

ความร่วมมือในการพัฒนาระบบโซ่อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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 University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา)
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

SUPPLY CHAIN COLLABORATION DEVELOPMENT BETWEEN GOVERNMENT AGENCIES

Flight Lieutenant Sopanut Thanasomboon



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

(Interdisciplinary Program)

Graduate School

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความร่วมมือในการพัฒนาระบบโซ่อุปทานระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ
โดย	เรืออากาศเอกโสภณัฐ ชนสมบูรณ์
สาขาวิชา	การจัดการด้านโลจิสติกส์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร. กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเนตร ชุตินธรานนท์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

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

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ศาสตราจารย์ ดร. กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุนันทา เลาหนันท์)

โสภณัฐ ชนสมบุรณ์ : ความร่วมมือในการพัฒนาระบบโซ่อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ (SUPPLY CHAIN COLLABORATION DEVELOPMENT BETWEEN GOVERNMENT AGENCIES) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ. ดร. กมลชนก สุทธิวาทนฤพุดิ, 91 หน้า.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบความร่วมมือทางด้านโซ่อุปทานที่เหมาะสมระหว่างหน่วยงานภาครัฐสองหน่วยงาน ได้แก่ กองทัพอากาศและบริษัทไปรษณีย์ไทย ดิสทริบิวชั่น โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแก่ผู้บริหารระดับสูงของกองทัพอากาศและบริษัทไปรษณีย์ไทยซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายทางด้านโลจิสติกส์ของทั้งสองหน่วยและการจัดทำแบบประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมในการพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งพัฒนาจาก Driver assessment และ Facilitator Assessment ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ Partnership Model ซึ่งคิดค้นขึ้นโดย Douglas M. Lambert ซึ่งแบ่งความร่วมมือระหว่างองค์กรออกเป็นสามประเภทตามระดับความร่วมมือ

ผลการวิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญได้สามประการ ประการแรก รูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสมอยู่ในระดับสูง หมายถึง ทั้งสององค์กรสามารถทำความร่วมมือโดยมีมุมมองว่าแต่ละองค์กรเป็นเสมือนองค์กรของตน ความร่วมมือไม่กำหนดระยะเวลาสิ้นสุด มีความร่วมมือกันได้ในระดับยุทธศาสตร์ ประการที่สอง ตัวขับเคลื่อนหลัก ในการสร้างความร่วมมือ คือ การสนับสนุนหน่วยผู้ใช้งานพัสดุ และการพัฒนาองค์กรจากการทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และประการที่สาม ตัวส่งเสริมหลัก ในการสร้างความร่วมมือ คือ ความเข้ากันได้ระหว่างองค์กร และ ความเต็มใจในการสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของทั้งสององค์กร เนื่องจากทั้งสององค์กรยังไม่เคยมีการจัดทำความร่วมมือกันมาก่อน จึงควรที่จะเริ่มต้นจากรูปแบบความร่วมมือในระดับต้นก่อนและจึงพัฒนาระดับความร่วมมือไปยังระดับกลาง และระดับสูงต่อไป

สาขาวิชา การจัดการด้านโลจิสติกส์

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

5787265420 : MAJOR LOGISTICS MANAGEMENT

KEYWORDS: SUPPLY CHAIN COLLABORATION / ROYAL THAI AIR FORCE / THAILAND POST DISTRIBUTION

SOPANUT THANASOMBOON: SUPPLY CHAIN COLLABORATION DEVELOPMENT BETWEEN GOVERNMENT AGENCIES. ADVISOR: PROF. KAMONCHANOK SUTHIWARTNARUEPUT, 91 pp.

T

The objective of this research is to find appropriate Supply Chain Collaboration between the Royal Thai Air Force (RTAF) and Thailandpost Distribution (THPD) which is state enterprise under Ministry of Information and Communication Technology to develop Supply Chain process to gain the best benefit for Government of Thailand The Method of this research use In-Depth Interview and questionnaire adjusted from Partnership Mode which developed by Douglas Lambert to the RTAF and THPD Senior Level who have authority in Supply Chain Policy decision for each unit, The partnership model divide partnership level to three types, Type I, Type II and Type III depend on level of collaboration with evaluate by Driver and Facilitator Assessments

The research demonstrate three majors. First, appropriate level of collaboration between the RTAF and THPD is Type III which mean that both organization share a significant level of strategic and operational integration, each party views the other as an extension of their own firm and no “end date” for the partnership exists. Second, key drivers for both organization are Customer Service and Advantage for collaboration. Third, key facilitators are Cooperate Compatibility and Mutuality. However, after interview executive level from both organization because of both organizations never do supply chain collaboration together in previous history , therefore the collaboration level should start from Type I then develop to higher level in the future.

Field of Study: Logistics Management Student's Signature

Academic Year: 2015 Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สามารถสำเร็จไปได้ด้วยดี ผู้เขียนขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์ ดร.กมลชนก สุทธิวาทนฤพุมิ ซึ่งท่านได้กรุณาใช้เวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษา ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ตลอดจนการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณคุณรองศาสตราจารย์ ดร.พงศา พรชัยวิเศษกุล ประธานกรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เลาहनันทน์ คณะกรรมการสอบ สำหรับการให้คำแนะนำเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้เขียนขอขอบพระคุณกองทัพอากาศ ที่ได้สนับสนุนทุนการศึกษาตลอดหลักสูตร รวมถึงผู้บังคับบัญชาของกรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศทุกท่าน ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามของผู้เขียน รวมถึง น.อ.สันติ แก้วสนธิ CULM 5 ที่ให้คำแนะนำในการจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี

ผู้เขียนขอขอบพระคุณ คุณ วรการ ศรีนวลนัต กรรมการผู้จัดการและเลขานุการ บริษัท ไปรษณีย์ไทย ดิสทริบิวชั่น และผู้บริหารของบริษัทไปรษณีย์ไทย ดิสทริบิวชั่น ทุกท่านในการสละเวลาที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามของผู้เขียน โดยเฉพาะคุณ กรภพ ปานประสงค์ รักษาการ ผู้จัดการฝ่ายระบบบริการ CULM 5 ที่ให้ความช่วยเหลือในการติดต่อประสานงานให้เป็นอย่างดี

ผู้เขียนขอขอบคุณเพื่อนๆ CULM 13 ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือแนะนำให้คำปรึกษาด้วยความเต็มใจ โดยเฉพาะ นางสาว ชญารัฐ ศรีสงคราม และนางสาว เพ็ญพิชชา ศรีสมาริโสภณ ที่ให้ความช่วยเหลือในการจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างมาก และเจ้าหน้าที่หลักสูตรฯ ที่ช่วยติดต่อประสานงานด้วยดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้ที่ผู้เขียนต้องขอขอบคุณที่สุดคือ นางโสติร์รัตน์ ธนสมบูรณ์ ภรรยาของข้าพเจ้า ในช่วงวันหยุดและช่วงหลังเลิกงานในการเลี้ยงดูบุตรชายและบุตรสาวตลอด ในการเป็นทั้งกำลังกายและกำลังใจของผู้เขียนการศึกษาหลักสูตรฯ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
1.6 วิธีการดำเนินการวิจัย	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 ทฤษฎี แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือในโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration).....	5
2.2 ทฤษฎี Partnership Model	6
2.3 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโซ่อุปทานของ ทอ.	12
2.4 ข้อมูลบริษัท ไปรษณีย์ไทย ดิสทริบิวชั่น จำกัด (ปณท.ดบ.)	23
2.5 งานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	27
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	33
3.1 ขั้นตอนการวิจัย.....	33
3.4 การประเมินและกำหนดรูปแบบในการจัดทำความร่วมมือ	36
3.6 การวิเคราะห์ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Outcome	38

บทที่ 4 การวิเคราะห์ผลการวิจัย	39
4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารระดับสูงของ ทอ.	39
4.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง ปณท.ดบ.	47
4.4 การจัดทำองค์ประกอบ (Component) ที่ได้รับจากแบบประเมินความร่วมมือในโซ่ อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ.....	61
4.5 การวิเคราะห์ผลลัพธ์ (Outcome) ในการจัดทำความร่วมมือระหว่าง ทอ.และ ปณท.ดบ.	61
4.6 อุปสรรคในการดำเนินการจัดทำความร่วมมือโซ่อุปทานระหว่าง ทอ.และปณท.ดบ.....	70
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	74
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	74
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	76
5.3 ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการที่จะทำให้การร่วมมือระหว่าง ทอ.และบริษัทปณท.ดบ. ไม่ประสบความสำเร็จ.....	77
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	78
รายการอ้างอิง	79
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	91

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1.1 ความร่วมมือระหว่าง ทอ.กับหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน.....	2
ตารางที่ 2.1 เมทริกซ์แสดงระดับความร่วมมือที่เหมาะสมระหว่างองค์กร <i>ที่มา : Supply Chain Mangement Institute</i>	10
ตารางที่ 2.2 กิจกรรมในแต่ละองค์ประกอบ	12
ตารางที่ 2.3 งานศึกษาวิจัยด้านความร่วมมือโซ่อุปทานแบ่งตามระเบียบวิธีวิจัย.....	27
ตารางที่ 3.1 วิธีการประเมินคะแนนตัวขับเคลื่อน (Assessment Driver Form)	34
ตารางที่ 3.2 วิธีการประเมินตัวขับเคลื่อนเสริม.....	35
ตารางที่ 3.3 วิธีการประเมินคะแนนตัวขับเคลื่อน (Assessment Facilitator Form).....	35
ตารางที่ 3.4 วิธีการประเมินคะแนนตัวส่งเสริมพิเศษ (Assessment Facilitator Form).....	35
ตารางที่ 3.5 คะแนนระดับความร่วมมือ	37
ตารางที่ 3.6 ตัวอย่างการจัดทำองค์ประกอบ (component).....	37
ตารางที่ 3.7 การวิเคราะห์ผลลัพธ์ (outcome).....	38
ตารางที่ 4.1 คะแนนระดับความร่วมมือ.....	53
ตารางที่ 4.2 วิธีการประเมินคะแนนตัวขับเคลื่อน (Assessment Driver Form).....	53
ตารางที่ 4.3 วิธีการประเมินตัวขับเคลื่อนเสริม.....	54
ตารางที่ 4.4 วิธีการประเมินคะแนนตัวขับเคลื่อน (Assessment Facilitator Form).....	54
ตารางที่ 4.5 วิธีการประเมินคะแนนตัวส่งเสริมพิเศษ (Assessment Facilitator Form).....	54
ตารางที่ 4.6 ผลคะแนนด้านตัวขับเคลื่อน (Driver Assessment) ในส่วนของ ทอ.....	55
ตารางที่ 4.7 ผลคะแนนเฉลี่ยด้านตัวส่งเสริม (Facilitator) ในส่วนของ ทอ.....	55
ตารางที่ 4.8 คะแนนระดับความร่วมมือที่เหมาะสม ในส่วนของ ทอ.	56
ตารางที่ 4.9 ผลคะแนนด้านตัวขับเคลื่อน (Driver Assessment) ในส่วนของ ปณท.ดบ.	56
ตารางที่ 4.10 ผลคะแนนด้านตัวส่งเสริม (Facilitator) ในส่วนของ ปณท.ดบ.	57

ตารางที่ 4.11	คะแนนระดับความร่วมมือที่เหมาะสม ในส่วนของ ปณท.ดบ.....	57
ตารางที่ 4.12	ผลการจัดลำดับความสำคัญของตัวขับเคลื่อนระหว่าง ทอ.และ ปณท.ดบ.....	58
ตารางที่ 4.13	ผลการจัดลำดับความสำคัญของตัวขับเคลื่อนระหว่าง ทอ.และ ปณท.ดบ.....	60
ตารางที่ 4.14	การจัดทำองค์ประกอบ (Component)	61
ตารางที่ 4.15	เปรียบเทียบรูปแบบการขนส่งโดยวิธีต่างๆ ต่อปี.....	69
ตารางที่ 5.1	เปรียบเทียบรูปแบบการขนส่งโดยวิธีต่างๆ	75



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1 การจัดทำความร่วมมือด้านดาราศาสตร์ระหว่าง ทอ.กับกระทรวงวิทยาศาสตร์2

ภาพที่ 2.1 การแบ่งการผลิตชิ้นส่วนอากาศยานแบบ Eurofighter.....6

ภาพที่ 2.2 แสดงระดับของพันธมิตร.....7

ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการจัดทำ Partnership Model.....7

ภาพที่ 2.4 ตัวอย่าง Assessment of Drivers9

ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างแบบประเมินตัวขับเคลื่อน10

ภาพที่ 2.6 การจัดส่วนราชการภายใน ทอ.....13

ภาพที่ 2.7 การวางกำลังอากาศยานของทอ.ในแต่ละภูมิภาคทั่วประเทศ.....14

ภาพที่ 2.8 พัสตุที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมช่างอากาศยาน.....14

ภาพที่ 2.9 พัสตุที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศ.....15

ภาพที่ 2.10 พัสตุที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมสรรพาวุธทหารอากาศ15

ภาพที่ 2.11 พัสตุที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมขนส่งทหารอากาศ.....16

ภาพที่ 2.12 พัสตุที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมแพทย์ทหารอากาศ16

ภาพที่ 2.13 พัสตุที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมช่างโยธาทหารอากาศ.....17

ภาพที่ 2.14 พัสตุที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมพลธิการทหารอากาศ.....17

ภาพที่ 2.15 วงรอบการดำเนินการด้านพัสตุของ ทอ.18

ภาพที่ 2.16 ขั้นตอนการจัดทำความร่วมมือระหว่างทอ.กับหน่วยงานภายนอก22

ภาพที่ 2.17 การดำเนินงานของ ปณท.ดบ.23

ภาพที่ 2.18 โครงสร้างปณท.ดบ.....25

ภาพที่ 2.19 ศูนย์กระจายสินค้าของปณท.ดบ.25

ภาพที่ 2.20 หน่วยงาน USTRANSCOM ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อบูรณาการขนส่งของเหล่าทัพสหรัฐฯ.30

ภาพที่ 2.21 การบูรณาการขนส่งกำลังพลและยุทโธปกรณ์ของกองทัพสหรัฐฯ31

ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการศึกษาริจัยโดยใช้ Partnership Model33

ภาพที่ 4.1 อากาศยานแบบ C-130H ของ ทอ.63

ภาพที่ 4.2 รถบรรทุกแบบ ASHOK Leyland Stallion ของ ทอ.....65



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

หน่วยงานภาครัฐนั้น ในอดีตจะมีลักษณะการบริหารจัดการแบบพึ่งพาตนเองเป็นหลัก ทำให้ขาดการบูรณาการด้านการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างเป็นระบบ ทำให้การบริหารงานมีความซ้ำซ้อน เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้นโดยไม่จำเป็น ซึ่งถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลก็จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ได้เล็งเห็นความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงได้พยายามแก้ไขปัญหาดังจะเห็นได้จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ.2556 – 2561 ที่ได้มีการกำหนดให้มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการโดยได้กำหนดเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในระบบราชการด้วยตนเอง เพื่อแก้ปัญหาการแยกส่วนในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการวางระบบความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ในรูปแบบของการประสานความร่วมมือที่หลากหลาย ภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน คือ นำศักยภาพเฉพาะของแต่ละหน่วยงานมาสร้างคุณค่าให้กับงานตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อขับเคลื่อนนโยบายยุทธศาสตร์ของประเทศและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556)

กองทัพอากาศ (ทอ.) ในฐานะหน่วยงานภาครัฐได้มีการจัดทำแผนงานรองรับเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยจะเห็นได้จากแผนยุทธศาสตร์ ทอ.พ.ศ.2552 – 2562 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ ข้อ 4.2 ได้มีการกำหนดให้มีการบูรณาการความร่วมมือระหว่าง ทอ.กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างสมรรถนะในการป้องกันประเทศ กลยุทธ์ที่ 2.4 การพัฒนาขีดความสามารถในการส่งกำลังบำรุงก็ได้มีการกำหนดให้ ทอ.เสริมสร้างความร่วมมือด้านการส่งกำลังบำรุงร่วมกับเหล่าทัพและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเช่นกัน (กองทัพอากาศ, 2557) โดยปัจจุบัน ทอ.ได้มีการจัดทำความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานเช่น บริษัท วิทยุการบิน จำกัด บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นต้น โดยสามารถจำแนกประเภทของความร่วมมือได้ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ความร่วมมือระหว่าง ทอ.กับหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

หน่วยงาน	ลักษณะความร่วมมือ
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)	การปฏิบัติการบิน เวชศาสตร์การบิน
บริษัทวิทยุการบิน จำกัด	การควบคุมการจราจรทางอากาศ
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ	การใช้ประโยชน์ที่ดินราชพัสดุ
กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	การแจ้งเตือนภัยพิบัติ
สถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ	การช่วยเหลือผู้ป่วยฉุกเฉินทางอากาศยาน
กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	ดาราศาสตร์และเทคโนโลยีอวกาศ
การกีฬาแห่งประเทศไทย	การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ
กรมพัฒนาที่ดิน	การแลกเปลี่ยนข้อมูลภูมิสารสนเทศ

แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของผู้วิจัย พบว่าการจัดทำความร่วมมือระหว่าง ทอ.กับหน่วยงานต่าง ๆ นั้น แทบจะไม่มีมีข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับการส่งกำลังบำรุงแต่อย่างใด โดยส่วนมากจะเป็นความร่วมมือทางด้านการส่งกำลังบำรุงร่วมกับกองทัพของมิตรประเทศเป็นหลัก ซึ่งหากไม่ใช่ประเทศที่ ทอ.ได้มีการจัดหายุทโธปกรณ์หรือจัดการฝึกร่วมกับประเทศดังกล่าวจะมีโอกาสได้รับประโยชน์จากการทำความร่วมมือดังกล่าวไม่มากนัก

ความร่วมมือทางด้านโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration) เป็นการบริหารจัดการสมัยใหม่กำลังได้รับการกล่าวขวัญกันอย่างมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากการศึกษาวิจัยพบว่าสามารถลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโซ่อุปทานได้เป็นอย่างมาก โดยเห็นได้จากงานวิจัยของ Sigala (2004) ที่ได้ศึกษาถึงความร่วมมือในด้านโซ่อุปทานผ่านการรวมกลุ่มของของสายการบินทั่วโลก พบว่าการตอบสนองต่อตลาดได้ดีขึ้น การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทำได้รวดเร็วขึ้น สามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการลดลงเนื่องจากการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scope and Scale) สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพิ่มจำนวนอัตราผู้โดยสารต่อระวางที่นั่ง (Load Factor) และลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการบิน เป็นต้น



ที่มา : สถาบันวิจัยดาราศาสตร์แห่งชาติ

ภาพที่ 1.1 การจัดทำความร่วมมือด้านดาราศาสตร์ระหว่าง ทอ.กับกระทรวงวิทยาศาสตร์

ในอดีตการขนส่งพัสดุของ ทอ.จะดำเนินการโดยองค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (รสพ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม แต่หลังจากได้มีพระราชกฤษฎีกา ยุบองค์การดังกล่าวในปี 2549 ทำให้ ทอ.ต้องรับผิดชอบในการขนส่งพัสดุเองผ่านทรัพยากรที่มีอยู่ของตนเอง ซึ่งได้แก่อากาศยานลำเลียงและรถยนต์ขนส่งภาคพื้น รวมถึงการจ้างบริษัทเอกชนดำเนินการในกรณีที่ ทอ.ไม่สามารถทำการขนส่งได้เอง ซึ่งทำให้เกิดปัญหาหลายประการคือ การขนส่งพัสดุเกิดความล่าช้า เนื่องจากอากาศยานลำเลียงไม่สามารถปฏิบัติการกิจได้ตามที่กำหนด เนื่องจากติดภารกิจอื่นที่มีความเร่งด่วนกว่า หรือหากใช้การขนส่งทางภาคพื้นก็จะมีขั้นตอนการขออนุมัติหลายขั้นตอน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติในระดับกองบิน พบว่ามีการขนส่งพัสดุอะไหล่ด้วยตนเองจำนวนมากเพื่อแก้ไขปัญหาการรับส่งพัสดุล่าช้า ซึ่งมีความเสี่ยงต่อการสูญหายและความเสียหายของพัสดุ รวมถึงไม่มีการรับรองจากผู้บังคับบัญชาซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทางราชการ และที่สำคัญคือการส่งผลกระทบต่ออัตราความพร้อมปฏิบัติการของอากาศยาน (Full Mission Capability: FMC) Rate ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความพร้อมรบของ ทอ.อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

อย่างไรก็ตาม ผู้ทำการวิจัยได้พบว่าปัจจุบันบริษัท ไพรซิเนียไทย จำกัด ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจได้มีการจัดตั้งบริษัท ไพรซิเนียไทย ดิสทริบิวชั่น จำกัด (ปณท.ดบ.) ขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความคล่องตัวในการบริหารจัดการ สามารถรองรับงานด้านธุรกิจการขนส่งให้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน สามารถลดค่าใช้จ่ายในด้านการจัดการโลจิสติกส์ของประเทศ โดยได้มีการเปิดตัวบริษัทเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2558 และได้มีการจัดทำข้อตกลงกับหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงาน เช่น องค์การเภสัชกรรมทหาร องค์การยาสูบ และบริษัทการบินไทย เป็นต้น

นอกจากนี้จากการศึกษาวิจัย พบว่าการศึกษาวิจัยความร่วมมือในด้านโซ่อุปทานส่วนมากจะเป็นการศึกษาในเชิงธุรกิจเป็นหลัก ผู้ทำวิจัยไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐมากนัก ผู้ทำวิจัยจึงได้มีแนวคิดที่จะศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือด้านระบบโซ่อุปทานระหว่าง ทอ.ร่วมกับ ปณท.ดบ.เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการส่งกำลังบำรุงของ ทอ.ให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ อันจะเกิดประโยชน์ต่อความร่วมมือซึ่งกันและร่วมกันรักษาผลประโยชน์ของชาติ

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบโซ่อุปทานของ ทอ.ร่วมกับ ปณท.ดบ.ในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการส่งกำลังบำรุงของ ทอ.

1.3 คำถามงานวิจัย

หาก ทอ.มีการพัฒนาความร่วมมือในด้านโซ่อุปทาน ร่วมกับ ปณท.ดบ.ควรจะมีการจัดทำความร่วมมือในลักษณะใด และจะทำให้ ทอ.มีขีดความสามารถในการส่งกำลังบำรุงเพิ่มขึ้นหรือไม่

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้จะศึกษาถึงความร่วมมือในการพัฒนาระบบโซ่อุปทานระหว่าง ทอ.กับ ปณท.ดบ. เท่านั้น ไม่รวมถึงการพัฒนาระบบโซ่อุปทานร่วมกับหน่วยงานอื่น ใช้ข้อมูลหลักคือข้อมูลด้านการส่งกำลังบำรุงของ ทอ.และข้อมูลของ ปณท.ดบ.

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ทอ.มีแนวทางในการพัฒนาระบบโซ่อุปทานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.2 ทอ.ได้ทราบถึงข้อดี-ข้อเสียของการดำเนินการด้านการจัดการโซ่อุปทานขององค์กร เพื่อนำไปปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.5.3 หน่วยงาน องค์กรอื่น ๆ สามารถนำแนวทางในการวิจัยไปใช้ในการจัดทำความร่วมมือด้านโซ่อุปทานได้ในอนาคต

1.5.4 การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกันในอนาคต สามารถรักษาผลประโยชน์แห่งชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 วิธีการดำเนินการวิจัย

1.6.1 ศึกษาแนวคิดความร่วมมือในระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration) จากบทความ งานวิจัยต่าง ๆ รวมถึงตัวอย่างความร่วมมือในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

1.6.2 ศึกษาทฤษฎี Partnership Model ที่พัฒนาขึ้นโดย Douglas Lambert และแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการวิจัย

1.6.3 ศึกษาความสัมพันธ์ความร่วมมือโซ่อุปทานระหว่าง ทอ.กับ ปณท.ดบ. ในปัจจุบัน โดยใช้ทฤษฎี Partnership Model

1.6.4 วิเคราะห์ผลที่ได้จากการศึกษาความสัมพันธ์ความร่วมมือโซ่อุปทานระหว่าง ทอ.และ ปณท.ดบ.

1.6.5 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำแผนการพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่าง ทอ.กับ ปณท.ดบ.

1.6.6 จัดทำแนวทางขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาความร่วมมือด้านโซ่อุปทานระหว่างทอ.กับหน่วยงานอื่น ๆ

1.6.7 สรุปผลอภิปราย และนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยฉบับนี้จะกล่าวถึงเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎี แนวคิด ที่เกี่ยวข้องความร่วมมือในโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration)
- 2.2 ทฤษฎี Partnership Model
- 2.3 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโซ่อุปทานของทอ.
- 2.4 ข้อมูลปณท.ดบ. จำกัด
- 2.5 เอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง

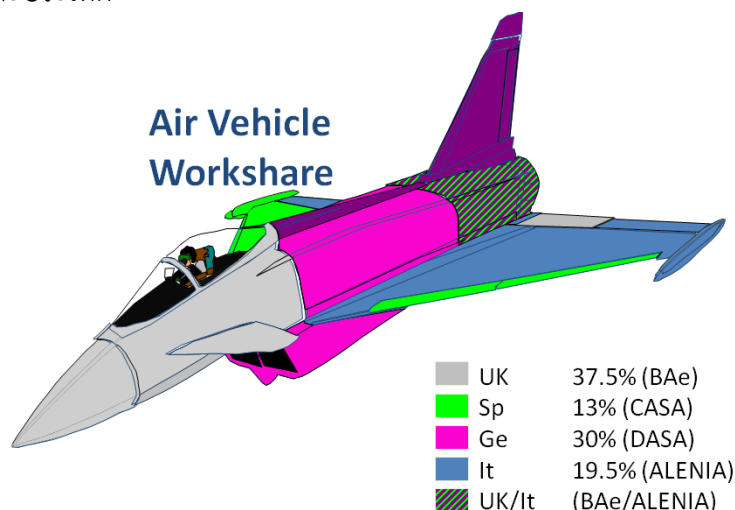
2.1 ทฤษฎี แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือในโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration)

จากการสภาวะการแข่งขันทางการค้าที่สูงขึ้นในปัจจุบัน ทำให้องค์กรทางธุรกิจต่าง ๆ พยายามแสวงหาตลาดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดหาวัตถุดิบและการเพิ่มผลผลิต ซึ่งทำให้การจัดการโซ่อุปทานมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน ทั้งนี้จากสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันทำให้ผู้บริหารจัดการโซ่อุปทานในองค์กรต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดการโซ่อุปทานเพื่อตอบสนองผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันห่วงโซ่อุปทานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเนื่องจากเหตุการณ์โลกาภิวัตน์ ทำให้เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริโภคมีความต้องการตอบสนองที่รวดเร็วมากขึ้น ทำให้จำเป็นจะต้องมีการบูรณาการและยกระดับความร่วมมือในการจัดการโซ่อุปทานมากขึ้น Soosay and Hyland (2015)

มีนักวิจัยได้อธิบายความหมายของความร่วมมือในโซ่อุปทานไว้หลากหลายรูปแบบ Simatupang and Sridharan (2002) ได้ให้ความหมายว่าความร่วมมือในโซ่อุปทานหมายถึงการที่บริษัทมากกว่าสองบริษัทขึ้นไปทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเพิ่มผลกำไรให้สูงกว่าการทำงานเพียงบริษัทเดียว ส่วน Olorunniwo and Li (2010) ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ขององค์กรโดยมองว่าความร่วมมือในโซ่อุปทานหมายถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องกัน โดยมีการเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจระหว่างกัน การแลกเปลี่ยนความเสี่ยง ผลตอบแทน และค่าใช้จ่ายร่วมกัน ในขณะที่ Singh and Power (2009) ให้คำจำกัดความของความร่วมมือโซ่อุปทานว่าเป็นการที่บริษัทมากกว่าสองบริษัทขึ้นไปมีการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันมีการตัดสินใจร่วมกัน และแลกเปลี่ยนผลกำไรที่เพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากความพึงพอใจของผู้บริโภคปลายทางมากกว่าที่จะกระทำการเพียงบริษัทเดียว

ทั้งนี้ความร่วมมือทางโซ่อุปทานไม่ได้จำกัดอยู่แต่เพียงภาคธุรกิจนั้นแต่ยังเข้ามามีบทบาททางทหารมากยิ่งขึ้น โดยจะเห็นได้จากกรณีศึกษาการสร้างอากาศยานรบแบบ Eurofighter ซึ่งมีการดำเนินการระหว่างโดยบริษัทด้านอุตสาหกรรมการบินภายในสหภาพยุโรปจำนวน 4 บริษัท British Aerospace ประเทศอังกฤษ Alenia Aerospazio ประเทศอิตาลี, บริษัท CASA ประเทศสเปน และ

บริษัท Daimler Chrysler Aerospace ประเทศเยอรมนี โดยมีการสั่งผลิตจำนวน 620 ลำ ซึ่งทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาดรวมถึงเกิดการจ้างงานภายในแต่ละประเทศ โดยมีบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการผลิตมากกว่า 400 บริษัท มีผู้ส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 150,000 คน ทำให้เกิดผลดีต่อประเทศผู้ร่วมทำการผลิตในแต่ละประเทศ



ที่มา : Ron Matthews (2015)

ภาพที่ 2.1 การแบ่งการผลิตชิ้นส่วนอากาศยานแบบ Eurofighter

2.2 ทฤษฎี Partnership Model

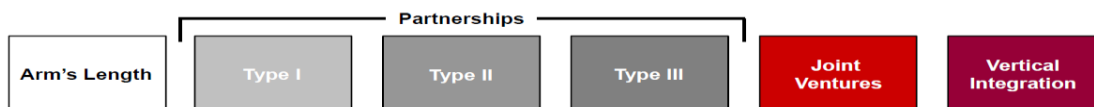
ก่อนที่เราจะกล่าวถึงทฤษฎี Partnership Model นั้น จำเป็นจะต้องระบุถึงความหมายและประเภทของพันธมิตรก่อน เป็นลำดับแรก

พันธมิตร (Partnership) หมายถึง การปรับปรุงความสัมพันธ์ทางธุรกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความจริงใจต่อกัน การแลกเปลี่ยนความเสี่ยงและผลรางวัลซึ่งกันและกัน และส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้นมากกว่าการที่ทั้งสององค์กรไม่มีความร่วมมือระหว่างกัน Lambert, Knemeyer, and Gardner (2010) โดยจากความหมายดังที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าพันธมิตรที่กล่าวมาจะเน้นถึงประโยชน์ที่ได้รับ เช่น มีค่าใช้จ่ายลดลง ลดขั้นตอนการทำงาน มีผลกำไรมากขึ้น เป็นต้น ซึ่งระดับของพันธมิตรสามารถแบ่งได้หลายระดับ ดังนี้

ความสัมพันธ์ระดับต้น (Type I) หมายถึง การที่แต่ละองค์กรตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างความร่วมมือระหว่างกัน มีความสัมพันธ์กันในระดับต้นมีการจัดทำ MOU หรือสัญญาระหว่างกัน หรือมีเพียงหน่วยหน่วยงานเดียวในแต่ละองค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน

ความสัมพันธ์ระดับกลาง (Type II) หมายถึง แต่ละองค์กรมีความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน มีการบูรณาการความร่วมมือมากกว่าหนึ่งหน่วยงานภายในแต่ละองค์กร มีความสัมพันธ์ในระยะยาว

ความสัมพันธ์ระดับสูง (Type III) หมายถึง การที่ทั้งสององค์กรมีการบูรณาการความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยทั้งสององค์กรมองเห็นเหมือนแต่ละองค์กรเป็นเหมือนองค์กรของตนเอง โดยไม่มีการกำหนดระยะเวลาความร่วมมือกันในระดับยุทธศาสตร์



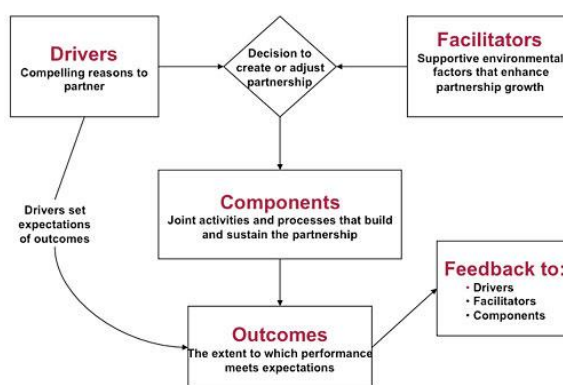
ที่มา : Supply Chain Mangement Institute

ภาพที่ 2.2 แสดงระดับของพันธมิตร

ทั้งนี้การเป็นพันธมิตรจะแตกต่างจากการเป็น Joint Venture หรือ Vertical Integreation เนื่องจากทั้งสององค์กรไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นระหว่างกันหรือมีเจ้าของกิจการรายเดียวกัน แต่การเป็นพันธมิตร จะหมายถึงการแลกเปลี่ยนส่วนประกอบและคุณลักษณะบางอย่างร่วมกัน ทั้งนี้รูปแบบของความสัมพัน์ไม่มีสูตรสำเร็จขึ้นอยู่กับแต่ละปัจจัยในการสร้างความเป็นพันธมิตร เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระยะเวลา ความกว้าง ความลึก ความใกล้ชิดระหว่างองค์กร

Partnership Model จัดทำขึ้นโดย Douglas M. Lambert, A. Emmelhainz และ John T. Gardner โดยได้นำเสนอแนวคิดนี้ครั้งแรกในปี 1996 โดยได้ทำการพัฒนาขึ้นจากการศึกษาความร่วมมือทางโซ่อุปทานของบริษัทต่าง ๆ จำนวน 18 บริษัท รวมทั้งใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้บริหารในระดับต่างๆที่เกี่ยวข้องและกับเช่น ความร่วมมือระหว่างบริษัท McDonald's และบริษัท Coca-Cola บริษัท Whirlpool และ KP Logistics เป็นต้น โดย Partnership Model สามารถแบ่งออกได้เป็นสามส่วน ได้แก่ ตัวขับเคลื่อน (Drivers) ตัวส่งเสริม (Facilitator) และองค์ประกอบ (Component) โดยมีรายละเอียดดังนี้

The Partnership Model



ที่มา : Supply Chain Mangement Institute

ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการจัดทำ Partnership Model

2.2.1 ตัวขับเคลื่อน (Drivers)

ตัวขับเคลื่อน หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้องค์กรทั้งสองมีความร่วมมือซึ่งกันและกัน โดยทั้งสององค์กรจะต้องมีความเชื่อว่าการทำความร่วมมือกันจะเป็นประโยชน์ต่อกันมากกว่าการปราศจากความร่วมมือระหว่างกัน โดยสามารถแบ่งตัวขับเคลื่อนออกได้เป็นสี่ด้าน ได้แก่

การบริหารสินทรัพย์/ค่าใช้จ่ายมีประสิทธิภาพ (Asset/Cost Efficiencies) หมายถึงการร่วมมือระหว่างกันจะทำให้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง , ค่าใช้จ่ายในการขนย้าย, ค่าใช้จ่ายในการบรรจุหีบห่อ, ค่าใช้จ่ายด้านข้อมูล ค่าใช้จ่ายในการผลิตลดลง รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้ความร่วมมืออาจครอบคลุมถึงการใช้งานอุปกรณ์หรือกระบวนการต่าง ๆ

การบริการลูกค้า (Customer Service) การบูรณาการกิจกรรมร่วมกันระหว่างองค์กรจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในด้านการบริหารพัสดุคงคลัง, สามารถลด Cycle Time, การจัดส่งสินค้ามีความถูกต้อง ตรงต่อเวลามากขึ้น

ความได้เปรียบทางการตลาด(Marketing Advantage) การร่วมมือเป็นพันธมิตรระหว่างสององค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการตลาดได้เนื่องจาก 1.สามารถยกระดับความร่วมมือทางการตลาด 2.สามารถเข้าถึงตลาดใหม่ ๆ ได้ผ่านช่องทางของแต่ละองค์กร 3.สามารถเข้าถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆของพันธมิตรได้

ผลกำไรที่ยั่งยืนและเติบโต (Profit Stability/Growth) ผลกำไรที่สูงขึ้นถือเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญอย่างหนึ่งในการร่วมมือระหว่างกัน การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกัน มักจะส่งผลต่อการดำเนินการในระยะยาว ทำให้ทราบปริมาณการจัดซื้อที่แน่นอนยิ่งขึ้น ลดความไม่แน่นอนในยอดขาย สามารถใช้สินทรัพย์ร่วมกัน รวมถึงพัฒนาผลกำไร

ในการประเมินตัวขับเคลื่อน ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบว่าตัวขับเคลื่อนมีเพียงพอที่จะทำความร่วมมือกันหรือไม่ ชั้นแรกองค์กรทั้งสองจะต้องมีตัวขับเคลื่อน ทั้งนี้ตัวขับเคลื่อนของทั้งสององค์กรไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แต่จะต้องมีเพียงพอที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ ตัวอย่างเช่น ความร่วมมือของบริษัท Whirlpool กับบริษัท ERX นั้น บริษัท Whirlpool มีตัวขับเคลื่อนคือความต้องการพัฒนาระดับการให้บริการ ส่วนบริษัท ERX เองก็ต้องการที่จะเพิ่มปริมาณการขนส่งที่แน่นอนและต่อเนื่อง ทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ข้อที่สอง ตัวขับเคลื่อนจะต้องมีความแข็งแกร่งพอที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายเห็นถึงประโยชน์ของความร่วมมือ

การจะประเมินตัวขับเคลื่อน จะใช้แบบประเมินตัวขับเคลื่อน (Assessment of Drivers) โดยผลคะแนนจะอยู่ระหว่าง 4 - 24 คะแนน โดยสรุปผลคะแนนได้ดังนี้

- ต่ำกว่า 8 คะแนน ไม่มีความจำเป็นที่จะทำความร่วมมือกัน
- 8 - 16 คะแนน ให้ทำการประเมินตัวส่งเสริม
- 16 คะแนนขึ้นไป สมควรทำความร่วมมือกัน

Assessment of Drivers

Drivers are strategic factors which result in a competitive advantage and which help to determine the appropriate level of a business relationship. For each driver, circle the boxed number which reflects the probability of your organization **realistically** achieving a benefit through forming a tighter relationship.

ASSET/COST EFFICIENCY	Probability				
	No Chance 0%	25%	50%	75%	Certain 100%
1. What is the probability that this relationship will substantially reduce channel costs or improve asset utilization? -product costs savings -distribution costs savings, handling costs savings -packing costs savings, information handling costs savings -managerial efficiencies -assets to the relationship	1	2	3	4	5
If you rated efficiencies in the shaded area and if the advantage is either a sustainable competitive advantage or it allows your firm to match benchmark standards in your industry, circle the 1 to the right.				1	

ที่มา : Supply Chain Mangement Institute

ภาพที่ 2.4 ตัวอย่าง Assessment of Drivers

2.2.2 ตัวส่งเสริม (Facilitator)

ตัวส่งเสริมเป็นปัจจัยที่จะทำให้ความร่วมมือในการเป็นพันธมิตรเติบโตขึ้นอย่างแข็งแกร่ง เป็นรากฐานของความสัมพันธ์ซึ่งไม่สามารถสร้างได้ในระยะเวลาอันสั้น รวมถึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้รู้ว่าความร่วมมือเป็นพันธมิตรจะมีโอกาสประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยตัวส่งเสริมประกอบด้วยสี่ด้าน ได้แก่ มีความเข้ากันได้ระหว่างองค์กร (Corporate Compatibility) มีความคล้ายกันในด้านปรัชญาและเทคนิคบริหารจัดการ (Managerial Philosophy and Techniques) มีความร่วมมือกัน (Mutuality) และมีความสมดุลระหว่างกัน (Symmetry) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความเข้ากันได้ระหว่างองค์กร (Corporate Compatibility) หมายถึงต้องมีวัฒนธรรมองค์กรและเป้าหมายร่วมกัน ทั้งในส่วนของขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์จนถึงแผนการปฏิบัติงานควรมีความคล้ายคลึงกัน โดยหากทั้งสององค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรและเป้าหมายร่วมกันมากเท่าไร ก็จะทำให้เกิดความร่วมมือได้มากยิ่งขึ้น

ความคล้ายคลึงในปรัชญาและเทคนิคบริหารจัดการ (Managerial Philosophy and Techniques) มีโครงสร้างองค์กร ทศนคติในการทำงาน การให้คุณค่ากับสิ่งเดียวกัน ก็จะสามารถพัฒนาความร่วมมือได้ง่ายขึ้น

ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Mutuality) มีเป้าหมายร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันละกัน มีแนวคิดในการที่จะสร้างความร่วมมือกันในระยะยาว ทั้งนี้การเป็นพันธมิตรที่ดีทั้งสองฝ่ายจะต้องได้รับผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

ความสมดุลระหว่างกัน (Symmetry) เช่น ความมุ่งหวังในการให้อีกฝ่ายประสบความสำเร็จ, ขนาดขององค์กร, ส่วนแบ่งการตลาด, ภาพลักษณ์องค์กร, ระดับเทคโนโลยีที่ใกล้เคียงกัน โดยทั่วไปความไม่สมดุลระหว่างกันมักจะส่งผลให้องค์กรขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

นอกเหนือจากตัวส่งเสริมทั้งสี่ด้านที่กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีตัวส่งเสริมอื่น ๆ เช่น การให้สิทธิพิเศษ (Exclusively), การมีคู่แข่งทางธุรกิจร่วมกัน (Shared Competitor), มีที่ตั้งบริษัท อยู่ในถิ่นฐานเดียวกัน (Proximity) มีประวัติการทำงานร่วมกัน (Prior History) มีผู้รับบริการ ปลายทางเดียวกัน เป็นต้น

การประเมินตัวส่งเสริมจะมีการประเมินเช่นเดียวกับตัวขับเคลื่อนโดยมีระดับคะแนน ตั้งแต่ 4 -25 คะแนน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ต่ำกว่า 8 คะแนน ไม่มีความเหมาะสมในการทำความร่วมมือระหว่างกันถึงแม้ตัวขับเคลื่อนจะมีคะแนนสูง

- 8 - 16 คะแนน มีความเหมาะสมในการจัดทำความร่วมมือ

- 16 คะแนนขึ้นไป มีความเหมาะสมในการจัดทำความร่วมมือในระดับสูง

Assessment of Facilitators

Facilitators are factors which provide a supportive environment for the growth and maintenance of a partnership. For each facilitator, indicate the probability of it being a factor in this relationship, by circling one of the boxed numbers

CORPORATE COMPATIBILITY	Probability				
	No Chance	25%	50%	75%	Certain
1. What is the probability that the two organizations will mesh smoothly in terms of:	1	2	3	4	5
(a) CULTURE?					
-Both firms place a value on keeping commitments					
-Constancy of purpose					
-Employees viewed as long term assets					
-External stakeholders considered important					
(b) BUSINESS?					
-Strategic plans and objectives consistent					
-Commitment to partnership ideas					
-Willingness to change					

ที่มา : Supply Chain Mangement Institute

ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างแบบประเมินตัวขับเคลื่อน

เมื่อเราได้ผลคะแนนของตัวส่งเสริมและตัวขับเคลื่อนแล้วเราจะได้แนวทางการจัดทำความร่วมมือที่เหมาะสมระหว่างองค์กรได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เมทริกซ์แสดงระดับความร่วมมือที่เหมาะสมระหว่างองค์กร

ที่มา : Supply Chain Mangement Institute

		DRIVER POINTS		
		8-11 Points	12-15 Points	16-24 Points
FACILITATOR POINTS	8-11 Points	Arm's Length	Type I	Type II
	12-15 Points	Type I	Type II	Type III
	16-24 Points	Type II	Type III	Type III

โดยตารางที่แสดงเป็นการถึงระดับความสัมพันธ์ที่เหมาะสมเท่านั้น มิได้หมายความว่าระดับความร่วมมือจะต้องเป็น Type III เสมอไป เนื่องจากแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ซึ่งในบางกรณีศึกษาพบว่าในบางบริษัทก็พบว่าความสัมพันธ์ระดับ Arm's Length เกิดประโยชน์มากกว่าความร่วมมือในระดับอื่น ๆ ได้เช่นกัน

2.2.3 องค์ประกอบ (Component)

องค์ประกอบ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการที่ทั้งสององค์กรตกลงที่จะดำเนินการร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย ซึ่งองค์ประกอบพื้นฐานโดยทั่วไปจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การควบคุมการปฏิบัติร่วมกัน (Joint Operating Controls) การติดต่อสื่อสาร (Communications) การรับความเสี่ยงและผลตอบแทนร่วมกัน (Risk/Reward Sharing) ความไว้วางใจ และการดำเนินการตามข้อตกลง (Trust and Commitment), รูปแบบการทำสัญญา (Contract Style), ขอบเขตการดำเนินงาน (Scope) การลงทุนร่วมกัน (Financial Investment) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดที่สำคัญในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. **การวางแผน (Planning)** เป็นหัวใจสำคัญในการจัดทำความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ โดยมีขอบเขตตั้งแต่การแลกเปลี่ยนแผนการทำงานจนถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ร่วมกัน

2. **การควบคุมการปฏิบัติร่วมกัน (Joint Operating Controls)** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย โดยมีขอบเขตตั้งแต่การแสดงความคิดเห็นในการทำงานจนถึงขั้นที่สามารถเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงานได้โดยผ่านการเห็นชอบจากอีกองค์กรหนึ่ง

3. **การติดต่อสื่อสาร (Communication)** เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จ เช่น การติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ, การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกัน, การใช้ระบบ Electronic Data Interchange (EDI) ร่วมกัน เป็นต้น

4. **การรับความเสี่ยงและผลตอบแทนร่วมกัน (Risk/Reward Sharing)** การจัดทำความร่วมมือระหว่างกันนั้นนอกเหนือจากที่จะทำให้เกิดผลประโยชน์และผลตอบแทนร่วมกันแล้ว ก็ต้องยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นร่วมกันได้เช่นกัน

5. **ความไว้วางใจในการดำเนินงาน (Trust and Commitment)** การจัดทำความร่วมมือระหว่างกันจะไม่มีทางประสบความสำเร็จหากขาดความไว้วางใจในการดำเนินงาน โดยความสัมพันธ์ในระยะยาวจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันเท่านั้น

6. **รูปแบบการทำสัญญา (Contract Style)** รูปแบบของสัญญาจะแสดงถึงระดับความร่วมมือระหว่างกัน โดยยิ่งทั้งสององค์กรมีระดับความร่วมมือกันมากขึ้นเท่าใดรายละเอียดของสัญญาก็จะยิ่งน้อยลงเท่านั้น

7. **ขอบเขตการดำเนินงาน (Scope)** ต้องมีการกำหนดขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมที่ชัดเจนโดยทั่วไปจำนวนกิจกรรมระหว่างกันจะแสดงถึงระดับความสัมพันธ์

8.การลงทุนร่วมกัน (Financial Investment) การลงทุนร่วมกันจะแสดงถึงระดับความสัมพันธ์ของแต่ละองค์กร เช่น การแลกเปลี่ยนสินทรัพย์ การร่วมลงทุนทางเทคโนโลยี การแลกเปลี่ยนบุคลากร การวิจัยและพัฒนาาร่วมกัน

ระดับขององค์ประกอบทั้งแปดด้านจะมีสามระดับได้แก่ ต่ำ ปานกลาง สูง ขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ของทั้งสององค์กร โดยจำแนกได้ดังนี้

- ความสัมพันธ์อยู่ในระดับ Type I ระดับขององค์ประกอบควรอยู่ในระดับต่ำ
- ความสัมพันธ์อยู่ในระดับ Type II ระดับขององค์ประกอบควรอยู่ในระดับปานกลาง
- ความสัมพันธ์อยู่ในระดับ Type III ระดับขององค์ประกอบควรอยู่ในระดับสูง

โดยกิจกรรมการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบสามารถดำเนินการได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 กิจกรรมในแต่ละองค์ประกอบ

ที่มา : Supply Chain Mangement Institute

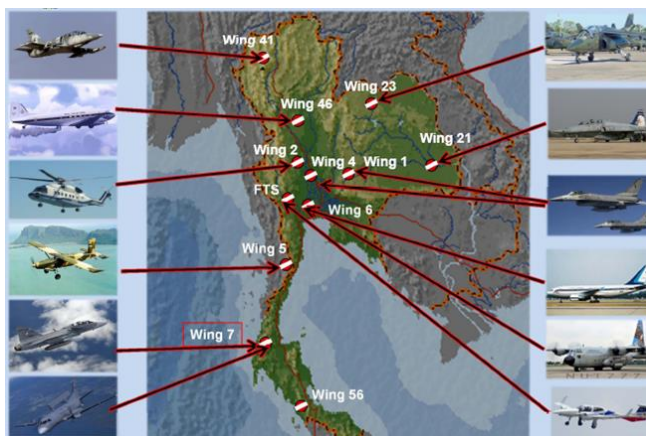
	Partnership Component	Low	Medium	High
PLANNING	<ul style="list-style-type: none"> • Style • Level • Content 	<ul style="list-style-type: none"> • On ad-hoc basis • Focus on projects or tasks • Sharing of existing plans 	<ul style="list-style-type: none"> • Regularly scheduled • Focus on process • Performed jointly, eliminating conflicts in strategies 	<ul style="list-style-type: none"> • Systematic: both scheduled and ad-hoc • Focus is on relationship • Performed jointly and at multiple levels, including top management; objective is to mesh strategies, each party participates in other's business planning
JOINT OPERATION CONTROLS	<ul style="list-style-type: none"> • Measurement • Ability to make changes 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance measures are developed independently and results are shared • Parties may suggest changes to other's system 	<ul style="list-style-type: none"> • Measures are jointly developed and shared; focused on individual firm's performance • Parties may make changes to other's system after getting approval 	<ul style="list-style-type: none"> • Measures are jointly developed and shared; focused on relationship and joint performance • Parties may make changes to other's system without getting approval

หลังจากการประเมินระดับความสัมพันธ์รวมถึงการจัดทำองค์ประกอบทั้งแปดด้านจะนำไปสู่การปฏิบัติ โดยทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความตกลงในการดำเนินงานร่วมกันที่ชัดเจนเพื่อไม่ทำให้เกิดความสับสนและเมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งแล้วควรมีการศึกษาถึงผลลัพธ์ (Outcome) ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแต่ละองค์ประกอบหรือไม่อย่างไร เช่น มีผลกำไรเพิ่มขึ้นหรือไม่, มีขั้นตอนการทำงานดีขึ้นหรือไม่ หรือมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้นหรือไม่

2.3 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโซ่อุปทานของ ทอ.

2.3.1 การจัดส่วนราชการของ ทอ.

การที่จะทราบถึงระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโซ่อุปทานของทอ.จะต้องทราบถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ของทอ.ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโซ่อุปทานของทอ.ดังนี้



ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ภาพที่ 2.7 การวางกำลังอากาศยานของทอ.ในแต่ละภูมิภาคทั่วประเทศ

ส่วนส่งกำลังบำรุง หมายถึง หน่วยงานซึ่งรับผิดชอบในการส่งกำลังบำรุงของ ทอ.เป็นหน่วยรับผิดชอบในการปฏิบัติการด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของ ทอ.ประกอบด้วยหน่วยงานในระดับกรมจำนวน 7 กรม ได้แก่

กรมช่างอากาศยาน (ชอ.) มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติ อำนวยการ ประสานงาน ติดตาม กำกับการพัฒนาและดำเนินการเกี่ยวกับกิจการช่างอากาศยานทั้งระบบ การพัสดุช่างอากาศยาน และการพัสดุเชื้อเพลิง กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านช่างอากาศยาน มีเจ้ากรมช่างอากาศยานเป็นผู้รับผิดชอบโดยเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบระบบอากาศยานของ ทอ.ทั้งในส่วนของการสร้างอากาศยาน เครื่องยนต์อากาศยาน ระบบลงจอด เชื้อเพลิงอากาศยานของ ทอ. รวมถึงอุปกรณ์สนับสนุนภาคพื้น (Support Equipment) สำหรับทดสอบการทำงานของระบบอากาศยาน



ที่มา : www.avonds.com และ [www. Worldwidemilitary.com](http://www.Worldwidemilitary.com)

ภาพที่ 2.8 พักสตู่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมช่างอากาศยาน

กรมสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศ (สอ.ทอ.) มีหน้าที่ วางแผนการปฏิบัติ อำนวยการ ประสานงาน ติดตาม กำกับการพัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ กิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์ มาตราวิทยา และการพัสดุสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ มีเจ้ากรมสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบโดยเป็นหน่วยที่รับผิดชอบ

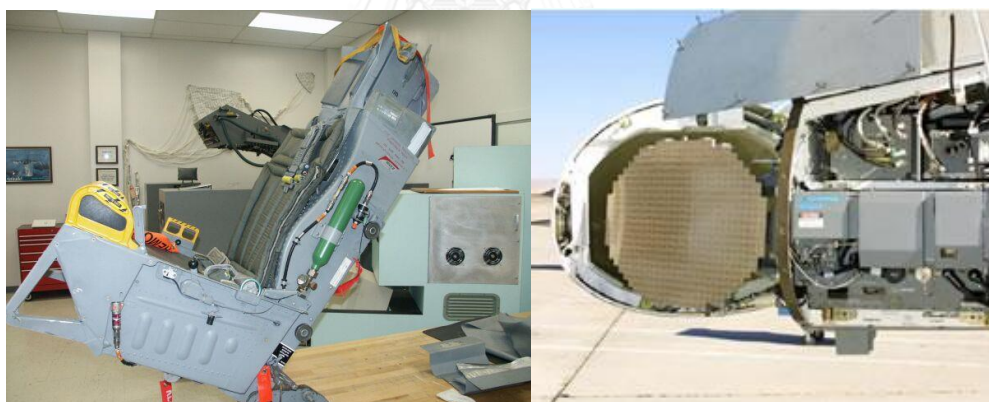
พัสดุของระบบเรดาร์ภาคพื้น อุปกรณ์สงครามอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Warfare) ระบบติดต่อสื่อสารทั้งหมดของ ทอ.



ที่มา : www.vipersinthestorm.com และ www.testvonics.com

ภาพที่ 2.9 พักตร์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศ

กรมสรรพาวุธทหารอากาศ (สพ.ทอ.) มีหน้าที่ วางแผนการปฏิบัติ อำนาจการ ประสานงาน ติดตาม กำกับการพัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการสรรพาวุธ การทำลายวัตถุระเบิด และการพัสดุสรรพาวุธกับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุมประเมินผล และตรวจกิจการในสายวิทยาการด้านสรรพาวุธ มีเจ้ากรมสรรพาวุธทหารอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบโดยมีหน้าที่ในการรับผิดชอบระบบควบคุมการยิง (Fire Control System) ระบบสละอากาศยาน รวมถึงอาวุธนำวิถีระบบอื่น ๆ ของ ทอ.



ที่มา : www.clubhyper.com และ www.defense-update.com

ภาพที่ 2.10 พักตร์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมขนส่งทหารอากาศ

กรมขนส่งทหารอากาศ (ขส.ทอ.) มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติ อำนาจการ ประสานงาน ติดตาม กำกับการพัฒนา และดำเนินการด้านกิจการขนส่งยานพาหนะ และการพัสดุขนส่งมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านขนส่ง มีเจ้ากรมขนส่งทหารอากาศ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบซึ่งถือเป็นหน่วยงานที่สำคัญหน่วยงานหนึ่งในด้านกิจกรรมโลจิสติกส์ของ ทอ.เนื่องจากรับผิดชอบในด้านการจัดการขนส่ง การนำเข้าและส่งออก ยุทธภัณฑ์ การดำเนินการพิธีการทางศุลกากร การสนับสนุนพาหนะพร้อมพลขับให้กับหน่วยงานภายใน ทอ.รวมถึงการจ้างบริษัท เอกชนดำเนินการขนส่งพัสดุที่หน่วยงานภายใน ทอ.ไม่สามารถดำเนินการขนย้ายได้เอง



ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย และ www.thaiarmedforce.com

ภาพที่ 2.11 พัสดุที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมขนส่งทหารอากาศ

กรมแพทย์ทหารอากาศ มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติ อำนาจการ ประสานงาน ติดตาม กำกับ การวิจัย พัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับการแพทย์ทหาร การแพทย์ทั่วไป เวชศาสตร์ป้องกัน การปฏิบัติการป้องกันสงครามนิวเคลียร์ ชีวะ เคมี การผลิตบุคลากรด้านการแพทย์ และการพัสดุด้านการแพทย์ กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านการแพทย์ มีเจ้ากรมแพทย์ทหารอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ที่มา : สถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ

ภาพที่ 2.12 พัสดุที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมช่างโยธาทหารอากาศ

กรมช่างโยธาทหารอากาศ มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติ อำนาจการ ประสานงาน ติดตาม กำกับ การพัฒนา และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการช่างโยธา การสนามบิน การดับเพลิงและกู้ภัย และการพัสดุช่างโยธา กับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผล และตรวจตรากิจการในสายวิทยาการช่างโยธา มีเจ้ากรมช่างโยธาทหารอากาศเป็นผู้รับผิดชอบ



ที่มา www.yellowpages.co.th และหมวดดับเพลิงและกู้ภัย แผนกช่างโยธา กองบิน 21

ภาพที่ 2.13 พัสตุที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมช่างโยธาทหารอากาศ

กรมพลาธิการทหารอากาศ มีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติ อำนวยการ ประสานงาน ติดตาม กำกับ การ พัฒนาและดำเนินการเกี่ยวกับกิจการด้านพลาธิการ การโฆษณาการและบริการ และการพัสดุพลาธิการกับมีหน้าที่จัดการความรู้ ควบคุม ประเมินผลและตรวจตรากิจการในสายวิทยาการ ด้านพลาธิการและพัสดุ มีเจ้ากรมพลาธิการทหารอากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ที่มา : www.prs9qms.blogspot.com

ภาพที่ 2.14 พัสตุที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมพลาธิการทหารอากาศ

2.3.2 รูปแบบการดำเนินการด้านโซ่อุปทานของ ทอ.

การดำเนินการทางด้านโซ่อุปทานใน ทอ.จะเทียบเท่ากับการดำเนินการด้านส่งกำลัง ซึ่งจะเริ่มจากการที่หน่วยเสนอความต้องการมายังหน่วยรับผิดชอบในการจัดหาพัสดุได้แก่ กรมในส่วนส่งกำลังบำรุงทั้ง 7 กรมโดยขึ้นอยู่กับประเภทของพัสดุที่มีความต้องการ หลังจากนั้นหน่วยจัดหา จะทำการจัดหาพัสดুরวมถึงดำเนินการจัดทำบัญชีคุม ทำการตรวจรับและทดสอบพัสดุที่ได้รับว่า สามารถใช้งานได้ตามความต้องการหรือไม่ หลังจากนั้นจะทำการแจกจ่ายไปให้กับหน่วยผู้ใช้งาน เพื่อดำเนินการใช้งานพัสดุตามความต้องการต่อไป



ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ภาพที่ 2.15 วงรอบการดำเนินการด้านพัสดุของ ทอ.

2.3.3 ปัญหาข้อขัดข้องในระบบโซ่อุปทานของ ทอ.ในปัจจุบัน

ทอ.เป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานและกำลังพล รวมถึงอากาศยานประจำการจำนวนมาก โดยความพร้อมรบของ ทอ.จะขึ้นอยู่กับค่าความพร้อมปฏิบัติการของอากาศยาน (Full Mission Capability: FMC) ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญและบ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการบริหารกิจการส่งกำลังของอากาศยาน

ธีระพล ศรีฉ่ำ (2556) ในการกำหนดค่า FMC ให้กับอากาศยานแต่ละแบบนั้น มีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะต้องนำมาพิจารณาซึ่งได้แก่ ความต้องการใช้งานทางยุทธการ (Operation Requirement or Utilization Rate), ระบบการซ่อมบำรุงของอากาศยาน (Aircraft Maintenance Program), จำนวนอากาศยานในฝูง (Fleet Size), การสนับสนุนพัสดุอะไหล่และการส่งกำลัง (Spares Support and Logistics), ชีตความสามารถในการซ่อมบำรุงของ ทอ.สำหรับอากาศยานแบบนั้น ๆ (RTAF Maintenance Capabilities) เป็นต้น ซึ่งตามปกติแล้วค่า FMC ที่ ทอ.กำหนดใช้เป็นเกณฑ์นั้นก็มีความมุ่งหมายเพื่อให้มีอากาศยานที่พร้อมปฏิบัติการจำนวนมากที่สุดและเพียงพอกับความต้องการใช้งานทางยุทธการ ภายใต้การซ่อมบำรุงที่ใช้ระยะเวลาสั้นที่สุดและเป็นไปตามข้อกำหนดของคู่มือการซ่อมบำรุงอย่างถูกต้องและครบถ้วนเพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุด

อย่างไรก็ตามพบว่าในอากาศยานหลายแบบของทอ.ประสบปัญหาความพร้อมปฏิบัติการของอากาศยานมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ทำให้ทอ.ไม่สามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดขึ้นจากหลายปัจจัยโดย **พนม อินทร์ศรี (2551)** ได้สรุปปัญหาข้อขัดข้องในการซ่อมบำรุงอากาศยานของทอ. แยกปัญหาตามประเภทได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านการบริหารการซ่อมบำรุง
2. ปัญหาด้านพัสดุ
3. ปัญหาด้านกำลังพล

4. ปัญหาด้านขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ซ่อมบำรุงอากาศยาน
5. ปัญหาด้านขวัญและกำลังใจ
6. ปัญหาด้านเครื่องมือและเทคโนโลยี

โดยในการศึกษานี้ผู้ทำการวิจัยจะขอกล่าวถึงปัญหาด้านพัสดุของ ทอ. ซึ่งเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับระบบโซ่อุปทาน ทอ. ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวได้สำรวจหน่วยงานด้านการซ่อมบำรุงของ ทอ. จำนวน 18 หน่วยงานพบว่ามมีปัญหาด้านการซ่อมบำรุง เป็นจำนวนถึง 17 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 94.44 ซึ่งสามารถสรุปปัญหาได้ดังนี้

1. จำนวนพัสดุไม่เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งอาจจะเกิดได้กับทุกหน่วยงานซ่อมบำรุง เนื่องจากในบางครั้งความสิ้นเปลืองของพัสดุในประเภทเดียวกันอาจจะเกิดพร้อมๆ กัน ทำให้พัสดุที่เก็บคงคลังไว้ ไม่สามารถนำมาทดแทนได้ทันต่อความต้องการ อีกทั้งเกิดปัญหาจากการคาดการณ์ใช้พัสดุอาจจะไม่ตรงกับการใช้งานพัสดจริง

2. เบิกจ่ายพัสดุมีความล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ โดยกล่าวว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานของราชการ ซึ่งเมื่อหน่วยผู้ใช้ทำการเบิกพัสดุที่ต้องการนำมาใช้ ต้องใช้เวลานานในการที่จะรับพัสดุนั้นมา ทำให้ในบางครั้งอากาศยานไม่สามารถทำการบินได้เนื่องจากเหตุผลเพียงเพราะรอพัสดุ ในขณะที่ไม่มีปัญหาด้านการปฏิบัติในการแก้ไขข้อขัดข้องแต่อย่างใด

3. จัดส่งพัสดุล่าช้า อันเนื่องมาจากสาเหตุการขนส่งซึ่งจะเกิดขึ้นกับเครื่องยนต์อากาศยานหรือการส่งพัสดุที่อยู่ห่างไกล เช่น กองบิน 7 โดยการขนส่งนี้จะต้องขึ้นกับ อากาศยานแบบ C-130H ในการจัดบินแบบเมล์ และเกิดการยกเลิกภารกิจ ทำให้เกิดความล่าช้าต่อการซ่อมบำรุง

4. จัดส่งพัสดุไม่ตรงกับความต้องการ อาจจะเกิดเนื่องจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุ เนื่องจากพัสดุจะถูกคุมตัวเลขที่มีจำนวนหลายหลัก (Digits) ซึ่งจะใช้การคุมตาม Part Number และ Stock Number ดังนั้นความผิดพลาดอาจจะเกิดขึ้นได้

5. ขาดแคลนพัสดุเนื่องจากการถอดเปลี่ยนพัสดุเพื่อนำไปใช้ก่อน (Cannibalization) จากอากาศยานอื่นที่ไม่ได้ปฏิบัติภารกิจ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้น เนื่องจากในบางครั้งมีอากาศยานเครื่องอื่นที่มีความต้องการพัสดุและไม่สามารถเบิกหรือจัดหาได้ ทำให้ต้องมาถอดพัสดุจากอากาศยานที่อยู่ระหว่างการซ่อมบำรุง หรืออากาศยานที่ไม่ได้ปฏิบัติภารกิจ และเมื่ออากาศยานนั้นซ่อมบำรุงเสร็จเรียบร้อย แต่ก็ยังขาดพัสดุที่ถูกถอดออกไป ทำให้อากาศยานเครื่องนั้นถึงแม้จะได้รับการซ่อมบำรุงเสร็จแล้วแต่ก็ไม่สามารถนำไปปฏิบัติภารกิจได้

ปัญหาด้านการพัสดุนั้น ถือได้ว่าเป็นปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งของ ทอ. โดยสังเกตได้จาก มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาด้านพัสดุของ ทอ. จำนวนมาก เช่น วสุ ทองรองแก้ว (2552) ได้ศึกษาแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดซื้อพัสดุใช้ราชการจากต่างประเทศของ ทอ. เพื่อให้สามารถดำเนินกระบวนการจัดซื้อพัสดุให้เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยต้องพัฒนาบุคลากรที่ทำงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างของ ทอ. ให้มีความรู้ ความชำนาญการจัดซื้อจัดจ้าง รวมถึงงานวิจัยของ บุญสืบ ประสิทธิ์ (2545) ได้จัดทำเก็บข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างของทอ. พบว่าในการจัดซื้อโดยวิธีพิเศษ (ซื้อเร่งด่วน) กำหนดเวลาส่งพัสดุภายใน 30 วัน จะใช้เวลาในการจัดทำใบสั่งซื้อเร็วที่สุด 35 วัน และ

บริษัทผู้ขายใช้เวลาส่งมอบพัสดุหลังจากได้รับใบสั่งซื้อ รวม 65 วันจึงจะได้รับพัสดุ ซึ่งยังไม่รวมถึงขั้นตอนการตรวจรับ การแจกจ่ายให้กับหน่วยผู้ใช้ซึ่งจะใช้เวลามากขึ้น รวมถึงงานวิจัยของ **दनिय हलार्थी (2552)** ได้เสนอแนะให้ ทอ.ใช้เทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมมาใช้งานระบบคลังพัสดุ ในรูปแบบที่เหมาะสม เช่นระบบ Radio Frequency identification System (RFID) มาช่วยในการพัฒนาระบบคลังพัสดุ เป็นต้น

นอกเหนือจากปัญหาด้านการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า ซึ่งเป็นปัญหาที่แก้ไขได้ยากเนื่องจาก ทอ.เป็นหน่วยงานราชการซึ่งการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมแล้ว นั้น ปัญหาด้านการขนส่งพัสดูล่าช้าก็เป็นปัญหาด้านการส่งกำลังบำรุงของทอ.เช่นกัน โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่เคยปฏิบัติงานและกำลังปฏิบัติงานในกองบินที่มีที่ตั้งอยู่ ณ จังหวัดต่างๆ พบว่าปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งมีดังนี้

1. ในกองบินที่มีที่ตั้งห่างไกล เช่น กองบิน 7 จังหวัดสุราษฎร์ธานี กองบิน 56 จังหวัดสงขลา การขนส่งพัสดุจะใช้การขนส่งอากาศยานแบบ C-130H ซึ่งตามกำหนดการแล้ว จะต้องมีการเที่ยวบินเพื่อทำการขนส่งพัสดุ อย่างน้อยสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง แต่เนื่องจากอากาศยาน C-130H เป็นอากาศยานลำเลียงขนาดเล็กแบบเดียวของ ทอ.ซึ่งมีภารกิจสนับสนุนหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ทอ.เป็นจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถทำการบินไปขนส่งพัสดุให้กับกองบินต่างๆ ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ทำให้การรอคอยพัสดุนาน ซึ่งกองบินจะแก้ปัญหาโดยการใช้การจ้างบริษัทขนส่งเอกชนเพื่อทำการขนส่งให้เพื่อเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าว หรือจัดรถบรรทุกขนาดใหญ่ทำการรวบรวมพัสดุเพื่อขนส่งมายังที่ตั้งฐานทัพอากาศตอนเมือง โดยใช้รถบรรทุกและน้ำมันเชื้อเพลิงของกองบิน โดยมีความถี่ประมาณเดือนละครั้ง ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า การขนส่งนั้นมักจะเป็นการขนส่งแบบไม่เต็มตู้ (Less than Truck Load) ทั้งในพัสดุเที่ยวไป/กลับ ทำให้เกิดการสูญเสียเปล่าในการขนส่ง

2. ในกองบินที่มีที่ตั้งใกล้กับกรุงเทพ เช่น กองบิน 1 จังหวัดนครราชสีมา กองบิน 4 จังหวัดนครสวรรค์ การขนส่งจะทำได้รวดเร็วกว่ากองบินที่อยู่ห่างไกล เนื่องจากไม่ต้องรอการขนส่งพัสดุโดยใช้อากาศยาน C-130H โดยสามารถใช้การขนส่งภาคพื้นทดแทนได้ แต่พบว่าในการขนส่งนั้นพบว่าหน่วยไม่ปฏิบัติตามระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งของ ทอ.ซึ่งกำหนดให้การใช้พาหนะเพื่อทำการขนส่งพัสดุจะต้องทำการขอใบขอใช้การขนส่ง ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการหลายขั้นตอนตามระเบียบของทางราชการ ทำให้หน่วยซ่อมบำรุงของ ทอ.ใช้การฝากพัสดุมากับผู้ที่เดินทางมาราชการ ณ ที่ตั้งตอนเมือง ซึ่งเสี่ยงต่อการสูญหาย รวมถึงอาจเกิดความเสียหายแก่พัสดุได้

ทอ.ได้เล็งเห็นถึงปัญหาด้านการขนส่งของทอ.และมีความพยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยจะเห็นได้จากการปรับปรุง ระเบียบ คำสั่งให้มีความยืดหยุ่นในเรื่องโหมดการขนส่งมากขึ้น เช่นการปรับปรุงขั้นตอนการขนส่งเครื่องยนต์อากาศยาน ย.F100PW-220/220E ซึ่งใช้งานกับอากาศยานแบบ F-16 ให้สามารถใช้การขนส่งทางภาคพื้นได้โดยใช้รถบรรทุกของบริษัทเอกชนหรือกรมขนส่งทหารอากาศ ทำให้ลด Turn Around Time ในการซ่อมบำรุงได้เป็นอย่างมาก รวมถึงมีการจ้างบริษัทเอกชนจากภายนอกเข้ามารับผิดชอบการขนส่งพัสดุที่ ทอ.ไม่สามารถขนย้ายได้เอง ซึ่งสามารถแก้ปัญหาได้ในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังติดปัญหาเรื่องการต้องปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนการจัดจ้างทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการ

ทั้งนี้ในรายงานการสัมมนาความพร้อมปฏิบัติการอากาศยาน (FMC) ของ ทอ.ครั้งที่ 1/58 ได้มีแนวคิดในการแก้ปัญหาแลพัฒนาการขนส่งพัสดุเพื่อลดขั้นตอนและเกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติ ได้กำหนดให้กรมขนส่งทหารอากาศศึกษาแนวทางการปฏิบัติของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด และ บริษัท DHL จำกัดเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการขนส่งของทอ.อีกด้วย

2.3.4 การจัดทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทอ.

ทอ.ได้ให้ความสำคัญกับการแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก เพื่อเป็น ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยจะเห็นได้จาก ยุทธศาสตร์ ทอ.พ.ศ. 2552-2563 กลยุทธ์ที่ 2.4 พัฒนาขีดความสามารถส่งกำลังบำรุง กลยุทธ์ย่อย 2.4.3 ได้กำหนดให้ มีการดำเนินการระบบส่งกำลังบำรุงแบบรวมการร่วมกับเหล่าทัพและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และมีการเน้นย้ำเรื่องความร่วมมืออีกครั้งในกลยุทธ์ที่ 4.2 บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2.1 กำหนดให้มีการสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ได้แก่ ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อสนับสนุนการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ

ในการที่ ทอ.จะสามารถทำความตกลงกับหน่วยงานภายนอก ทอ.นั้น จำเป็นต้อง ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพิจารณาความตกลงระหว่าง ทอ.กับหน่วยงานภายนอก ทอ. ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ของ ทอ.มีหน้าที่พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่าง ความตกลงระหว่าง ทอ.กับหน่วยงานภายนอก ทอ.ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ รวมทั้ง พิจารณาทบทวนความตกลงใช้บังคับในปัจจุบัน ตลอดจนเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงข้อตกลงให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบาย รวมถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงผลที่ได้รับจากการ แสวงประโยชน์ร่วมกันอย่างบูรณาการในทุกมิติ โดยในคำสั่ง ทอ.(เฉพาะ) ที่ 59/57 เรื่อง แต่งตั้ง คณะกรรมการพิจารณาความตกลงระหว่าง ทอ.กับหน่วยงานนอก ทอ.ผนวก ข ได้กำหนด ขั้นตอน ในการจัดทำความตกลงฯ สำหรับหน่วยงานภายในประเทศ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 หน่วยเจ้าของเรื่องหารือกับคู่ภาคี โดยคำนึงถึงหลักนิยม ยุทธศาสตร์ ทอ.นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ และแนวทางการปฏิบัติราชการของทอ.รวมทั้งคำสั่งที่เกี่ยวข้อง เสนอหลักการ เหตุผล ความจำเป็น ประโยชน์ที่ ทอ.จะได้รับในการจัดทำความตกลงให้กรมฝ่าย อำนาจการที่เกี่ยวข้องพิจารณา

ขั้นตอนที่ 2 กรมฝ่ายอำนาจการพิจารณา ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นโดยรวมในทุก ๆ ด้านอย่างรอบคอบ นำเรียนขออนุมัติหลักการในการจัดทำความตกลงจากผู้บัญชาการทหารอากาศ (ผบ.ทอ.) เมื่ออนุมัติหลักการแล้วให้สำเนาเสนอ คณะกรรมการฯ ทราบด้วย

ขั้นตอนที่ 3 หน่วยเจ้าของเรื่องส่งร่างความตกลงฯ ที่ได้รับอนุมัติหลักการแล้วให้ สำนักงานพระธรรมนูญทหารอากาศ (สธน.ทอ.) พิจารณาในด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 4 หน่วยเจ้าของเรื่องเสนอร่างความตกลงฯ ที่ได้รับการพิจารณาจาก สธน.ทอ.ให้ คณก.ฯ พิจารณาก่อนที่จะมีการลงนาม 1 เดือน

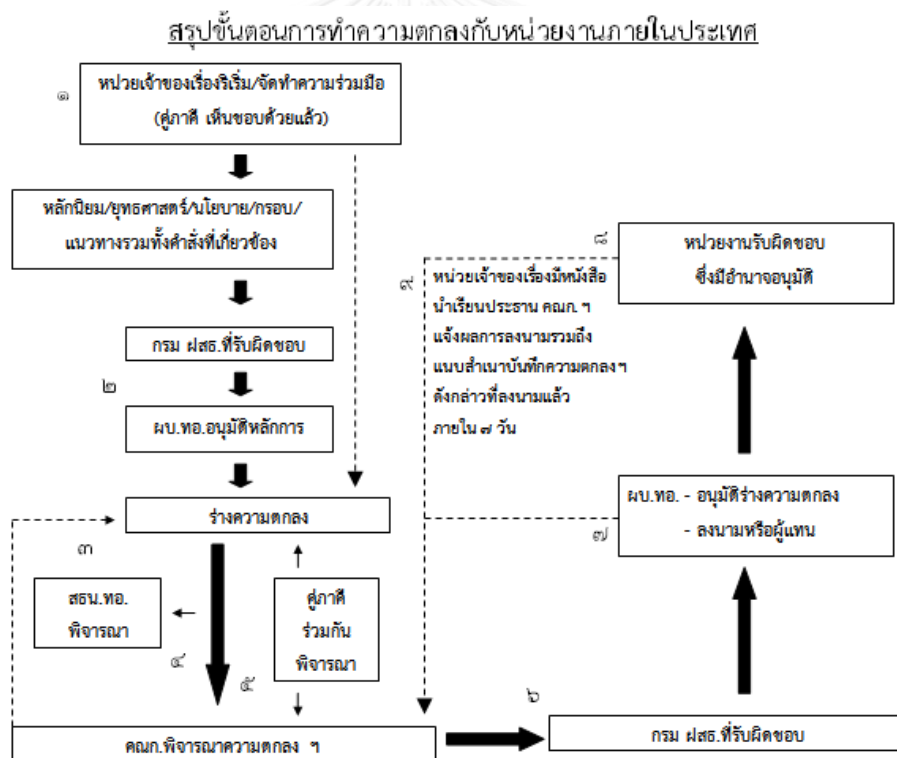
ขั้นตอนที่ 5 คณก.ฯ พิจารณา กลั่นกรองร่างความตกลงฯ ทั้งนี้สามารถเชิญผู้เกี่ยวข้องให้ความคิดเห็น หากเห็นว่าควรมีการปรับแก้ ให้หน่วยเจ้าของเรื่องหรือคู่ภาคี และดำเนินการตามขั้นตอนที่ 3 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 คณก.ฯ รายงาน ผบ.ทอ.ผ่านกรมฝ่ายอำนวยการ เพื่อขออนุมัติร่างความตกลงซึ่งผ่านความเห็นชอบจาก คณก.แล้ว

ขั้นตอนที่ 7 ผบ.ทอ.อนุมัติร่างความตกลง และจัดให้มีการลงนามโดย ผบ.ทอ.หรือมอบอำนาจในการลงนาม

ขั้นตอนที่ 8 ในการร่างความตกลง ซึ่ง ทอ.มีอำนาจปกครองในฐานะผู้ใช้ประโยชน์พื้นที่ห้วงอากาศ หรือใด ๆ แต่กรรมสิทธิ์เป็นของหน่วยงานอื่นมอบอำนาจให้ ทอ.ดูแลร่างความตกลงดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานนั้นก่อนการลงนาม

ขั้นตอนที่ 9 หน่วยเจ้าของเรื่องสำเนาความตกลงที่ได้ลงนามแล้วให้ คณก.ฯ รวบรวม



ที่มา : กรมยุทธการทหารอากาศ

ภาพที่ 2.16 ขั้นตอนการจัดทำความร่วมมือระหว่างทอ.กับหน่วยงานภายนอก

2.4 ข้อมูลบริษัท ไปรษณีย์ไทย ดิสทริบิวชั่น จำกัด (ปณท.ดบ.)

2.4.1 ประวัติความเป็นมา

บริษัท ไปรษณีย์ไทย ดิสทริบิวชั่น จำกัด (ปณท.ดบ.) เป็นบริษัทในเครือของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท.) จัดตั้งขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการของ ปณท.ตามหลักเกณฑ์การจัดตั้งและกำกับดูแลบริษัทในเครือรัฐวิสาหกิจ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2550 ซึ่งหลักเกณฑ์การจัดตั้ง/ร่วมทุนบริษัทในเครือ และได้จดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เป็นนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2557 โดยมีทุนจดทะเบียน 350 ล้านบาท สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่เลขที่ 111 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร โดยมีรูปแบบการให้บริการทั้งแบบรัฐต่อรัฐ (Government to Government: G to G) แบบธุรกิจต่อธุรกิจ (Business to Business: B to B) และแบบธุรกิจสู่ลูกค้า (Business to Customer: B to C) โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติคณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้จัดตั้งบริษัทในเครือตามที่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เสนอเมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2556 ซึ่งเป็นไปตามรายงานการประชุมคณะกรรมการกบนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ ครั้งที่ 5/2556 เมื่อ 22 สิงหาคม 2556

2.4.2 เหตุผลความจำเป็นในการจัดตั้งบริษัท

การขยายตัวของเศรษฐกิจส่งผลให้ความต้องการใช้บริการในกลุ่มธุรกิจขนส่งเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มไปรษณีย์ด่วนพิเศษ พัสดุไปรษณีย์ บริการโลจิสติกส์ รวมไปถึงบริการเสริมด้านการบริหารคลังสินค้า การเตรียมการจัดส่ง และการกระจายสินค้า ในขณะที่ ปณท.ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการด้านการไปรษณีย์เป็นหลัก โดยมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการที่ ปณท.จะนำบริการที่มีอยู่มาตอบสนองความต้องการเฉพาะของผู้ใช้บริการภายใต้การดำเนินงานของ ปณท. นั้น มีข้อจำกัดทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในหลายด้าน ปณท. จึงเห็นว่า การจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อรับช่วงการบริหารจัดการระบบเส้นทางการขนส่ง และระบบคลังสินค้าจาก ปณท. จะช่วยลดข้อจำกัดต่างๆ ในการบริหารงานได้มากขึ้น เนื่องจากบริษัทในเครือสามารถกำหนด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ให้เอื้อกับการดำเนินงานได้เอง นอกจากนี้การจัดตั้งบริษัทในเครือยังเป็นการเปิดโอกาสให้มีการระดมทุนขยายงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาภาครัฐ



ที่มา : www.dailynews.co.th

ภาพที่ 2.17 การดำเนินงานของ ปณท.ดบ.

2.4.3 วัตถุประสงค์ในการตั้ง ปณท.ดบ.

เพื่อบริหารจัดการเส้นทางการขนส่ง บริหารจัดการระบบคลังสินค้า การจำหน่ายที่อยู่ผู้รับ การจัดเตรียมข้อมูลกระจายสินค้า รวมถึงบริการที่เกี่ยวข้อง เช่น การรายงานผลการจัดส่ง บริการข้อมูลทางการเงิน เป็นต้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการของ ปณท.ให้ครบวงจรมากขึ้น และสามารถรองรับความต้องการของของผู้ใช้บริการและนโยบายรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.4 ผลกระทบจากการตั้งบริษัทในเครือ

1. เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการแก่ ปณท.การจัดตั้งบริษัทในเครือสามารถทำให้ ปณท.สามารถให้บริการรองรับความต้องการลูกค้าที่เพิ่มขึ้นและยังช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน เช่น โครงสร้างเงินเดือนที่ไม่สูงเกินไปในระดับปฏิบัติการ ลดการขนส่งเที่ยวเปล่าและลดต้นทุนการขนส่งผ่านระบบการบริหารจัดการเส้นทาง
2. ช่วยลดต้นทุนการเก็บสินค้าคงคลัง และต้นทุนการบริหารจัดการการกระจายสินค้าของประเทศ
3. มีส่วนช่วยในการแข่งขันให้แก่บริษัทขนส่งไทยเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)
4. สนับสนุนนโยบายของรัฐ เช่น ช่วยกระจายสินค้า OTOP ไปยังช่องทางจำหน่ายต่าง ๆ เป็นต้น

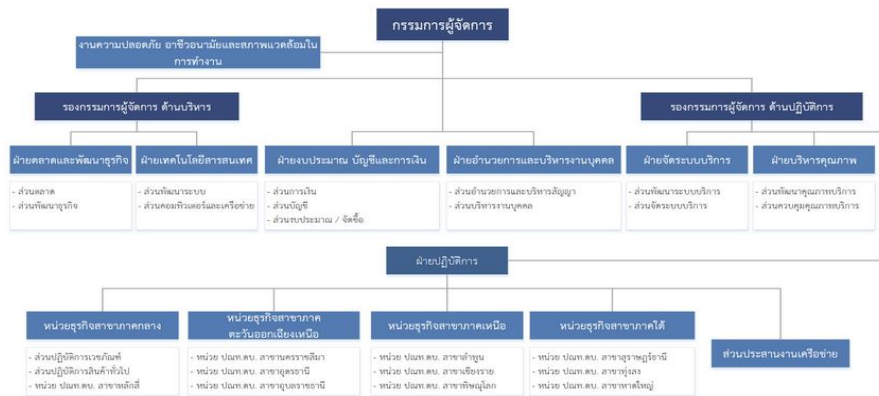
2.4.5 สินค้าและบริการของ ปณท.ดบ.

สินค้าและบริการของ ปณท.ดบ.แบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่

1. การบริหารคลังสินค้าและกระจายสินค้าโดย ปณท.ดบ.มีคลังสินค้ามาตรฐาน GSP (Good Storage Practice) พื้นที่กว่า 20,000 ตารางเมตร ประกอบด้วยพื้นที่ควบคุมอุณหภูมิและอุณหภูมิปกติ สำหรับสินค้าทั่วไป และสินค้าที่ต้องการการดูแลเป็นพิเศษ เช่น ยาและเวชภัณฑ์ เครื่องสำอาง เวชสำอาง เป็นต้น บริหารการดำเนินงานผ่านระบบบริหารจัดการคลังสินค้า WMS (Warehouse Management System)
2. การบริหารจัดการขนส่งและกระจายสินค้า ปณท.ดบ.มุ่งเน้นตอบสนองการให้บริการทั้งในรูปการให้บริการตามความต้องการของลูกค้า และการให้บริการแบบมาตรฐานด้วยรถยนต์ขนส่งตู้ทึบ ทั้งแบบควบคุมอุณหภูมิและอุณหภูมิปกติมาตรฐาน GDP (Good Distribution Practice) ภายใต้ระบบบริหารจัดการขนส่ง TMS (Transportation Management System) ที่สามารถติดตามรายงาน และตรวจสอบ สถานะการขนส่งได้ทุกขั้นตอน

2.4.6 การจัดโครงสร้างบริษัท

ปณท.ดบ.มีการจัดโครงสร้างบริษัทซึ่งสามารถแสดงได้ตามภาพที่ 2.18 ดังนี้



ที่มา : ปตท.ด.บ.

ภาพที่ 2.18 โครงสร้างปตท.ด.บ.

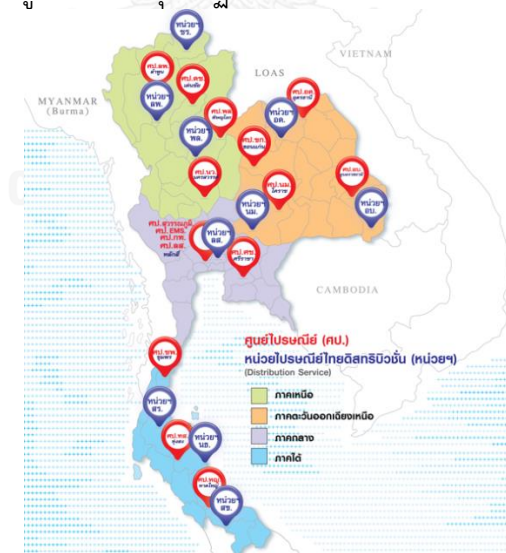
2.4.7 ทำเลที่ตั้งของศูนย์กระจายสินค้า

ปัจจุบัน ปตท.ด.บ.มีศูนย์กระจายสินค้าจำนวน 16 แห่งกระจายอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศไทย ดังนี้ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือตั้งอยู่ในจังหวัด กรุงเทพมหานครและจังหวัดชลบุรี

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตั้งอยู่ในจังหวัด นครราชสีมา ขอนแก่น อุบลราชธานี และจังหวัดอุดรธานี

ภาคเหนือ ตั้งอยู่ในจังหวัด พิษณุโลก ลำพูน เชียงราย

ภาคใต้ ตั้งอยู่ในจังหวัด สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช สงขลา



ที่มา : www.thpd.co.th

ภาพที่ 2.19 ศูนย์กระจายสินค้าของปตท.ด.บ.

2.4.8 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของ ปณท.ตบ.

ปณท.ตบ.ได้มีการจัดทำ SWOT Analysis ขององค์กรโดยสามารถแบ่งรายรายละเอียดได้
ดังนี้

จุดแข็ง (Strength) ได้แก่

- เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากผู้ใช้บริการระดับหนึ่ง
- มีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนต่ำ
- มีพันธมิตรทางธุรกิจอยู่ในหลายสาขาธุรกิจ
- มีเครือข่ายการให้บริการครอบคลุมทั่วประเทศ
- มีคลังสินค้าและรถยนต์บรรทุกที่ได้มาตรฐานสากล
- มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในธุรกิจ

จุดอ่อน (Weakness) ได้แก่

- มีต้นทุนการให้บริการที่ค่อนข้างสูงเนื่องจากเป็นช่วง Start Up ของกิจการทำให้ปริมาณงานไม่สูงพอที่จะชดเชย Fixed Cost
- มีสัดส่วนพนักงานใหม่ค่อนข้างสูงทำให้ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ลักษณะของธุรกิจ
- กิจการไม่มีรถขนส่งเป็นของตนเองทำให้การทำงานบางช่วงมีรอยต่อด้านระยะเวลาและกระบวนการ
- มีขั้นตอนและปริมาณงานด้านเอกสารสูง ทำให้เกิดระยะเวลารอคอยในการดำเนินงานภายใน
- การดำเนินการต้องอิงกับระเบียบรัฐวิสาหกิจทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการดำเนินงานบางส่วน
- ระบบในการบริหารจัดการยังพึ่งพาระบบ Manual ในการปฏิบัติการค่อนข้างสูง ทำให้ยังคงเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ง่าย

โอกาส (Opportunities) ได้แก่

- การเปิด AEC ทำให้การค้าและการลงทุนระหว่างประเทศในภูมิภาคเกิดการขยายตัว
- ธุรกิจ E-Commerce กำลังเป็นที่นิยมมากขึ้น
- รัฐบาลมีนโยบายเร่งพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานในการขนส่งและสนับสนุนธุรกิจโลจิสติกส์
- รัฐบาลพัฒนาระบบพิธีศุลกากรเป็นระบบ EDI เพื่อรองรับการทำธุรกรรมการค้าระหว่างประเทศ
- ราคาพลังงานโลกมีแนวโน้มลดต่ำลงชั่วคราว
- ประเทศไทยตั้งอยู่ในจุดยุทธศาสตร์ของคาบสมุทรอินโดจีน ที่เป็นศูนย์กลางการคมนาคมของภูมิภาค

อุปสรรค (Threat) ได้แก่

- ต้นทุนค่าแรงมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

- ความท้าทายจากต้นทุนการขนส่งที่สูงขึ้นจากด้าน Supply ขณะที่ราคาด้าน Demand มีแนวโน้มปรับตัวลดลง ทำให้ธุรกิจขนส่งทั่วไปอาจเสียส่วนแบ่งตลาดให้แก่ธุรกิจที่มี Economy of Scale, Economy of Speed และ Economy of Scope ซึ่งมักเป็นกลุ่ม Total Logistics Solutions ที่มีระบบงานที่หลากหลาย

- ธุรกิจบริการ Logistics จากต่างชาติเริ่มเข้ามาให้บริการในประเทศไทยมากขึ้น
- ธุรกิจ 4PL เริ่มเข้ามาช่วยพัฒนาระบบ Logistics ในอุตสาหกรรมทำให้พัฒนาศักยภาพแก่ธุรกิจคู่แข่งในอนาคต
- ธุรกิจการผลิตขนาดใหญ่ที่มีหน่วยขนส่งเป็นของตัวเอง เริ่มรุกออกมาสู่อุตสาหกรรมโลจิสติกส์มากขึ้น

2.5 งานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(Soosay & Hyland) ได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องความร่วมมือด้านโซ่อุปทานที่ผ่านการคัดเลือก จำนวน 207 งานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารซึ่งมีค่า impact factor หรือค่า SClmago Journal Rank (SJR) มากกว่า 1 ในช่วงปี 2005 - 2014 พบว่ามีผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำความร่วมมือด้านโซ่อุปทานที่หลากหลายรวมถึงระเบียบวิธีวิจัยที่หลากหลายเช่นกัน โดยจากงานวิจัยจำนวน 207 งานวิจัยนั้น เป็นการใช้งานวิจัยเชิงปริมาณ ร้อยละ 35 งานวิจัยเชิงคุณภาพ ร้อยละ 27 การสร้างแบบจำลองหรือใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ใช้กรณีศึกษาร้อยละ 16 ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานร้อยละ 3 และใช้การศึกษางานวิจัยอื่น ๆ ร้อยละ 3

ระเบียบวิธีวิจัย	ร้อยละ
การวิจัยเชิงปริมาณ	35
การวิจัยเชิงคุณภาพ	27
การสร้างแบบจำลองหรือใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์	16
กรณีศึกษา	16
การวิจัยแบบผสมผสาน	3
การศึกษางานวิจัยอื่นๆ	3

ที่มา : Soosay and Hyland (2015)

ตารางที่ 2.3 งานศึกษาวิจัยด้านความร่วมมือโซ่อุปทานแบ่งตามระเบียบวิธีวิจัย

ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าว พบว่ามีการจัดทำความร่วมมือด้านโซ่อุปทานที่กำลังเติบโตมากขึ้นจำนวน 3 ส่วน ได้แก่ การจัดทำความร่วมมือด้านโซ่อุปทานเพื่อความยั่งยืน (Collaboration for Sustainability) ซึ่งมีเป้าหมายในด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม การจัดทำความร่วมมือในโซ่อุปทานเพื่อประโยชน์ทางด้านเทคโนโลยี (Collaboration for Technology-Enabled Supply Chain) รวมถึงการจัดทำความร่วมมือในโซ่อุปทานเพื่อการช่วยเหลือทางมนุษยธรรม (Collaboration in Humanitarian Supply Chain) และเชื่อว่าบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้ความร่วมมือ

ทางด้านโซ่อุปทานระหว่างองค์กรประสบความสำเร็จ และที่สำคัญคือองค์กรทั้งสององค์กรต้องมีความเชื่อมั่น จริ่งใจและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จ

Verecke and Muylle (2006) ได้ศึกษาความร่วมมือทางด้านโซ่อุปทาน โดยเก็บข้อมูลจากบริษัทในภูมิภาคยุโรป จำนวน 374 บริษัท จาก 11 ประเทศ พบว่าในการจัดทำความร่วมมือทางด้านโซ่อุปทานพบว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน (Exchange Information) ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพระหว่างบริษัทในด้านต้นทุนความยืดหยุ่น คุณภาพ และการจัดซื้อ ในขณะที่ความร่วมมือในเชิงโครงสร้าง (Structural Collaboration) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางด้าน ความยืดหยุ่น และการจัดซื้อ นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่าระดับของความร่วมมือระหว่างบริษัทมีผลกระทบเชิงบวกต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของแต่ละบริษัท

เจษฎา ลีลาภิจกุล (2548) ได้ศึกษาความร่วมมือทางด้านโซ่อุปทานในบริษัทอุตสาหกรรมในประเทศไทย จำนวน 200 บริษัท ถึงรูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสมในการประสานความร่วมมือระหว่างองค์กร ซึ่งมี 7 ระดับได้แก่ ความร่วมมือ (Arm's Length) การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว (Long-Term Relationship) หุ้นส่วน (Partnership) พันธมิตร (Strategic Alliance) การร่วมทุน (Joint Venture) และเครือข่ายธุรกิจ พบว่ากลุ่มบริษัทตัวอย่าง มีความเห็นว่าการประสานความร่วมมือแบบพันธมิตร มีความเหมาะสมมากที่สุด ตามด้วยการร่วมลงทุน และการร่วมมือตามลำดับ และบริษัทควรมีความร่วมมือกันในการการจัดซื้อ การกระจายสินค้า และเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกันมากที่สุด

นवलเฉลียว รัตนวิชา (2547) ได้วิเคราะห์ประสิทธิภาพและการดำเนินงานของ ปณท. พบว่ามีสภาพคล่องอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ มีประสิทธิภาพในการบริหารหนี้สินและสินทรัพย์อยู่ระดับต่ำ มีประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงคลังที่เหลือน้อยอยู่ในเกณฑ์ที่ดีพอสมควร ความสามารถในการทำกำไรยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เนื่องจาก ปณท.เป็นบริการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานของประเทศจึงไม่สามารถกำหนดค่าบริการที่สูงหรือหวังผลกำไรที่สูงได้ และยังได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ SWOT Analysis และการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร พบว่า ปณท.ควรเลือกทางเลือกในการสร้างบริการใหม่ ๆ และขยายบริการเดิมให้มากขึ้น เพื่อเป็นการสร้างรายได้ให้แก่บริษัท รวมทั้งขยายกลุ่มลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น โดยใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาด การเจาะตลาด การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง และการกระจายธุรกิจในแนวนอน

Sigala (2004) ได้ศึกษาถึงความร่วมมือในด้านโซ่อุปทานผ่านการรวมกลุ่มของสายการบินทั่วโลก จำนวน 3 กลุ่มสายการบินคือ กลุ่ม One World, Sky Team และ Star Alliance โดยใช้ SCOR Model อธิบายถึงความสัมพันธ์และผลประโยชน์ที่สายการบินต่าง ๆ ได้รับจากการจัดทำความร่วมมือโซ่อุปทานไว้ดังนี้

- การตอบสนองต่อตลาดดีขึ้น ได้แก่ Service Level เพิ่มขึ้น, ข้อมูลทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น สามารถลด Cycle Time ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดตารางการบิน สามารถเพิ่มระยะเวลาการขายบัตรโดยสาร การเตรียมอาหารพิเศษให้กับผู้โดยสารทำได้รวดเร็วขึ้น

- ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทางด้านโซ่อุปทาน เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการลดลงเนื่องจากการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scope and Scale) สามารถใช้ทรัพยากรที่มี

อยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพิ่มจำนวนอัตราผู้โดยสารต่อระวางที่นั่ง (Load Factor) ลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการบิน เป็นต้น

ไฟทูร์ย์ เหลืองตระกูล (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมโลจิสติกส์กับการส่งกำลังบำรุงทางทหารของกองทัพไทย โดยจัดทำแบบสอบถามสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในกรมส่งกำลังบำรุงของกองทัพไทย จำนวน 21 คน และได้เสนอแนะเกี่ยวกับการส่งกำลังบำรุงไว้ดังนี้

1.1 จ้างเอกชนดำเนินการขนส่งแจกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ที่มีใช้อาวุธยุทธโธปกรณ์ไปยังหน่วยผู้ใช้งาน ซึ่งการขนส่งในระบบโลจิสติกส์ปัจจุบันได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ประกอบกับมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ทำให้ค่าขนส่งนั้นต่ำกว่าที่กองทัพไทยดำเนินการเอง ซึ่งจะต้องใช้งบประมาณในการจัดหา และดูแลรักษายานพาหนะ ตลอดอายุการใช้งาน

1.2 บูรณาการกับภาคขนส่งเอกชน โดยนำยานพาหนะของกองทัพไทยที่มีอยู่เข้าร่วมการขนส่งในยามปกติที่ไม่มีภารกิจ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดรายได้นำมาซ่อมบำรุงดูแลยานพาหนะทดแทนการที่จะต้องจัดสรรงบประมาณของกองทัพ อีกทั้งยังเป็นการฝึกปฏิบัติร่วมกันระหว่างการทหารกับภาคเอกชนในการระดมสรรพกำลังเพื่อการสงคราม สำหรับการขนส่งทางอากาศนั้นกองทัพไทยมีอากาศยานที่มีขีดความสามารถในการลำเลียง จึงเห็นควรให้มีการจัดอากาศยานร่วมกับภาคเอกชน เช่นเดียวกับการขนส่งภาคพื้น

กิตินันท์ วีระประภาวงศ์ (2556) ได้ใช้ Partnership Model ในการประเมินความเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของคู่ค้าประเภท Strategic Alliance ของบริษัท เอสซีจี ซอรัส์ซิง จำกัด โดยใช้ทฤษฎีแบบประเมินพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อประเมินปัจจัยใน 3 ด้าน ได้แก่ ตัวขับเคลื่อน (Drivers) ให้เกิดความร่วมมือ ตัวส่งเสริม (Facilitators) สภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ และองค์ประกอบการบริหาร (Component) สำหรับการประเมินองค์ประกอบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พบว่าตัวขับเคลื่อนที่ทั้งสองฝ่ายเห็นว่ามีมีความสำคัญสูง คือ ความได้เปรียบทางการตลาด การปรับปรุงการบริการลูกค้า และกำไรที่มีเสถียรภาพหรือการเติบโตที่ยั่งยืน และพบว่าองค์ประกอบการบริหารที่สำคัญของความร่วมมือของธุรกิจจัดจำหน่าย คือ การพัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนและการประสานงานระหว่างกันทั้งด้านผลิตภัณฑ์และข้อมูล ได้แก่ การวางแผนงานร่วมกัน การควบคุมการปฏิบัติงาน การร่วมลงทุนระหว่างกัน และการติดต่อสื่อสาร

การจัดทำความร่วมมือในโซ่อุปทานของกองทัพประเทศอื่น ๆ

ในการศึกษาของผู้ทำวิจัยนั้น การจัดทำความร่วมมือในโซ่อุปทาน ไม่ได้มีเพียงการดำเนินการในภาคเอกชนเท่านั้น แต่ในทางทหารได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานอื่นเช่นกัน ดังที่จะเห็นได้จากงานวิจัยดังต่อไปนี้

Matthews (2001) อธิบายถึงความร่วมมือด้านอุตสาหกรรมทางทหาร (Defense Industry Collaboration) โดยยกกรณีศึกษาในการพัฒนาอากาศยานขับไล่แบบ Euro Fighter ซึ่งเป็นอากาศยานที่อาศัยความร่วมมือจากอุตสาหกรรมการบินของประเทศต่าง ๆ ในสหภาพยุโรป จำนวน 4 ประเทศ ได้แก่ สหราชอาณาจักร สหพันธ์รัฐเยอรมนี สเปน อิตาลี โดยแต่ละประเทศจะใช้จุดแข็งในแต่ละด้าน

ของตนเองมาพัฒนาระบบต่าง ๆ ของอากาศยานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการลงทุนร่วมกันในสัดส่วนของจำนวนอากาศยานที่ทำการจัดซื้อ ทำให้แต่ละประเทศได้รับประโยชน์ร่วมกันหลายประการ เช่น การประหยัดต่อขนาดเนื่องจากมีจำนวนอากาศยานเพิ่มขึ้นในการจัดซื้อ สามารถลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน, การวิจัยการผลิต มีการกระจายความเสี่ยงในการลงทุนเกิดการจ้างงานขึ้นในทุกประเทศ และที่สำคัญคือการส่งเสริมความร่วมมือในเชิงยุทธศาสตร์

Engstrom (1991) ได้ทำการศึกษาหน่วยงาน United State Transportation Command (USTRANCOM) เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงกลาโหมสหรัฐฯ ทำหน้าที่ในการบูรณาการการขนส่งทางทหารทั้งสามเหล่าทัพ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานด้านการขนส่งสามหน่วย ได้แก่ Air Mobility Command (AMC) ซึ่งรับผิดชอบการขนส่งกำลังพลและยุทธโปกรณ์ทางอากาศ สังกัด ทอ.สหรัฐฯ Military Sealift Command (MSC) รับผิดชอบการขนส่งกำลังพลและยุทธโปกรณ์ทางน้ำสังกัด ทร.สหรัฐฯ Military Surface Deployment and Deployment (SDDC) รับผิดชอบการขนส่งกำลังพลและยุทธโปกรณ์ทางบก รวมถึงการจัดการท่าเรือ สังกัด ทบ.สหรัฐฯ

สาเหตุในการจัดตั้ง USTRANCOM สืบเนื่องจากกองทัพสหรัฐฯได้ทำการฝึกซ้อมทางทหาร (Exercise NIFTY NUGGEY) ในปี 1978 ซึ่งเป็นการเน้นการฝึกการเคลื่อนย้ายกำลังทหารและยุทธโปกรณ์ทั้งเหล่าทัพและพบว่ากองทัพสหรัฐฯ ทั้งสี่เหล่าทัพขาดประสิทธิภาพในการเคลื่อนย้ายกำลังทางทหารขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยรับผิดชอบการขนส่งแต่ละเหล่าทัพขาดการติดต่อประสานซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถส่งผลให้เกิดความพ่ายแพ้ในสงครามแก่สหภาพโซเวียตได้ ทั้งผู้นำรัฐบาลในยุคนั้น จึงได้มีแนวคิดในการปฏิรูปกองทัพโดยเน้นการบูรณาการร่วมกันระหว่างเหล่าทัพสหรัฐฯ มากขึ้น โดยได้มีการออกพระราชบัญญัติการปฏิรูปกองทัพในปี ค.ศ. 1986 (Goldwater-Nichols Department of Defense Reorganization Act of 1986) ซึ่งครอบคลุมถึงการบูรณาการการเคลื่อนย้ายกำลังทหารและยุทธโปกรณ์โดยการจัดตั้ง USTRANCOM ขึ้นในปี ค.ศ. 1987



ที่มา : www.wikipedia.org

ภาพที่ 2.20 หน่วยงาน USTRANCOM ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อบูรณาการขนส่งของเหล่าทัพสหรัฐฯ

Bernstein (2011) ได้ศึกษาผลการบูรณาการการขนส่งของเหล่าทัพสหรัฐฯ ซึ่งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่งรวมถึงสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายของกองทัพสหรัฐฯได้จำนวนมาก เช่น หน่วยในพื้นที่สู้รบสามารถลดระยะเวลาการรอคอยพัสดุจาก 19.8 วัน คงเหลือ 10 วัน สามารถเพิ่ม

ปริมาณพัสดุการขนส่งทางอากาศได้มากขึ้นสองเท่า สามารถลดกำลังพลในการเคลื่อนย้ายพาหนะภาคพื้นและตู้คอนเทนเนอร์ทางเรือ ได้ร้อยละ 67 หรือจากเดิมที่ใช้กำลังพลจำนวน 6 คน เหลือเพียง 2 คน การเคลื่อนย้ายผู้ป่วยสนามออกจากพื้นที่สู้รบทำได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งได้มากกว่า 54 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ/ปี เป็นต้น



ที่มา : www.dtic.mil

ภาพที่ 2.21 การบูรณาการขนส่งกำลังพลและยุทโธปกรณ์ของกองทัพสหรัฐฯ

Government Service Agency (GSA) เป็นหน่วยงานสังกัดรัฐบาลสหรัฐฯ เป็นหน่วยงานซึ่งบูรณาการ การบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐในส่วนที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้แก่ การจัดหาพัสดุใช้งานทั่วไป การเดินทางไปราชการ การขนส่ง การจัดการที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ โดยมีหน่วยงานรัฐมากกว่าหนึ่งองค์การรัฐขึ้นไป โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองในการจัดซื้อ/จัดจ้างของหน่วยงานภาครัฐโดยอาศัยการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) เนื่องจากการจัดซื้อพัสดุที่มีจำนวนร่วมกันหลายหน่วยงาน ทำให้มีปริมาณและมูลค่าการจัดซื้อ/มากขึ้น สามารถต่อรองราคากับบริษัทได้ง่ายขึ้น โดยเมื่อกระทรวงกลาโหมสหรัฐฯ มีความต้องการใช้งานพัสดุที่ไม่ใช่อาวุธยุทโธปกรณ์ เช่น สี อุปกรณ์ก่อสร้าง อุปกรณ์สำนักงาน รถยนต์ จะทำการสั่งซื้อผ่าน GSA เนื่องจากได้ราคาต่ำกว่าการซื้อโดยตรงกับบริษัท

ทั้งนี้รัฐบาลสหรัฐฯ สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายจากการใช้ประโยชน์ของ GSA ได้เป็นอันมาก เช่น ในปี 2014 หน่วยงาน GSA Region 4 Acquisition Service ได้บูรณาการจัดทำสัญญาการจัดซื้อรถยนต์ โดยรวบรวมความต้องการของหน่วยงานภายในภูมิภาคทั้งหน่วยงานทางทหารและพลเรือนจำนวน 8 มลรัฐ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ และสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อและเช่าซื้อพาหนะภาคพื้นจำนวน 91 รายการได้จำนวนถึง 3 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือในช่วงปี 2009 - 2012 การที่หน่วยกำลังพลสำรองของกองทัพสหรัฐฯ ในรัฐซีแอตเติล ได้บูรณาการขนส่งกำลังทหารและยุทโธปกรณ์สำหรับการฝึกภาคสนามประจำปีโดยใช้พาหนะที่อยู่ในความรับผิดชอบของ GSA แทนที่จะใช้การเช่าพาหนะใช้งานจำนวน 500-700 คันนั้นทำให้หน่วยกำลังพลสำรองของสหรัฐฯ สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้ถึง 1.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (GSABLOG, 2012)

โดยในส่วนของ การขนส่งกำลังพลและยุทโธปกรณ์กำลังทหารสหรัฐฯ นั้น นอกเหนือจากการใช้การขนส่งโดยใช้พาหนะที่อยู่ในความครอบครองของกระทรวงกลาโหมแล้ว ยังใช้การทำสัญญาร่วมกับบริษัทเอกชนอีกด้วยเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง เช่นในปี 2014 กองทัพสหรัฐฯ

ได้ทำสัญญาการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (US Military International Airlift Contract) มูลค่ากว่า 441 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ กับบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศจำนวน 24 บริษัท เพื่อสนับสนุนการขนส่งกำลังพลและยุทโธปกรณ์ทางทหารของกองทัพสหรัฐฯ (Defense Industry Daily, 2014)

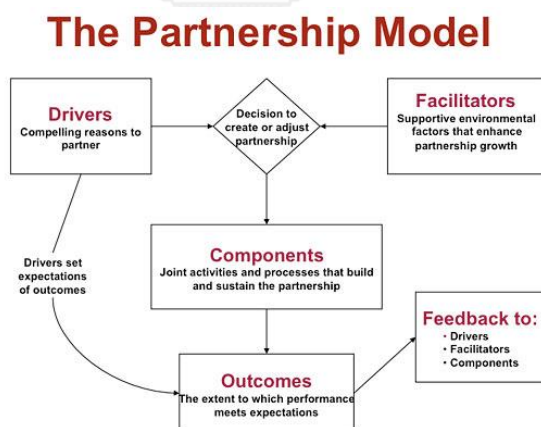


บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยนี้ จะใช้วิธี Partnership Model ของ Douglas Lambert ในการศึกษาความร่วมมือที่เหมาะสมระหว่างทอ.และ ปณท.ดบ.โดยจะนำผลการประเมินตัวขับเคลื่อน (Driver) และตัวส่งเสริม (Facilitator) ที่ได้รับมาเป็นแนวทางในการจัดทำความร่วมมือระหว่างกันต่อไป โดยมีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดตัวขับเคลื่อน (Driver) และตัวส่งเสริม (Facilitator)
2. จัดทำแบบประเมินความร่วมมือในโซ่อุปทาน
3. ทำการตอบแบบประเมินความร่วมมือในโซ่อุปทานที่จัดทำขึ้น โดยผู้แทนทอ.และบริษัท ปณท.ดบ.
4. นำผลการทดสอบที่ได้มากำหนดระดับความร่วมมือในโซ่อุปทานที่เหมาะสมระหว่างทอ.และบริษัทปณท.ดบ.
5. จัดทำองค์ประกอบ (Component) ความร่วมมือระหว่างทอ.กับปณท.ดบ.
6. วิเคราะห์ผลลัพธ์ (Outcome) ที่จะได้รับในการจัดทำความร่วมมือฯ
7. สรุปผลการวิจัย



ที่มา : Supply Chain Management Institute

ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการศึกษาวิจัยโดยใช้ Partnership Model

3.2 ศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดแบบประเมินตัวขับเคลื่อน (Driver) และตัวส่งเสริม (Facilitator)

ในการกำหนดตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมระหว่าง ทอ.และ ปณท.ดบ.จะมีความแตกต่างจากข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมใน Partnership Model ของ Lambert

เนื่องจาก ทอ.ไม่ใช่องค์กรธุรกิจที่วัดความสำเร็จจากรายได้ขององค์กร จึงต้องทำการศึกษาข้อมูลตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมที่เหมาะสม โดยจะศึกษาแหล่งข้อมูลจากสองส่วนหลักคือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหารของ ทอ.และ ปณท.ดบ.รวมถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับกองบินและกรมในส่วนส่งกำลังบำรุงของ ทอ.

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ทำการศึกษาจากข้อมูล รายงานสรุป สถิติต่าง ๆ เช่น รายงานผลการสัมมนาด้านการส่งกำลังบำรุงของ ทอ.ข้อมูลการขนส่งพัสดุ หลักนิยมในการปฏิบัติงานของ ทอ.หลักนิยมในด้านการส่งกำลังบำรุง ทอ.ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ปณท.ดบ. เป็นต้น

โดยจากการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิแล้ว ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาความร่วมมือด้านการขนส่งกับ ปณท.ดบ.เนื่องจากในผลรายงานการสัมมนาความพร้อมปฏิบัติการอากาศยาน (FMC) ของทอ.ครั้งที่ 7/57 เมื่อ 27 พ.ค.57 ผบ.ทอ.ได้อนุมัติให้กรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศและกรมขนส่งทหารอากาศ ศึกษาแนวทางการปฏิบัติของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด และบริษัท DHL จำกัด เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการขนส่งของ ทอ.ในการที่จะทำให้หน่วยผู้ใช้งานได้รับพัสดุรวดเร็วมากขึ้น ดังนั้น การศึกษาความร่วมมือระหว่าง ทอ.กับ ปณท.ดบ.จึงถือเป็นการตอบสนองนโยบายของผู้บังคับบัญชาระดับสูงของ ทอ.อีกทางหนึ่ง

3.2.1 จัดทำแบบประเมินความร่วมมือในโซ่อุปทาน

การจัดทำแบบประเมินความร่วมมือในโซ่อุปทาน จะแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ การจัดทำแบบประเมินตัวขับเคลื่อน และการจัดทำแบบประเมินตัวส่งเสริม โดยประยุกต์จาก Driver/Facilitator Assessment ของ Lambert โดยมีรายละเอียดดังนี้

การจัดทำแบบประเมินตัวขับเคลื่อน (Assessment Driver Form) เพื่อทำการประเมินตัวขับเคลื่อนทั้งสี่ด้าน ได้แก่การบริหารสินทรัพย์/ค่าใช้จ่ายมีประสิทธิภาพ (Asset/Cost Efficiencies) การสนับสนุนหน่วยผู้ใช้งานพัสดุปลายทาง (Customer Service) การเข้าถึงความร่วมมือใหม่ ๆ กับองค์กรภายนอก (Advantage) การดำเนินการขององค์กรมีเสถียรภาพและยั่งยืน (Stability) โดยการประเมินตัวส่งเสริมเหล่านี้จะมีคะแนนตั้งแต่ 1-5 คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 3.1 วิธีการประเมินคะแนนตัวขับเคลื่อน (Assessment Driver Form)

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ผลคะแนน	ความหมาย
1	ผู้ประเมินคิดว่า การจัดทำความร่วมมือระหว่างกัน ไม่ได้ประโยชน์
2	ผู้ประเมินคิดว่า การจัดทำความร่วมมือระหว่างกัน ได้ประโยชน์น้อย
3	ผู้ประเมินคิดว่า การจัดทำความร่วมมือระหว่างกัน ได้ประโยชน์ปานกลาง
4	ผู้ประเมินคิดว่า การจัดทำความร่วมมือระหว่างกัน ได้ประโยชน์มาก
5	ผู้ประเมินคิดว่า การจัดทำความร่วมมือระหว่างกัน ได้ประโยชน์มากที่สุด

โดยในส่วนของคะแนนพิเศษตัวขับเคลื่อนนั้น จะเพิ่มไปในแบบสอบถาม โดยหากแต่ละองค์กรคิดว่าตัวแบบของความร่วมมือนี้อาจสามารถจะเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่น ๆ ได้ โดยหากผู้ได้รับการสัมภาษณ์ มีความเห็นด้วย จะให้คะแนน = 1 คะแนน ไม่เห็นด้วย = 0 คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 3.2 วิธีการประเมินตัวขับเคลื่อนเสริม

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ผลคะแนน	ความหมาย
0	ผู้ประเมินคิดว่า การจัดทำความร่วมมือดังกล่าว ไม่สามารถเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ ได้
1	ผู้ประเมินคิดว่า การจัดทำความร่วมมือดังกล่าว สามารถเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ ได้

การจัดทำแบบประเมินตัวส่งเสริม (Assessment Facilitator Form) เพื่อประเมินว่าตัวส่งเสริมระหว่างทอ.กับปณท.บ. จำกัด มีความสอดคล้องต่อการทำความร่วมมือกันหรือไม่ ได้แก่ ความเข้ากันได้ระหว่างองค์กร (Corporate Compatibility) ความคล้ายคลึงในปรัชญาและเทคนิคบริหารจัดการ (Managerial Philosophy and Techniques) ความเต็มใจในการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Mutuality) ความสมดุลระหว่างกัน (Symmetry) โดยการประเมินตัวส่งเสริมเหล่านี้จะมีคะแนนตั้งแต่ 1-5 คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 3.3 วิธีการประเมินคะแนนตัวขับเคลื่อน (Assessment Facilitator Form)

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ผลคะแนน	ความหมาย
1	ผู้ประเมินคิดว่า หน่วยงานทั้งสององค์กร ไม่มีความสอดคล้องกันในหัวข้อนี้
2	ผู้ประเมินคิดว่า หน่วยงานทั้งสององค์กร มีความสอดคล้องกันในหัวข้อนี้น้อย
3	ผู้ประเมินคิดว่า หน่วยงานทั้งสององค์กร มีความสอดคล้องกันในหัวข้อนี้ปานกลาง
4	ผู้ประเมินคิดว่า หน่วยงานทั้งสององค์กร มีความสอดคล้องกันในหัวข้อนี้มาก
5	ผู้ประเมินคิดว่า หน่วยงานทั้งสององค์กร มีความสอดคล้องกันในหัวข้อนี้มากที่สุด

ในส่วนของตัวส่งเสริมพิเศษอื่น ๆ เช่น การให้สิทธิพิเศษ (Exclusively), การมีคู่แข่งทางธุรกิจร่วมกัน (Share Competitor), มีที่ตั้งบริษัทอยู่ในถิ่นฐานเดียวกัน (Proximity), มีประวัติการทำงานร่วมกัน (Prior History) มีผู้รับบริการปลายทางเดียวกัน (Share End User) จะมีการให้คะแนนระหว่าง 0-1 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.4 วิธีการประเมินคะแนนตัวส่งเสริมพิเศษ (Assessment Facilitator Form)

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ผลคะแนน	ความหมาย
0	ผู้ประเมินคิดว่า หน่วยงานทั้งสององค์กร ไม่มีความสอดคล้องกันในเรื่องดังกล่าว
1	ผู้ประเมินคิดว่า หน่วยงานทั้งสององค์กร มีความสอดคล้องกันในเรื่องดังกล่าว

3.3 การตอบแบบประเมินความร่วมมือในโซ่อุปทานที่จัดทำขึ้น โดยผู้แทน ทอ.และ ปณท.คป.

ในการตอบแบบประเมินความร่วมมือในโซ่อุปทานที่ได้จัดทำขึ้น ผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์ (Individual Interview) และการตอบแบบสอบถาม กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารของ ทอ.ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการกำหนดนโยบายด้านการส่งกำลังบำรุงของ ทอ.และผู้บริหารของ ปณท.คป.จำนวนหน่วยงานละ 7 ท่าน ผู้บริหารในส่วนของ ทอ.จะเป็นผู้บริหารชั้นยศ นาวาอากาศเอก ถึง พลอากาศโท ที่ปฏิบัติงานทางด้านนโยบายด้านการส่งกำลังบำรุงของ ทอ.และผู้บริหารในส่วนของ ปณท.คป.จะเป็นผู้บริหารในระดับ ผู้จัดการฝ่าย - กรรมการผู้จัดการ โดยในส่วนของ ทอ.จะทำการถ่วงน้ำหนัก โดยผู้บริหารระดับสูง ชั้นยศ นาวาอากาศเอกพิเศษ (ระดับรองผู้อำนวยการสำนัก) ถึง พลอากาศโท ให้น้ำหนักคะแนนร้อยละ 50 ผู้บริหารระดับกลาง ชั้นยศ นาวาอากาศเอก ถึง นาวาอากาศเอกพิเศษ (ระดับผู้อำนวยการกอง) ให้น้ำหนักคะแนนร้อยละ 30 และผู้วิจัยร่วมประเมิน น้ำหนักคะแนนร้อยละ 20 ในส่วนของ ปณท.คป. ถ่วงน้ำหนักระดับกรรมการผู้จัดการและรองกรรมการผู้จัดการร้อยละ 50 ระดับผู้จัดการฝ่าย ร้อยละ 30 และระดับปฏิบัติงาน น้ำหนักคะแนนร้อยละ 20

3.4 การประเมินและกำหนดรูปแบบในการจัดทำความร่วมมือ

เมื่อผู้วิจัยได้รับคะแนนประเมินตัวขับเคลื่อนเฉลี่ย และตัวส่งเสริมเฉลี่ยแล้ว จะนำมากำหนดรูปแบบในการจัดทำความร่วมมือซึ่งสามารถแบ่งได้สามระดับ ดังนี้

ความร่วมมือระดับต้น (Type I) หมายถึง การที่แต่ละองค์กรตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างความร่วมมือระหว่างกันมีความสัมพันธ์กันในระดับต้นมีการจัดทำ MOU หรือสัญญา ระหว่างกัน หรือมีเพียงหน่วยหน่วยงานเดียวในแต่ละองค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน

ความร่วมมือระดับกลาง (Type II) หมายถึง แต่ละองค์กรมีความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน มีการบูรณาการความร่วมมือมากกว่าหนึ่งหน่วยงานภายในแต่ละองค์กร มีความสัมพันธ์ในระยะยาว

ความร่วมมือระดับสูง (Type III) หมายถึง การที่ทั้งสององค์กรมีการบูรณาการความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยทั้งสององค์กรมองเหมือนแต่ละองค์กรเป็นเหมือนองค์กรของตนเอง โดยไม่มีการกำหนดระยะเวลาความร่วมมือกันในระดับยุทธศาสตร์

ตารางที่ 3.5 คะแนนระดับความร่วมมือ

ที่มา : กิตินันท์ อีระประภาวงศ์ (2556)

คะแนนตัวขับเคลื่อน	คะแนนตัวส่งเสริม	รูปแบบความร่วมมือ
8-11	8-11	Arm's Length
8-11	12-15	ระดับต้น Type I
12-15	8-11	
12-15	12-15	Type II
16-24	8-11	
8-11	16-25	
16-24	12-15	Type III
12-15	16-25	
16-24	16-25	
16-24	16-25	

ทั้งนี้ หากผลการประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมของทั้งสององค์กรมีคะแนนที่แตกต่างกัน จะใช้คะแนนที่ต่ำสุดเป็นหลัก และจะนำคะแนนที่ได้มากำหนดการจัดทำองค์ประกอบ (Component) ต่อไป

3.5 ขั้นตอนการจัดทำองค์ประกอบตามความร่วมมือ (Component)

เมื่อได้ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างสององค์กรแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้รับมาจัดทำแนวทางการดำเนินการจัดทำความร่วมมือที่เหมาะสมระหว่าง ทอ.และ ปณท.ตบ.ต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากการวิจัยฉบับนี้จะมุ่งเน้นในการทำความร่วมมือในระดับนโยบาย จึงจะพิจารณาเฉพาะในส่วนของ การวางแผน (Planning) เท่านั้น โดยไม่พิจารณาถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ในการคำนวณ ซึ่งผู้วิจัยจะอ้างอิงการจัดทำองค์ประกอบใน Partnership Model ซึ่งแบ่งระดับความร่วมมือออกเป็น สามระดับ ได้แก่ ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ดังแสดงในตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 ตัวอย่างการจัดทำองค์ประกอบ (component)

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

การวางแผนในการ ขนส่งพัสดุ (Planning)	ความร่วมมือระดับต้น (Type I)	ความร่วมมือระดับกลาง (Type II)	ความร่วมมือ ระดับสูง (Type III)
รูปแบบ (Style)	เป็นครั้งๆไปตามการแจ้ง ความต้องการของหน่วย ผู้ใช้ (ad-hoc basis)	มีการจัดทำตารางการ ขนส่ง (Regular Schedule)	ผสมผสานระหว่าง การขนส่งเป็นครั้ง คราวและตามวงรอบ
ระดับ (Level)	ให้ความสำคัญ เฉพาะงานที่ได้รับ	ให้ความสำคัญกับ กระบวนการขนส่ง	สร้างความสัมพันธ์ใน ระยะยาว
การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Content)	แลกเปลี่ยนข้อมูลการ ขนส่งเฉพาะงานหรือ ระดับปฏิบัติ	แลกเปลี่ยนข้อมูลการ ขนส่งเพื่อหาแนว ทางการปฏิบัติ	แลกเปลี่ยนข้อมูล การขนส่งในระดับ ยุทธศาสตร์

3.6 การวิเคราะห์ผลที่คาดว่าจะได้รับ (Outcome)

เมื่อเราทราบองค์ประกอบในการจัดทำความร่วมมือในการวางแผนการขนส่งที่เหมาะสมแล้ว จะทำการวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์ที่จะได้รับเมื่อเกิดความร่วมมือระหว่าง ทอ.กับ ปณท.ดบ.ต่อไป โดยเนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้ เป็นการศึกษาแนวทางการร่วมมือเท่านั้น มิได้ทำการดำเนินการจริง จึงจะต้องใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ผลประกอบการพิจารณา ดังแสดงในตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 การวิเคราะห์ผลลัพธ์ (outcome)

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

การวางแผนในการขนส่งพัสดุ (Planning)	การดำเนินการในปัจจุบัน (as-is)	ผลการดำเนินการที่คาดว่าจะได้รับ (to-be)	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
รูปแบบ (Style)	การขนส่งไม่เป็นวงรอบที่แน่นอน เป็นลักษณะครั้งต่อครั้ง	การขนส่งมีวงรอบที่แน่นอน มีค่าใช้จ่ายในการขนส่งลดลง	Scenario Analyze /Cost Analysis
ระดับ (Level)	ให้ความสำคัญเฉพาะงานที่รับผิดชอบ	มีการปรับปรุงขั้นตอนการขนส่งให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	Scenario Analyze
การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Content)	แลกเปลี่ยนข้อมูลการขนส่งเฉพาะงานหรือระดับปฏิบัติ	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการขนส่งร่วมกันในระดับบริหาร	การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

3.7 สรุปผลวิจัย

เมื่อผู้วิจัยได้ผลการวิจัยถึงแนวทางในการจัดทำความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่าง ทอ.และ ปณท.ดบ.ทั้งในส่วนของ ตัวขับเคลื่อน ตัวส่งเสริม องค์ประกอบ แนวทางการดำเนินการรวมถึงผลที่คาดว่าจะได้รับแล้ว จะทำการสรุปผลการวิจัยให้กับผู้บริหารในส่วนของ ทอ.และ ปณท.ดบ.ทราบ เพื่อพิจารณาถึงแนวทางการจัดทำความร่วมมือทางด้านโซ่อุปทานระหว่างกันต่อไปในอนาคต

บทที่ 4

การวิเคราะห์ผลการวิจัย

ในบทนี้จะกล่าวถึงผลการวิเคราะห์รูปแบบความร่วมมือโซ่อุปทานที่เหมาะสมระหว่าง ทอ. และ ปณท.ดบ. ในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร (In-Depth Interview) และการใช้แบบประเมินความร่วมมือในโซ่อุปทานเพื่อวิเคราะห์รูปแบบความร่วมมือในโซ่อุปทานที่เหมาะสม ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและการจัดทำแบบประเมินความร่วมมือโซ่อุปทานแสดงผลได้ดังนี้

4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารระดับสูงของ ทอ.

การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารทอ.เป็นการสัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจงแก่ผู้บริหารซึ่งมีความรู้ความเข้าใจ ระบบส่งกำลังบำรุงของทอ.และเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาการกำหนดนโยบายจัดทำความร่วมมือด้านโซ่อุปทานระหว่าง ทอ.และหน่วยงานภายนอก ชั้นยศ นาวาอากาศเอก - พลอากาศโท จำนวน 7 ท่าน

ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ ทอ.ผู้สัมภาษณ์จะเริ่มต้นจากการอธิบายวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยและแนวทางการกรอกแบบประเมินความร่วมมือในโซ่อุปทาน ซึ่งผู้เข้ารับการสัมภาษณ์จะได้รับข้อมูลเบื้องต้นของปณท.ดบ. จำกัดประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ ดังมีรายละเอียดดังนี้

ผู้บริหาร ทอ.คนที่ 1

วันที่ทำการสัมภาษณ์ 10 มี.ค.59 เวลา 13.39 น.

ความคิดเห็น

ในส่วนของ ทอ.มีหน่วยงานหลักอยู่ที่ดอนเมือง และมีหน่วยงานอยู่ในระดับกองบินรวมถึงศูนย์เรดาร์ต่าง ๆ อยู่ทั่วประเทศ มีอากาศยาน ยุทโธปกรณ์หลาย ๆ สายวิทยาการ เช่นสายสรรพาวุธสายสื่อสาร โดยมีกรมขนส่งทหารอากาศรับผิดชอบในการขนส่ง ซึ่งหน่วยงานแม่อยู่ที่ ทอ.ที่ดอนเมือง ดังนั้นหน่วยงานในระดับคลังใหญ่ก็จะตั้งอยู่ที่ดอนเมือง การซ่อมบำรุงใหญ่ต่าง ๆ ก็จะมีอยู่ที่ดอนเมืองเช่นกัน เพราะฉะนั้น การบริหารงาน ของ ทอ.ไม่ว่าจะเป็นเรื่องในการฝึก การรบ ความพร้อมของอากาศยานและยุทโธปกรณ์ ในการที่จะทำให้หน่วยงานที่อยู่ต่างจังหวัดมีความพร้อมปฏิบัติการตลอดเวลา การส่งกำลังบำรุงต่าง ๆ นับว่ามีความสำคัญ รวมถึงงานด้านธุรการ งานสารบรรณด้วย ดังนั้น ทอ.จึงต้องมีแผนการส่งกำลังบำรุงไปยังต่างจังหวัดด้วย ซึ่งที่ผ่านมา ทอ.จัดอากาศยานลำเลียงทำหน้าที่เป็นไปรษณีย์ หรือ Airmail ให้กับหน่วยต่าง ๆ ในต่างจังหวัด โดยใช้อากาศยานที่ ทอ.รับผิดชอบ ถ้าช่วงไหนต้องการประหยัดงบประมาณ น้ำมันเชื้อเพลิงมีจำกัด ก็จะใช้การประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งในบางครั้งขีดจำกัดต่าง ๆ ทำให้เกิดการส่งกำลังบำรุงไปยังสนามบินต่าง ๆ เกิดความล่าช้า ไม่ทันเวลา ดังนั้นเป็นโอกาสที่ดีหาก ทอ.มีการจัดทำความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานอื่น

ๆ ทั้งทางภาครัฐ เอกชน เพื่อแก้ไขปัญหาในการส่งกำลังไม่ว่าจะเป็นทางถนนหรือทางรถไฟหรือทางอากาศ เป็นต้น ก็จะทำให้การส่งกำลังขทางอากาศเกิดความรวดเร็ว ทันเวลามากขึ้น ดังนั้นหากทอ.มีการพูดคุย เจรจาหรือทำข้อตกลงร่วมกับ ปณท.ตบ.ในเรื่องของการขนส่งเรื่องโลจิสติกส์ต่าง ๆ ก็จะเป็นช่องทางหนึ่งในการทำให้ขีดความสามารถในการส่งกำลังบำรุงของทอ.เพิ่มขึ้น คิดว่าเป็นสิ่งที่ดี

รูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสม

เนื่องจาก ทอ.และ ปณท.ตบ.ยังไม่เคยมีความสัมพันธ์ร่วมกันมาก่อน จึงคิดว่าควรเริ่มจากความสัมพันธ์ในระดับ Type I ก่อน โดยหากการดำเนินการมีประสิทธิภาพ ทำให้ ทอ.ขนส่งพัสดุได้รวดเร็ว ประหยัดงบประมาณมากขึ้น ก็สามารถดำเนินการได้ในระดับยุทธศาสตร์ได้ ทำให้ระบบขนส่งโลจิสติกส์ของ ทอ.ทันเวลา ไปถึงที่หมายได้ทุกที่ก็ยิ่งดี คิดว่าน่าจะค่อย ๆ พัฒนา เริ่มต้นจากระดับ Type I Type II และ Type III โดยคิดว่าน่าจะมีการประเมินค่าก่อน

ข้อเสนอแนะ

ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในการขนส่งทางราง เนื่องจากมีการขนส่งได้จำนวนมาก น่าจะประหยัด เนื่องจากพัสดุต่างๆของกองทัพอากาศบางอย่างมีมูลค่าสูง หากการบรรจุหีบห่อไม่ได้มาตรฐาน และหากสภาพถนนไม่ได้มาตรฐาน ในการขนส่งทางถนนอาจทำให้พัสดุเสียหายได้ ซึ่งพัสดุเหล่านี้มักจะจัดหาจากต่างประเทศ มีมูลค่าสูง ใช้เวลาการจัดหามา ถ้าหากใช้การขนส่งทางรางก็น่าจะขนส่งไปในปริมาณมากกว่า มีโอกาสเสียหายน้อยกว่า หรือหากเป็นพัสดุชิ้นเล็ก ก็อาจจะใช้การขนส่งทางอากาศ ก็จะเกิดความรวดเร็วมากกว่า เนื่องจากหลักการส่งกำลังบำรุงให้ความสำคัญกับการทันเวลา การที่พัสดุไปถึงที่หมายรวดเร็ว ก็จะทำให้การส่งกำลังบำรุงของ ทอ.มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้บริหาร ทอ.คนที่ 2

วันที่ทำการสัมภาษณ์ 24 ก.พ.59 เวลา 10.34 น.

ความคิดเห็น

ในส่วนของการร่วมมือในการส่งพัสดุภัณฑ์ มีความเห็นด้วย แต่ ปณท.ตบ.ต้องมีการพัฒนาเข้าสู่ในระดับสากลเพื่อที่จะทำให้กองทัพมีความมั่นใจว่ามีระบบ Tracking System ที่ทันสมัยรวมถึงมีระบบการป้องกันการสันสะเทือนสำหรับพัสดุบางประเภทที่ต้องการไม่ให้มีการสันสะเทือนรวมถึงมีการติดตามได้ทุกประเภท

ความร่วมมือที่เหมาะสม

ในขั้นต้นเห็นว่าสามารถที่จะทำความร่วมมือในระดับ Type I ได้เลย แต่เมื่อมีการประเมินผลแล้ว คิดว่าน่าจะขยายผลในระหว่างเหล่าทัพอื่นได้ แล้วต่อไปก็จะนำไปใช้ในระดักระบวนทั้งในส่วนของการทหารและพลเรือนได้ แต่ต้องค่อย ๆ พัฒนาจากในระดับเล็กไปยังระดับใหญ่ หาก ปณท.ตบ.มีการพัฒนาเข้าสู่ระดับสากล

ข้อเสนอแนะ

สิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อ ทอ.คือไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรในด้านนี้ รวมถึงสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านเชื้อเพลิงภาคพื้น เชื้อเพลิงอากาศยาน ค่าซ่อมบำรุงยุทธโปกรณ์ที่ต้องใช้ใน

การสนับสนุนในด้านนี้ ก็สามารถดำเนินการได้ แต่ก็มุ่งเน้นว่าความร่วมมือดังกล่าว ทั้งสององค์กรต้องมีการพัฒนาไปร่วมกัน ทอ.ก็ต้องมีการพัฒนาเข้าสู่ระดับสากลเช่นกัน เพื่อที่จะให้บุคลากรทั้งสองฝ่ายมีการประสานงานกัน มีการร่วมมือกันอย่างเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง

ผู้บริหาร ทอ.คนที่ 3

วันที่ทำการสัมภาษณ์ 12 เม.ย.59 เวลา 13.30 น.

ความคิดเห็น

เป็นแนวคิดที่ดี ถ้าทั้งสององค์กรจะทำความร่วมมือร่วมกัน ส่วนในรายละเอียดนั้น ดูจากแบบสอบถามและที่การประเมินดูแล้ว เป็นความร่วมมือในการส่งสินค้ายุทธโปกรณ์ ซึ่งเป็นความคิดที่ดี แต่การที่ ทอ.จะได้ประโยชน์มากนักน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับข้อตกลงหรือ MOU ที่จะทำว่ามีเนื้อหาสาระอย่างไร ถ้าเป็นไปได้ถึงขั้นการจัดทำ MOU อาจจะต้องขอ ดู MOU ที่ ปณท.ดบ.เคยจัดทำกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ เนื่องจาก ทอ.ถือเป็นนิติบุคคล ถ้าพูดถึงความร่วมมือในการขนส่งสินค้ายุทธโปกรณ์ เอกสารระหว่างกัน ก็มีทั้งในส่วนที่มีความเหมาะสมและไม่เหมาะสม อาจจะเหมาะสมในส่วนของครุภัณฑ์ที่ไม่ใช่ยุทธโปกรณ์ที่มีมูลค่าสูง เนื่องจากหากทำการขนส่งยุทธโปกรณ์ที่มีมูลค่าสูงแล้วเกิดความเสียหายขึ้นมาก็อาจจะต้องมีการชดเชย แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นกับเนื้อหาในการทำ MOU แต่ทั้งนี้ดูแล้วความร่วมมือในการขนส่งระหว่าง ทอ.กับ ปณท.ดบ.ก็สามารถทำได้ในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะในส่วนของการขนส่งที่ ทอ.ต้องการทั้งจากที่ตั้งดอนเมืองไปยังหน่วยงานที่ตั้งต่างจังหวัด รวมถึงการส่งจากหน่วยงานที่ตั้งต่างจังหวัดกลับมาที่ตั้งดอนเมือง ซึ่งก็มองว่ายังมีข้อจำกัดอย่างที่เรียนให้ทราบเบื้องต้นก็คือของที่ไม่มีมูลค่ามากและยุทธโปกรณ์ เนื่องจากไม่แน่ใจว่าทางบริษัทมีความพร้อม มีอุปกรณ์สนับสนุน การโยงยึด สนับสนุน ทอ.ได้มากนักน้อยเพียงใด ซึ่งก็ต้องดูที่ขีดความสามารถของบริษัท

รูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสม

มองว่าอยู่ในระดับ Type I โดยที่เป็นความร่วมมือระหว่าง ทอ.และ ปณท.ดบ.ก่อน โดยยังไม่มีการหน่วยงานอื่น ๆ เข้าร่วม ซึ่งในส่วนของการจัดทำ MOU ในส่วนของ ทอ.จะต้องได้รับการคุ้มครองจากกรมยุทธการทหารอากาศก่อนที่จะทำ MOU หรือข้อตกลงอะไรก่อนจากหน่วยงานนอก ทอ.

ความคิดเห็นเพิ่มเติม ข้อเสนอแนะ

เป็นสิ่งที่ดีหาก ปณท.ดบ.จะเข้ามาช่วยสนับสนุน ทอ.ในด้านการขนส่ง แต่อย่างไรก็ตามยังมีข้อจำกัดในส่วนของการขนส่ง ซึ่งในส่วนนี้อาจจะต้องไปดูในรายละเอียดกันอีกทีหากจะเดินต่อไป ยกตัวอย่างเช่นกรมขนส่งทหารอากาศจะทำการขนย้ายพัสดุตามที่ได้รับการร้องขอจากหน่วยงานต่าง ๆ ก็จะมีขั้นตอนการขออนุมัติจากรวมถึงมีการใช้งบประมาณเข้ามาเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจ้างขนส่ง

ผู้บริหาร ทอ.คนที่ 4

วันที่ทำการสัมภาษณ์ 4 มี.ค.59 เวลา 14.35 น.

ความคิดเห็น

อันดับแรกก็ต้องมองถึงประโยชน์ที่แต่ละองค์กรจะได้รับ ซึ่งมีปัจจัยหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง ในการจะจัดทำความร่วมมือระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ก็ต้องดูว่ามีปัจจัยเอื้อกันหรือไม่ เพื่อที่จะดูว่าการจัดทำความร่วมมือจะได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายหรือไม่ ต้องดูว่าทรัพยากร หรือจุดแข็ง จุดอ่อนของแต่ละองค์กรคืออะไร ที่จะนำมาเสริมกันหรือพึ่งพาซึ่งกันและกันได้ เพื่อจะนำมาจัดทำความร่วมมือซึ่งกัน เป็น Partner ซึ่งกันและกันได้ เพื่อจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรทั้งสองฝ่าย

รูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสม

ควรจะเป็นระดับ Type I ก่อน เนื่องจากยังมีรายละเอียดปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่เราไม่ทราบ จึงควรจะเริ่มจาก step 1, 2,3 และขยายผลยิ่งขึ้นไปเมื่อมีความพร้อมทั้งสองฝ่าย ก็อาจจะมีต่อ ๆ ไป ทั้งนี้ก็ต้องดูจุดแข็ง จุดอ่อนของแต่ละฝ่ายสอดคล้องกันหรือไม่ จะไปตัดสินใจว่าจะทำในระดับไหนเลย คงไม่ได้ ต้องมีการเริ่มต้นก่อน

ข้อเสนอแนะ

ความร่วมมือนี้เป็นสิ่งที่ดี ซึ่งในส่วนของ ทอ.ก็เกี่ยวข้องกับการระดมสรรพกำลังซึ่งมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตทางด้านความมั่นคงของประเทศ การจัดทำความร่วมมือระหว่างกันจะเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ รู้ระบบงานของแต่ละฝ่าย และทำให้การติดต่อประสานงานทำได้ง่ายขึ้น รวมถึงมีประโยชน์ร่วมกันในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายของแต่ละฝ่ายได้มากขึ้น จึงถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นก่อน เนื่องจากแต่ละฝ่ายยังไม่เคยทำงานร่วมกันซึ่งอาจจะดีหรือมีอุปสรรคในการดำเนินงานได้ ซึ่งก็จะต้องมาดูอีกที

ผู้บริหาร ทอ.คนที่ 5

วันที่ทำการสัมภาษณ์ 15 ก.พ.59 เวลา 15.38 น.

ความคิดเห็น

โดยปกติในนโยบายระดับประเทศแล้ว จะพยายามให้หน่วยงานรัฐสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันเพื่อเป็นการส่งเสริมซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น ด้านพลังงานไฟฟ้าซึ่งรัฐต้องอุดหนุนรัฐด้วยกันเพื่อให้เกิดความมั่นคง ซึ่ง ปณท.ทบ.ก็ถือเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่จะต้องส่งเสริมเช่นกัน แต่จากการดูโครงสร้างของหน่วยงานแล้ว ปณท.ทบ.ยังไม่มีขีดความสามารถเหมือนกับองค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (รสพ.) ในอดีต เนื่องจากไม่ได้ลงทุนระบบการขนส่งพาหนะ แต่ใช้การจ้างช่วงต่อจากเอกชน ซึ่งแตกต่างจากรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ เช่น บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) (ปตท.) ซึ่งมีการลงทุนทั้งโรงกลั่น รถขนส่งน้ำมัน แต่หากลงทุนเองเช่นเดียวกับ รสพ. หรือบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (กบท.) ซึ่งซื้ออากาศยานเอง ลงทุนในศูนย์ซ่อมเอง หรือการรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) ที่มีการลงทุนในหัวรถจักรเอง เราจะต้องอุดหนุนเนื่องจากได้นำภาษีของราษฎรมาใช้ในการจัดซื้อพาหนะ ถ้าปณท.ทบ.มีการลงทุนแบบเดียวกับองค์กรที่กล่าวมา ก็สมควรให้มีความร่วมมือในระดับ Type III แต่จากข้อมูลที่ได้รับ ปณท.ทบ.ไม่ได้มีการลงทุนในพาหนะ แต่ทำหน้าที่บริหารจัดการเท่านั้น ซึ่งทำให้

ปณท.ตบ.ไม่ได้ลงทุนมากนัก โดยอาจจะลงทุนในส่วนของการจัดเก็บสินค้า การวางเครือข่าย บุคลากร บางส่วน แต่ส่วนที่เป็นส่วนสำคัญคือยานพาหนะไม่ได้ทำการลงทุน

ความร่วมมือที่เหมาะสม

มองว่าควรจะอยู่ในความสัมพันธ์ระดับ Type I เท่านั้น แต่หากในอนาคต ปณท.ตบ.มีการลงทุน ในส่วนของพาหนะรวมถึงค่าใช้จ่าย Fix Cost เพิ่มมากขึ้น ก็สามารถที่จะพัฒนาระดับความสัมพันธ์ ให้ขึ้นไปถึงระดับ Type III ได้ เนื่องจากมองว่าได้ใช้เงินในการลงทุนไปมาก ดังนั้น ทอ.ซึ่งเป็นหน่วยงาน หนึ่งของรัฐจะต้องช่วยเหลือเพื่อให้สามารถคืนทุนได้เร็วขึ้น แต่ในส่วนของ ปณท.ตบ.นั้นมองว่า เป็น Type I เท่านั้นเนื่องจากไม่ได้ลงทุนมากนัก รวมถึงไม่มีความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลวใน การดำเนินงาน แต่ถ้าเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีการลงทุนสูงเสี่ยงต่อความล้มเหลว ทอ.จะต้องช่วยอุดหนุน จึงเป็นเหตุผลว่าทำไมเวลาซื้อตัวอากาศยาน ข้าราชการต้องซื้อจาก กบท.ทำไมต้องซื้อน้ำมันจาก ปตท.เพราะรัฐได้ลงทุนไปแล้ว หน่วยงานรัฐจึงจำเป็นต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังนั้น Type I ก็ น่าจะเพียงพอในการกำหนดความร่วมมือ

ข้อเสนอแนะ

ในส่วนของตัวขับเคลื่อน ตัวองค์กรทั้งสองมีพื้นฐานจากการให้บริการสาธารณะเหมือนกัน แม้ว่าจะคนละด้านก็สามารถให้ความร่วมมือและเป็นประโยชน์ต่อกันได้ ด้วยเหตุผลสามประการ ประการแรก คือมีความต้องการในเรื่องการขนส่งเหมือนกัน ประการที่สอง มีหน่วยงานและเครือข่าย กระจายอยู่ทั่วประเทศเหมือนกัน และประการสุดท้ายคือมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ เช่นกัน ในส่วนของตัวส่งเสริม ทอ.สามารถใช้เครือข่ายการส่งพัสดุของ ปณท.ตบ.ที่มีสนับสนุนการส่งพัสดุ ในกระบวนการปกติของ ทอ.ได้ ผู้ใช้งานพัสดุเปรียบเสมือนลูกค้า (Customer) คนจัดการและ ดำเนินการเหมือนเป็น Supplier ซึ่งมีการเคลื่อนย้ายพัสดุจากผู้ดำเนินการจัดการขนส่งถึงผู้รับ ในการนี้ จะทำให้โซุ่ปทานมีความเข้มแข็งเพิ่มมากยิ่งขึ้น ถ้ามีความร่วมมือกัน

ผู้บริหาร ทอ.คนที่ 6

วันที่ทำการสัมภาษณ์ 15 ก.พ.59 เวลา 14.00 น.

ความคิดเห็น

การจัดทำความร่วมมือระหว่างสององค์กร ต้องจัดทำในลักษณะองค์กรของรัฐ เราต้อง ยอมรับว่าในส่วนของ ทอ.นั้นถือเป็นองค์กรของรัฐ ในส่วนของ ปณท.ตบ.เป็นบริษัทลูกของ ปณท. ทั้งนี้ต้องถามว่าการจัดทำ MOU ของ ทอ.จะต้องมีกระบวนการและขั้นตอน ถ้าเรารู้ว่าหน่วยงานที่จะ ทำ MOU ด้วยเป็นองค์กรของรัฐ ก็จะถือว่าการจัดทำ MOU เป็นการจัดทำระหว่างหน่วยงานองค์กร ของรัฐซึ่งจะทำได้ง่ายโดยไม่ต้องผ่านคณะรัฐมนตรี เนื่องจากถือว่ามีผลประโยชน์ร่วมกันและสามารถ ผ่อนผันการปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมได้ การจ้างเหมาการขนส่งควรจะเป็นในลักษณะ Open End ยกตัวอย่างเช่น เราวางงบประมาณไปเลย สี่ล้านบาทในแต่ละปี และค่อย ๆ หักเงินไปเรื่อย ๆ ซึ่งหากทำแบบนี้จะลดกระบวนการขั้นตอน ในการจ้างเหมาบริการได้ ถ้าหากงบประมาณใช้ไม่หมดก็ค่อยคืนที่หลัง ซึ่งหากมีการวิ่งรถในลักษณะ

Milk Run ไปยังกองบินและ สถานีรายงาน (สร.) ต่าง ๆ โดยเฉพาะกองบินซึ่งมีที่ตั้งอยู่ในตัวเมืองอยู่แล้ว ก็จะง่ายขึ้นหากใช้การขนส่งพัสดุร่วมกับ ปณท.ดบ.ในลักษณะร่วมกันออกค่าใช้จ่าย (Cost Share) ซึ่งจะถือว่าเป็นความร่วมมือกันระหว่างองค์กรภาครัฐ

รูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสม

จากที่ผมดูแล้ว เนื่องจาก ปณท.ดบ.ไม่ใช่ ปณท.แต่เป็นบริษัทลูก ดังนั้นความมั่นใจในการดำเนินการควรจะเป็นระดับต้นก่อน (Type I) เนื่องจากต้องมีการจัดทำ MOU ระหว่างกัน ซึ่งการจัดทำ MOU ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระดับเริ่มต้น โดยก่อนที่จะมีการพัฒนาความสัมพันธ์มากกว่านั้น จะต้องเริ่มต้นจากการทำ MOU ก่อน

ข้อเสนอแนะ

การดำเนินการในลักษณะนี้ถือเป็นการจัดทำรูปแบบความร่วมมือครั้งแรก ซึ่งอาจจะต้องเจอกับอุปสรรคต่าง ๆ รวมถึง ปณท.ดบ.ถือเป็นบริษัทลูกของ ปณท.ซึ่งจะต้องพิจารณาว่าขีดความสามารถในการขนส่งมีได้ในระดับไหน ถ้า ปณท.ดบ.มีขีดความสามารถในการขนส่งที่ตอบสนองความต้องการของ ทอ.ได้ โดยหากมีเรื่องในลักษณะ Milk Run อยู่แล้ว ทำไมจะต้องเอารถของตัวเองไปขน ซึ่งเป็นการสิ้นเปลือง หากเป็นการขนส่งในลักษณะ Milk Run ก็จะลดค่าใช้จ่ายได้เป็นจำนวนมาก

ผู้บริหาร ทอ.คนที่ 7

วันที่ทำการสัมภาษณ์ 17 ก.พ.59 เวลา 08.25 น.

ความคิดเห็น

จากประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา ทั้งในส่วนของการทำงานด้านพัสดุแล้วการขนส่ง หากเป็นการจัดทำความร่วมมือในระดับ Type III ซึ่งหมายถึงการที่ ทอ.จะต้องมีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรร่วมกับ ปณท.ดบ. ซึ่งดูแล้วอาจจะเป็นการสร้างภาระงานให้กับ ทอ.เนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งอากาศยาน พาหนะ คลังพัสดุ ก็แทบจะสนับสนุนภารกิจของ ทอ.ไม่เพียงพออยู่แล้ว เนื่องจากต้องสนับสนุนการทำงานของส่วนราชการอื่น เช่น สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงต่างประเทศ ซึ่งไม่เพียงพอต่อการใช้งานจึงได้ลดการใช้งานอากาศยานลงและหันมาใช้การขนส่งภาคพื้นมากขึ้น ซึ่งเชื่อว่าการร่วมมือกับ ปณท.ดบ.จะทำให้การขนส่งภาคพื้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่หากไปถึงระดับ Type III มองว่าจะเป็นการของ ทอ.มากกว่า

รูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสม

ควรมีการจัดทำ MOU เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในระดับ Type I หรือ Type II จะมีความเหมาะสมมากกว่า เนื่องจากระดับ Type III จะเป็นการผูกมัดมากเกินไปและจะเป็นผลเสียมากกว่าในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

หาก ปณท.ดบ.จะช่วยสนับสนุนทอ.ก็จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ ทอ.ได้ เช่น ค่าใช้จ่ายในการบรรจุหีบห่อ ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง เนื่องจากในการดำเนินการขนส่งของ ทอ.โดยทั่วไปจะต้องรวมพัสดุให้ได้จำนวนมากก่อนการขนส่ง ทำให้เกิดความล่าช้า แต่ในส่วนของ ปณท.ดบ.

มีปริมาณการขนส่งจำนวนมากในแต่ละวัน ซึ่งหาก ทอ.ใช้การขนส่งรวมไปกับหน่วยงาน อื่น ๆ ก็จะสามารถลดเวลาในการขนส่ง รวดเร็วขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อตกลงใน MOU รวมถึงพัสดุประเภทใดที่จะใช้บริการ ปณท.ดบ.เนื่องจากพัสดุบางอย่างที่เป็นพัสดุชิ้นความลับ ทอ.ต้องดำเนินการเองซึ่งจากที่ดูแล้ว ปณท.ดบ.ก็ถือเป็นองค์กรของรัฐซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจเช่นกัน วัฒนธรรม แนวคิดจึงน่าจะมีความคล้ายคลึงกัน รวมถึงมีศูนย์กระจายสินค้าอยู่ทั่วประเทศ จึงน่าจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของ ทอ.ได้เป็นอย่างดี

สรุปประเด็นสำคัญในการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ ทอ.ในการจัดทำความร่วมมือทางด้านโซ่อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ระหว่าง ทอ.กับ ปณท.ดบ.

จุดแข็งและโอกาส

- ปณท.ดบ. ถึงจะเป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งใหม่แต่ได้ใช้โครงข่ายการขนส่งของ ปณท.ซึ่งเป็นบริษัทแม่ซึ่งมีเครือข่ายในการขนส่งทางถนนที่แข็งแกร่ง สามารถทำการสนับสนุนหน่วยงานของ ทอ. ทั้งในส่วนของกองบินหลัก รวมถึงหน่วยงานย่อยของ ทอ.ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ทุรกันดาร การส่งกำลังบำรุงกระทำได้อย่าง เช่น ศูนย์โทรคมนาคม สถานีรายงาน หน่วยบินสนาม เป็นต้น

- ปณท.ดบ. มีเที่ยวรถการขนส่งภาคพื้นทีสม่ำเสมอ มีเที่ยวรถวิ่งทุกวันไปยังจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ ดังนั้นหาก ทอ.ใช้โครงข่ายการขนส่งร่วมกับ ปณท.ดบ.ก็จะทำให้การขนส่งพัสดุไปยังหน่วยงานต่าง ๆ มีความสม่ำเสมอเป็นวงรอบหรือทำการวิ่งรถในลักษณะ Milk Run ลดการรอคอยพัสดุ จากเดิมที่ต้องรอการขนส่งโดยอากาศยานของ ทอ.หรือขอใช้การขนส่งภาคพื้นทีในกรณีเร่งด่วน ทำให้ลดภาระงานของ จนท.ทั้งในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอากาศยานลำเลียง และ จนท.ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งภาคพื้นทีในภารกิจการขนส่งทางธุรกิจ และสงวนอากาศยานและพาหนะภาคพื้นทีรวมถึงบุคลากรไว้สำหรับภารกิจที่มีความจำเป็นเร่งด่วนสูงกว่า เช่น ภารกิจทางด้านยุทธการ ภารกิจการรับส่งบุคคลสำคัญ ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือประชาชน

- ทอ.และ ปณท.ดบ.ต่างก็เป็นองค์กรของรัฐ ดังนั้นการจ้างเหมาบริการขนส่งจะมีความยืดหยุ่น ขั้นตอนการดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เนื่องจากการดำเนินการระหว่างรัฐต่อรัฐ สามารถดำเนินการได้โดยวิธีกรณีพิเศษ หากมีมติคณะรัฐมนตรีรองรับ ต่างจากการดำเนินการกับบริษัทเอกชน ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 อย่างเคร่งครัด

- ปณท.ดบ.เป็นหน่วยงานของรัฐ เช่นเดียวกับ ทอ.ดังนั้น หาก ปณท.ดบ.มีขีดความสามารถในการดำเนินการขนส่งให้กับ ทอ.ที่ใกล้เคียงหรือเทียบเท่ากับเอกชนก็จะได้โอกาสในการรับเลือกให้ดำเนินงานก่อน เพื่อเป็นการส่งเสริมองค์กรของรัฐ ซึ่งรายได้จะถูกนำส่งเข้ากระทรวงการคลังและเป็นรายได้แผ่นดินโดยตรงและจะย้อนกลับมาเป็นงบประมาณแผ่นดินให้กับ ทอ.ต่างจากการดำเนินการจ้างกับบริษัทเอกชนซึ่งรายได้จะมาจากการเก็บภาษีหลังจากหักรายได้ของบริษัท

- การดำเนินการจัดทำความร่วมมือกับ ปณท.ดบ.จะเป็นประโยชน์ในการระดมสรรพกำลังในกรณีทีประเทศมีวิกฤตการณ์ฉุกเฉิน เช่น ภาวะสงคราม ภัยธรรมชาติ ซึ่งต้องการระดมทรัพยากรแห่งชาติทั้งหมด การที่ ทอ.จัดทำความร่วมมือกับ ปณท.ดบ.จะทำให้รัฐขั้นตอนในการติดต่อ

ประสานงาน การดำเนินการที่เหมาะสมในการระดมสรรพกำลังแห่งชาติทางด้านโซ่อุปทาน ซึ่งจะเป็
ประโยชน์เป็นอย่างมาก

ปัญหาและอุปสรรค

- ทอ.ยังไม่เคยมีประสบการณ์การจัดความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ในส่วนที่
เกี่ยวข้องกับการจัดการโซ่อุปทานมาก่อน จึงอาจเกิดปัญหาข้อขัดข้องในการจัดทำความร่วมมือ
ในช่วงแรก

- ปณท.ดบ. ได้มีการก่อตั้งและเปิดให้ดำเนินการในระยะเวลาเพียงไม่นานนัก คือมีการ
จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเมื่อ 9 ม.ค.57 หรือมีระยะเวลาการดำเนินการเพียงสองปีเศษ ทำให้ผู้บริหาร
ของ ทอ.เกิดความไม่เชื่อมั่นว่าจะมีขีดความสามารถในการดำเนินการสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของ
ทอ.ได้หรือไม่

- ปณท.ดบ.ไม่ได้ทำการจัดซื้อพาหนะภาคพื้นเพื่อใช้ในการขนส่งของตนเอง แต่ใช้การว่าจ้าง
บริษัทเอกชนในการดำเนินการต่อโดยอาศัยโครงข่ายการขนส่งของ ปณท.ซึ่งต่างจากหน่วยงาน
รัฐวิสาหกิจอื่น ๆ เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตม ปตท.ซึ่งใช้งบประมาณภาครัฐในการลงทุนสูง ทอ.จะต้อง
ดำเนินการสนับสนุนองค์กรดังกล่าวอย่างเต็มที่ แต่เนื่องจาก ปณท.ดบ.ไม่ได้ลงทุนมากนัก จึงเห็นว่า
ไม่จำเป็นต้องดำเนินการสนับสนุนอย่างเต็มที่

- ทอ.มีข้อจำกัดเรื่องระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งยุทธโปกรณ์ ซึ่งพัสดุ
บางประเภท จะต้องได้รับการควบคุมกำกับดูแลอย่างเคร่งครัด เช่น อาวุธปืน วัตถุระเบิด ซึ่งใน
ระเบียบปฏิบัติว่าด้วยการส่งกำลังบำรุง พ.ศ.2552 จะต้องมีการรักษาความปลอดภัยอย่างเข้มงวด
มีการจัดเจ้าหน้าที่สารวัตรทหารอากาศเดินทางไปตลอดการขนส่งจนถึงที่หมายเป็นต้น ซึ่งหาก ทอ.
จะใช้การว่าจ้างการขนส่งจะต้องมีการปรับปรุงระเบียบปฏิบัติให้สอดคล้องกับการดำเนินการด้วย

ข้อเสนอแนะ

- เนื่องจาก ทอ.และ ปณท.ดบ.ไม่เคยมีการจัดทำความร่วมมือกันมาก่อนจึงควรมีการจัดทำ
ความร่วมมือในลักษณะ Type I ก่อนเพื่อดูผลลัพธ์ว่ามีการดำเนินการเป็นอย่างไร โดยหากมีผลลัพธ์
เป็นที่น่าพอใจก็สามารถที่จะยกระดับความร่วมมือขึ้นไปเป็นระดับ Type II และ Type III ได้ต่อไป
ในอนาคต

- เนื่องจากการวิจัยเป็นการศึกษาความร่วมมือระหว่างกัน ดังนั้นหาก ทอ.จัดทำความร่วมมือ
ทางด้านโซ่อุปทานก็ควรจะมีการแลกเปลี่ยนการดำเนินการหรือสิทธิพิเศษระหว่างกันนอกเหนือจากใน
รูปแบบตัวเงิน เพื่อเป็นเหตุผลว่าเหตุใดจำเป็นต้องใช้บริการของ ปณท.ดบ.แทนที่จะใช้การว่าจ้าง
บริษัทเอกชน เช่น การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางด้านการจัดการขนส่ง การขอใช้ระวางของปณท.ดบ.
แลกเปลี่ยนกับการบริการที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศที่ดำเนินการโดย ทอ.เป็นต้น

- ควรมีการศึกษาถึงความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโซ่
อุปทานเพิ่มเติม เช่น บริษัทการบินไทย การรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อศึกษาแนวทางในการ
ดำเนินการในโหมดการขนส่งอื่น ๆ นอกเหนือจากการขนส่งทางถนน ซึ่งเป็นจุดแข็งของ ปณท.ดบ.

4.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง ปณท.ทบ.

การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของ ปณท.ทบ.เป็นการสัมภาษณ์แบบเฉพาะเจาะจงแก่ผู้บริหาร จำนวน 7 ท่าน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงในงานที่เกี่ยวข้องทางด้านนโยบายของ ปณท.ทบ.ในระดับผู้จัดการฝ่าย ถึงระดับกรรมการผู้จัดการและเลขานุการของบริษัท ฯ

ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ ปณท.ทบ.ผู้สัมภาษณ์จะเริ่มต้นจากการอธิบายวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยและแนวทางการกรอกแบบประเมินความร่วมมือในโซ่อุปทาน ซึ่งผู้เข้ารับการสัมภาษณ์จะได้รับข้อมูลเบื้องต้นของทอ.ประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ ดังมีรายละเอียดดังนี้

ผู้บริหาร ปณท.ทบ.คนที่ 1

วันที่ทำการสัมภาษณ์ 3 มี.ค.59 เวลา 16.37 น.

ความคิดเห็น

ทาง ปณท.ทบ.มีขีดความสามารถ ประสบการณ์ สามารถที่จะหาพันธมิตรมาให้บริการทางด้านโลจิสติกส์แก่ ทอ.ได้ โดยอาจจะเริ่มจากการเข้าไปเรียนรู้ รู้จักกันก่อนว่าสิ่งที่ ทอ.ประสบปัญหาอยู่ มีลักษณะปัญหาอย่างไร หรือว่าการดำเนินการทางโลจิสติกส์โดยทั่วไปมีการดำเนินการอย่างไร เมื่อ ปณท.ทบ.เข้าไปศึกษาตรงนั้นแล้วก็จะสามารถทำการวิเคราะห์ว่าจะสามารถทำการช่วยเหลือหรือทดแทนได้อย่างไร อย่างเช่น งานที่ ทอ.ทำอยู่แล้วแต่อาจไม่มีความชำนาญ หรือว่าบุคลากรหรือเครือข่ายวิธีการ โดยหาก ปณท.ทบ.ได้เข้าไปทำการศึกษา ก็จะทราบว่าลักษณะความร่วมมือเชิงหน่วยงานที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เป็นระดับไหน ระดับจังกัน หรือเป็นระดับวางนโยบายร่วมกัน ในเชิงกลยุทธ์ก็ต้องดูว่าความสามารถของแต่ละฝ่ายมีแค่ไหน

รูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสม

คิดว่าในความสัมพันธ์ระดับ Type I ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระยะสั้น ครั้งต่อครั้ง ไม่ทำให้เกิดความยั่งยืน ควรเหมาะใช้กับเอกชนมากกว่า ซึ่งหากเป็นรัฐต่อรัฐจะสามารถร่วมมือกันในระดับ Type II ได้ โดยเป็นการบูรณาการความร่วมมือในหลาย ๆ หน่วยงานร่วมกัน โดยจะต้องมองถึงการจัดทำความเป็นพันธมิตรในระยะยาวร่วมกันมากกว่า แต่ใน Type III มองว่าอาจจะเร็วเกินไปในช่วงเริ่มต้น สรุปลงจะเริ่มต้นจากการให้ ปณท.ทบ.เข้าไปศึกษาระบบงานของ ทอ.และพัฒนาระดับความร่วมมือใน Type II ก็จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งสององค์กรมากกว่า

ข้อเสนอแนะ

เห็นด้วยว่าควรจะให้มีการจัดทำความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐมากยิ่งขึ้น และตั้งใจที่ทางนิสิตหรือมหาวิทยาลัยได้นำรูปแบบหรือหลักการมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำความร่วมมือมากขึ้น นอกเหนือจากการใช้ประสบการณ์ในอดีตแต่เพียงอย่างเดียว จึงถือเป็นนิมิตหมายที่ดีและภาพลักษณ์ที่ดีที่ทางนิสิตและทางจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเริ่มมองเห็นความสำคัญในจุดนี้

ผู้บริหาร ปณท.ทบ.คนที่ 2

วันที่ทำการสัมภาษณ์ 3 มี.ค.59 เวลา 15.01 น.

ความคิดเห็น

ตอนนี้ผมมองสองภารกิจ อย่างแรกคือภารกิจหลักทางด้านโลจิสติกส์จะทำให้อย่างไร ให้โลจิสติกส์ของประเทศมีต้นทุนที่ต่ำลง อีกภารกิจคือความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ซึ่งมองว่า การทำความร่วมมือระหว่าง ปณท.ดบ.กับทอ.เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการก่อตั้ง ปณท.ดบ.กับส่วนที่สอง ปณท.ดบ.ถือว่าเป็นหน่วยงานภาครัฐเหมือนกัน ซึ่งการร่วมมือระหว่างรัฐต่อรัฐ ไม่ได้มุ่งเน้น การแข่งขันกับภาคเอกชน จึงไม่ได้เน้นในเรื่องของการแสวงหากำไร แต่เน้นการประหยัดต้นทุนของ ทั้งสองหน่วยงานซึ่งกันและกัน ทอ.ก็จะประหยัดขึ้นในการใช้ facilities ที่มีอยู่ของ ปณท.ดบ. ในขณะเดียวกัน ปณท.ดบ.ก็อาจจะได้ใช้ประโยชน์บางสิ่งของ ทอ.ซึ่งถือว่าเป็น Win-Win ทั้งคู่ ในขณะเดียวกัน ในอดีตรัฐบาลได้มีโครงการที่เรียกว่า Synergy ซึ่งเป็นการนำจุดแข็งระหว่างองค์กร ภาครัฐมาใช้เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศ

รูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสม

คิดว่าควรแบ่งออกเป็นสอง Phase ในช่วงของ phase แรกจะเป็นส่วนของการ Tuning ซึ่งกันและกัน น่าจะเป็น Type II ก่อน เนื่องจากเป็นในเชิงนโยบาย เพื่อจะได้เห็นสิ่งที่ ทอ.และ ปณท.ดบ.ต้องการในเชิงลึกเพื่อจะได้เห็นขีดความสามารถซึ่งกันและกันโดย ปณท.ดบ.อาจจะขอใช้ สิ่งที่ ทอ.มีอยู่ เช่น การขนส่งทางอากาศหรือ ทอ.ก็อาจจะใช้ทรัพยากรบางอย่างของ ปณท.ดบ.เช่นกัน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะนำไปสู่ความร่วมมือในระดับ Type III ต่อไปในอนาคต แต่ในเบื้องต้นคิดว่าเป็น Type II ก่อน

ข้อเสนอแนะ

หาก ปณท.ดบ.และ ทอ.สามารถทำความร่วมมือในระดับนโยบายได้ ก็จะสามารถเป็น ต้นแบบให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่มี Facilities ของตนเองได้ในอนาคต เนื่องจากปัจจุบัน จะเห็นว่าหน่วยงานภาครัฐมักจะมีการดำเนินการซ้ำซ้อนในกิจกรรมเดียวกัน โดยใช้ทรัพยากรของ ตนเอง แต่หากความร่วมมือระหว่าง ทอ.กับ ปณท.ดบ.สำเร็จก็จะสามารถเป็นต้นแบบได้ ซึ่งต่อไป อาจจะไม่ใช่ความร่วมมือระหว่างสององค์กร แต่อาจขยายไปยังหน่วยงานที่สาม เช่น การรถไฟ การทำอากาศยาน เพื่อให้โลจิสติกส์ของประเทศเข้มแข็ง ซึ่งไม่อยากจะให้เกิดเหตุการณ์อย่าง เช่น ใน อุทกภัยปี 54 ซึ่งเอกชนหนีหมด สุดท้ายต้องใช้การสนับสนุนจากทหารในด้านของพาหนะ แต่หาก องค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องทางด้านโลจิสติกส์ของประเทศทำการแลกเปลี่ยนความร่วมมือซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเกิดวิกฤตการณ์ใดโลจิสติกส์ของประเทศก็จะสามารถเดินต่อไปได้

ผู้บริหาร ปณท.ดบ.คนที่ 3

วันที่ทำการสัมภาษณ์ 23 ก.พ.59 เวลา 15.30 น.

ความคิดเห็น

การร่วมมือระหว่าง ทอ.และ ปณท.ดบ.ถือเป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่าง กัน และส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในแต่ละองค์กรลดลงได้

รูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสม

สามารถทำได้ทั้งสามระดับ ซึ่ง Type II มีความเป็นไปได้สูง ทุกวันนี้เราก็พยายามจับมือกับพันธมิตร เพื่อลดต้นทุน ซึ่งทั้งในส่วนของ ทอ.และ ปณท.คบ.ก็พยายามจะหา Solution ร่วมกันว่าจะทำยังไงให้ค่าใช้จ่ายของแต่ละองค์กรลดลง ยกตัวอย่างเช่น อากาศยานแบบ C-130H มีการบินไปทั่วประเทศ ถึงอากาศยานจะไม่ได้บินก็สามารถส่งไปถึงผู้รับได้ ซึ่ง ปณท.คบ.เองก็มีมาตรฐานในการส่งพัสดุอยู่ เช่น การส่งภายในกทม.จะได้รับพัสดุภายใน 1 วัน ต่างจังหวัดประมาณสามวัน แต่หาก ทอ.ต้องการให้พัสดุส่งถึงได้ภายใน 1 วัน ทางไปรษณีย์ก็สามารถทำได้ แทนที่จะต้องรอการขนส่งโดยใช้อากาศยานเพียงอย่างเดียว และอีกอย่างคือแต่ละองค์กรก็จะได้มีการแลกเปลี่ยนนวัตกรรมซึ่งกันและกัน ซึ่งมันได้มีแค่เรื่องนี้อย่างเดียว แต่อาจจะมีเรื่องอื่น ๆ ที่สามารถแลกเปลี่ยนความช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ ผมเชื่อว่าทุกวันนี้ทางเหล่าทัพก็มีการขนส่งทางไปรษณีย์อยู่แล้ว เนื่องจากมีเครือข่ายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งถ้ามีสถานที่ตั้งหลักอยู่แล้ว การขนส่งก็จะง่ายขึ้น ซึ่ง Hub ของ ปณท.คบ.และ ทอ.ก็มีที่ตั้งใกล้เคียงกัน เช่น จังหวัดอุดรธานี จังหวัดอุบลราชธานี เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

การทำงานร่วมกันจะต้องมองไปถึงเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งจะมีค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์ของประเทศ ซึ่งหาก ทอ.และ ปณท.คบ.ทำความร่วมมือกันก็จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศด้วยการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศได้

ผู้บริหาร ปณท.คบ.คนที่ 4

วันที่ทำการสัมภาษณ์ 23 ก.พ.59 เวลา 14.26 น.

ความคิดเห็น

จากที่ดูแล้ว ความร่วมมือระหว่าง ปณท.คบ. จำกัดกับ ทอ.จะเป็นในลักษณะ Synergy คือมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากหากรถของ ปณท.คบ.สามารถวิ่งไปยังกองบินหรือพื้นที่ต่าง ๆ ที่ทาง ทอ.ต้องการ เนื่องจาก ปณท.คบ.นำจะมีระวางเพียงพอที่จะช่วยในการขนส่งพัสดุให้กับทอ.ทั้งในเที่ยวไปและเที่ยวกลับ

ความร่วมมือที่เหมาะสม

จากเท่าที่ดูรูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสมจะอยู่ในระดับ Type I หรือ Type II เนื่องจากเราสามารถที่จะมาคุยและวางแผนร่วมกันได้ เพราะว่าเส้นทางเราสามารถจัดได้และจะต้องดูปริมาณสิ่งของต่าง ๆ ที่ทอ.ต้องการจะขนด้วย ถ้ามีเยอะเราสามารถจะจัดส่งให้ได้ตามเวลาโดยที่ ทอ.ไม่ต้องใช้รถของตัวเอง

ข้อเสนอแนะ

อยากให้ได้เริ่มมีการคุยกัน เนื่องจากหากโครงการเป็นจริงก็จะสามารถสนับสนุนภารกิจของ ทอ.ได้

ผู้บริหาร ปณท.คบ.คนที่ 5

วันที่ทำการสัมภาษณ์ 23 ก.พ.59 เวลา 15.30 น.

ความคิดเห็น

จากที่ดูแล้ว การดำเนินการในลักษณะนี้จะเป็นการดำเนินการในลักษณะของรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นสิ่งที่ ปณท.ดบ.ตั้งเป้าไว้อยู่แล้วว่าจะทำความร่วมมือแบบรัฐต่อรัฐ ซึ่งก็ถือว่าตรงพอสมควร

รูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสม

อยู่ในระดับ Type I หรือ Type II ได้ เนื่องจากเท่าที่ดู Type III จะเป็นความร่วมมือเชิงลึก ซึ่งเกี่ยวข้องกับความมั่นคงและอาจจะยังไม่เหมาะสม Type I กับ Type II น่าจะเป็นอะไรที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

ในส่วนของการขนส่งประเภทนี้เป็นสิ่งที่ทาง ปณท.ดบ.ยังไม่เคยทำ ถ้าเกิดมีความร่วมมือกัน น่าจะเป็นโมเดลที่ดีและนำไปต่อยอดกับกองทัพอื่นเช่นกองทัพเรือได้

ผู้บริหาร ปณท.ดบ.คนที่ 6

วันที่ทำการสัมภาษณ์ 3 มี.ค.59 เวลา 13.10 น.

ความคิดเห็น

ทั้งสององค์กรเป็นหน่วยงานรัฐเช่นกัน ต่างกันตรงที่ ทอ.เป็นหน่วยบริการประชาชน ส่วน ปณท.ดบ.เป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องหารายได้เข้ารัฐ แต่ว่าภารกิจต่าง ๆ ก็สามารถส่งเสริมซึ่งกันและกันได้ เช่น ทอ.มีส่วนที่ต้องการขนส่งสินค้าอยู่แล้ว ก็สามารถที่จะดำเนินการร่วมกับ ปณท.ดบ.ได้เนื่องจากเป็นผู้ให้บริการด้านคลัง ด้านการขนส่งอยู่แล้ว ซึ่งจะทำให้ค่าใช้จ่ายไม่สูงมาก ในทางกลับกัน หาก ปณท.ดบ.มีความต้องการขนส่งสินค้าเร่งด่วนก็อาจจะขอรับการสนับสนุนจาก ทอ.หากมีระวางเหลือ แต่ที่ทราบมา ทอ.ก็มีข้อจำกัดเรื่องภารกิจเช่นมี ad-hoc ซึ่ง ทอ.ก็สามารถสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐในด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศได้ เช่น ปัจจุบัน ปณท.ดบ.เป็นคู่ค้าด้านการขนส่งทางอากาศกับสายการบินต่าง ๆ ปัญหาที่พบคือการดำเนินงานเกี่ยวกับการสแกนสินค้า การดำเนินงานด้านสินค้าในคลัง หรือการลากสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบเรียบร้อยแล้ว ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีหน่วยงานภาครัฐดำเนินการในส่วนนี้ ซึ่งหาก ทอ.สามารถทำได้ก็จะเป็นการหารายได้เข้ารัฐอีกทางหนึ่ง ซึ่งหาก ทอ.สามารถสนับสนุนด้าน Airfreight Operation ทั้งหมด ณ ต้นทางได้ ก็จะสนับสนุนประเทศได้อีกทางหนึ่ง และหาก ทอ.มีความต้องการที่จะส่งยุทธภัณฑ์ เวชภัณฑ์ของ ทอ.เองผ่านการขนส่งทางบก ทาง ปณท.ดบ.ก็สามารถสนับสนุน ทอ.โดยใช้เครือข่ายที่มีอยู่แล้วได้เช่นกัน ซึ่งตรงนี้คิดว่าจะเป็นประโยชน์มาก

รูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสม

คิดว่าเริ่มต้นควรจะอยู่ในระดับ Type II เลย ซึ่งหากถามว่าทำไมจึงไม่เป็น Type I ก่อน เพราะว่าทั้งสองหน่วยงานเป็นองค์กรภาครัฐที่มีขนาดใหญ่อยู่แล้ว ไม่ใช่องค์กรที่เพิ่งจะก่อตั้งขึ้นมาใหม่ จึงควรที่จะทำความสัมพันธ์ในระดับกลางหรือสูงไปเลย อย่างเช่นหากอยู่ในระดับ Type III ซึ่งองค์กรมองว่าแต่ละองค์กรเป็นเหมือนหน่วยงานของตนเองก็จะเป็นการบูรณาการซึ่งกันและกัน เช่น หาก ทอ.ต้องการการส่งของทางภาคพื้นก็ใช้บริการของ ปณท.ดบ.แต่หาก ปณท.ดบ.จะส่งของทางอากาศก็จะใช้บริการอากาศยานหรือ Airfreights Operation ของ ทอ.เช่นกัน ก็น่าจะเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีต่อทั้งสององค์กร ทุกคนก็จะมีเชื่อมั่นว่าเงินที่จ่ายไม่ได้ไปไหน ซึ่งก็จะเกิดความเชื่อมั่นในการให้บริการ

ข้อเสนอแนะ

อยากจะให้เริ่มควรหาจุดเริ่มกันให้เจอ อย่างที่พูดไปจะเห็นว่ามีจุดเริ่มกันหลายจุด เช่น เรื่องของ Land Transport, Ground Service หรือการประชุมในระดับผู้บริหาร ซึ่งหากมีการเริ่มต้น ก็จะได้เห็นว่าควรดำเนินการในลักษณะใด ซึ่งส่วนนี้จะเป็นมุมมองของตัวเอง ซึ่งผู้บริหารของ ทอ.ก็อาจจะมียุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่จะทำความร่วมมือกับ ปณท.ตบ.ได้อีกในลักษณะใด ซึ่งจะต้องมีการหารือในระดับองค์กรก่อน ถ้าเริ่มได้ก็จะค่อย ๆ ขับเคลื่อนไป

ผู้บริหาร ปณท.ตบ.คนที่ 7

วันที่ทำการสัมภาษณ์ 3 มี.ค.59 เวลา 13.35 น.

ความคิดเห็น

คิดว่าน่าจะมีประโยชน์อย่างมาก ซึ่งจากประสบการณ์ในอดีตผมได้ทำงานในส่วนของ การรับผิดชอบในการขนส่งน้ำยาล้างไต ณ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) ซึ่งในอดีตก่อนที่ จะมีการว่าจ้าง ปณท.ตบ.ในลักษณะ G to Go นั้นได้ว่าจ้างบริษัทเอกชนซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูงกว่ากัน ค่อนข้างมาก เมื่อเปลี่ยนมาใช้การว่าจ้าง ปณท.ตบ.สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้เกือบห้าบาทต่อถุง ซึ่งเป็นปริมาณค่อนข้างสูง หากเป็นความร่วมมือในลักษณะรัฐต่อรัฐนั้นจะได้ประโยชน์ในส่วน ของต้นทุน รวมถึงความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน อย่างเช่นในการขนส่งสินค้าจำพวกเวชภัณฑ์ องค์กร หลาย ๆ องค์กรก็มีความกังวลในการให้ข้อมูลกับบริษัทเอกชนหรือหน่วยงานภายนอก ซึ่งหาก ปณท.ตบ.สามารถดำเนินการได้ใกล้เคียงหรือเทียบเท่ากับเอกชน ก็จะได้รับพิจารณาก่อน

รูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสม

ควรอยู่ในระดับ Type III เนื่องจากในส่วนของ ปณท.ตบ.มีจุดแข็งในส่วนของการขนส่งทางบก ไม่ค่อยมีปัญหา แต่ยังคงขาดองค์ความรู้ในเรื่องการขนส่งทางอากาศเป็นอย่างมาก ซึ่งหากความร่วมมือ ระหว่างกันก็จะสามารถประยุกต์ความร่วมมือได้หลายอย่าง เช่น ในส่วนของอากาศยาน ในการ เคลื่อนย้ายผู้ป่วยฉุกเฉินที่ต้องเข้ารับการรักษาโดยด่วน การขนส่งทางอากาศจะมีประโยชน์มากกว่า การขนส่งทางบกเนื่องจากรถไม่ติดรวมถึงสามารถขนย้ายผู้ป่วยได้คราวละมาก ๆ

ข้อเสนอแนะ

เป็นโปรเจกต์ที่น่าสนใจมาก หาก ปณท.ตบ.จะทำความร่วมมือกับ ทอ.

สรุปประเด็นสำคัญในการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ ปณท.ตบ.ในการจัดทำความร่วมมือ ทางด้านโซลูชันระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับ ทอ.

จุดแข็งและโอกาส

- เป็นการส่งเสริมการดำเนินการระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน ซึ่งเป็นไปตามนโยบาย ของ ปณท.ตบ.ซึ่งมุ่งเน้นการบริการให้กับหน่วยงานภาครัฐฯ

- ปณท.ดบ.และ ทอ.มีทำเลที่ตั้งใกล้เคียงกันหลายที่ กล่าวคือมีศูนย์กระจายสินค้าและกองบินอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันหลายที่ เช่น จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นต้น

- หาก ปณท.ดบ.ประสบความสำเร็จในการจัดทำความร่วมมือกับ ทอ.ก็มีโอกาสที่จะขยายผลไปสู่การทำความร่วมมือร่วมกับเหล่าทัพอื่น ๆ เช่น กองทัพบก กองทัพเรือ ทำให้มีโอกาสขยายกิจการได้เพิ่มขึ้น

- การจัดทำความร่วมมือกับ ทอ.จะทำให้ ปณท.ดบ.เข้าถึงองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงมีโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความร่วมมืออื่น ๆ เช่น การดำเนินการด้าน Ground Service การขนส่งทางอากาศ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าบริษัทเอกชน หรือใช้การแลกเปลี่ยนความร่วมมือซึ่งกันและกัน เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรค

- ปณท.ดบ.ยังไม่เคยมีการจัดทำความร่วมมือกับหน่วยงานทางทหารมาก่อน จึงอาจจะต้องทำการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ เพิ่มเติม เช่น ช่องทางในการติดต่อประสาน ความต้องการในการขนส่ง กฎ ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งยุทธโธปกรณ์ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของ ทอ.ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

- ควรมีการแลกเปลี่ยนความร่วมมือ องค์ความรู้ระหว่างองค์กรทั้งสององค์กรนอกเหนือจากที่เป็นรูปแบบตัวเงิน เช่น บริษัทไปรษณีย์ไทย ต้องการขอรับการสนับสนุนงานที่เกี่ยวข้องกับงานบริการอากาศยานภาคพื้น การขนส่งทางอากาศ เป็นต้น

- ควรมีการเริ่มการดำเนินการพูดคุยกันโดยเร็ว เพื่อจะได้มีการเริ่มดำเนินการเร็วยิ่งขึ้น เพื่อจะได้รับทราบความต้องการปัญหาข้อขัดข้องในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทานเพิ่มมากขึ้น

4.3 ผลการตอบแบบประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมในการพัฒนาความร่วมมือโซ่อุปทานระหว่างภาครัฐ

นอกเหนือจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้ว ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์จะต้องทำการตอบแบบประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม ในการพัฒนาความร่วมมือโซ่อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อทำการทดสอบความสอดคล้องระดับความร่วมมือในโซ่อุปทานที่เหมาะสมระหว่างผลการสัมภาษณ์และผลคะแนนที่ได้รับจากแบบประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมในการพัฒนาความร่วมมือโซ่อุปทานระหว่างภาครัฐ เพื่อนำมาตรวจสอบว่ารูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสมควรอยู่ในระดับใดตามระดับคะแนนดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 คะแนนระดับความร่วมมือ

ที่มา : กิตินันท์ อีระประภาวงศ์ (2556)

คะแนนตัวขับเคลื่อน	คะแนนตัวส่งเสริม	รูปแบบความร่วมมือ
8-11	8-11	Arm's Length
8-11	12-15	ระดับต้น Type I
12-15	8-11	
12-15	12-15	Type II
16-24	8-11	
8-11	16-25	
16-24	12-15	Type III
12-15	16-25	
16-24	16-25	
16-24	16-25	

แบบประเมินตัวขับเคลื่อน (Assessment Driver Form) เพื่อทำการประเมินตัวขับเคลื่อน ทั้งสี่ด้าน ได้แก่ การบริหารสินทรัพย์/ค่าใช้จ่ายมีประสิทธิภาพ (Asset/Cost Efficiencies) การสนับสนุนหน่วยผู้ใช้งานพัสตูปลาวยทาง (Customer Service) การเข้าถึงความร่วมมือใหม่ ๆ กับองค์กรภายนอก (Advantage) การดำเนินการขององค์กรมีเสถียรภาพและยั่งยืน (Stability) โดยการประเมินตัวส่งเสริมเหล่านี้จะมีคะแนนตั้งแต่ 1-5 คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 4.2 วิธีการประเมินคะแนนตัวขับเคลื่อน (Assessment Driver Form)

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ผลคะแนน	ความหมาย
1	ผู้ประเมินคิดว่า การจัดทำความร่วมมือระหว่างกัน ไม่ได้ประโยชน์
2	ผู้ประเมินคิดว่า การจัดทำความร่วมมือระหว่างกัน ได้ประโยชน์น้อย
3	ผู้ประเมินคิดว่า การจัดทำความร่วมมือระหว่างกัน ได้ประโยชน์ปานกลาง
4	ผู้ประเมินคิดว่า การจัดทำความร่วมมือระหว่างกัน ได้ประโยชน์มาก
5	ผู้ประเมินคิดว่า การจัดทำความร่วมมือระหว่างกัน ได้ประโยชน์มากที่สุด

โดยในส่วนของคะแนนพิเศษตัวขับเคลื่อนนั้น จะเพิ่มไปในแบบสอบถามโดยหากแต่ละองค์กรคิดว่าตัวแบบของความร่วมมือดังกล่าวสามารถจะเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่น ๆ ได้ โดยหากผู้ได้รับการสัมภาษณ์มีความเห็นด้วยจะให้คะแนน = 1 คะแนน ไม่เห็นด้วย = 0 คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 4.3 วิธีการประเมินตัวขับเคลื่อนเสริม

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ผลคะแนน	ความหมาย
0	ผู้ประเมินคิดว่า การจัดทำความร่วมมือดังกล่าว ไม่สามารถเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆได้
1	ผู้ประเมินคิดว่า การจัดทำความร่วมมือดังกล่าว สามารถเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆได้

การจัดทำแบบประเมินตัวส่งเสริม (Assessment Facilitator Form) เพื่อประเมินว่าตัวส่งเสริมระหว่าง ทอ.กับปณท.ทบ.มีความสอดคล้องต่อการทำความร่วมมือกันหรือไม่ ได้แก่ ความเข้ากันได้ระหว่างองค์กร (Corporate Compatibility) ความคล้ายคลึงในปรัชญาและเทคนิคบริหารจัดการ (Managerial Philosophy and Techniques) ความเต็มใจในการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Mutuality) ความสมดุลระหว่างกัน (Symmetry) โดยการประเมินตัวส่งเสริมเหล่านี้จะมีคะแนนตั้งแต่ 1-5 คะแนน ดังนี้

ตารางที่ 4.4 วิธีการประเมินคะแนนตัวขับเคลื่อน (Assessment Facilitator Form)

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ผลคะแนน	ความหมาย
1	ผู้ประเมินคิดว่า หน่วยงานทั้งสององค์กร ไม่มีความสอดคล้องกันในหัวข้อนี้
2	ผู้ประเมินคิดว่า หน่วยงานทั้งสององค์กร มีความสอดคล้องกันในหัวข้อนี้น้อย
3	ผู้ประเมินคิดว่า หน่วยงานทั้งสององค์กร มีความสอดคล้องกันในหัวข้อนี้ปานกลาง
4	ผู้ประเมินคิดว่า หน่วยงานทั้งสององค์กร มีความสอดคล้องกันในหัวข้อนี้มาก
5	ผู้ประเมินคิดว่า หน่วยงานทั้งสององค์กร มีความสอดคล้องกันในหัวข้อนี้มากที่สุด

ในส่วนของตัวส่งเสริมพิเศษอื่น ๆ เช่น การให้สิทธิพิเศษ (Exclusively), การมีคู่แข่งทางธุรกิจร่วมกัน (Share Competitor), มีที่ตั้งบริษัทอยู่ในถิ่นฐานเดียวกัน (Proximity), มีประวัติการทำงานร่วมกัน (Prior History) มีผู้รับบริการปลายทางเดียวกัน (Share End User) จะมีการให้คะแนนระหว่าง 0-1 คะแนน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.5 วิธีการประเมินคะแนนตัวส่งเสริมพิเศษ (Assessment Facilitator Form)

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ผลคะแนน	ความหมาย
0	ผู้ประเมินคิดว่า หน่วยงานทั้งสององค์กร ไม่มีความสอดคล้องกันในเรื่องดังกล่าว
1	ผู้ประเมินคิดว่า หน่วยงานทั้งสององค์กร มีความสอดคล้องกันในเรื่องดังกล่าว

4.3.1 ผลคะแนนการตอบแบบประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมในการพัฒนาความร่วมมือโซ่อุปทานระหว่างภาครัฐในส่วนของ ทอ.

ในส่วนของการตอบแบบประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมในการพัฒนาความร่วมมือโซ่อุปทานระหว่างภาครัฐในส่วนของ ทอ.สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ผลคะแนนด้านตัวขับเคลื่อน (Driver Assessment) ในส่วนของ ทอ.

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ผลการประเมินตัวขับเคลื่อน	ผลคะแนน	ลำดับความสำคัญ
การบริหารสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายขององค์กร (Asset/Cost Efficiencies)	3.63	3
การสนับสนุนหน่วยผู้ใช้งานพัสดุ (Customer Service)	4.41	1
การพัฒนาองค์กรจากการทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (Advantage)	3.71	2
การดำเนินการขององค์กรมีเสถียรภาพและยั่งยืน (Stability)	3.56	3
รวม	15.31	
การเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่น ๆ		
การบริหารสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายขององค์กร (Asset/Cost Efficiencies)	0.83	1
การสนับสนุนหน่วยผู้ใช้งานพัสดุ (Customer Service)	0.85	2
การพัฒนาองค์กรจากการทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (Advantage)	0.93	3
การดำเนินการขององค์กรมีเสถียรภาพและยั่งยืน (Stability)	1	1
รวม	18.72	

ผลคะแนนด้านตัวส่งเสริม (Facilitator) ในส่วนของทอ.สามารถสรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ผลคะแนนเฉลี่ยด้านตัวส่งเสริม (Facilitator) ในส่วนของ ทอ.

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ผลการประเมินตัวส่งเสริม	ผลคะแนน	ลำดับความสำคัญ
ความเข้ากันได้ระหว่างองค์กร	3.00	4
ความคล้ายคลึงกันในปรัชญาและแนวทางการบริหารองค์กร	3.76	1
ความเต็มใจในการสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกัน	3.56	2
ความเหมือนกันระหว่างองค์กร	3.48	3
คะแนนเสริมพิเศษ		
องค์กรทั้งสองมีคู่แข่งร่วมกัน	0.47	4
องค์กรทั้งสองมีที่ตั้งองค์กรใกล้เคียงกัน	0.83	3
สามารถให้สิทธิพิเศษกับองค์กรที่ทำความร่วมมือได้	1.00	1
มีประวัติการทำงานที่ประสบความสำเร็จร่วมกันในอดีต	0.15	5
มีผู้ใช้บริการปลายทาง (End-User) ร่วมกัน	0.93	2
รวม	17.18	

จากผลคะแนนที่ได้ในส่วนของตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมในส่วนของทอ.พบว่ารูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสมอยู่ในระดับ Type III ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 คะแนนระดับความร่วมมือที่เหมาะสม ในส่วนของ ทอ.

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

คะแนนตัวขับเคลื่อน	คะแนนตัวส่งเสริม	รูปแบบความร่วมมือ
8-11	8-11	Arm's Length
8-11	12-15	ระดับต้น Type I
12-15	8-11	
12-15	12-15	Type II
16-24	8-11	
8-11	16-25	
16-24	12-15	Type III
12-15	16-25	
16-24	16-25	
16-24	16-25	

4.3.2 ผลคะแนนการตอบแบบประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมในการพัฒนาความร่วมมือโซ่คุณค่าระหว่างภาครัฐในส่วนของ ปณท.ดบ.

ในส่วนของ การตอบแบบประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมในการพัฒนาความร่วมมือโซ่คุณค่าระหว่างภาครัฐในส่วนของ ปณท.ดบ. สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ผลคะแนนด้านตัวขับเคลื่อน (Driver Assessment) ในส่วนของ ปณท.ดบ.

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ผลการประเมินตัวขับเคลื่อน	ผลคะแนน	ลำดับความสำคัญ
การบริหารสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายขององค์กร (Asset/Cost Efficiencies)	3.85	4
การสนับสนุนหน่วยงานพัสดุ (Customer Service)	4.50	2
การพัฒนาองค์กรจากการทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (Advantage)	4.60	1
การดำเนินการขององค์กรมีเสถียรภาพและยั่งยืน (Stability)	4.03	3
คะแนนเสริมจากการเป็นต้นแบบ		
การบริหารสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายขององค์กร (Asset/Cost Efficiency)	3	1
การสนับสนุนหน่วยงานพัสดุ (Customer Service)	1	1
การพัฒนาองค์กรจากการทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (Advantage)	1	1
การดำเนินการขององค์กรมีเสถียรภาพและยั่งยืน (Stability)	2	1
รวม	20.98	

ผลคะแนนด้านตัวส่งเสริม (Facilitator) ในส่วนของ ปณท.ดบ. สรุปได้ดังแสดง
 ตารางที่ 4.10 ผลคะแนนด้านตัวส่งเสริม (Facilitator) ในส่วนของ ปณท.ดบ.

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ผลการประเมินตัวส่งเสริม	ผลคะแนน	ลำดับความสำคัญ
ความเข้ากันได้ระหว่างองค์กร	3.18	3
ความคล้ายคลึงกันในปรัชญาและแนวทางการบริหารองค์กร	3.40	2
ความเต็มใจในการสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกัน	4.85	1
ความเหมือนกันระหว่างองค์กร	3.15	4
คะแนนเสริมพิเศษ		
องค์กรทั้งสองมีคู่แข่งร่วมกัน	0.25	5
องค์กรทั้งสองมีที่ตั้งองค์กรใกล้เคียงกัน	0.93	2
สามารถให้สิทธิพิเศษกับองค์กรที่ทำความร่วมมือได้	1.00	1
มีประวัติการทำงานที่ประสบความสำเร็จร่วมกันในอดีต	0.60	3
มีผู้ใช้บริการปลายทาง (End-User) ร่วมกัน	0.43	4
รวม	17.78	

จากผลคะแนนที่ได้ในส่วนของตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมในส่วนของ ปณท.ดบ. พบว่ารูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสมอยู่ในระดับ Type III ดังแสดง

ตารางที่ 4.11 คะแนนระดับความร่วมมือที่เหมาะสม ในส่วนของ ปณท.ดบ.

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

คะแนนตัวขับเคลื่อน	คะแนนตัวส่งเสริม	รูปแบบความร่วมมือ
8-11	8-11	Arm's Length
8-11	12-15	ระดับต้น Type I
12-15	8-11	
12-15	12-15	Type II
16-24	8-11	
8-11	16-25	
16-24	12-15	Type III
12-15	16-25	
16-24	16-25	

4.3.3 การเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมระหว่าง ทอ.และ ปณท.ดบ.

เมื่อได้ผลคะแนนตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมของทั้งสององค์กรแล้ว ผู้วิจัยจะนำผลคะแนนดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์เพื่อดูว่าผลการจัดลำดับความสำคัญสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์

ผู้บริหารระดับสูงของทั้งสององค์กรหรือไม่ ทั้งนี้การจัดลำดับความสำคัญของตัวขับเคลื่อน (Driver Assessment) ของ ทอ.และ ปณท.ตบ. สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ผลการจัดลำดับความสำคัญของตัวขับเคลื่อนระหว่าง ทอ.และ ปณท.ตบ.

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ลำดับความสำคัญของตัวขับเคลื่อน	ทอ.	ปณท.ตบ.
การบริหารสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายขององค์กร (Asset/Cost Efficiencies)	3 (3.63)	4 (3.85)
การสนับสนุนหน่วยผู้ใช้งานพัสดุ (Customer Service)	1 (4.41)	2 (4.50)
การพัฒนาองค์กรจากการทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (Advantage)	2 (3.71)	1 (4.60)
การดำเนินการขององค์กรมีเสถียรภาพและยั่งยืน (Stability)	4 (3.56)	3 (4.03)
คะแนนเสริมจากการเป็นต้นแบบ		
การบริหารสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายขององค์กร (Asset/Cost Efficiency)	3 (0.83)	1
การสนับสนุนหน่วยผู้ใช้งานพัสดุ (Customer Service)	1 (0.93)	1
การพัฒนาองค์กรจากการทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (Advantage)	1 (0.93)	1
การดำเนินการขององค์กรมีเสถียรภาพและยั่งยืน (Stability)	4 (0.75)	1
รวม	18.72	20.98

จากผลการจัดลำดับความสำคัญของตัวขับเคลื่อนดังแสดงในตารางที่ 4.12 นั้น สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ทอ.ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนผู้ใช้งานพัสดุ (Customer Service) มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาข้อขัดข้องในปัจจุบันซึ่ง ทอ.มีปัญหาเรื่องการการขนส่งพัสดุในการสนับสนุนหน่วยผู้ใช้งาน จึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว ในขณะที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรจากการทำความร่วมมือกับองค์กรภายนอกเป็นลำดับที่ 2 เนื่องจากมีความเชื่อมั่นในโครงข่ายการขนส่งทางภาคพื้นของ ปณท.ตบ.และให้ความสำคัญกับการบริหารสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายขององค์กร(Asset/Cost Efficiencies), การดำเนินการขององค์กรมีเสถียรภาพและยั่งยืน (Stability) เป็นลำดับที่ 3 และ 4 ตามลำดับ เนื่องจาก ทอ.เป็นหน่วยงานทางด้านความมั่นคง ซึ่งมองถึงผลสำเร็จของภารกิจมากกว่างบประมาณที่จะสูญเสียไป รวมถึงเป็นองค์กรซึ่งได้รับการสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากทางรัฐบาล จึงไม่คำนึงถึงปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายมากนัก รวมถึงการที่ ทอ.เป็นหน่วยงานทางทหารซึ่งเป็น

หน่วยงานทางด้านความมั่นคงของประเทศในการดำรงไว้ซึ่งการเตรียมกำลังและใช้กำลังทางอากาศซึ่งไม่สามารถมีหน่วยงานอื่นใดทดแทนได้ จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับหัวข้อดังกล่าวมากนัก

ปณท.ทบ.ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรจากการทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (Advantage) เป็นลำดับที่ 1 ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ ปณท.ทบ. ซึ่งมองเห็นโอกาสในการเข้าถึงความร่วมมือกับ ทอ.ในด้านการขนส่งทางอากาศซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ ปณท.ทบ.ยังไม่มีมากนัก รวมถึงให้ความสำคัญกับการสนับสนุนหน่วยผู้ใช้งาน (Customer Service) เป็นลำดับที่ 2 เนื่องจากเล็งเห็นว่าการที่บริษัทเข้าไปดำเนินการสนับสนุน ทอ.จะทำให้การได้รับพัสดุรวดเร็วยิ่งขึ้น รวมถึงยังเป็นการส่งเสริมการขยายขีดความสามารถในการดำเนินการของบริษัทในการเข้าถึงพื้นที่ในการดำเนินการใหม่ ๆ มีปริมาณพัสดุที่ต้องทำการขนส่งเพิ่มขึ้น ในขณะที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินการขององค์กรมีเสถียรภาพและยั่งยืน (Stability) และการบริหารสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายขององค์กร (Asset/Cost Efficiencies) เป็นสองลำดับสุดท้าย เช่นเดียวกับ ทอ.เนื่องจาก ปณท.ทบ.เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจซึ่งได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐเช่นเดียวกับ ทอ.จึงมีความมั่นคงขององค์กรอยู่ในระดับหนึ่ง จึงทำให้หัวข้อดังกล่าวถูกจัดอยู่ในลำดับหลัง

ในขณะที่คะแนนเสริมจากการเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทอ.ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนหน่วยผู้ใช้งานพัสดุ (Customer Service) การพัฒนาองค์กรจากการทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (Advantage) เป็นลำดับที่หนึ่งร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของตัวขับเคลื่อนและยังสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของ ทอ.มองว่ายังไม่เคยมีการจัดทำความร่วมมือทางด้านโลจิสติกส์ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ มาก่อน ซึ่งหากการจัดทำความร่วมมือระหว่าง ทอ.และ ปณท.ทบ.ประสบความสำเร็จก็จะสามารถเป็นแบบอย่างให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในอนาคตเช่น การจัดทำความร่วมมือกับบริษัทการบินไทย การรถไฟแห่งประเทศไทย รวมถึงเหล่าทัพอื่น ๆ

ในส่วนของการจัดลำดับความสำคัญของตัวส่งเสริม (Facilitator Assessment) ของ ทอ. และ ปณท.ทบ.สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ผลการจัดลำดับความสำคัญของตัวขับเคลื่อนระหว่าง ทอ.และ ปณท.คบ.

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ผลการประเมินตัวส่งเสริม	ทอ.	ปณท.คบ.
ความเข้ากันได้ระหว่างองค์กร	1 (3.76)	2 (3.18)
ความคล้ายคลึงกันในปรัชญาและแนวทางการบริหารองค์กร	4 (3.00)	3 (3.40)
ความเต็มใจในการสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกัน	2 (3.56)	1 (4.85)
ความเหมือนกันระหว่างองค์กร	3 (3.48)	4 (3.15)
คะแนนเสริมพิเศษ		
องค์กรทั้งสองมีคู่แข่งร่วมกัน	4 (0.47)	5 (0.25)
องค์กรทั้งสองมีที่ตั้งองค์กรใกล้เคียงกัน	2 (0.83)	2 (0.93)
สามารถให้สิทธิพิเศษกับองค์กรที่ทำความร่วมมือได้	1 (1.00)	1 (1.00)
มีประวัติการทำงานที่ประสบความสำเร็จร่วมกันในอดีต	5 (0.15)	3 (0.60)
มีผู้ใช้บริการปลายทาง (End-User) ร่วมกัน	3 (0.73)	4 (0.43)
รวม	17.18	17.78

จากผลการจัดลำดับความสำคัญของตัวส่งเสริมดังแสดงในตารางที่ 4.13 นั้น สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

จากผลการประเมินตัวส่งเสริม (Facilitator) ได้ว่าทั้งสององค์กรมีความเห็นว่าการจัดทำความร่วมมือระหว่างกันมีตัวส่งเสริมระหว่างกัน คือ ความเข้ากันได้ระหว่างองค์กรและความเต็มใจในการสร้างความร่วมมือระหว่างกันมากที่สุดเป็นลำดับ 1 และลำดับ 2 เช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ ทอ.และ ปณท.คบ.ซึ่งมองว่าทั้งสององค์กรเป็นหน่วยงานภาครัฐเช่นกัน จึงสามารถปรับตัวเข้าหากันได้ง่าย ในขณะที่ทั้งสององค์กรมองว่าการจัดทำความร่วมมือจะได้ประโยชน์ระหว่างกัน ทำให้ความเต็มใจในการสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกัน ได้รับผลคะแนนมาเป็นลำดับสอง

ในส่วนของคะแนนเสริมพิเศษ ทั้งสององค์กรให้ความสำคัญกับการสามารถให้สิทธิพิเศษแก่องค์กรที่ทำความร่วมมือได้ (Exclusively) เป็นลำดับที่ 1 เนื่องจากเป็นหน่วยงานภาครัฐ ซึ่ง

สามารถแลกเปลี่ยนความร่วมมือซึ่งกันและกันได้ และให้ความสำคัญกับการที่องค์กรทั้งสององค์กรมีที่ตั้งองค์กรใกล้เคียงกัน (Proximity) เป็นลำดับที่ 2 เนื่องจากทั้งสององค์กรมีที่ตั้งของหน่วยงานใกล้เคียงกันทั้งที่ตั้งในจังหวัดกรุงเทพและในต่างจังหวัด และให้ความสำคัญกับการที่ทั้งสององค์กรมีคู่แข่งร่วมกัน เป็นลำดับท้ายสุด เนื่องจากทั้งสององค์กรมีคู่แข่งที่ต่างกัน โดย ทอ.จะมองคู่แข่งหรือภัยคุกคาม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำสงครามจากภายนอกประเทศ แตกต่างจาก ปณท.ดบ.ซึ่งมีคู่แข่งที่สำคัญคือบริษัทเอกชนซึ่งมีการดำเนินการในลักษณะเดียวกัน

4.4 การจัดทำองค์ประกอบ (Component) ที่ได้รับจากแบบประเมินความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดทำแบบประเมินความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ สามารถจัดทำองค์ประกอบ (Component) ได้ทั้งสามระดับ คือ Type I, Type II และ Type III โดยสามารถจัดทำองค์ประกอบความร่วมมือในระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.14 การจัดทำองค์ประกอบ (Component)

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

องค์ประกอบ	ความร่วมมือระดับต้น (Type I)	ความร่วมมือระดับกลาง (Type II)	ความร่วมมือระดับสูง (Type III)
รูปแบบการทำสัญญา	ระยะสั้น/ครั้งต่อครั้ง	มีกรอบระยะเวลา	ไม่มีกำหนดสัญญา
การคิดค่าใช้จ่าย	ครั้งต่อครั้ง	จ่ายเป็นวงรอบ	ดำเนินการก่อนและเรียกเก็บภายหลัง
ความเร่งด่วน	ธรรมดา	ด่วน	ด่วนมาก-ด่วนที่สุด
ประเภทพัสดุที่ทำการขนส่ง	พัสดุทั่วไป ไม่มีผลต่อความพร้อมรบ	พัสดุอะไหล่อากาศยาน มีผลต่อความพร้อมรบบางส่วน	ยุทธโประภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง มีผลต่อความพร้อมรบอย่างมาก

4.5 การวิเคราะห์ผลลัพธ์ (Outcome) ในการจัดทำความร่วมมือระหว่าง ทอ.และ ปณท.ดบ.

จากการจัดทำองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยจะกล่าวถึงผลลัพธ์ (Outcome) ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการจัดทำความร่วมมือในการจัดทำความร่วมมือในโซ่อุปทาน ระหว่าง ทอ.และ ปณท.ดบ.เป็นข้อมูลอ้างอิงในการดำเนินการ โดยใช้ Scenario Analysis ในการวิเคราะห์ด้านค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการขนส่ง โดยจะเปรียบเทียบการขนส่งจำนวน 3 วิธี ได้แก่ การขนส่ง

โดยใช้อากาศยานแบบ C-130H ของ ทอ., การใช้รถบรรทุกของกรมขนส่งทหารอากาศ (ขส.ทอ.) และ การใช้บริการของ ปณท.ตบ.ในการรับ – ส่งพัสดุ โดยใช้เส้นทางการบินรับส่งพัสดุในภูมิภาคต่าง ๆ ของ ประเทศไทย โดยกำหนดหลักเกณฑ์ ดังนี้

4.5.1 การกำหนดสมมติฐานในการขนส่งพัสดุ

- สถานที่ในการขนส่งพัสดุ พิจารณาจากเส้นทางที่ ทอ.และ ปณท.ตบ.มีที่ตั้งใกล้เคียงกัน (Proximity) เป็นกองบินหลักที่มีอากาศยานประจำการหรืออยู่ในสถานที่อยู่สถานการณไม่ปกติ และมีระยะทางไป-กลับมากกว่า 800 กิโลเมตร ซึ่งถือเป็นระยะทางที่กรมขนส่งทหารอากาศกำหนดว่าเป็นพื้นที่ห่างไกล และจะต้องจัดพลขับจำนวน 2 คน เพื่อสับเปลี่ยนในการขับรถ และการเดินทาง โดยเริ่มต้นจากที่ตั้งตอนเมือง (กองบิน 6) โดยจากข้อกำหนดดังกล่าว สามารถระบุสถานที่ในการขนส่งพัสดุได้ดังนี้

- ภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่ (กองบิน 41) ซึ่งมีอากาศยานแบบ L-39 ประจำการในภารกิจโจมตีและทิ้งระเบิดเข้าศึก

- ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดอุบลราชธานี (กองบิน 21) ซึ่งมีอากาศยานแบบ F-5 E/F ประจำการในภารกิจขับไล่และสกัดกั้นอากาศยานของข้าศึก และจังหวัดอุดรธานี (กองบิน 23) ซึ่งมีอากาศยานแบบ F-5 E/F ประจำการในภารกิจขับไล่และสกัดกั้นอากาศยานของข้าศึก

- ภาคใต้ จังหวัดสุราษฎร์ธานี (กองบิน 7) ซึ่งมีอากาศยานแบบ JAS-39 C/D ประจำการในภารกิจขับไล่และสกัดกั้นอากาศยานของข้าศึก และจังหวัดสงขลา (กองบิน 56) ซึ่งไม่มีอากาศยานประจำแต่เป็นสนามบินส่วนหน้าที่ใช้ในการรับส่งยุทธโปกรณ์ให้กับกำลังทหารที่ปฏิบัติภารกิจ

- ความถี่ในการขนส่งพัสดุในแต่ละภูมิภาค กำหนด 1 ครั้ง /สัปดาห์

- น้ำหนักของพัสดุในการขนส่งแต่ละที่ตั้ง อ้างอิงจากสถิติการขนส่งพัสดุในปี พ.ศ.2557 โดยใช้อากาศยานแบบ C-130H ของ ทอ.จำนวน 2,814 ปอนด์/เที่ยวบิน หรือเท่ากับ 1,276 กิโลกรัม/เที่ยวบิน

- การขนส่งในพื้นที่ที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกัน โดยใช้อากาศยานแบบ C-130 จะทำการขนส่งในลักษณะ Milk Run เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง รวมถึงมีระวางบรรทุกได้ถึง 40,000 ปอนด์ ทำให้ไม่มีข้อจำกัดในด้านน้ำหนักบรรทุก ในขณะที่การขนส่งโดยใช้รถยนต์ ขส.ทอ.และ ปณท.ตบ. จะใช้การเดินทางจากที่ตั้งตอนเมืองไปยังกองบินเดียว เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องน้ำหนักบรรทุก

- ค่าใช้จ่ายประจำของพลขับ คิดตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ (ฉบับที่ 2 พ.ศ.2554)

- กำหนดให้ความร่วมมือระหว่าง ทอ.และ ปณท.ตบ.อยู่ในระดับสูง (Type III) ซึ่งหมายถึง ปณท.ตบ.สามารถทำการขนส่งพัสดุให้กับ ทอ.ได้ทุกประเภทพัสดุโดยไม่มีข้อจำกัดในการขนส่ง

- พาหนะที่ใช้ในการขนส่ง ของ ปณท.ตบ. ใช้รถบรรทุกขนาดสี่ล้อ ซึ่งตามข้อมูลของสำนักงานควบคุมน้ำหนักยานพาหนะ สำหรับรถบรรทุก 2 เพลา 4 ล้อ มีพิกัดน้ำหนักบรรทุกได้สูงสุด 9,500 กิโลกรัม สามารถบรรทุกสินค้าได้ 3,000 กิโลกรัม ซึ่งสามารถขนส่งพัสดุให้กับ ทอ.ได้ตามที่กำหนดคือ 1,276 กิโลกรัม

- ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ของ ปณท.ตบ.จะไม่คิดค่าประกันภัยขนส่งพัสดุ เนื่องจากในการขนส่งพัสดุทางทหารโดยใช้อากาศยานแบบ C-130H หรือการใช้อากาศยานขนส่งของ ขส.ทอ.จะไม่มีมีการคิดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการประกันภัยเช่นกัน

- ในการขนส่งพัสดุของ ทอ.จะไม่ทำการขนส่งปนกับพัสดุอื่นๆของ ปณท.ตบ.โดยจะแยกกันเฉพาะเพื่อป้องกันการสูญหาย

โดยจากการกำหนดสถานการณ์ดังกล่าว สามารถสรุปผลได้ดังนี้

4.5.2 การคำนวณค่าใช้จ่ายในการขนส่งพัสดุโดยใช้อากาศยานแบบ C-130H ของ ทอ.

การขนส่งโดยใช้อากาศยานแบบ C-130H ไปยังกองบินต่าง ๆ โดยระยะเวลาเดินทางในแต่ละเที่ยวบินอ้างอิงจากข้อมูลที่ได้รับจาก กองบิน 6 และจากการสัมภาษณ์นักบิน C-130H ของ ทอ. ในการทำการบินแต่ละภารกิจ จะมีระยะเวลานับแต่เริ่มสตาร์ทเครื่องยนต์จนถึงดับเครื่องยนต์ (Ground Time) เฉลี่ย 30 นาที/ภารกิจ เพิ่มเติมจากระยะเวลาทำการบิน ซึ่งจะต้องนำมาคิดเป็นค่าใช้จ่ายด้วย และในส่วนของค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการบิน จะใช้ข้อมูลจากผลการวิจัยต้นทุนการปฏิบัติการของอากาศยานลำเลียงของ ภัทรภณ เลहनันท์ (2554) โดยอากาศยานแบบ C-130H ของ ทอ.มีต้นทุนในการปฏิบัติการต่อชั่วโมงบินคือ 168,616 บาท/ชั่วโมงบิน



ที่มา : www2.wing6.rtaf.mi.th

ภาพที่ 4.1 อากาศยานแบบ C-130H ของ ทอ.

จากข้อมูลดังกล่าว สามารถเขียนสูตรในการคำนวณค่าใช้จ่ายในการขนส่งพัสดุไปยังกองบินต่างๆ จะมีสูตรคำนวณได้ดังนี้

$$\text{Total Cost} = ((T)+(N*G))/60 * \text{OMCost}$$

กำหนด	Total Cost = ค่าใช้จ่ายในการขนส่งโดยใช้อากาศยานลำเลียงแบบ C-130H
โดยให้	T = เวลาเดินทางในอากาศแต่ละเที่ยวบิน (นาที)
	N = จำนวนฐานบินที่อากาศยานแวะจอด
	G = เวลาที่อากาศยานอยู่ที่พื้นนับจากเวลาที่สตาร์ทเครื่องยนต์
	เท่ากับ 30 นาที

OMCost = ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการบินต่อชั่วโมงของอากาศยานลำเลียง
แบบ C-130H เท่ากับ 168,616 บาท

จากสูตรคำนวณดังกล่าว สามารถประมาณการค่าใช้จ่ายในการใช้อากาศยานลำเลียงในแต่ละกองบิน
ได้ดังนี้

ภาคเหนือ จำนวน 2 เที่ยวบิน

เส้นทาง ดอนเมือง (กองบิน 6) - จังหวัดเชียงใหม่ (กองบิน 41) - ดอนเมือง (กองบิน 6)

$$\begin{aligned} \text{Total Cost} &= ((T)+(N*G))/60 * \text{OMCost} \\ &= ((73+73)+(1*30))/60 * 168616 \\ &= 494,606 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 เที่ยวบิน

เส้นทาง ดอนเมือง (กองบิน 6) - จังหวัดอุบลราชธานี (กองบิน 21) - จังหวัดอุดรธานี (กองบิน 23) -
ดอนเมือง (กองบิน 6)

$$\begin{aligned} \text{Total Cost} &= ((T)+(N*G))/60 * \text{OMCost} \\ &= ((64+46+64)+(2*30))/60 * 168616 \\ &= 657,602 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ภาคใต้ จำนวน 3 เที่ยวบิน

เส้นทาง ดอนเมือง (กองบิน 6) - จังหวัดสุราษฎร์ธานี (กองบิน 7) - จังหวัดสงขลา (กองบิน 56) -
ดอนเมือง (กองบิน 6)

$$\begin{aligned} \text{Total Cost} &= ((T)+(N*G))/60 * \text{OMCost} \\ &= ((72+41+96)+(2*30))/60 * 168616 \\ &= 755,962 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ดังนั้น ค่าใช้จ่ายในการใช้อากาศยานแบบ C-130 H ในการขนส่งพัสดุในภูมิภาคต่างๆของประเทศไทย
จะมีค่าใช้จ่ายเท่ากับ

$$\begin{aligned} &= \text{ค่าใช้จ่ายในการบินขนส่งภาคเหนือ} + \text{ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ} + \text{ภาคใต้} \\ &= 494,606 + 657,602 + 755,962 \text{ บาท} \\ &= 1,907,900 \text{ บาท/สัปดาห์} \end{aligned}$$

$$\text{หรือเท่ากับ} \quad = 1,907,900 * 52 = 99,210,800 \text{ บาท/ปี}$$

4.5.3 การขนส่งพัสดุโดยใช้การใช้รถยนต์ขนส่งทางภาคพื้นของกรมขนส่งทหารอากาศ (ขส.ทอ.)

ในส่วนการขนส่งภาคพื้นโดยใช้รถบรรทุกของ ขส.ทอ.จะใช้รถบรรทุกขนาด 2 ½ ตัน แบบ ASHOK Leyland Stallion ในการขนส่ง เนื่องจากเป็นรถบรรทุกที่สามารถขนส่งพัสดุได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดคือ 1,276 กิโลกรัม และเป็นรถบรรทุกที่ ขส.ทอ.มีประจำการมากที่สุด



ที่มา : กรมขนส่งทหารอากาศ

ภาพที่ 4.2 รถบรรทุกแบบ ASHOK Leyland Stallion ของ ทอ.

จากข้อมูลดังกล่าว สามารถเขียนสูตรในการคำนวณค่าใช้จ่ายในการขนส่งพัสดุไปยังกองบินต่างๆ จะมีสูตรคำนวณได้ดังนี้

$$\text{Total Cost} = (F*(1.2*2S*/C)) + (P*N*D) + (L*N* O)$$

กำหนด	Total Cost = ค่าใช้จ่ายในการขนส่งโดยใช้รถบรรทุกของ ขส.ทอ.
โดยให้	F = ราคาเชื้อเพลิงดีเซล เท่ากับ 23.49 บาท (คิดวันที่ 11 พ.ค.59)
	S = ระยะทางจากที่ตั้ง ขส.ทอ.ไปยัง กองบิน บวกเพิ่มร้อยละ 20 ตามประกาศ ขส.ทอ.เรื่อง กำหนดเกณฑ์สิ้นเปลืองเชื้อเพลิง ยานพาหนะ พ.ศ.2556
	C = อัตราสิ้นเปลืองเชื้อเพลิงของพาหนะ ตามประกาศ ขส.ทอ.เรื่อง กำหนดเกณฑ์สิ้นเปลืองเชื้อเพลิงยานพาหนะ พ.ศ. 2556 (กรมขนส่งทหารอากาศ, 2556) เท่ากับ 3 กิโลเมตร/ลิตร
	P = ค่าเบี่ยงเบนเดินทาง คิดตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2554) เท่ากับ 240 บาท/คน/วัน
	N = จำนวนผู้เดินทางไปกับพาหนะ คิดตามระเบียบ ขส.ทอ.เรื่อง การ จัดเจ้าหน้าที่ประจำยานพาหนะไปราชการ ลง 12 มิ.ย.30 กำหนดให้มีพลขับ จำนวน 2 คน สำหรับการเดินทางที่มี

ระยะ ทางไป-กลับ มากกว่า 800 กิโลเมตร และในกรณีที่เป็น
พัสดุมูลค่าสูงหรือเป็นวัตถุระเบิดให้จัดนายทหารสัญญาบัตรเป็น
ผู้ควบคุมการเดินทาง จำนวน 1 คน รวมมีผู้เดินทาง จำนวน 3
คน

- D = จำนวนวันเดินทางไป-กลับ เท่ากับ 3 วัน
L = ค่าที่พัก คิดตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่าย
ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2554) แบบ
เหมาจ่าย เท่ากับ 800 บาท/คน/วัน
O = จำนวนวันที่ค้างคืน โดยกำหนดเป็นวันเดินทางลบหนึ่งวัน

จากสูตรคำนวณดังกล่าว สามารถประมาณการค่าใช้จ่ายในการใช้รถขนส่งโดยใช้รถบรรทุก
ขส.ทอ.ได้ดังนี้

ภาคเหนือ จำนวน 2 เที่ยวรถ

เส้นทาง ดอนเมือง (ขส.ทอ.) - จังหวัดเชียงใหม่ (กองบิน 41) - ดอนเมือง (ขส.ทอ.)

$$\begin{aligned} \text{Total Cost} &= (F*(1.2*2S*/C)) + (P*N*D) + (L*N*O) \\ &= (23.49*(1.2*2*674/3)) + (240*3*3) \\ &= 23,520 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 เที่ยวรถ ดังนี้

เส้นทางที่ 1 ดอนเมือง (ขส.ทอ.) - จังหวัดอุบลราชธานี (กองบิน 21) - ดอนเมือง (ขส.ทอ.)

$$\begin{aligned} \text{Total Cost} &= (F*(1.2*2S*/C)) + (P*N*D) + (L*N*O) \\ &= (23.49*(1.2*2*593/3)) + (240*3*3) \\ &= 22,904 \text{ บาท} \end{aligned}$$

เส้นทางที่ 2 ดอนเมือง (ขส.ทอ.) - จังหวัดอุดรธานี (กองบิน 23) - ดอนเมือง (ขส.ทอ.)

$$\begin{aligned} \text{Total Cost} &= (F*(1.2*2S*/C)) + (P*N*D) + (L*N*O) \\ &= (23.49*(1.2*2*542/3)) + (240*3*3) \\ &= 21,945 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ดังนั้น ค่าใช้จ่าย ในการขนส่งโดยใช้รถยนต์ ขส.ทอ.ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

$$\begin{aligned} &= 22,904 + 21,945 \\ &= 44,849 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ภาคใต้

เส้นทางที่ 1 ดอนเมือง (ขส.ทอ.) - จังหวัดสุราษฎร์ธานี (กองบิน 7) - ดอนเมือง (ขส.ทอ.)

$$\begin{aligned} \text{Total Cost} &= (F*(1.2*2S*/C)) + (P*N*D) + (L*N*O) \\ &= (23.49*(1.2*2*669/3)) + (240*3*3) \\ &= 24,332 \text{ บาท} \end{aligned}$$

เส้นทางที่ 2 ดอนเมือง (ขส.ทอ.) - จังหวัดสงขลา (กองบิน 56) - ดอนเมือง (ขส.ทอ.)

$$\begin{aligned} \text{Total Cost} &= (F*(1.2*2S*/C)) + (P*N*D) + (L*N*O) \\ &= (23.49*(1.2*2*990/3) + (240*3*3) \\ &= 30,364 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ดังนั้น ค่าใช้จ่ายในการขนส่งพัสดุโดยใช้ รถยนต์ ขส.ทอ.ในภาคใต้

$$\begin{aligned} &= 24,332 + 30,364 \\ &= 54,696 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ดังนั้น ค่าใช้จ่ายในการใช้ รถบรรทุก ขส.ทอ.ในการขนส่งพัสดุในภูมิภาคต่างๆของประเทศไทยจะมีค่าใช้จ่ายเท่ากับ

$$\begin{aligned} &= \text{ค่าใช้จ่ายในการขนส่งภาคเหนือ} + \text{ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ} + \text{ภาคใต้} \\ &= 22,904 + 44,849 + 54,696 \text{ บาท} \\ &= 122,449 \text{ บาท/สัปดาห์} \end{aligned}$$

หรือเท่ากับ

$$\begin{aligned} &= 122,449 * 52 \\ &= 6,637,648 \text{ บาท/ปี} \end{aligned}$$

หมายเหตุ ค่าใช้จ่ายดังกล่าว คิดเฉพาะค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการขนส่งเท่านั้น ยังไม่รวมถึงค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าเสื่อมราคา ค่าสึกหรอ ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง ที่จะต้องมีการคิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากค่าใช้จ่ายในการขนส่งที่ได้คำนวณไว้

4.5.4 การขนส่งพัสดุโดยใช้ความร่วมมือกับ ปณท.ดบ.

การขนส่งพัสดุโดยใช้ความร่วมมือกับ ปณท.ดบ. กำหนดให้ ปณท.ดบ.เป็นผู้รับพัสดุจากคลังพัสดุซึ่งมีที่ตั้ง ณ ดอนเมือง ที่มีแผนจะส่งไปให้กับหน่วยผู้ใช้งาน ณ กองบินต่างจังหวัด

พาหนะที่ใช้ในการขนส่ง ใช้การขนส่งโดยใช้รถบรรทุกขนาดสี่ล้อ ซึ่งตามข้อมูลของสำนักงานควบคุมน้ำหนักยานพาหนะ สำหรับรถบรรทุก 2 เพลา 4 ล้อ สามารถบรรทุกสินค้าได้ 3,000 กิโลกรัม ซึ่งสามารถขนส่งพัสดุให้กับ ทอ.ได้ตามที่กำหนดคือ 1,276 กิโลกรัม โดยมีเส้นทางทางวิ่งขนส่งจากแผนกขนส่งทางอากาศ กองบิน 6 ซึ่งเป็น Distribution Center ในการแจกจ่ายพัสดุไปยังกองบินต่างๆ ในแต่ละภูมิภาค

ราคาที่ใช้อ้างอิงในการขนส่งพัสดุ จะอ้างอิงจากราคาโดยประมาณจากเว็บไซต์ www.dxplace.com ซึ่งผู้ประกอบการขนส่งใช้เป็นเว็บไซต์อ้างอิงราคาในการขนส่ง ในการขนส่งพัสดุสำหรับการจ้างเหมาบริการรถบรรทุก และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ ปณท.ดบ.พบว่า จะมีการคิดค่าใช้จ่ายเพิ่มอีกประมาณ ร้อยละสามสิบ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทางธุรการ ค่าดำเนินการติดตั้งระบบ Transportation Management System (เป็นต้น) ดังนั้น ค่าใช้จ่ายในการขนส่งพัสดุ โดยใช้ การขนส่งร่วมกับ ปณท.ดบ.จะสามารถคำนวณได้ดังนี้

$$\text{Total Cost} = 1.3T$$

กำหนด

$$\text{Total Cost} = \text{ค่าใช้จ่ายในการขนส่งโดยใช้รถบรรทุกของกองบินร่วมกับ ปณท.ดบ.}$$

โดยให้ T = ราคาโดยประมาณในการขนส่งพัสดุจากที่ตั้งดอนเมืองไปยังกองบินต่างจังหวัด

จากข้อมูลดังกล่าว สามารถประมาณการค่าใช้จ่ายได้ดังนี้

ภาคเหนือ

เส้นทาง ดอนเมือง (กองบิน 6) - จังหวัดเชียงใหม่ (กองบิน 41) - ดอนเมือง (กองบิน 6)

$$\begin{aligned} \text{Total Cost} &= 1.3T \\ &= 1.3(8500) \\ &= 11,050 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เส้นทางที่ 1 ดอนเมือง (กองบิน 6) - จังหวัดอุบลราชธานี (กองบิน 23) - ดอนเมือง (กองบิน 6)

$$\begin{aligned} \text{Total Cost} &= 1.3T \\ &= 1.3(6,500) \\ &= 8,450 \text{ บาท} \end{aligned}$$

เส้นทางที่ 2 ดอนเมือง (กองบิน 6) - จังหวัดอุบลราชธานี (กองบิน 21) - ดอนเมือง (กองบิน 6)

$$\begin{aligned} \text{Total Cost} &= 1.3T \\ &= 1.3(6,500) \\ &= 8,450 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ดังนั้น ค่าใช้จ่าย ในการขนส่งโดยใช้รถยนต์ ขส.ทอ.ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

$$= 8,450 + 8,450$$

$$= 16,900 \text{ บาท}$$

ภาคใต้

เส้นทางที่ 1 ดอนเมือง (กองบิน 6) - จังหวัดสุราษฎร์ธานี (กองบิน 7) - ดอนเมือง (กองบิน 6)

$$\begin{aligned} \text{Total Cost} &= 1.3T \\ &= 1.3(7,000) \\ &= 9,100 \text{ บาท} \end{aligned}$$

เส้นทางที่ 2 ดอนเมือง (กองบิน 6) - จังหวัดสงขลา (กองบิน 56) - ดอนเมือง (กองบิน 6)

$$\begin{aligned} \text{Total Cost} &= 1.3T \\ &= 1.3(10,000) \\ &= 13,000 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ดังนั้น ค่าใช้จ่ายในการขนส่งพัสดุโดยใช้ รถยนต์ ขส.ทอ.ในภาคใต้

$$= 9,100 + 13,000$$

$$= 22,100 \text{ บาท}$$

ดังนั้น ค่าใช้จ่ายในการใช้ รถบรรทุก ขส.ทอ.ในการขนส่งพัสดุในภูมิภาคต่างๆของประเทศไทยจะมีค่าใช้จ่ายเท่ากับ

$$\begin{aligned}
 &= \text{ค่าใช้จ่ายในการขนส่งภาคเหนือ} + \text{ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ} + \text{ภาคใต้} \\
 &= 11,050 + 16,900 + 22,100 \text{ บาท} \\
 &= 50,050 \text{ บาท/สัปดาห์} \\
 \text{หรือเท่ากับ} &= 50,050 * 52 \\
 &= 2,602,600 \text{ บาท/ปี}
 \end{aligned}$$

4.5.4 การเปรียบเทียบรูปแบบการขนส่งโดยวิธีต่าง ๆ

จากข้อมูลในการขนส่งพัสดุโดยวิธีต่าง ๆ ตามข้อ 4.5.2 – 4.5.4 สามารถเปรียบเทียบสรุปแบบการขนส่งได้ในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบรูปแบบการขนส่งโดยวิธีต่างๆ ต่อปี

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ประเภทของการขนส่ง	C-130H	ขส.ทอ.	ปนท.ดบ.
ค่าใช้จ่าย (บาท/ปี)	99,210,800	6,637,648	2,673,205
ระวางบรรทุกต่อเที่ยว(กิโลกรัม) ¹	20,000	2,500	3,000
จำนวนเที่ยว/ปี	416	520	520
ระวางบรรทุกต่อปี (กิโลกรัม)	8,320,000	1,300,000	1,560,000
น้ำหนักบรรทุก/ปี (กิโลกรัม)	530,816	663,520	663,520
Utilization Rate เฉลี่ย (ร้อยละ) (ไม่รวมผู้โดยสาร)	6.38	51.04	42.53
Utilization Rate เฉลี่ย ² (ร้อยละ) (รวมผู้โดยสาร)	23.53	51.04	42.53

หมายเหตุ

1. ระวางบรรทุกต่อเที่ยวของอากาศยานแบบ C-130H อ้างอิงจากงานวิจัยของภัทรภณ เลาหพันธ์ (2554)
2. จำนวนผู้โดยสารเฉลี่ยไปกับอากาศยานแบบ C-130H เฉลี่ย 36 คน/เที่ยวบิน คิดที่น้ำหนักตัวเฉลี่ย 210 ปอนด์/คน รวมสัมภาระ อ้างอิงจาก Defense Transportation Regulation Part III Mobility Appendix V Aircraft Load Planning and Documentation

โดยสรุปได้ว่า หากใช้ความร่วมมือในการขนส่งกับ ปนท.ดบ.โดยใช้การขนส่งแบบเหมาจ่าย จะมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าการใช้อากาศยานแบบ C-130H ของ ทอ.ประมาณ ร้อยละ 97.3 มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า

การขนส่งโดยใช้รถบรรทุก ขส.ทอ.ประมาณร้อยละ 59.72 โดยมี Utilization rate ที่สูงกว่าการใช้อากาศยานแบบ C-130H แต่ต่ำกว่าการใช้รถบรรทุก ขส.ทอ.ในการขนส่ง ซึ่งสามารถเพิ่ม Utilization Rate ได้หลายวิธี เช่น การเพิ่มจุดรับพัสดุ หรือการลดความถี่ในการขนส่งพัสดุจากสัปดาห์ละครั้ง เป็นสองสัปดาห์/ครั้ง เป็นต้น

ในส่วนของปัจจัยด้านเวลา พบว่า การขนส่งโดยใช้อากาศยานแบบ C-130H ของ ทอ.และการขนส่งภาคพื้นสามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่ ระเบียบ ทอ.ว่าด้วยการขนส่ง พ.ศ. 2536 กำหนด คือภายใน 2 วัน ในการขนส่งพัสดุเร่งด่วน และจากข้อมูลของกรมควบคุมการปฏิบัติการทางอากาศ พบว่า อากาศยานแบบ C-130H มีอัตราการยกเลิกภารกิจอยู่ที่ร้อยละ 12.76 เนื่องจากสาเหตุหลายๆประการ เช่น มีภารกิจที่มีความเร่งด่วนสูงกว่า การยุบรวมภารกิจเพื่อให้ใช้อากาศยานได้อย่างคุ้มค่ามากขึ้น อากาศยานไม่พร้อมปฏิบัติการ เป็นต้น ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อความสม่ำเสมอของการรับส่งพัสดุ ในส่วนของการใช้รถบรรทุกของ ขส.ทอ.นั้น จากการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบด้านการจัดรถบรรทุกของ ขส.ทอ. พบว่าไม่มีปัญหาในด้านการยกเลิกเที่ยวรถ เนื่องจากในกรณีที่รถบรรทุกไม่เพียงพอ สามารถใช้การจ้างบริษัทเอกชนทดแทนได้ รวมถึงในส่วนของ ปณท.ดบ. ซึ่งใช้การจ้างบริษัทเอกชนในการขนส่ง จึงไม่มีปัญหาด้านรถบรรทุกที่ใช้ในการขนส่งพัสดุ

อย่างไรก็ตามจะเห็นว่า อากาศยานแบบ C-130H ของ ทอ.มีข้อได้เปรียบที่เหนือกว่ารูปแบบการขนส่งวิธีอื่นๆ คือความสามารถในการขนส่งผู้โดยสาร ซึ่งรถบรรทุก ขส.ทอ.และ ปณท.ดบ.ไม่มีขีดความสามารถดังกล่าว

นอกจากความร่วมมือในการขนส่งพัสดุดังที่กล่าวมาแล้ว ยังมีความร่วมมืออื่น ๆ ที่จะเกิดประโยชน์ต่อทั้งสององค์กร เช่น การแลกเปลี่ยนงานการจัดการขนส่งและคลังสินค้า การขนส่งทางอากาศ รวมถึงการแลกเปลี่ยนบุคลากรในการศึกษาหลักสูตรต่างๆ ทั้งในระดับปฏิบัติงานและระดับนโยบาย เป็นต้น

4.6 อุปสรรคในการดำเนินการจัดทำความร่วมมือโซ่อุปทานระหว่าง ทอ.และ ปณท.ดบ.

จากการดำเนินการทำการสำรวจข้อมูลทั้งในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดทำความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ พบว่าทั้งสององค์กรสามารถพัฒนารูปแบบความร่วมมือที่เหมาะสมได้ในระดับสูง (Type III) แต่อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์พบว่าการจัดทำความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างทั้งสององค์กร ยังมีอุปสรรคที่อาจจะทำให้ความร่วมมือเกิดความล้มเหลวได้เช่นกัน โดยผู้ทำการวิจัยจะขอใช้แนวคิดของ Fawcett, McCarter, Fawcett, Webb, and Magnan (2015) เป็นแนวคิดในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะก่อกวนความล้มเหลวในการดำเนินการจัดทำความร่วมมือในโซ่อุปทาน ซึ่งจากการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การแบ่งอาณาเขต (Territoriality) หมายถึง การที่ผู้บริหารมองเพียงแต่กรอบความร่วมมือในลักษณะแคบ ๆ อันเนื่องมาจากการจัดโครงสร้างองค์กรในแนวตั้ง (Silo) และคิดว่าสิ่งที่ตนเองทำอยู่เพียงพอแล้ว และไม่ต้องการให้มีบุคคลอื่นใดเข้ามายุ่งเกี่ยวกับงานที่ตนเองทำ

จะเห็นว่าจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ ทอ. มีการแสดงความคิดเห็นว่า ทอ. มีความพร้อมทางด้านกำลังพล ยุทธโธปกรณ์ อุปกรณ์สนับสนุนทางด้านการส่งกำลังบำรุงเพียงพอ ไม่จำเป็นต้องจัดทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก แตกต่างจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ ปณท.ดบ. ที่เล็งเห็นถึงความสำคัญกับการจัดทำความร่วมมือกับ ทอ. ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาดังกล่าว

2. แผนกลยุทธ์ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Strategic Misalignment) หมายถึง การที่ทั้งสององค์กรมีการจัดแผนกลยุทธ์ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งอาจทำให้การร่วมมือเกิดอุปสรรค เช่น การให้ความสำคัญกับคุณค่าในตัวชีวิตที่แตกต่างกัน เช่น องค์กรหนึ่งต้องการประสิทธิภาพ แต่อีกองค์กรต้องการลดต้นทุน เป็นต้น

จะเห็นว่าจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของทั้งสององค์กร พบว่ามีการให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างขีดความสามารถในการสร้างความร่วมมือในโซ่อุปทานเช่นเดียวกัน แต่มีข้อแตกต่างในรายละเอียดปลีกย่อย เช่นผู้บริหารของ ปณท.ดบ. ต้องการเข้าถึงองค์ความรู้และการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศ แต่ผู้บริหารของ ทอ. มองว่าอาจจะเป็นการสร้างภาระงานให้กับ ทอ. เพิ่มมากขึ้น รวมถึงเป้าหมายทางการเงินมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ทอ. เป็นหน่วยงานที่ได้รับ การสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากภาครัฐ ในขณะที่ ปณท.ดบ. เป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งจำเป็นต้องหารายได้ให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะเป็นจุดที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงานได้

3. ขาดการเชื่อมโยงระบบงานที่มีประสิทธิภาพ (Poor System Connectivity) หมายถึงการที่ระบบงานของทั้งสององค์กรไม่มีการเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจเกิดได้หลายประการ เช่น ระบบที่ใช้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของแต่ละองค์กรเป็นคนละระบบหรือภาษาที่ใช้ในการเขียนโปรแกรมแตกต่างกัน ทำให้อาจเกิดอุปสรรคในการเชื่อมต่อ

ในส่วนของ ทอ. ระบบสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารกิจการด้านการส่งกำลังบำรุง คือระบบ Logistics Information Management System (LMIS) ซึ่งใช้ระบบ Oracle เป็นหลัก ในขณะที่ ปณท.ดบ. ใช้ระบบ Transportation Management System (TMS) ซึ่งใช้ระบบ Cloud Base System ดังนั้นหากมีการจัดทำความร่วมมือกันระบบ IT อาจจะเป็นอุปสรรคที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง

4. การกักตุนข้อมูล (Information Hoarding) เกิดจากการที่ทั้งสององค์กรมีบุคลากรไม่มีความต้องการที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลในการที่จะทำให้ความร่วมมือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งไม่ใช่ปัญหาระหว่างองค์กรทั้งนั้นแต่ยังเป็นปัญหาภายในองค์กรอีกด้วย

ในส่วนของการศึกษาวิจัย พบว่าปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งคือขาดข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์หรือได้รับข้อมูลล่าช้า หรือได้รับข้อมูลไม่ตรงกับความต้องการ เช่น ข้อมูลปริมาตร พัสดุ ที่ใช้ในการขนส่งของ ทอ. รวมถึงข้อมูลเชิงธุรกิจ เช่น ข้อมูลราคาการขนส่ง ขีดความสามารถในการขนส่ง เป็นต้น ซึ่งหากทั้งสององค์กรทำความร่วมมือกันแล้ว จะต้องเปิดเผยข้อมูลต่อกันให้มากยิ่งขึ้น

5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Opposition to Change) เกิดจากการที่บุคลากรในองค์กรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความเคยชินกับสิ่งที่ปฏิบัติอยู่และคิดว่าสิ่งที่ตนเองหรือองค์กรทำเป็นสิ่งที่ที่อยู่แล้ว ซึ่งทำให้การจัดทำความร่วมมือกระทำได้ยาก

ในส่วนของการวิจัย พบอุปสรรคที่ตรงกับหัวข้อดังกล่าว เช่น มีความคิดเห็นว่า ปัจจุบัน ทอ. มีผลการดำเนินการทางด้านการขนส่งดีอยู่แล้ว ทำไมต้องมีการจัดทำความร่วมมือกับ ปณท.คบ.หรือคิดว่า การจ้างขนส่งกับบริษัทเอกชนดังเช่นที่ทำอยู่ในปัจจุบันก็อยู่ในเกณฑ์ที่ดีอยู่แล้ว จึงไม่ต้องการที่จะจัดทำความร่วมมือ เป็นต้น

6. ขาดความไว้วางใจ (Low Trust) เป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งหากแต่ละองค์กรขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว ก็ยากที่ความร่วมมือจะประสบความสำเร็จ

ในส่วนของการวิจัย ผู้วิจัยพบว่าผู้บริหารระดับสูงของ ทอ.ขาดความไว้วางใจผลการดำเนินงานของ ปณท.คบ.เนื่องจากมีความเห็นว่าเป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ ไม่เคยมีประสบการณ์ทำงานร่วมกับทอ.มาก่อน ทำให้ไม่เชื่อมั่นว่าการจัดทำความร่วมมือจะประสบความสำเร็จ

7. ขาดความมุ่งมั่นในการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Intensity) เกิดจากองค์กรทั้งสององค์กรไม่เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ทั้งสององค์กรจะได้รับ จึงไม่ได้สร้างความสัมพันธ์ที่จริงจัง รวมถึงไม่ทราบว่าต้องสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะใด หรือควรจะทำความร่วมมือกันอย่างไร

ในส่วนของการวิจัย พบปัญหาที่สอดคล้องกับแรงต้านดังกล่าว โดยผู้บริหารของ ทอ.และ ปณท.คบ.เห็นถึงประโยชน์ของความร่วมมือกัน แต่ยังคงเกิดความสงสัยว่าควรจะมีความร่วมมือกันอย่างไร ซึ่งหากไม่สามารถจัดทำความร่วมมือที่เป็นรูปธรรม มีแผนการดำเนินการชัดเจน ก็ยากที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ขึ้นได้

8. ขาดการบูรณาการกระบวนการ (Process Integration) เป็นปัญหาที่เกิดจากการที่ทั้งสององค์กรไม่สามารถหาข้อยุติหรือข้อสรุปในการตัดสินใจในการดำเนินการ หรือหาผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนได้ในงานหนึ่งๆ ซึ่งอาจส่งผลให้การจัดทำความร่วมมือไม่ประสบความสำเร็จ

ในส่วนของการวิจัย พบว่าหัวข้อดังกล่าวมีความสำคัญมาก เนื่องจากหากทั้งสององค์กรจัดทำความร่วมมือกัน จำเป็นต้องระบุความรับผิดชอบในแต่ละดำเนินการที่ชัดเจน เช่น หาก ปณท.คบ.จะขอใช้อากาศยานลำเลียงแบบ C-130H ของ ทอ.เพื่อใช้ในการส่งพัสดุเร่งด่วน จะมีขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร มีการคิดค่าใช้จ่ายอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ

9. มีความซับซ้อนในการบริหารจัดการ (Complexity Management) เกิดจากการดำเนินการทางด้านโซ่อุปทานในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้นต่างจากในอดีต ทำให้หน่วยงานมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การที่ทั้งสององค์กรจัดทำความร่วมมือกัน อาจส่งผลเชิงลบในการสร้างภาระงานให้แก่องค์กรของตน

ในส่วนของการวิจัย พบว่าหัวข้อดังกล่าวมีความสอดคล้องกับอุปสรรคที่พบในปัจจุบัน เนื่องจากทั้ง ทอ.และ ปณท.คบ.ถือเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ซึ่งมีความซับซ้อนในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานของตน หากมีการจัดทำความร่วมมือกันจำเป็นต้องจัดทำแนวทางความร่วมมือที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน

10. ไม่มีผู้นำและผู้ตัดสินใจที่ชัดเจน (Leadership Deficit) เกิดจากการที่ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำความร่วมมือขาดภาวะผู้นำ ไม่กล้าที่ตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น การไม่ได้รับมอบอำนาจตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง การกลัวความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากตัดสินใจผิดพลาด ทำให้ไม่กล้าตัดสินใจ เป็นต้น

ในส่วนของ ทอ.ผู้วิจัยพบว่ามีปัญหาข้อขัดข้องสอดคล้องกับปัญหาดังกล่าวที่สำคัญที่สุดคือการได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ เนื่องจากการตัดสินใจนอกเหนือจากที่ ผบ.ทอ.ได้อนุมัติหลักการหรือได้มีการมอบอำนาจไว้แล้วจะต้องขออนุมัติหลักการจาก ผบ.ทอ.ก่อน ซึ่งอาจจะทำให้การติดต่อประสานงานงานหรือการตัดสินใจอาจเกิดความล่าช้า

11. การขาดทักษะในการจัดทำความร่วมมือ (Collaborative Skill Gap) เกิดจากการที่ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ หรือความสามารถ ในการที่จะทำให้การจัดทำความร่วมมือประสบความสำเร็จ ซึ่งเกิดขึ้นได้หลายสาเหตุ เช่น ไม่มีบุคลากรที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนความร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ ขาดความรู้ความเข้าใจในระบบงานของอีกองค์กร เป็นต้น

ในส่วนของกรวิจัย ผู้วิจัยพบปัญหาดังกล่าวจะเกิดขึ้นในการจัดทำความร่วมมือ เช่น ใครจะเป็นผู้ประสานงานหลัก (Point of Contact: POC) ในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละองค์กร รูปแบบการติดต่อประสานที่เหมาะสม ซึ่งผู้ประสานงานจำเป็นต้องมีทักษะในการที่จะทำให้ความร่วมมือประสบความสำเร็จ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ อาศัยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโซ่อุปทานของ ทอ.และ ปณท.ตบ.และการทำแบบประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมในการพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ที่จัดทำขึ้นโดยดัดแปลงจาก Driver and Facilitator Assessment Form ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Douglas M. Lambert เพื่อใช้ในการศึกษารูปแบบความร่วมมือทางด้านโซ่อุปทานที่เหมาะสม ระหว่างทอ.และ ปณท.ตบ.เพื่อที่จะทำให้การจัดทำความร่วมมือระหว่างทั้งสององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งสององค์กร โดยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และระบุข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ ทอ.มีความคิดเห็นว่าการจัดทำความร่วมมือทางด้านโซ่อุปทานของ ทอ.จะเป็นประโยชน์แก่ ทอ.เนื่องจาก ปณท.ตบ.ใช้โครงข่ายการขนส่งเดียวกับบริษัทแม่คือไปรษณีย์ไทย ซึ่งมีโครงข่ายการขนส่งครอบคลุมทุกพื้นที่ในประเทศ ซึ่งจะช่วยในการสนับสนุนการส่งกำลังบำรุงให้กับทอ.ได้ทั้งในส่วนของกองบินหลัก และหน่วยงานย่อย ได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ช่วยลดระยะเวลาการรอกอยพัสดุ (Turn Around Time) มีผลโดยตรงกับอัตราความพร้อมปฏิบัติการของอากาศยาน (Full Mission Capability: FMC) Rate ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความพร้อมรบของ ทอ.รวมถึงลดภาระงานของอากาศลำเลียงและพาหนะภาคพื้นของ ทอ.เพื่อสงวนไว้กับภารกิจที่มีความเร่งด่วนสูงกว่า เช่น การเคลื่อนย้ายกำลังทหาร (Deployment) การช่วยเหลือทางมนุษยธรรม (Humanitarian Assistance) แก่ผู้ประสบภัยพิบัติ เป็นต้น และยังเป็นประโยชน์ในการระดมสรรพกำลังในยามที่ประเทศเกิดสถานการณ์วิกฤต รวมถึงเป็นการสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน

ในส่วนของการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ ปณท.ตบ.มีความคิดเห็นว่าการจัดทำความร่วมมือทางด้านโซ่อุปทานร่วมกับ ทอ.จะเกิดประโยชน์ต่อ ปณท.ตบ.เนื่องจากหากความร่วมมือประสบความสำเร็จ จะเป็นโอกาสอันดีในการขยายความร่วมมือไปยังเหล่าทัพอื่นๆ ได้แก่กองทัพบก กองทัพเรือ ซึ่งจะเป็นการสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้มากขึ้น รวมถึงยังสามารถขอรับการสนับสนุนกิจกรรมด้านการขนส่งทางอากาศได้ เช่น การขอใช้อากาศยานลำเลียงในการขนส่งสินค้า หรือการขอรับการสนับสนุนบริการภาคพื้นจากทอ.ซึ่งคาดว่าจะมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าการจ้างสายการบินเอกชน รวมถึงยังเป็นการตอบสนองนโยบายขององค์กรในการสนับสนุนหน่วยงานภาครัฐด้วยกันอีกด้วย

ในการทำแบบประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมในการพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ โดยผู้บริหารระดับสูงของ ทอ.และ ปณท.ตบ.พบว่าทั้งสององค์กรสามารถจัดทำความร่วมมือได้ถึงระดับสูง (Type III) ซึ่งหมายถึง ซึ่งหมายถึง ทั้งสององค์กรสามารถทำความ

ร่วมมือโดยมีมุมมองว่าแต่ละองค์กรเป็นเสมือนองค์กรของตน ความร่วมมือไม่มีการกำหนดระยะเวลา สิ้นสุด มีความร่วมมือกันได้ในระดับยุทธศาสตร์

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากทั้งสององค์กรยังไม่เคยมีการจัดทำความร่วมมือทางด้านโซลูชันร่วมกันมาก่อน จึงเห็นสมควรที่จะเริ่มต้นจากการจัดทำความร่วมมือระดับต้น (Type I) ก่อน และหากการดำเนินการมีประสิทธิภาพ จึงขยายระดับความร่วมมือเป็นระดับกลาง (Type II) และระดับสูง (Type III) ตามลำดับ

ในส่วนของตัวขับเคลื่อน (Driver) หลักที่จะทำให้ ทอ. และ ปณท. ดบ. ทำความร่วมมือกัน ในส่วนของ ทอ. คือการสนับสนุนหน่วยผู้ใช้งานพัสดุ (Customer Service) และในส่วนของ ปณท. ดบ. คือการพัฒนาองค์กรจากการทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (Advantage)

ในส่วนของ ตัวส่งเสริม (Facilitator) อันเป็นปัจจัยที่จะทำให้ความร่วมมือระหว่างทั้งสององค์กร ประสบความสำเร็จนั้น ทั้งสององค์กรให้ความสำคัญกับ ความเข้ากันได้ระหว่างองค์กร (Cooperate Compatibility) และความเต็มใจในการสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกัน (Mutuality) มากที่สุดดังแสดงในตารางที่ 5.2 ลำดับความสำคัญของตัวส่งเสริม ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของทั้งสององค์กร ซึ่งมองว่าทั้งสององค์กรเป็นหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน จึงควรส่งเสริมการดำเนินการซึ่งกันและกันเพื่อให้ทั้งสององค์กรประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของแต่ละองค์กร

นอกจากนี้ ผู้ทำการวิจัยได้ทดสอบสถานการณ์ในกรณีที่ ทอ. มีการจัดทำความร่วมมือกับ ปณท. ดบ. ในกรณีที่มีความต้องการรับ-ส่ง พัสดุในกองบินต่างจังหวัดที่มีพื้นที่ห่างไกลและทั้งสององค์กรมีที่ตั้งใกล้เคียงกัน และมีความร่วมมือในระดับสูง (Type III) สามารถขนส่งพัสดุของทอ. ได้ทุกประเภทโดยไม่มีข้อจำกัด จะสามารถประมาณการค่าใช้จ่ายในการขนส่งเมื่อเทียบกับการใช้อากาศยานลำเลียงของ ทอ. ได้ดังตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการขนส่งพัสดุแบบต่างๆ

ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบรูปแบบการขนส่งโดยวิธีต่างๆ

ที่มา : จากการศึกษาของผู้วิจัย

ประเภทของการขนส่ง	C-130H	ขส.ทอ.	ปณท.ดบ.
ค่าใช้จ่าย (บาท/ปี)	99,210,800	6,637,648	2,673,205
ระวางบรรจุทุกต่อเที่ยว(กิโลกรัม)	20,000	2,500	3,000
จำนวนเที่ยว/ปี	416	520	520
ระวางบรรจุทุกต่อปี (กิโลกรัม)	8,320,000	1,300,000	1,560,000
น้ำหนักบรรจุทุก/ปี (กิโลกรัม)	530,816	663,520	663,520
Utilization Rate เฉลี่ย (ร้อยละ) (ไม่รวมผู้โดยสาร)	6.38	51.04	42.53
Utilization Rate เฉลี่ย (ร้อยละ) (รวมผู้โดยสาร)	23.53	51.04	42.53

โดยสรุปได้ว่า หากใช้ความร่วมมือในการขนส่งกับ ปณท.ดบ.โดยใช้การขนส่งแบบเหมาจ่าย จะมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าการใช้อากาศยานแบบ C-130H ของ ทอ.ประมาณ ร้อยละ 97.3 มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าการขนส่งโดยใช้รถบรรทุก ขส.ทอ.ประมาณร้อยละ 59.72 โดยมี Utilization rate ที่สูงกว่าการใช้อากาศยานแบบ C-130H แต่ต่ำกว่าการใช้รถบรรทุก ขส.ทอ.ในการขนส่ง ซึ่งสามารถเพิ่ม Utilization Rate ได้หลายวิธี เช่น การเพิ่มจุดรับพัสดุ หรือการลดความถี่ในการขนส่งพัสดุจาก สัปดาห์ละครั้ง เป็น สองสัปดาห์/ครั้ง เป็นต้น

ในส่วนของปัจจัยด้านเวลา พบว่า การขนส่งโดยใช้อากาศยานแบบ C-130H ของ ทอ.และการขนส่งภาคพื้นสามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่ ระเบียบ ทอ.ว่าด้วยการขนส่ง พ.ศ.2536 กำหนด คือภายใน 2 วัน ในการขนส่งพัสดุเร่งด่วน และจากข้อมูลของกรมควบคุมการปฏิบัติการทางอากาศ พบว่า อากาศยานแบบ C-130H มีอัตราการยกเลิกภารกิจอยู่ที่ร้อยละ 12.76 เนื่องจากสาเหตุหลายๆประการ เช่น มีภารกิจที่มีความเร่งด่วนสูงกว่า การยุบรวมภารกิจเพื่อให้ใช้อากาศยานได้อย่างคุ้มค่ามากขึ้น อากาศยานไม่พร้อมปฏิบัติการ เป็นต้น ซึ่งอาจจะส่งผลความสม่ำเสมอของการรับส่งพัสดุ ในส่วนของการใช้รถบรรทุกของ ขส.ทอ.นั้น จากการสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบด้านการจัดรถบรรทุกของ ขส.ทอ.พบว่าไม่มีปัญหาในด้านการยกเลิกเที่ยวรถ เนื่องจากในกรณีที่รถบรรทุกไม่เพียงพอ สามารถใช้การจ้างบริษัทเอกชนทดแทนได้ รวมถึงในส่วนของ ปณท.ดบ.ซึ่งใช้การจ้างบริษัทเอกชนในการขนส่ง จึงไม่มีปัญหาด้านรถบรรทุกที่ใช้ในการขนส่งพัสดุ

อย่างไรก็ตามจะเห็นว่า อากาศยานแบบ C-130H ของ ทอ.มีข้อได้เปรียบที่เหนือกว่ารูปแบบการขนส่งวิธีอื่นๆ คือความสามารถในการขนส่งผู้โดยสาร ซึ่งรถบรรทุก ขส.ทอ.และ ปณท.ดบ.ไม่มีขีดความสามารถดังกล่าว

นอกจากความร่วมมือในการขนส่งพัสดุดังที่กล่าวมาแล้ว ยังมีความร่วมมืออื่น ๆ ที่จะเกิดประโยชน์ต่อทั้งสององค์กร เช่น การแลกเปลี่ยนดูงานการจัดการขนส่งและคลังสินค้า การขนส่งทางอากาศ รวมถึงการแลกเปลี่ยนบุคลากรในการศึกษาหลักสูตรต่างๆ ทั้งในระดับปฏิบัติงานและระดับนโยบาย เป็นต้น

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัยในข้อ 5.1 สามารถทราบได้ถึงข้อดีที่จะเป็นประโยชน์ในการจัดทำความร่วมมือทางด้านโซ่อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐระหว่าง ทอ.และ ปณท.ดบ.ได้ดังนี้

5.2.1 ข้อดีที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดทำความร่วมมือในการจัดทำความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

5.2.1.1 ทอ.มีขีดความสามารถในการสนับสนุนการส่งกำลังบำรุงเพิ่มขึ้นโดยใช้การขนส่งพัสดุโดยอาศัยโครงข่ายการขนส่งทางภาคพื้นของ ปณท.ดบ.ซึ่งมีการกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ ทั้งในส่วนของกองบินหลักและสถานีรายงานซึ่งอยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร สามารถลดระยะเวลาการรอคอยพัสดุจากที่ต้องรอการขนส่งใช้อากาศยานลำเลียงเป็นหลัก เป็นการลดภาระการใช้งานอากาศยาน ทำให้จำนวนอากาศยานพร้อมปฏิบัติการเพิ่มมากขึ้น รวมถึงส่งวงกำลังพลและ

ยุทธศาสตร์ของ ทอ.เพื่อไว้ใช้ในกิจการเร่งด่วนสูง เช่น การปฏิบัติการทางด้านยุทธการ การบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถนำงบประมาณที่สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้ไปใช้สนับสนุนการปฏิบัติการกิจของอื่นๆที่มีงบประมาณไม่เพียงพอ เช่น การจัดหาพัสดุอะไหล่ การฝึกอบรม

5.2.1.2 ปณท.ทบ.ได้มีการขยายฐานลูกค้าในส่วนราชการเพิ่มขึ้น ทั้งในส่วนของปริมาณสินค้า รวมถึงโอกาสที่จะเข้าถึงการจัดทำความร่วมมือไปยังส่วนราชการอื่น ๆ ในสังกัดกระทรวงกลาโหม เช่น กองทัพบก กองทัพเรือ เพื่อชดเชยช่องว่างของการขนส่งภายในหน่วยงานภาครัฐภายหลังจากที่องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ได้ยุบลงในปี 2548 อันจะเป็นการสร้างเสถียรภาพให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน รวมถึงยังมีโอกาสได้ศึกษา ทำความเข้าใจธรรมชาติของการขนส่งทางอากาศซึ่งแตกต่างจากการขนส่งทางภาคพื้น อันเป็นองค์ความรู้ที่บริษัทยังขาดความชำนาญ

5.2.1.3 เป็นการสร้างรายได้หมุนเวียน เนื่องจากการรายได้ที่ ทอ.จะต้องชำระให้กับ ปณท.ทบ.จะถูกนำส่งเป็นรายได้แผ่นดินผ่านกระทรวงการคลังในฐานะเป็นผู้ถือหุ้น 100 เปอร์เซ็นต์โดยต่างจากการจ้างบริษัทเอกชนซึ่งกระทรวงการคลังจะได้รายได้จากภาษีที่บริษัทนำส่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะเกิดการรั่วไหลได้หากไม่ได้ทำการจ้างบริษัทเอกชนภายในประเทศ หรือมีผู้ถือหุ้นเป็นบริษัทต่างชาติ

5.2.1.4 เป็นการตอบสนองนโยบายภาครัฐ ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ.2556 -2561 ที่ได้มีการกำหนดให้มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการโดยได้กำหนดเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในระบบราชการด้วยกันเองเพื่อแก้ปัญหาคาการแยกส่วนในการปฏิบัติงาน ระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการวางระบบความสัมพันธ์และประสานความร่วมมือระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ในรูปแบบของการประสานความร่วมมือที่หลากหลาย ภายใต้วัตถุประสงค์ เดียวกัน คือ นำศักยภาพเฉพาะของแต่ละหน่วยงานมาสร้างคุณค่าให้กับงานตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย/ยุทธศาสตร์ของประเทศและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

5.3 ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการที่จะทำให้การร่วมมือระหว่าง ทอ.และบริษัท ปณท.ทบ. ไม่ประสบความสำเร็จ

5.3.1 ทักษะของผู้บริหารระดับสูงของ ทอ.ซึ่งมองว่าทอ.มีความพร้อมทั้งในส่วนของกำลังพล ยุทธศาสตร์ มีอากาศยานและพาหนะภาคพื้นของตนเอง จึงไม่มีความจำเป็นต้องจัดทำความร่วมมือกับบริษัทปณท.ทบ.

5.3.2 ในการจัดทำความร่วมมือ ผู้ที่ได้รับการมอบหมายในการดำเนินการจัดทำความร่วมมือทางด้านโซ่อุปทานของทั้งสองหน่วยงานนั้น จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ลักษณะการดำเนินงาน ธรรมชาติการทำงานของแต่ละองค์กรเป็นอย่างดี เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดจากการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายจากการจัดทำความร่วมมือได้

5.4 ข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเฉพาะการจัดทำความร่วมมือกับบริษัทไปรษณีย์ไทยดีสทริบิวชันเท่านั้น ซึ่งควรจะมีการวิจัยเพิ่มเติมถึงการจัดทำความร่วมมือในโซ่อุปทานกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กองทัพบก กองทัพเรือ การรถไฟแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทย เป็นต้น เพื่อเป็นการตั้งศักยภาพทางด้านโซ่อุปทานของหน่วยงานภาครัฐให้ได้ใช้ขีดความสามารถในการดำเนินการทางด้านโซ่อุปทานอย่างเต็มที่ อันจะเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถในการส่งกำลังบำรุงของ ทอ. รวมถึงเป็นการลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศได้อีกทางหนึ่ง

สำหรับปัญหาข้อขัดข้องหลักในการวิจัยครั้งนี้ เกิดจากการนัดสัมภาษณ์และตอบแบบประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมในการพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เกิดความล่าช้า เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงของทั้งสององค์กรมีภาระงานมาก ทำให้การเก็บข้อมูลทำได้ล่าช้ากว่าแผน



รายการอ้างอิง

- Bernstein, L. (2011). *USTRANSCOM Operational and Technology Challenges Brief*. Paper presented at the Science & Technology Conference/DOD Tech Exposition, Charleston Convention Center, North Charleston, SC, USA.
- Defense Industry Daily. (2014). *The US Military's International Airlift Contracts*, Retrieved from <http://www.defenseindustrydaily.com/the-us-militarys-international-airlift-contracts-05066/>.
- Engstrom, C. L. (1991). *USTRANSCOM Reorganization*. U.S.Army War Collage.
- Fawcett, S. E., McCarter, M. W., Fawcett, A. M., Webb, G. S., & Magnan, G. M. (2015). *Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies*. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6), 648-663. doi:doi:10.1108/SCM-08-2015-0331
- GSABLOG. (2012). *GSA Saves ROTC Program \$1.5 Million*, Retrieved from <http://gsablogs.gsa.gov/gsablog/2012/10/23/gsa-saves-rotc-program-1-5-million/>.
- Lambert, D. M., Knemeyer, A. M., & Gardner, J. T. (2010). *Building high performance business relationships*. Sarasota, Florida: Supply Chain Management Institute.
- Matthews, R. (2001). *Technology-Sharing in International Aerospace Collaborative Projects: The Case of Eurofighter*. *International Journal of Aerospace Management*, 1(1), 65-84.
- Olorunniwo, F. O., & Li, X. (2010). *Information sharing and collaboration practices in reverse logistics*. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(6), 454-462. doi:doi:10.1108/13598541011080437
- Sigala, M. (2004). *COLLABORATIVE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE AIRLINE SECTOR: THE ROLE OF GLOBAL DISTRIBUTION SYSTEMS (GDS)* *Advances in Hospitality and Leisure* (pp. 103-121).
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2002). *The Collaborative Supply Chain*. *The International Journal of Logistics Management*, 13(1), 15-30. doi:doi:10.1108/09574090210806333

- Singh, P. J., & Power, D. (2009). The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(3), 189-200. doi:doi:10.1108/13598540910954539
- Soosay, C. A., & Hyland, P. (2015). A decade of supply chain collaboration and directions for future research. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6), 613-630. doi:doi:10.1108/SCM-06-2015-0217
- U.S.General Service Administration Southeast Sunbelt Region. (2014). GSA Region 4 Federal Acquisition Service Story Book, Retrieved from http://www.gsa.gov/portal/mediald/192623/fileName/R4StoryBookMasterMay30_2014.action.
- USTRANSCOM. (2015). Defnese Transportation Regulation part III Mobility Appendix V Aircraft Load Planning and Documentation. Retrieved from http://www.ustranscom.mil/dtr/part-iii/dtr_part_iii_app_v.pdf.
- Vereecke, A., & Muylle, S. (2006). Performance improvement through supply chain collaboration in Europe. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(11), 1176-1198. doi:doi:10.1108/01443570610705818
- กรมขนส่งทางอากาศ. (2556). ประกาศกรมขนส่งทางอากาศ เรื่อง กำหนดเกณฑ์สิ้นเปลืองเชื้อเพลิงพาหนะ พ.ศ.2556. กรุงเทพมหานคร
- กองทัพอากาศ. (2557). ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ พ.ศ.2551-2562 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2557). กรุงเทพมหานคร
- กิตินันท์ ธีระประภาวงศ์. (2556). การประเมินความเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของลูกค้าประเภท Strategic Alliance กรณีศึกษา บริษัท เอสซีจี ซอร์ซซิ่ง จำกัด. (โครงการพิเศษปริญญาโท มหาลัย), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- เจษฎา ลีลาภิจกุล. (2548). รูปแบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานเชิงความร่วมมือกรณีศึกษาบริษัท อุตสาหกรรมของประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาลัย), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- दनัย เหล่าฤทธิ์. (2552). การพัฒนาระบบคลังพัสดุอากาศยานกองทัพอากาศ กองพัสดุช่างอากาศยานช่างอากาศยาน. เอกสารวิจัย,โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ, กองทัพอากาศ, กรุงเทพฯ.
- ธีระพล ศรีฉ่ำ. (2556). แบบจำลองเพื่อวิเคราะห์ขีดความสามารถในการลำเลียงทางอากาศของเครื่องบินลำเลียง สังกัด กองบิน 6 กองทัพอากาศ. (โครงการพิเศษปริญญาโท มหาลัย), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

- นวลเฉลียว รัตนวิชา. (2547). การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ
- บุญสืบ ประสิทธิ์. (2545). การเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดหาพัสดุอะไหล่สนับสนุนการซ่อมบำรุงอากาศยานให้ทันความต้องการ. เอกสารวิจัย, วิทยาลัยการทัพอากาศ, กองทัพอากาศ, กรุงเทพฯ.
- พนม อินทร์ศรี. (2551). การพัฒนาระบบการซ่อมบำรุงอากาศยานของกองทัพอากาศ. เอกสารวิจัย, โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ, กองทัพอากาศ, กรุงเทพฯ (151)
- พระราชกฤษฎีกายกเลิกองค์การส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์. (2549, 16 กุมภาพันธ์). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 123 ตอนที่ 14 ก. หน้า 4.
- ไพฑูรย์ เหลืองตระกูล. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมโลจิสติกส์กับการส่งกำลังบำรุงทางทหารของกองทัพไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, กรุงเทพฯ.
- ภัทรภณ เลานันทน์. (2554). การวิเคราะห์ต้นทุนปฏิบัติการอากาศยานลำเลียง กองทัพอากาศ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วสุ ทองรองแก้ว. (2552). การปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดซื้อพัสดุใช้ราชการของกองทัพอากาศ กรณีศึกษา: การจัดซื้อพัสดุใช้ราชการจากต่างประเทศ. (โครงการพิเศษปริญญาโทบริหารธุรกิจ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556-2561) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ Retrieved from [http://www.opdc](http://www.opdc.go.th/lite/file/text_yutasad.pdf)



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**แบบประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม
ในการพัฒนาความร่วมมือโซ่อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ**

งานวิจัยเรื่อง : ความร่วมมือในการพัฒนาระบบโซ่อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

หลักสูตร: ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา)

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2558

อาจารย์ที่ปรึกษา : ศาสตราจารย์ ดร.กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ

ผู้วิจัย: เรืออากาศเอก โสภณัฐ ธนสมบูรณ์ ผู้วิจัย นิสิตปริญญาโท สาขาการจัดการโลจิสติกส์

คำชี้แจงงานวิจัย

วัตถุประสงค์ของการประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมในการพัฒนาความร่วมมือโซ่อุปทานระหว่างหน่วยงานภาครัฐนี้ มีขึ้นเพื่อศึกษาแนวทางการสร้างความร่วมมือทางด้านโซ่อุปทานระหว่าง ทอ.กับ บริษัท ไปรษณีย์ ดิสทริบิวชั่น จำกัด โดยใช้หลักการ Partnership Model ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Mr. Douglas Lambert โดยจะมีสาระสำคัญ ดังนี้

ระดับความร่วมมือ (Type of Partnership) แบ่งได้สามระดับ ดังนี้

ความสัมพันธ์ระดับต้น (Type I) หมายถึง การที่แต่ละองค์กรตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างความร่วมมือระหว่างกัน มีความสัมพันธ์กันในระดับต้นมีการจัดทำ MOU หรือสัญญาระหว่างกัน หรือมีเพียงหน่วยหน่วยงานเดียวในแต่ละองค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน

ความสัมพันธ์ระดับกลาง (Type II) หมายถึง แต่ละองค์กรมีความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน มีการบูรณาการความร่วมมือมากกว่าหนึ่งหน่วยงานภายในแต่ละองค์กร มีความสัมพันธ์ในระยะยาว

ความสัมพันธ์ระดับสูง (Type III) หมายถึง การที่ทั้งสององค์กรมีการบูรณาการความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยทั้งสององค์กรมองเหมือนแต่ละองค์กรเป็นเหมือนองค์กรของตนเอง โดยไม่มีการกำหนดระยะเวลาความร่วมมือกันในระดับยุทธศาสตร์



ภาพแสดงระดับของพันธมิตร ที่มา Lambert (2008)

แบบประเมินตัวขับเคลื่อน (Driver Assessment)

ท่านคิดว่าภารกิจที่ ทอ.และ ปณ.ตบ.ทำความร่วมมือกัน จะเกิดประโยชน์ร่วมกัน อย่างไร	ไม่ได้ ประโยชน์ (1)	ได้รับ ประโยชน์ น้อย (2)	ได้รับ ประโยชน์ ปานกลาง (3)	ได้รับ ประโยชน์ มาก (4)	ได้รับ ประโยชน์ มากที่สุด (5)
<p>1.การบริหารสินทรัพย์ และ ค่าใช้จ่ายขององค์กร (Asset/Cost Efficiencies) ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีต้นทุนการดำเนินการที่ ลดลง เช่น ต้นทุนค่าขนส่ง ค่าเชื้อเพลิงค่าบรรจุหีบห่อ ค่าใช้จ่ายบุคลากร - การบริหารจัดการ สินทรัพย์ที่มีอยู่ขององค์กรมี ประสิทธิภาพมากขึ้น 					
<p>2.การสนับสนุนหน่วยผู้ใช้งาน พัสดุ (Customer Service) ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - การขนส่งถูกต้อง ทันเวลา ขึ้น - มีการติดตามสถานภาพ พัสดุได้ดีขึ้น - สามารถลดระยะเวลาการ รอส่งพัสดุ - การสนับสนุนผู้ใช้งาน ปลายทางมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น 					

<p>3.การพัฒนาองค์กรจากการ ทำ ความ ร่วม มือ กับ หน่วย งาน ภาย นอก (Advantage)ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ด้านโซ่อุปทานระหว่าง องค์กร - มีการเข้าถึงทักษะ นวัตกรรมใหม่ๆจากการ แลกเปลี่ยนความร่วมมือ ระหว่างองค์กร - สามารถขยายผลการ ดำเนินงานไปยังองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะการดำเนิน กิจกรรมคล้ายคลึงกัน 				
<p>4.การดำเนินการขององค์กร มีเสถียรภาพและยั่งยืน (Stability) ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลดความผันผวนในการ ดำเนินกิจกรรมด้านโซ่ อุปทาน - ลดความเสี่ยงในการ ดำเนินกิจกรรมด้านโซ่ อุปทาน - องค์กรมีหลักประกันใน การดำเนินการที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการโซ่อุปทาน 				

ท่านคิดว่า ตัวแบบของความร่วมมือดังในแต่ละด้านสามารถจะเป็นต้นแบบให้กับองค์กรอื่นๆได้ โดยหากผู้ได้รับการสัมภาษณ์ มีความเห็นด้วย จะให้คะแนน = 1 คะแนน ไม่เห็นด้วย = 0 คะแนน ดังนี้

ตัวขับเคลื่อน	ไม่สามารถเป็นต้นแบบให้องค์กรอื่นๆได้ (0)	สามารถเป็นต้นแบบให้องค์กรอื่นๆได้ (1)
การบริหารสินทรัพย์ และค่าใช้จ่ายขององค์กร (Asset/Cost Efficiencies)		
การสนับสนุนหน่วยผู้ใช้งานพัสดุ (Customer Service)		
การพัฒนาองค์กรจากการทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (Advantage)		
การดำเนินการขององค์กรมีเสถียรภาพและยั่งยืน (Stability)		

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบประเมินตัวส่งเสริม (Facilitator Assessment)

ท่านคิดว่า ทอ.และ ปณท.ทบ.มีความ สอดคล้องกันอย่างไรในการที่จะส่งเสริม ให้เกิดความร่วมมือทางด้านโซ่อุปทาน ที่มีประสิทธิภาพ	ไม่ สอดคล้อง กัน (1)	สอดคล้อง กันน้อย(2)	สอดคล้อง ปานกลาง (3)	สอดคล้อง กันมาก (4)	สอดคล้อง กันมาก ที่สุด (5)
1.มีความคล้ายคลึงในการบริหารจัดการ (Management) เช่น - มีรูปการจัดโครงสร้างองค์กรคล้ายคลึง กัน -เทคนิคการบริหารจัดการที่ใช้ในการ บริหารองค์กรคล้ายคลึงกัน เช่น KM, TQM, QCC - มีแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรที่ คล้ายคลึงกัน					
2.มีความเข้ากันได้ระหว่างองค์กร (Corporate Compatibility) เช่น - มีจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ในการบริหาร องค์กรคล้ายคลึงกัน - การให้ความสำคัญกับสัญญา ข้อตกลง ที่กระทำกับหน่วยงานอื่น - เล็งเห็นความสำคัญของการร่วมมือกับ องค์กรภายนอก					
3.มีความเต็มใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกัน (Mutuality) เช่น - มีความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูล การดำเนินงานซึ่งกันและกัน - มีความเต็มใจที่จะสร้างความร่วมมือ กันในระยะยาว - มีความเต็มใจที่จะบูรณาการระบบการ ทำงานร่วมกัน					
4.ความสมดุล (Symmetry) เช่น - ภาพลักษณ์องค์กรใกล้เคียงกัน - ระดับเทคโนโลยีที่ใกล้เคียงกัน - มีความมั่นคงทางด้านการเงิน งบประมาณ					

ตัวส่งเสริมเพิ่มเติม (คะแนนเสริม)

ในคำถามต่อไปนี้ เป็นคำถามเพิ่มเติมในการพิจารณาตัวส่งเสริม โดยขอให้ผู้ตอบแบบสอบถาม
พิจารณาว่าองค์กรทั้งสององค์กรมีความสอดคล้องกันในเรื่องดังกล่าวใช่หรือไม่

ผลการประเมิน	ใช่	ไม่ใช่
องค์กรทั้งสองมีอุปสรรคที่คล้ายคลึงกัน		
องค์กรทั้งสองมีที่ตั้งองค์กรอยู่ในอาณาบริเวณเดียวกัน		
สามารถให้สิทธิพิเศษกับองค์กรที่ทำความร่วมมือได้		
มีประวัติการทำงานที่ประสบความสำเร็จร่วมกันในอดีต		
มีผู้ใช้บริการปลายทาง(End-User) ร่วมกัน		

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ผลการรวมคะแนน

แบบประเมินตัวขับเคลื่อน

ผลการประเมิน	คะแนน
ด้านการบริหารสินทรัพย์/ค่าใช้จ่ายมีประสิทธิภาพ	
ด้านการสนับสนุนผู้ใช้งานปลายทาง	
ด้านการสร้างความได้เปรียบทางการตลาด	
การส่งเสริมการพัฒนาองค์กรที่มีมีเสถียรภาพและยั่งยืน	
ผลการประเมินคะแนนตัวขับเคลื่อน	

แบบประเมินตัวส่งเสริม

ผลการประเมิน	คะแนน
ความเข้ากันได้ระหว่างองค์กร	
ความคล้ายคลึงกันในปรัชญาและแนวทางการบริหารองค์กร	
ต้องการในการสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกัน	
ความเหมือนกันระหว่างองค์กร	
องค์กรทั้งสองมีคู่แข่งร่วมกัน	
องค์กรทั้งสองมีที่ตั้งองค์กรใกล้เคียงกัน	
สามารถให้สิทธิพิเศษกับองค์กรที่ทำความร่วมมือได้	
มีประวัติการทำงานที่ประสบความสำเร็จร่วมกันในอดีต	
มีผู้ใช้บริการปลายทาง(End-User) ร่วมกัน	
ผลการประเมินคะแนนตัวส่งเสริม	

ผลการประเมินระดับความร่วมมือในโซ่อุปทานที่เหมาะสมระหว่าง ทอ.และ ปณท.ดบ.

คะแนนตัวขับเคลื่อน	คะแนนตัวส่งเสริม	รูปแบบความร่วมมือ
8-11	8-11	Arm's Length
8-11	12-15	Type I
12-15	8-11	
12-15	12-15	Type II
16-24	8-11	
8-11	16-25	
16-24	12-15	Type III
12-15	16-25	
16-24	16-25	



ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

เรืออากาศเอก โสภณัฐ ธนสมบุญรณ์ เกิดเมื่อวันที่ 27 ก.ย.2527 ณ จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมเครื่องกล จาก โรงเรียนนายเรืออากาศ เริ่มรับราชการในตำแหน่ง นายทหารควบคุมการจัดหาทางทหาร แผนกจัดหาทางทหาร กองจัดหาทางทหารกับต่างประเทศ กรมส่งกำลังบำรุงทหารอากาศ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดหายุทโธปกรณ์จากรัฐบาลต่างประเทศ

ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ นอกจากหน้าที่หลักที่ได้รับมอบหมายแล้ว ยังได้ปฏิบัติราชการพิเศษที่สำคัญ ได้แก่ นายทหารติดต่อประจำสำนักงานที่ปรึกษาทางทหารสหรัฐอเมริกา ประจำประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2551 และ 2556 รวมถึงได้รับการคัดเลือกไปปฏิบัติหน้าที่นายทหารพัสดุตามโครงการแลกเปลี่ยนระหว่างกองทัพอากาศไทยและกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา ณ Hill Air Force Base สหรัฐอเมริกา ระหว่างปี 2553 - 2555 รวมถึงเป็นเจ้าหน้าที่โครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดหายุทโธปกรณ์หลักของกองทัพอากาศ เช่น โครงการ F-16 MLU โครงการจัดหา บ. JAS 39 C/D (Gripen) เป็นต้น จากนั้นได้เข้าศึกษาในหลักสูตรสหสาขาวิชาด้านการจัดการโลจิสติกส์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รุ่นที่ 13