

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดส่งสินค้าวัตถุดิบ (Lambert , Stock and Ellram , 1998)

พันธมิตรผู้จัดส่งสินค้า/วัตถุดิบ เป็นประเด็นหนึ่งในด้านความสัมพันธ์ระหว่างกิจการ แรงกดดันทางธุรกิจ เช่น วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่สั้นลงและการแข่งขันจากทั่วโลก ทำให้ธุรกิจเกิดความซับซ้อนและเกิดต้นทุนที่สูงมากสำหรับกิจการที่จะดำเนินการอย่างโดดเด่น และแม้ว่าเรื่องพันธมิตรดังกล่าวจะมีความน่าสนใจ แต่ก็ยังมีความสับสนเกี่ยวกับการก่อตั้งกลุ่มพันธมิตร และหาเหตุผลในการก่อตั้ง

พันธมิตร คือ การสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่อยู่พื้นฐานของความไว้วางใจกัน ความเปิดกว้าง ร่วมกันรับความเสี่ยงและแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกันที่ได้จากความได้เปรียบในการแข่งขัน และส่งผลให้ผลการดำเนินการของธุรกิจมีมากกว่าการที่จะดำเนินการอยู่เพียงลำพัง

หรือพันธมิตร หมายถึง การที่บริษัทต่างๆ ตกลงร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมบางอย่าง เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ที่พวกเขาไม่อาจบรรลุถึงความต้องการเป้าหมายนั้นได้ ถ้าไม่มีการร่วมมือกับผู้อื่น เนื่องจากมีข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร (กำลังคน กำลังเงิน เทคโนโลยี ฯลฯ) หรือมีความเชื่อว่า การสร้างพันธมิตรจะทำให้ตนมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจมากกว่าการดำเนินงานแต่เพียงลำพัง (ยูดา รักไทย และสุภาวดี วิริยะประพันธ์ , 2544)

#### 2.1.1 ประเภทของพันธมิตร

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรอาจมีได้ตั้งแต่การร่วมกัน (Arm's Relationship) ไปจนถึงการรวมตัวกันในแนวตั้ง (Vertical Integration) ระหว่างสององค์กร โดยมากแล้วความสัมพันธ์มักจะเริ่มต้นโดยการให้ความร่วมมือกันในระยะแรก มีช่วงระยะเวลาที่ยาวนานและเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนในหลายๆ ด้าน อย่างไรก็ตามก็ไม่มีเหตุผลที่ต้องใช้ข้อตกลงหรือการดำเนินงานร่วมกันระหว่างองค์กร ความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันนั้น ผู้ขายมักเสนอสินค้าหรือบริการมาตรฐานไปยังลูกค้าทุกประเภทซึ่งจะได้รับเงื่อนไขที่เป็นมาตรฐานด้วย เมื่อการแลกเปลี่ยนสิ้นสุดลงความสัมพันธ์ก็จะสิ้นสุดลงด้วย ขณะที่ความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันเป็นทางเลือกที่เหมาะสมในหลายๆ สถานการณ์ก็มีความสัมพันธ์ประเภทอื่นที่มีความสัมพันธ์กันมากยิ่งขึ้น เรียกว่า พันธมิตร (Partnership) ซึ่งให้ผลประโยชน์อย่างเห็นได้ชัดแก่ทั้งสองกิจการที่เป็นพันธมิตรกัน

พันธมิตรไม่เหมือนกับการรวมกิจการ (Joint Venture) หรือพันธมิตรทางกลยุทธ์ (Strategic Alliance) ซึ่งแสดงระดับของความสัมพันธ์ระหว่างสองกิจการและก็ไม่เหมือนกับการรวมตัวในแนวดิ่งด้วย อย่างไรก็ตามการจัดการทางด้านพันธมิตรที่ดีสามารถให้ประโยชน์คล้ายกับการรวมกิจการหรือการรวมตัวในแนวดิ่ง เช่น Pepsi รวมกิจการกับภัตตาคาร ได้แก่ Taco Bell , Pizza Hut และ KFC เพื่อสร้างความมั่นใจในการกระจายสินค้าของตนผ่านช่องทางเหล่านี้ Coca-Cola ก็ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกันโดยไม่มีต้นทุนจากการรวมตัวในแนวดิ่ง โดยใช้พันธมิตร คือ McDonald's

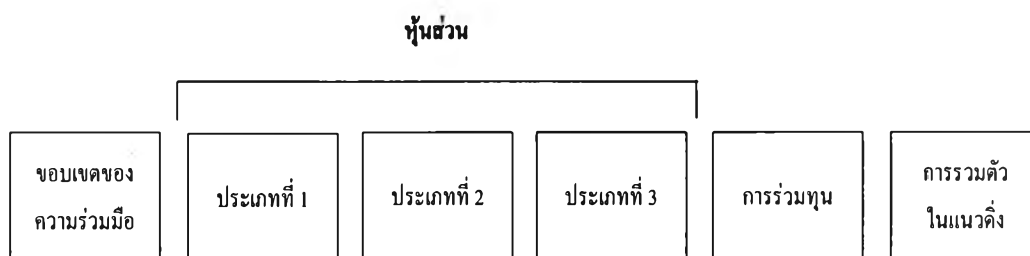
เมื่อพันธมิตรส่วนใหญ่แบ่งปันองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะของตน แต่ไม่มีแนวคิดหรือการวัดผลเปรียบเทียบ (Benchmark) ที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้ เนื่องจากความสัมพันธ์แต่ละแบบมีปัจจัยที่กระตุ้นและมีความแตกต่างกันออกไปในด้านสภาพแวดล้อม ความต่อเนื่อง ความกว้าง และใกล้ชิดของความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละกรณี จากการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ด้านพันธมิตร 3 รูปแบบ คือ

**ประเภทที่ 1** องค์กรตระหนักถึงผู้อื่นในฐานะหุ้นส่วน และมีกิจกรรมความร่วมมือและการวางแผนภายใต้ข้อจำกัด ซึ่งมักจะมีความสัมพันธ์ในระยะสั้น และเกี่ยวข้องกับองค์กรประกอบในระดับหน่วยงานหรือแผนกใดแผนกหนึ่งของแต่ละองค์กร

**ประเภทที่ 2** องค์กรมีความเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในความร่วมมือประสานงานระหว่างกิจกรรมต่างๆ อย่างไรก็ตามก็ไม่ได้คาดหวังให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นอยู่ตลอดไป แต่มักจะมีความสัมพันธ์ในระยะยาวและเกี่ยวข้องกับหลายๆ แผนกด้วยกัน

**ประเภทที่ 3** องค์กรแบ่งปันความร่วมมือกันในระดับที่สำคัญๆ โดยแต่ละฝ่ายต่างมองกันและกันในฐานะส่วนขยายของกิจการของตน โดยทั่วไปไม่มีระยะเวลาสิ้นสุดของความร่วมมือดังกล่าว

ปกติแล้ว กิจการจะมีระดับความสัมพันธ์ที่หลากหลาย ส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับของความร่วมมือ สำหรับในระดับของพันธมิตรแล้วส่วนใหญ่แล้วจะเป็นประเภทที่ 1 ในขณะที่ประเภทที่ 3 จะมีอยู่อย่างจำกัด ความสัมพันธ์ในประเภทที่ 3 จะต้องสำรองไว้สำหรับผู้จัดส่งสินค้า/วัตถุดิบหรือลูกค้าที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ตัวอย่าง Coke และ McDonald จัดว่าเป็นความสัมพันธ์ในประเภทที่ 3



รูปที่ 2.1 ประเภทพันธมิตร

นอกจากนี้ยูดา รักไทย และสุภาวดี วิริยะประพันธ์ (2544 , อ้างถึงใน Peter Lorange และ Johan Rooks ,1993) ได้แบ่งรูปแบบของพันธมิตร ดังนี้

**รูปแบบของพันธมิตร** แบ่งประเภทของพันธมิตรออกเป็น 4 ประเภท คือ

### 1. Ad hoc pool (การรวมการเฉพาะกิจ)

บริษัทที่จะร่วมพันธมิตรกันจะลงทุน (คน เงิน เทคโนโลยี ฯลฯ) เพื่อใช้ในการดำเนินงานร่วมกันให้น้อยที่สุด เนื่องจากแผนงานนั้นจะกินระยะเวลาเพียงสั้นๆ และไม่มีการเตรียมทุนไว้สำหรับกรณีที่อาจมีความเปลี่ยนแปลงภายหลัง ผลประโยชน์ทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นจากการร่วมมือกันนี้จะถูกบริษัททั้งสองฝ่ายเก็บเกี่ยวในภายหลัง ไม่ว่าจะเป็ผลกำไร ในรูปตัวเงิน เทคโนโลยีใหม่ๆ รวมไปถึงทุนที่สามารถเรียกกลับคืนได้ เช่น พนักงาน ผู้เชี่ยวชาญเทคโนโลยีที่นำมาใช้

### 2. Consortium (การร่วมมือ)

บริษัทที่ร่วมเป็นพันธมิตรกันจะเก็บผลประโยชน์เข้าบริษัทของตน เช่นเดียวกับ Ad hoc pool แต่จะเต็มใจเพิ่มทุนให้กับพันธมิตร เพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมที่ทำให้พันธมิตรเห็นโอกาสใหม่ๆ หรือตระหนักถึงภัยคุกคามได้ พันธมิตรประเภทนี้ จะเป็นเพียงการทำสัญญาเพื่อกำหนดว่าใครจะทำอะไรในองค์กรของตน ทั้งนี้ก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่อาจจะมีการประสานงานกันเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถตอบรับต่อความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วได้อย่างสอดคล้องกัน ซึ่งโดยปกติแล้วกิจกรรมหรืองานที่ทำร่วมกัน ก็จะเป็นลักษณะของการวิจัยและพัฒนาการผลิตหรือการทำตลาดร่วมกัน

### 3. Project – based Joint Ventures (โครงการร่วมลงทุน)

บริษัทที่ร่วมกันเป็นพันธมิตรประเภทนี้ จะใช้ทรัพยากรของตนไปกับการสร้างมูลค่าเชิงกลยุทธ์ (Strategic Value) น้อยมาก และผลผลิตที่เกิดขึ้นจะถูกเก็บคืนสู่บริษัทเฉพาะส่วนที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินปันผล ค่าธรรมเนียมและค่าสัมปทาน (Royalties) เป็นต้น แต่ถึงแม้ทรัพยากรและผลผลิตส่วนใหญ่จะยังคงอยู่กับพันธมิตร แต่ความสามารถในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ก็มีจำกัด เนื่องจากมีทรัพยากรไม่เพียงพอและบริษัทแม่ไม่เพิ่มทุนลงไปโครงการ

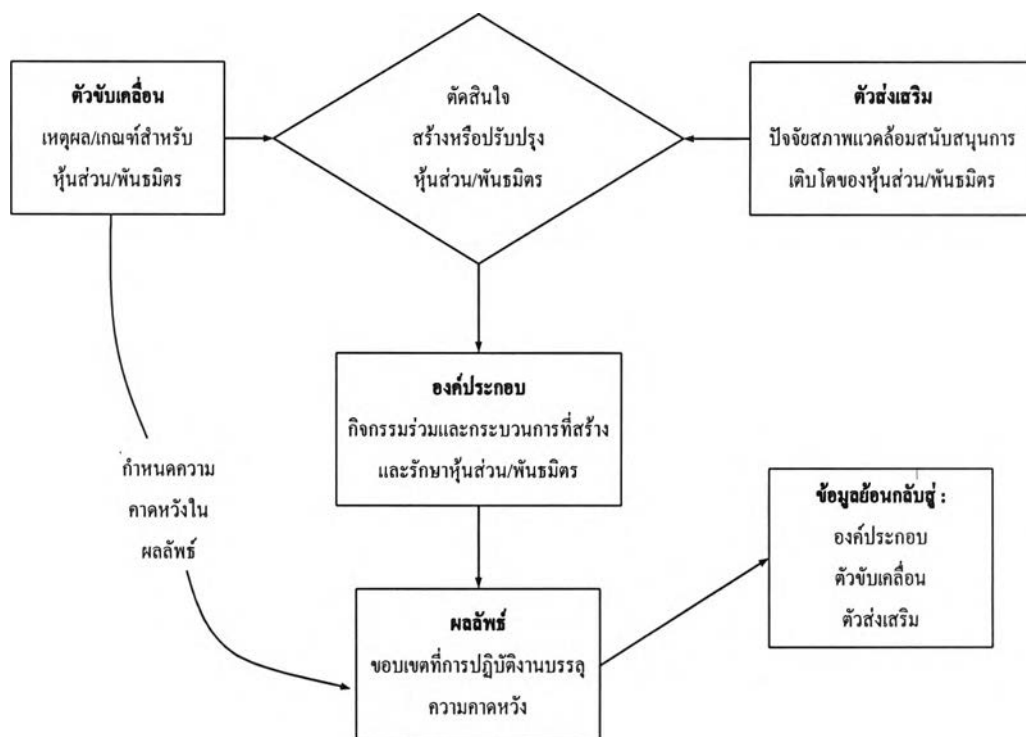
### 4. Full – Blown Joint Ventures (การร่วมลงทุนอย่างเต็มที่)

เป็นการร่วมมือระยะยาว ที่โดยทั่วไปหุ้นส่วนทุกฝ่ายจะให้การสนับสนุนด้านทุนและทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง และไม่ค่อยมีข้อจำกัดเหมือนการเป็นพันธมิตรประเภทอื่นๆ เพื่อให้ทีม/กลุ่มที่ทำงาน ซึ่งเปรียบเสมือนองค์กรใหม่แห่งหนึ่งนั้นสามารถรับมือ/ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ

ได้ และบริษัทแม่ก็จะไม่เรียกทุนหรือทรัพยากรที่นำไปใช้ดำเนินงานกลับคืน (เว้นแต่พันธมิตรจะเลิกกันไป หรือยุติลง) แต่ละเก็บเฉพาะผลประโยชน์บางส่วน เช่น เงินปันผล และค่าธรรมเนียม (Royalty) เป็นต้น

### 2.1.2 ตัวแบบของพันธมิตร

ตัวแบบของพันธมิตรที่แสดงในรูปที่ 2.2 มีองค์ประกอบหลักอยู่ 3 ประการที่นำมาสู่ผลลัพธ์ คือ ตัวขับเคลื่อน (Driver) ตัวส่งเสริม (Facilitator) และองค์ประกอบ (Component) ตัวขับเคลื่อน คือ เหตุผลผลักดันต่อการเป็นหุ้นส่วน ตัวส่งเสริม คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความร่วมมือกัน ที่ช่วยส่งเสริมการเจริญเติบโตและการพัฒนาพันธมิตร องค์ประกอบ คือ กิจกรรมและกระบวนการร่วมกันที่ใช้เพื่อสร้างและรักษาความเป็นพันธมิตรดังกล่าวเอาไว้ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นสิ่งที่สะท้อนผลของความร่วมมือนั่นเอง



รูปที่ 2.2 ตัวแบบของพันธมิตร

**ตัวขับเคลื่อน (Driver)** ทั้งสองฝ่ายจะต้องเชื่อว่าต่างฝ่ายจะได้รับประโยชน์ที่ชัดเจนจากการเป็นพันธมิตรสูงกว่าการไม่เป็นพันธมิตร ประโยชน์ในขั้นต้นที่ตัวขับเคลื่อนก่อให้เกิดความต้องการมีพันธมิตร ได้แก่

1. ประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุน
2. การปรับปรุงการบริการลูกค้า
3. ความได้เปรียบทางการตลาด
4. กำไรที่มีเสถียรภาพหรือมีการเติบโต

การมีตัวขับเคลื่อนที่แข็งแกร่งมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของการเป็นพันธมิตร แต่การมีตัวขับเคลื่อนเพียงลำพังไม่ได้ประกันถึงความสำเร็จ ผลประโยชน์ที่ได้รับจากตัวขับเคลื่อนจะต้องยั่งยืนอยู่อย่างยาวนานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น หากเกิดความได้เปรียบทางการตลาดหรือประสิทธิภาพทางด้านต้นทุน ซึ่งเป็นผลมาจากการเป็นพันธมิตรซึ่งคู่แข่งนั้นก็สามรถมีได้โดยง่าย การที่พันธมิตรจะประสบความสำเร็จในระยะยาวก็จะลดลง

ในการประเมินถึงความสัมพันธ์นั้น ผู้บริหารจะต้องทราบว่าตัวขับเคลื่อนเพียงพอที่จะเข้าร่วมกันเป็นพันธมิตรมากน้อยเพียงใด

- ประการแรก ทุกฝ่ายจะต้องมีตัวขับเคลื่อน อาจไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเหมือนกัน ทั้งสองฝ่ายแต่ทั้งคู่ต้องมีตัวขับเคลื่อนที่แข็งแกร่ง
- ประการที่สอง ตัวขับเคลื่อนจะต้องแข็งแกร่งเพียงพอที่จะทำให้แต่ละฝ่ายสามารถคาดหวังได้ถึงผลประโยชน์ที่เป็นจริงจากความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง แต่ละฝ่ายจะต้องมีประเมินถึงความแข็งแกร่งของตัวขับเคลื่อนที่กำหนดอย่างอิสระ

**ตัวส่งเสริม (Facilitator)** ในขณะที่ตัวขับเคลื่อนนั้นเป็นแรงกระตุ้นในแต่ละฝ่าย แต่จากความต้องการในการสร้างพันธมิตรนั้น อาจมีความน่าจะเป็นที่ความสำเร็จจะลดลงถ้าสภาพแวดล้อมของกิจการไม่สนับสนุนการมีพันธมิตรอย่างใกล้ชิด ซึ่งก็เหมือนความสัมพันธ์ของกลุ่มสาวที่มีความต้องการที่จะแต่งงานแต่มีอุปสรรคจากกฎหมาย รูปแบบของการสื่อสารที่แตกต่างกัน ค่านิยมที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างกิจการอาจมีอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมเช่นกัน ในทางตรงกันข้ามสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดการรวมตัวกันของทั้งสองฝ่ายจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในการเป็นพันธมิตร

ตัวส่งเสริมนั้นเป็นองค์ประกอบทางด้านสภาพแวดล้อมของกิจการที่ช่วยให้พันธมิตรเจริญเติบโตและมีความแข็งแกร่ง อันเป็นการสนับสนุนขั้นพื้นฐานเพื่อความสัมพันธ์ที่ดี ในระยะสั้นแล้วตัวส่งเสริมไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้และอาจจะมีหรือไม่มีก็ได้ ระดับของตัวส่งเสริมที่มีอยู่มักจะเป็นตัวตัดสินถึงความสำเร็จของพันธมิตร ตัวส่งเสริมนั้น ได้แก่

- 1) ความเข้ากันได้ระหว่างกิจการ
- 2) ความคล้ายคลึงกันทางด้านปรัชญาและเทคนิคทางการบริหาร
- 3) ความร่วมมือกัน
- 4) ความสมดุลระหว่างกัน

ตัวส่งเสริมนั้นเป็นประโยชน์ในสภาพแวดล้อมที่ผสมผสานของพันธมิตรทั้งสองฝ่าย ตัวส่งเสริมจะต้องถูกประเมินโดยผู้บริหารของแต่ละฝ่ายร่วมกัน ซึ่งแตกต่างจากตัวขับที่จะถูกประเมินอย่างอิสระ การอภิปรายถึงค่านิยม ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายจะนำไปสู่การปรับปรุงความสัมพันธ์แม้ว่าจะไม่มีความก้าวหน้าในการสร้างความสัมพันธ์ก็ตาม หากว่ามีตัวส่งเสริมมากขึ้นเท่าใดก็มีโอกาสที่จะมีความสำเร็จของพันธมิตรที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น

ถ้าทั้งสองฝ่ายคาดหวังผลประโยชน์ที่เป็นไปได้จากพันธมิตรและหากว่าสภาพแวดล้อมมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนแล้ว การเป็นพันธมิตรก็จะถูกดำเนินการให้มากขึ้น รูปแบบพันธมิตรที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่ผสมผสานความแข็งแกร่งของทั้งตัวขับและตัวส่งเสริม การผสมผสานที่แข็งแกร่งจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ชนิดที่ 3 ส่วนการผสมผสานที่เปราะบางจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ระดับร่วมมือเท่านั้น

ทั้งหมดนี้ดูเหมือนว่าจะมีแรงกดดันให้ผู้บริหารพยายามสร้างความสัมพันธ์และนำไปสู่การเป็นพันธมิตรประเภทที่สามซึ่งไม่มีความจำเป็น การเป็นพันธมิตรที่ใกล้ชิดกันมากขึ้นไม่ได้หมายความว่าดีกว่าเสมอไป จุดประสงค์ของการเป็นพันธมิตรที่ดีกว่า คือ ต้องมีการเลือกชนิดของความสัมพันธ์ที่เหมาะสมภายใต้ตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมที่กำหนด ในความเป็นจริงสถานการณ์ที่มีตัวขับเคลื่อนและ/หรือตัวส่งเสริมในระดับต่ำ ในความสัมพันธ์ประเภทที่สามนั้นจะส่งผลให้เกิดการลดผลิตผล ดังนั้นจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความสัมพันธ์ในระดับดังกล่าว การพิจารณาความสัมพันธ์ในระดับใดระดับหนึ่งจะต้องมีขึ้นและมีการติดตาม และนำระดับความสัมพันธ์ดังกล่าวมาปฏิบัติกับทุกฝ่าย

การประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมจะใช้ในการพิจารณาศักยภาพของพันธมิตร แต่องค์ประกอบที่อธิบายประเภทของความสัมพันธ์จะต้องนำมาปฏิบัติจริง

**องค์ประกอบ (Component)** คือ กิจกรรมและกระบวนการทางการบริหารที่สร้างขึ้นและควบคุมตลอดช่วงระยะเวลาการเป็นพันธมิตร องค์ประกอบสร้างความสัมพันธ์ในการดำเนินงานและช่วยผู้บริหารสร้างประโยชน์จากความร่วมมือกัน พันธมิตรทุกฝ่ายต่างมีองค์ประกอบพื้นฐานที่คล้ายคลึงกัน แต่มีทิศทางในการนำไปปฏิบัติและการจัดการที่แตกต่างกัน องค์ประกอบเหล่านั้น

ได้แก่ การวางแผน การควบคุมการปฏิบัติงานร่วม การติดต่อสื่อสาร การร่วมแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ ความไว้วางใจและข้อตกลง วิธีการติดต่อ ทัศนวิสัย และการลงทุนทางการเงิน

### 2.1.3 ผลประโยชน์และการสะท้อนกลับ

เมื่อนำการเป็นพันธมิตรมาปฏิบัติกับผู้จัดส่งสินค้า/วัตถุดิบแล้ว จะต้องมีการวัดประสิทธิผลของความสัมพันธ์และอาจมีการปรับเปลี่ยนได้ การวัดผลที่มีประสิทธิภาพและการสะท้อนกลับ คือ การประเมินการพัฒนาตัวขับเคลื่อนของพันธมิตรซึ่งจะต้องมีการวัดผลในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวขับเคลื่อนแต่ละตัวอย่างชัดเจน การวัดผลที่ชัดเจนนั้นจะเป็นมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ของการเป็นพันธมิตร และการสะท้อนกลับจะมีขึ้น ณ ส่วนใดของตัวแบบนี้ก็ได้ และการสะท้อนกลับนี้เองจะต้องมีการปรับปรุงทุกระยะตามสถานะของตัวขับเคลื่อน ตัวส่งเสริม และองค์ประกอบ

### 2.1.4 ตัวขับเคลื่อนของพันธมิตร/หุ้นส่วน

- ประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุน : ความน่าจะเป็นที่ความสัมพันธ์นี้จะช่วยลดค่าใช้จ่ายหรือปรับปรุงการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ เช่น ต้นทุนผลิตภัณฑ์ การประหยัดต้นทุนต่างๆ เช่น การกระจายสินค้า การยกขนส่งสินค้า การหีบห่อสินค้า การจัดการด้านข้อมูลและอื่นๆ

- การปรับปรุงการบริการลูกค้า : ความน่าจะเป็นที่ความสัมพันธ์นี้จะช่วยปรับปรุงระดับการให้บริการลูกค้า เช่น ปรับปรุงเวลาการส่งมอบสินค้า การติดตามสินค้า กระบวนการสั่งซื้อ ความถูกต้องของคำสั่งซื้อ รอบเวลาการสั่งซื้อ และอื่นๆ

- ความได้เปรียบทางการตลาด : ความน่าจะเป็นที่ความสัมพันธ์นี้จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการตลาด เช่น การเข้าสู่ตลาดใหม่ การส่งเสริมการจำหน่าย (การโฆษณาพร้อมกันหรือการส่งเสริมการจำหน่ายร่วมกัน) ราคา (การลดราคา) สินค้า (นวัตกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน โอกาสในการใช้ตราสินค้า) สถานที่ (การขยายพื้นที่การขาย) การเข้าถึงเทคโนโลยีและอื่นๆ

- กำไรที่มีเสถียรภาพหรือมีการเติบโต : ความน่าจะเป็นที่ความสัมพันธ์นี้จะส่งผลต่อการเติบโตของกำไรหรือลดความแปรปรวนในกำไร เช่น การเจริญเติบโตของกิจการ ส่วนแบ่งของตลาด ยอดขาย และอื่นๆ

### 2.1.5 ตัวส่งเสริมของพันธมิตร/หุ้นส่วน

- ความสามารถขององค์กร : ความน่าจะเป็นที่สององค์กรจะรวมเข้าด้วยกันอย่างราบรื่นในเรื่องต่อไปนี้ (1) วัฒนธรรม และ (2) ธุรกิจ

- ปรัชญาและเทคนิคการจัดการ : ความน่าจะเป็นที่ปรัชญาและเทคนิคการจัดการของสององค์กรจะเข้ากันได้เป็นอย่างดี เช่น โครงสร้างองค์กร การใช้ TQM การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ประเภทของการใช้การจูงใจ ความสำคัญของทีมงาน และทัศนคติของพนักงาน เป็นต้น

- ความเป็นผู้ใหญ่/ความรอบคอบ : ความน่าจะเป็นที่สองหน่วยงานจะมีทักษะและความต้องการในการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน ทั้งในด้านความคิด การปฏิบัติ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ข้อมูลด้านการเงิน เป็นต้น

- ความเหมือนกัน : ความน่าจะเป็นที่สองหน่วยงานจะมีความคล้ายคลึงกันในปัจจัยสำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของความสัมพันธ์ เช่น ขนาดของกิจการ ยอดขาย ส่วนแบ่งของตลาด สถานะทางการเงิน ประสิทธิภาพ ชื่อเสียง เทคโนโลยี และอื่นๆ

### 2.1.6 องค์ประกอบของพันธมิตร/หุ้นส่วน

- การวางแผน (รูปแบบ ระดับ เนื้อหา)
- การควบคุมการปฏิบัติงานร่วม (การวัดผลและความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง)
- การติดต่อสื่อสาร (โดยปกติและไม่ปกติ ทางเอกสารและอิเล็กทรอนิกส์)
- การแบ่งส่วนความเสี่ยงและรางวัล
- ความไว้วางใจและความผูกมัดที่มีต่อกัน
- รูปแบบของสัญญา (ระยะเวลาและการครอบคลุม)
- ขอบเขต
- การลงทุน (การเงิน เทคโนโลยี และบุคคล)

### 2.1.7 ผลได้ของการเป็นพันธมิตร/หุ้นส่วน

- ผลได้ของการปฏิบัติงานโลก (การขยายระดับของกำไร)
- ผลได้ของกระบวนการ (การปรับปรุงบริการและการลดต้นทุน)
- การได้เปรียบในการแข่งขัน (สภาพการตลาด ส่วนแบ่งของตลาด)



โดยทั่วไปแล้วประโยชน์ของพันธมิตร มีดังนี้ (ยูดา รักไทย และสุภาวดี วิริยะประพันธ์, 2544)

1. ขยายฐานลูกค้า/ตลาด เข้าสู่พื้นที่ต่างถิ่น หรือต่างประเทศ โดยอาศัยกำลังอำนาจของกลุ่มพันธมิตร ซึ่งถ้าหากจะทำการรุกเข้าไปในตลาดเองนั้น อาจเป็นเรื่องยากเนื่องจากขาดความชำนาญ ความคุ้นเคยกับกลุ่มผู้บริโภค หรืออาจเนื่องจากมีข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย

2. เพื่อร่วมกันแบ่งปันความเสี่ยงหรือทุน ในการดำเนินงานที่เจ้าของโครงการประมาณการว่า ถ้าสำเร็จจะได้รับผลตอบแทนสูง แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทุนสูงเช่นกัน ดังนั้นจึงหาผู้ที่มาร่วมลงทุนเพื่อลดภาระของตน และเพื่อลดอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับบริษัทของตน ในกรณีที่โครงการนั้น ไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง

3. เพื่อรวมเอาทักษะและสินทรัพย์ที่แต่ละฝ่ายมีมาร่วมสร้าง และพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ๆ

4. เพื่อร่วมกันตั้งมาตรฐานต่างๆ ในอุตสาหกรรมซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

5. เพื่อป้องกันสถานะผู้นำทางตลาดของตนเอง โดยการเป็นพันธมิตรกับบริษัทกับบริษัทที่สามารถป้องกันวัตถุดิบให้กับกระบวนการของตนได้ เหมือนอย่างไอบีเอ็มเป็นพันธมิตรกับบริษัทซอฟต์แวร์ขนาดเล็กหลายบริษัท (ทั้งที่แต่ก่อนปฏิเสธที่จะเข้าร่วมพันธมิตรกับใครๆ) เพราะต้องการนำเอาซอฟต์แวร์ของบริษัทเหล่านั้นที่มีความหลากหลายเกินกว่าที่ไอบีเอ็มจะคิดได้มาพัฒนาเป็นซอฟต์แวร์ของตนเอง

6. เพื่อตามให้ทันคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน

### 2.1.8 ความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ของการเป็นพันธมิตร (ยูดา รักไทย และสุภาวดี วิริยะประพันธ์, 2544)

ถึงแม้จะมีประโยชน์หลายอย่างที่องค์กรต่างๆ จะได้จากการเป็นพันธมิตร แต่ก็ยังเป็นกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงและอันตรายเหมือนกับกลยุทธ์อื่นๆ ซึ่งความเสี่ยงที่ผู้เข้าเป็นพันธมิตรอาจเผชิญ มีดังต่อไปนี้

1. เสี่ยงต่อการถูกกลืนบริษัท

2. เสี่ยงต่อการสูญเสียสมรรถนะในการแข่งขัน ถ้าไม่สามารถเรียนรู้ได้เท่ากับหรือมากกว่าหุ้นส่วน และหุ้นส่วนไม่ต้องการเข้าครอบครองกิจการของเราแต่ยุติการเป็นพันธมิตร และตั้งตัวเป็นคู่แข่งกับเรา โดยนำเอาความรู้/ความลับที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการแข่งขันก็เท่ากับว่าจุดแข็งที่ทำให้เราเคยได้เปรียบคู่แข่งนั้นหมดไป

3. เสี่ยงต่อการถูกแสวงหาผลประโยชน์จากหุ้นส่วน

### 2.1.9 ลักษณะสำคัญของพันธมิตรหรือหุ้นส่วนที่ดี (ยูคา รักไทย และสุภาวดี วิริยะประพันธ์ , 2544)

ควรมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) สามารถช่วยให้เราบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ของเราได้ เช่น ช่วยเพิ่มช่องทางจำหน่าย ช่วยลดต้นทุนในการผลิต ช่วยเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับซัพพลายเออร์ ฯลฯ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า คู่พันธมิตรจะต้องมีความสามารถที่เราไม่มี และเป็นประโยชน์ต่อเรา

2) มีวิสัยทัศน์หรือวัตถุประสงค์ไปในทิศทางเดียวกัน เพราะถ้ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างรุนแรงแล้ว การจะให้ทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นนั้นคงเป็นไปได้ยาก และสุดท้ายก็อาจเปลี่ยนจากคำว่ามิตรกลายเป็นศัตรูกันไปเลยก็เป็นได้

3) หุ้นส่วนที่ดีไม่ควรฉวยโอกาสแสวงหาผลประโยชน์จากพันธมิตร เพื่อตนเองแต่ฝ่ายเดียว เพราะกลยุทธ์พันธมิตรเป็นสิ่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือ และผลประโยชน์ร่วมกันของผู้ร่วมพันธมิตร คู่พันธมิตรที่ดีจะต้องไม่เป็นผู้รับ (ความรู้ เทคโนโลยี ทุน ฯลฯ) แต่เพียงฝ่ายเดียว แต่จะต้องเป็นฝ่ายให้ตอบแทนกลับไปในส่วนที่สมน้ำสมน้ำเนื้อกันด้วย

นอกจากลักษณะ 3 ประการนี้แล้ว หุ้นส่วนควรเป็นผู้ที่เราสามารถเชื่อและไว้ใจได้ ซึ่งการจะหาหุ้นส่วนที่ดีที่มีลักษณะดังกล่าว จำเป็นต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทหรือองค์กรนั้นๆ ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยอาจจะหาจากบริษัทที่เป็นพันธมิตรอยู่ก่อนแล้ว กับบริษัทที่เราคาดหวังไว้จากธนาคาร ลูกค้า คู่ค้าของบริษัทดังกล่าว รวมไปถึงการพบปะพูดคุยกับผู้จัดการ ผู้บริหารของบริษัทอีกฝ่าย เพื่อจะได้ทำการประเมินสถานการณ์ก่อนตัดสินใจร่วมเป็นพันธมิตรกัน

### 2.1.10 ปัญหาที่มักเกิดขึ้นในการจัดตั้งพันธมิตร (ยูคา รักไทย และสุภาวดี วิริยะประพันธ์ , 2544)

1. องค์กรที่มีขนาดเล็กกว่ามาก มักเสียเปรียบในเรื่องอำนาจการต่อรองกับคู่พันธมิตรที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีข้อควรจำว่า เมื่อการเจรจาเป็นพันธมิตร นั้นย่อมหมายถึงว่า ไม่ว่าจะมีความเล็กหรือใหญ่ มันก็จะมีจุดแข็งและศักยภาพบางอย่าง ซึ่งสามารถเติมเต็มและเป็นประโยชน์ให้แก่อีกฝ่ายได้ ฉะนั้นองค์กรที่มีขนาดใหญ่จึงไม่ควรเอาขนาดของตนเองมาข่มองค์กรที่เล็กกว่า เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันตั้งแต่แรก ซึ่งอาจส่งผลให้การทำงานร่วมกันหลังตกลงเป็นพันธมิตรแล้วไม่ราบรื่น

2. ความแตกต่างอย่างมาก ในเรื่องรูปแบบการทำงาน และขนาดระหว่างองค์กรที่เป็นพันธมิตร มักทำให้ยากต่อการประสานกลยุทธ์เข้าด้วยกัน ดังนั้นนอกจากผู้บริหารแล้ว ควรจัดตัวแทนหน่วยงานที่จะทำกิจกรรมของพันธมิตรเข้าร่วมประชุมด้วยเวลาว่างแผน/วิเคราะห์กลยุทธ์

3. กรณีที่มีหลายองค์กรมาร่วมพันธมิตร แต่ละฝ่ายมักไม่ค่อยมีโอกาส (เวลา) ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของฝ่ายที่เหลือทั้งหมดซึ่งไม่ใช่เรื่องดีเลย ทุกฝ่ายควรศึกษาวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง สถานะของกันและกันให้ถี่ถ้วนก่อนตกลงเป็นพันธมิตร ถึงแม้ว่ามันจะต้องใช้เวลามากพอสมควรก็ตาม

4. มองข้ามเรื่องค่าใช้จ่าย/ทุน ในการตั้งพันธมิตร เพราะคิดแต่ว่ามันคือการผสานพลัง (Synergy) ที่มีแต่จะก่อให้เกิดประโยชน์ ช่วยลดต้นทุน เพิ่มยอดขาย เพิ่มกำไร ฯลฯ โดยลืมคิดถึงต้นทุนแฝงบางอย่างในการตั้งพันธมิตร เช่น ต้องมีการพัฒนาบุคลากร พัฒนาระบบการทำงานให้สอดคล้องกับคู่พันธมิตร ซึ่งบางทีต้นทุนเหล่านี้อาจสูงกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับด้วยซ้ำไป

5. การข่มกันเอง ระหว่างหุ้นส่วนที่ยิ่งใหญ่จากแต่ละแขนงธุรกิจ เช่น ฝ่ายหนึ่งเป็นยักษ์ใหญ่ในวงการอุตสาหกรรมผู้ผลิตรถยนต์ อีกฝ่ายเป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ที่คุมตลาดในภูมิภาคนั้น ต่างฝ่ายต่างก็ถือว่าตัวเองแน่ ฉะนั้นจะต้องมีอำนาจในพันธมิตรที่จะเกิดขึ้นมากอีกฝ่าย ผลก็คือ การก่อตั้งพันธมิตรอาจไม่ประสบความสำเร็จ หรือสำเร็จแต่มีเรื่องขัดแย้งตลอดเวลาที่ร่วมงานกัน ซึ่งสุดท้ายอาจไปไม่รอดก็ได้ ด้วยเหตุนี้แต่ละฝ่ายจะต้องตระหนักถึงบทบาทของตนในพันธมิตรให้ดีว่าตน คือผู้ทำหน้าที่ผลิต ซึ่งถึงจะผลิตได้ดีขนาดไหน แต่ถ้าไม่มีคนขายเก่งๆ เราก็ไม่านทำอะไรจากการผลิตได้ ขณะเดียวกันผู้ที่ทำหน้าที่ขายต้องเข้าใจว่า ถึงจะเก่งในการขาย ถ้าไม่มีสินค้าก็เปล่าประโยชน์

6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร มักกลัวว่าถ้าเปิดเผยความลับเกี่ยวกับจุดแข็งของตน (เช่น สูตรส่วนผสมอาหาร เทคโนโลยีเฉพาะ) ให้คู่พันธมิตรรู้ อาจทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ ดังนั้นจึงต้องอาศัยวิธีการบริหารพันธมิตรแบบต่างๆ เพื่อป้องกันการถูกกลฉวยผลประโยชน์และสร้างความมั่นใจให้แก่คนในองค์กร ซึ่งนอกจากวิธีดังกล่าวแล้ว ยังต้องอาศัยระยะเวลาในการร่วมงานกันสักระยะหนึ่ง จึงทำให้เกิดความไว้วางใจ และเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ให้แก่คู่พันธมิตร

7. เข้าใจผิดว่าการเป็นพันธมิตร จะทำให้ความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้นเสมอไป แต่ในความเป็นจริงแล้ว ความสามารถในการแข่งขันดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนำเอาจุดแข็งของคู่พันธมิตรมาเสริมกันเท่านั้น ถ้าเอาจุดอ่อนมารวมกัน ถึงการตัวของพันธมิตรนั้นแม้จะมีหลายบริษัทก็ไม่อาจพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขึ้นมาได้

### 2.1.11 การบริหารพันธมิตร (ยูดา รักไทย และสุภาวดี วิทยะประพันธ์, 2544)

การบริหารพันธมิตรมี 6 ประเด็นสำคัญที่เราต้องคำนึง คือ

1. **สร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน** ในระยะแรกของการดำเนินงานพันธมิตรมักจะเป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากบรรยากาศการทำงานที่คลุมเครือ เช่น ผู้บริหารพันธมิตรบางคนอาจไม่กล้าสั่งงานพนักงานที่ไม่ใช่ลูกน้องเดิม ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง

กับผู้บริหารที่ตนไม่คุ้นหน้า ทำให้ต้องใช้เวลาานกว่าที่ผู้ปฏิบัติงานจะปรับตัวให้เข้าที่เข้าทางได้ ซึ่งสิ่งที่จะแก้ไขปัญหานี้ได้ก็คือ การกำหนดวิธีปฏิบัติงานให้ชัดเจน เช่น

- อธิบายทำความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ เป้าหมาย ระยะเวลาการทำงาน ลักษณะของงาน ให้แก่ผู้ที่จะมาทำงานในพันธมิตรทุกคน และพนักงานของหุ้นส่วนแต่ละฝ่าย ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานของพันธมิตรรับทราบ

- นิยามของคำว่ามาตรฐาน คุณภาพของสินค้า/บริการ รวมไปถึงศัพท์เฉพาะต่างๆ ให้พนักงานทุกคนเข้าใจตรงกัน

- อธิบายถึงโครงสร้างในการบริหาร/จัดการ ของพันธมิตร ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ สายการบังคับบัญชา และกฎเกณฑ์พื้นฐานของพันธมิตรให้พนักงานทุกคนรับทราบ

- อธิบายถึงขอบเขตความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของพนักงานให้แต่ละคนรับทราบ เพื่อที่จะได้รู้ว่าใครจะต้องทำงานอะไร ส่วนไหน อย่างไร และต้องทำงานร่วมกับใคร

- ชี้แจงให้พนักงานที่ทำงานในพันธมิตรทราบว่า บริษัทแม่ของพวกเขามีบทบาทและอำนาจอะไรในพันธมิตร

การอธิบาย ชี้แจง สร้างความชัดเจนในการทำงานให้แก่พนักงานของพันธมิตร เป็นความรับผิดชอบของคณะผู้บริหารที่มาจากหุ้นส่วนพันธมิตรของทุกฝ่าย อย่าให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับผิดชอบเพียงฝ่ายเดียว เพราะพนักงานที่ไม่ใช่บุคลากรจากฝ่ายนั้นอาจไม่ยอมรับ หรือรู้สึกต่ำต้อยกว่าพนักงานที่มาจากพนักงานฝ่ายอื่น ซึ่งทำให้พวกเขาไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถอย่างเต็มที่

**2. การควบคุมและป้องกันสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของหุ้นส่วน** หุ้นส่วนควรรักษาทักษะ ความรู้ กรรมวิธีบางอย่างของตนไว้ เพื่อป้องกันตนเองในกรณีที่อดีตคู่พันธมิตรอาจกลายเป็นคู่แข่งทางธุรกิจ

Hill (1994) ได้เสนอวิธีป้องกันเทคโนโลยีที่ถือเป็นความลับ/จุดแข็งขององค์กรไว้ 4 วิธี ดังนี้

- ตั้งกำแพงป้องกัน (Wall off) หุ้นส่วนฝ่ายที่เป็นเจ้าของเทคโนโลยีหรือกรรมวิธีสำคัญสามารถกันไม่ให้ความลับรั่วไหลไปถึงคู่พันธมิตรได้ โดยกำหนดให้ส่วนออกแบบ พัฒนา และผลิตของพันธมิตรเป็นเขตหวงห้าม

- กำหนดข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อป้องกันการฉกฉวยผลประโยชน์จากหุ้นส่วนของอีกฝ่ายหนึ่ง

- ทำสัญญาแลกเปลี่ยนทักษะและเทคโนโลยี ที่แต่ละฝ่ายต้องการไว้ตั้งแต่แรก เพื่อเป็นการประกันว่าจะไม่มีใครได้เปรียบหรือเสียเปรียบ

- สร้างพันธะสัญญา ที่จะทำคู่พันธมิตรไม่อาจล้มเลิกการเป็นพันธมิตร หลังจากได้ความลับบางอย่างไปแล้ว

เครื่องมือในการป้องกันสมรรถนะหลักเหล่านี้ อาจทำให้หุ้นส่วนอื่นๆในพันธมิตร รู้สึกไม่พอใจว่าทำไมต้องปกปิดกันด้วย ในเมื่อตกลงที่จะร่วมมือกันทำงานแล้ว ดังนั้นการจะกำหนดว่าใครจะเก็บอะไรไว้เป็นความลับแค่ไหน จึงต้องมีการเจรจาตกลงกันอย่างรอบคอบ และผู้ร่วมพันธมิตรก็ควรเข้าใจด้วยว่า มันเป็นสิทธิอันชอบธรรมที่อีกฝ่ายจะปกปิดความลับบางอย่าง ซึ่งหมายถึง การจะอยู่หรือจะไปขององค์กรเสียทีเดียว

**3. จัดระบบข้อมูล** ข้อมูลเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งที่พันธมิตรจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารควรจัดระบบข้อมูลของพันธมิตรให้เชื่อมโยงกัน และประสานกับข้อมูลของบริษัทแม่ โดย

- วิเคราะห์การจัดระบบข้อมูลของบริษัทแม่
- ผู้บริหารระดับสูงของทุกฝ่ายตกลงกัน ว่าข้อมูลใดบ้างที่ตนจะสามารถถ่ายทอดให้แก่พันธมิตรได้และข้อมูลที่ถูกร้องขอมานั้น จะถูกส่งไปยังพันธมิตรอย่างครบถ้วนภายในเวลาใด
- ให้บริษัทแม่จัดคนของตนทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล เพื่ออำนวยความสะดวกแก่พันธมิตร โดยเฉพาะ
- พันธมิตรจัดคนของตนให้คอยทำหน้าที่รายงานผลการดำเนินงาน ให้แก่บริษัทแม่ทุกบริษัททราบอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งคอยรับฟังข้อคิดเห็นจากบริษัทแม่ด้วย

**4. สร้างความไว้วางใจ** ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนที่ยั่งยืน (Hunt , 1994) เพราะมันทำให้เกิดการพูดจากันในทางสร้างสรรค์ มีความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาอย่างดี (Pruitt, 1981)

Rotter (1967) ให้นิยามความไว้วางใจว่า หมายถึง การที่เราสามารถเชื่อในคำพูดหรือสัญญาของอีกฝ่ายหนึ่งได้

Moorman , Deshpande และ Zaltman (1993) ได้สรุปความคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ (Trust) ว่า มันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักสำคัญ 2 ประการ คือ

- 1) องค์ประกอบทางด้านความคิดความเข้าใจ ที่เกิดจากความเชื่อถือในหุ้นส่วน
- 2) องค์ประกอบด้านพฤติกรรมที่เกิดจากความเชื่อมั่นในเจตนา แรงจูงใจ หรือคุณงามความดี (Benevolence) ของหุ้นส่วน

Ganesan (1994) ได้ขยายความเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัย 2 ประการนี้ในแง่ของการเป็นพันธมิตรไว้ว่า ความน่าเชื่อถือ (ปัจจัยแรก) หมายความว่า บริษัทในพันธมิตรมีความเชื่อว่า หุ้นส่วนของตนมี

ความชำนาญและทรัพยากรที่ตรงตามความต้องการของพันธมิตร และตั้งใจที่จะใช้ความชำนาญและทรัพยากรเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ในพันธมิตรได้อย่างเหมาะสม ส่วนคุณงามความดีนั้น หมายถึง การที่บริษัทหนึ่งมีเจตนาดีและความตั้งใจที่จะทำตัวเป็นประโยชน์ต่อทั้งพันธมิตรและหุ้นส่วนฝ่ายอื่นๆ ซึ่งความตั้งใจและพฤติกรรมเหล่านี้จะคงอยู่แม้สภาวะการณ์จะเปลี่ยนไป

Gordon Lippitt (อ้างถึงใน Micheak Doctoroff , 1977) กล่าวว่า ความไว้นือเชื่อใจมี 2 ประเภท คือ ความไว้นือเชื่อใจทางสังคม (Social Trust) และความไว้นือเชื่อใจในการทำงาน (Work Trust) ซึ่งความไว้นือเชื่อใจในการทำงานนั้นจะมาจากความไว้นือเชื่อใจทางสังคม

จากนิยามและแนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจข้างต้น สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างความไว้วางใจได้ ดังนี้

- ใช้ความรู้ ทรัพยากร และจุดแข็ง ของแต่ละฝ่ายเสริมซึ่งกันและกัน โดยไม่เอาเปรียบกัน เพื่อแสดงถึงเจตนาและความตั้งใจที่จะทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อพันธมิตรและหุ้นส่วนอีกฝ่าย นักวิจัยหลายคนกล่าวว่า เหตุผลหนึ่งที่ทำให้พันธมิตรล้มเหลวนั้นมาจากการรับรู้หรือความรู้สึกว่าหุ้นส่วนออกแรงไม่เท่ากัน การส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำให้หุ้นส่วนต่างพึ่งพาอาศัยกันเห็นคุณค่า ความสำคัญของแต่ละฝ่าย อันจะพัฒนาไปสู่ความไว้นือเชื่อใจ

- จัดเวลาออก ให้เจ้าหน้าที่/พนักงานจากหุ้นส่วนได้พูดคุยกันอย่างอิสระ ในเรื่องทีนอกเหนือจากงาน เพื่อให้พวกเขาได้แลกเปลี่ยนทัศนคติกันจะทำให้รู้สึกใกล้ชิด เป็นคนในสังคมเดียวกันมากขึ้น ซึ่งจะพัฒนาไปสู่ความไว้นือเชื่อใจทางสังคม และความไว้นือเชื่อใจในการทำงานในที่สุด

- ลดช่องว่างระหว่างวัฒนธรรม ผู้บริหารของบริษัทควรสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมของหุ้นส่วนให้แก่พนักงานทุกระดับในบริษัทของตนเอง โดยจัดโปรแกรมฝึกอบรมทางด้านวัฒนธรรมขึ้น ซึ่งนอกจากจะช่วยให้พนักงานของตนสื่อสารกับพนักงานของอีกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังแสดงให้เห็นว่าบริษัทเอาใจใส่ให้ความสำคัญต่อหุ้นส่วน และเมื่อหุ้นส่วนเห็นถึงความตั้งใจนี้พวกเขาก็จะเกิดความไว้วางใจได้ง่ายขึ้น

**5. การเรียนรู้จากคู่พันธมิตร** ความสามารถในการเรียนรู้จากคู่พันธมิตร เป็นตัวกำหนดที่สำคัญว่าจะได้อะไรจากการเป็นพันธมิตรมากน้อยแค่ไหน (Hamel , Doz และ Prahalad , 1989) และถ้าพิจารณาที่ตัวพันธมิตรเองนั้น ก็พบว่าการถ่ายโอนความรู้จากบริษัทแม่เป็นประโยชน์ในการสร้างและขยายความสามารถในการแข่งขันของพันธมิตร ดังนั้นการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องจำเป็นทั้งกับบริษัทแม่และตัวพันธมิตร

**6. ประเมินผลการปฏิบัติงาน** พันธมิตรแต่ละแห่งล้วนมีลักษณะเฉพาะของตน ดังนั้นเครื่องมือหรือเกณฑ์ที่จะใช้วัดประสิทธิผลจึงแตกต่างกันไป ตามลักษณะของพันธกิจนั้นๆ ถ้าพิจารณาจากวัตถุประสงค์และลักษณะการทำงานของพันธมิตร เราก็อาจกำหนดเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้คร่าวๆ ตามประเภทพันธมิตร ดังนี้

**6.1 พันธมิตรประเภท Ad hoc pool** เป็นประเภทที่บริษัทแม่จะลงทุนน้อย กำหนดเวลาดำเนินงานไว้สั้น และส่วนใหญ่พันธมิตรนั้นจะมีวัตถุประสงค์เพียงอย่างเดียว ซึ่งทำให้ผลลัพธ์หรือผลการปฏิบัติงานมีความเฉพาะเจาะจงมาก และเป็นตัวที่บริษัทแม่จะใช้ประเมินว่าพันธมิตรนั้นประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เช่น มีการพัฒนาเทคโนโลยีได้อย่างที่ต้องการหรือไม่ ได้ลูกค้ากลุ่มใหม่หรือไม่ เป็นต้น โดยผลลัพธ์ในรูปตัวเงินจะไม่ค่อยมีความสำคัญเท่าไร

**6.2 พันธมิตรประเภท Consortium** บริษัทแม่จะเพิ่มทุนให้กับพันธมิตรตามความเหมาะสม กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนไป และมีวัตถุประสงค์คล้ายกับ Ad hoc pool แต่เนื่องจากมีระยะเวลาดำเนินงานนานกว่า ปัจจัยด้านการเงินและทรัพยากรอื่นๆ จึงถูกนำมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานด้วย โดยจะต้องให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยการลงทุนอย่างสมเหตุสมผล แต่ผลประโยชน์หรือรายได้จากการดำเนินงานมักไม่ใช่เกณฑ์สำคัญในการประเมินพันธมิตรประเภทนี้

**6.3 พันธมิตรประเภท Project – based Joint Ventures** บริษัทแม่จะลงทุนน้อย และจะเก็บเฉพาะผลประโยชน์ส่วนที่เป็นตัวเงินกลับคืน ดังนั้นผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน เช่น ยอดขาย รายได้ต่างๆ จึงเป็นเกณฑ์สำคัญในการประเมิน แต่เนื่องจากไม่มีการเติมทุนให้ ดังนั้นถ้ามีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น พันธมิตรก็ต้องรับมือกับปัญหานั้น ไปตามกำลัง ด้วยเหตุนี้เองจึงต้องนำเอาปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริงมาประกอบการประเมินผลด้วย

**6.4 พันธมิตรประเภท Full – Blown Joint Ventures** บริษัทแม่จะคอยดูแลเพิ่มทุนให้ตามสถานการณ์ และมักไม่เรียกทรัพยากร/ทุนคืน มีการร่วมมือกันระยะยาว ดังนั้นจึงมีการประเมินผลโดยใช้เกณฑ์ต่างๆ ใกล้เคียงกับบริษัททุกๆ ไป เช่น ต้นทุน รายได้ ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด คุณภาพของสินค้า/บริการ รวมไปถึงความพึงพอใจของลูกค้า แต่ที่พิเศษ คือ มีการพิจารณาความสามัคคีของหุ้นส่วนด้วย

ถึงแม้เกณฑ์การประเมินของแต่ละพันธมิตรจะต่างกัน แต่สิ่งที่ต้องพิจารณาเหมือนกัน คือ เราจะประเมินผลการปฏิบัติงานของใคร และผลการปฏิบัติระดับไหน ที่หุ้นส่วนทุกฝ่าย (หรือส่วนใหญ่) ยอมรับ

### 2.1.12 เป้าหมายเบื้องต้นของการเป็นพันธมิตร (สุปราณี , 2545)

การรวมตัวกันเป็นพันธมิตร มีเป้าหมายที่เด่นชัดอยู่ 3 ประการ คือ

**1. การดึงมาเป็นพวก** ทำโดยการเปลี่ยนผู้ที่อาจเป็นคู่แข่งในอนาคตของเราให้เป็นพันธมิตร และดึงผู้ผลิตสินค้าและบริการที่สามารถเป็นฐานสนับสนุนในการพัฒนาธุรกิจใหม่มาเป็นพวกของเราเช่นกัน การดึงมาเป็นพวกนี้สามารถใช้

- ลดการคุกคามจากผู้ที่เป็นคู่แข่งในอนาคตโดยการดึงมาเป็นพวกเสีย
- ชักชวนบริษัทที่ผลิตสินค้าและให้บริการที่สามารถนำมาเป็นฐานสนับสนุน เป็นการสร้างเครือข่ายในเชิงเศรษฐศาสตร์ที่จะให้ผลดีแก่การร่วมมือ

**2. การผสมผสานความชำนาญเฉพาะด้านเข้าด้วยกัน** เป็นการสร้างมูลค่าขึ้นโดยการรวมทรัพยากรสถานการณ์แข่งขัน ความชำนาญและความรู้เข้าด้วยกัน ผู้ที่จะมาเป็นหุ้นส่วนจะนำมาซึ่งทรัพยากรที่หลากหลายและมีความเป็นพิเศษเฉพาะ เช่น ความชำนาญ เครื่องหมายการค้า สายสัมพันธ์ สถานการณ์แข่งขัน และสินทรัพย์ที่จับต้องได้อื่นๆ สู่ความสำเร็จให้กับพันธมิตรสามารถสร้างมูลค่าขึ้นเมื่อทรัพยากรเหล่านี้ได้ผสมผสานเข้าด้วยกัน นั่นคือสิ่งเหล่านี้จะสามารถสร้างมูลค่าได้มากขึ้นเมื่อจับมารวมกันมากกว่าตอนถูกแยกออกจากกัน การรวมกันเฉพาะด้านเข้าด้วยกันได้กลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งขึ้นทุกวัน จนอาจกลายเป็นหัวใจหลักของการเป็นพันธมิตร เมื่อองค์กรเริ่มที่จะเลือกการสร้างความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น และเมื่อโอกาสทางธุรกิจนั้นเกิดจากระบบที่สามารถความต้องการผู้บริโภคมากกว่าจะเป็นแค่ตัวผลิตภัณฑ์เดียว

**3. การเรียนรู้และการนำความรู้นั้นมาปรับใช้กับองค์กรตัวเอง** การเป็นพันธมิตรเป็นหนทางหนึ่งของการเรียนรู้และนำความรู้มาพัฒนาองค์กรให้เกิดความชำนาญใหม่ๆ โดยเฉพาะความชำนาญที่เกี่ยวกับผู้คนหมู่มาก การปลุกฝัง เราไม่อาจซื้อความชำนาญเฉพาะทางในโลกธุรกิจได้ เมื่อความชำนาญเหล่านี้สามารถที่จะเรียนรู้จากกลุ่มพันธมิตรแล้วนำมาปลุกฝังสู่องค์กร และปรับมาใช้นอกขอบเขตงานของการเป็นพันธมิตรได้ มันจะทำให้เกิดค่าขึ้นมาก ดังนั้นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันมักจะนำไปสู่ขอบเขตงานและธุรกิจที่นอกเหนือจากของเขตของการเป็นพันธมิตร

ซึ่งหัวข้อข้างต้นเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของการเป็นพันธมิตร ดังสรุปใน ตารางที่ 2.1



ตารางที่ 2.1 ทรัพยากรการสร้างค่าและการบริหารพันธมิตร

| การสร้างค่าและ<br>บริหารพันธมิตร              | การดึงมาเป็นพวก   | การผสมความชำนาญ   | การเรียนรู้  |
|---|---|---|--|
| การประเมินความ<br>ทุ่มเท                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- พันธมิตรมีความ<br/>แข็งแกร่งปานกลางใน<br/>การต่อสู้กับคู่แข่ง (โดย<br/>ปกติแล้วจะอยู่ในขั้นตอน<br/>เดียวกันในห่วงโซ่มูลค่า)</li> <li>- การทุ่มเทเพื่อความ<br/>สมบูรณ์ของพันธมิตรมี<br/>ลักษณะเฉพาะและมีพลัง<br/>ที่ต่างกัน (โดยปกติแล้ว<br/>จะอยู่ในคนละขั้นตอน<br/>ของห่วงโซ่มูลค่า)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การทุ่มเทมีลักษณะเฉพาะ<br/>เนื่องจากไม่สามารถทำการ<br/>ซื้อขายได้ ไม่สามารถทด<br/>แทนกันได้ ไม่สามารถลอก<br/>เลียนแบบได้</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเป็นผู้นำทักษะ<br/>ใหม่ๆ</li> <li>- จังหวะก้าวของ<br/>การพัฒนาทักษะ</li> <li>- ใช้ทักษะความ<br/>สำคัญร่วมกันได้</li> </ul>                       |
| การตกลงขอบเขต<br>การเป็นพันธมิตร              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพิจารณาขอบเขต<br/>ด้านกลยุทธ์โดยรวมของ<br/>หุ้นส่วนแต่ละราย</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นขอบเขตทางเศรษฐกิจ<br/>ของหุ้นส่วนแต่ละราย</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นขอบเขตการ<br/>ทำงานเป็นพื้นฐาน<br/>การเรียนรู้</li> </ul>   |
| การเข้าใจขอบเขต<br>ของงานที่ต้องทำ<br>ร่วมกัน | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเห็นเหตุการณ์<br/>ล่วงหน้า - จินตนาการ<br/>เห็นภาพพันธมิตรและ<br/>แนวทางที่จะทำให้<br/>ประสบความสำเร็จ</li> <li>- การเจรจาแบ่งปัน<br/>ผลประโยชน์<br/>ร่วมกันอย่างได้ผล</li> <li>- การคงพันธมิตรเอาไว้<br/>และการชี้ขาดตลอดเวลา</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผสานทักษะของหุ้นส่วน<br/>เข้าด้วยกันอย่างได้ผล</li> <li>- ปรับตัวร่วมกันได้ตาม<br/>โอกาสต่างๆ เพื่อตามให้ทัน<br/>การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถทำงาน<br/>ร่วมกันได้ – เป็น<br/>“ความสัมพันธ์แบบ<br/>ลูกศิษย์กับอาจารย์”</li> <li>- การค้นพบและการ<br/>พัฒนาทักษะใหม่ๆ<br/>ร่วมกัน</li> </ul> |

ตารางที่ 2.1 ทรัพยากรการสร้างค่าและการบริหารพันธมิตร (ต่อ)

| การสร้างค่าและ<br>บริหารพันธมิตร | การดึงมาเป็นพวก  | การผสมผสานความชำนาญ  | การเรียนรู้  |
|----------------------------------|--|--|--|
| การนิยามและการ<br>วัดความคืบหน้า | - มาร์จิ้น (Margin) ปรับตัวดี<br>ขึ้น , เพิ่มส่วนครองตลาด<br>สำหรับสมาชิกพันธมิตร  | - รายรับและกำไรหรือ<br>การประหยัดต้นทุนกับ<br>สิ่งที่หุ้นส่วนแต่ละราย<br>จะได้รับเป็นของใคร<br>ของมัน  | - ทักษะใหม่หรือทักษะ<br>เดิมที่เสริมให้เข้มแข็ง<br>- การใช้ทักษะสร้าง<br>โอกาสใหม่ๆ  |
| การรักษาจังหวะ<br>เวลา           | - วงจรชีวิตของ โครงสร้าง<br>อุตสาหกรรม (เช่น วงจรชีวิต<br>ความเป็นมาตรฐานหรือของ<br>กระบวนการผลิต , อุปสรรค<br>สำหรับผู้มาใหม่ , หรือตลาดที่<br>อยู่ในโครงสร้างอุตสาหกรรม<br>อย่างใดอย่างหนึ่ง) , ถ้า<br>ผู้นำพันธมิตรไม่ใช้ตำแหน่ง<br>ของตนแข่งขันกับหุ้นส่วน<br>และไม่ค่อยจับผิดพันธมิตร | - วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์/<br>อุตสาหกรรม/<br>เทคโนโลยี สมมติว่า<br>การผสมผสานความชำนาญ<br>และการทำให้สมบูรณ์<br>สามารถคงมูลค่าของ<br>มันไว้ได้ตลอดไป<br>หรือทางเลือกระยะ<br>สั้นๆ ในการลงทุน<br>หลายๆ ด้าน เพื่อ<br>ป้องกันความเสี่ยง | - วงจรการเรียนรู้แบบ<br>“หุ้นส่วนที่กำลัง<br>ฝึกงาน” โดยอาศัย<br>ทักษะที่ได้รับจาก<br>หุ้นส่วนอื่น และอัตรา<br>การต่อยอดทักษะที่<br>หุ้นส่วนแต่ละราย<br>ให้กับพันธมิตร |
| การทำนายจุดก่อ<br>ความตึงเครียด  | - ความสมดุลของต้นทุนและ<br>ผลประโยชน์ในหมู่สมาชิก<br>พันธมิตร ได้แก่ ค่าเช่าสถานที่<br>สำหรับเป็นศูนย์กลาง<br>พันธมิตร หรือค่าเช่าของ<br>บริษัทผู้นำกับผลประโยชน์ที่<br>สมาชิกพันธมิตรรายอื่นๆ จะ<br>ได้รับ  | - การประเมินค่าความ<br>ทุ่มเทโดยการเปรียบเทียบ<br>เทียบ การแบ่งปันค่าที่<br>เกิดขึ้นในพันธมิตร<br>โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อ<br>พันธมิตรเป็นส่วนหนึ่ง<br>ในการปฏิบัติการของ<br>หุ้นส่วนเอง   | - สมมาตรและสมดุลใน<br>การเรียนรู้<br>- การเรียนตามที่<br>คาดหวังและการเรียน<br>จริง<br>- การเสริมความ<br>สามารถกับการถ่ายโอน<br>ความสามารถ                             |

## 2.2 ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน (วิโรจน์ พุทธิวิที , 2547)

เมื่อกลุ่มธุรกิจใดก็ตามมีการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานอย่างเป็นระบบแล้ว จะต้องจัดทำรายงานผลเป็นรายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร โดยแสดงดัชนีชี้วัดผลสำเร็จที่สำคัญที่บ่งบอกผลการดำเนินงานจริงเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการได้ ดัชนีชี้วัดที่สำคัญอย่างน้อยที่สุดควรประกอบได้ด้วยดัชนีต่างๆ ดังนี้

**1. อัตราการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร (Resource Utilization)** ได้แก่ แรงงาน เครื่องจักร การผลิต อุปกรณ์ประกอบการผลิต พื้นที่จัดเก็บในคลังสินค้า ทรัพยากรทางการขนส่ง เป็นต้น เพราะเมื่อทำการจัดการโซ่อุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น Bullwhip Effect จะน้อยลง ปริมาณการสั่งซื้อมันขึ้นสู่กิจการต้นน้ำ (Upstream) จะแปรปรวนน้อยลง การผลิตและการส่งมอบจะราบเรียบขึ้น การจัดสรรทรัพยากรสามารถจัดสรรให้พอดีกับอัตราการใช้งานจริงได้ดีกว่า และบริหารการใช้ทรัพยากรได้ง่ายกว่า

**2. ระดับสินค้าคงคลัง (Inventory Levels)** เหตุผลเดียวกันในเรื่อง Bullwhip Effect ที่ความต้องการแปรปรวนสูง ประกอบกับไม่มีการจัดการสารสนเทศแบบบูรณาการ จึงจำเป็นต้องกำหนดระดับสินค้าคงคลังหรือวัตถุดิบไว้สูงเกือบทุกบริษัทในโซ่อุปทาน ดังนั้นการจัดการโซ่อุปทานในแนวทางบูรณาการจะลดสินค้าคงคลังของแต่ละรายและรวมทุกรายลงได้มาก

**3. อัตราการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง (Inventory Turns)** มีความหมายถึง จำนวนรอบต่อปีที่สินค้าคงคลังที่จัดเก็บในคลังสินค้าทั้งหมดหมุนเวียนผ่านคลังสินค้า เช่น ถ้าสินค้าสำเร็จรูปคงคลังเฉลี่ยตลอดปีเท่ากับ 1,000,000 บาท ใน 1 ปี มีการขายสินค้าสำเร็จรูปได้ 10,000,000 บาท อัตราการหมุนเวียนสินค้าคงคลังเท่ากับ  $10,000,000 / 1,000,000 = 10$  รอบต่อปี หรือระยะเวลาเฉลี่ยที่สินค้าคงคลังอยู่ในสต็อกเท่ากับ  $12 / 10 = 1.2$  เดือน เมื่อเกิดการจับเก็บสินค้าคงคลังน้อยลงขณะที่ปริมาณการขายยังคงเท่าเดิม ส่งผลให้อัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลังเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ตัวเลขนี้บ่งบอกให้ทราบว่ากิจการได้เสียต้นทุนจากการมีสินค้าคงคลังไปมากเท่าไร

**4. ค่าเฉลี่ยเวลาการนำส่ง (Average cumulative order cycle times)** เวลานำการสั่ง หมายถึง ช่วงเวลานับตั้งแต่ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าไปจนถึงลูกค้าได้รับสินค้าจนครบถ้วน เมื่อมีการเชื่อมโยงสารสนเทศภายในโซ่อุปทานอย่างเป็นระบบ ทุกกิจการสามารถทราบความต้องการที่แม่นยำและรวดเร็ว สามารถวางแผนการทำงาน จัดทรัพยากร และประสานงานให้เป็นไปตามความต้องการร่วม

ของโซ่อุปทานได้ง่ายและประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นจะสามารถผลิต ส่งมอบได้เร็วขึ้นทำให้เวลาในการส่งลดลง

**5. อัตราการส่งมอบตรงเวลา (% On-time deliveries)** เป็นผลเกิดตามมาจากการลดเวลาในการสั่งและการประสานงานให้เกิดแผนงานร่วมกัน ลดความผิดพลาดล่าช้า จะส่งผลให้เกิดอัตราการส่งมอบตรงกำหนดมากขึ้น

**6. ต้นทุนโลจิสติกส์ (Logistics costs)** คือ ต้นทุนด้านคลังสินค้า การขนส่ง และการจัดหาสินค้าตามคำสั่งซื้อ (Order fulfillment) การวัดต้นทุนเหล่านี้ต้องเก็บข้อมูลบัญชีต้นทุนแยกให้ชัดเจนเพื่อเป็นบัญชีบริหารสำหรับการจัดการโลจิสติกส์

ทั้ง 6 ดัชนีวัดเหล่านี้สามารถชี้ให้เห็นถึงการปรับปรุงการจัดการโซ่อุปทานได้อย่างชัดเจนเป็นดัชนีชี้วัดผลสำเร็จที่เป็นความต้องการของธุรกิจจริงๆ ถ้าสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดัชนีเหล่านี้มีค่าดีตามเป้าหมายก็สามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจและของโซ่อุปทานได้อย่างมาก

นอกจากนี้วิทยา สุหฤทธดำรง (2546) ได้เสนอตัววัดสมรรถนะหลักของโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบด้วย

**1. สมรรถนะในการจัดส่งสินค้า (Delivery Performance) :** ลูกค้านับเป็นองค์ประกอบหลัก ในการจัดการโซ่อุปทาน และสมรรถนะในการจัดส่งเป็นตัววัดที่สำคัญของสมรรถนะอุปทานทั้งหมด สมรรถนะของการจัดส่งสามารถวัดได้ในรูปแบบของวันและเวลาที่จัดส่งจริงเปรียบเทียบกับวันที่กำหนดส่งถึงมือลูกค้า ดังนั้นองค์ประกอบของสมรรถนะของการจัดส่งมี 2 อย่าง คือ

- อัตราการเติมเต็มคำสั่งซื้อ (Order Fill Rate) ซึ่งถูกกำหนดด้วยค่าเปอร์เซ็นต์ของคำสั่งซื้อที่จัดส่งจากคลังสินค้าภายใน 24 ชั่วโมง

- การส่งตรงเวลา (On Time Delivery) ซึ่งถูกกำหนดเป็นสัดส่วนของคำสั่งซื้อที่จัดส่งไปยังลูกค้าได้ก่อนหรือตรงเวลา

**2. สมรรถนะของการเติมเต็มคำสั่งซื้อ (Order Fulfillment Performance) :** เป็นตัวชี้วัดตัวที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับสมรรถนะของการจัดส่ง เวลามาของการเติมเต็มคำสั่งซื้อ นับจากวันเวลาเฉลี่ยจากวันและเวลาที่คำสั่งซื้อเกิดขึ้นจนถึงวันและเวลาที่ลูกค้าได้รับของจากคำสั่งซื้อนั้น จากมุมมองของลูกค้าไม่เพียงแต่ต้องการให้มีเวลานำที่สั้นแต่ต้องมีความน่าเชื่อถือด้วย จึงทำให้ลูกค้า

พอใจและนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ถึงแม้ว่าลักษณะสำคัญของเวลานำทั้งสองชนิด (สั้นที่สุด และน่าเชื่อถือ) จะมีต้นทุนที่แตกต่างกัน

**3. การเติมเต็มคำสั่งซื้อสมบูรณ์ (Perfect Order Fulfillment) :** การเติมเต็มคำสั่งซื้อสมบูรณ์นี้ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับสมรรถนะการจัดส่งเช่นกัน แต่จะเป็นตัวแทนของเกณฑ์การวัดที่เข้มข้นที่สุด ตัวชี้วัดนี้จะดูที่มีการส่งผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้อง ถูกเวลา ถูกสถานที่ เพราะคงจะมีแต่การเติมเต็มที่สมบูรณ์เท่านั้นที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

**4. การตอบสนองของโซ่อุปทาน (Supply Chain Responsiveness) :** ตัวชี้วัดนี้ถูกกำหนดด้วยความสามารถของโซ่อุปทานที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาด โซ่อุปทานจะต้องตอบสนองการเปลี่ยนแปลงภายในเวลาที่กำหนดเพื่อที่จะให้แน่ใจในความสามารถในการแข่งขัน ตัวชี้วัดนี้จะวัดความสามารถในการเปลี่ยนแผนหรือแม้กระทั่งโครงสร้างของเครือข่ายโซ่อุปทาน

**5. ความยืดหยุ่นของการผลิต (Productivity Flexibility) :** เป็นตัวชี้วัดที่เป็นเกณฑ์การวัดที่สำคัญของการตอบสนองของโซ่อุปทาน ความยืดหยุ่นของการผลิต ถูกกำหนดเป็น 2 แนวทาง คือ การลดหรือเพิ่มในการผลิต

**6. ต้นทุนการจัดการโลจิสติกส์รวม (Total Logistics Management Cost) :** ประสิทธิภาพของโลจิสติกส์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับโซ่อุปทานที่ประสบผลสำเร็จในฐานะที่มีหลายบริษัทเป็นหุ้นส่วนที่จะต้องมาประสานรวมกันเป็นหนึ่งเดียว ต้นทุนการจัดการโลจิสติกส์ต่อรายได้ทั้งหมดจะต้องถูกควบคุมเพราะว่ามีผลต่อความสามารถในการทำกำไร

**7. รอบเวลาของวงจรเงินสด (Cash to Cash Cycle Time) :** ระยะเวลาของวงจรเงินสด คือเวลาที่ใช้โดยเฉลี่ยของเงินที่ใช้ในการสั่งซื้อวัตถุดิบและเงินนั้นไหลกลับมาสู่บริษัทในรูปของรายได้ ตัวชี้วัดนี้ประกอบด้วยผลรวมของ 3 องค์ประกอบ คือ จำนวนวันของสินค้าคงคลังบวกจำนวนวันของการขายลบด้วยคาบเวลาของการจ่ายเงิน โดยเฉลี่ยสำหรับวัตถุดิบ

**8. จำนวนวันของวัสดุคงคลัง (Inventory Days of Supply) :** ตัวชี้วัดตัวนี้จะใช้วัดว่าจำนวนคงคลังถูกผลิตเร็วแค่ไหนแล้วขายไปให้กับลูกค้า การเพิ่มขึ้นของจำนวนวันของวัสดุคงคลังชี้ให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของวัสดุคงคลัง หรือการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ผสมด้วยคาบเวลาที่ยาวนานขึ้น

**9. จำนวนรอบของสินทรัพย์ (Asset Turn) :** จำนวนรอบของสินทรัพย์เป็นตัวชี้วัดกิจกรรมทางการเงิน หากจากจำนวนรายได้หารด้วยจำนวนสินทรัพย์ทั้งหมด จำนวนรอบของสินทรัพย์จะเป็นตัววัดประสิทธิผลของบริษัทในการดำเนินงานของสินทรัพย์ทั้งหมด ตัวชี้วัดเหล่านี้กำหนด

ยอดขายต่อสินทรัพย์ จำนวนรอบของสินทรัพย์ควรจะถูกรวบรวมอย่างระมัดระวัง มีการอ้างกันว่าตัวชี้วัดเหล่านี้จะแปรเปลี่ยนไปในอุตสาหกรรมที่ต่างกัน

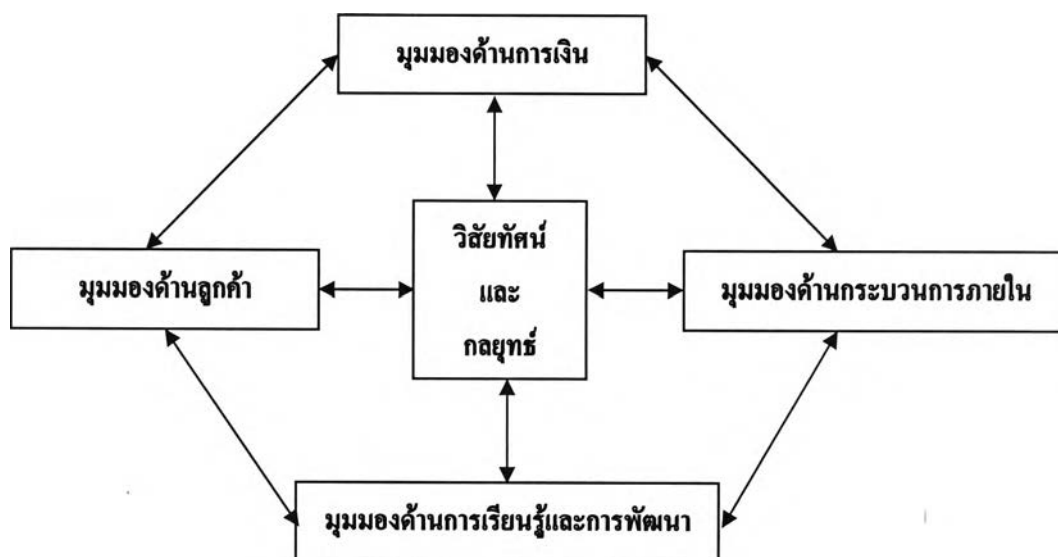
### 2.3 Balanced Scorecard

พสุ เดชะรินทร์ (2546ก) ได้อธิบายว่า Balanced Scorecard ได้รับการพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้น ค.ศ. 1990 โดย Robert S. Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ David P. Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ซึ่งในครั้งแรกทั้งสองนำเสนอ Balanced Scorecard ให้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในมุมมองต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากมุมมองด้านการเงิน เนื่องจากตัวชี้วัดในมุมมองด้านการเงินมีข้อจำกัด คือ ตัวชี้วัดด้านการเงินนั้นจะทำให้ผู้บริหารทราบผลการดำเนินงานขององค์กรหลังได้ผ่านช่วงเหตุการณ์ที่ต้องการทราบผลแล้ว ต่อมา Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ Balanced Scorecard ไม่เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอีกด้วย

Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง (Perspectives) ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะประสบความสำเร็จทางการเงินองค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของหรืออาจกล่าวได้ว่าผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customers Perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการองค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองลูกค้า โดยมุ่งประเด็นไปที่ผลประโยชน์ที่ลูกค้าพึงจะได้รับ
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจ องค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร โดยมุ่งประเด็นไปที่วิธีการบริหารจัดการขั้นตอนของงานบริหารและการทำงาน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไรในแง่ของการพัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการผลิต เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน

โดยทั้ง 4 มุมมองนี้จะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จากองค์กร ดังแสดงได้จากแผนภาพรูปที่ 2.1 โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และ โครงการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น



รูปที่ 2.3 มุมมองทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard

โครงสร้างพื้นฐานของ Balanced Scorecard ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองจะประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการที่จะบรรลุหรืออยากจะไปให้ถึง
2. ตัวชี้วัด (Measures) หรือ (Key Performance Indicators) คือ การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้น จะต้องวัดการดำเนินงานอะไรบ้าง
3. เป้าหมาย (Target) คือ ตัวเลขที่ต้องการต้องการจะบรรลุตามตัวชี้วัดนั้น
4. กิจกรรม (Initiatives) คือ กิจกรรมหรือโครงการที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของตัวชี้วัด โดยกิจกรรมนั้นควรเป็นสิ่งที่ใหม่และไม่เคยทำมาก่อน แต่ยังไม่ลงรายละเอียดถึงขั้นของแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

นอกเหนือจากส่วนประกอบของมุมมองทั้ง 4 ด้านแล้ว ภายในรูปที่ 2.3 ยังมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถือเป็นศูนย์กลางของมุมมองทั้ง 4 ด้าน แสดงให้เห็นว่า การจัดทำ Balanced Scorecard นั้น วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละด้านจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ มุมมองทั้ง 4 ด้านยังมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผลด้วย เช่น หากวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ การเป็นที่หนึ่งในอุตสาหกรรมโดยทำกำไรให้ได้สูงสุด ซึ่งกำไรสูงสุดที่เกิดขึ้นนั้นอาจมาจาก การมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือ ต้นทุนที่ลดลง (มุมมองด้านการเงิน) การที่องค์กรจะมีรายได้เพิ่มขึ้น องค์กร

จะต้องทำให้ลูกค้าพึงพอใจ (มุมมองด้านลูกค้า) โดยนำเสนอสินค้าและบริการที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) โดยองค์กรจะต้องมีพนักงานที่มีทักษะและความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย (มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้า เป็นต้น

ขั้นตอนที่สำคัญอย่างหนึ่งของการจัดทำ Balanced Scorecard คือ การจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard แผนที่เชิงกลยุทธ์สามารถช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น ทำให้ทุกคนในองค์กรรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและจะมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร

ภายหลังจากที่องค์กรได้จัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ต่อไปองค์กรจะต้องขยายความของวัตถุประสงค์ตามแผนที่เชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการสร้างตัวชี้วัด เป้าหมาย และกิจกรรมตามแนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard ที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น

## 2.4 แนวทางการจัดทำตัวชี้วัด

พสุ เดชะรินทร์ (2546 ข) ยกตัวอย่างแนวทางการจัดทำตัวชี้วัด ดังนี้

- ◊ การจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของ *Balanced Scorecard* ซึ่งเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง แล้วพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ด้านต่างๆ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

- ◊ การจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของ *Key Result Area (KRA)* เป็นการจัดทำตัวชี้วัดโดยอิงกับ *Key Result Areas (KRA)* ได้แก่ จุด บริเวณ หรือสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เริ่มจากการกำหนด KRA โดยผู้บริหารขององค์กรจะต้องคอยตอบคำถามว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำหรือให้ความสนใจ เพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งเป็นการตอบคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องวัดหรือประเมินเพื่อบ่งบอกว่าองค์กรประสบความสำเร็จใน KRA ด้านนั้นๆ

- ◊ การจัดทำตัวชี้วัดโดยอาศัยการจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จ (*Critical Success Factors*) มีแนวทางหลักๆ สองด้าน ได้แก่ กรณีที่องค์กรมีการจัดทำ *Balanced Scorecard* ผู้บริหารก็สามารถที่จะกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้าน จากนั้นค่อยกำหนดตัวชี้วัดขึ้นมา สำหรับกรณีที่ไม่มีการจัดทำ *Balanced Scorecard* ผู้บริหารสามารถที่จะจัดทำปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละด้านขึ้นมาได้เลย จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัดสำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จแต่ละด้าน ซึ่งวิธีการนี้มีลักษณะคล้ายกับการกำหนด KRA



◇ การจัดทำตัวชี้วัดโดยอาศัยการถาม-ตอบ แนวคิดนี้ ผู้บริหารจะมีคำถามที่ตนเองอยากจะทราบหรือรู้เกี่ยวกับองค์กร โดยการตอบคำถามเหล่านี้จะต้องสร้างตัวชี้วัดขึ้นมาเพื่อตอบคำถามเหล่านี้ เช่น ถ้าผู้บริหารมีคำถามในใจว่าการบริการขององค์กรมีคุณภาพหรือไม่ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการตอบคำถาม อาจจะได้แก่ระยะเวลาในการให้บริการ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า หรือยอดขาย เป็นต้น

## 2.5 ระบบบริหารความเสี่ยง

ธารชуда อมรเพชรกุล (2546) ได้อธิบายความหมายของความเสี่ยง ระบบบริหารความเสี่ยงและจำแนกแบ่งประเภทความเสี่ยง ดังนี้

### 2.5.1 ความหมายของความเสี่ยง

“ความเสี่ยง (Risk)” หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดความเสียหาย และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

### 2.5.2 ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยงสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ตามแหล่งกำเนิด ดังนี้

#### ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

- ◇ *Operational Risk* เกิดจากขั้นตอนและอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน
- ◇ *Human Resource Risk* เกิดจากตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
- ◇ *Financial Risk* เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การเงิน
- ◇ *Strategic Risk* เกิดจากกลยุทธ์ และนโยบายในการบริหารงาน

#### ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

- ◇ *Competitive Risk* เกิดจากสภาวะการแข่งขัน บริษัทคู่แข่ง
- ◇ *Supplier / Customer Risk* เกิดจากบริษัทคู่ค้า และผู้ส่งมอบงานให้เรา
- ◇ *Regulatory / Legal Risk* เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบราชการ
- ◇ *Economic / Political Risk* เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง



### 2.5.3 ระบบบริหารความเสี่ยง

“ระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System)” หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้”

### 2.5.4 ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยงตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย Queensland University of Technology (QUT) ซึ่งอิงตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง AS/NZS 4360:1999 ของประเทศออสเตรเลียและประเทศนิวซีแลนด์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน (Queensland University of Technology, Online) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนสภาพองค์กร (Establish the Context)

สิ่งสำคัญที่จะต้องจัดให้มีขึ้นก่อนการจัดการความเสี่ยง คือ การทำความเข้าใจถึงสภาพการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยในการระบุและกำหนดขอบเขตของสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อหรือมีอิทธิพลต่อองค์กร ทั้งที่มาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เช่น การเงิน การดำเนินงาน สภาพการแข่งขัน การเมือง ภาวะสังคม สังคม ลูกค้า วัฒนธรรม กฎหมาย เป็นต้น นอกจากนี้จะต้องมีการกำหนดระดับการจัดการความเสี่ยงด้วยว่าจะดำเนินการถึงระดับใด เช่น ระดับองค์กร (Corporate Level) ระดับส่วน (Division Level) ระดับโครงการ (Project Level) เป็นต้น จากนั้นจึงกำหนดประเภทความเสี่ยงที่จะดำเนินการ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputational Risk) เป็นต้น

#### ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

ขั้นตอนนี้เป็นการระบุความเสี่ยงและโอกาสทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วน หรือโครงการ ด้วยเครื่องมือต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น การระดมสมองร่วมกัน การตรวจติดตาม ประสิทธิภาพส่วนบุคคลหรือขององค์กร เทคนิคการวิเคราะห์ระบบ การทบทวนการออกแบบระบบ การวิเคราะห์ประวัติและความล้มเหลว การวิเคราะห์ SWOT การออกแบบสอบถาม เป็นต้น แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงต่อไป

### ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Analyze Risks)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

♦ การประเมินระดับความเสี่ยง เป็นการประเมินระดับความเสี่ยงแต่ละตัวภายใต้สถานการณ์ปกติ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 2 ปัจจัย ดังนี้

โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (*Likelihood*) ซึ่งอธิบายถึงความน่าจะเป็นหรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น โดยอาจกำหนดให้มีคะแนนอยู่ระหว่าง A-E ดังความหมายในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 การกำหนดระดับคะแนนของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง

| ระดับคะแนน | โอกาสเกิด                  | คำอธิบาย                                    |
|------------|----------------------------|---|
| A          | มากที่สุด (Almost Certain) | คาดว่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ส่วนใหญ่         |
| B          | มาก (Likely)               | สามารถเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ปกติ            |
| C          | ปานกลาง (Possible)         | อาจเกิดขึ้นได้บ้าง บางโอกาส                 |
| D          | น้อย (Unlikely)            | สามารถเกิดขึ้นได้เป็นครั้งคราว              |
| E          | น้อยมาก (Rare)             | อาจเกิดขึ้นได้เฉพาะสถานการณ์ผิดปกติเท่านั้น |

การประเมินความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (*Consequences*) คือ ผลลัพธ์ของเหตุการณ์แห่งความสูญเสีย การบาดเจ็บ ความเสียหาย หรือผลประโยชน์ที่ได้รับ โดยอาจกำหนดให้มีคะแนนอยู่ระหว่าง 1-5 ดังความหมายในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 การกำหนดระดับคะแนนความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น

| ระดับคะแนน | ความรุนแรงที่เกิดขึ้น    | คำอธิบาย   |
|------------|--------------------------|--|
| 1          | น้อยมาก (Insignificant)  | ไม่มีการบาดเจ็บ, สูญเสียทางการเงินน้อย   |
| 2          | น้อย (Minor)             | มีการบาดเจ็บเล็กน้อย, สูญเสียทางการเงินปานกลาง, มีผลกระทบภายในองค์กร               |
| 3          | ปานกลาง (Moderate)       | ต้องได้รับการรักษาจากแพทย์, สูญเสียทางการเงินค่อนข้างมาก, มีผลกระทบกับลูกค้าภายนอก |
| 4          | มาก (Major)              | บาดเจ็บสาหัส, สูญเสียทางการเงินมาก, สูญเสียความสามารถในการผลิต                     |
| 5          | มากที่สุด (Catastrophic) | เสียชีวิต, สูญเสียทางการเงินมหาศาล, มีผลกระทบถึงขั้นหายนะ                          |

หลังจากที่ได้ให้คะแนนโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้ว ต่อไปจะนำคะแนนทั้งสอง มาเทียบคะแนนเพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 การเทียบคะแนนเพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยง

| โอกาสในการเกิดความเสี่ยง | ความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น |              |                 |              |                     |
|--------------------------|---------------------------------|--------------|-----------------|--------------|---------------------|
|                          | Insignificant<br>(1)            | Minor<br>(2) | Moderate<br>(3) | Major<br>(4) | Catastrophic<br>(5) |
| Almost Certain (A)       | H                               | H            | E               | E            | E                   |
| Likely (B)               | M                               | H            | H               | E            | E                   |
| Possible (C)             | L                               | M            | H               | E            | E                   |
| Unlikely (D)             | L                               | L            | M               | H            | E                   |
| Rare (E)                 | L                               | L            | M               | H            | H                   |

เมื่อ E – Extreme Risk      H – High Risk

M – Moderate Risk      L – Low Risk

♦ การประเมินความเพียงพอของระบบหรือการควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่ เป็นการพิจารณาถึงความพร้อมและประสิทธิผลของระบบหรือการควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าระบบหรือการควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่นั้นสมควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข หรือเปลี่ยนไปใช้ระบบอื่นหรือไม่

สำหรับการประเมินความเพียงพอของระบบหรือการควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่นั้น อาจประเมินด้วยวิธีการตรวจติดตาม การศึกษาถึงประวัติหรือความน่าจะเป็นในการล้มเหลว เป็นต้น ส่วนประสิทธิผลของการนำไปปฏิบัติต่อความเสี่ยงอาจกำหนดให้มีการประเมิน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.5 การประเมินประสิทธิผลของระบบหรือการควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่

| ระดับ                                    | คำอธิบาย  |
|--|---|
| ดีเลิศ (Excellent)                       | ดีเยี่ยม ไม่ต้องการปรับปรุง                                       |
| ดี (Good)                                | นำไปปฏิบัติแล้วได้ผลเป็นอย่างดี แต่มีบางส่วนต้องปรับปรุง          |
| พอใช้ได้ (Fair)                          | ดีพอสมควร นำไปปฏิบัติแล้วได้ผลไม่ค่อยดีนัก                        |
| แทบจะไม่ได้ (Marginal)                   | ไม่ได้นำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ระบุ |
| แย่ / ยังไม่มีระบบ (Poor / Non-Existent) |   |

♦ การประเมินความเสี่ยงที่อาจจะยังคงอยู่ (Residual Risk) เป็นการประเมินระดับความเสี่ยงที่อาจจะยังคงอยู่หลังจากที่ได้มีการจัดทำระบบหรือการควบคุมความเสี่ยงไว้แล้ว สำหรับการประเมินความเสี่ยงนั้นให้พิจารณาจากตารางที่ 2.2 2.3 และ 2.4 ตามลำดับ

#### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง (Evaluate Risks)

เป็นขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงที่อาจจะยังคงอยู่ว่าสามารถยอมรับได้หรือไม่ พร้อมทั้งระบุเหตุผล ซึ่งจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ในการยอมรับหรือไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงไว้ก่อนล่วงหน้า โดยทั่วไปแล้ว เหตุผลที่ต้องยอมรับความเสี่ยง ได้แก่

- ♦ ผลการประเมินความเสี่ยงที่อาจจะยังคงอยู่จากตารางที่ 2.5 มีความเสี่ยงอยู่ที่ระดับต่ำ
- ♦ ไม่สามารถหาแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นได้
- ♦ ต้นทุนของการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับ
- ♦ โอกาส (Opportunities) มีความสำคัญมากกว่าภัยคุกคาม (Threats)

#### ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติต่อความเสี่ยง (Treat Risks)

เป็นการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อจัดการและลดความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ สามารถเลือกดำเนินการได้ 4 แนวทาง ดังนี้

- ♦ การหลีกเลี่ยง (Avoiding) คือ การหยุดดำเนินการที่ประกอบไปด้วยความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ หรือการเลือกดำเนินการอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า
- ♦ การลด (Reducing) คือ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงหรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นหรือลดทั้งคู่ ด้วยการออกแบบระบบการควบคุมภายใน การแก้ไขปรับปรุงองค์กร การแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการตรวจติดตาม

♦ การถ่ายโอนความเสี่ยง(*Transferring*) คือ การถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน ไปยังส่วนอื่น(Party) ที่มั่นใจได้ว่าจะมีความสามารถในการควบคุมความเสี่ยงได้เป็นอย่างดี เพื่อลดความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น

♦ การยอมรับความเสี่ยง (*Retention*) คือ การยอมรับให้มีความเสี่ยงนั้นๆ ปรากฏอยู่ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการหรือการสร้างระบบการควบคุมมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการแก้ไขความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม เราควรกำหนดให้มีมาตรการในการจัดการเพื่อให้สามารถติดตามและดูแลความเสี่ยงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### **ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและการสอบทาน (Monitoring and review)**

เป็นขั้นตอนที่มีความจำเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการจัดการความเสี่ยง ซึ่งทำหน้าที่ สอบทานและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบควบคุมความเสี่ยงสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันและสอดคล้องต่อเงื่อนไขต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้ง รายงานผลให้ฝ่ายบริหารรับทราบทันที หากพบว่า ความเสี่ยงอยู่ระดับสูง เพื่อดำเนินการเสนอแผนจัดการความเสี่ยง

## **2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยต่างๆ และสามารถสรุปสาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### **2.6.1 ขอบเขตและลักษณะของความร่วมมือ**

การพัฒนาความร่วมมือสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายระดับทั้งในแนวกว้างและแนวลึก โดยสามารถเริ่มต้นจากความสัมพันธ์ในระดับต่ำที่สุดที่เรียกว่า Arm's Length Relationship ซึ่งหมายถึง การติดต่อสื่อสาร ซื้อขายระหว่างกันอย่างน้อย 1 ครั้ง หรือมากกว่าโดยแต่ละฝ่ายจะเสนอคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่เป็นมาตรฐานของแต่ละองค์กรให้แก่กัน ไปจนถึงความสัมพันธ์ในระดับสูงที่เรียกว่า Joint Venture หรือ Vertical Integration ดังเช่น Pepsi มีหุ้นส่วนอยู่ใน Taco Bell , Pizza Hut หรือ KFC ในขณะที่ Coca-Cola ได้ใช้การพัฒนาความร่วมมือกับ Macdonald และสามารถแสดงถึงผลลัพธ์ที่คล้าย ๆ กัน

Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996) ได้เสนอแนะว่า ลักษณะของความร่วมมือสามารถแยกเป็นระดับได้ 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 : เป็นการร่วมมือในระยะสั้นในการประสานงานด้านกิจกรรม การวางแผน การพัฒนาหรือการดำเนินงานเฉพาะส่วน ซึ่งส่วนใหญ่จะไม่เกิน 1 แผนกหรือกิจกรรม

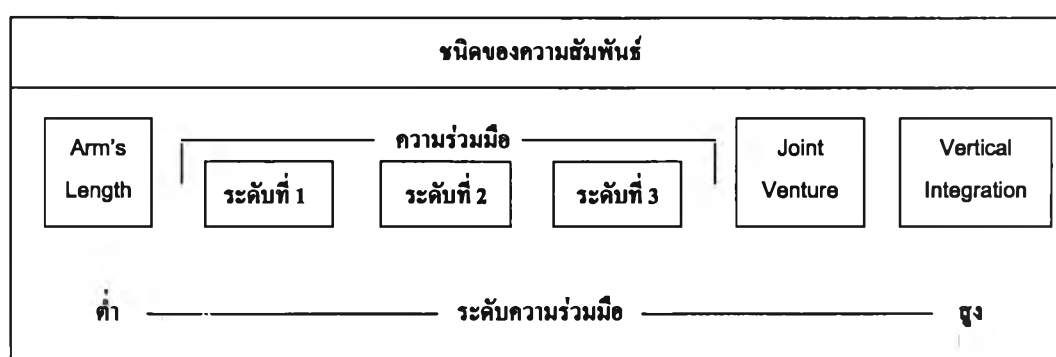
ระดับที่ 2 : เป็นการร่วมมือที่มากกว่าการประสานงาน ซึ่งจะเป็นการดำเนินหรือรวมกิจกรรมที่มากกว่าหนึ่งกิจกรรมหรือแผนกที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 3 : เป็นการร่วมมือในระดับที่สูงขึ้นไปอีก โดยรวมถึงการบูรรวมและดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ ในการดำเนินงาน โดยไม่มีกำหนดเวลาที่สิ้นสุด

หรือสามารถกล่าวได้ว่า การร่วมมือสามารถแยกเป็นความร่วมมือของคู่ค้าเชิงกลยุทธ์และเชิงปฏิบัติการซึ่งขึ้นอยู่กับเริ่มต้นและการมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงลึกของความร่วมมือของคู่ค้า ความร่วมมือของคู่ค้าเชิงกลยุทธ์ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำคุณค่าไปสู่คู่ค้าและผลกำไรร่วมกัน และความร่วมมือของคู่ค้าเชิงปฏิบัติการว่าเป็นความสัมพันธ์ระยะสั้นในความเสมอภาคเพื่อการแข่งขันทางการค้า จากการวิจัยพบว่า ไม่มีลักษณะของความร่วมมือหรือที่เป็นสูตรสำเร็จที่สามารถนำไปใช้หรือลอกเลียนแบบได้

Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996) กล่าวว่า กลยุทธ์การเป็นคู่ค้า หมายถึง การเป็นเอกสิทธิ์ และความลอกเลียนแบบไม่ได้ ถ้าคู่แข่งของบริษัทใดบริษัทหนึ่งสามารถลอกเลียนแบบความร่วมมือนี้ได้ก็ไม่ได้ถือว่าเป็นกลยุทธ์

จากความสัมพันธ์ต่างๆ พบว่า เป็นความสัมพันธ์ในระดับต้น Arm's Length เป็นส่วนมาก หากเป็นความร่วมมือก็จะเป็นในระดับที่ 1 ความร่วมมือในระดับที่ 3 จะเป็นเฉพาะคู่ค้าที่คาดหวังถึงความสำเร็จในระยะยาว จากรูปที่ 2.4 ความสัมพันธ์ข้างล่างสามารถทำให้เห็นถึงขอบเขตและลักษณะของความร่วมมือในระดับต่างๆ



รูปที่ 2.4 ชนิดความสัมพันธ์

การร่วมมือจะอยู่ในระดับใดขึ้นอยู่กับการผสมผสานผลประโยชน์ในระดับต่างๆ กันให้บรรลุถึงความคาดหวังที่ตั้งไว้ โดยจะต้องพิจารณาถึงผลประโยชน์และองค์ประกอบสนับสนุนอื่นว่าสามารถไปในทิศทางเดียวกัน การพัฒนาความร่วมมือของคู่ค้าเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่ความได้เปรียบ

ในด้านการแข่งขัน ในขณะที่การพัฒนาความร่วมมือของคู่ค้าเชิงปฏิบัติการจะนำไปสู่ความเสมอภาคในด้านการแข่งขัน ความร่วมมือของคู่ค้าเชิงปฏิบัติการอาจจะเหมาะสมกับบางบริษัท และสามารถที่จะนำคู่ค้าไปสู่ความสำเร็จในระดับที่ต้องการ และรักษาความเสมอภาคทางการแข่งขันได้

การพัฒนาความร่วมมือไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นแบบระดับที่ 3 ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของทั้ง 2 องค์การ ในการประเมินผลของผลประโยชน์ร่วมและองค์ประกอบสนับสนุนว่าสมควรจะอยู่ในระดับใด ผลการวิจัยปรากฏว่าควรมีระดับความสัมพันธ์แบบ Multiple Arm's length Relationship ทำให้เกิดการเข้าใจผิดว่าเป็นการร่วมมือซึ่งในภาคปฏิบัติ ความสัมพันธ์เป็นเพียงแต่การรับประกันยอดขายหรือบริการซึ่งกันและกันในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น และควรทราบว่าไม่ใช่คู่ค้าทั้งหมดจะเป็นแบบเชิงกลยุทธ์ ในบางครั้งการเป็นคู่ค้าแบบเชิงปฏิบัติจะเหมาะสมกว่า

ลักษณะของความร่วมมือสามารถเกิดขึ้นในลักษณะต่างๆ กัน และก่อให้เกิดผลที่ดีทางด้านธุรกิจ อาทิ

1. Macdonald ได้ร่วมมือกับผู้แทนจำหน่ายทำให้ต้นทุนในการจัดส่งและสั่งซื้อสินค้าลดลง
2. Whirlpool ได้ร่วมมือกับ ERX ซึ่งเป็นบริษัทขนส่งโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงบริการด้านจัดส่ง ขณะที่ฝ่ายหลังต้องการยอดขาย/บริการที่แน่นอน ได้มีการร่วมมือโดย ERX มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงตารางการจัดส่งสินค้าโดยไม่ต้องขออนุมัติจาก Whirlpool ซึ่งผลปรากฏว่าการจัดส่งสามารถส่งได้ทันเวลา 99% ภายใน 4 เดือน ทั้งๆ ที่เป้าหมายอยู่ที่ 95 % ภายใน 12 เดือน
3. Xerox ได้ร่วมมือกับ Ryder โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะลดต้นทุนเพื่อการแข่งขันด้านราคากับคู่แข่ง ขณะที่ Ryder ต้องการความรู้ในการจัดสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะ โดยทาง Xerox ได้พัฒนาความร่วมมือโดยมอบขอบเขตในการทำงานมากขึ้น อาทิ การติดตั้งชั้นพื้นฐาน การอบรมผู้ใช้ในขั้นเริ่มต้น ผลปรากฏว่าทั้งคู่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
4. การพัฒนาความร่วมมือระหว่าง Macdonald และ Coca-Cola เป็นการพัฒนาในระดับที่ 3 โดยที่ไม่มีการเซ็นสัญญา มีเพียงแต่การสัญญาด้านคำพูดการกระทำเท่านั้น ซึ่งหมายถึงระดับการพัฒนาที่สูง เวลาในการร่วมมือจะไม่ถูกกำหนด ขึ้นอยู่กับระดับความไว้วางใจและเชื่อมั่นในแต่ละฝ่ายเท่านั้น
5. การร่วมมือระหว่าง Goodyear กับ Yellow Freight เป็นการร่วมมือในระดับที่ 2 ซึ่งต่างฝ่ายมีข้อตกลงต่าง ๆ ในการพัฒนากิจกรรม กระบวนการในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น



Duffy and Feame (2004) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์แบบ Arm's length และ Partnership ดังนี้

- พันธมิตร (Partnership) มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์ในระยะยาว ตัดสินใจซื้อบนพื้นฐานของคุณค่า จำนวนผู้ขายมีน้อยราย มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง ติดต่อบริการระหว่างกันอย่างเปิดเผยในหลายระดับ มีการบูรณาการหรือร่วมกันของกระบวนการทำงาน มีการลงทุนร่วมกันมากขึ้น แบ่งปันสารสนเทศร่วมกัน แก้ไขปัญหาาร่วมกัน พัฒนางานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ร่วมกันทำงานในระดับกิจกรรม ตัดสินใจร่วมกัน มีทัศนคติหรือทีมงานร่วมกัน มีเป้าหมายที่เข้ากันได้ แบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน และ Win-win Orientation

- Arm's length มีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ มีความสัมพันธ์ในระยะสั้น ตัดสินใจซื้อบนพื้นฐานของราคา จำนวนผู้ขายมีมากราย มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันน้อย ติดต่อบริการระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายจัดซื้อเท่านั้น การร่วมกันระหว่างกระบวนการทำงานมีน้อย หลีกเลี่ยงการลงทุนร่วมกัน ไม่มีการแบ่งปันสารสนเทศร่วมกัน นำปัญหาที่เกิดขึ้นมาได้ถึงกัน แยกกิจกรรมทำงานออกจากกัน มีทัศนคติที่ตรงข้ามกัน มีเป้าหมายที่ขัดแย้งกัน ให้ความสนใจเฉพาะผลประโยชน์ของตนเอง และ Win-lose Orientation

## 2.6.2 ประโยชน์และความคาดหวังที่จะได้รับจากความร่วมมือ

Vyas (1995) นำเสนอว่า การร่วมมือในระดับต่างๆ กันจะมีผลต่อกิจกรรมของทั้ง 2 ฝ่าย โดยสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

- ประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุนและทรัพย์สิน
- ปรับปรุง/พัฒนาการบริการลูกค้า
- การได้เปรียบในเชิงการตลาด
- การเติบโตทางด้านผลกำไรอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง

ลักษณะการร่วมมือมิใช่นำมาใช้เฉพาะสำหรับคู่ค้าใหม่ แต่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ต่อคู่ค้าปัจจุบันเพื่อที่จะได้นำข้อมูลไปพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไข ทั้งนี้เพื่อที่จะได้สร้างความสัมพันธ์ในแนวลึกและยั่งยืนตลอดไป นอกจากนั้นยังสามารถนำไปใช้กับการบริหารภายในองค์กรในกรณีที่มีทรัพยากรจำกัด โดยสามารถเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างดี

กลยุทธ์การร่วมมือกันในแต่ละฝ่ายได้เริ่มส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยรวม ถ้าแต่ละแผนกแยกกันทำงาน กำหนดนโยบายของตนอย่างที่เคยปฏิบัติกันอยู่ ก็จะไม่มีความสัมพันธ์ผล

Schonberger (1996) ได้มีแนวคิดว่าการร่วมมือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งองค์กรและผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์นี้กับทุกๆ คู่ค้า นั่นเป็นแนวคิดที่ไม่ถูกต้องเพราะการพัฒนาความร่วมมือจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น เพื่อที่จะรักษาความเป็นผู้นำและการเติบโตของทั้ง 2 ฝ่าย

ในระดับการจัดการที่สูงขึ้น เมื่อโอกาสในการทำกำไรและความเสี่ยงในการแข่งขันถึงจุดสูงสุด การบริการที่ไม่แน่นอนอาจทำให้ต้องสูญเสียลูกค้าไป เพื่อที่จะใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลีกเลี่ยงผลเสียจากการบริการที่ไม่มีคุณภาพ การร่วมมือกันจึงถือเป็นสิ่งจำเป็น

ความสำเร็จในการแข่งขัน (ความได้เปรียบ ความเสมอภาค ความเสียเปรียบ) จะนำแต่ละคู่ค้าไปพัฒนาความร่วมมือเพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าโดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน

ตัวอย่างความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรระหว่าง Melville Corporation ซึ่งเป็นผู้นำค้าปลีกของประเทศสหรัฐอเมริกา และ Mercantile Logistics ที่เป็นบริษัทขนส่ง ได้กำหนดเป้าหมายที่สำคัญร่วมกันของการเป็นพันธมิตรไว้ 4 ประการ คือ (House and Stank , 2001 : 17)

1. ลดต้นทุนรวมโลจิสติกส์
2. ลดระยะเวลาการส่ง
3. พัฒนาสารสนเทศ
4. พัฒนาความน่าเชื่อถือ

### 2.6.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของความร่วมมือ

การพัฒนาความร่วมมือในระดับต่างๆ กันนั้นต้องการทั้งความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรต่างๆ และเวลาในการพัฒนา จึงทำให้การร่วมมือกันนั้นไม่สามารถพัฒนาได้กับทุกๆ หน่วยงานหรือคู่ค้า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการร่วมมือขึ้นอยู่กับระดับขององค์ประกอบต่อไปนี้ (Schonberger , 1996)

- ความไว้วางใจ
- พันธะผูกพัน
- การเปิดเผย
- การมีส่วนร่วมในความเสี่ยงทั้งด้านบวกและลบ

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาพันธมิตร ได้แก่

- สิ่งแวดล้อมในการดำเนินงาน
- ระยะเวลาในการพัฒนา

- ขอบเขตในการพัฒนาความร่วมมือ
- ความมั่นคงขององค์กร
- ความใกล้ชิด การอาศัยซึ่งกันและกัน

ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ขึ้นอยู่กับการพัฒนาความร่วมมือเป็นกรณีๆ ไป

การร่วมมือจะไม่เกิดขึ้นหากผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดผลประโยชน์ฝ่ายเดียว อย่างไรก็ตาม การมีผลประโยชน์ร่วมกันทำให้เกิดการพัฒนาความร่วมมือ แต่ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่

ความสำเร็จของความร่วมมือจะเกิดขึ้นหากวัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์ในการพัฒนาต้องใช้เวลาในการพัฒนาและยากต่อการเลียนแบบ

นอกจากผลประโยชน์ที่มีร่วมกันทั้ง 2 ฝ่ายแล้ว องค์กรประกอบต่อไปนี้มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา ได้แก่

- วัฒนธรรมและคุณค่าขององค์กร
- ประสิทธิภาพในการบริหาร
- การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร
- ขนาดหรือระดับขององค์กร
- วิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูง

การผูกขาด การมีคู่แข่งหรือลูกค้าร่วม ความใกล้ชิดหรือการมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานก็สามารถทำให้การพัฒนาไปสู่ความสำเร็จประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

Kwon and Suh (2005) ได้อธิบายของค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานว่า ประสิทธิภาพของโซ่อุปทานอยู่บนพื้นฐานของการแบ่งปันสารสนเทศและความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างกันเป็นสำคัญ ซึ่งได้เสนอแนวคิดที่สำคัญดังนี้

- พันธมิตรที่มีความไว้วางใจสูงจะมีความสนุกในการติดต่อสื่อสารร่วมกันอย่างเปิดเผย และสมัครใจที่จะรับความเสี่ยง โดยที่บุคลากรไม่กลัวที่จะต้องมีการแบ่งปันข้อมูลและมีความเชื่อถือในสารสนเทศที่ได้รับ ทั้งนี้การลงทุนในสินทรัพย์ด้านกายภาพหรือบุคลากร ตลอดจนสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible) ได้แก่ การวิจัย และความรู้ จะช่วยเพิ่มระดับความไว้วางใจ

- การแบ่งปันสารสนเทศ (Information Sharing) หมายถึง การแบ่งปันข้อมูลในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการปฏิบัติทั่วไป เช่น อัตราการใช้ประโยชน์ เป้าหมายผลิตภาพ ระบบการผลิตและการกระจาย เป็นต้น ด้านการเงิน เช่น ต้นทุนกิจกรรม ราคาสินค้าต่อหน่วย การกำหนดส่ง โครงสร้าง

ของกำไร-ต้นทุน ด้านกลยุทธ์ เช่น การพยากรณ์ การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ กลยุทธ์การตลาด และการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ การร่วมกันวางแผน การพยากรณ์ และการเติมเต็ม (Collaboration planning forecasting and replenishment : CPFR) จะช่วยลดระดับของการตัดสินใจที่ไม่แน่นอนและความสามารถในการฉวยโอกาสของคู่ค้า ซึ่งทำให้ช่วยเพิ่มระดับของความไว้วางใจ

ทั้งนี้ Kwon and Suh ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจ (Trust) ว่าหมายถึง การซื้อสัตย์ ความจริงใจ และความเชื่อถือ สำหรับความผูกมัด (Commitment) หมายถึง ความปรารถนาที่จะดำเนินความสัมพันธ์ต่อไป โดยความไว้วางใจและความผูกมัดมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กล่าวคือ เมื่อเกิดความไว้วางใจ ก็จะส่งผลให้เกิดความปรารถนาที่จะสร้างความสัมพันธ์ (Commitment) ต่อไป ซึ่งความไว้วางใจและความผูกมัดเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการสร้างความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน

Sahay (2003) ได้สรุปว่าการสร้างความร่วมมือต้องการความไว้วางใจและความผูกมัดที่ดำเนินการร่วมกันเป็นระยะเวลานาน ตลอดจนมีความตั้งใจและสมัครใจที่จะแบ่งปันความเสี่ยงร่วมกันซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการของการพัฒนาความร่วมมือ Sahay ได้รวบรวมความหมายของความไว้วางใจ (Trust) จากนักวิจัยหลายท่าน อาทิ

- ฝ่ายหนึ่งเชื่อว่าอีกฝ่ายหนึ่งสามารถดำเนินการที่ให้ผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ที่เป็นบวก
- คำพูดหรือสัญญาของฝ่ายหนึ่งที่สามารถเชื่อถือได้และสามารถบรรลุตามข้อตกลงระหว่างกันได้

นอกจากนี้ยังได้เสนอปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดความไว้วางใจในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและผู้ขาย คือ ไม่น้อ โกง ฝ่ายหนึ่งสามารถพยากรณ์หรือทำนายพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง กล่าวคือ “พูดในสิ่งที่ทำ และทำในสิ่งที่พูด” และความสามารถของอีกฝ่ายหนึ่งที่บรรลุตามข้อตกลงได้ รวมทั้งได้เสนอพฤติกรรมที่นำไปสู่การสร้างความไว้วางใจ ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งปันเป้าหมายและค่านิยม การวางแผนร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน การแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในอนาคต ไม่แสดงพฤติกรรมฉวยโอกาสเพื่อเอาประโยชน์จากอีกฝ่ายหนึ่ง และการให้คำปรึกษาในการวางแผนเป้าหมายและปฏิบัติงาน ถ้าองค์กรใดมีความไว้วางใจเกิดขึ้นจะมีปรากฏการณ์ต่อไปนี้เกิดขึ้น อาทิ มีการลงทุนร่วมกันในด้านเครื่องมือหรืออุปกรณ์ การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือในด้านเทคโนโลยี ตลอดจนทั้งสองฝ่ายมีความมั่นใจในข้อมูลสำคัญที่นำมาแบ่งปันร่วมกันอีกด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารคือปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ความไว้วางใจเกิดขึ้น

สำหรับ Tate (1996) ได้กล่าวว่าความสำเร็จของพันธมิตรเปรียบเสมือนการแต่งงาน กล่าวคือ ทั้งสองฝ่ายต้องมีความเข้าใจในความต้องการระหว่างกัน มีความเข้ากันได้ มีค่านิยมร่วมกัน ติดต่อกสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีความมุ่งมั่นในการสร้างพันธมิตรทั้งสองฝ่าย มีความเสมอภาค/ ยุติธรรม และความยืดหยุ่น ซึ่งความสำเร็จของพันธมิตรเกิดจากความร่วมมือในระยะยาวและอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจโดยมีการแบ่งปันผลประโยชน์และภาระงานร่วมกัน มีการวางแผนร่วมกัน แลกเปลี่ยนสารสนเทศด้านการปฏิบัติงาน และอนุญาตให้อีกฝ่ายสามารถควบคุมงานข้ามองค์กรได้ Tate ได้เสนอว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของพันธมิตร ประกอบด้วย องค์กรทั้งสองฝ่ายต้องมีวัฒนธรรม และค่านิยมที่เข้ากันได้ มีการแบ่งปันข้อมูลด้านกลยุทธ์และการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย แต่ละฝ่ายรู้ บทบาทที่ต้องปฏิบัติ มีขั้นตอนปฏิบัติงานและนโยบายที่อธิบายอย่างชัดเจนและเข้าใจ รวมทั้งมีการ ระบุวิธีการสิ้นสุดของการเป็นพันธมิตรไว้ด้วย

## 2.6.4 ปัญหาของการพัฒนาความร่วมมือ

ความไม่สมดุลกันทั้งทางด้านขนาดองค์กร ทรัพยากร การเข้าถึงตลาด ยังคงมีอยู่ต่อการ พัฒนาความร่วมมือในแต่ละรูปแบบ เมื่อเวลาผ่านไปทักษะของบริษัทหนึ่งอาจไม่จำเป็นอีกต่อไป เพราะอีกบริษัทหนึ่งสามารถเรียนรู้ได้แล้ว อันอาจเป็นเหตุให้การร่วมมือต้องยุติลง หรือในกรณีที่ บริษัทเล็กๆ ไม่สามารถพัฒนาทักษะขึ้นมาได้ก็อาจตกเป็นเป้าหมายของการเข้าครอบครองของบริษัท ที่มีขนาดใหญ่กว่า

Mentzer (2000) ได้กล่าวไว้ว่าอุปสรรคต่อการประสบความสำเร็จในการร่วมมือกันที่ควร ตระหนัก มี 3 ข้อ คือ

1. ความล้มเหลวในการทำความเข้าใจและปรับรูปแบบการบริหาร ซึ่งจำเป็นต้องเริ่มจาก ส่วนบนขององค์กรก่อน
2. ความล้มเหลวในการทำความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ความยืดหยุ่นและการ เรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะเอาชนะอุปสรรคนี้ได้
3. การขาดพันธะสัญญาที่มั่นคง แต่ละฝ่ายอาจเปลี่ยนแปลงข้อตกลงเนื่องจากการส่งเสริมการ ขาย การโยกย้าย การสิ้นสุดการว่าจ้าง เป็นต้น การปฏิบัติตามข้อตกลงอย่างต่อเนื่องในทุกระดับของ องค์กรจำเป็นอย่างยิ่ง

ขณะที่แนวโน้มที่ทำให้บริษัทต่างๆ เริ่มพัฒนาความร่วมมือกันมากขึ้น ได้แก่

- โอกาสในการรวมบริษัทหรือเข้าครอบครองลดลง
- คำวินิจฉัยของศาลฎีกาใน ปี ค.ศ. 1991 ที่อนุญาตให้บุคคลที่ 3 ฟ้องร้องผู้ทำการเข้า ครอบครองกิจการได้

- ความเสี่ยงในการทำธุรกิจที่เพิ่มสูงขึ้น
- ค่าใช้จ่ายที่มากขึ้นในการพัฒนาเทคโนโลยี
- การแข่งขันในระดับโลก

Ackerman (1996) ได้เสนอสาเหตุที่ทำให้พันธมิตรล้มเหลวไว้หลายประการ ได้แก่

1. ผู้ซื้อและผู้ขายไม่มีความเข้าใจในงานที่ทำอย่างแท้จริง
2. ผู้ขายมีปริมาณงานที่จะต้องทำมากกว่าความสามารถที่เป็นอยู่ ทำให้ไม่สามารถจัดส่งตามสัญญาที่ตกลงไว้ได้
3. ผู้จัดการหนึ่งคนหรือมากกว่าหนึ่งคนของผู้ซื้อไม่เห็นด้วยกับการสร้างพันธมิตรเพราะพวกเขาารู้สึกว่าพวกเขาไม่ต้องสูญเสียอะไร และมีแต่ได้ประโยชน์ถึงแม้จะไม่มีการร่วมมือก็ตาม
4. ผู้ขายพบว่าต้องสูญเสียเงินไปกับการสร้างพันธมิตร อีกทั้งพวกเขาไม่สามารถที่จะทบทวนสัญญาที่ทำไปแล้วได้เพื่อให้เป็นราคาที่เหมาะสมในการสร้างพันธมิตร ดังนั้นจึงทำให้พวกเขาสูญเสียผลประโยชน์ในการให้บริการแก่ผู้ซื้อหรือลดระดับการบริการเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย
5. ผู้ขายไม่สามารถตอบสนองการให้บริการที่น่าพึงพอใจแก่ผู้ซื้อได้

Ellram (1995 : 36-44 , อ้างถึงใน Lambert , Emmelhainz and Gardner (1999) และ Tate (1996) ได้เสนอปัจจัยสำคัญที่ทำให้พันธมิตรไม่ประสบความสำเร็จที่ใกล้เคียงกัน อันได้แก่ การติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ขาดความไว้วางใจ ขาดโปรแกรมการจัดการคุณภาพของผู้ขาย การวางแผนไม่ดี ขาดทิศทางกลยุทธ์ของการสร้างพันธมิตร ไม่มีการวางเป้าหมายร่วมกันหรือมีเป้าหมายของการเป็นพันธมิตรที่เลือนลาง ทั้งสองฝ่ายไม่มีความมุ่งมั่นในการสร้างความร่วมมือที่เท่ากัน และขาดการควบคุม

### 2.6.5 แนวทางหรือขั้นตอนการพัฒนาความร่วมมือ

Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996) ได้เสนอองค์ประกอบในการพัฒนาความร่วมมือ ประกอบด้วย 3 ส่วน (ดังรูปที่ 2.6 ตัวแบบพันธมิตร) ได้แก่

1. Driver – เหตุผลที่จะนำไปสู่/พัฒนาความร่วมมือ
2. Facilitator – ปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้การพัฒนาเกิดขึ้น
3. Component – กิจกรรมหรือกระบวนการที่ทำให้เกิดการร่วมมือ

โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาความร่วมมือ ตามรายละเอียดดังนี้

1. ประเมิน Driver ไม่จำเป็นต้องมีผลประโยชน์ที่เหมือนกัน แต่ต้องมีผลประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย และอยู่ในระดับที่พอใจ การประเมินจะต้องทำโดยอิสระทั้ง 2 ฝ่ายโดยผู้จัดการในแต่ละฝ่ายต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับในรูปแบบของการให้คะแนนในแบบฟอร์มที่กำหนด ซึ่งจะมีหัวข้อประเมินภายใต้ประโยชน์และความคาดหวังในการร่วมมือที่กล่าวมาแล้ว หากคะแนนเกินกว่าขั้นต่ำที่กำหนดไว้แสดงถึงการมีโอกาสในการพัฒนาความร่วมมือ จึงค่อยดำเนินการในหัวข้อต่อไป

2. ประเมิน Facilitator จะเป็นการพูดคุยและหาข้อสรุปพร้อมและให้คะแนนลงในแบบฟอร์มที่กำหนด โดยจะนำปัจจัยต่างๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จมาประเมินผลร่วมกัน หากคะแนนต่ำแสดงถึงโอกาสพัฒนาและประสบความสำเร็จต่ำ หากคะแนนสูงถึงแม้ว่าคะแนนการประเมิน Driver ต่ำแสดงถึงโอกาสที่จะประสบความสำเร็จยังคงมีอยู่

3. เลือกระดับของความร่วมมือ จากผลของการประเมิน Drivers และ Facilitators สามารถระบุได้ถึงระดับความร่วมมือดังรูปที่ 2.5

|                       |              | Driver Points |              |              |
|-----------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
|                       |              | 8-11 Points   | 12-15 Points | 16-24 Points |
| Facilitator<br>Points | 8-11 Points  | Arm's length  | Type I       | Type II      |
|                       | 12-15 Points | Type I        | Type II      | Type III     |
|                       | 16-25 Points | Type II       | Type III     | Type III     |

รูปที่ 2.5 ระดับความร่วมมือ

4. พิจารณากิจกรรมหรือกระบวนการ (Component) ทั้ง 2 ฝ่ายต้องพิจารณากิจกรรม/กระบวนการทั้ง 8 กิจกรรม ได้แก่ การวางแผนร่วมกัน การควบคุมการปฏิบัติงาน การสื่อสาร การแบ่งปันความเสี่ยงทั้งด้านบวกและลบ ความซื่อสัตย์และคำมั่นสัญญา ลักษณะสัญญา ขอบเขตของงาน และการลงทุนด้านการเงิน โดยจะต้องกำหนดแผนในการดำเนินงานและเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในแต่ละกิจกรรม

5. ประเมินผล นำผลของการพัฒนาความร่วมมือทั้ง 8 กิจกรรมหลักมาประเมินว่าตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ และย้อนกลับไปยัง Driver , Facilitator , Component ต่างๆ เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและแก้ไขต่อไป

Stuart (อ้างถึงใน Lambert , Emmelhainz and Gardner , 1999) ได้เสนอปัจจัยสำคัญในการกำหนดระดับของพันธมิตรว่าประกอบด้วย 1) ระดับของทรัพยากรที่ตกลงกัน 2) ศักยภาพในการปรับปรุงผลิตภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน และ3) ระดับของการแก้ไขปัญหาาร่วมกันและแบ่งปันผลประโยชน์

นอกจากกระบวนการสร้างพันธมิตรของ Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996) แล้วได้มีนักวิจัยหลายท่านได้เสนอกระบวนการหรือรูปแบบในการสร้างพันธมิตร เช่น

Garner , Cooper and Noordewier (อ้างถึงใน Lambert , Emmelhainz and Gardner , 1999) ได้เสนอ 5 ขั้นตอนการสร้างพันธมิตร ได้แก่ 1) การเลือกกลยุทธ์การสร้างพันธมิตร 2) การเลือกคู่พันธมิตร 3) การออกแบบพันธมิตร 4) การประเมินพันธมิตร และ5) การประเมินกลยุทธ์พันธมิตร

Ellram (อ้างถึงใน Lambert , Emmelhainz and Gardner , 1999) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างพันธมิตร ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมการ 2) การระบุศักยภาพของกลุ่มพันธมิตร 3) การกลั่นกรองและการเลือก 4) การดำเนินการสร้างพันธมิตร และ5) การประเมิน

และ Bagchi and Virum (อ้างถึงใน Lambert , Emmelhainz and Gardner , 1999) เสนอกรอบการสร้างพันธมิตรซึ่งประกอบด้วย 3 เฟส คือ 1) การระบุความต้องการในการสร้างพันธมิตร 2) การวางแผนและจัดการพันธมิตร และ3) การควบคุม การวัดและการบริหารการปฏิบัติงาน

Newboume (1997) ได้ยกตัวอย่างขั้นตอนการประเมินรูปแบบพันธมิตรของ CSX ซึ่งเป็นบริษัทขนส่งระดับนานาชาติ ซึ่งได้อธิบายขั้นตอนแรกของการประเมินพันธมิตรว่าต้องมีการประชุมเบื้องต้นเพื่อแลกเปลี่ยนและเข้าใจปรัชญาทางบริหารของทั้งสองฝ่ายว่าเข้ากันได้หรือไม่ก่อนที่จะดำเนินการประเมินรูปแบบพันธมิตรในลำดับต่อไป สำหรับในขั้นตอนการประเมินรูปแบบพันธมิตรซึ่งเป็นการประเมินตัวขับเคลื่อน (Driver) และตัวส่งเสริม (Facilitator) ที่ทำให้ทราบว่างค์กรทั้งสองฝ่ายมีรูปแบบของพันธมิตรอย่างไร และจากนั้นในขั้นตอนต่อไปให้มีการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เพื่อลดความผิดพลาดของการประเมินในครั้งแรกก่อนที่จะนำองค์ประกอบ (Component) ด้านบริหารไปปฏิบัติในระดับที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาไปสู่รูปแบบพันธมิตรตามที่ประเมินในครั้งแรก

การที่ผู้ให้บริการโลจิสติกส์และลูกค้าจะเป็นพันธมิตร จะต้องมีการดำเนินการต่างๆ อาทิ (McINERNEY , 2003)

- มีการแบ่งปันแผนกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร
- กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการวัดความสำเร็จของการเป็นพันธมิตร
- วัดความร่วมมือของการปฏิบัติงาน



- มีการประเมินตัวชี้วัดที่นำไปปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงโลจิสติกส์

Barratt (2004) ได้เสนอว่าการสร้างความร่วมมือในโซ่อุปทาน นอกจากการสร้างความร่วมมือภายนอกซึ่งได้แก่ ลูกค้า ผู้ขาย คู่แข่ง และไม่ใช่คู่แข่ง เช่น การแบ่งปันกำลังการผลิต จำเป็นต้องมีการสร้างความร่วมมือภายในองค์กร หมายถึง ความร่วมมือระหว่างแผนกต่างๆ ได้แก่ แผนกจัดซื้อ แผนกผลิต แผนกขาย แผนกโลจิสติกส์ แผนกวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นการร่วมมือในระดับปฏิบัติงาน โดยให้แต่ละแผนกมีการประชุมและแบ่งปันสารสนเทศเพื่อวางเป้าหมายร่วมกัน ตลอดจนมีการแบ่งปันทรัพยากรและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในทำนองเดียวกันความร่วมมือภายนอกองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาความสัมพันธ์ให้มากขึ้นโดยมีการบูรณาการกระบวนการและแบ่งปันสารสนเทศ

ความร่วมมือภายนอกประกอบด้วย 1) ส่วนปลายน้ำ (Downstream) ของโซ่อุปทาน คือ ลูกค้า ซึ่งกิจกรรมที่ควรดำเนินการระหว่างสององค์กร ได้แก่ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า การร่วมกันวางแผน การพยากรณ์ และการเติมเต็ม (Collaboration planning forecasting and replenishment : CPFR) การเติมเต็มความต้องการและการร่วมกันกระจายสินค้า 2) ส่วนต้นน้ำ (Upstream) ของโซ่อุปทาน คือ ผู้ขาย ซึ่งกิจกรรมที่ควรดำเนินการระหว่างสององค์กร ได้แก่ การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขาย การจัดตารางการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ และความร่วมมือในด้านการขนส่ง เป็นต้น

อีกทั้ง Barratt ได้เสนอวัฒนธรรมของความร่วมมือ ประกอบด้วย ความไว้วางใจ ความผูกมัด ให้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน แบ่งปันความเสี่ยงซึ่งกันและกัน มีความเคารพคู่พันธมิตร มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่โปร่งใสและมีคุณภาพ มีความชัดเจนและเปิดเผยในการติดต่อสื่อสาร มีความซื่อสัตย์และความเปิดเผยซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาความแน่นอน (Certainty) และความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) และสามารถที่จะพัฒนาเป็นความไว้วางใจ (Trust) และความผูกมัด (Commitment) ต่อไป นอกจากนี้ Barratt ยังได้เสนอวิธีการหรือสิ่งริเริ่ม (Initiatives) ในการสร้างความร่วมมือ ได้แก่ การดำเนินกิจกรรมระหว่างสายงาน (Cross-functional activities) กระบวนการที่ปฏิบัติในแนวเดียวกัน (Process alignment) ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การตัดสินใจร่วมกัน เช่น การพยากรณ์ และการพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะร่วมกันกับลูกค้าและผู้ขายแต่เป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก เนื่องจากความซับซ้อนในโซ่อุปทานและการเปิดเผยสารสนเทศระหว่างองค์กร รวมทั้ง Barratt ได้ เสนอว่า เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมของความร่วมมือเกิดขึ้นแล้วก็จะสามารถดำเนินการสร้างความร่วมมือซึ่งจะต้องอาศัยองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ อันได้แก่ 1) ทรัพยากรและความผูกมัด 2) การสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากผู้บริหารระดับบนและแผนกต่างๆ ในองค์กร 3) การมุ่งเน้นองค์กรที่ไม่ได้พิจารณาเฉพาะค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเท่านั้นแต่ให้พิจารณาในส่วนอื่น เช่น

การจัดส่ง โดยอยู่ในผลประโยชน์ที่รับได้ และ4) การแบ่งปันและการใช้ประโยชน์ของสารสนเทศในเวลาที่เหมาะสม

Lambert , Emmelhainz and Gardner (1999) ได้ยกตัวอย่างการสร้างพันธมิตรระหว่าง ERX และ Whirlpool ว่ามีความสัมพันธ์พันธมิตรประเภทที่ 3 โดยทั้งสองฝ่ายมีการดำเนินการร่วมกัน ดังนี้

- ด้านการวางแผนร่วมกัน (Joint Planning) มีการแต่งตั้งทีมงานดำเนินการร่วมกันเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาและวางแผนงานร่วมกัน โดยผู้จัดการศูนย์กระจายสินค้าและพนักงานที่เกี่ยวข้องของ Whirlpool กับตัวแทนของ ERX มีการพบปะกันเป็นประจำ เพื่อปรึกษาและพูดคุยในผลการดำเนินงานปัจจุบัน การพัฒนาที่สามารถเป็นไปได้ และการวางแผนในระยะยาว
- ด้านการควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกัน (Joint Operating Control) ทั้งสองฝ่ายมีการพัฒนาตัวชี้วัดร่วมกัน และแต่ละฝ่ายสามารถให้อีกฝ่ายหนึ่งเปลี่ยนแปลงระบบได้โดยไม่ต้องผ่านการอนุมัติ
- ด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งสองฝ่ายมีการติดต่อแบบสองทางอย่างสมดุล ในหลายระดับ โดย ERX มีบุคคลที่ทำหน้าที่เดินทางไปยังพื้นที่งานการขนส่งและคลังสินค้า เพื่อพูดคุยและสื่อสารกับลูกค้าในการรับรู้และแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนทั้งสองฝ่ายมีความเต็มใจที่จะให้ข้อมูลที่สำคัญอย่างเปิดเผย
- ด้านการแบ่งปันความเสี่ยงและรางวัล (Risk/Reward Sharing) มักจะวัดในรูปของความเสมอภาค (Fairness) ในระยะยาว
- ด้านความไว้วางใจและความผูกมัด (Trust and Commitment) พันธมิตรที่เข้มแข็งย่อมเกิดจากความไว้วางใจเป็นสำคัญ
- ด้านรูปแบบสัญญา (Contract Style) สัญญาเป็นสิ่งที่จำเป็นหรือไม่จำเป็นก็ได้ แต่อยู่ที่ความไว้วางใจและความร่วมมือกัน ซึ่ง ERX และ Whirlpool มีสัญญาความยาว 3 - 4 หน้า และผู้จัดการของทั้งสองฝ่ายไม่เคยเห็นสัญญา
- ด้านขอบเขต (Scope) ครอบคลุมธุรกิจที่สำคัญเป็นส่วนใหญ่หรือในกระบวนการที่เพิ่มคุณค่า โดย ERX รับผิดชอบในกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อรายได้ของ Whirlpool
- ด้านการลงทุน (Investment) มีการลงทุนในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือและระบบร่วมกัน

ทั้งนี้ Whirlpool ได้ประโยชน์จากการเป็นพันธมิตร คือ การพัฒนาระดับการให้บริการลูกค้า และลดอัตราความเสียหาย สำหรับประโยชน์ที่ ERX ได้รับ คือ เสถียรภาพของกำไร และความได้เปรียบในการแข่งขัน และสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายต้องดำเนินการต่อไป คือ การทบทวนและปรับความสัมพันธ์ของพันธมิตร

นอกจากนี้ Tate (1996) ได้ยกตัวอย่างการสร้างพันธมิตรระหว่าง Kimberly-Clark Corporation Professional Health Care Store (PHC) กับ Interamerican Group's Tricor Warehousing Inc. ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบของการสร้างพันธมิตร ได้แก่

- ด้านความเข้ากันได้ (Compatibility) ได้มีการแบ่งปันวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมกัน ต้องรู้และเข้าใจลูกค้าว่าอะไรคือปรัชญาขององค์กร วิสัยทัศน์ของลูกค้าคืออะไร ลูกค้าต้องการสร้างพันธมิตรหรือไม่ และมีความเชื่อในพันธมิตรหรือไม่ นอกจากนี้การเข้ากันได้ของระดับปฏิบัติการเป็นสิ่งที่สำคัญเช่นกัน

- ด้านความเข้าใจของธุรกิจ ต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง โดยต้องเข้าใจลูกค้าเหมือนกับเราเป็นเจ้าขององค์กรเอง รู้ว่าลูกค้าต้องการทำอะไร รู้แผนงานในอนาคตของลูกค้า ซึ่งทั้งหมดเป็นสิ่งที่สำคัญในขั้นตอนเริ่มต้นของการเป็นพันธมิตร ทั้งนี้ Interamerican มีส่วนร่วมในการวางแผนกับลูกค้ารายสำคัญของ PHC ซึ่งคู่พันธมิตรต้องทำงานบนพื้นฐานของกฎและระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนและเข้าใจ โดย PHC ได้อธิบายให้ Interamerican ทราบและเข้าใจในรายละเอียดที่สำคัญต่างๆ ขององค์กร อาทิ ความเสียหาย การส่งคืน การร้องเรียน วิธีการปฏิบัติเมื่อลูกค้าปฏิเสธการจัดส่ง มาตรฐานของลูกค้าที่ต้องตอบสนอง เป็นต้น รวมทั้ง Interamerican ได้พยายามหาวิธีการที่จะเอื้อประโยชน์ให้กับธุรกิจของ PHC ด้วย

- ด้านการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารทั้งสององค์กรมีทั้งแบบแนวราบและแนวตั้ง ตั้งแต่การโทรศัพท์ทุกวันเพื่อทบทวนการดำเนินงานระหว่างทีมงานในด้านกิจกรรม ผลการดำเนินงาน ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ และสิ่งที่ต้องทำต่อไป การประชุมประจำเดือนที่เป็นการประชุมระหว่างตัวแทนแผนกบริการลูกค้าของทั้งสองฝ่าย ตลอดจนถึงการประชุมร่วมกันประจำปีในรายละเอียดเกี่ยวกับแผนการผลิตของปีหน้า ซึ่งประกอบด้วย จำนวน ผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ และการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและเสนอวิธีการใหม่ในที่ประชุมระหว่างพันธมิตรด้านโลจิสติกส์ของ PHC นอกจากนี้ PHC ยังมีการประเมินผลการดำเนินงานประจำเดือนโดยพิจารณาจากตัวชี้วัด ซึ่งได้มีการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและเปรียบเทียบกับผู้ให้บริการโลจิสติกส์รายอื่นด้วย ทั้งนี้ในรายงานผลการดำเนินงานต้องระบุวิธีการปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้นและให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดย PHC ได้จัดให้มีการประกวดรางวัลคลังสินค้าประจำปี ในระดับบริหารของทั้งสองฝ่ายมีการ

พูดคุยอย่างเปิดเผยเป็นประจำทุกวัน ทั้งนี้ Interamerican มีความรู้สึกสบายใจในการนำเสนอหรือปรึกษาเกี่ยวกับสิ่งใหม่ๆ กับ PHC ซึ่งสิ่งนี้เป็น การนำไปสู่การสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ กล่าวคือ ความไว้วางใจ คือ การที่ทุกคนรู้สึกสบายใจ ไม่ประหม่าในการพูดคุย เป็นบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่ไม่มีการปกปิดปัญหา แต่พูดคุยกันอย่างเปิดเผย และหาวิธีการแก้ไข ซึ่งผลที่ตามมา คือ การให้บริการที่ดีขึ้น ความสม่ำเสมอและการเพิ่มความพึงพอใจนั่นเอง

นอกจากการติดต่อสื่อสารภายในแล้ว จำเป็นที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสารภายนอกโดยมีการติดต่อโดยตรงกับลูกค้าของลูกค้าเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การหาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

- ด้านความมุ่งมั่นซึ่งกันและกัน ทั้งสองฝ่ายต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างพันธมิตรซึ่งกันและกันเพื่อจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าคนสุดท้าย และทั้งสององค์กรช่วยเหลือซึ่งกันและกันในสถานะที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีปัญหาหรือช่วงเวลาที่เลวร้ายเกิดขึ้น

- ด้านความยืดหยุ่น เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ช่วยในสถานการณ์ที่ PHC มียอดขายที่สูงหรือไม่มีหรือมีคำสั่งซื้อย้อนหลังเกิดขึ้น ตลอดจนพนักงานของทั้งสองฝ่ายมีการพูดคุยกันเพื่อปรับเปลี่ยนข้อเสนอ การคาดการณ์ความต้องการ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งทางการตลาด การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ระเบียบการปฏิบัติงาน การรักษานับที่ตามที่ต้องการ และเทคโนโลยี

- ด้านความยุติธรรม/เสมอภาค ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจระหว่างกันว่า ฝ่ายหนึ่งต้องการมีกำไรที่สมเหตุสมผล และอีกฝ่ายหนึ่งก็เข้าใจว่าอีกฝ่ายหนึ่งต้องการราคาที่ยุติธรรมและสามารถแข่งขันได้ ซึ่งต้องมีความยุติธรรมทั้งสองฝ่าย

- ด้านความไว้วางใจ ความไว้วางใจเกิดจากความเข้าใจ การติดต่อสื่อสาร ความมุ่งมั่น ความยืดหยุ่น และความยุติธรรมทั้งสองฝ่าย

จากการพัฒนาความร่วมมือ PHC ได้ประโยชน์ในการแข่งขันในด้านช่องทางการจำหน่าย และ Interamerican ได้ประโยชน์ในด้านเสถียรภาพของกำไรและรักษาลูกค้า ทั้งนี้ PHC ได้ให้สโลแกนการทำงานว่า คุณภาพการบริการที่ดีที่สุดเป็นส่วนหนึ่งที่มาจากพันธมิตร

Abrahamsson and Wandel (1998) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การเตรียมการ 2) การคัดเลือก 3) การทำสัญญา และ 4) การนำไปปฏิบัติ ซึ่งพบว่าส่วนที่ยากที่สุดคือ การแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน และได้เสนอว่า การเริ่มต้นของการสร้างพันธมิตร คือ การแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน กล่าวคือ มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศทั้ง 2 ทางอย่างเปิดเผย ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการสร้างพันธมิตร นอกจากนี้ยังรวมถึงการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน หรือการวิธีการใหม่ๆ ก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้นด้วย

## 2.6.6 การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะของโซ่อุปทาน

ในด้านการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับดัชนีวัดสมรรถนะของโซ่อุปทาน ได้มีผู้ศึกษาและเสนอดัชนีวัดสมรรถนะของโซ่อุปทาน

Chan et al. (2003) ได้เสนอดัชนีวัดสมรรถนะของการจัดการโซ่อุปทานเป็น 2 ประเภท คือ

1. ประเภทคุณภาพ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความยืดหยุ่น การบูรณาการการไหลของวัตถุดิบและสารสนเทศ การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะของผู้ขาย

2. ประเภทปริมาณ ได้แบ่งเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย 1) ต้นทุน เช่น ต้นทุนขนส่ง ยอดขาย กำไร การลงทุนสินค้าคงคลัง 2) การตอบสนองต่อลูกค้า เช่น อัตราการเติม (Fill rate) ความล่าช้าของผลิตภัณฑ์ (Product lateness) เวลาตอบสนองต่อลูกค้า (Customer response time) เวลานำ (Lead time) 3) ผลผลิตภาพ (Productivity) เช่น อัตราการใช้ประโยชน์ของกำลัง (Capacity utilization) อัตราการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร (Resource utilization)

Chan and Qi (2003) ได้เสนอดัชนีวัดสมรรถนะทั้งแบบมีจับต้องได้ (Tangible) และจับต้องไม่ได้ (Intangible) ได้แก่

- ต้นทุน เช่น ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนวัตถุดิบ งานทำซ้ำ
- เวลา
- กำลังการผลิต กำลังการขนส่ง
- ความสามารถ ได้แก่ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ความน่าเชื่อถือของการขนส่ง (Transportation reliability) ความหาได้ (Availability) ความยืดหยุ่นของการขนส่ง (Transportation flexibility)
- ผลผลิตภาพ (Productivity)
- อัตราการใช้ประโยชน์ (Utilization)

ทั้งนี้ Chan and Qi ได้ยกตัวอย่างดัชนีวัดสมรรถนะของการบริหารคงคลังที่สำคัญ เช่น ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง รอบเวลาเฉลี่ยสินค้าคงคลัง ความถูกต้องของสินค้าคงคลัง เช่น การจัดส่งคำสั่งซื้อ ระดับการให้บริการลูกค้า (Customer service level) อัตราการเติมคำสั่งซื้อ (Order fill rate) ผลผลิตภาพคงคลัง (Inventory productivity) ในด้านแรงงาน พลังงาน เงินทุน พื้นที่ และอัตราการใช้ประโยชน์ (Utilization) เช่น อัตราการใช้ประโยชน์ของพื้นที่จัดเก็บ

Gunasekaran , Patel and Tirtiroglu (2001) ได้เสนอเกณฑ์หรือพารามิเตอร์ที่สำคัญในการประเมินหรือวัดพันธมิตร ได้แก่ ระดับและลำดับของการแบ่งปันสารสนเทศ ขอบเขตของการร่วมมือกันซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาคุณภาพและ/หรือการแก้ไขปัญหา เป็นต้น และได้เสนอว่าการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลาเป็นดัชนีวัดสมรรถนะที่สะท้อนความพึงพอใจของลูกค้า และรวมถึงความถูกต้องของใบจัดส่งสินค้า ความยืดหยุ่นของระบบการจัดส่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

นอกจากนี้ Gunasekaran et al. ยังได้เสนอกรอบของดัชนีวัดสมรรถนะ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1) ระดับกลยุทธ์ เช่น เวลาคำสั่งซื้อ ความยืดหยุ่นของระบบให้บริการ ระดับพันธมิตรของผู้ขายและผู้ซื้อ เวลาคำสั่งซื้อ สมรรถนะการจัดส่ง ระดับความเสียหายจากการจัดส่ง เป็นต้น

2) ระดับยุทธวิธี เช่น ความถูกต้องของการพยากรณ์ รอบเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รอบเวลาใบสั่งซื้อ รอบเวลาการวางแผนกระบวนการ ประสิทธิภาพของแผนการผลิตหลัก การสนับสนุนของผู้ขายในการแก้ไขปัญหา ความสามารถของผู้ขายในการตอบสนองต่อปัญหาด้านคุณภาพ วิธีการใหม่ในการประหยัดต้นทุนของผู้ขาย ความน่าเชื่อถือในการจัดส่ง การตอบสนองต่อการจัดส่งที่ต้องการรีบด่วน ประสิทธิภาพของตารางการวางแผนกระจายสินค้า เป็นต้น

3) ระดับปฏิบัติงาน เช่น อัตราการใช้ประโยชน์ คุณภาพของเอกสารการจัดส่ง ประสิทธิภาพของรอบเวลาใบสั่งซื้อ ความถี่ของการจัดส่ง ความน่าเชื่อถือของพนักงานจัดส่ง คุณภาพของสินค้าที่จัดส่ง การจัดส่งที่ไม่มีความเสียหาย ต้นทุนการจัดเก็บสินค้าคงคลัง เป็นต้น

Rafele (2004) ได้เสนอดัชนีวัดสมรรถนะตามตัวแบบของการวัดระดับบริการในโซ่อุปทานไว้ 3 ประเภท คือ

1) องค์ประกอบที่มีตัวตน (Tangible component) เช่น ผลผลิตภาพอุปกรณ์ อัตราการเติมของรถบรรทุก ผลกระทบของอุบัติเหตุ ประสิทธิภาพบุคลากร โอกาสของการเกิดอุบัติเหตุ การหมุนเวียนวัสดุคงคลัง

2) วิธีการเติมเต็ม (Ways of fulfillment) เช่น ความยืดหยุ่น การจัดส่งตรงเวลา ความสม่ำเสมอ ความสมบูรณ์ ความถูกต้อง อัตราความเสียหาย ความถี่การจัดส่ง ปริมาณการจัดส่ง รอบเวลาคำสั่งซื้อ

3) การปฏิบัติด้านสารสนเทศ (Informative action) เช่น สารสนเทศที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์และการขาย การจัดการเอกสาร คำสั่งซื้อย้อนหลัง การบริหารการชดใช้ค่าเสียหาย การรับประกัน เป็นต้น

เช่นเดียวกับ Hoek (2001) ที่ได้เสนอดัชนีวัดสมรรถนะด้านคุณภาพ วัสดุคงคลังและการขนส่ง เช่น ความเสียหายจากการจัดส่ง ระดับวัสดุคงคลังในปัจจุบัน คุณภาพของสินค้าเมื่อได้รับที่คลังสินค้า รอบเวลาวัสดุคงคลัง จำนวนการขนส่งต่อเวลา เวลานำ (วัน) อัตราการใช้ประโยชน์ของการขนส่งและคลังสินค้า

ในการวัดสมรรถนะของความร่วมมือในโซ่อุปทาน Simatupang and Sridharan (2005) ได้เสนอดัชนีวัดสมรรถนะของความร่วมมือเพื่อวัดระดับของวิธีปฏิบัติด้านความร่วมมือ ซึ่งประกอบด้วย

1) การแบ่งปันสารสนเทศ (Information sharing) หมายถึง การเสาะหาและกระจายสารสนเทศที่สัมพันธ์ในการตัดสินใจเพื่อการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานในอุปทาน

ตัวอย่างสารสนเทศที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ การส่งเสริมการขาย การพยากรณ์ปริมาณ จุดสั่งซื้อ การเปลี่ยนแปลงราคา ต้นทุนการเก็บรักษาคลัง ระดับวัสดุคงคลังที่มีอยู่ นโยบายวัสดุคงคลัง การกระจาย การติดตามสถานการณ์สั่งซื้อ ตารางการจัดส่ง

2) การตัดสินใจร่วมกัน (Decision synchronization) หมายถึง การร่วมกันตัดสินใจในการวางแผนและการปฏิบัติงาน

- ด้านการวางแผน ได้แก่ การตัดสินใจวางแผนและดัชนีชี้วัดในระยะยาว เช่น การเลือกตลาดเป้าหมาย ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ระดับการให้บริการลูกค้า การส่งเสริมการขาย และการพยากรณ์

- ด้านปฏิบัติงาน ได้แก่ การออกคำสั่งซื้อ การจัดส่งในรูปแบบของตารางการจัดส่ง และการเติมเต็มสินค้าในคลังสินค้า

ตัวอย่างการตัดสินใจร่วมกันที่มีนัยสำคัญในด้านต่างๆ ได้แก่ การวางแผนการเลือกสรรผลิตภัณฑ์ การวางแผนการส่งเสริมการขาย การพัฒนาการพยากรณ์ปริมาณ การปรับเปลี่ยนการพยากรณ์ในกรณีพิเศษ การให้คำปรึกษาในนโยบายการกำหนดราคา ระดับความพร้อม ความต้องการของวัสดุคงคลัง ปริมาณของคำสั่งซื้อที่เหมาะสม การปรับเปลี่ยนคำสั่งซื้อในกรณีพิเศษ

3) การส่งเสริมในทิศทางเดียวกัน (Incentive alignment) ได้แก่ การแบ่งปันต้นทุน ความเสี่ยง และผลประโยชน์

ตัวอย่างการส่งเสริมที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ การแบ่งปันต้นทุนวัสดุคงคลัง การรับประกันการจัดส่งในช่วงเวลาที่มีปริมาณสูง การเฝ้าของสินค้าที่มีตำหนิ การเห็นชอบกับเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อ เป็นต้น

โดย Simatupang and Sridharan ได้เสนอดัชนีวัดสมรรถนะที่สะท้อนความร่วมมือ ได้แก่

- ด้านการเติมเต็ม (Fulfillment) ได้แก่ การจัดส่งตรงเวลา การจัดส่งที่ถูกต้อง อัตราการเติม (Fill rate)

- ด้านวัสดุคงคลัง (Inventory) ได้แก่ การหมุนเวียนวัสดุคงคลัง จำนวนวันของวัสดุคงคลัง ต้นทุนการจัดเก็บวัสดุคงคลัง

- ด้านการตอบสนอง (Responsiveness) ได้แก่ เวลามา และความยืดหยุ่นต่อปริมาณที่มีการเปลี่ยนแปลง

และจากการส่งแบบสอบถามไปยังบริษัทต่างๆ ในประเทศนิวซีแลนด์ ผลการวิจัยของ ทดสอบทางสถิติพบว่า การแบ่งปันสารสนเทศ (Information sharing) มีผลต่อสมรรถนะการเติมเต็ม (Fulfillment) และวัสดุคงคลัง (Inventory) สำหรับการตัดสินใจร่วมกัน (Decision synchronization) และการส่งเสริมในทิศทางเดียวกัน (Incentive alignment) มีผลต่อสมรรถนะการเติมเต็ม (Fulfillment) วัสดุคงคลัง (Inventory) และการตอบสนอง (Responsiveness)

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน สามารถสรุปความสำคัญได้ว่า ความร่วมมือระหว่างองค์กรจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องมาจากความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสำคัญ ซึ่งความไว้วางใจจะเกิดขึ้นได้ต้องใช้ระยะเวลานาน โดยความไว้วางใจเกิดจากการที่ฝ่ายหนึ่งมีความมั่นใจว่าอีกฝ่ายหนึ่งสามารถทำตามหรือบรรลุตามเป้าหมายในข้อตกลงที่ดำเนินการร่วมกันได้ เมื่อความไว้วางใจเกิดขึ้นแล้วจึงจะเกิดความมุ่งมั่นหรือความต้องการในการสร้างความร่วมมือร่วมกันหรือดำเนินธุรกิจร่วมกันต่อไป และเมื่อทั้งสององค์กรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว จะนำมาซึ่งการลงทุนในสินทรัพย์หรือทรัพยากรที่มูลค่าร่วมกัน มีเป้าหมายทางธุรกิจร่วมกันเป็นลำดับ จึงสามารถกล่าวได้ว่า การร่วมมือกันเปรียบเสมือนการแต่งงานนั่นเอง