

การพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า



นายพูนศักดิ์ เชื้อไพรัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา)

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974-14-2281-4

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF COLLABORATION BETWEEN A TRANSPORT SERVICE
PROVIDER AND CUSTOMERS

Mr. Poonsak Thiapairat

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Science Program in Logistics Management

(Inter-Department)

Graduate School

Chulalongkorn University

Academic Year 2005

ISBN 974-14-2281-4

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า

โดย

นายพูนศักดิ์ เชื้อไพรัตน์

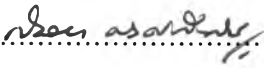
สาขาวิชา

การจัดการโลจิสติกส์

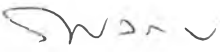
อาจารย์ที่ปรึกษา

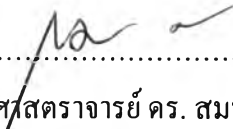
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์


บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับเป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารบัณฑิต

.....  คณบดี บัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ม.ร.ว. คัลยา ติงสภักดิ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....  ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พงศา พรชัยวิเศษกุล)

.....  อาจารย์ที่ปรึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์)

.....  กรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร. กมลชนก สุทธิวาทนฤพุมิ)

พูนศักดิ์ ธิปไตย : การพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า
(DEVELOPMENT OF COLLABORATION BETWEEN A TRANSPORT SERVICE
PROVIDER AND CUSTOMERS) อ. ที่ปรึกษา : ผศ. ดร. สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์ , 140
หน้า. ISBN 974-14-2281-4.

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า ซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคและผู้ค้าปลีกโมเดิร์นเทรด อันเป็นลูกค้ารายสำคัญ โดยเริ่มจากการสำรวจทบทวนทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อการพัฒนาความร่วมมือ จากนั้นทำการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับบน ระดับกลาง และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติเพื่อประเมินปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ให้เกิดความร่วมมือ และตัวส่งเสริม (Facilitator) ให้เกิดความร่วมมือ ผลการประเมินนำมาใช้ในการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ที่ควรพัฒนาระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า ซึ่งพบว่า ผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้าทั้งสองมีความเป็นไปได้ที่พัฒนาความร่วมมือในรูปแบบของพันธมิตรทางธุรกิจอย่างแท้จริง

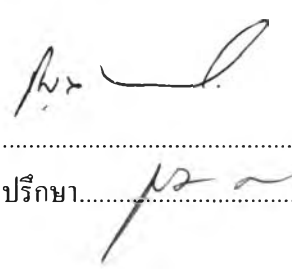
ในการกำหนดองค์ประกอบของกิจกรรมที่จะดำเนินการ (Components) ภายใต้ความร่วมมือที่จะพัฒนาขึ้นนั้น การศึกษาได้วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เทียบกับองค์ประกอบที่ต้องพัฒนาในอนาคตเพื่อไปสู่รูปแบบพันธมิตรที่คาดหวัง จากนั้นผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาความร่วมมือตามตัวขับเคลื่อนที่ทั้งสองฝ่ายเห็นว่ามีค่าสูง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพของสินทรัพย์หรือต้นทุน และการปรับปรุงการบริการลูกค้า พร้อมกับกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะและค่าเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น การศึกษาได้พิจารณาองค์ประกอบหรือกิจกรรมความร่วมมือที่จำเป็นต้องพัฒนา เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของพันธมิตร ด้วยการระดมสมองของผู้ที่เกี่ยวข้อง พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของความร่วมมือ คือ การพัฒนา กลไกสนับสนุนการประสานงานระหว่างกัน เช่น การปรับเวลาการทำงานให้สอดคล้องกัน การวางแผนร่วมกัน เป็นต้น และการแบ่งปันข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ เช่น แผนการจัดส่ง เป็นต้น

สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา)

ปีการศึกษา..... 2548.....

ลายมือชื่อนิติ.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....



4589120020 : MAJOR MASTER OF SCIENCE PROGRAM IN LOGISTICS MANAGEMENT

KEY WORD : COLLABORATION / PARTNERSHIP / BALANCED SCORECARD / RISK

POONSAK THIAPAIKAT : DEVELOPMENT OF COLLABORATION BETWEEN A
 TRANSPORT SERVICE PROVIDER AND CUSTOMERS. THESIS ADVISOR :
 ASST. PROF. SOMPONG SIRISOPONSILP, Dr. 140 pp. ISBN 974-14-2281-4.

The objective of this thesis is to determine framework for the development of collaboration between a transport service provider and its key customers consisting of a consumer goods manufacturer and a modern-trade retailer. The study begins with a survey of executives' attitude towards the development of such collaboration. The study interviews perception of executives, middle managers and operators to determine the drivers which are compelling reasons for collaboration and facilitators that support the formation of partnership. The evaluation indicates that there is a potential for the carrier to develop the "true" partnership with the two customers.

In identifying the components which are activities and processes sustaining the partnership to be developed, the study conducts a gap analysis to determine the gap between existing situations and desired partnership components. The goals of the partnership formation set by the study are asset efficiency and service improvement which are the two most important drivers as perceived by the carrier and its two clients to its customers. For each goal, key performance indicators and associated target values are proposed. Finally, through the brain-storming sessions, the study identifies a number of partnership components that would lead to the successful development of true partnership according to the established goals. It is found that critical components for the partnership include the establishment of mechanisms to facilitate the co-ordination of works between partners such as the harmonization of working hours of the partners and joint planning, and the effective sharing of relevant data and information such as delivery plan.

Field of Study.....Logistics Management (Inter-Department)

Academic year.....2005

Student's signature.....

Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบคุณเป็นอย่างยิ่งต่อรองศาสตราจารย์ ดร. พงศา พรชัยวิเศษกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์ และศาสตราจารย์ ดร. กมลชนก สุทธิวาทนฤพุฒิ ที่ได้กรุณาช่วยเหลือให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของเนื้อหาการวิจัยตลอดมาจนเสร็จสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณสมาชิกทุกคนในครอบครัวและเพื่อนๆ ที่ได้ให้กำลังใจในการศึกษามาโดยตลอด ตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูป.....	ฉ
บทที่ 1 : บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษาวิจัย.....	2
1.4 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	3
1.5 ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานวิจัย.....	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
บทที่ 2 : ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดส่งสินค้า/วัตถุดิบ.....	5
2.1.1 ประเภทของพันธมิตร.....	6
2.1.2 ตัวแบบของพันธมิตร.....	8
2.1.3 ผลประโยชน์และการสะท้อนกลับ.....	11
2.1.4 ตัวขับเคลื่อนของพันธมิตร/หุ้นส่วน.....	11
2.1.5 ตัวส่งเสริมของพันธมิตร/หุ้นส่วน.....	12
2.1.6 องค์ประกอบของพันธมิตร/หุ้นส่วน.....	12
2.1.7 ผลได้ของของการเป็นของพันธมิตร/หุ้นส่วน.....	12
2.1.8 ความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ของการเป็นพันธมิตร.....	13
2.1.9 ลักษณะสำคัญของพันธมิตรหรือหุ้นส่วนที่ดี.....	14
2.1.10 ปัญหาที่มักเกิดขึ้นในการจัดตั้งพันธมิตร.....	14
2.1.11 การบริหารพันธมิตร.....	15
2.1.12 เป้าหมายเบื้องต้นของการเป็นพันธมิตร.....	20

2.2	ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน	23
2.3	Balanced Scorecard.....	26
2.4	แนวทางการจัดทำตัวชี้วัด.....	28
2.5	ระบบบริหารความเสี่ยง.....	29
2.5.1	ความหมายของความเสี่ยง.....	29
2.5.2	ประเภทของความเสี่ยง.....	29
2.5.3	ระบบบริหารความเสี่ยง.....	30
2.5.4	ขั้นตอนการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง.....	30
2.6	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
2.6.1	ขอบเขตและลักษณะของความร่วมมือ.....	34
2.6.2	ประโยชน์และความคาดหวังที่จะได้รับจากความร่วมมือ.....	37
2.6.3	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของความร่วมมือ.....	38
2.6.4	ปัญหาของการพัฒนาความร่วมมือ.....	41
2.6.5	แนวทางหรือขั้นตอนการพัฒนาความร่วมมือ.....	42
2.6.6	การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลักของโซ่อุปทาน.....	49
บทที่ 3 :	ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษาและขั้นตอน โดยรวมของการดำเนินงานวิจัย.....	53
3.1	ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้บริการขนส่ง.....	53
3.2	ของเขตการให้บริการขนส่งแก่ลูกค้า.....	56
3.3	การบริหารลูกค้าสัมพันธ์.....	59
3.4	ขั้นตอน โดยรวมของการดำเนินงานวิจัย.....	65
บทที่ 4 :	การประเมินรูปแบบพันธมิตร.....	67
4.1	ขั้นตอน โดยรวมของการประเมินรูปแบบพันธมิตร.....	67
4.2	สำรวจและทบทวนความร่วมมือในปัจจุบัน.....	68
4.3	การประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม.....	76
4.3.1	เกณฑ์การประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม.....	76
4.3.2	วิธีการประเมินตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม.....	78
4.3.3	ผลการประเมินและรูปแบบพันธมิตร.....	80
4.3.4	การทบทวนและประเมินองค์ประกอบของพันธมิตร.....	85

บทที่ 5 : การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนงาน และองค์ประกอบของพันธมิตร.....	90
5.1 ขั้นตอนโดยรวมของการกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก แผนงานและองค์ประกอบของพันธมิตร.....	90
5.2 การกำหนดวัตถุประสงค์หลักของพันธมิตร.....	90
5.3 การพัฒนาดัชนีวัดสมรรถนะหลัก.....	91
5.3.1 การกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะหลัก.....	91
5.3.2 การกำหนดค่าเป้าหมายดัชนีวัดสมรรถนะหลัก.....	97
5.4 การพัฒนาแผนงานและองค์ประกอบของพันธมิตร.....	99
5.5 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาความร่วมมือ.....	112
บทที่ 6 : สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	114
6.1 สรุปผลการวิจัย.....	114
6.2 ข้อจำกัดของการวิจัย.....	116
6.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต.....	117
รายการอ้างอิง.....	118
ภาคผนวก.....	121
ภาคผนวก ก. แบบประเมินความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า.....	122
ภาคผนวก ข. แบบประเมินระดับองค์ประกอบของพันธมิตร.....	135
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	140

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 2.1	ปัจจัยสำคัญที่ใช้พิจารณาเลือกรูปแบบและผู้ขนส่ง.....	21
ตารางที่ 2.2	ตรรกะการสร้างค่าและการบริหารพันธมิตร.....	31
ตารางที่ 2.3	การกำหนดระดับคะแนนของโอกาสในการเกิดความเสี่ยง.....	31
ตารางที่ 2.4	การกำหนดระดับคะแนนความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น.....	32
ตารางที่ 2.5	การเทียบคะแนนเพื่อพิจารณาระดับความเสี่ยง.....	33
ตารางที่ 2.6	การประเมินประสิทธิผลของระบบหรือการควบคุมความเสี่ยงเดิมที่มีอยู่.....	47
ตารางที่ 3.1	ผลสำรวจความพึงพอใจโดยรวมด้าน Transportation Service ในเชิงรุก.....	60
ตารางที่ 3.2	ผลสำรวจความพึงพอใจโดยรวมด้าน Customs Clearance Service ในเชิงรุก.....	61
ตารางที่ 3.3	คำร้องเรียน ข้อเสนอแนะ และการแก้ไขด้าน Transportation Service ในเชิงรับ ..	62
ตารางที่ 3.4	คำร้องเรียน ข้อเสนอแนะ และการแก้ไขด้าน Customs Clearance Service ในเชิงรับ	63
ตารางที่ 4.1	มุมมองของผู้ให้บริการขนส่งที่มีต่อผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค.....	68
ตารางที่ 4.2	มุมมองของผู้ให้บริการขนส่งที่มีต่อโมเดิร์นเทรด	69
ตารางที่ 4.3	มุมมองของผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีต่อผู้ให้บริการขนส่ง.....	71
ตารางที่ 4.4	มุมมองของโมเดิร์นเทรดที่มีต่อผู้ให้บริการขนส่ง.....	73
ตารางที่ 4.5	ผลคะแนนโดยเฉลี่ยของแต่ละตัวขับเคลื่อน.....	80
ตารางที่ 4.6	ผลคะแนน โดยเฉลี่ยของแต่ละตัวส่งเสริม.....	81
ตารางที่ 4.7	ผลคะแนน โดยเฉลี่ยตามน้ำหนักของตัวส่งเสริม.....	83
ตารางที่ 4.8	รูปแบบพันธมิตรระหว่างผู้ให้บริการขนส่งกับลูกค้า.....	84
ตารางที่ 4.9	ผลการประเมินองค์ประกอบการบริหารที่ดำเนินการในปัจจุบันของผู้ผลิตสินค้า อุปโภคบริโภคและโมเดิร์นเทรด	86
ตารางที่ 5.1	ดัชนีวัดสมรรถนะหลักในปัจจุบันของผู้ให้บริการขนส่งที่ต้องรายงานแก่ลูกค้า.....	92
ตารางที่ 5.2	ดัชนีวัดสมรรถนะหลักจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	93
ตารางที่ 5.3	ดัชนีวัดสมรรถนะหลักตามวัตถุประสงค์ของพันธมิตรสำหรับ โมเดิร์นเทรด.....	95
ตารางที่ 5.4	ดัชนีวัดสมรรถนะหลักตามวัตถุประสงค์ของพันธมิตรสำหรับผู้ผลิต สินค้าอุปโภคบริโภค.....	96

ตารางที่ 5.5	ค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักตามวัตถุประสงค์ของพันธมิตรสำหรับ โมเดิร์นเทรด.....	98
ตารางที่ 5.6	ค่าเป้าหมายของดัชนีวัดสมรรถนะหลักวัตถุประสงค์ของพันธมิตรสำหรับผู้ผลิต สินค้าอุปโภคบริโภค.....	98
ตารางที่ 5.7	ความเสี่ยง กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ และองค์ประกอบการบริหาร (Component) ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในสินทรัพย์หรือต้นทุน (Asset Efficiency) สำหรับโมเดิร์นเทรด.....	100
ตารางที่ 5.8	ความเสี่ยง กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ และองค์ประกอบการบริหาร (Component) ในการปรับปรุงการให้บริการ (Customer Service) สำหรับโมเดิร์นเทรด	102
ตารางที่ 5.9	ความเสี่ยง กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ และองค์ประกอบการบริหาร (Component) ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในสินทรัพย์หรือต้นทุน (Asset Efficiency) สำหรับสินค้า อุปโภคบริโภค.....	104
ตารางที่ 5.10	ความเสี่ยง กิจกรรม/แผนงาน/โครงการ และองค์ประกอบการบริหาร (Component) ในการปรับปรุงการให้บริการ (Customer Service) สำหรับโมเดิร์นเทรด	106

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 2.1	องค์ประกอบของการจัดการ โลจิสติกส์.....6
รูปที่ 2.2	ช่องทางการจำหน่ายสินค้า : การจัดการของโลจิสติกส์ในช่องทางการไหล ของวัตถุดิบและสินค้า.....8
รูปที่ 2.3	โครงสร้างต้นทุนโลจิสติกส์ของกิจการทั่วไป.....27
รูปที่ 2.4	ความสัมพันธ์ของกิจกรรม โลจิสติกส์ต่อต้นทุนรวมของโลจิสติกส์.....35
รูปที่ 2.5	ระดับความร่วมมือ.....43
รูปที่ 3.1	นโยบายกำหนดราคาของผู้ให้บริการขนส่ง.....55
รูปที่ 3.2	ขอบเขตการให้บริการขนส่งแก่ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค.....57
รูปที่ 3.3	ขอบเขตการให้บริการขนส่งแก่โมเดิร์นเทรด.....58
รูปที่ 3.4	ขั้นตอนการจัดการ การร้องเรียนและการวัดความพึงพอใจของลูกค้า.....59
รูปที่ 3.5	ขั้นตอนโดยรวมของการดำเนินงานวิจัย.....66
รูปที่ 4.1	เมตริกซ์คะแนนตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม.....83
รูปที่ 5.1	แผนภาพต้นไม้ การลดต้นทุนการขนส่งสำหรับโมเดิร์นเทรด.....108
รูปที่ 5.2	แผนภาพต้นไม้ การลดต้นทุนการขนส่งสำหรับผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค109
รูปที่ 5.3	แผนภาพต้นไม้ การปรับปรุงการให้บริการลูกค้าสำหรับโมเดิร์นเทรด.....110
รูปที่ 5.4	แผนภาพต้นไม้ การปรับปรุงการให้บริการลูกค้าสำหรับผู้ผลิตสินค้า อุปโภคบริโภค.....111
รูปที่ 5.5	เมตริกซ์คะแนนตัวขับเคลื่อนและตัวส่งเสริม.....113