

## บทที่ 5

### การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนงานและองค์ประกอบของพันธมิตร

ในบทนี้จะเป็นส่วนของการดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนงานและองค์ประกอบของพันธมิตร หลังจากที่ได้มีการประเมินรูปแบบพันธมิตรในบทที่ 4

#### 5.1 ขั้นตอนโดยรวมของการกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนงานและองค์ประกอบของพันธมิตร

ขั้นตอนโดยรวมของการกำหนดวัตถุประสงค์ พัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนงานและองค์ประกอบของพันธมิตรระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า สามารถสรุปขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- 5.1.1) กำหนดวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาความร่วมมือ
- 5.1.2) การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักของความร่วมมือและการกำหนดเป้าหมาย
- 5.1.3) การพัฒนาแผนงานและองค์ประกอบของพันธมิตร

#### 5.2 การกำหนดวัตถุประสงค์หลักของพันธมิตร

จากการประเมินตัวขับเคลื่อนระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้าในตารางที่ 4.5 พบว่าตัวขับเคลื่อนในด้านประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุน (Asset Efficiency) และการปรับปรุงการบริการลูกค้า (Customer Service) มีผลคะแนนการประเมินสูงเป็นอันดับ 1 และ 2 จึงนับเป็นความคาดหวังที่ลูกค้าทั้งสองฝ่ายเชื่อว่าจะได้รับจากการพัฒนาความร่วมมือ กล่าวคือ ตัวขับเคลื่อน คือ เหตุผลหลักต่อการเป็นพันธมิตรที่ทั้งสองฝ่ายจะได้รับประโยชน์ที่ชัดเจนจากการเป็นพันธมิตร (Lambert , Emmelhainz and Gardner , 1996) จึงกำหนดเป็นวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาความร่วมมือ ดังนี้

1. การเพิ่มประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุน (Asset Efficiency)
2. การปรับปรุงการบริการลูกค้า (Customer Service)

### 5.3 การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์หลักของการเป็นพันธมิตรแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักตามแนวทางของ Balanced Scorecard ซึ่งเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง แล้วพิจารณาว่าภายใต้วัตถุประสงค์ด้านต่างๆ อะไร คือ ตัวชี้วัดที่จะทำให้ทราบได้ว่าสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ จากนั้นกำหนดเป้าหมายที่ต้องการบรรลุตามดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (พสุ เดชะรินทร์ , 2546 ข)

ขั้นตอนโดยรวมของการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

5.3.1) การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

5.3.2) การกำหนดเป้าหมายตามดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

#### 5.3.1 การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก

สำหรับการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ได้พิจารณาจากดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ดำเนินการในปัจจุบันดังตารางที่ 5.1 และดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 โดยนำมาจัดกลุ่มตามวัตถุประสงค์ของพันธมิตร สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.1 ดัชนีวัดสมรรถนะหลักในปัจจุบันของผู้ให้บริการขนส่งที่ต้องรายงานแก่ลูกค้า

ลูกค้า	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	วัตถุประสงค์
1. ผู้ผลิตสินค้า อุปโภคบริโภค	% Plan Achieve (สำหรับการจัดส่งสินค้าจากโรงงานไปยัง ศูนย์กระจายสินค้า)	เพื่อวัดความสามารถในการจัดส่งว่า สามารถบรรลุตามแผนจัดส่งที่ตกลงไว้ได้ หรือไม่
	% On Time Delivery (สำหรับการจัดส่งสินค้าไปยังโมเดิร์นเทรด)	เพื่อวัดความสามารถในการจัดส่งสินค้าตรง เวลา
	% Return Bills (สำหรับการจัดส่งสินค้าไปยัง โมเดิร์นเทรด)	เพื่อวัดความสามารถในการจัดส่งเอกสาร (Invoices) ที่ถูกต้องและตรงเวลา
2. โมเดิร์นเทรด	% On Time	เพื่อวัดความสามารถในการจัดส่งสินค้าตรง เวลา
	% Missed	เพื่อวัดความล่าช้าในการจัดส่งสินค้า (= 100 - % On Time)
	Fleet Utilization	เพื่อวัดอัตราการใช้ประโยชน์ของรถขนส่ง
	% Truck Available	เพื่อวัดระดับการให้บริการ (Service Level)

ตารางที่ 5.2 คัดชี้วัดสมรรถนะหลักจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์หลัก	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก จากงานวิจัย	จุดประสงค์
1. ประสิทธิภาพ ของสินทรัพย์หรือ ต้นทุน (Asset Efficiency)	<b>การขนส่ง (Transportation)</b> ต้นทุนขนส่ง (Transportation cost)	เพื่อวัดและประเมินต้นทุนการขนส่ง
	อัตราการใช้ประโยชน์ทรัพยากร (Resource utilization)	เพื่อประเมินการบริหารและการจัดสรรทรัพยากร ต่างๆ อาทิ แรงงาน เครื่องมือ/อุปกรณ์ พื้นที่ จัดเก็บ ทรัพยากรขนส่ง เป็นต้น
	วิธีการประหยัดต้นทุนจากผู้ขาย (Supplier cost saving initiatives)	เพื่อประเมินความสามารถของผู้ขายในการเสนอ วิธีการประหยัดต้นทุนและ/หรือพัฒนาการให้บริการ
	ต้นทุนสารสนเทศ (Information cost)	เพื่อวัดและประเมินต้นทุนสารสนเทศ อาทิ การ ลงทุนด้าน Software ฐานข้อมูล บุคลากร
	<b>สินค้าคงคลัง (Inventory)</b> ระดับสินค้าคงคลัง (Inventory level)	เพื่อประเมินระดับความแปรปรวนของสินค้า คงคลัง
	ต้นทุนการเก็บรักษา (Inventory carrying cost)	เพื่อประเมินการบริหารต้นทุนการจัดเก็บสินค้า คงคลัง
	การหมุนเวียนสินค้าคงคลัง (Inventory tumaround)	เพื่อประเมินอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง
	ระดับสินค้าคงคลัง (Inventory level)	เพื่อประเมินระดับความแปรปรวนของสินค้า คงคลัง
	ต้นทุนการเก็บรักษา (Inventory carrying cost)	เพื่อประเมินการบริหารต้นทุนการจัดเก็บสินค้า คงคลัง
	การหมุนเวียนสินค้าคงคลัง (Inventory tumaround)	เพื่อประเมินอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง
จำนวนวันสินค้าคงคลัง (Inventory days of supply)	เพื่อวัดจำนวนวันของสินค้าคงคลัง กล่าวคือ จำนวนสินค้าคงคลังถูกจัดเก็บนานแค่ไหนแล้ว จึงขาย/กระจายให้กับลูกค้า	

ตารางที่ 5.2 ดัชนีวัดสมรรถนะหลักจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

วัตถุประสงค์หลัก	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก จากงานวิจัย	จุดประสงค์
2. การให้บริการลูกค้า (Customer Service)	<b>การเติมเต็ม (Fulfillment)</b> อัตราการเติมเต็มคำสั่งซื้อ (Order fill rate)	เพื่อประเมินความสามารถของการจัดส่งออเดอร์ หรือปริมาณจากคลังสินค้าภายใน 24 ชั่วโมง
	ความตรงต่อเวลา (On time delivery)	เพื่อประเมินความสามารถในการจัดส่งสินค้าที่ ตรงเวลา
	เวลานำคำสั่งซื้อ (Order lead time)	เพื่อวัดและประเมินระยะเวลาการจัดส่งสินค้า ตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อจนถึงส่งมอบสินค้า
	ความถี่การจัดส่ง (Frequency of delivery)	เพื่อวัดจำนวนออเดอร์ที่จัดส่งภายในระยะเวลา ที่กำหนด
	เวลานำการจัดส่ง (Delivery lead time)	เพื่อวัดและติดตามระยะเวลาการจัดส่งสินค้าที่มีความ สม่ำเสมอ เพื่อนำไปสู่การบริหารงานที่ถูกต้อง/ แม่นยำ
	ความถูกต้อง (Accuracy)	เพื่อประเมินจำนวนออเดอร์ที่จัดส่งถูกต้อง ถูกต้อง ถูกเวลา
	ความยืดหยุ่น (Flexibility)	เพื่อวัดและประเมินจำนวนคำสั่งซื้อหรือปริมาณที่ จัดส่งเป็นกรณีพิเศษหรือรีบเร่งที่ตกลงไว้ ต่อจำนวน คำสั่งซื้อหรือปริมาณที่ลูกค้าขอร้อง
	อัตราการเติมเต็มการขนส่ง (Truck fill rate)	เพื่อประเมินความสามารถในการให้บริการขนส่ง (= ปริมาณที่จัดส่งได้ต่อปริมาณที่ต้องการให้จัดส่ง)
	<b>คุณภาพการจัดส่ง</b> ความเชื่อมั่นพนักงานขับรถ (Driver reliability)	เพื่อประเมินความสามารถหรือความเชื่อมั่นในการ จัดส่งสินค้าของพนักงานขนส่ง
	ความเร็วของรถขนส่ง (Speed of vehicle)	เพื่อควบคุมอัตราความเร็วในการจัดส่งสินค้า ทั้งนี้ เพื่อป้องกันอุบัติเหตุหรือเหตุการณ์อื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น
	การจัดส่งที่ปราศจากความเสียหาย (Defect free delivery)	เพื่อประเมินความสามารถในการจัดส่งสินค้าที่มี คุณภาพและไม่ทำให้สินค้าได้รับความเสียหาย
	คุณภาพของเอกสารจัดส่ง (Quality of delivery documentation)	เพื่อประเมินคุณภาพของเอกสารการจัดส่งที่ถูกต้อง และตรงเวลา
	ผลกระทบของอุบัติเหตุ (Accident impact)	เพื่อประสิทธิภาพ/ความสามารถในมาตรการป้องกัน อุบัติเหตุ (= จำนวนอุบัติเหตุต่อจำนวนการขนส่ง)
อัตราการเกิดอุบัติเหตุ (Accident severity rate)	เพื่อวัดโอกาสของการเกิดอุบัติเหตุ (= จำนวนอุบัติเหตุต่อจำนวนผู้ปฏิบัติงาน)	

จากนั้นดำเนินการประชุมระดมความคิดร่วมกับกับผู้อำนวยการปฏิบัติการขนส่งและผู้จัดการขนส่ง โดยมีกรรมการผู้จัดการเป็นผู้พิจารณาทบทวน เพื่อคัดเลือกดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยพิจารณาความเหมาะสมในแง่ต่างๆ ได้แก่ ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเป็นพันธมิตร การสนับสนุนด้านความร่วมมือจากคู่ค้าเป็นสำคัญ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ความพร้อมของข้อมูล (เปรียบเทียบกับดัชนีวัดสมรรถนะหลักและข้อมูลหลักที่รายงานต่อลูกค้าในปัจจุบัน) สามารถสะท้อนภาพการดำเนินงาน สามารถเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ขององค์กรอื่นได้ และก่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุง (พสุ เดชะรินทร์ , 2545 : 68-69 ; Niven , 2002 : 146-149 อ้างถึงในกันยา อัครอารีย์ , 2546 : 60) ซึ่งสามารถสรุปดัชนีวัดสมรรถนะหลักของวัตถุประสงค์ของการเป็นพันธมิตรของลูกค้าแต่ละราย ดังตารางที่ 5.3 และ 5.4

ตารางที่ 5.3 ดัชนีวัดสมรรถนะหลักตามวัตถุประสงค์ของพันธมิตรสำหรับโมเดิร์นเทรด

วัตถุประสงค์หลัก	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	วัตถุประสงค์
1. การเพิ่มประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุน (Asset Efficiency)	1.1 ต้นทุนการขนส่ง (Transportation Cost)	เพื่อวัดและประเมินต้นทุนการขนส่ง (ในส่วนของต้นทุนผันแปร)
	1.2 อัตราการใช้ประโยชน์รถขนส่ง (Fleet Utilization )	เพื่อวัดอัตราการใช้ประโยชน์ของรถขนส่ง (ในส่วนของต้นทุนคงที่)
	<b>1.3 โครงการประหยัดต้นทุนจากผู้ให้บริการขนส่ง (Supplier Cost Saving Initiatives)</b>	เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) และ/หรือวิธีการประหยัดต้นทุนต่อลูกค้า
2. การปรับปรุงการให้บริการลูกค้า (Customer Service)	2.1 การตรงต่อเวลา (% On Time)	เพื่อวัดความสามารถในการจัดส่งสินค้าตรงเวลา ณ จุดต่างๆ
	2.1.1 ณ จุดปลายทาง	
	2.1.2 ณ การจ่ายงาน (Dispatch)	
	2.2 การคืนโหลด (% Truck Available)	เพื่อประเมินความสามารถในการจัดส่งสินค้าเทียบกับจำนวนที่ต้องการและสามารถวัดระดับการให้บริการ (Service Level)
	<b>2.3 ความยืดหยุ่น (Flexibility)</b> (= จำนวนออเดอร์ที่จัดส่งเป็นกรณีพิเศษหรือรีบเร่งต่อจำนวนออเดอร์ที่ลูกค้าขอร้อง)	เพื่อวัดความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อสถานะฉุกเฉินหรือเร่งด่วน

ตารางที่ 5.4 ดัชนีวัดสมรรถนะหลักตามวัตถุประสงค์ของพันธมิตรสำหรับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค

วัตถุประสงค์หลัก	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	วัตถุประสงค์
1. การเพิ่มประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุน (Asset Efficiency)	1.1 ต้นทุนการขนส่ง (Transportation Cost)	เพื่อวัดและประเมินต้นทุนการขนส่ง
	1.2 อัตราการใช้ประโยชน์รถขนส่ง (Utilization_Vehicle)	เพื่อวัดและประเมินการใช้ประโยชน์ของรถขนส่ง
	<b>1.3 โครงการประหยัดต้นทุนจากผู้ให้บริการขนส่ง (Supplier Cost Saving Initiatives)</b>	เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) และ/หรือวิธีการประหยัดต้นทุนต่อลูกค้า
2. การปรับปรุงการให้บริการลูกค้า (Customer Service)	2.1 การตรงต่อเวลา (% On Time) 2.1.1 ส่วนโรงงานไปยังศูนย์กระจายสินค้า 2.1.2 ส่วนศูนย์กระจายสินค้าไปยังโมเดิร์นเทรด	เพื่อวัดความสามารถในการจัดส่งสินค้าตรงเวลา ณ จุดต่างๆ
	2.2 การบรรลุผลสำเร็จตามแผนจัดส่ง (%Plan Success)	เพื่อประเมินความสามารถในการจัดส่งสินค้าเทียบกับจำนวนที่ต้องการ
	2.3 การจัดส่งเอกสาร (% Return Bills)	เพื่อวัดความสามารถในการจัดส่งเอกสารที่ถูกต้องและตรงเวลา
	<b>2.4 ความยืดหยุ่น (Flexibility)</b> (= จำนวนออเดอร์ที่จัดส่งเป็นกรณีพิเศษหรือรีบเร่งต่อจำนวนออเดอร์ที่ลูกค้าขอร้อง)	เพื่อวัดความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อสถานะฉุกเฉินหรือเร่งด่วน

จากตารางที่ 5.3 และ 5.4 จะเห็นได้ว่า ดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่กำหนดขึ้นสำหรับการพัฒนาความร่วมมือเป็นดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน ซึ่งเป็นดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ผู้ให้บริการขนส่งได้ปฏิบัติตามข้อตกลงกับลูกค้าแต่ละรายและจะบรรลุตามเป้าหมายได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากคู่ค้าเป็นสำคัญ โดยลูกค้ามีความเห็นว่าดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบันมีความครอบคลุมและเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานในปัจจุบันแล้ว ถ้ามีการ

เพิ่มดัชนีวัดเพิ่มเติมจะเป็นการซ้ำซ้อนและเพิ่มภาระในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้สำหรับดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่เพิ่มเติมจากเดิม คือ **โครงการประหยัดต้นทุนจากผู้ให้บริการขนส่ง (Supplier Cost Saving Initiatives)** เพื่อวัดความสามารถของผู้ให้บริการขนส่งในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการให้บริการที่เหนือความคาดหวังลูกค้าและได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง และ**ความยืดหยุ่น (Flexibility)** เพื่อวัดความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อสภาวะฉุกเฉินหรือเร่งด่วนเมื่อลูกค้าร้องขอ ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นถึงความช่วยเหลือและจริงใจต่อการเป็นพันธมิตร เมื่อฝ่ายใดมีปัญหาเกิดขึ้น

สำหรับดัชนีวัดสมรรถนะหลักด้านสินค้าคงคลังอยู่ในความรับผิดชอบของศูนย์กระจายสินค้าของลูกค้า และดัชนีวัดสมรรถนะหลักด้านคุณภาพการขนส่งเป็นข้อมูลหลัก (Key Data) ที่ผู้ให้บริการขนส่งได้ดำเนินการจัดเก็บอยู่แล้ว อาทิ ความเร็วในการขยับขนพาหนะ จำนวนอุบัติเหตุ การปฏิบัติตามกฎระเบียบของพนักงานขนส่ง ความเสียหายของสินค้าที่เกิดจากการจัดส่ง เวลารอ (Waiting Time) ที่ศูนย์กระจายสินค้า/โรงงาน และระยะเวลาการซ่อมบำรุงรักษารถขนส่ง เป็นต้น

### 5.3.2 การกำหนดค่าเป้าหมาย

ดัชนีวัดสมรรถนะหลักเดิมที่ดำเนินการและรายงานต่อลูกค้า นั้น ค่าเป้าหมายถูกกำหนดโดยลูกค้า สำหรับการกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ไม่เคยมีการเก็บข้อมูลมาก่อน คือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้ที่กำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก คือ ผู้อำนวยการปฏิบัติการขนส่งพิจารณาร่วมกับผู้จัดการขนส่ง โดยมีกรรมการผู้จัดการเป็นผู้พิจารณา ทบทวน

สามารถสรุปค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักของ โมเดิร์นเทรดและผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค ดังตารางที่ 5.5 และ 5.6



ตารางที่ 5.5 ค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักตามวัตถุประสงค์ของพันธมิตรสำหรับโมเดิร์นเทรด

วัตถุประสงค์หลัก	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าเป้าหมาย
1. ประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุน (Asset Efficiency)	1.1 ต้นทุนการขนส่ง (Transportation Cost)	ลดลง 10 % ของต้นทุนเดิม
	1.2 อัตราการใช้ประโยชน์รถขนส่ง (Fleet Utilization)	$\geq 75 \%$ (Running)
	1.3 โครงการประหยัดต้นทุนจากผู้ให้บริการขนส่ง (Supplier Cost Saving Initiatives)	$\geq 1$ โครงการ ต่อปี
2. การปรับปรุงการให้บริการลูกค้า (Customer Service)	2.1 การตรงต่อเวลา (% On Time)	
	2.1.1 ณ จุดปลายทาง	$\geq 98 \%$
	2.1.2 ณ การจ่ายงาน (Dispatch)	$\geq 98 \%$
	2.2 การคืนไหล (% Truck Available)	0 %
	2.3 ความยืดหยุ่น (Flexibility)	$\geq 90 \%$

ตารางที่ 5.6 ค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักวัตถุประสงค์ของพันธมิตรสำหรับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค

วัตถุประสงค์หลัก	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก	ค่าเป้าหมาย
1. ประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุน (Asset Efficiency)	1.1 ต้นทุนการขนส่ง (Transportation Cost)	ลดลง 10 % ของต้นทุนเดิม
	1.2 อัตราการใช้ประโยชน์รถขนส่ง (Utilization_Vehicle)	$\geq 75 \%$ (Running)
	1.3 โครงการประหยัดต้นทุนจากผู้ให้บริการขนส่ง (Supplier Cost Saving Initiatives)	$\geq 1$ โครงการ ต่อปี
2. การปรับปรุงการให้บริการลูกค้า (Customer Service)	2.1 การตรงต่อเวลา (% On Time)	
	2.1.1 ส่วนโรงงานไปยังศูนย์กระจายสินค้า	$\geq 65 \%$
	2.1.2 ส่วนศูนย์กระจายสินค้าไปยังโมเดิร์นเทรด	$\geq 98 \%$
	2.2 การบรรลุผลสำเร็จตามแผนจัดส่ง (%Plan Success)	$\geq 94 \%$
	2.3 การจัดส่งเอกสาร (% Return Bills)	$\geq 98 \%$
2.4 ความยืดหยุ่น (Flexibility)	$\geq 90 \%$	

#### 5.4 การพัฒนาแผนงานและองค์ประกอบของพันธมิต

หลังจากกำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การพัฒนาแผนงานหรือโครงการหรือกิจกรรมที่สอดคล้องและตอบรับกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการพิจารณาความเสี่ยงที่อาจทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ มาประกอบการพิจารณาร่วมด้วย จากนั้นดำเนินการพิจารณาองค์ประกอบการบริหารหรือพฤติกรรมการบริหาร (Component) ที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงจากบทที่ 4 มาประกอบการพิจารณา เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมหรือแผนงานใดๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของพันธมิตที่กำหนดข้างต้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากคู่ค้าในแต่ละองค์ประกอบเป็นกลไกสำคัญ

ในการพัฒนาแผนงานหรือโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักนั้น ดำเนินการโดยการระดมสมองร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการปฏิบัติการขนส่งและผู้จัดการขนส่ง โดยพิจารณาเห็นชอบจากกรรมการผู้จัดการ ซึ่งสามารถสรุปกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ ความเสี่ยงและองค์ประกอบการบริหาร (Component) ตามวัตถุประสงค์ของพันธมิต ดังตารางที่ 5.7 5.8 5.9 และ 5.10 และสามารถแสดงความสัมพันธ์ตามแผนภาพต้นไม้ (Tree Diagram) ดังรูปที่ 5.1 ถึง 5.4

ตารางที่ 5.7 ความเสี่ยง กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ และองค์ประกอบการบริหาร (Component) ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในสินทรัพย์หรือต้นทุน (Asset Eff สำหรับโมเดิร์นเทรค

วัตถุประสงค์หลัก พันธมิตร	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (KPIs)	ค่า เป้าหมาย	ความเสี่ยง (Risk)	แผนงาน / โครงการ / Initiatives	องค์ประกอบการบริหาร (Component)
1. การเพิ่ม ประสิทธิภาพ ใน สินทรัพย์หรือ ต้นทุน (Asset Efficiency)	1.1 ต้นทุนการขนส่ง (Transportation Cost)	ลดลง 10 % ของ ต้นทุน เดิม	1. การหยุดซ่อม ของรถขนส่ง 2. จำนวน พนักงานขนส่ง	1. พัฒนาและปรับปรุงการรับสินค้าเที่ยว กลับ (Backhaul) ในภาพรวมของลูกค้า ทั้งหมด (หรือ Efficiency Delivery Route Planning & Networking Optimization)	1. ติดต่อประสานงานกับสโตร์และผู้ขาย (Vendors) เพื่อปรับวินโดว์ใหม่ รับสินค้าเที่ยวกลับ (Backhaul) ลดเวลารอ (Waiting Time) และปรับ เวลาในการจ่ายงาน (Dispatch) ที่เหมาะสม
	1.2 อัตราการใช้ประโยชน์ รถขนส่ง (Fleet Utilization)	$\geq 75$ % (Running)	ไม่เพียงพอ และ/หรือไม่อยู่ ในสภาพพร้อม ปฏิบัติงาน	2. จัดทำคู่มือความปลอดภัยเกี่ยวกับเส้นทาง การเดินทางรถขนส่ง (Route Survey) 3. ตรวจสอบเช็คแอลกอฮอล์พนักงานก่อนขับ รถและมีการสุ่มเช็คระหว่างทาง 4. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานขับรถ และติดตามโดยใช้ GPS-Real Time พร้อม จัดทำคู่มือ GPS-Real Time และสื่อสาร อบรมให้พนักงาน เข้าใจ และปฏิบัติอย่าง ถูกต้อง	2. ลงทุนสินทรัพย์ร่วมกัน อาทิ การติดตั้งแท็งก์ น้ำมันที่ศูนย์กระจายสินค้า และรถขนส่งเพื่อลด ระยะทางในการเติมน้ำมันและมีส่วนลดการค้า
	1.3 โครงการประหยัด ต้นทุนจากผู้ให้บริการ ขนส่ง (Supplier Cost Saving Initiatives)	$\geq 1$ โครงการ ต่อ ปี			

ตารางที่ 5.7 ความเสี่ยง กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ และองค์ประกอบการบริหาร (Component) ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในสินทรัพย์หรือต้นทุน (Asset Efficiency) สำหรับโมเดิร์นเทรด (ต่อ)

วัตถุประสงค์หลัก พันธมิตร	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (KPIs)	คำ เป้าหมาย	ความเสี่ยง (Risk)	แผนงาน / โครงการ / Initiatives	องค์ประกอบการบริหาร (Component)
1. การเพิ่ม ประสิทธิภาพ ใน สินทรัพย์หรือ ต้นทุน (Asset Efficiency) (ต่อ)			3. พนักงานมี ศักยภาพ ความรู้ และ ความสามารถ ในการ สร้างสรรค์ นวัตกรรมยังไม่ ดีพอ 4. พนักงานไม่ มีความ กระตือรือร้น ในการพัฒนา สร้างสรรค์การ ทำงาน	5. จัดตั้งแผนกควบคุมและวางแผนการซ่อม บำรุง 6. การลดปริมาณการใช้งานผู้รับจ้างช่วง 7. การตรวจสอบและยืนยันคุณภาพการซ่อม บำรุงจาก Supplier 8. การวางแผนและการควบคุมการซ่อม บำรุงที่มีประสิทธิภาพ 9. จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพการทำงาน เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานภายนอก การจัดการความรู้ 10. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาการทำงาน เช่น รางวัล โบนัส เกียรติบัตร เป็นต้น	4. จัดตั้งทีมทำงานร่วมกัน (Joint Team) เพื่อแก้ไข ปัญหาและสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ 5. การประสานและการประเมินทีมซ่อมบำรุงของ ผู้ขายทุก ๆ 3 เดือน

ตารางที่ 5.8 ความเสี่ยง กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ และองค์ประกอบการบริหาร (Component) ในการปรับปรุงการให้บริการ (Customer Service) สำหรับโมเดิร์นเทรด

วัตถุประสงค์หลัก พันธมิตร	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (KPIs)	ค่า เป้าหมาย	ความเสี่ยง (Risk)	แผนงาน / โครงการ / Initiatives	องค์ประกอบการบริหาร (Component)
2. การปรับปรุงการ ให้บริการลูกค้า (Customer Service)	2.1 การตรงต่อเวลา (% On Time) 2.1.1 ณ จุดปลายทาง 2.1.2 ณ การจ่ายงาน (Dispatch) 2.2 การคืน โทลด์ (% Truck Available) 2.3 ความยืดหยุ่น (Flexibility)	$\geq 98\%$ $\geq 98\%$ 0% $\geq 90\%$	1. การหยุดซ่อมของรถ ขนส่ง 2. จำนวนรถขนส่งไม่ เพียงพอกับความต้องการ 3. จำนวนพนักงาน ขนส่งไม่เพียงพอและ/ หรือไม่อยู่ในสภาพ พร้อมปฏิบัติงาน 4. ช่วง High Seasonal ที่ มีปริมาณงานมากกว่า กำลังการขนส่งที่มีอยู่	1. พัฒนาและปรับปรุงการรับสินค้าที่ ยวกลับ (Backhaul) ในภาพรวมของลูกค้า ทั้งหมด (หรือ Efficiency Delivery Route Planning & Networking Optimization) 2. จัดทำคู่มือความปลอดภัยเกี่ยวกับ เส้นทางการเดินรถขนส่ง (Route Survey) 3. ตรวจสอบแอลกอฮอล์พนักงานก่อน ขับรถและมีการสุ่มเช็คระหว่าง 4. เติบเคียง (Benchmarking) กับผลลัพธ์ และ/หรือแนวปฏิบัติของคู่แข่งและ องค์กรที่เป็นเลิศ	1. ติดต่อประสานงานกับสโตร์และผู้ขาย (Vendors) เพื่อปรับวินโดวใหม่ รับสินค้า ที่ยวกลับ (Backhaul) ลดเวลารอ (Waiting Time) และปรับเวลาในการจ่ายงาน (Dispatch) ที่เหมาะสม 2. ดำเนินการวางแผนการจัดส่งสินค้า ร่วมกัน และแบ่งปันสารสนเทศต่างๆ ที่ จำเป็น อาทิ กำลังการขนส่ง (Transport Capacity) การพยากรณ์ยอดขาย จุดสั่งซื้อ แผนกระจายสินค้า เป็นต้น เป็นรายสัปดาห์หรือตามความเหมาะสม

ตารางที่ 5.8 ความเสี่ยง กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ และองค์ประกอบการบริหาร (Component) ในการปรับปรุงการให้บริการ (Customer Service)

สำหรับโมเดิร์นเทรด (ต่อ)

วัตถุประสงค์หลัก พันธมิตร	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (KPIs)	ค่า เป้าหมาย	ความเสี่ยง (Risk)	แผนงาน / โครงการ / Initiatives	องค์ประกอบการบริหาร (Component)
2. การปรับปรุงการ ให้บริการลูกค้า (Customer Service) (ต่อ)			5. ความพร้อมของ บริษัทคู่แข่ง 6. คุณภาพการขนส่ง ผู้รับเหมา (Subby) 7. การต่อต้านของ พนักงานขนส่งที่มี ต่อการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมและ/หรือ กฎระเบียบต่างๆ	5. ให้รางวัลแก่พนักงานดีเด่นที่สร้างความ ประทับใจให้กับลูกค้า 6. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานขับรถ และติดตามโดยใช้ GPS-Real Time พร้อม จัดทำคู่มือ GPS- Real Time และสื่อสาร อบรมให้พนักงาน เข้าใจ และปฏิบัติอย่าง ถูกต้อง 7. ควบคุมและประเมินคุณภาพการจัดส่ง ของผู้รับเหมา (Subby) ให้สอดคล้องกับ ความต้องการของลูกค้า รวมทั้งชี้แจงให้ ผู้รับเหมาเข้าใจกฎระเบียบของลูกค้าด้วย 8. จัดตั้งแผนกควบคุมและวางแผนการซ่อม บำรุง	3. จัดตั้งทีมเยี่ยมลูกค้า ณ พื้นที่ต่างๆ เช่น ศูนย์กระจายสินค้า สโตร์ ผู้ขาย เพื่อ รับทราบข้อเสนอแนะ ความประทับใจ และ/หรือร่วมกันแก้ไขปัญหา 4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แบบ 360 องศา กล่าวคือ ให้ลูกค้า ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ เกี่ยวข้อง อาทิ พนักงานขับรถ พนักงาน ติดต่อประสานงาน เป็นต้น 5. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีโดยผ่านการ ดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ จากแผนก CRM เช่น การเยี่ยมชมเพื่อสอบถามระดับการ ให้บริการ

ตารางที่ 5.9 ความเสี่ยง กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ และองค์ประกอบการบริหาร (Component) ในการเพิ่มประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุน (Asset Efficiency) สำหรับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค

วัตถุประสงค์หลัก พันธุมิตร	ดัชนีวัดสมรรถนะ หลัก (KPIs)	ค่าเป้าหมาย	ความเสี่ยง (Risk)	แผนงาน / โครงการ / Initiatives	องค์ประกอบการบริหาร (Component)
1. การเพิ่ม ประสิทธิภาพใน สินทรัพย์หรือต้นทุน (Asset Efficiency)	1.1 ต้นทุนการขนส่ง (Transportation Cost)	ลดลง 10 % ของ ต้นทุน เดิม	1. การหยุดซ่อมของ รถขนส่ง 2. จำนวนพนักงาน ไม่เพียงพอและ/ หรือไม่อยู่ในสภาพ พร้อมปฏิบัติงาน 3. ความไม่เข้าใจใน ลักษณะธุรกิจและ การดำเนินการ ระหว่างผู้ให้กับ ผู้รับบริการขนส่งที่ ดีพอ	1. พัฒนาและปรับปรุงการรับสินค้าที่ข วกลับ (Backhaul) ในภาพรวมของลูกค้ ทั้งหมด (หรือ Efficiency Delivery Route Planning & Networking Optimization) 2. จัดทำคู่มือความปลอดภัยเกี่ยวกับเส้นท งการเดินรถขนส่ง (Route Survey) 3. ตรวจสอบเช็คแอลกอฮอล์พนักงานก่อนขับ รถและมีการสุ่มเช็คระหว่างทาง 4. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานขับรถ และติดตามโดยใช้ GPS-Real Time พร้อม จัดทำคู่มือ GPS-Real Time และสื่อสาร อบรมให้พนักงาน เข้าใจ และปฏิบัติอย่าง ถูกต้อง	1. ติดต่อประสานงานกับโรงงานและ โมเตอร์เทรด เพื่อปรับวินโดว์ไทม์ รับ สินค้าที่ขวกลับ (Backhaul) และ ลดเวลารอ (Waiting Time) โดยปรับเวลาการ ปฏิบัติงานของศูนย์กระจายสินค้า ทั้งนี้เพื่อ ลด Idle Cost ที่เกิดขึ้น 2. ดำเนินการวางแผนการจัดส่งสินค้า ร่วมกัน และแบ่งปันสารสนเทศต่างๆ ที่ จำเป็น อาทิ กำลังการขนส่ง (Transport Capacity) การพยากรณ์ยอดขาย เป็นต้น เป็นรายสัปดาห์หรือตามความเหมาะสม
	1.2 อัตราการใช้ ประโยชน์รถขนส่ง (Utilization_Vehicle)	$\geq 75\%$			
	1.3 โครงการประหยัด ต้นทุนจากผู้ให้บริการ ขนส่ง (Supplier Cost Saving Initiatives)	$\geq 1$ โครงการ ต่อ ปี			



ตารางที่ 5.9 ความเสี่ยง กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ และองค์ประกอบการบริหาร (Component) การเพิ่มประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุน (Asset Efficiency) สำหรับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค (ต่อ)

วัตถุประสงค์หลัก พันธมิตร	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (KPIs)	ค่า เป้าหมาย	ความเสี่ยง (Risk)	แผนงาน / โครงการ / Initiatives	องค์ประกอบการบริหาร (Component)
1. การเพิ่ม ประสิทธิภาพใน สินทรัพย์หรือต้นทุน (Asset Efficiency) (ต่อ)			3. พนักงานมี ศักยภาพ ความรู้ และความสามารถ ในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมยังไม่ได้พอ 4. พนักงานไม่มี ความกระตือรือร้น ในการพัฒนา สร้างสรรค์การ ทำงาน	5. จัดตั้งแผนกควบคุมและวางแผนการซ่อม บำรุง 6. การลดปริมาณการใช้งานผู้รับจ้างช่วง 7. การตรวจสอบและยืนยันคุณภาพการซ่อม บำรุงจาก Supplier 8. การวางแผนและการควบคุมการซ่อม บำรุงที่มีประสิทธิภาพ 9. จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพการทำงาน เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานภายนอก การจัดการความรู้ 10. สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาการทำงาน เช่น รางวัล โบนัส เกียรติบัตร เป็นต้น	3. จัดตั้งทีมงานร่วมกัน (Joint Team) เพื่อ แก้ไขปัญหา และสร้างสรรค์วิธีการทำงาน ใหม่ๆ 4. การประสานและการประเมินทีมซ่อม บำรุงของผู้ขายทุก ๆ 3 เดือน



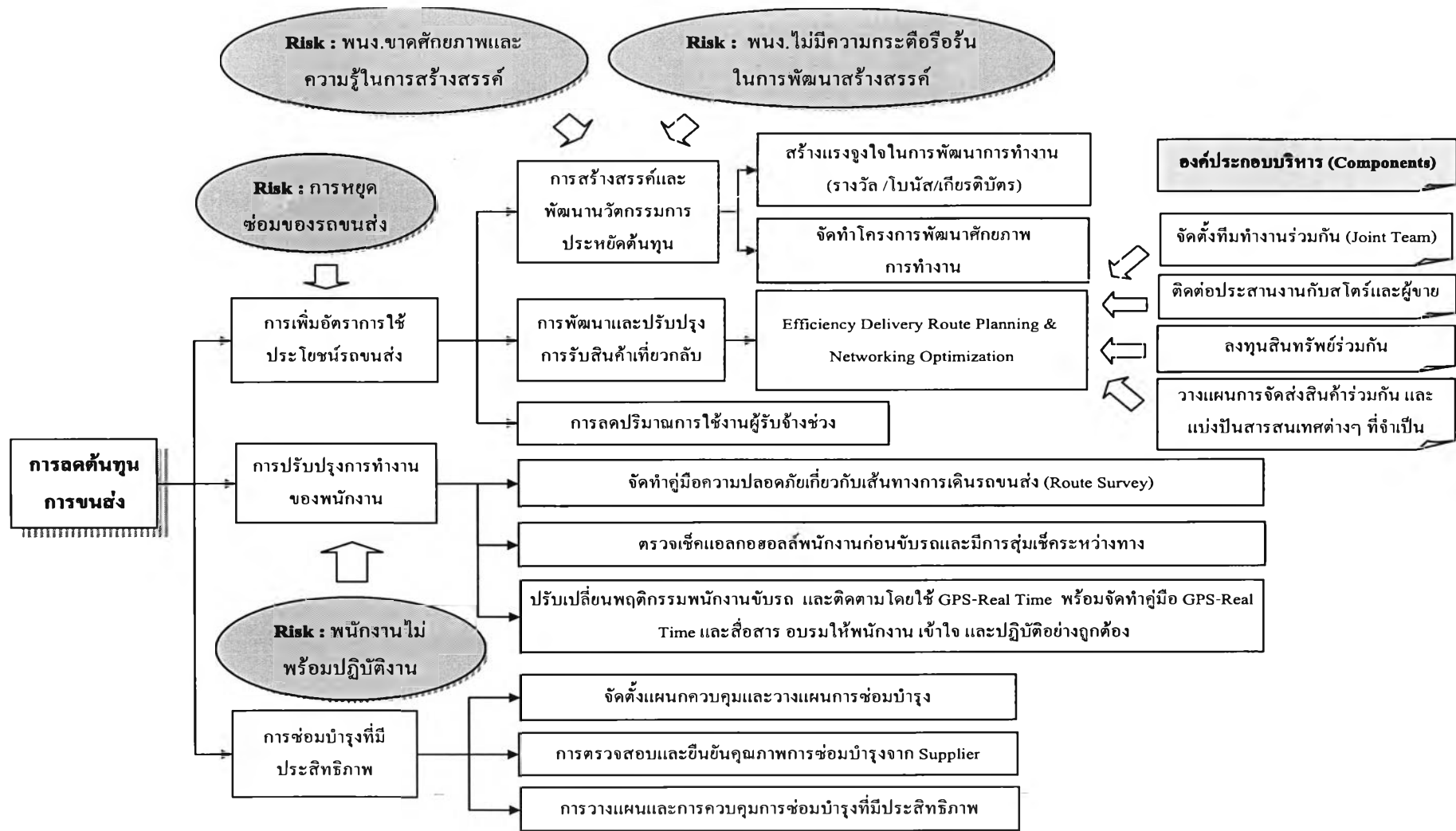
ตารางที่ 5.10 ความเสี่ยง กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ และองค์ประกอบการบริหาร (Component) ในการปรับปรุงการให้บริการลูกค้า (Customer Service) สำหรับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค

วัตถุประสงค์หลัก พันธมิตร	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (KPIs)	ค่า เป้าหมาย	ความเสี่ยง (Risk)	แผนงาน / โครงการ / Initiatives	องค์ประกอบการบริหาร (Component)
2. การปรับปรุงการ ให้บริการลูกค้า (Customer Service)	2.1 การตรงต่อเวลา (% On Time)	≥ 65 %	1. การหยุดซ่อมของรถ ขนส่ง	1. พัฒนาและปรับปรุงการรับสินค้าเที่ยว กลับ (Backhaul) ในภาพรวมของลูกค้า ทั้งหมด (หรือ Efficiency Delivery Route Planning & Networking Optimization) 2. จัดทำคู่มือความปลอดภัยเกี่ยวกับเส้นทาง การเดินทางขนส่ง (Route Survey) 3. ตรวจสอบเช็คแอลกอฮอล์พนักงานก่อนขับ รถและมีการสุ่มเช็คระหว่าง 4. เทียบเคียง (Benchmarking) กับผลลัพธ์ และ/หรือแนวปฏิบัติของกลุ่มและองค์กรที่ เป็นเลิศ 5. ให้องค์กรดูแลพนักงานดีเด่นที่สร้างความ ประทับใจให้กับลูกค้า	1. ติดต่อประสานงานกับโรงงานและ โมเดิร์นเทรด เพื่อปรับวินโดว์ใหม่ รับ สินค้าที่ขากลับ (Backhaul) ลดเวลารอ (Waiting Time) 2. ดำเนินการวางแผนการจัดส่งสินค้า ร่วมกัน และแบ่งปันสารสนเทศต่างๆ ที่ จำเป็น อาทิ กำลังการขนส่ง (Transport Capacity) การพยากรณ์ยอดขาย จุดสั่งซื้อ แผนกระจายสินค้า เป็นต้น เป็นรายสัปดาห์ หรือตามความเหมาะสม 3. จัดตั้งทีมเยี่ยมลูกค้า ณ พื้นที่ต่างๆ เช่น ศูนย์กระจายสินค้า โรงงาน โมเดิร์น เทรด เพื่อรับทราบข้อเสนอแนะ
	2.1.1 ส่วนโรงงานไปยัง ศูนย์กระจายสินค้า		2. จำนวนรถขนส่งไม่ เพียงพอกับความ ต้องการ		
	2.1.2 ส่วนศูนย์กระจาย สินค้าไปยังโมเดิร์น เทรด	≥ 98 %	3. จำนวนพนักงานไม่ เพียงพอและ/หรือไม่ อยู่ในสภาพพร้อม ปฏิบัติงาน		
	2.2 การบรรลุผลสำเร็จ ตามแผนจัดส่ง (%Plan Success)	≥ 94 %	4. ช่วง High Seasonal ที่มีปริมาณงาน มากกว่ากำลังการ ขนส่งที่มีอยู่		
	2.3 การจัดส่งเอกสาร (% Return Bills)	≥ 98 %			

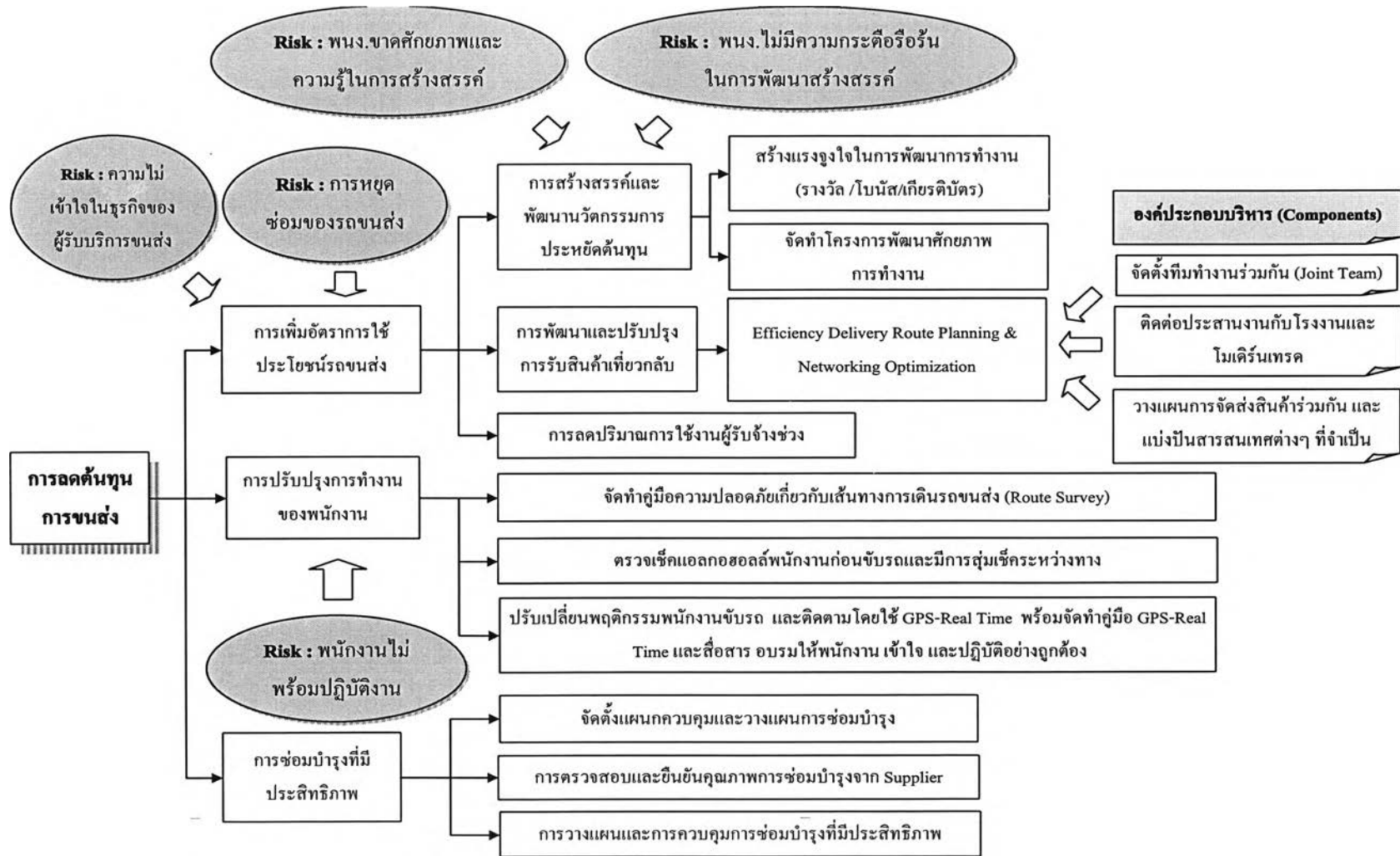
ตารางที่ 5.10 ความเสี่ยง กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ และองค์ประกอบการบริหาร (Component) ในการปรับปรุงการให้บริการลูกค้า (Customer Service)

สำหรับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค (ต่อ)

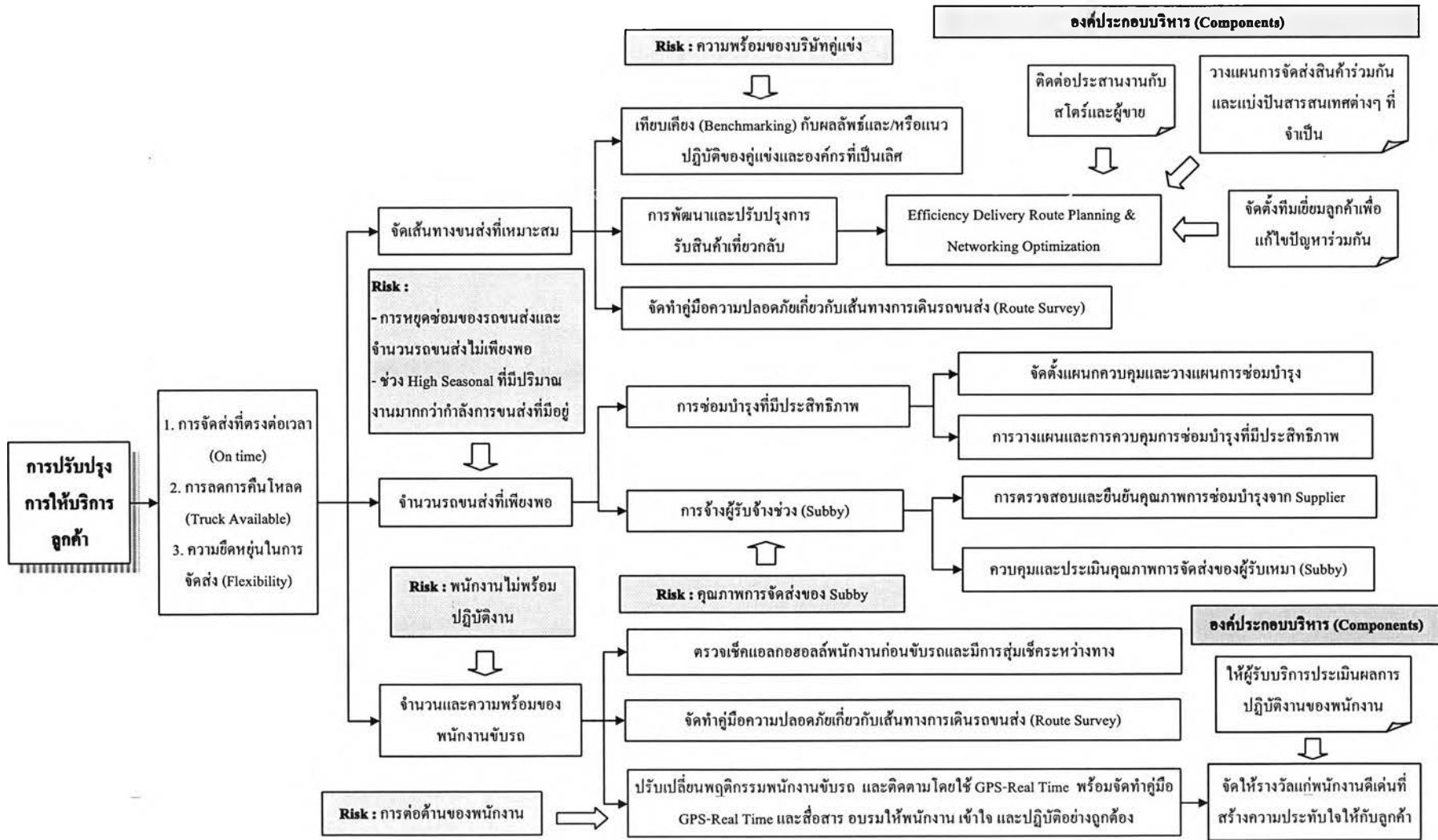
วัตถุประสงค์หลัก พันธมิต	ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก (KPIs)	ค่า เป้าหมาย	ความเสี่ยง (Risk)	แผนงาน / โครงการ / Initiatives	องค์ประกอบการบริหาร (Component)
2. การปรับปรุงการ ให้บริการ ลูกค้า (Customer Service) (ต่อ)	2.4 ความยืดหยุ่น (Flexibility)	≥ 90 %	5. ความพร้อมของ บริษัทคู่แข่ง 6. คุณภาพการขนส่ง ผู้รับเหมา (Subby) 7. การต่อต้านของ พนักงานที่มีต่อการ ปรับเปลี่ยน พฤติกรรมและ/หรือ กฎระเบียบต่างๆ 8. ระยะเวลาทำงาน ของศูนย์กระจาย สินค้าที่ไม่ สอดคล้องกับการ ปฏิบัติงานของ องค์กร	6. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานขับรถ และติดตามโดยใช้ GPS-Real Time พร้อมจัดทำคู่มือ GPS- Real Time และ สื่อสารอบรมให้พนักงาน เข้าใจ และ ปฏิบัติอย่างถูกต้อง 7. ควบคุมและประเมินคุณภาพการจัดส่ง ของผู้รับเหมา (Subby) ให้สอดคล้องกับ ความต้องการของลูกค้า รวมทั้งชี้แจงให้ ผู้รับเหมาเข้าใจ กฎระเบียบของลูกค้าด้วย 8. จัดตั้งแผนกควบคุมและวางแผนการ ซ่อมบำรุง 9. ปรับเปลี่ยนเกณฑ์การ วัดผลการดำเนินงานให้เป็นที่ยอมรับของ ทั้งสองฝ่าย	ความประทับใจ และ/หรือร่วมกันแก้ไขปัญหา 4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แบบ 360 องศา กล่าวคือ ให้ลูกค้าประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ พนักงานขับรถ พนักงานติดต่อประสานงาน เป็นต้น 5. รับฟังความคิดเห็นและข้อจำกัดการ ปฏิบัติงานของลูกค้าในลักษณะที่แบ่งปัน ผลประโยชน์ร่วมกัน โดยมีการพัฒนาดัชนีวัด สมรรถนะหลัก การกำหนดเป้าหมายและ เกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานอันเป็นที่ ยอมรับทั้งสองฝ่าย 6. สร้างความสัมพันธ์ที่ดี โดยผ่านการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ จาก แผนก CRM เช่น การเยี่ยมชมเพื่อสอบถาม ระดับการให้บริการ



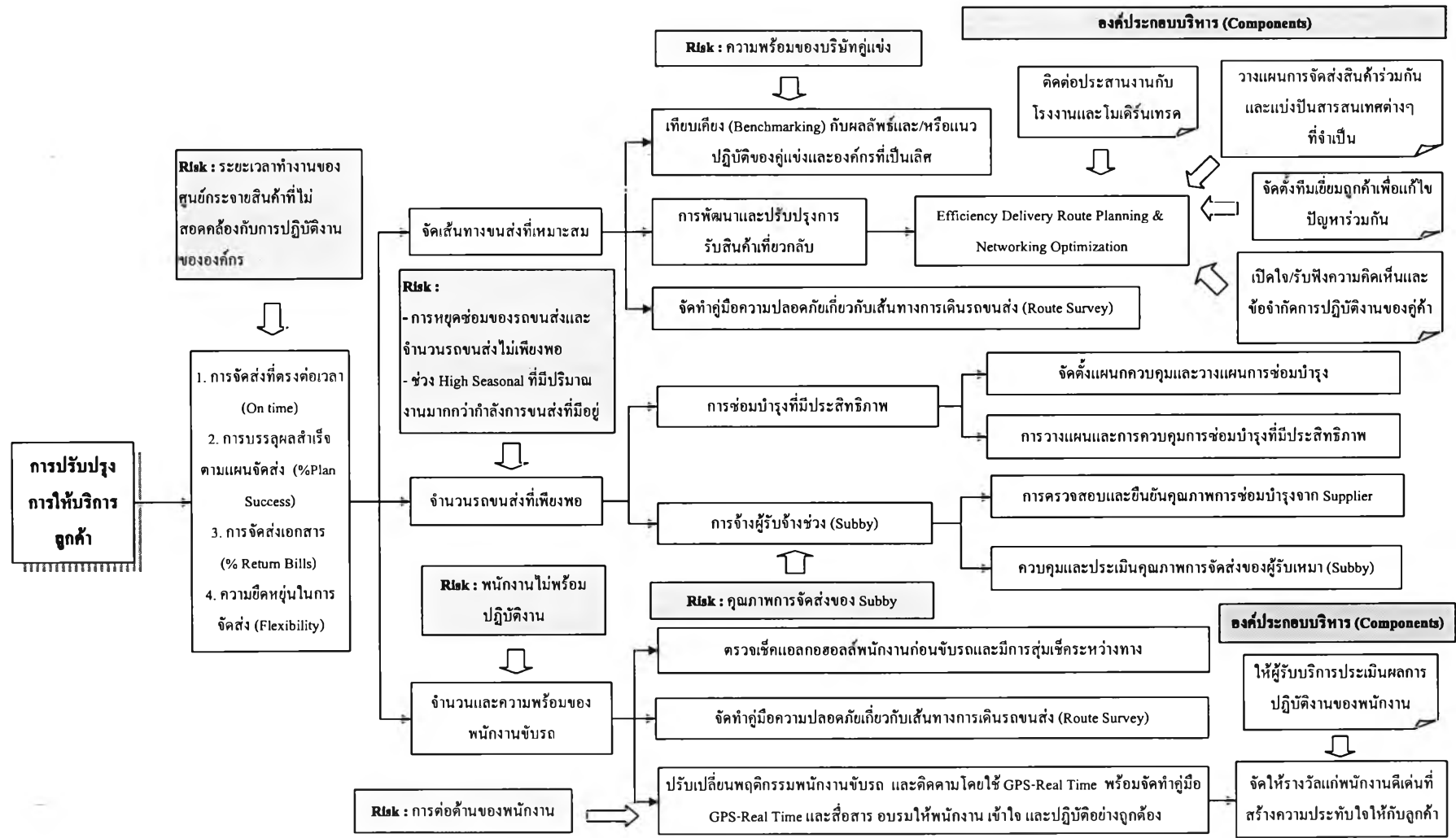
รูปที่ 5.1 แผนภาพต้นไม้ การลดต้นทุนการขนส่งสำหรับมอเตอร์ไซด์



รูปที่ 5.2 แผนภาพต้นไม้ การลดต้นทุนการขนส่งสำหรับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค



รูปที่ 5.3 แผนภาพต้นไม้ การปรับปรุงการให้บริการลูกค้าสำหรับโมเดิร์นเทรด



รูปที่ 5.4 แผนภาพต้นไม้ม การปรับปรุงการให้บริการลูกค้าสำหรับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค

## 5.5 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาความร่วมมือ

1. งานวิจัยฉบับนี้เป็นเพียงการนำเสนอดัชนีวัดสมรรถนะหลักและแผนงานหรือโครงการสำหรับพัฒนาความร่วมมือร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้ควรมีการนำแผนงานหรือโครงการที่นำเสนอในงานวิจัยฉบับนี้ไปทดลองใช้ปฏิบัติจริง เพื่อวัดและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนงานจากดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่ได้พัฒนาขึ้นว่าสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้หรือไม่

2. ผู้ให้บริการขนส่งสามารถนำแผนงานและองค์ประกอบของการพัฒนาความร่วมมือไปปรับใช้และประยุกต์กับลูกค้ารายอื่นๆ นอกเหนือจากลูกค้าผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค และโมเดิร์นเทรดซึ่งเป็นกรณีศึกษาของงานวิจัยฉบับนี้ ทั้งนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อเทียบกับผู้ให้บริการขนส่งรายอื่นๆ ทำให้ผู้ให้บริการขนส่งมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงขึ้น ตลอดจนมีเสถียรภาพของผลกำไร

3. การนำแผนงานและองค์ประกอบการพัฒนาความร่วมมือที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้กับลูกค้ารายอื่นที่มีลักษณะธุรกิจอื่น ควรมีการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ความเสี่ยง แผนงาน และองค์ประกอบการบริหารตามลักษณะของธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป

4. ก่อนนำแผนงานตามวัตถุประสงค์ของพันธมิตรไปปฏิบัติ ควรมีการสื่อสารและชี้แจงให้พนักงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ เข้าใจ และเห็นถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาความร่วมมือกับลูกค้า

5. ควรมีการประเมินรูปแบบของพันธมิตรระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้าซ้ำ หลังจากที่ได้มีการดำเนินการพัฒนาความร่วมมือร่วมกันไปได้ระยะเวลาหนึ่งแล้ว ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสมกับรูปแบบพันธมิตรใหม่ที่อาจเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

6. ผู้ให้บริการขนส่งควรมีการพิจารณาทบทวนวัตถุประสงค์ ดัชนีวัดสมรรถนะหลัก ค่าเป้าหมาย ความเสี่ยง แผนงาน และองค์ประกอบการบริหารของพันธมิตรอย่างสม่ำเสมอเพื่อทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันในธุรกิจได้

7. จากตัวแบบพันธมิตรของ Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996) ได้แบ่งช่วงคะแนนของตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมเป็น 3 ช่วง เพื่อกำหนดรูปแบบพันธมิตรว่าเป็นประเภทที่ 1 ประเภทที่ 2 และประเภทที่ 3 ดังรูปที่ 5.5

		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 5.5 เมตริกซ์คะแนนตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม

จากรูปที่ 5.5 สามารถอธิบายได้ว่า แต่ละช่วงคะแนนของตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมมีพิสัย (Range) ไม่เท่ากัน กล่าวคือ ช่วงคะแนน 8-11 และ ช่วงคะแนน 12-15 มีพิสัย (Range) แคบกว่าช่วงคะแนน 16-24 สำหรับตัวขับเคลื่อน ซึ่งทำนองเดียวกับช่วงคะแนนของตัวส่งเสริม ทั้งนี้ตัวแบบของพันธมิตรควรมีพิสัย (Range) ช่วงคะแนนที่ 3 แคบกว่าช่วงอื่น เนื่องจากช่วงคะแนนที่ 3 ของตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมแสดงถึงรูปแบบพันธมิตรประเภทที่ 3 ซึ่งหมายถึงรูปแบบพันธมิตรที่เกิดขึ้นได้ยาก และเป็นรูปแบบที่องค์กรต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น แต่จากผลคะแนนการประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริมของกรณีศึกษาระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค และผู้ให้บริการขนส่งกับโมเดิร์นมีรูปแบบพันธมิตรประเภทที่ 3 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่ดำเนินการในปัจจุบันในปัจจุบัน

8. รายละเอียดของการประเมินระดับองค์ประกอบการบริหาร (Component) ที่พัฒนาโดย Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996) พบว่า ความแตกต่างขององค์ประกอบการบริหารระดับสูง กลาง และต่ำไม่ชัดเจน ซึ่งยากต่อการประเมิน ดังนั้นจึงควรกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินระดับองค์ประกอบการบริหาร เช่น องค์ประกอบการบริหารด้านรูปแบบของสัญญา ควรระบุระยะเวลาของสัญญาที่ชัดเจน หรือ องค์ประกอบการบริหารด้านการลงทุน ควรระบุจำนวนเงินลงทุนร่วมกัน เป็นต้น เพื่อผลคะแนนการประเมินที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้ประเมินมีประสบการณ์ความรู้ และความชำนาญที่แตกต่างกัน