นจาก <http://www.nesdb.go.th/>
- Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral management of Organizational stakeholders*. Business horizons.
- Dess, L. E. (2009). *Strategic Management: Text and Cases International*. (4<sup>th</sup> edition). New York: The McGraw-hill Companies.



- Gary, H., & Bill, B. (2007). *The Future of Management* (1<sup>st</sup> edition). London: Harvard Business School Press.
- Hau, L. (2011). *Harvard Business Review: On Managing Supply Chains*. (1<sup>st</sup> edition). London: Harvard Business School Press.
- Joseph, L. W. (2006). *Velocity Management in Logistics and Distribution: Lessons from the Military to Secure the Speed of Business (Resource Management)* (1<sup>st</sup> edition). New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Joseph, G. & Panos, M. P. (2005). *Supply Chain Optimization* (1<sup>st</sup> edition). New York: Springer.
- Luo, W. (2012). *Advanced Logistics: Creating Value Through*. (1<sup>st</sup> edition). Singapore: Leaning Asia Pte Ltd.
- Martin, C. (2010). *Logistics and Supply Chain Management: The Key topics in an Integrated Approach to Supply Chain*. (4<sup>th</sup> edition). London: Prentice Hall.
- Michael, J. M. (2011). *Building the Learning Organization*. (3<sup>rd</sup> edition). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Millet, J. D. (1954). *Management in the Public Service*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Michael, E. P., & James, C. C. (2010). *HBR's 10 Must Reads: On Strategy*. (1<sup>st</sup> edition). London: Harvard Business School Press.
- O'Dell, C. S., Essais, N., & Grayson, C. J. (1998). *If only we knew what we know: The Transfer of Internal Knowledge and Best practice*. New York: The Free Press.
- Shoshanah, C., & Joseph, R. (2005). *Strategic Supply Chain Management: The 5 Disciplines for Top Performance*. (1<sup>st</sup> Edition). New York: The McGraw-hill Companies
- Stone, R.J. (2006). *Managing Human Resource*. Queensland: John Wiley & Sons Australia Ltd.
- Simon, H. A. (1960). *Administrative Behavior*. New York: The McMillen Company.
- Yossi, S. (2012). *Logistics Clusters: Delivering Value and Driving Growth*. (1<sup>st</sup> edition). Massachusetts: MIT Press.