

บทที่ 3

ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษาและขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินงานวิจัย

3.1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้บริการขนส่ง

3.1.1 วิสัยทัศน์

ผู้นำในธุรกิจด้านการขนส่งและกระจายสินค้าที่มีชื่อเสียงในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ภายใน 3 - 4 ปีข้างหน้า

3.1.2 ภารกิจหลัก

- 1) สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
- 2) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน
- 3) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี
- 4) สร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน
- 5) การมีฐานะทางการเงินที่เข้มแข็ง

3.1.3 ปรัชญา

กระตือรือร้น ทุกคนร่วมมือ ความพยายามตั้งไว้ รับผิดชอบต่องาน เอาใจใส่ลูกค้า มุ่งมั่นสู่สากล ประเมินผลการปฏิบัติงาน สานสัมพันธ์อันสูงสุดตั้งตั้งใจ

3.1.4 ลักษณะธุรกิจ

ผู้ให้บริการขนส่งซึ่งเป็นกรณีศึกษามีความชำนาญและประสบการณ์มากกว่า 30 ปี ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านการดำเนินพิธีการศุลกากร และการให้บริการด้านโลจิสติกส์อย่างครบวงจร ประกอบด้วยกลุ่มบริษัทในเครือ 5 บริษัท ซึ่งประกอบธุรกิจหลัก ดังนี้

บริษัทที่ 1

- ให้บริการด้านการดำเนินพิธีการศุลกากร ในการนำเข้า และส่งออกสินค้า สัดส่วน 80:20 และ ~75 % เป็นการดำเนินพิธีการที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางเรือ

- ให้บริการด้าน โลจิสติกส์ โดยการขนส่งและกระจายสินค้า

- บริการจัดหาอุปกรณ์เสริมเพื่อการขนส่ง
- ให้คำปรึกษา แนวทางและวิธีการขนส่ง

- จัดหาบริการเสริมเกี่ยวข้องกับการขนส่ง ซึ่งดำเนินการโดยบริษัทย่อย เช่น การขนส่งสินค้าออกจากท่าเรือ การบริหารจัดการคลังสินค้า ยกขนส่งสินค้า จัดส่งสินค้า เป็นต้น

ลักษณะลูกค้า :

1. ผู้ผลิต ผู้นำเข้าและส่งออกสินค้า ให้บริการดำเนินการด้านพิธีการศุลกากร
2. ห้างสรรพสินค้า โมเดิร์นเทรด ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค ให้บริการขนส่งและกระจายสินค้า

บริษัทที่ 2

- ให้บริการขนส่งสินค้าไปยังจุดหมายที่ลูกค้าต้องการ ครอบคลุมบริการขนส่งสินค้าขาเข้าขาออก และการขนส่งภายในประเทศ รวมทั้งบริการรับฝากตู้สินค้า

- การรับขนส่งส่วนใหญ่หรือ 80% เป็นการขนส่งที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้า-ส่งออก
- เน้นการให้บริการขนส่งโดยใช้ยานพาหนะ ขนาดใหญ่ ประเภทรถหัวลาก
- จัดหาบริการเสริมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง เช่น รถยก เครน

ลักษณะลูกค้า : ลูกค้าที่ต้องการบริการขนส่งสินค้าต่อเนื่องจากการดำเนินงานพิธีการศุลกากร

บริษัทที่ 3

- ให้บริการรับฝากสินค้า บริหารจัดการคลังสินค้า

- ให้บริการจัดหาสินค้าตามความต้องการของลูกค้า รวมทั้งบริการติดตั้งวัสดุส่งเสริมการขาย และสื่อโฆษณาต่างๆ

- จัดหาบริการเสริม เช่น การคัดเลือกและบรรจุ การบรรจุหีบห่อใหม่ รวมทั้งการจัดส่งและกระจายสินค้า

ลักษณะลูกค้า : ผู้ผลิตและผู้นำเข้าสินค้าที่ต้องการใช้บริการคลังสินค้า โดยสัดส่วนร้อยละ 20 มาจากลูกค้าที่ต่อเนื่องจากงานพิธีการศุลกากร และงานขนส่งของบริษัทที่ 2

บริษัทที่ 4

- ให้บริการแก่กลุ่มบริษัทเกี่ยวกับงานด้านธุรการ งานจัดหาบุคลากร งานฝึกอบรม และงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

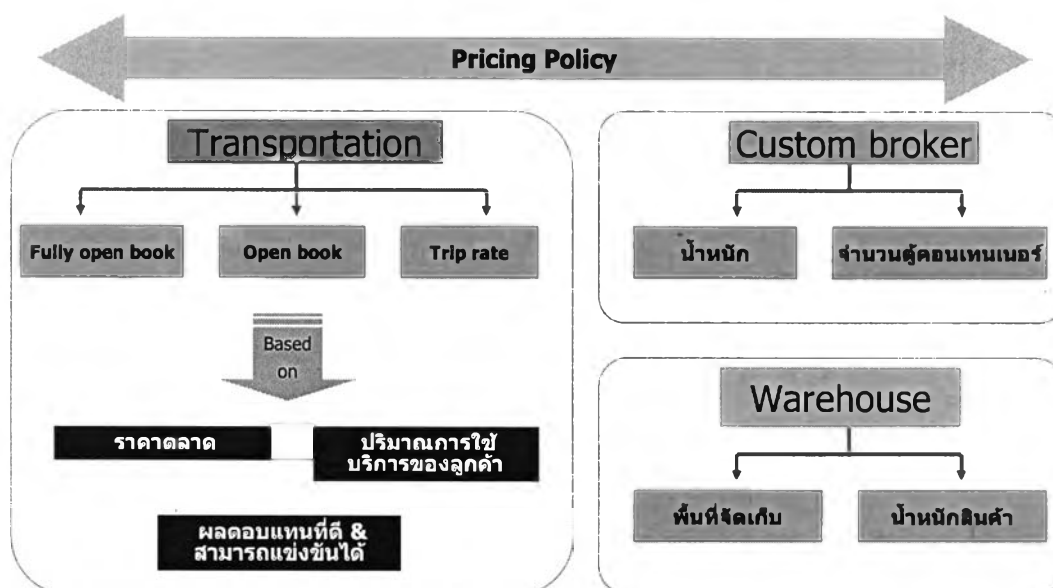
- ปัจจุบันมีโครงการลงทุนก่อสร้างอาคารสำนักงานและคลังสินค้า ซึ่งอยู่ระหว่างการก่อสร้าง เพื่อประกอบธุรกิจบริหารอาคารสำนักงานและคลังสินค้า เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของบริษัท อื่นๆ ในกลุ่ม

บริษัทที่ 5

- ให้บริการดำเนินการด้านพิธีการศุลกากร

3.1.5 นโยบายกำหนดราคา

ผู้ให้บริการขนส่งมีนโยบายกำหนดราคาในกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มบริษัทตามรูปที่ 3.1 ดังนี้



รูปที่ 3.1 นโยบายกำหนดราคาของผู้ให้บริการขนส่ง

3.1.4 กลยุทธ์การแข่งขัน

1) ด้านการขนส่ง (Transportation)

รวดเร็ว ทันตามกำหนดเวลา

- ระบบ Tracking System
- ระบบ Gasboy Fuel Management System
- ระบบการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย (Modern Communication System)
- พนักงานขับรถที่มีประสิทธิภาพและความรับผิดชอบสูง

ปลอดภัย

- ระบบ Goods in Transit Insurance
- ติดตั้งอุปกรณ์กล่องดำ (Black Box) และเทคโนโลยีระบบดาวเทียม GPS เพื่อบันทึกความเร็วและพฤติกรรมรถขับขี่ของพนักงานขับรถ รวมทั้งเพื่อการติดต่อสื่อสารได้ทันที

ต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ (Cost-effective)

- ระบบตรวจเช็ค บำรุงรักษาเชิงป้องกัน (preventive maintenance program)
- ระบบ FMS (Fuel Management System)

2) ด้านการดำเนินพิธีการศุลกากร (Custom Broker)

- ให้บริการที่ครบวงจร ทั้งบริการที่เกี่ยวข้องกับพิธีการศุลกากร และการขนส่งและคลังสินค้า
- มีความพร้อมในการผ่านพิธีการศุลกากรด้วยระบบ EDI (Electronic Data Interchange)
- มีผู้เชี่ยวชาญที่ผ่านการรับรองจากกรมศุลกากรจำนวน 7 ท่าน และมีความเชี่ยวชาญในการนำเข้า-ส่งออกสินค้าแต่ละประเภท

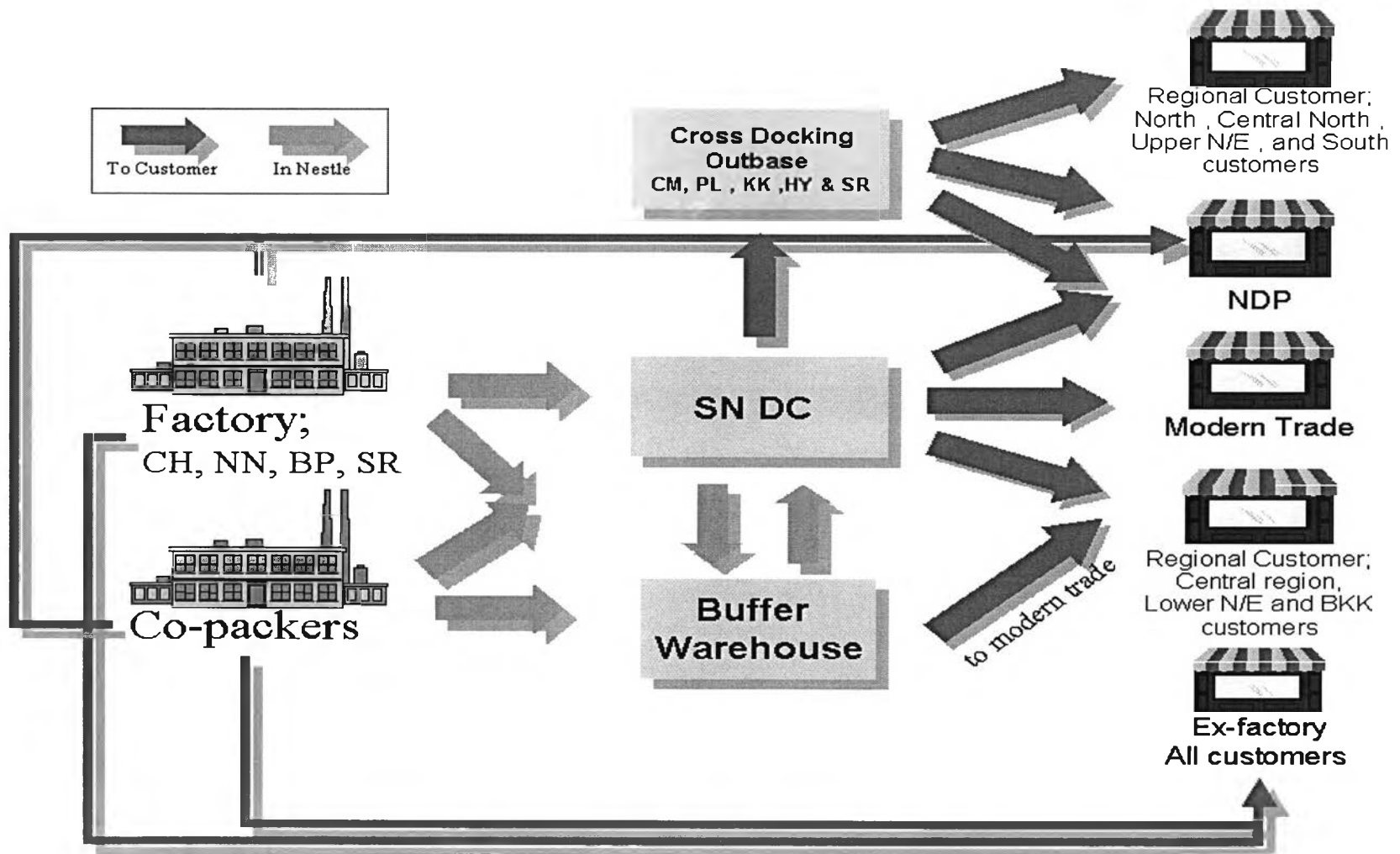
3) ด้านคลังสินค้า (Warehouse)

- ระบบจัดเก็บ racking system และระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยเพื่อควบคุมและบริหารคลังสินค้า
- มียานพาหนะพร้อมในการให้บริการจัดส่งสินค้าที่รับฝาก
- ระบบรักษาความปลอดภัยและป้องกันอัคคีภัยที่เข้มงวด

3.2 ขอบเขตการให้บริการขนส่งแก่ลูกค้า

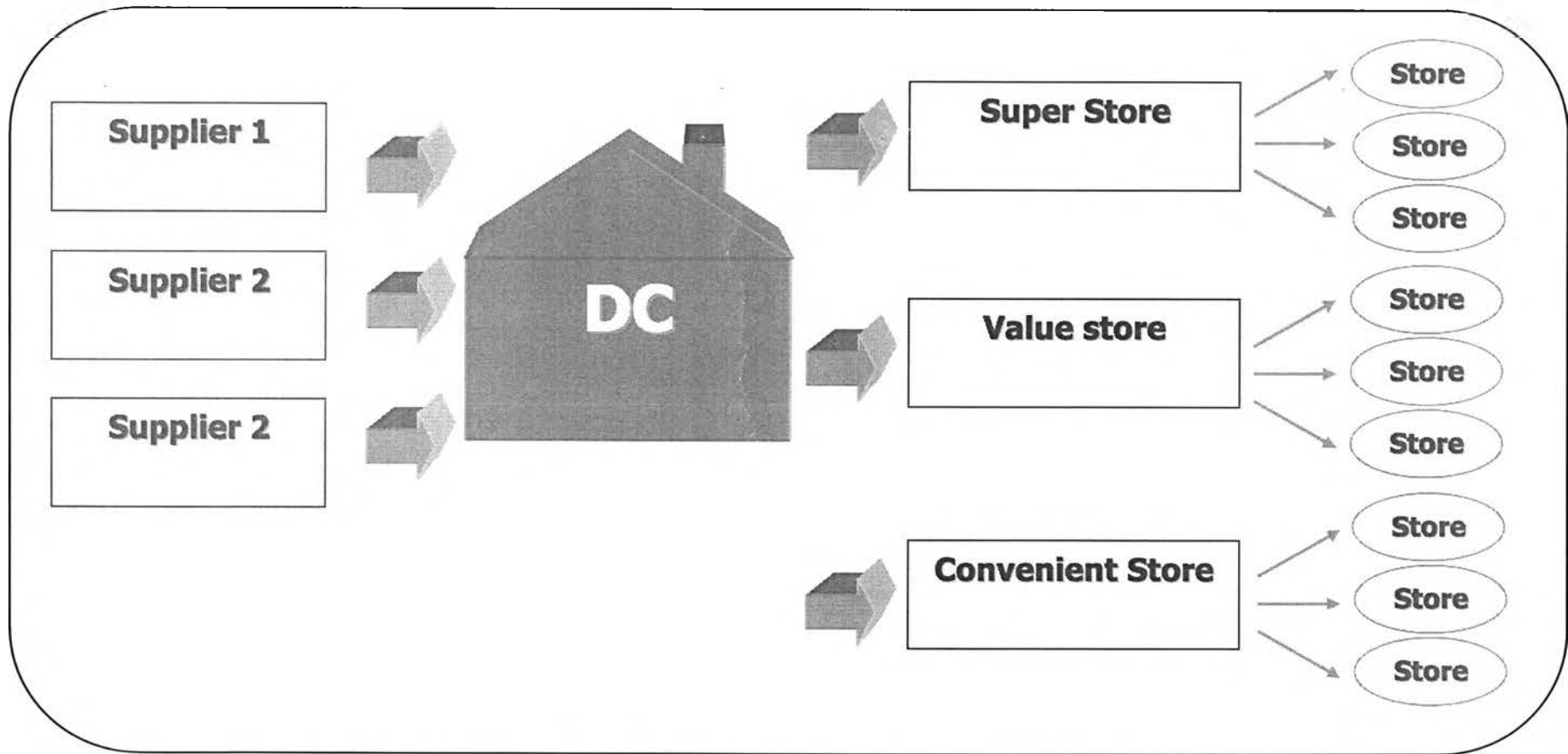
3.2.1 การให้บริการขนส่งแก่ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค

ขอบเขตการให้บริการขนส่งแก่ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค ได้แก่ งานเคลื่อนย้ายสินค้าจากโรงงานต่างๆ ไปยังลูกค้า ตัวแทนจำหน่ายในพื้นที่ต่างๆ บริษัทรับเหมาช่วงบรรจุ และคลังสินค้าของผู้ผลิตฯ รายละเอียดดังรูปที่ 3.2



รูปที่ 3.2 ขอบเขตการให้บริการขนส่งแก่ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค

3.2.2 การให้บริการขนส่งแก่โมเดิร์นเทรด

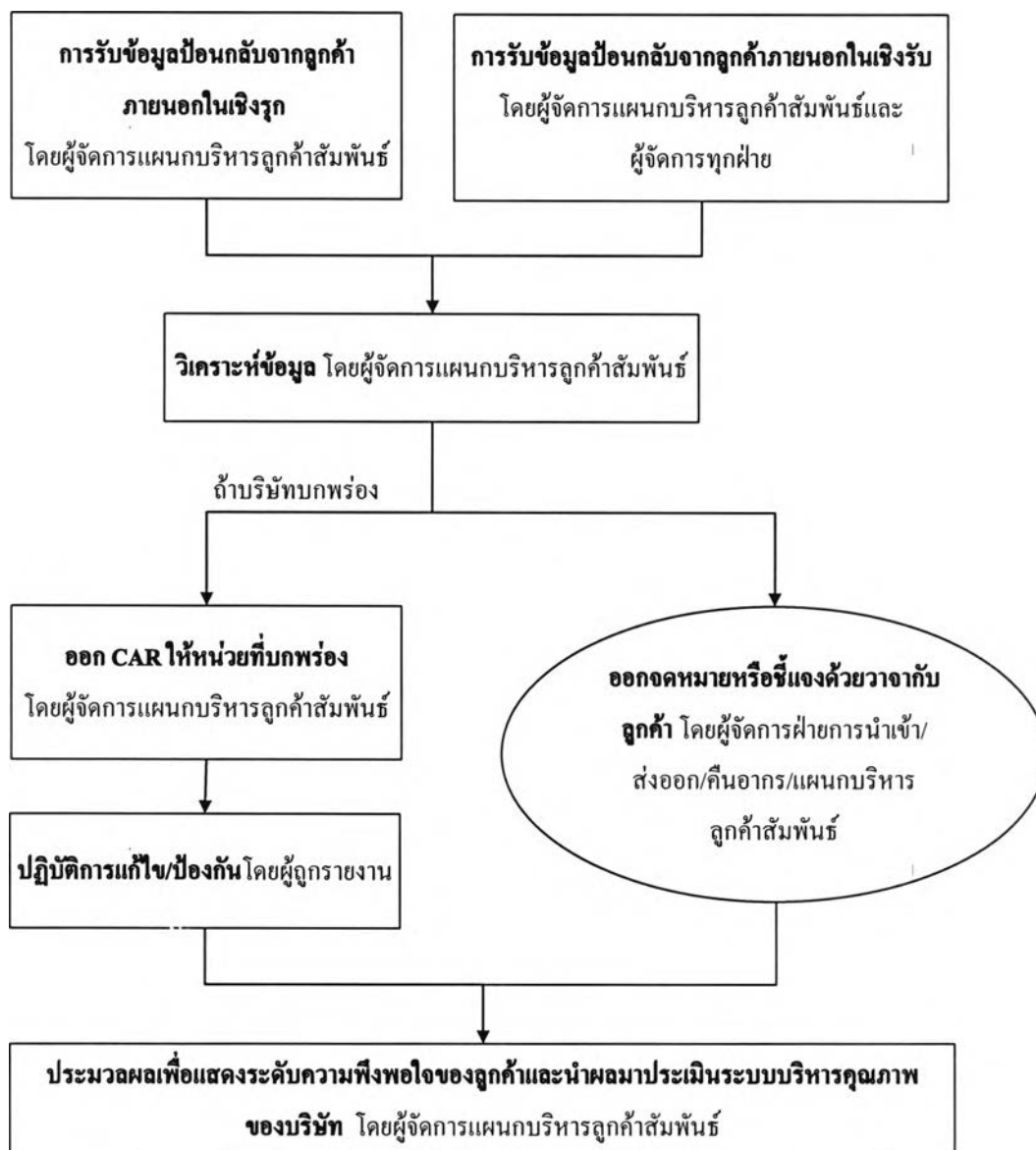


รูปที่ 3.3 ขอบเขตการให้บริการขนส่งแก่โมเดิร์นเทรด

3.3 การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

3.3.1 ขั้นตอนการจัดการ การร้องเรียนและการวัดความพึงพอใจของลูกค้า

ผู้ให้บริการขนส่งมีขั้นตอนการจัดการ การร้องเรียนและการวัดความพึงพอใจของลูกค้า ดังรูปที่ 3.4



รูปที่ 3.4 ขั้นตอนการจัดการการร้องเรียนและการวัดความพึงพอใจของลูกค้า

3.3.2 ความพึงพอใจของลูกค้าจากการสำรวจโดยแผนกบริหารลูกค้าสัมพันธ์

แสดงดังตารางที่ 3.1 3.2 3.3 และ 3.4

ตารางที่ 3.1 ผลสำรวจความพึงพอใจโดยรวมด้าน Transportation Service ในเชิงรุก

ความพึงพอใจโดยรวมด้าน Transportation Service	โมเดิร์นเทรด				ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค			
	ปี 2547		ปี 2548		ปี 2547		ปี 2548	
	เป้า	ผล	เป้า	ผล	เป้า	ผล	เป้า	ผล
1. ความตรงต่อเวลา	80%	65.00%	80%	43.33%	80%	26.67%	80%	62.22%
1.1 ความตรงต่อเวลาของการขนส่ง		65.00%		80.00%		26.67%		26.67%
1.2 การตรงต่อเวลาของการติดต่อประสานงาน : ตลอดเวลาและรวดเร็ว		73.00%		50.00%		40.00%		80.00%
1.3 การใช้เวลาในการแก้ปัญหา		58.00%		0.00%		26.67%		80.00%
2. รถบรรทุกสินค้า	80%	70.00%	80%	100.00%	80%	67.78%	80%	67.77%
2.1 ความสะอาดของรถบรรทุกสินค้า		80.00%		100.00%		43.33%		70.00%
2.2 ความปลอดภัยของอุปกรณ์รถบรรทุกสินค้า		80.00%		100.00%		70.00%		53.33%
2.3 สภาพแวดล้อมของรถบรรทุกสินค้า เช่น เสียง ควันท่อไอเสีย		50.00%		100.00%		70.00%		80.00%
3. การให้บริการของพนักงาน	80%	76.00%	80%	56.00%	80%	50.67%	80%	54.00%
3.1 ความสุภาพในการให้บริการของพนักงาน		90.00%		50.00%		50.00%		43.33%
3.2 การแต่งกาย		77.00%		80.00%		50.00%		70.00%
3.3 ปฏิบัติตามกฎระเบียบของลูกค้า		78.00%		50.00%		60.00%		43.33%
3.4 ขณะปฏิบัติงาน กระทำด้วยความปลอดภัยตลอดเวลา		80.00%		50.00%		60.00%		43.33%
3.5 การให้ข้อมูลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการให้บริการเบื้องต้น		53.00%		50.00%		33.33%		70.00%
4. บริการสนับสนุนอื่นๆ	80%	61.00%	80%	62.50%	80%	45.00%	80%	70.00%
4.1 ความถูกต้องสินค้าและเอกสารที่จัดส่ง		85.00%		50.00%		60.00%		80.00%
4.2 การให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสถานะของสินค้าและตู้บรรจุสินค้า		80.00%		50.00%		43.33%		70.00%
4.3 ประสิทธิภาพภายในการปฏิบัติงานงานเชิง จนท. สนับสนุนอื่นๆ : ฝ่ายพัฒนาระบบ ฝ่ายปฏิบัติการขนส่ง ฝ่ายบัญชี ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ		70.00%		80.00%		43.33%		80.00%
4.4 การติดตามเยี่ยมเยียนหลังจากที่ท่านได้ใช้บริการ		70.00%		50.00%		33.33%		65.00%

ตารางที่ 3.2 ผลสำรวจความพึงพอใจโดยรวมด้าน Customs Clearance Service ในเชิงรุก

ความพึงพอใจโดยรวมด้าน Customs Clearance Service	โมเดิร์นเทรด				ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค			
	ปี 2547		ปี 2548		ปี 2547		ปี 2548	
	เป้า	ผล	เป้า	ผล	เป้า	ผล	เป้า	ผล
1. ความตรงต่อเวลา					80%	87%	80%	55.77%
1.1 บริการด้านศุลกากร : การออกของ (ทางเรือ)						80%		77%
1.2 บริการด้านศุลกากร : การออกของ (ทางอากาศ)						80%		25%
1.3 บริการด้านศุลกากร : การขอใบอนุญาตราชการ						80%		60%
1.4 บริการด้านงานบัญชีและการเงิน : การวางบิล						80%		33%
1.5 บริการสนับสนุนอื่นๆ : ข้อมูลข่าวสารทันเหตุการณ์						100%		65%
2. ความสมบูรณ์ของสินค้าและเอกสาร					80%	80%	80%	58.93%
2.1 บริการด้านศุลกากร : สินค้าครบถ้วน ไม่เสียหาย (ทางเรือ)						80%		67%
2.2 บริการด้านศุลกากร : สินค้าครบถ้วน ไม่เสียหาย (ทางอากาศ)						80%		90%
2.3 บริการด้านศุลกากร : เอกสารขอใบอนุญาตราชการ ครบถ้วนและถูกต้อง						80%		60%
2.4 บริการด้านงานบัญชีและการเงิน : เอกสารวางบิล ครบถ้วนและถูกต้อง						80%		17%
2.5 บริการสนับสนุนอื่นๆ : ข้อมูลข่าวสารถูกต้อง						80%		60%
3. การให้บริการของพนักงาน					80%	80%	80%	64.29%
3.1 บริการด้านศุลกากร : เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์						80%		70%
3.2 บริการด้านศุลกากร : เจ้าหน้าที่รับ-ส่งเอกสาร						80%		70%
3.3 บริการด้านศุลกากร : เจ้าหน้าที่ขอใบอนุญาตราชการ						80%		70%
3.4 บริการด้านงานบัญชีและการเงิน : เจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน						80%		65%
(วิธีการติดตามหนี้ เทคนิคการเจรจาต่อรอง การปฏิสัมพันธ์ลูกค้า)								
3.5 บริการสนับสนุนอื่นๆ : Information Center , IT , etc						80%		60%

นอกขอบเขตการให้บริการ
ขนส่ง

ตารางที่ 3.3 คำร้องเรียน ข้อเสนอแนะ และการแก้ไข ด้าน Transportation Service ในเชิงรับ

หัวข้อ	โมเดิร์นเทรด		ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค	
	ความถี่	Action Plan	ความถี่	Action Plan
1. การปฏิบัติงาน	-	-	-	-
2. การตรงต่อเวลา				
- รดมาไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด	-	-	4	- จัดประชุมเพื่อหาสาเหตุและแนวทางป้องกัน โดยสาเหตุมาจากไม่มีผู้รับผิดชอบ จึงทำให้เกิดความล่าช้า และรายงานให้ลูกค้าทราบถึงรายการการแก้ไข
3. การให้บริการของพนักงาน				
- พฤติกรรมในการขับรถของ พดส. : ขับไม่สุภาพ ปราศจากความระมัดระวัง ๆ จอครรถึกขวาง	6	- ทำการดักเตือนด้วยวาจา และหากเกิดขึ้นกับ พดส. ให้ทำจดหมายเตือน และพนักงานเป็นลำดับต่อไป	11	- ทำการดักเตือนด้วยวาจา , ออกหนังสือเตือน และพนักงานในที่สุด โดยพิจารณาจากความผิด
- พฤติกรรมในเรื่องของการเติมน้ำมัน : เติมน้ำมันไม่เต็มถึง บิบน้ำมันทิ้ง ๆล ๆ	1	- พบกับผู้จัดการปั๊มเพื่อทำความเข้าใจ พร้อมทั้งออกหนังสือแจ้งให้ พดส. ทราบถึงบทลงโทษหากมีพฤติกรรมดังกล่าว	-	-
- ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของลูกค้า : จอครรถึกขวางใน DC	1	ประชุมเพื่อแจ้งให้กับ พดส. ทราบ พร้อมทั้งออกหนังสือเพื่อแจ้งบทลงโทษในกรณีฝ่าฝืน	1	หัวหน้างานสอบสวนพร้อมทั้งดักเตือนด้วยวาจา
- หัวหน้าส่วนควบคุมการขนส่งพุดจาไม่เหมาะสม	-	-	1	- ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการขนส่ง ทำการแนะนำ และดักเตือนในเรื่องของการพุดคุยกับลูกค้า
- พดส. ขับรถด้วยความประมาทเป็นผลให้เกิดความเสียหาย ต่อทรัพย์สินลูกค้า	-	-	1	- หัวหน้าส่วนควบคุมการขนส่งทำการสอบสวนพร้อมทั้งลงโทษ พดส. และชดใช้ค่าเสียหายให้กับลูกค้า
4. ความถูกต้องของเอกสาร	-	-	-	-
5. อื่นๆ	-	-	-	-

ตารางที่ 3.4 คำร้องเรียน ข้อเสนอแนะและการแก้ไข ด้าน Customs Clearance Service ในเชิงรับ

หัวข้อ	โมเดิร์นเทรด		ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค			
	ความถี่	Action Plan	ความถี่	Action Plan		
1. การปฏิบัติงาน						
- การตรวจสอบข้อมูลใน ISR					1	ผู้อำนวยการฝ่ายจัดประชุมพร้อมกำชับให้เจ้าหน้าที่เพิ่มความรอบคอบในการตรวจสอบ
- ส่งสินค้าสลับตู้					1	ผู้อำนวยการฝ่ายจัดประชุมเพื่อสอบสวนหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไข (เหตุการณ์เกิดขึ้นในปี 2547)
2. การตรงต่อเวลา		นอกขอบเขตการให้บริการ	-	-		
3. การให้บริการของพนักงาน		ขนส่ง				
- เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ทำงานบกพร่อง ประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ CS					2	จัดประชุมเพื่อหาสาเหตุ และผู้อำนวยการฝ่ายทำการเน้นย้ำในเรื่องของการให้บริการ การทำงาน
- การชักดั่งอย่างให้นำกลับ ไปคืนลูกค้าอย่างท้ง					1	จัดประชุมเพื่อแจ้งให้ทราบและปฏิบัติ
4. ความถูกต้องของเอกสาร			-	-		
5. อื่นๆ			-	-		

จากตารางที่ 3.1 ถึง 3.4 จะเห็นได้ว่า

- สำหรับลูกค้าผู้ผลิตสินค้าอุปโภค พบว่า ความพึงพอใจในเชิงรุกด้าน Transportation Service มีระดับความพึงพอใจต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดโดยเฉลี่ยในปี 2547 และปี 2548 เท่ากับร้อยละ 32.47 และ 16.50 ตามลำดับ สำหรับความพึงพอใจในเชิงรุกด้าน Customs Clearance Service มีระดับความพึงพอใจสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดโดยเฉลี่ยในปี 2547 เท่ากับร้อยละ 2.33 และในปี 2548 มีระดับความพึงพอใจต่ำกว่าเป้าหมายเท่ากับร้อยละ 20.34 และคำร้องเรียนที่ได้รับส่วนใหญ่เป็นคำร้องเรียนด้านการขนส่งที่ไม่ตรงต่อเวลาและพฤติกรรมของพนักงานขับรถที่ไม่เหมาะสม

- สำหรับโมเดิร์นเทรด พบว่า ความพึงพอใจเชิงรุกในด้าน Transportation Service มีระดับความพึงพอใจต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดโดยเฉลี่ยในปี 2547 และปี 2548 เท่ากับร้อยละ 12.00 และ 26.06 ตามลำดับ และคำร้องเรียนที่ได้รับส่วนใหญ่เป็นคำร้องเรียนด้านพฤติกรรมของพนักงานขับรถที่ไม่เหมาะสม

ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการในแต่ละด้านของผู้ให้บริการขนส่ง เนื่องจากจะเห็นได้ว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการขนส่งที่มีต่อลูกค้าในแต่ละด้านยังไม่มี ความสม่ำเสมอ (Consistency) โดยเฉพาะในด้านความตรงต่อเวลาและการให้บริการของพนักงานทั้งใน Transportation Service และ Customs Clearance Service เพื่อตอบสนองความพึงพอใจและความคาดหวังลูกค้าซึ่งนำไปสู่ผลกำไรอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ในการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า อาทิ การขนส่งที่ตรงต่อเวลา ต้นทุนการขนส่งที่ลดลง การเพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรให้สูงสุด จำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากลูกค้าหรือคู่ค้าเป็นสำคัญ จึงจะสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ของทั้งสองฝ่ายได้

3.4 ขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ได้นำตัวแบบพันธมิตรตามแนวคิดของ Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการขนส่งกับลูกค้า ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินงานวิจัยได้ดังนี้

3.4.1 การประเมินรูปแบบพันธมิตร

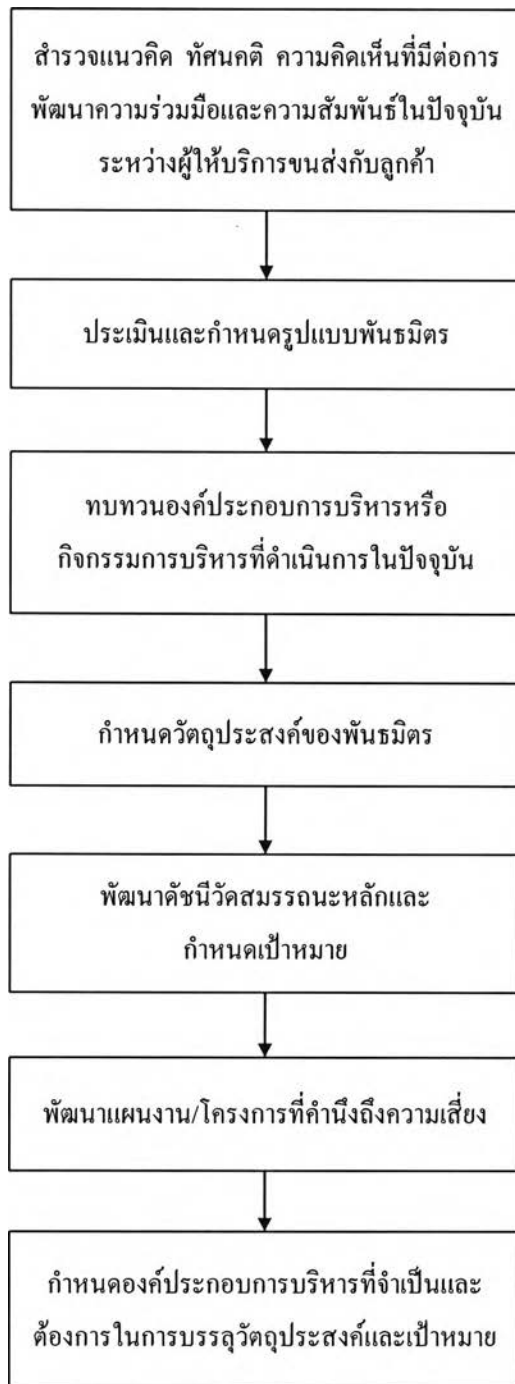
ในการประเมินรูปแบบพันธมิตรระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า จะเริ่มต้นจากการสำรวจแนวคิด ทักษะคิด และความคิดเห็นต่างๆ ที่มีต่อการพัฒนาความร่วมมือร่วมกัน รวมทั้งความสัมพันธ์กิจกรรมการบริหารที่ดำเนินการในปัจจุบันระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้ากรณีศึกษา ได้แก่ ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค และโมเดิร์นเทรด จากนั้นจะดำเนินการพัฒนาแบบประเมินความร่วมมือซึ่งประกอบด้วย การประเมินตัวขับเคลื่อน (Driver) โดยผู้บริหารระดับบนของทั้งสองฝ่ายอย่างอิสระ และตัวส่งเสริม (Facilitator) โดยผู้บริหารระดับบน ผู้บริหารระดับกลาง และผู้จัดการในพื้นที่ปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่ายร่วมกัน จากคะแนนที่ประเมินจะนำมากำหนดรูปแบบพันธมิตร ซึ่งแบ่งเป็นประเภท Arm's Length , Type I , Type II และ Type III ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบการบริหาร (Components) ที่เหมาะสมกับรูปแบบพันธมิตรระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า โดยจะมีการวิเคราะห์และทบทวนช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างองค์ประกอบการบริหารในปัจจุบันกับองค์ประกอบที่ควรดำเนินการตามรูปแบบของพันธมิตรที่ประเมินได้

3.4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนงาน และองค์ประกอบของพันธมิตร

สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ ค่าเป้าหมาย แผนงานหรือโครงการดำเนินการ และองค์ประกอบของพันธมิตร จะประยุกต์ใช้แนวทางของ Balanced Scorecard เป็นกรอบการคิด โดยจะเริ่มจากการพิจารณาผลคะแนนของตัวขับเคลื่อนที่มีระดับคะแนนสูง แล้วนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์หลักของการเป็นพันธมิตร จากนั้นพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยการทบทวนความเหมาะสมของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันร่วมกับดัชนีวัดสมรรถนะที่ได้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดค่าเป้าหมายตามวัตถุประสงค์หลัก ดำเนินการพัฒนาแผนงานที่มีการพิจารณาถึงความเสี่ยง (Risk) ที่อาจทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่บรรลุผลสำเร็จได้ และพิจารณาองค์ประกอบการบริหารหรือความ

ร่วมมือในการปฏิบัติงาน ณ ปัจจุบันที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการระดมสมอง เพื่อให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของพันธมิตรที่ยอมรับร่วมกันทั้งสองฝ่ายได้

และส่วนสุดท้ายจะเป็นการสรุปผลการดำเนินงานวิจัย ตลอดจนข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาวิจัย ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินงานวิจัย ได้ดังรูปที่ 3.5



รูปที่ 3.5 ขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินงานวิจัย