

บทที่ 4

การประเมินรูปแบบพันธมิตร

ในบทนี้เป็นส่วนของการประเมินรูปแบบพันธมิตรระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า คือ ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค และโมเดิร์นเทรด โดยใช้ตัวแบบพันธมิตรของ Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996) ซึ่งประกอบด้วยตัวขับเคลื่อน (Driver) ตัวส่งเสริม (Facilitator) และองค์ประกอบ (Component) ตามรายละเอียดในบทที่ 2

4.1 ขั้นตอนโดยรวมของการประเมินรูปแบบพันธมิตร

ขั้นตอนโดยรวมในการประเมินรูปแบบพันธมิตรของผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า สามารถสรุปขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

4.1.1) สำรวจและทบทวนทัศนคติ ความเห็น ปัญหาและความร่วมมือในปัจจุบันระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค และผู้ให้บริการขนส่งกับโมเดิร์นเทรด

4.1.2) พัฒนาแบบประเมินเพื่อดำเนินการประเมินตัวขับเคลื่อน (Driver) และตัวส่งเสริม (Facilitator) ตามตัวแบบพันธมิตร และกำหนดรูปแบบพันธมิตรในเบื้องต้นจากคะแนนที่ได้จากการประเมินตามตัวแบบของ Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996)

4.1.3) ทบทวนและประเมินองค์ประกอบ (Component) บริหาร โดยการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างองค์ประกอบที่ดำเนินการในปัจจุบันกับองค์ประกอบที่ต้องพัฒนาในอนาคตเพื่อไปสู่รูปแบบพันธมิตรที่คาดหวัง

4.2 ตำราและทบทวนความร่วมมือในปัจจุบัน

Newbourne (1997 : 70) ได้เสนอขั้นตอนตอนแรกของการประเมินพันธมิตรว่าองค์กรต้องมีการทบทวนสถานะของความร่วมมือในปัจจุบันระหว่างองค์กรกับคู่ค้า

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้สำรวจและศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติ ความคิดเห็น ปัญหา ความร่วมมือในปัจจุบันระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า ได้แก่ ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค และโมเดิร์นเทรด รวมทั้งความคาดหวัง ความพร้อมและความเป็นไปได้ในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันในอนาคต โดยการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ

- สำหรับลูกค้าผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค สัมภาษณ์ Distribution Management Manager , Customer Service and Distribution Group Management Manager , Logistics Replenishment Manager และ Transport Manager

- สำหรับลูกค้าโมเดิร์นเทรด สัมภาษณ์ Senior Vice President , National Operation Controller , Operation Manager Transportation Chief Manager

- สำหรับผู้ให้บริการขนส่ง สัมภาษณ์ผู้อำนวยการปฏิบัติการขนส่ง ผู้จัดการขนส่ง และผู้วิจัย (กรรมการผู้จัดการ)

ผลการสำรวจทัศนคติสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.1 4.2 4.3 และ 4.4

ตารางที่ 4.1 มุมมองของผู้ให้บริการขนส่งที่มีต่อผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค

| ประเภท | รายละเอียด |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ความต้องการของผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค | <p>- ความต้องการของผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค ได้กำหนดเป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญ คือ % Plan Achieve , % Pending , % On time ในปัจจุบันผู้ให้บริการขนส่งสามารถตอบสนองต่อ Plan Successful ได้สูงประมาณร้อยละ 90 แต่ในด้านของ Pending และ On time ทางผู้ให้บริการขนส่งยังไม่สามารถตอบสนองให้ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งปัญหาดังกล่าวผู้ให้บริการขนส่งได้ดำเนินการแก้ไขโดย</p> <p>- เสนอปัญหาในที่ประชุมระดับบริหารทุกเดือน เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน</p> <p>- เสนอกำลังขนส่ง (Capacity) ของผู้ให้บริการขนส่งให้โรงงานของผู้ผลิตสินค้าฯ รับทราบเพื่อลดการสูญเสียหรือปัญหาที่เกิดขึ้น</p> |

ตารางที่ 4.1 มุมมองของผู้ให้บริการขนส่งที่มีต่อผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค (ต่อ)

| ประเภท | รายละเอียด |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. ทศนคติหรือความคิดเห็นต่อผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค | ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคมุ่งเน้นในด้านราคาการขนส่งเป็นสิ่งสำคัญ โดยผู้ผลิตฯ มองผู้ให้บริการขนส่งเป็นผู้รับเหมารายหนึ่งเท่านั้น และยังคงมองหาผู้รับเหมารายอื่นด้วย แต่ในปัจจุบันผู้ผลิตฯ มีความเชื่อมั่นในผู้ให้บริการขนส่งมากกว่าอดีตที่ผ่านมา รวมทั้งเห็นว่าผู้ให้บริการขนส่งมีส่วนช่วยทำให้ภาพลักษณ์ของผู้ผลิตฯ สูงขึ้น และได้เปรียบคู่แข่งมากขึ้น |

ตารางที่ 4.2 มุมมองของผู้ให้บริการขนส่งที่มีต่อโมเดิร์นเทรด

| ประเภท | รายละเอียด |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ความต้องการของโมเดิร์นเทรดที่ต้องการให้ผู้ให้บริการขนส่งตอบสนอง | <p>ความต้องการของโมเดิร์นเทรดแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่</p> <p>1) คุณภาพการบริการขนส่ง (Quality) ประกอบด้วย การขนส่งตรงต่อเวลา การขนส่งถูกต้อง ภาระงานขนส่งที่เรียบร้อยสมบูรณ์ และการบริการของพนักงานขับรถที่สุภาพเรียบร้อย ภายใต้ทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและไม่ขับรถออกนอกเส้นทาง</p> <p>2) ต้นทุน (Cost) ทั้งสองฝ่ายมีความพยายามในการลดต้นทุนภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดที่เกิดขึ้น เช่น ราคาน้ำมันขึ้นราคา และมีการคำนวณต้นทุนเป็นแบบ Open book</p> <p>3) การปรับปรุง/ข้อเสนอแนะ</p> <p>- มีความพยายามในการปรับปรุง/พัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อเพิ่มสมรรถนะการดำเนินงาน โดยทั้งสององค์กรมีความพร้อมที่จะลงทุนทรัพยากรร่วมกันจากข้อเสนอแนะหรือ Initiative ใหม่ ๆ ที่นำเสนอ เช่น ในสถานะที่น้ำมันมีราคาสูงขึ้นผู้ให้บริการขนส่งมีการตั้งแท็งค์น้ำมันที่ศูนย์กระจายสินค้าของโมเดิร์นเทรดเพื่อสามารถควบคุมปริมาณการใช้ น้ำมัน และทำให้สามารถช่วยลดต้นทุนการขนส่งลงได้</p> <p>ทั้งนี้โมเดิร์นเทรดให้น้ำหนักความสำคัญของความต้องการทั้ง 3 ประเภทข้างต้นในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน</p> |

ตารางที่ 4.2 มุมมองของผู้ให้บริการขนส่งที่มีต่อโมเดิร์นเทรด (ต่อ)

| ประเภท | รายละเอียด |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>2.ทัศนคติหรือความคิดเห็นต่อโมเดิร์นเทรด</p> | <p>- โมเดิร์นเทรดเป็นลูกค้าชั้นดี มีเหตุมีผล รับฟังปัญหาจากการทำงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ในระดับจัดการแต่ในระดับปฏิบัติการยังไม่เกิดขึ้น</p> <p>- ผู้ให้บริการขนส่งสามารถตอบสนองความพึงพอใจของโมเดิร์นเทรดได้เพิ่มขึ้น ซึ่งเห็นได้จากการที่ผู้ให้บริการขนส่งสามารถให้บริการขนส่งสินค้าในจำนวนที่เพิ่มขึ้นจาก 20 คัน เป็น 40 คัน และ 70 คัน ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นอีกนัยหนึ่งว่าโมเดิร์นเทรดมีความไว้วางใจในผู้ให้บริการขนส่งมากขึ้น อีกทั้งโมเดิร์นเทรดยังมีความเชื่อมั่นในระบบมาตรฐานการประเมินคุณภาพของพนักงานขับรถ โดยโมเดิร์นเทรดได้กำหนดให้พนักงานขับรถของผู้บริหารทุกคนต้องผ่านการตรวจประเมินคุณภาพจากผู้ให้บริการขนส่งก่อน</p> <p>- ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับโมเดิร์นเทรด คือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ</p> |
| <p>3. อุปสรรคที่พบทั่วไปในปัจจุบัน</p> | <p>พนักงานขับรถส่วนใหญ่ไม่ยินดีที่จะรับ Backhaul ซึ่งในจำนวนพนักงานขับรถ 130 คน พบว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> - 20 คน มีทัศนคติ ความพร้อมและยินดีในการรับ Backhaul ในระดับดี - 50 คน มีทัศนคติ ความพร้อมและยินดีในการรับ Backhaul ในระดับปานกลาง - 60 คน มีทัศนคติ ความพร้อมและยินดีในการรับ Backhaul ในระดับที่ต้องแก้ไข |

ตารางที่ 4.3 มุมมองของผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีต่อผู้ให้บริการขนส่ง

| ประเภท | รายละเอียด |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ความต้องการของผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคที่ต้องการให้ผู้ให้บริการขนส่งตอบสนอง | <p>- ความต้องการของผู้ผลิตสินค้าฯ ได้กำหนดดัชนีชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ % Plan Successful , % On time ซึ่งดัชนีชี้วัดข้างต้นเป็นเกณฑ์ที่ผู้ผลิตฯ ใช้ในการคัดเลือกผู้ให้บริการขนส่งด้วย โดยปัจจุบันผู้ผลิตฯ รับบริการขนส่งจากบริษัทขนส่งรายอื่นๆ จำนวน 4 ราย</p> <p>- สิ่งที่ต้องการเพิ่มเติมจากดัชนีชี้วัดข้างต้น คือ การสร้างคุณค่าที่มากขึ้น (Value Added) เช่น การตั้งเป้าหมายของดัชนีชี้วัดที่สูงขึ้น การสร้างสภาพแวดล้อม / การทำงานที่ปลอดภัย ทั้งนี้ผู้ให้บริการขนส่งควรสรรหาและจัดส่งพนักงานที่ดูแลด้านความปลอดภัยให้ทั่วถึงทุกพื้นที่ที่ให้บริการ การสร้างซอฟต์แวร์ สำหรับ Optimization ของเส้นทางขนส่งและการใช้ประโยชน์จากรถขนส่งที่เหมาะสมที่สุด รวมทั้งการพัฒนาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ด้วย</p> |
| 2. ทศนคติหรือความคิดเห็นต่อผู้ให้บริการขนส่ง | <p>- ผู้ให้บริการขนส่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจของผู้ผลิตฯ เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการให้บริการขนส่งที่ดีรายหนึ่งที่ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าแต่ไม่ได้ช่วยเพิ่มความได้เปรียบทางการตลาด หากมีการพัฒนาความร่วมมือขึ้นจริงๆ แล้ว สิ่งที่ผู้ผลิตฯ คาดหวังมากที่สุด คือ การลดต้นทุนการขนส่งสินค้า ทั้งนี้ผู้ให้บริการขนส่งควรมีการจัดทำแผนตารางการขนส่งสินค้าไว้ล่วงหน้า เพื่อสามารถส่งมอบสินค้าได้ตรงเวลา และสามารถใช้ประโยชน์จากรถขนส่งได้มากที่สุด</p> <p>- ผู้ให้บริการขนส่งมีความยืดหยุ่นในการทำงานและแก้ไขปัญหาสูงมาก มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้ผลิตสินค้าฯ ที่ชัดเจน รวมทั้งเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสามารถติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงของผู้ให้บริการขนส่งได้โดยตรง</p> <p>- ในด้านการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนในระดับปฏิบัติการ ผู้ให้บริการขนส่งสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีพนักงานประจำของผู้ให้บริการขนส่งอยู่ที่ศูนย์กระจายสินค้า จึงทำให้สามารถประสานงานกันได้โดยตรง</p> |

ตารางที่ 4.3 มุมมองของผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีต่อผู้ให้บริการขนส่ง (ต่อ)

| ประเภท | รายละเอียด |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. ทักษะหรือความคิดเห็นต่อการพัฒนาความร่วมมือ | <ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จของการพัฒนาความร่วมมืออยู่ที่ทัศนคติผู้ปฏิบัติงาน - ในการพัฒนาความร่วมมือร่วมกัน ผู้บริหารระดับสูงของผู้ให้บริการขนส่งมีความพร้อมในระดับสูง มีความโดดเด่นมาก มีแนวคิดที่ไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และสามารถสร้างความร่วมมือทางธุรกิจได้ แต่ควรมีการสร้างความพร้อมในระดับปฏิบัติการร่วมกันด้วย - โครงสร้างองค์กรระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับผู้ผลิตสินค้าฯ ไม่มีผลต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างกัน - การที่ทั้งสององค์กรจะเป็นพันธมิตรระหว่างกันได้ต้องมีผลประโยชน์ร่วมกันในลักษณะ Win-Win Situation และมีความคุ้มค่าที่จะลงทุนร่วมกัน - การพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันต้องมีตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่าง |
| 4. ข้อเสนอแนะต่อผู้ให้บริการขนส่ง | <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ให้บริการขนส่งควรเพิ่มสมรรถนะด้าน On time ให้สูงขึ้น ซึ่งในปัจจุบันอยู่ที่ระดับร้อยละ 50-60 - ผู้ให้บริการขนส่งควรนำประโยชน์จากการใช้ GPS มาประยุกต์ใช้กับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้สูงขึ้น เช่น นำมาใช้ในการจัดการเวลาเดินทางให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น - ในการบริหารระดับกลางควรที่จะให้ความสำคัญและปรับปรุงในเรื่องของความถูกต้อง และแม่นยำของข้อมูลที่น่าเสนอในรายงาน โดยตัวชี้วัดหรือข้อมูลที่น่าเสนอ เช่น Waiting Time ควรที่จะสะท้อนภาพที่แท้จริงของผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ผู้ผลิตสินค้าฯ มองว่าความถูกต้องของข้อมูลดังกล่าวจะช่วยสร้างความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในการทำงานของผู้ให้บริการขนส่งมากขึ้น เนื่องจากไม่ต้องเสียเวลากับการตรวจสอบข้อมูลย้อนหลัง และสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการดำเนินงานมาใช้ประกอบการทบทวนของฝ่ายบริหารได้อย่างถูกต้อง ซึ่งปัญหาด้านความถูกต้องของข้อมูลดังกล่าวอาจเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความร่วมมือในอนาคตได้ |

ตารางที่ 4.3 มุมมองของผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีต่อผู้ให้บริการขนส่ง (ต่อ)

| ประเภท | รายละเอียด |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. ความคิดเห็นอื่นๆ | <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานขับรถของผู้ให้บริการขนส่งส่วนใหญ่มีบุคลิกภาพและทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และได้รับการชมเชยในการทำงานอยู่เสมอ ทำให้มีความไว้วางใจในการใช้บริการ - ถ้าผู้ให้บริการขนส่งสามารถรักษาหรือควบคุมกระบวนการทำงานภายในได้อย่างต่อเนื่องก็ไม่มี ความจำเป็นที่ผู้ผลิตสินค้าฯ ต้องเปลี่ยนบริษัทขนส่งรายใหม่ เนื่องจากการเปลี่ยนบริษัทขนส่งในแต่ละครั้งต้องมีการอธิบายขั้นตอนการทำงานร่วมกันใหม่ และต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวร่วมกันด้วย |

ตารางที่ 4.4 มุมมองของโมเดิร์นเทรดที่มีต่อผู้ให้บริการขนส่ง

| ประเภท | รายละเอียด |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ความประทับใจที่ได้จากการให้บริการของผู้ให้บริการขนส่ง | <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ให้บริการขนส่งมีผลการดำเนินงานที่ดี กล่าวคือ สามารถส่งมอบสินค้าได้ตรงเวลา มีคุณภาพ มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ในระดับสูง และมีความคล่องตัว (Agility) ด้านการดำเนินงานในระดับสูง - ทัศนคติของฝ่ายบริหารอยู่ในระดับที่พอใจมาก - ประสิทธิภาพการดำเนินงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับที่พอใจปานกลาง |
| 2. ปัญหาการทำงานในปัจจุบัน | <ul style="list-style-type: none"> - ปัญหาที่มักพบเป็นประจำเกือบทุกวันระหว่างผู้ให้บริการขนส่ง กับพนักงานของโมเดิร์นเทรด คือ พนักงานขับรถไม่ได้ประจำอยู่ที่รถ นอกจากนี้ยังมีปัญหาอื่นๆ แต่เป็นปัญหาเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ซึ่งทางโมเดิร์นเทรดมองว่าการทำงานต่างๆ ย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นเป็นธรรมชาติอยู่แล้ว - ปัจจุบันผู้ให้บริการขนส่งและโมเดิร์นเทรดมีการติดต่อสื่อสารด้านการทำงานระหว่างมากขึ้น โดยโมเดิร์นเทรดมองว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอยู่ในระดับปานกลาง และสำหรับประสิทธิภาพการทำงานในระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจในระดับที่น้อย |

ตารางที่ 4.4 มุมมองของโมเดิร์นเทรดที่มีต่อผู้ให้บริการขนส่ง (ต่อ)

| ประเภท | รายละเอียด |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. ความคิดเห็นอื่นๆ | <p>- อย่างไรก็ตาม โมเดิร์นเทรดยังมีความกังวลในการร่วมงานกับผู้ให้บริการขนส่งในระยะยาว กล่าวคือ จากสภาพปัจจุบันที่ผู้ให้บริการขนส่งเป็นบริษัทที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดในการให้บริการขนส่งสินค้า น้อยกว่าบริษัทที่ให้บริการขนส่งสินค้านั้นที่เป็นคู่แข่งกัน ทำให้ผู้ให้บริการขนส่งมีความพยายามในการตอบสนองความต้องการของโมเดิร์นเทรดได้เป็นอย่างดีมาก แต่เนื่องจากบริษัทขนส่งกำลังมีการเติบโตและขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง หากผู้ให้บริการขนส่งมีการขยายไลน์ธุรกิจมากขึ้นจนเป็นบริษัทที่มีความเข้มแข็งทางการเงิน และการตลาดแล้ว ผู้ให้บริการขนส่งจะยังคงตอบสนองความต้องการของโมเดิร์นเทรด ได้ดีดังเดิมหรือไม่ ทั้งนี้ผู้ให้บริการขนส่งอาจมีทางเลือกในการหาลูกค้ารายอื่นได้มากขึ้น ซึ่งอาจทำให้ตอบสนองความต้องการลูกค้าในรายละเอียดต่างๆ ได้น้อยลง จึงอาจมีความเสี่ยงเกิดขึ้นหากโมเดิร์นเทรดจะให้ความร่วมมือกับผู้ให้บริการขนส่งในระยะยาวเพียงผู้เดียวอาจทำให้โมเดิร์นเทรดขาดอำนาจต่อรองทางธุรกิจ</p> <p>- ผู้ให้บริการขนส่งควรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตของบริษัทในภายหน้า เช่น บุคลากรด้านการบริหารจัดการในระดับกลาง และระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้ในระดับบริหารสามารถสื่อสารและประสานงานกันได้ดีอยู่แล้ว รวมทั้งผู้ให้บริการขนส่งควรพัฒนาการให้ข้อเสนอแนะหรือ Initiative ใหม่ๆ ที่สร้างประโยชน์เพิ่มขึ้นด้วย</p> |

จากตารางที่ 4.1 , 4.2 , 4.3 และ 4.4 สามารถสรุปความคิดเห็น/ทัศนคติต่อการพัฒนาความร่วมมือ และสถานะความร่วมมือในปัจจุบัน ระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้าทั้งสองรายเป็นกรณี ดังนี้

➢ สำหรับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค

ลูกค้ามีความเห็นโดยรวมว่า ผู้ให้บริการขนส่งมีความพร้อมที่จะดำเนินการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันได้ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับบน (กรรมการผู้จัดการ) ที่มีความโดดเด่น แต่ในระดับปฏิบัติการควรมีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพในการทำงานมากกว่านี้ หากมีการพัฒนาความร่วมมือ วัตถุประสงค์หลักก็คือ การลดต้นทุนขนส่ง แต่ทั้งนี้ควรพัฒนาการให้บริการขนส่งที่ดีขึ้นและมีคุณค่าด้วย เช่น การส่งมอบตรงเวลา การขี้ขี้ที่ปลอดภัย เป็นต้น

➢ สำหรับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค

ลูกค้ามีความเห็นโดยรวมว่า ผู้ให้บริการขนส่งเป็นผู้ประกอบการขนส่งที่ดี โดยมีผลการดำเนินงานที่ดี เช่น การส่งมอบตรงเวลา มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน แต่ทั้งนี้ควรที่จะมีการพัฒนาในด้านการติดต่อสื่อสาร การตอบสนองและหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันกาล เนื่องจากลูกค้าได้ให้ความเห็นว่า ณ ปัจจุบันการติดต่อประสานงานหรือพูดคุยกันระหว่างผู้บริหารระดับบนดำเนินการไปได้ด้วยดี แต่ในระดับรองลงมา (ระดับกลาง ระดับปฏิบัติการ) ควรที่จะมีการเตรียมความพร้อมในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งผู้ให้บริการขนส่งเป็นผู้ประกอบการเติบโตทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว จึงควรที่จะมีการพัฒนาบุคลากรในด้านบริหารรองรับไว้ในอนาคต และในปัจจุบันได้มีการร่วมมือกันเพื่อหาวิธีการในการประหยัดต้นทุนต่างๆ เช่น ต้นทุนวัตถุดิบ (น้ำมัน) และมีการลงทุนในสินทรัพย์ร่วมกัน

จะเห็นได้ว่า ลูกค้าทั้งสองรายมีทัศนคติและความคิดเห็นที่มีต่อผู้ให้บริการขนส่ง ดังนี้

- ลูกค้าทั้งสองรายมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ให้บริการขนส่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับบนที่มีความโดดเด่นสูง แต่ในระดับอื่นควรที่จะมีการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานมากกว่านี้ เช่น การติดต่อสื่อสาร การตอบสนองและแก้ไขปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นต้น
- ลูกค้าทั้งสองรายมองว่าผู้ให้บริการขนส่งเป็นผู้รับเหมาช่วงที่มีความสามารถในการให้บริการขนส่งที่ดีรายหนึ่ง แต่สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจากการให้บริการขนส่ง คือ การพัฒนาวิธีการให้บริการที่มีคุณค่าและประหยัดต้นทุนมากขึ้น อาทิ ด้านความปลอดภัย
- ลูกค้าทั้งสองรายมีความเห็นว่า การพัฒนาความร่วมมือเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถช่วยให้ผลการปฏิบัติงานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการของทั้งสองฝ่ายได้

➢ สำหรับผู้ให้บริการขนส่ง

สำหรับความคิดเห็นและทัศนคติของผู้ให้บริการขนส่งที่มีต่อลูกค้า สามารถสรุปได้ว่า ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคมีความเข้าใจในลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจขนส่งที่น้อยกว่าลูกค้าโมเดิร์นเทรด กล่าวคือ ลูกค้าผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคมุ่งเน้นในด้านราคาขนส่งเป็นสำคัญ มีการ

แบ่งปันผลประโยชน์และ/หรือความเสี่ยงร่วมกันที่น้อยกว่าลูกค้าโมเดิร์นเทรด ตัวอย่างเช่น เมื่อเกิดอุบัติเหตุ ลูกค้าโมเดิร์นให้ความช่วยเหลือในด้านค่าใช้จ่าย ถึงแม้ว่าจะเป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการขนส่ง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะธุรกิจและกระบวนการหลัก (Core Process) ของลูกค้าโมเดิร์นเทรด คือ การจัดการโลจิสติกส์ โดยมีกระบวนการขนส่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการดำเนินการด้านโลจิสติกส์ นอกเหนือจากการบริหารคลังสินค้า การพยากรณ์ปริมาณ เป็นต้น แต่สำหรับลูกค้าผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคนั้น กระบวนการขนส่งเป็นกระบวนการสนับสนุน (Supporting Process) เพื่อช่วยในการจัดส่งและกระจายสินค้า ซึ่งรวมถึงวัตถุดิบการผลิต โดยมีกระบวนการหลักของธุรกิจ คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ เป็นต้น จึงทำให้ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคมีมุมมองด้านการให้บริการขนส่งที่แตกต่างจากมุมมองของโมเดิร์นเทรด

4.3 การประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในเบื้องต้น ผู้วิจัยนำมาพัฒนาแบบประเมินที่เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจของผู้ให้บริการขนส่งและลูกค้า เพื่อประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม โดยประยุกต์จากเกณฑ์ของ Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996)

4.3.1 เกณฑ์การประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม

จากการศึกษาและทบทวนลักษณะธุรกิจ และเกณฑ์การประเมินของ Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996) ได้กำหนดเกณฑ์และคะแนนในการประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม ดังนี้

4.3.1.1 ตัวขับเคลื่อน (Driver) ได้แก่

- ประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุน : การพัฒนาความสัมพันธ์นี้จะช่วยลดค่าใช้จ่ายหรือปรับปรุงการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์
- การปรับปรุงการบริการลูกค้า : การพัฒนาความสัมพันธ์นี้จะช่วยปรับปรุงระดับการให้บริการลูกค้า
- ความได้เปรียบทางการตลาด : การพัฒนาความสัมพันธ์นี้จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการตลาด
- กำไรที่มีเสถียรภาพหรือมีการเติบโต : การพัฒนาความสัมพันธ์นี้จะส่งผลต่อการเติบโตของกำไรหรือลดความแปรปรวนในกำไร

ซึ่งมีคะแนนที่ใช้ในการประเมิน ดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีความเชื่อมั่นในตัวขับเคลื่อนที่จะได้รับการพัฒนาความร่วมมือมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีความเชื่อมั่นในตัวขับเคลื่อนที่จะได้รับการพัฒนาความร่วมมือมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีความเชื่อมั่นในตัวขับเคลื่อนที่จะได้รับการพัฒนาความร่วมมือปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีความเชื่อมั่นในตัวขับเคลื่อนที่จะได้รับการพัฒนาความร่วมมือน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ไม่มีความเชื่อมั่นในตัวขับเคลื่อนที่จะได้รับการพัฒนาความร่วมมือ

และมีการให้คะแนนพิเศษในแต่ละตัวขับเคลื่อน ถ้าองค์กรคิดว่าแต่ละตัวขับเคลื่อนจะทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นได้หรือไม่

ซึ่งมีคะแนนที่ใช้ในการประเมิน ดังนี้

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ตัวขับเคลื่อนสามารถทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นได้

ระดับคะแนน 0 หมายถึง ตัวขับเคลื่อนไม่สามารถทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันและไม่สามารถเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่น

4.3.1.2 ตัวส่งเสริม (Facilitator) ได้แก่

- ความสามารถขององค์กร : ทั้งสององค์กรจะรวมเข้าด้วยกันอย่างราบรื่นในเรื่องวัฒนธรรมและธุรกิจ

- ปรัชญาและเทคนิคการจัดการ : ปรัชญาและเทคนิคการจัดการของสององค์กรจะเข้ากันได้
อย่างดี

- ความเป็นผู้ใหญ่/ความรอบคอบ : ทั้งสององค์กรจะมีทักษะและความต้องการในการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันทั้งในด้านความคิด การปฏิบัติ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ข้อมูลด้านการเงิน เป็นต้น

- ความเหมือนกัน : สององค์กรจะมีความคล้ายคลึงกันในปัจจัยสำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของความสัมพันธ์

ซึ่งมีคะแนนที่ใช้ในการประเมิน ดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง ตัวส่งเสริมที่สนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือมีความเข้ากัน/
สอดคล้องมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง ตัวส่งเสริมที่สนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือมีความเข้ากัน/
สอดคล้องมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง ตัวส่งเสริมที่สนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือมีความเข้ากัน/
สอดคล้องปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง ตัวส่งเสริมที่สนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือมีความเข้ากัน/
สอดคล้องน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ตัวส่งเสริมของทั้งสององค์กรไม่มีความสอดคล้องหรือเข้ากันได้

และปัจจัยเพิ่มเติมของตัวส่งเสริมที่ให้ประเมินในลักษณะใช่หรือไม่ใช่ ได้แก่

- มีคู่แข่งทางธุรกิจที่จะทำให้ทั้งสององค์กรมีความพยายามร่วมกัน
- บุคคลสำคัญของทั้งสององค์กรมีความใกล้ชิดกัน
- มีความปรารถนาที่จะเผชิญหน้ากับสิ่งต่างๆ ด้วยกัน
- ทั้งสององค์กรมีประสบการณ์การเป็นพันธมิตรมาก่อนหน้านี้
- ทั้งสององค์กรมีลูกค้าชั้นดีร่วมกัน

สำหรับคะแนนที่ใช้ในการประเมิน ดังนี้

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ใช่

ระดับคะแนน 0 หมายถึง ไม่ใช่

แบบประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม แสดงในภาคผนวก ก.

4.3.2 วิธีการประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม

ผู้วิจัยได้ประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมโดยการประยุกต์แนวทางของ Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996) ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

4.3.2.1 วิธีการประเมินตัวขับเคลื่อน

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับบนของทั้งสององค์กรอย่างอิสระเพื่อประเมินตัวขับเคลื่อนของแต่ละองค์กร เพื่อตอบแบบประเมินที่ได้พัฒนาขึ้น โดยผู้บริหารระดับบนของ

- ผู้ให้บริการขนส่ง ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ และผู้อำนวยการปฏิบัติการขนส่ง
- ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค ได้แก่ Distribution Management Manager , Customer Service and Distribution Group Management Manager
- โมเดิร์นเทรด ได้แก่ Senior Vice President , National Operation Controller , Operation Manager Transportation Chief Manager

4.3.2.1 วิธีการประเมินตัวส่งเสริม

วิธีการประเมินตัวส่งเสริม ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับบนของทั้งสององค์กรอย่างอิสระเพื่อลดความผิดพลาดในการประเมินที่อาจเกิดจากความเกรงใจลูกค้า และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับของทั้งสององค์กรร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประเมินปัจจัยต่างๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาความร่วมมือในภาพรวมของทั้งสององค์กรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดย

- 1) การประเมินในระดับบน ผู้ประเมินเป็นคนเดียวกับการประเมินตัวขับเคลื่อน
- 2) การประเมินในระดับผู้บริหารระดับกลาง
 - ผู้จัดการขนส่งของผู้ให้บริการขนส่ง และ Transport Manager ของผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค
 - ผู้จัดการขนส่งของผู้ให้บริการขนส่ง และ Transport Planning and Development Manager ของโมเดิร์นเทรด
- 3) การประเมินในระดับปฏิบัติงาน
 - ผู้จัดการขนส่งของผู้ให้บริการขนส่ง และ Logistics Replenishment Manager ของผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค
 - ผู้จัดการขนส่งของผู้ให้บริการขนส่ง และ ตำแหน่งของ Transportation Chief Manager ของโมเดิร์นเทรด

และให้น้ำหนักความสำคัญ (Weight) ของผลการประเมินตัวส่งเสริม ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ 50 : 30 : 20 (ระดับบน : ระดับกลาง : ระดับปฏิบัติการ) เพื่อประเมินตัวส่งเสริมในภาพรวมของทั้งองค์กร โดยผู้บริหารระดับบน (ผู้วิจัย) ของผู้ให้บริการขนส่ง

4.3.3 ผลการประเมินและกำหนดรูปแบบพันธมิต

จากการประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม สามารถสรุปคะแนนการประเมินโดยเฉลี่ย ดังตารางที่ 4.5 และ 4.6

ตารางที่ 4.5 ผลคะแนนโดยเฉลี่ยของแต่ละตัวขับเคลื่อน

| รายการ | ผลคะแนนตัวขับเคลื่อน | | | |
|--------------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|
| | โมเดิร์นเทรด | ผู้ให้บริการขนส่ง | ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค | ผู้ให้บริการขนส่ง |
| 1. ประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุน | 5.67 | 5.50 | 5.50 | 5.50 |
| 2. การปรับปรุงการบริการลูกค้า | 5.33 | 5.50 | 5.50 | 5.50 |
| 3. ความได้เปรียบทางการตลาด | 3.00 | 4.50 | 1.50 | 4.50 |
| 4. กำไรที่มีเสถียรภาพหรือมีการเติบโต | 5.33 | 3.00 | 5.00 | 3.00 |
| รวม | 19.33 | 18.50 | 17.50 | 18.50 |
| ค่าเฉลี่ย | 18.91 | | 18 | |
| คิดเป็นร้อยละ | 79 | | 75 | |

หมายเหตุ การประเมินตัวขับเคลื่อนจะถูกประเมินโดยผู้บริหารของแต่ละองค์กรอย่างอิสระ

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคและโมเดิร์นเทรดมีผลคะแนนประเมินของตัวขับเคลื่อนโดยรวมที่ใกล้เคียงกัน โดยมีผลคะแนนของตัวขับเคลื่อนด้านประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุนและด้านการปรับปรุงการบริการลูกค้า อยู่ในระดับคะแนนสูงเป็นอันดับ 1 และ 2 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลคะแนนประเมินตัวขับเคลื่อนของผู้ให้บริการขนส่งเช่นเดียวกัน

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค โมเดิร์นเทรดและผู้ให้บริการขนส่งมีตัวขับเคลื่อนที่แข็งแกร่งเหมือนกัน กล่าวคือ มีความเชื่อว่าตัวขับเคลื่อนทั้งสองด้านเป็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาความร่วมมือร่วมกัน อันได้แก่

1. ประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุน
2. การปรับปรุงการบริการลูกค้า

ตารางที่ 4.6 ผลคะแนนโดยเฉลี่ยของของแต่ละตัวส่งเสริม

| ตัวส่งเสริม | ผู้ให้บริการขนส่ง + โมเดิร์นเทรด | | | ผู้ให้บริการขนส่ง + ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค | | |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------|------------|--------------------------------------------------|-----------|------------|
| | บน | กลาง | ปฏิบัติการ | บน | กลาง | ปฏิบัติการ |
| 1. ความสามารถขององค์กร | 4.2 | 4 | 4 | 3.25 | 4 | 4 |
| 2. ปรัชญาและเทคนิคการจัดการ | 4.2 | 4 | 4 | 3.25 | 3 | 4 |
| 3. ความเป็นผู้ใหญ่/ความรอบคอบ | 4.0 | 4 | 4 | 2.75 | 3 | 4 |
| 4. ความเหมือนกัน | 3.2 | 3 | 3 | 2.25 | 3 | 3 |
| 5. มีคู่แข่งทางธุรกิจที่จะทำให้ทั้งสององค์กรมีความพยายามร่วมกัน | 0.4 | 1 | 1 | 0.25 | 1 | 1 |
| 6. บุคคลสำคัญของทั้งสององค์กรมีความใกล้ชิดกัน | 0.8 | 1 | 1 | 0.75 | 1 | 1 |
| 7. มีความปรารถนาที่จะเผชิญหน้ากับสิ่งต่างๆ ด้วยกัน | 0.6 | 1 | 1 | 0.75 | 1 | 1 |
| 8. ทั้งสององค์กรมีประสบการณ์การเป็นพันธมิตรมาก่อนหน้านี้ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9. ทั้งสององค์กรมีลูกค้าชั้นดีร่วมกัน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| รวม | 18.40 | 19 | 19 | 14.25 | 17 | 19 |
| คิดเป็นร้อยละ | 74 | 76 | 76 | 57 | 68 | 76 |

หมายเหตุ การประเมินตัวส่งเสริมจะถูกประเมินร่วมกันโดยบุคลากรของทั้งสององค์กร ยกเว้นในส่วนผู้บริหารระดับบนจะประเมินอย่างอิสระ รายละเอียดของแบบประเมินรูปแบบพันธมิตร แสดงดังภาคผนวก ก.

จากตารางที่ 4.6 พบว่า

- ลูกค้าโมเดิร์นเทรดมีผลคะแนนการประเมินของตัวส่งเสริมในในแต่ละระดับ (ผู้บริหารระดับบน ระดับกลาง และปฏิบัติการ) ที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งหมายความว่า ทุกระดับการบริหารมีปัจจัยสนับสนุนหรือสภาพแวดล้อมเบื้องต้นสำหรับการพัฒนาความร่วมมือกับผู้ให้บริการขนส่ง แม้ว่าในระดับบริหารจะมีการประเมินตัวส่งเสริมอย่างอิสระ ซึ่งอาจทำให้ผลการประเมินผิดพลาดได้
- สำหรับลูกค้าผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค มีผลคะแนนการประเมินของตัวส่งเสริมในแต่ละระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจแสดงให้เห็นเป็นนัยว่าแต่ละระดับมีสภาพแวดล้อมหรือความพร้อมเบื้องต้นในการพัฒนาความร่วมมือที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะในส่วนผู้บริหารระดับบน มีผลคะแนนค่อนข้างต่ำ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 57 (14.25 คะแนนจากคะแนนเต็ม 25 คะแนน) เมื่อเทียบกับระดับอื่น
- เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบผลการประเมินตัวส่งเสริมระหว่างผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค และโมเดิร์นเทรดพบว่า ผลคะแนนประเมินในส่วนผู้บริหารระดับบนมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากการประเมินในระดับบริหารเป็นการพิจารณาในระบอบภาพรวมของธุรกิจและนโยบายขององค์กร โดยธุรกิจหลักของผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค คือ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ (Manufacturer) ในขณะที่โมเดิร์นเทรด มีกระบวนการหลัก คือ การจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพดังเหตุผลที่เสนอไว้ข้างต้น และสำหรับผลคะแนนประเมินในระดับกลางและระดับปฏิบัติการระหว่างผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค และโมเดิร์นเทรดมีค่าใกล้เคียงกัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากการประเมินในระดับกลางและระดับปฏิบัติการเป็นการพิจารณาในระดับกระบวนการ ขั้นตอนและกิจกรรมการปฏิบัติงานที่ดำเนินการร่วมกัน

จากผลคะแนนการประเมินตัวส่งเสริมได้กำหนดน้ำหนักความสำคัญ (Weight) ของผลการประเมินตัวส่งเสริม ทั้ง 3 ระดับในอัตราส่วน 50 : 30 : 20 (ระดับบน : ระดับกลาง : ระดับปฏิบัติการ) เพื่อประเมินตัวส่งเสริมในภาพรวมของทั้งองค์กรโดยผู้บริหารระดับบน (ผู้วิจัย) ของผู้ให้บริการขนส่ง ทั้งนี้อัตราส่วนดังกล่าวที่กำหนดได้ให้ความสำคัญในส่วนผู้บริหารระดับบนมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความร่วมมือ (Sahay , 2003) สามารถสรุปผลคะแนนตัวส่งเสริมตามอัตราส่วนน้ำหนักความสำคัญ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลคะแนนโดยเฉลี่ยตามน้ำหนักของตัวส่งเสริม

| ระดับ | น้ำหนัก | โมเดิร์นเทรด | ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค |
|--------------------|---------|---------------|---------------------------|
| ผู้บริหารระดับบน | 0.50 | 18.40 | 14.25 |
| ผู้บริหารระดับกลาง | 0.30 | 19 | 17 |
| ผู้ปฏิบัติงาน | 0.20 | 19 | 19 |
| รวม | | 18.700 | 16.025 |

จากตัวแบบพันธมิตรของ Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996) ได้เสนอระดับคะแนนของตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม เพื่อกำหนดรูปแบบพันธมิตรว่าเป็นประเภทที่ 1 ประเภทที่ 2 และประเภทที่ 3 ดังรูปที่ 4.1

| | | 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 |
| | 16-25 Points | Type II | Type III | Type III |

รูปที่ 4.1 เมตริกซ์คะแนนตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม

จากรูปที่ 4.1 ผลคะแนนการประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม สามารถกำหนดรูปแบบพันธมิตรเบื้องต้น ได้ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 รูปแบบพันธมิตรระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า

| ลูกค้า | คะแนนตัว ขับเคลื่อน | คะแนน ตัวส่งเสริม | รูปแบบ พันธมิตร |
|-------------------------------------|------------------------|----------------------|--------------------|
| ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค ร้อยละ | 18.000 | 16.025 | ประเภทที่ 3 |
| | 75 | 64 | |
| โมเดิร์นเทรด ร้อยละ | 19.000 | 18.700 | ประเภทที่ 3 |
| | 79 | 75 | |

Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996) ได้เสนอแนวคิดที่ระดับของตัวส่งเสริมเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการสร้างพันธมิตรให้ประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าจะมีระดับของตัวขับเคลื่อนต่ำก็ตาม และสำหรับกรณีที่มีระดับของตัวส่งเสริมต่ำ แต่มีระดับของตัวขับเคลื่อนสูง การสร้างพันธมิตรก็จะดำเนินการไปได้ยาก ทั้งนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่จำเป็น เช่น ปรัชญา ทัศนคติ เทคนิคการบริหาร ความเข้ากันได้ทางธุรกิจระหว่างสององค์กรที่แตกต่างกัน ดังนั้นการประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมจะใช้ในการพิจารณาศักยภาพของการสร้างพันธมิตร

จากตารางที่ 4.8 แสดงผลการประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม พบว่า ลูกค้าผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค มีผลคะแนนการประเมินตัวขับเคลื่อนคิดเป็นร้อยละ 75 (คะแนน 18 จากคะแนนเต็ม 24 คะแนน) และตัวส่งเสริมมีผลคะแนนการประเมินคิดเป็นร้อยละ 64 ซึ่งเป็นระดับคะแนนที่ไม่สูงสำหรับลูกค้าโมเดิร์นเทรดมีผลคะแนนการประเมินตัวขับเคลื่อนคิดเป็นร้อยละ 79 (คะแนน 19 จากคะแนนเต็ม 24 คะแนน) และตัวส่งเสริมมีผลคะแนนการประเมินคิดเป็นร้อยละ 75 ซึ่งเป็นระดับคะแนนค่อนข้างสูง ซึ่งจากผลคะแนนที่ได้จากการประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมข้างต้น มีความสอดคล้องกับสภาพความสัมพันธ์ในปัจจุบันระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า

จากผลคะแนนดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า

- รูปแบบพันธมิตรระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้าทั้งสองรายเป็นประเภทที่ 3 กล่าวคือ องค์กรแบ่งปันความร่วมมือกันในระดับที่สำคัญๆ โดยแต่ละฝ่ายต่างมองเห็นและกันในฐานะส่วนขยายของกิจการของตน โดยทั่วไปไม่มีระยะเวลาสิ้นสุดของความร่วมมือดังกล่าว
- ลูกค้าโมเดิร์นเทรดมีศักยภาพและความพร้อมในการสร้างพันธมิตรที่สูงกว่าลูกค้าผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค ดังจะเห็นได้จากผลคะแนนการประเมินตัวส่งเสริมที่สูงกว่า

ถึงแม้ว่าลูกค้าทั้งสองรายจะมีผลคะแนนการประเมินตัวขับเคลื่อนที่ใกล้เคียงกัน ตามเหตุผลที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น (Lambert , Emmelhainz and Gardner , 1996)

- ลูกค้าทั้งสองรายมีความแข็งแกร่งของตัวขับเคลื่อนด้านประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุน และการปรับปรุงการบริการลูกค้า

4.4 การทบทวนและประเมินองค์ประกอบของพันธมิตร

จากงานวิจัยของ Newbourne (1997 : 70) ได้เสนอว่า หลังจากการประเมินรูปแบบของพันธมิตรแล้ว ควรมีการทบทวนองค์ประกอบการบริหาร (Component) ระหว่างองค์กรกับคู่ค้าในปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างองค์ประกอบการบริหารที่ดำเนินการในปัจจุบันกับองค์ประกอบที่ต้องพัฒนาในอนาคต เพื่อไปสู่รูปแบบพันธมิตรที่คาดหวังและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ก่อนที่จะนำองค์ประกอบการบริหารสำหรับการพัฒนาความร่วมมือไปปฏิบัติ

ในส่วนนี้ได้ดำเนินการพัฒนาแบบประเมินองค์ประกอบของรูปแบบพันธมิตรตามตัวแบบของ Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996) ซึ่งสรุปเกณฑ์ในการประเมิน ดังนี้

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

สำหรับระดับที่ใช้ในการประเมินองค์ประกอบ ได้แก่ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ แบบประเมินองค์ประกอบของพันธมิตรแสดงในภาคผนวก ข.

วัตถุประสงค์ของการทบทวนองค์ประกอบการบริหาร (Component) ระหว่างองค์กรกับคู่ค้าในปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างองค์ประกอบการบริหารที่ดำเนินการในปัจจุบันกับองค์ประกอบที่ต้องพัฒนาในอนาคต ผู้ทบทวนและประเมิน คือ ผู้อำนวยการปฏิบัติการ

ขนส่งร่วมพิจารณากับผู้จัดการขนส่งของผู้ให้บริการขนส่งซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ที่ทบทวนองค์ประกอบการบริหาร ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ผลการประเมินองค์ประกอบการบริหารที่ดำเนินการในปัจจุบันของผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคและโมเดิร์นเทรด

| องค์ประกอบ (Component) | ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค | โมเดิร์นเทรด |
|-----------------------------------------|---------------------------|--------------|
| 1. การวางแผนร่วมกัน | ระดับต่ำ | ระดับต่ำ |
| 2. การควบคุมการปฏิบัติงานร่วม | ระดับกลาง | ระดับกลาง |
| 3. การติดต่อสื่อสาร | ระดับกลาง | ระดับกลาง |
| 4. การแบ่งส่วนความเสี่ยงและรางวัล | ระดับต่ำ | ระดับกลาง |
| 5. ความไว้วางใจและความผูกมัดที่มีต่อกัน | ระดับต่ำ | ระดับกลาง |
| 6. รูปแบบของสัญญา | ระดับต่ำ | ระดับกลาง |
| 7. ขอบเขต | ระดับต่ำ | ระดับกลาง |
| 8. การลงทุน | ระดับต่ำ | ระดับสูง |

จากผลการทบทวนและวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารในปัจจุบันด้วยการระดมสมอง จะเห็นว่า ลูกค้าผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคและโมเดิร์นเทรดมีระดับขององค์ประกอบการบริหารด้านการวางแผนร่วมกัน การควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกัน และการติดต่อสื่อสารการที่เหมือนกัน กล่าวคือ

- **องค์ประกอบการบริหารระหว่างผู้ให้บริการขนส่งและผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค** มีลักษณะของการวางแผนร่วมกันเฉพาะกิจ (Ad-hoc) หรือในลักษณะโครงการ (Project) หรืองานบางอย่าง (Task) มีการวางแผนการทำงานแบบวันต่อวัน มีการพัฒนาตัวชี้วัดร่วมกันซึ่งเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้จะมีการทบทวนผลการดำเนินงานร่วมกันเป็นรายไตรมาส มีการให้รางวัลในกรณีที่ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด แต่ถ้าผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมายจะมีการปรับ สำหรับด้านการติดต่อสื่อสาร มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในระดับผู้บริหารระดับบน ระดับกลาง และระดับปฏิบัติการในส่วนที่เกี่ยวข้อง
- **องค์ประกอบการบริหารระหว่างผู้ให้บริการขนส่งและโมเดิร์นเทรด** มีลักษณะของการวางแผนร่วมกันเฉพาะกิจ (Ad-hoc) หรือในลักษณะโครงการ (Project) หรืองานบางอย่าง (Task) มีการแบ่งปันแผนที่มีอยู่แล้วของทั้งสองฝ่ายร่วมกัน เช่น แผนขนส่ง แผนกระจายสินค้า เป็นต้น มีการพัฒนาตัวชี้วัดร่วมกันซึ่งเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

ทั้งนี้จะมีการทบทวนผลการดำเนินงานร่วมกันเป็นรายเดือน และในด้านการติดต่อสื่อสาร จะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในระดับผู้บริหารระดับบน ระดับกลาง และระดับปฏิบัติการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

สำหรับระดับองค์ประกอบด้านการแบ่งส่วนความเสี่ยงและรางวัล ความไว้วางใจและความผูกมัดที่มีต่อกัน รูปแบบของสัญญา ขอบเขต และการลงทุน มีความแตกต่างกันระหว่างผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคและโมเดิร์นเทรด กล่าวคือ ระดับองค์ประกอบการบริหารระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับโมเดิร์นเทรดมีระดับที่สูงกว่าระดับองค์ประกอบของผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค โดยเริ่มจากระดับองค์ประกอบด้านการแบ่งส่วนความเสี่ยงและรางวัลของโมเดิร์นเทรดที่มีระดับสูงกว่าผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งสอดคล้องกับระดับองค์ประกอบด้านอื่นๆ ได้แก่ ความไว้วางใจและความผูกมัดที่มีต่อกัน รูปแบบของสัญญา ขอบเขต และการลงทุนที่มีระดับองค์ประกอบสูงกว่า เช่นเดียวกัน จากความสอดคล้องในทิศทางเดียวกันของระดับแต่ละองค์ประกอบดังกล่าว แสดงถึงความเป็นเหตุเป็นผลได้ว่า เมื่อทั้งสองฝ่ายมีการแบ่งส่วนความเสี่ยงและรางวัลที่ยุติธรรมระหว่างกัน ย่อมแสดงให้เห็นว่าทั้งสองฝ่ายมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และจากความไว้วางใจหรือเชื่อมั่นที่มีต่อกัน จึงนำมาสู่รูปแบบของสัญญา ขอบเขตการดำเนินงาน และการลงทุนร่วมกัน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้ให้บริการขนส่งมีการลงทุนสินทรัพย์ร่วมกันกับ โมเดิร์นเทรด เช่น รถขนส่งซึ่งนับเป็นทรัพยากรขนส่งที่สำคัญ มีรูปแบบของสัญญาที่ดำเนินการต่อเนื่อง อีกทั้งมีการดำเนินการในด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการรับบริการขนส่ง เช่น พนักงานขับรถของโมเดิร์นเทรดต้องผ่านการอบรมการขับขี่ยานพาหนะที่ปลอดภัยจากผู้ให้บริการขนส่ง ในขณะที่องค์ประกอบการบริหารระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค พบว่า ไม่มีการลงทุนในสินทรัพย์ร่วมกัน มีรูปแบบของสัญญาที่สั้นและเจาะจง และดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องเฉพาะด้านบริการขนส่งเท่านั้น

จากการวิเคราะห์และทบทวนองค์ประกอบการบริหารข้างต้น นำไปสู่แนวทางหรือกรอบการกำหนดหรือเสนอองค์ประกอบการบริหารหรือพฤติกรรมกรบริหาร (Component) ที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุนและรองรับแผนงานหรือโครงการในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการทั้งสองฝ่าย เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมหรือแผนงานใดๆ จำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากคู่ค้าในแต่ละองค์ประกอบเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ในการพิจารณาเลือกองค์ประกอบ ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติครบทุกองค์ประกอบ เนื่องจากแต่ละองค์ประกอบมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ความไว้วางใจเกิดจากการที่อีกฝ่ายหนึ่งสามารถทำตามหรือบรรลุตามข้อตกลงไว้ได้ และจะนำมาซึ่งความผูกมัด (Commitment) ที่

ต้องการจะดำเนินการสร้างความสัมพันธ์หรือเป็นพันธมิตรร่วมกันต่อไป ทั้งนี้ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาอันยาวนาน ที่เกิดจากทั้งสองฝ่ายมีการดำเนินการร่วมกัน อาทิ

- การติดต่อสื่อสารร่วมกันอย่างเปิดเผย ไม่ปกปิดปัญหา
- มีการแบ่งปันสารสนเทศในด้านต่างๆ อย่างเปิดเผย เช่น ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านกลยุทธ์ เป็นต้น และมีความเชื่อถือในสารสนเทศที่ได้รับ
- มีการวางแผนและการตัดสินใจร่วมกัน วางเป้าหมายและปฏิบัติงานร่วมกัน ในลักษณะแบ่งปันผลประโยชน์ ความเสี่ยง และภาระงานร่วมกัน (Win-Win Situation)
- มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือการวิธีการใหม่ๆ ก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น
- สัญญาเป็นสิ่งที่จำเป็นหรือไม่จำเป็นก็ได้ ทั้งนี้อยู่ที่ความไว้วางใจและความร่วมมือระหว่างกัน

ทั้งนี้ถ้าองค์กรใดมีความไว้วางใจเกิดขึ้นก็จะมีการลงทุนร่วมกันในด้านสินทรัพย์ เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ เทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า มีการดำเนินธุรกรรมที่ครอบคลุมกิจกรรมที่สำคัญของลูกค้า (Kwon and Suh , 2005 ; Barratt , 2004 ; Sahay , 2003 ; Lambert , Emmelhainz and Gardner , 1999 and Abrahamsson and Wandel , 1998 and Tate , 1996)

จากตารางที่ 4.8 ผู้วิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเห็นว่า องค์ประกอบ (Component) ด้านการวางแผนร่วมกัน การควบคุมการปฏิบัติงานร่วมกัน และการติดต่อสื่อสาร เป็นองค์ประกอบหรือพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Component) ที่สำคัญในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการร่วมกันสำหรับการพัฒนาความร่วมมือที่เหมาะสมกับรูปแบบพันธมิตรระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า และจากการประชุมระดมสมองร่วมกันระหว่างผู้วิจัย ผู้ปฏิบัติการขนส่งและผู้จัดการขนส่ง ได้เสนอแนวทางเบื้องต้นของการพัฒนาและกำหนดองค์ประกอบการบริหารที่สำคัญ อาทิ

- การแบ่งปันสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้ในการวางแผนการจัดส่ง เช่น แผนการกระจายสินค้า
- การวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน
- การทำความเข้าใจในเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

- การทำความเข้าใจในลักษณะการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนวัฒนธรรม ประชญา ค่านิยม มาตรฐาน ข้อกำหนด คุณภาพการดำเนินงานของทั้งสองฝ่ายเพื่อกำหนดทิศทางนโยบาย และการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน
- สื่อสารและสร้างความเข้าใจให้พนักงานที่เกี่ยวข้องรับทราบและปฏิบัติตามแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงสำหรับการพัฒนาความร่วมมือเพื่อผลประโยชน์ที่ต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยที่ไม่มองว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น

เมื่อได้กำหนดรูปแบบพันธมิตรและทบทวนองค์ประกอบการบริหารแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของพันธมิตร การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก การกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาแผนงาน และองค์ประกอบการบริหาร ซึ่งจะนำเสนอต่อไปในบทที่ 5

