

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้จะเป็นส่วนของการสรุปผลการดำเนินงานวิจัย การพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า

6.1 สรุปผลการวิจัย

ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ อาทิ การลดต้นทุน การลดความสูญเสีย การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น ดังนั้นในการบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) จึงทำให้หลายองค์กรหันมาให้ความสนใจในการสร้างพันธมิตรทางการค้าโดยมีผลประโยชน์ร่วมกัน เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่ง และนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นในงานวิจัยฉบับนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า ซึ่งได้แก่ ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคและโมเดิร์นเทรด โดยการพัฒนาวัตถุประสงค์ คำนึงวัดสมรรถนะหลัก เป้าหมาย ความเสี่ยง แผนงาน (Initiatives) และองค์ประกอบการบริหาร (Components) ที่ต้องการสำหรับการบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการของการเป็นพันธมิตรระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ให้บริการขนส่งซึ่งเป็นกรณีศึกษามีแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือกับลูกค้าที่ครอบคลุมลูกค้าประเภทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค (Manufacturer) และโมเดิร์นเทรด (Modern Trade) ซึ่งมีลักษณะของธุรกิจที่ไม่เหมือนกัน นำไปใช้ปฏิบัติ เพื่อพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวทางในการศึกษางานวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. การประเมินรูปแบบพันธมิตร

ก่อนการประเมินรูปแบบพันธมิตร จะต้องทำความเข้าใจและทบทวนทัศนคติ ความเห็น ปัญหาและความร่วมมือในปัจจุบันระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค และผู้ให้บริการขนส่งกับโมเดิร์นเทรดในปัจจุบัน เพื่อทราบความต้องการและความคาดหวังเบื้องต้นของการพัฒนาความร่วมมือของทั้งสองฝ่ายก่อน จากนั้นจึงดำเนินการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อประเมินตัวขับเคลื่อน (Driver) โดยผู้บริหารระดับบนอย่างอิสระ ได้แก่ ประสิทธิภาพในสินทรัพย์หรือต้นทุน การปรับปรุงการบริการลูกค้า ความได้เปรียบทางการตลาด ถ้าไรที่มีเสถียรภาพหรือมีการเติบโต

และตัวส่งเสริม (Facilitator) โดยผู้บริหารระดับบนอย่างอิสระ ผู้บริหารระดับกลางและระดับปฏิบัติการในแต่ละระดับของทั้งสองฝ่ายร่วมกัน ได้แก่ ความสามารถขององค์กร ปรัชญาและเทคนิคการจัดการ ความเป็นผู้ใหญ่/ความรอบคอบ ความเหมือนกัน ตามตัวแบบพันธมิตรของ Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996) และให้น้ำหนักความสำคัญ (Weight) ของผลการประเมินตัวส่งเสริม ทั้ง 3 ระดับ เท่ากับ 50 : 30 : 20 ซึ่งผลจากการประเมินรูปแบบพันธมิตรระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค และผู้ให้บริการขนส่งกับโมเดิร์นเทรด พบว่ารูปแบบพันธมิตรของทั้งสองฝ่ายเป็นประเภทที่ 3 กล่าวคือ องค์กรแบ่งปันความร่วมมือในระดับที่สำคัญๆ โดยแต่ละฝ่ายต่างมองกันและกันในฐานะส่วนขยายของกิจการของตน โดยทั่วไปไม่มีระยะเวลาสิ้นสุดของความร่วมมือดังกล่าว

และเพื่อลดความผิดพลาดในการประเมินรูปแบบพันธมิตรครั้งแรก จึงดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างองค์ประกอบที่ดำเนินการในปัจจุบันกับองค์ประกอบที่ต้องพัฒนาในอนาคตเพื่อไปสู่รูปแบบพันธมิตรที่คาดหวังโดยผู้บริหารของผู้ให้บริการขนส่ง ก่อนที่จะนำองค์ประกอบการบริหารสำหรับการพัฒนาความร่วมมือไปปฏิบัติ ซึ่งในการประเมินองค์ประกอบของรูปแบบพันธมิตรตามตัวแบบของ Lambert , Emmelhainz and Gardner (1996) ประกอบด้วย การวางแผนร่วมกัน (รูปแบบ ระดับ เนื้อหา) การควบคุมการปฏิบัติงานร่วม (การวัดผลและความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง) การติดต่อสื่อสาร (โดยปกติและไม่ปกติ ทางเอกสารและอิเล็กทรอนิกส์) การแบ่งส่วนความเสี่ยงและรางวัล ความไว้วางใจและความผูกมัดที่มีต่อกัน รูปแบบของสัญญา (ระยะเวลาและการครอบคลุม) ขอบเขต และการลงทุน (การเงิน เทคโนโลยี และบุคคล)

ผลการประเมินองค์ประกอบโดยการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) สรุปได้ว่า องค์ประกอบส่วนใหญ่ของลูกค้านี้ทั้งสองประเภทที่ดำเนินการ ณ ปัจจุบัน มีระดับต่ำและระดับกลาง ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบพันธมิตรที่ประเมินได้ ดังนั้นในการนำแต่ละองค์ประกอบไปปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับระดับความเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบ ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดแผนงานหรือโครงการเพื่อพัฒนาความร่วมมือร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการทั้งสองฝ่าย จะนำองค์ประกอบการบริหารหรือพฤติกรรมการบริหาร (Component) ที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงมาประกอบการพิจารณาไปด้วย เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมหรือแผนงานใดๆ จำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากคู่ค้าในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องการ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนงานและองค์ประกอบของ พันธมิตร

จากการประเมินตัวขับเคลื่อนระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้า พบว่าประสิทธิภาพในสินทรัพย์ หรือต้นทุน (Asset Efficiency) และการปรับปรุงการบริการลูกค้า (Customer Service) เป็นตัวขับเคลื่อนที่มีผลคะแนนการประเมินสูงเป็นอันดับ 1 และ 2 จึงนับเป็นความคาดหวังที่ลูกค้าทั้งสองฝ่าย เชื่อว่าจะได้รับการพัฒนาความร่วมมือร่วมกัน ดังนั้นจึงกำหนดเป็นวัตถุประสงค์หลักของ พันธมิตรในการพัฒนาความร่วมมือ

หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์หลักของพันธมิตรแล้ว ได้ดำเนินการพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักโดยพิจารณาจากดัชนีวัดสมรรถนะหลักในปัจจุบัน ดัชนีวัดสมรรถนะหลักจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการระดมความคิดร่วมกับผู้อำนวยการปฏิบัติการขนส่งและผู้จัดการขนส่ง จากนั้น กำหนดค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก โดยผู้อำนวยการปฏิบัติการขนส่งพิจารณาร่วมกับ ผู้จัดการขนส่ง โดยมีกรรมการผู้จัดการเป็นผู้พิจารณา

หลังจากกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะของการพัฒนาความร่วมมือแล้ว ต่อไปจึงพัฒนา แผนงานหรือโครงการพัฒนาความร่วมมือ โดยการระดมสมองร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการปฏิบัติการขนส่งและผู้จัดการขนส่ง และได้รับการเห็นชอบจากกรรมการผู้จัดการ เพื่อกำหนดแผนงานหรือโครงการที่สอดคล้องและตอบสนองกับเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลัก โดยมีการพิจารณาความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจทำให้แผนงานหรือโครงการไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ และพิจารณาองค์ประกอบการบริหารหรือพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Component) ที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง มาประกอบการพิจารณาด้วย เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมหรือแผนงานใดๆ จำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากคู่ค้าในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องการ ทั้งนี้แผนงานที่สอดคล้องและตอบสนองต่อ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด โดยอาศัยความร่วมมือร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า จะนำไปเป็นเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

6.2 ข้อจำกัดของการวิจัย

1. ในการประเมินตัวส่งเสริม (Facilitators) ควรมีการพิจารณาร่วมกันทั้งสองฝ่ายเพื่อพิจารณา ถึงสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยสนับสนุนพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยมีการ อภิปรายถึงค่านิยมและปรัชญาระหว่างสองฝ่าย แต่ในทางปฏิบัติของกรณีศึกษาได้ดำเนินการ

ประเมินตัวส่งเสริม (Facilitators) ในระดับผู้บริหารระดับบนอย่างอิสระ ทั้งนี้เพื่อลดความผิดพลาดในการประเมินที่อาจเกิดจากความเกรงใจลูกค้าเป็นสำคัญ

2. ในการกำหนดเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักด้านความยืดหยุ่นเป็นดัชนีวัดสมรรถนะหลักใหม่ ที่ขาดข้อมูลในอดีตเพื่อนำมาใช้ในการพิจารณากำหนดเป้าหมาย อาจส่งผลให้ค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักที่กำหนดขึ้นยังไม่ถูกต้อง เพราะเป็นค่าที่เกิดจากการพิจารณาและกำหนดค่าหรือประมาณค่าโดยอาศัยประสบการณ์จากที่ผ่านมาของผู้อำนวยการปฏิบัติการขนส่ง

6.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. ควรพัฒนาเกณฑ์การประเมินรูปแบบพันธมิตรและระดับองค์ประกอบการบริหาร (Component) ในเชิงปริมาณ (Quantitative) เพื่อสะดวกต่อการประเมินผล ทั้งนี้เพื่อให้ผลการประเมินมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น โดยควรมีการพัฒนาเกณฑ์การประเมินที่แตกต่างตามลักษณะของธุรกิจ เช่น รูปแบบพันธมิตรระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค หรือรูปแบบพันธมิตรระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับโมเดิร์นเทรด เป็นต้น

2. ในการพัฒนาองค์ประกอบการบริหาร (Component) เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ควรดำเนินการเทียบวัด (Benchmarking) เพื่อศึกษาและค้นหาแนวทางวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)

3. ในการประเมินรูปแบบพันธมิตร ผู้ประเมินควรครอบคลุมผู้ปฏิบัติหน้างานนอกเหนือจากผู้บริหาร เช่น พนักงานขนส่ง และ/หรือแผนกอื่นๆ ที่ประสานงานกับคู่ค้านอกเหนือจากแผนกขนส่ง (Transportation) เช่น แผนกการตลาด เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์และหาแนวทางการพัฒนาความร่วมมือได้ครบถ้วน ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้งานได้ดียิ่งขึ้น