

ความร่วมมือในการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกระหว่างผู้ว่าจ้างขนส่งและผู้ให้บริการขนส่ง SHIPPER AND CARRIER COLLABORATION IN TRUCK TRANSPORTATION

หมายเลขบทความ: SCS12-031

สุทธิพันธ์ พรหมมา¹, มาโนช โลหเตปานนท์²

Sutthipun Promma¹, Manoj Lohatepanont²

¹ ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ 084-0080-369

E-mail: arkirawa@hotmail.com

² ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail: Manoj.L@chula.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก ด้วยแนวคิดความร่วมมือในการขนส่งสินค้า และความร่วมมือในการบริหารจัดการขนส่งสินค้า งานวิจัยนี้ทำการศึกษาเป็นกรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทผู้ว่าจ้างขนส่ง และบริษัทผู้ให้บริการขนส่งในการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก โดยมีขั้นตอนการทำงานวิจัยคือ ศึกษาการดำเนินงานขนส่งสินค้าในปัจจุบัน ศึกษาการวางแผนขนส่งสินค้า ศึกษาการประสานงานในการขนส่งสินค้า และสำรวจขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพในการขนส่งสินค้า วิเคราะห์ปัญหาในการขนส่งสินค้า และการทำงานร่วมกัน โดยศึกษาทั้ง 2 บริษัทและนำผลมาวิเคราะห์ร่วมกัน ผลที่ได้รับจากการศึกษานำมาสร้างรูปแบบความร่วมมือเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของการขนส่ง ด้านการลดต้นทุนการขนส่งสินค้า และเพิ่มการใช้ประโยชน์ทรัพยากร แนวคิดความร่วมมือในการขนส่งนี้เป็นการพัฒนาการขนส่งสินค้าที่มีความยั่งยืนและเป็นการพัฒนาระดับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทที่ทำการค้าร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น

คำสำคัญ: ความร่วมมือในการขนส่ง, ความร่วมมือในการบริหารงานขนส่งสินค้า, การขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก

Abstract

The objective of this paper is to develop ways to increase the efficiency of truck transportation using transport collaboration and collaborative transport management (CTM). The analysis steps are the studies of: transportation system, transportation planning, transportation coordination, surveying of inefficiency steps in transportation, problems in transportation and coordination with both the shippers and the carriers. The result of this study will lead to the collaboration model to increase the efficiency in transportation and reduce cost. This collaboration model will lead to the development of sustainable cargo delivery and better relationship of the shipper and carrier.

Keywords: collaboration, collaborative transport management (CTM), truck transportation

1. คำนำ

ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงมากขึ้นในด้านการค้าและการบริการ ดังนั้นการปรับปรุงการดำเนินงานทางด้านธุรกิจในทุกๆด้าน เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน เพิ่มระดับการให้บริการ และเพิ่มโอกาสทางการขายให้กับธุรกิจเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ การพัฒนาระบบการขนส่งให้มีประสิทธิภาพถือเป็นกลไกที่สำคัญของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาการขนส่งในปัจจุบันจะเน้นไปที่ขนส่งให้ทันตามเวลาที่กำหนด (On time) และ การลดเวลานำส่งสินค้า (Lead time) เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการขนส่งของทั้งผู้ว่าจ้างขนส่ง (Shipper) และผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) และขณะเดียวกันลูกค้าเองก็ส่งสินค้าบ่อยขึ้น และมีปริมาณสินค้าที่ส่งลดลงเพื่อต้องการจะลดต้นทุนในการเก็บสินค้าคงคลัง ทำให้เกิดการขนส่งแบบเต็มไม่คัน (LTL) มากขึ้น ส่งผลกระทบอย่างมากต่อผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ในการบริหารงานมีความยุ่งยากมากขึ้น และทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานมากขึ้น การเพิ่มขึ้นของต้นทุนการดำเนินงานของผู้ให้บริการขนส่งกระทบต่อต้นทุนผู้ว่าจ้างขนส่งด้วยเช่นกัน ดังนั้นการหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพที่มีความเหมาะสม และได้ประโยชน์ร่วมกันในทุกๆฝ่ายจึงเป็นสิ่งที่เป็น การทำงานในปัจจุบันหลายๆประเทศได้มีการนำแนวคิดความร่วมมือ (collaboration) มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพระบบขนส่งเพราะว่าเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและเป็นการพัฒนาระบบขนส่งอย่างยั่งยืน และในประเทศไทยเริ่มให้ความสนใจกับการนำแนวคิดความร่วมมือในการขนส่งสินค้ามาใช้ในการพัฒนาระบบขนส่งด้วยเช่นกัน แต่การพัฒนาความร่วมมือนั้นยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะหลายๆองค์กรในประเทศไทยยังยึดติดกับแนวคิดและขั้นตอนการทำงานแบบเดิมๆที่ปฏิบัติมาในอดีตมีลักษณะการทำงานโดยลำพังไม่มีการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำให้การพัฒนาประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยแนวคิดความร่วมมือยังไม่ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวคิดความร่วมมือในการขนส่งสินค้ามาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการขนส่งในปัจจุบัน การศึกษาที่ผ่านมาในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาความร่วมมือของผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier)[1][3] และงานวิจัยที่ศึกษาความร่วมมือในการขนส่งสินค้าของ บริษัทผู้ว่าจ้าง (Shipper) [4][5][8][10] ซึ่งผลที่ได้คือกลุ่มความร่วมมือระหว่างบริษัทผู้ให้บริการขนส่งยังไม่ประสบความสำเร็จอาจเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะโดยพื้นฐานของกลุ่มนี้เป็นบริษัทที่เป็นคู่แข่งกัน ส่วนการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกลุ่มบริษัทผู้ว่าจ้างนั้นมีประสบความสำเร็จบางส่วน เป็นกลุ่มบริษัทผู้ว่าจ้างที่เป็นลูกค้ากันส่วนบริษัทที่เป็นคู่แข่งนั้นก็ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจศึกษาความร่วมมือระหว่างผู้ว่าจ้าง (Shipper) และผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) เพราะความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองบริษัทมีลักษณะเป็นคู่ค้าซึ่งมีโอกาสในการหาแนวทางพัฒนาความร่วมมือและนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ได้จริง

แล้วประสบความสำเร็จ รวมไปถึงสามารถขยายผลไปสู่การพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้ากับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่งซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน

1.1 วัตถุประสงค์งานวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษาความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้างขนส่ง (Shipper) และผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (Carrier) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้าง (Shipper) ขนส่งและผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (Carrier) โดยการสำรวจขั้นตอนการทำงานในการขนส่งสินค้าระหว่างบริษัทผู้ว่าจ้างขนส่ง (Shipper) และบริษัทผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ในการทำงานจริง

1.2 ขอบเขตงานวิจัย

ในการดำเนินงานศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาบริษัทกรณีศึกษาในการทำงานจริง โดยศึกษาระบบการในการขนส่งสินค้า การวางแผนในการขนส่งสินค้า และการติดต่อประสานงานกันระหว่างบริษัทผู้ว่าจ้างขนส่ง (Shipper) ที่จ้างผู้ให้บริการขนส่งสินค้าในการส่งสินค้าไปยังลูกค้า และบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (Carrier) ที่เป็นผู้ให้บริการขนส่งหลักกับผู้ว่าจ้างขนส่งที่ศึกษา ในการทำงานจริง บริษัทที่ทำการศึกษานี้เป็นบริษัทที่ผู้ผลิตสินค้าสำเร็จรูปที่ผู้ว่าจ้างบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้า และผู้ให้บริการขนส่งสินค้าอุปโภคบริโภคด้วยรถบรรทุกภายในประเทศ บริษัทกรณีศึกษานี้มี 2 บริษัทคือบริษัทผู้ว่าจ้างขนส่งและบริษัทผู้ให้บริการขนส่งที่ทำงานด้วยกันอยู่ในปัจจุบัน

ผู้ว่าจ้างขนส่ง (Shipper) หมายถึง บริษัทผู้ว่าจ้างขนส่งหรือเจ้าของสินค้าที่ต้องการส่งสินค้า โดยจ้างบริษัทผู้ให้บริการขนส่งเป็นผู้ขนส่งสินค้าให้แก่ ผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า ร้านค้าส่ง ร้านค้าปลีก

ผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) หมายถึง บริษัทผู้ให้บริการรับจ้างขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก มีรถบรรทุกในการให้บริการเป็นของตัวเอง

2. ระเบียบวิจัย

2.1 ทฤษฎีพื้นฐาน

การทำงานร่วมกันในโซ่อุปทาน (Supply chain Collaborative) เป็นการสร้างบทบาทใหม่สำหรับการจัดการโซ่อุปทาน ความหมายของการทำงานร่วมกันในโซ่อุปทาน คือ ตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไปร่วมกันวางแผนและดำเนินงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จที่ยิ่งมากกว่า ดำเนินการเองโดยลำพัง การทำงานร่วมกันคือ การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างบริษัทที่มีความอิสระต่อกันแต่บริษัทมีความเกี่ยวข้องกันในการใช้ทรัพยากรและความสามารถร่วมกันเพื่อการตอบสนองลูกค้าตาม

เป้าหมายของการทำงานร่วมกัน (Collaboration) [9] ระดับความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกัน (Collaboration) เป็นคุณลักษณะที่ประกอบขึ้นเป็นความสัมพันธ์นั้นมีพื้นฐานจากการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การเปิดเผยและซื่อสัตย์ต่อกัน ความร่วมมือและการวางแผน การแบ่งปันผลกำไรและความเสี่ยงร่วมกันและสุดท้ายคือการมีเป้าหมายหรือกลยุทธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน Kavch และ Samani (2009) ได้แบ่งระดับความร่วมมือออกเป็น แบบผิวเผิน (Open Market Negotiations) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะที่เกิดขึ้นผ่านตลาดราคาเป็นรากฐานที่สำคัญในการตัดสินใจสั่งซื้อหรือเรียกว่าแบบแขน (Arm's length) ต่อมาเป็นความสัมพันธ์ในระดับการปฏิบัติงานร่วมกัน (Cooperation) จะเป็นการจัดซื้อจัดหาจากผู้จัดส่งวัตถุดิบน้อยราย โดยจะมีสัญญาซื้อขายในระยะยาว ความสัมพันธ์ระดับนี้จะกลายเป็นลักษณะระหว่างหน่วยงานจัดซื้อของผู้ว่าจ้างขนส่งกับลูกค้า ความสัมพันธ์ระดับประสานงานร่วมกัน (Coordination) เป็นความสัมพันธ์ที่ต้องใช้ระยะเวลายาวในการดำเนินการงานให้ประสบความสำเร็จเนื่องจากต้องมีการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศที่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างบริษัท สุดท้ายความสัมพันธ์ระดับการทำงานร่วมกัน (Collaboration) เป็นความสัมพันธ์ในระยะยาวที่มีการวางแผนร่วมกัน ใช้เทคโนโลยีร่วมกัน เหมือนเป็นบริษัทเดียวกัน ไม่ซับซ้อนและง่ายในการพิจารณา

ความร่วมมือในการบริหารงานขนส่งสินค้า (Collaborative Transportation Management, CTM) หรือ (CTM) ได้ประยุกต์และนำเสนอการทำงานรูปแบบใหม่โดยการร่วมมือกันบริหารจัดการจัดส่งสินค้า โดยมีกรรมนำแนวคิดของ CPFR มาใช้ในการบริหารจัดการขนส่งซึ่งกระบวนการของ CTM ที่คล้ายกับ CPFR คือกระบวนการประสานความร่วมมือในการวางแผนการพยากรณ์สินค้า และการเติมเต็มสินค้าเกิดการร่วมมือกันบริหารจัดการจัดส่งสินค้าที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล และระบบการเคลื่อนไหวที่ผู้ผลิตสินค้า และผู้ซื้อสินค้าร่วมมือกับผู้ให้บริการขนส่งเพื่อการดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ [9] โดยการจัดกระบวนการทำงานที่ไร้ประสิทธิภาพจากระบบการให้บริการขนส่งสินค้าคือ การลดเวลารอคอย การรับขนส่งอย่างเต็มประสิทธิภาพของยานพาหนะ การลดการวิ่งเที่ยวเปล่าในขากลับ ลดการเกิดความผิดพลาดในการขนส่งที่คาดไม่ถึง การลดความผิดพลาดในการวางแผนและการสื่อสารที่ผิดพลาด โดยมุ่งประสานความร่วมมือในความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ(ลูกค้า) ผู้ขาย(ผู้ว่าจ้างขนส่ง) ผู้ให้บริการขนส่ง และผู้ให้บริการโลจิสติกส์ภายนอก (3PL) เพื่อปรับปรุงการบริการประสิทธิภาพ และต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้า และกระบวนการจัดส่ง [9][10]

2.2 งานวิจัยที่ผ่านมา

แนวทางความร่วมมือในการขนส่งสินค้า มีผู้ให้ความสนใจศึกษากันอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ เนื่องด้วยความร่วมมือในการ

ขนส่งสินค้าเป็นวิธีการที่พัฒนาประสิทธิภาพของการขนส่งสินค้าและเพิ่มผลประโยชน์ในระยะยาว ในหลายๆงานวิจัยทั้งในต่างประเทศและในประเทศได้มีการแนวคิดหรือวิธีในการพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้า [1][9][10] ซึ่งงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของความร่วมมือต้องประกอบไปด้วยปัจจัยพื้นฐานดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 องค์ประกอบพื้นฐานของความร่วมมือในการขนส่งสินค้า

แนวคิดความร่วมมือในการขนส่งสินค้าในประเทศไทยเริ่มมีการให้ความสนใจมากขึ้น งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาปัจจัย ปัญหาและความพร้อมในความร่วมมือโดยสำรวจกลุ่มผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ด้วยการสัมภาษณ์ และเก็บแบบสอบถาม ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความร่วมมือคือ การแบ่งผลประโยชน์ การลงทุน และระบบการทำงานร่วมกัน ส่วนปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ความเชื่อใจ วิธีการดำเนินงาน และบุคลากร [1][3][5] นอกเหนือจากงานวิจัยเชิงสำรวจมีการศึกษาความร่วมมือในการขนส่งสินค้าด้วยการศึกษาเป็นกรณีศึกษา [4] เช่น งานวิจัยของ นำพล (2554) เป็นการศึกษารูปแบบการขนส่งแบบความร่วมมือระหว่างเจ้าของสินค้าโดยไม่ผ่านตัวกลาง: กรณีศึกษาความร่วมมือระหว่างบริษัทน้ำตาล และบริษัทค้าปลีกสมัยใหม่ การศึกษาของบริษัทน้ำตาลและบริษัทร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ในการศึกษาที่น่าสนใจแนวคิดความร่วมมือมาใช้ในการพัฒนากระบวนการมาตรฐานในการขนส่งสินค้าแบบความร่วมมือระหว่างเจ้าของสินค้าอันเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาด้าน ใซ้อุปทานระหว่างคู่ค้า โดยเก็บข้อมูลจริงจากกระบวนการทำงานที่พัฒนาขึ้นเป็นระยะเวลา 3 เดือน คือ การใช้รถขนส่งของบริษัทค้าปลีกที่ขนส่งสินค้าระหว่างศูนย์กระจายสินค้า เพื่อรับน้ำตาลหลังจากส่งสินค้าที่ร้านสาขาและนำน้ำตาลกลับไปยังศูนย์กระจายสินค้าแทนการส่งตรงจาก โรงงานผู้ผลิตน้ำตาลไปยังร้านสาขาของผู้ค้าปลีก

กระบวนการมาตรฐานสำหรับการขนส่งในรูปแบบความร่วมมือระหว่างเจ้าของสินค้าที่พัฒนาขึ้นนั้น ลดเวลาเฉลี่ยของเวลารวมในการเข้ารับสินค้าลงเหลือต่ำกว่า 3 ชั่วโมง โดยลดจำนวนรถที่ใช้เวลาเกิน 3 ชั่วโมงในการรับสินค้าลง 20% และลดต้นทุนการขนส่ง 65% ซึ่งการขนส่งสินค้าระหว่างโรงงานน้ำตาล และศูนย์กระจายสินค้าด้วยรูปแบบความร่วมมือระหว่างเจ้าของสินค้านั้น ทำให้ต้นทุนรวมในการกระจายสินค้าผ่านศูนย์กระจายสินค้าอยู่ในระดับที่สามารถบริหารให้เกิดการกระจายสินค้าผ่านช่องทางนี้ได้เป็นอย่างดี

3. วิธีดำเนินงานวิจัย

3.1 บริษัทกรณีศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ได้เข้าไปศึกษากระบวนการขนส่งสินค้าของบริษัทผู้ว่าจ้างขนส่ง (Shipper) และบริษัทผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) เป็นการศึกษาการดำเนินงาน การวางแผนการขนส่ง และการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ในการศึกษาการทำงานของทั้ง 2 บริษัทเกี่ยวกับงานด้านการขนส่งสินค้ามีระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่ วันที่ 3 มกราคม 2555 ถึงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2555 พื้นที่ตั้งของบริษัททั้ง 2 อยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

3.2 วิธีเก็บข้อมูล

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยนี้มีการเก็บข้อมูลโดยศึกษาภายในบริษัทผู้ว่าจ้างขนส่ง (shipper) และ บริษัทผู้ให้บริการขนส่ง (carrier) ที่ส่งสินค้าให้กับบริษัทผู้ว่าจ้างขนส่งกรณีศึกษา โดยศึกษาการทำงานจริง ในงานวิจัยนี้ใช้วิธีการสังเกต ขั้นตอนการทำงาน การวางแผน การประสานงานระหว่างผู้ว่าจ้างขนส่งและผู้ให้บริการขนส่งในระบบการขนส่งสินค้าที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ[9] และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการที่ดูแลหน่วยงานขนส่งภายในทั้ง 2 บริษัท รวมทั้งสัมภาษณ์ผู้ทำงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการขนส่งสินค้าของบริษัทผู้ว่าจ้างขนส่งและบริษัทผู้ให้บริการขนส่งถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานขนส่งสินค้า และความคิดเห็นเกี่ยวกับความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างกัน

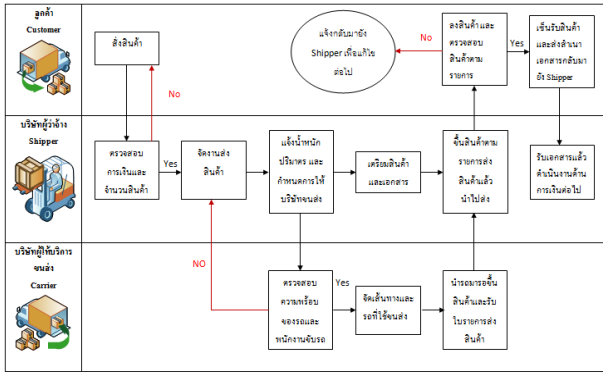
บริษัทผู้ว่าจ้างขนส่ง (Shipper) ที่เป็นกรณีศึกษาครั้งนี้เป็นบริษัทผู้ผลิตสินค้าสำเร็จรูปประเภทสินค้าอุปโภคบริโภค ไม่มีรถขนส่งสินค้าเป็นของตัวเอง ใช้บริการบริษัทผู้ให้บริการขนส่งในการส่งสินค้าไปยังลูกค้าในพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ ปัจจุบันมีบริษัทผู้ให้บริการหลักที่ใช้บริการขนส่งสินค้าภายในประเทศใช้บริการบริษัทขนส่งสินค้าและที่มีเจ้าของเป็นคนไทย 5 บริษัทหลัก และรายย่อยอีก 5 บริษัท การคิดค่าขนส่งสินค้าบริษัทผู้ว่าจ้างขนส่งจ่ายค่าขนส่งเป็นทิบตามชนิดและขนาดของสินค้าของสินค้าซึ่งมีมากกว่า 300 ประเภทสินค้า มีลูกค้ามากกว่า

1000 รายทั่วประเทศ ต้นทุนค่าขนส่งมีมูลค่าประมาณ 5.1 ล้านบาทต่อเดือน

บริษัทผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ที่เป็นกรณีศึกษาครั้งนี้เป็นบริษัทผู้ให้บริการขนส่งหลักของบริษัทผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาในครั้งนี้ ให้บริการขนส่งสินค้าอุปโภคบริโภคด้วยรถบรรทุกให้บริการขนส่งทั้งประเทศ มีรูปแบบการขนส่งแบบส่งเต็มคัน (Truck load, TL) และไม่เต็มคัน (Less than truck load, LTL) โดยปริมาณขนส่งแบบให้กับบริษัทกรณีศึกษาจะเป็นแบบไม่เต็มคันจะอยู่ที่ทั้งหมดบางครั้งเท่านั้นที่มีการขนส่งแบบเต็มคัน พื้นที่ให้บริการขนส่งกับผู้ว่าจ้างกรณีศึกษาครั้งนี้คือ กาญจนบุรี ราชบุรี ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สุพรรณบุรี นครปฐม สระบุรี พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี สมุทรสาคร สิงห์บุรี เพชรบูรณ์ นครสวรรค์ มีรถบรรทุกให้บริการ 28 คัน เป็นรถ 4 ล้อ 8 คัน, รถ 6 ล้อ 16 คัน, รถ 10 ล้อ 4 คัน ปริมาณสินค้าที่ส่งให้กับบริษัทผู้ว่าจ้างคิดเป็นร้อยละ 13.78% ของลูกค้าที่ใช้บริการทั้งหมดเป็นผู้ให้บริการที่มีส่วนแบ่งในการขนส่งอันดับที่ 3 ค่าจ้างส่งสินค้าในการส่งสินค้าประมาณ 700,000 บาท

3.3 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

ในการพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้าระหว่างผู้ว่าจ้างขนส่ง (Shipper) และผู้ให้บริการในการขนส่งสินค้า (Carrier) จากการเข้าไปศึกษาในบริษัทกรณีศึกษาระหว่างผู้ว่าจ้างขนส่ง (Shipper) และผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นจะสำรวจระดับความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างทั้ง 2 องค์กร มุมมองในการพัฒนาความร่วมมือ หลังจากนั้นสำรวจและวิเคราะห์ขั้นตอนในการขนส่งที่ไม่มีประสิทธิภาพ[9] และวิเคราะห์ปัญหาในการขนส่งสินค้าในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาผู้วิจัยได้เทคนิคผังรากไม้หรือผังต้นไม้ (Tree Diagram) [6] ประเภทการวิเคราะห์แบบ Why-Why Tree ร่วมกับแผนผังแสดงกระบวนการทำงานระหว่างบริษัทผู้ว่าจ้างและบริษัทผู้ให้บริการขนส่งที่แสดงในรูปที่ 2 เพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่พบให้ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น



รูปที่ 2 แผนผังแสดงกระบวนการทำงานในปัจจุบันระหว่างบริษัทผู้ว่าจ้างและบริษัทผู้ให้บริการขนส่ง

ที่มา: การสำรวจจากการดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษา

4. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

งานวิจัยนี้ศึกษาการทำงานจริงในการขนส่งสินค้าระหว่างบริษัทผู้ว่าจ้าง (Shipper) และบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้า (Carrier) เป็นระยะเวลา 1 เดือนตั้งแต่วันที่ 3 มกราคม 2555 ถึง 3 กุมภาพันธ์ บริษัทผู้ว่าจ้างได้ส่งสินค้าโดยจ้างบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าจำนวน 234 รายการ นับเป็นจำนวนเที่ยวได้ 91 เที่ยว ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบออกเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 2 บริษัท และวิเคราะห์การทำงานระหว่างทั้ง 2 บริษัทที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ

4.1 ผลการสำรวจข้อมูลความสัมพันธ์และมุมมองในการทำงานร่วมกัน

ในการศึกษาการทำงานระหว่างผู้ว่าจ้างขนส่ง (Shipper) และผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) ทั้ง 2 บริษัทมีความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นพันธมิตรกัน (Partnership) มีระดับการทำงาน Cooperation ถือเป็นระดับการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยพิจารณาจาก

1. การทำงานและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน
2. มีทำสัญญาในการทำงานขนส่งสินค้าระหว่างกันระยะยาว
3. ติดต่อสื่อสารระหว่างกันโดยใช้โทรศัพท์ โทรสาร และ E-mail
4. มีการประชุมผลการดำเนินงานกันปีละ 1 ครั้ง และทุกครั้งที่เกิดปัญหาในการดำเนินงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการที่ดูแลการขนส่งสินค้าของบริษัทผู้ว่าจ้าง และผู้ให้บริการขนส่งพบว่าทั้งสองบริษัทยังขาดปัจจัยหลายๆอย่างที่ควรมีในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาความร่วมมือแสดงในตารางที่ 1 ในการทำงานระหว่างทั้ง 2 บริษัทผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ตามองค์ประกอบความร่วมมือที่รวบรวมจากงานวิจัยที่ผ่านมาและสรุปไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 มุมมองในการทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทผู้ว่าจ้าง (Shipper) และบริษัทผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) กรณีศึกษา

การทำงานร่วมกัน	มุมมองเกี่ยวกับความร่วมมือ	
	Shipper	Carrier
ความสนใจในแนวคิดความร่วมมือ	ไม่ได้ให้ความสำคัญกับความร่วมมือ เพราะไม่เห็นผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับ แต่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความร่วมมือกับลูกค้า หรือผู้จัดส่งวัตถุดิบ	ให้ความสนใจกับแนวคิดความร่วมมือในการพัฒนาความร่วมมือ แต่ขาดแนวทางที่ชัดเจนและบุคลากร
ความไว้วางใจและเปิดใจ	ไม่เชื่อใจผู้ให้บริการขนส่งกลัวนำข้อมูลไปเปิดเผยให้บริษัทอื่น	พร้อมให้ความร่วมมือกับผู้ว่าจ้าง
บุคลากรในการปฏิบัติงาน	มีบุคลากรพร้อมในการปฏิบัติงาน	บุคลากรไม่พร้อมในการปฏิบัติงาน
การแลกเปลี่ยนข้อมูล	ทั้ง 2 บริษัทไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ มีเพียงการแจ้งปริมาณสินค้าที่ต้องส่งต่อวันเท่านั้น และแจ้งปัญหาในการดำเนินงาน	
การวางแผนและตัดสินใจร่วมกัน	ทั้ง 2 บริษัทไม่มีการกำหนดแนวทางการทำงาน การวางแผนการทำงาน หรือ ร่วมกันตัดสินใจดำเนินงานกิจกรรมต่างๆในการขนส่งร่วมกัน	
ใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีร่วมกัน	ทั้ง 2 บริษัทมีใช้สถานที่ร่วมกันคือ บริษัทผู้ให้บริการใช้พื้นที่ในบริษัทผู้ว่าจ้างเป็นสำนักงานในการบริหารงานส่งสินค้าเพื่อความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร	

ที่มา: การสัมภาษณ์บริษัทกรณีศึกษา

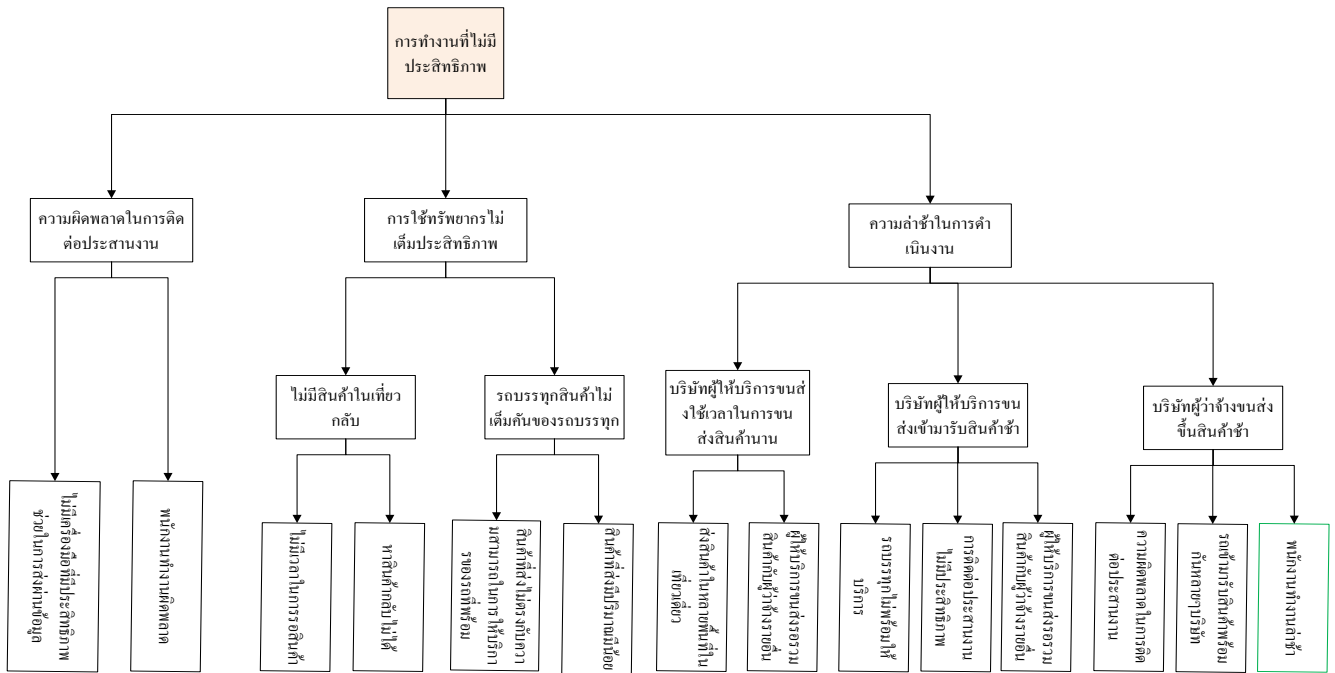
จากการศึกษาบริษัทกรณีศึกษาทั้ง 2 บริษัท ถึงแม้จะมีการทำงานที่มีความใกล้ชิดกันมาก แต่ระดับความสัมพันธ์ของทั้ง 2 บริษัทไม่ได้อยู่ในระดับของการทำงาน ซึ่งจากการสำรวจการดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษาทั้ง 2 บริษัทผู้วิจัยได้พบการทำงานของทั้ง 2 บริษัทที่ยังไม่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานส่งตามมา และส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น ความยุ่งยากในการบริหารจัดการ และระดับการให้บริการที่ลดลง ในการลดหรือกำจัดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเหล่านี้สามารถทำได้โดยการพัฒนาความร่วมมือของทั้ง 2 บริษัทให้อยู่ในระดับของการทำงานร่วมกัน (collaboration) [9][10]

4.2 ผลการสำรวจข้อมูลการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพในบริษัทกรณีศึกษา

งานวิจัยนี้ได้ศึกษาการทำงานจริงในการขนส่งสินค้าระหว่างบริษัทผู้ว่าจ้าง ซึ่งระดับความสัมพันธ์ของทั้ง 2 บริษัทอยู่ในระดับ cooperation ยังไม่ถึงกับการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้ทั้ง 2 บริษัทมีการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพในการขนส่ง[9] ได้แก่ ความล่าช้าในการ

ดำเนินงานของทั้ง 2 บริษัท การใช้ทรัพยากรที่ไม่มีเต็มประสิทธิภาพ และความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสาร ทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน เช่น ส่งสินค้าไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด ความผิดพลาดในส่งสินค้า ความยุ่งยากในการบริหารงานขนส่ง ทำให้ทั้ง 2 บริษัทมีต้นทุนในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น ระดับการให้บริการลดลง และใช้ทรัพยากรไม่เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งการทำงานเหล่านี้เกิดขึ้นจากหลายๆสาเหตุในการดำเนินงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาด้วยเทคนิคผังรากไม้หรือผังก้อนไม้ (Tree Diagram) มาช่วยในการวิเคราะห์หาสาเหตุของการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะหาแนวทางในการลดหรือกำจัดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานด้วยแนวคิดความร่วมมือในการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมกับทั้ง 2 องค์การแสดงไว้ในรูปที่ 3



รูปที่ 3 แผนผังสาเหตุของปัญหาการขนส่งสินค้าที่ไม่ตรงตามเวลาที่กำหนดวิเคราะห์แบบ Why-Why Tree
ที่มา: บริษัทกรณีศึกษา

การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในการขนส่งสินค้าระหว่างทั้ง 2 บริษัทจากการวิเคราะห์ด้วยแผนภาพต้นไม้สรุปได้ดังนี้

1. ความล่าช้าในการดำเนินงาน

- บริษัทผู้ว่าจ้างขนส่งขึ้นสินค้าช้า 12 เทียวก คิดเป็น 13.18 % ของจำนวนเทียวกทั้งหมด **เกิดจาก** ไม่มีการจัดตารางในการขึ้นสินค้าที่ชัดเจน รถบรรทุกเข้ามารับสินค้าพร้อมกันหลายๆรายทำให้ต้องรอคิวในการขึ้นสินค้า ขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีเครื่องมือช่วยในการตรวจนับสินค้า **ส่งผลต่อ** ส่งสินค้าไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด เพิ่มค่าใช้จ่ายในจ้างคนงานขนถ่ายสินค้า ความผิดพลาดในการดำเนินงาน และความยุ่งยากในการบริหารงาน

- บริษัทผู้ให้บริการขนส่งเข้ามารับสินค้าช้า 10 เทียวก คิดเป็น 10.2 % ของจำนวนเทียวกทั้งหมด **เกิดจาก** ผู้ให้บริการขนส่งรอรวมสินค้าในการส่ง สินค้าที่ส่งมีน้อยเกินไปไม่คุ้มค่าส่ง ขาดการติดต่อประสานงาน ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญทำให้ไม่สามารถจัดเตรียมรถให้พร้อมในการให้บริการ หรือจัดรถบรรทุกไม่เหมาะสมกับงาน **ส่งผลต่อ** การส่งสินค้าไม่ตรงตามเวลาที่กำหนดระดับการให้บริการลดลง และต้นทุนในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้นในการจัดเตรียมสินค้ารอส่ง

- บริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าใช้เวลาในการขนส่งสินค้านาน **เกิดจาก** บริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้ารับสินค้าแล้วไปเก็บไว้ที่ศูนย์กระจายสินค้าเพื่อรอรวมกับสินค้านำเข้าอื่น หรือ ส่งสินค้าในหลายพื้นที่ใน

เที่ยวเดียว ขาดการวางแผนการขนส่งสินค้าร่วมกัน ขาดการประสานงาน เวลาในการเข้าไปส่งสินค้าต้องรอคิวลงสินค้านาน **ส่งผลให้** ส่งสินค้าไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด 4 รายการจาก 8 รายการที่ส่งสินค้าไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด

2. การใช้ทรัพยากรไม่มีเพิ่มประสิทธิภาพ

- รถบรรทุกสินค้าไม่เต็มคันของรถบรรทุกมีจำนวน 18 เที่ยว คิดเป็น 19.78% ของจำนวนเที่ยวทั้งหมดผู้วิจัยคิดจากปริมาณสินค้าที่บรรทุกต่ำกว่า 80% ของความสามารถในการให้บริการของรถบรรทุก และไม่มีสินค้าในเที่ยวกลับ 100% **เกิดจาก** การได้รับปริมาณสินค้าที่ไม่แน่นอนในแต่ละวันไม่สามารถประมาณการการใช้รถหรือเตรียมความพร้อมในการใช้รถให้เหมาะสมกับงานได้ ความคิดพลาดในการติดต่อประสานงาน ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน **ส่งผลต่อ** ส่งสินค้าไม่ตรงเวลาที่กำหนดเนื่องจากเข้าไปรับสินค้า ใช้ทรัพยากรได้ไม่เต็มประสิทธิภาพของบริษัทผู้ให้บริการ และส่งผลทางอ้อมต่อต้นทุนค่าขนส่งที่เพิ่มขึ้นจากการขอขึ้นราคาค่าขนส่งของบริษัทผู้ให้บริการ

3. ความผิดพลาดการติดต่อประสานงาน

- ความผิดพลาดในการสื่อสารงานด้านเอกสาร การส่งหรือรับข้อมูลคำสั่งส่งสินค้าผิดพลาดไม่ครบถ้วน การจดบันทึกที่ผิดพลาด ความสะเพร่า/หลงลืมของพนักงาน การให้หรือรับข้อมูลไม่ชัดเจน เกิดจากขาดเครื่องมือที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างองค์กร ขาดรูปแบบมาตรฐานในการดำเนินงาน เช่น การจดบันทึกที่มีแบบฟอร์มเดียวกัน ในปัจจุบันโดยการติดต่อสื่อสารผ่านทางเอกสารที่จดด้วยลายมือผ่านทางโทรศัพท์ หรือการตะโกนบอกเนื่องจากสำนักงานบริษัทผู้ให้บริการกรณีศึกษาตั้งอยู่ใกล้กับฝ่ายจัดส่งของบริษัทผู้จ้าง **ส่งผลต่อ** ความยุ่งยากการติดตามและตรวจสอบสินค้าระดับการให้บริการลดลง ความล่าช้าในการดำเนินงาน

- ความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสารด้านการดำเนินงานและเวลา ไม่มีการกำหนดเวลาที่แน่นอนหรือตารางการเข้ามารับสินค้าที่ชัดเจนมีเพียงกำหนดวันในการเข้ามารับสินค้าบริษัทผู้ให้บริการขนส่งส่วนใหญ่เข้ามารับสินค้าในช่วงเย็นซึ่งทำให้เกิดปัญหาการรอคิวขึ้นสินค้า ไม่มีการแสดงข้อมูลตำแหน่งรถบรรทุกที่เข้ามารับสินค้า ส่งผลให้ปัญหาการรอคิวขึ้นสินค้า ความล่าช้าในการขึ้นสินค้า ต้นทุนการจัดเตรียมสินค้า และการจ้างพนักงานขนถ่ายเพิ่มขึ้น

จากผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยแผนผังรากไม้หรือผังต้นไม้ (Tree Diagram) [6] ยืนยันให้เห็นว่าสาเหตุของปัญหาส่วนใหญ่นั้นเกิดจากการที่ 2 บริษัททำงานร่วมกันในการขนส่งสินค้า จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา [9][10] การนำแนวคิดความร่วมมือ (collaboration) และความร่วมมือในการบริหารงานขนส่งสินค้า (collaborative transport management (CTM)) มาใช้ในการดำเนินงาน

สามารถลดหรือกำจัดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั้ง 2 บริษัทต้องพัฒนาความร่วมมือในการทำงานระหว่างกันให้มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดมากขึ้นถึงระดับการทำงานร่วมกัน (Collaboration)

5. สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาการทำงานบริษัทผู้จ้าง(Shipper) และ บริษัทผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) กรณีศึกษา ทั้ง 2 บริษัทมีแนวโน้มที่จะสามารถพัฒนา ระดับความร่วมมือจากระดับ Cooperation ไปสู่ระดับ Collaboration (ความร่วมมือในการทำงาน) เนื่องจากทั้ง 2 บริษัทให้ความสนใจในการนำแนวคิดความร่วมมือมาใช้ในการพัฒนาระบบการขนส่งสินค้าถึงแม้ว่าบริษัทผู้จ้างจะไม่ได้ให้ความสำคัญมากกับการพัฒนาความร่วมมือกับบริษัทผู้ให้บริการขนส่งแต่ก็ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการพัฒนาความร่วมมือ จากกรณีศึกษาด้วยเทคนิคผังรากไม้หรือผังต้นไม้ (Tree Diagram) การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานขนส่งนั้นมาจากทั้ง 2 บริษัทขาดความร่วมมือในการดำเนินงาน ทั้ง 2 ฝ่ายยังทำงานโดยแยกกันบริหารจัดการและให้ความสำคัญกับงานของตนเองเป็นหลัก การศึกษาองค์ประกอบของความร่วมมือในการทำงานของทั้ง 2 บริษัทกรณีศึกษาพบว่าที่ยังขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูล การวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน บุคลากรในการดำเนินงาน แนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน และแบ่งปันความเสี่ยงและผลประโยชน์ร่วมกัน ส่งผลต่อต้นทุนโดยรวมเพิ่มขึ้น ระดับการให้บริการลดลง และความยุ่งยากในการบริหารงานในกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างบริษัทผู้จ้างและบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้ากรณีศึกษา ผู้วิจัยเสนอแนวทางในการดำเนินการเริ่มจากโดยผู้วิจัยอ้างอิงมาจากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา ให้มีความเหมาะสมกับในบริษัทกรณีศึกษา

1. สร้างมุมมองให้บริษัทผู้จ้างและบริษัทผู้ให้บริการขนส่งมีความสนใจในการพัฒนาความร่วมมือ รวมทั้งผู้บริหารให้ความสนใจการพัฒนาความร่วมมืออย่างจริงจัง ผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นว่าทั้ง 2 การที่ทั้ง 2 ขาดความร่วมมือในการดำเนินงานนั้นส่งผลให้ทั้งสองบริษัทเกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพซึ่งจะทำให้มีต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น และระดับในการให้บริการลดลง ซึ่งแนวคิดความร่วมมือในการขนส่งนั้นสามารถลดหรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้เป็นการพัฒนาระบบขนส่งสินค้าในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันโดยมีการประชุมกันระหว่างกันมากขึ้นมีการร่วมกันวางแผนการดำเนินงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ใช้ในการบริหารจัดการ กำหนดตารางในการเข้ามารับสินค้าและขึ้นสินค้าให้มีความเหมาะสมเพื่อที่จะได้ไม่เกิดการรอคิวขึ้นสินค้า จัดรายการขนส่งสินค้าและปรับเปลี่ยนเวลานำส่งสินค้าให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละ

รายละเอียดการใช้เวลาในการขนส่งสินค้านานเกินไป บริษัทผู้ว่าจ้างขนส่งให้ข้อมูลการพยากรณ์ยอดขายในแต่ละเดือนหรือรายสัปดาห์ให้กับบริษัทผู้ให้บริการขนส่งเพื่อที่บริษัทผู้ให้บริการขนส่งจะได้เตรียมความพร้อมในการจัดรถบรรทุกสินค้า บริษัทผู้ให้บริการขนส่งจะเพิ่มความสามารถในการให้บริการกับบริษัทผู้ว่าจ้างเพื่อจัดเตรียมงานในการขนส่งสินค้าและรับงานให้มีความเหมาะสมกับความพร้อมในการให้บริการของบริษัทผู้ให้บริการเพิ่มการใช้ประสิทธิภาพรถบรรทุกและลดการเข้ามารับสินค้าของบริษัทผู้ให้บริการขนส่ง ร่วมกันลงทุนในด้านเทคโนโลยีในการติดต่อประสานงานให้มีประสิทธิภาพเชื่อมโยงเทคโนโลยีระหว่างกันเพื่อลดความผิดพลาดในการดำเนินงาน มีการแจ้งเรื่องสำคัญต่างๆ ในการดำเนินงานระหว่างกันเพื่อร่วมกันวางแผนการดำเนินงานการส่งสินค้าและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันซึ่งขั้นที่ 2 นี้ทำให้อีก 2 บริษัทลดหรือกำจัดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่แสดงในภาพที่ 3 ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดข้อบังคับในการดำเนินงานที่มีความชัดเจน และหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละองค์กร

3. มีการวัดผลการดำเนินงานร่วมกันและประเมินผลการดำเนินงานหลังการมีพัฒนาความร่วมมือ เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงานต่อถ้าผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจ เช่น เพิ่มการลงทุนด้านเทคโนโลยีให้มีความทันสมัย ขยายผลไปสู่ความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ หรือปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานถ้าผลการดำเนินงานยังไม่ดีเท่าที่ควรหรือ ยุติการพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันถ้าเห็นว่าร่วมมือกันแล้วไม่เกิดผลประโยชน์ ทั้งนี้ความร่วมมือระหว่างกันจำเป็นต้องให้ความเชื่อใจระหว่างกันและเปิดใจรักษาความลับของบริษัทพันธมิตร

6. ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษารั้วนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเพียง 2 บริษัทที่ทำงานร่วมกันซึ่งยังไม่ครอบคลุมการทำงานของบริษัทผู้ว่าจ้างขนส่งและผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทั้งหมด ไม่สามารถสรุปได้ว่าการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าจ้างขนส่งและผู้ให้บริการขนส่งสินค้าในบริษัทอื่นๆมีลักษณะเหมือนกันกับบริษัทกรณีศึกษา บทความนี้แสดงให้เห็นเพียงตัวอย่างการทำงานระหว่างผู้ว่าจ้างขนส่ง (Shipper) และ ผู้ให้บริการขนส่ง (Carrier) กรณีศึกษาเท่านั้นเพื่อเป็นตัวอย่างในการพัฒนาความร่วมมือในการขนส่งสินค้าด้วยแนวคิดความร่วมมือการทำงาน (collaboration)

การพัฒนาความร่วมมือระหว่างบริษัทผู้ว่าจ้างและบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้า เพื่อใช้แก้ไขปรับปรุงการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในการขนส่งสินค้า ยังไม่บางขั้นตอนต้องอาศัยองค์กรอื่นให้ความร่วมมือถึงจะสำเร็จได้ ซึ่งเห็นได้ว่าการพัฒนาความร่วมมือเพียง 2 องค์กรยังไม่ครอบคลุมการดำเนินงานขนส่งสินค้าทั้งระบบ ดังนั้นการนำแนวคิดความร่วมมือในการขนส่งสินค้ามาพัฒนา

ระบบขนส่งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต้องมีการพัฒนาความร่วมมือทุกองค์กรในโซ่อุปทาน (supply chain)

เอกสารอ้างอิง

- [1] คมกฤษ วลีวงศ์, 2547. ปัญหาการสร้างความร่วมมือในการประกอบการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาวิศวกรรมขนส่ง, คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- [2] ชุมพล มณฑาทิพย์กุล และ ช่อทิพย์ ลือไชยวุฒิ, 2551. การศึกษาสภาพของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าไทย ในการประสานความร่วมมือกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน. การประชุมเชิงวิชาการประจำปีด้านการจัดการโซ่อุปทาน และ โลจิสติกส์ ครั้งที่ 8.
- [3] รัชฎา จิระประพจน์, 2548. การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในอุตสาหกรรมผู้ผลิตสี. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์, บัณฑิตวิทยาลัยจัดการและนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- [4] นำพล ลาวัลยะวัฒน์, 2554. รูปแบบความร่วมมือด้านการขนส่งระหว่างเจ้าของสินค้าโดยไม่ผ่านตัวกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาสาขาการจัดการโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [5] ปิติกานต์ วิเชียร, 2548. ความพร้อมในการนำ CPFR มาใช้ของผู้จัดตั้งสารเคมีแห่งที่ใช้ผลิตภัณฑ์พลาสติก. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์, บัณฑิตวิทยาลัยจัดการและนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- [6] อริยาภรณ์ คุ่มที่ปพิพัฒน์, 2553. การประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อบกพร่องและผลกระทบในการปรับปรุงด้านคุณภาพ กรณีศึกษา: โรงงานอุตสาหกรรมผลิตสบู่ก้อน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนางานอุตสาหกรรม, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- [7] Kaveh, N., and Samani, N.K. (2009) How Collaborative Logistics Management Increases Supply Chain Efficiency, Master thesis, Technology – Industrial Management University of Borås.
- [8] Min, S., et al. (2005) Supply chain collaboration: What's happening. International Journal of Logistics Management. Vol.16 No.2, pp. 237-256.

- [9] Sutherland, J. (2003) Collaborative Transportation Management: Creating Value Through Increased Transportation Efficiencies. Council of Logistics Management, and Chair, Collaborative Transportation Management (CTM) Committee for VICS/CPFR.
- [10] Sutherland, J. (2006) Collaborative Transportation Management: A Solution the current Transportation Crisis. CVCR White Paper #0602.