

การประเมินผลการดำเนินงาน ของผู้ประกอบการรับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเลของบริษัท
กรณีศึกษา

เจนยวีร์ วัฒนสุข

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

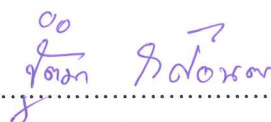
คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤษภาคม 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยบูรพา


อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ แจนย์วีร์ วัฒนสุข ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์


.....ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.จิตติมา วงศ์อินตา)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า


.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือเอก ดร.สรารุช ลักษณะโต)


.....กรรมการ
(ดร.จิตติมา วงศ์อินตา)

คณะโลจิสติกส์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
ของมหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะโลจิสติกส์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานะ เขาวรัตน์)
วันที่ ๒๙ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2558

ประกาศคุณูปการ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.ฐิติมา วงศ์อินตา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาด้วยดีตลอดระยะเวลาในการดำเนินการจัดทำงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและเสียสละเวลาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ฐานันตร์ กัณทะษา เป็นอย่างยิ่งที่ให้ความเอื้อเฟื้อ และช่วยเหลือข้อมูล การสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยจนครบถ้วนสมบูรณ์ และเพื่อน ๆ พี่ ๆ อีกหลายท่านที่ได้กรุณาส่งแบบสอบถามให้กับลูกค้าที่ทุกท่านรู้จัก และกำลังใจจากทุกท่านที่ให้มาจนงานวิจัยฉบับนี้สามารถดำเนินการวิจัยได้จนเสร็จสมบูรณ์

ท้ายที่สุดขอขอบพระคุณบิดา มารดา และบุคคลในครอบครัวทุกท่านที่ได้ช่วยแนะนำแนวทางในการทำวิจัยในครั้งนี้ด้วยดีตลอดมา

แจนยวีร์ วัฒนสุข

55920013: สาขาวิชา: การจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน; วท.ม. (การจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน)

คำสำคัญ: การประเมินผลการดำเนินงาน/ ตัวชี้วัดผลงาน/ ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล
 แจนยวีร์ วัฒนสุข: การประเมินผลการดำเนินงาน ของผู้ประกอบการรับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเลของบริษัทกรณีศึกษา (PERFORMANCE EVALUATION FOR FREIGHT FORWARDER) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: จุติมา วงศ์อินตา, Ph.D. 95 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

งานนิพนธ์นี้เป็นการประเมินผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเลเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานของผู้ประกอบการจัดการขนส่งทางทะเล

การศึกษานี้ได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎี Balance scorecard ในการประเมินผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเลของบริษัทกรณีศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งผลการศึกษาพบว่า

ด้านการเงิน ผลการศึกษาพบว่ากรณีศึกษา มุ่งเน้นไปที่การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ และการรักษฐานลูกค้าเดิมมากกว่าการเพิ่มผลกำไร

ด้านลูกค้าประกอบเป็นกลุ่มปัจจัยทั้งหมด 6 ด้าน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์ต่อลูกค้าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยด้านฟังก์ชัน ด้านภาพพจน์ ด้านคุณภาพ ด้านราคา และด้านเวลา ตามลำดับ ด้านความพึงพอใจที่มีความพึงพอใจมากที่สุดคือ ด้านฟังก์ชัน รองลงมาคือด้านคุณภาพ ด้านราคา ด้านเวลา และด้านความสัมพันธ์ต่อลูกค้าตามลำดับ

ด้านกระบวนการภายใน ผลการศึกษาพบว่าด้านบุคลากร ขาดความรอบคอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับการให้บริการและข้อมูลที่ถูกต้อง ภาระงาน การจัดอบรมให้หน่วยงานภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลการศึกษาพบว่า พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มเติม

55920013: MAJOR: LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT; M.Sc.
(LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)

KEYWORDS: PERFORMANCE EVALUATION/ KEY PERFORMANCE INDICATORS/
FREIGHT FORWARDER

JANUARY WATTANASUK: PERFORMANCE EVALUATION FOR FREIGHT
FORWARDER. ADVISOR: THITIMA WONGINTA, Ph.D. 95 P. 2015.

This research is an evaluation of Freight Forwarder performance for analyzing and seeking for an improvement of Freight Forwarder operation.

This research was applied the Balance scorecard theory for evaluation Freight Forwarder performance with case studied in 4 aspects: finance aspects, customer aspects, internal process aspect, and learning and development aspect. The result of studies are as follow:

For finance aspect, it is found that the case study was focused on increasing of new customers and maintain of present customers more than increasing profit,

For customer aspect, which combined with 6 factors, it is found that relationship with customer is the most important factor. The less important factors are function, image, quality, price and time respectively. As for satisfaction, the most satisfied matter is function, and less satisfied matters are quality, price, time and relationship with customers respectively.

For internal process aspect, it is found that employee are lack carefulness in processing service, providing accurate information, and internal training.

For learning and development aspect, it is found that employee are lack of morale to work and opportunities to learn more.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	2
นิยามคำศัพท์.....	2
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
ลักษณะงานทั่วไปของผู้รับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศ.....	5
แนวคิดทฤษฎี Balance Scorecard.....	6
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผล.....	30
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	31
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	34
การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	34
วิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	35
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	35
การหาคุณภาพเครื่องมือ.....	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	38
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
4 ผลการวิจัย.....	41
ภาพรวมการดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษา.....	41

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การดำเนินงานของบริษัทตัวอย่าง.....	42
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	63
ส่วนที่ 2 ผลวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ ของผู้ใช้บริการ ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทั้ง 6 ด้าน	67
ผลการวิเคราะห์แต่ละปัจจัยหลัก.....	68
ส่วนที่ 2 ผลวิเคราะห์ปัจจัย ความพึงพอใจจากการใช้บริการผู้รับจัดการขนส่งสินค้า ทางทะเล มีความคิดเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการ ขนส่งสินค้าทางทะเล ทั้ง 6 ด้าน	73
5 สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	83
สรุปผลการวิจัย	83
ข้อเสนอแนะ	86
บรรณานุกรม	87
ภาคผนวก.....	89
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	95

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4-1 ผลกำไรปี ค.ศ. 2012 และ ปี ค.ศ. 2013.....	61
4-2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ.....	63
4-3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอายุ.....	64
4-4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มระยะเวลาการทำงานที่ เกี่ยวข้องกับการจองระวางเรือ.....	64
4-5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ...	65
4-6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความถี่ในการใช้บริการจอง ระวางทั้งบริษัทต่อเดือน.....	65
4-7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความถี่ตามลักษณะประเภท ผู้ให้บริการ.....	66
4-8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทของสินค้านำเข้า- ส่งออก.....	66
4-9 ผลวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่าง ประเทศทั้ง 6 ด้าน.....	67
4-10 ผลวิเคราะห์ปัจจัยด้านฟังก์ชัน.....	68
4-11 ผลวิเคราะห์ปัจจัยด้านคุณภาพ.....	69
4-12 ผลวิเคราะห์ปัจจัยด้านราคา.....	70
4-13 ผลวิเคราะห์ปัจจัยด้านเวลา.....	71
4-14 ผลวิเคราะห์ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า.....	72
4-15 ผลวิเคราะห์ปัจจัยด้านภาพพจน์.....	73
4-16 ปัจจัยความพึงพอใจในการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าทางทะเล ทั้ง 6 ด้าน.....	74
4-17 ผลวิเคราะห์ความพึงพอใจด้านฟังก์ชัน.....	75
4-18 ผลวิเคราะห์ความพึงพอใจด้านคุณภาพ.....	76
4-19 ผลวิเคราะห์ความพึงพอใจด้านราคา.....	77
4-20 ผลวิเคราะห์ความพึงพอใจด้านเวลา.....	78
4-21 ผลวิเคราะห์ความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า.....	79
4-22 ผลวิเคราะห์ความพึงพอใจภาพพจน์.....	80

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2-1 กลุ่มเครื่องมือหลักที่ใช้วัดมุมมองด้านลูกค้า.....	9
2-2 ความเชื่อมโยงทางคุณค่าของมุมมองด้านกระบวนการภายในของธุรกิจ.....	10
2-3 กรอบการทำงานของการวัดผลมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต.....	12
2-4 องค์ประกอบการวัดผลการปฏิบัติงานของ Balanced Scorecard	14
2-5 Balanced Scorecard กับกระบวนการบริหารกลยุทธ์.....	20
4-1 สัดส่วนของกลุ่มลูกค้า.....	42
4-2 แผนภูมิบุคคลากรแผนกจัดการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศ	44
4-3 แผนภาพการทำงานขาเข้า สำหรับลูกค้าประจำ และลูกค้าขาจร	45
4-4 แผนภาพการทำงานขาเข้า สำหรับลูกค้าประมุข	46
4-5 แผนภาพการทำงานของผู้จัดการขาออก สำหรับลูกค้าประจำ และ ลูกค้าขาจร	48
4-6 แผนภาพการทำงานผู้ช่วยผู้จัดการขาออก สำหรับลูกค้าประจำ และลูกค้าขาจร.....	49
4-7 แผนภาพการทำงานพนักงานขาออก สำหรับลูกค้าประจำ และลูกค้าขาจร	51
4-8 แผนภูมิการทำงานใบแจ้งงานขาออกของโซนงาน ไปอเมริกา, ยุโรป.....	53
4-9 แผนภาพการทำงานใบแจ้งงานขาออกของโซนงานไป ญี่ปุ่น, เอเชีย, อื่น ๆ.....	54
4-10 แผนภาพการทำงานเอกสารขาออกของโซนงานไปยุโรป, เอเชีย, ญี่ปุ่น, อื่น ๆ.....	55
4-11 แผนภาพการทำงานเอกสารขาออกของโซนงานไปอเมริกา.....	56
4-12 แผนภาพผลกำไร ปี ค.ศ. 2012 และ ปี ค.ศ. 2013	62
4-13 เปรียบเทียบระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลเลือกใช้บริการกับความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการ การขนส่งระหว่างประเทศของบริษัทกรณีศึกษา.....	81

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การค้าและการขนส่งระหว่างประเทศเป็นกิจกรรมการขนส่งที่ต้องเกี่ยวข้องกับโยยหลายภาคส่วน การขนส่งจะประกอบไปด้วย เจ้าของสินค้า ผู้รับสินค้า ผู้รับขนส่งสินค้า โดยหลักแล้วระหว่าง เจ้าของสินค้าและผู้รับสินค้าจะทำการส่งสินค้าโดยผู้รับขนส่งสินค้าจะเป็นผู้นำสินค้าจากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่ง แต่อันเนื่องมาจากการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีความยุ่งยากและซับซ้อนจึงทำให้การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมักพึ่งพาผู้รับจัดการขนส่งสินค้าเป็นผู้ดำเนินการจัดการขนส่งและดำเนินการพิธีการในการขนส่งต่าง ๆ ให้ เมื่อมีการติดต่อและตกลงสั่งซื้อระหว่างกันแล้ว ผู้ซื้ออาจจะออก ใบสั่งซื้อ (Purchase Order) หรือ ผู้ขายอาจจะออกใบสัญญาขาย (Sales Contract) หรือ (Sales Confirmation) ให้กับผู้ซื้อก็ได้ ผู้ขายเองอาจจะออกใบแจ้งราคาสินค้า (Proforma Invoice) ให้กับผู้ซื้อก็ได้ โดยราคาของสินค้านั้น จะรวมเอา ราคาต้นทุนของสินค้า บวกกับกำไรที่ผู้ขายประสงค์ และบวกกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตามเงื่อนไขการค้า (Incoterms) ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ เช่น ค่าขนย้าย ค่ารถ ค่าระวางเรือ ค่าภาระหน้าท่าเรือ ค่าพิธีการศุลกากร ค่าโกดัง เป็นต้น

ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล Freight Forwarder คือตัวแทนของผู้ส่งสินค้า (Shipper/Consignor) ดำเนินกิจกรรมเพื่อนำสินค้าจากผู้ส่งสินค้าไปส่งมอบให้ผู้ขนส่งสินค้าสาธารณะ (Common Carrier) เพื่อให้ผู้ขนส่งสินค้าสาธารณะดำเนินการขนส่งสินค้าไปส่งมอบให้กับผู้รับสินค้า หรือที่เรียกว่าผู้รับตราส่ง (Consignee) หรือในทำนองตรงกันข้าม Freight Forwarder จะดำเนินการนำสินค้าจากผู้ขนส่งสินค้าสาธารณะ (Common Carrier) ไปส่งมอบให้กับผู้รับสินค้า หรือผู้รับตราส่ง (Consignee) เมื่อสินค้ามาถึงท่าเรือปลายทางในฐานะเป็นตัวแทนของผู้รับสินค้า หรือผู้รับตราส่งปัจจุบัน Freight Forwarder ได้มีการพัฒนาขึ้น คือเพิ่มความสามารถในการให้บริการได้กว้างขวางมากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากสภาพการแข่งขันของธุรกิจเอง

ในปัจจุบันธุรกิจการส่งออกกระหว่างประเทศทางทะเล มีแนวโน้มและการแข่งขันที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันประเทศไทยมีมูลค่าการขนส่งสินค้าที่สูงมาก โดยเฉพาะสินค้าที่ต้องอาศัยผู้รับจัดการขนส่งสินค้าที่ขนส่งผ่านทางเรือ เพื่อให้ได้มาซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาด และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ดังนั้น ธุรกิจผู้รับจัดการขนส่งสินค้าหรือ Freight Forwarder ต้องมีการพัฒนาในด้านการให้บริการ และต้องตอบสนองความต้องการให้ตรงกับความต้องการ และลูกค้าจะกลับมาใช้บริการกับผู้รับจัดการขนส่งสินค้าในครั้งต่อไป จึงเป็นที่มาใน

การศึกษากระบวนการทำงานของบริษัทประกันภัยศึกษา เพื่อศึกษาในมิติด้านต่าง ๆ ที่ควรปรับปรุงแก้ไข หรือที่ควรคงคุณภาพการให้บริการที่ดีอยู่แล้วให้ดีขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการรับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล โดยใช้ทฤษฎี Balance Scorecard
2. เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานของผู้ประกอบการจัดการขนส่งทางทะเล

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาผลการดำเนินงาน และการศึกษาตัววัดผลที่ใช้ในปัจจุบัน โดยดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และคู่มือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบตัววัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างของผู้ใช้บริการ ซึ่งการศึกษานี้ครอบคลุมกระบวนการบริการต่าง ๆ รวมถึงปัญหา ที่เกิดขึ้นภายในระหว่างผู้ให้บริการกับบริษัทประกันภัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบว่าปัจจัยตัวใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ
2. ทำให้ทราบว่าปัจจัยตัวใดทำให้เกิดความพึงพอใจในการใช้บริการ
3. ทำให้ทราบแนวทางบริการและการปรับปรุงการให้บริการของบริษัทประกันภัย

นิยามคำศัพท์

1. ผู้รับจัดการขนส่งสินค้า (Freight Forwarder) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้ส่งสินค้า ดำเนินกิจกรรมเพื่อนำสินค้าจากผู้ส่งสินค้าไปส่งมอบให้ผู้ขนส่งสินค้า เพื่อให้ผู้ขนส่งสินค้าดำเนินการขนส่งสินค้าไปส่งมอบให้กับผู้รับสินค้า หรือที่เรียกว่าผู้รับตราส่ง หรือในทางกลับกัน ผู้รับจัดการขนส่งสินค้า (Freight Forwarder) จะดำเนินการนำสินค้าจากผู้ขนส่งสินค้า ไปส่งมอบให้กับผู้รับสินค้าหรือผู้รับตราส่ง เมื่อสินค้ามาถึงท่าเรือปลายทางในฐานะเป็นตัวแทนของผู้รับสินค้าหรือผู้รับตราส่ง
2. ผู้รับสินค้า (Consignee) หมายถึง ผู้รับตราส่งสินค้า

3. ผู้ส่งสินค้า (Shipper) หมายถึง ผู้ที่ใช้ชื่อของตนดำเนินพิธีการศุลกากรเพื่อการส่งออก ซึ่งอาจจะเป็นผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง หรือตัวกลาง หรือแม้แต่ตัวแทนของผู้ซื้อก็สามารถเป็นผู้ส่งออกได้
4. ค่าระวางเรือ (Freight) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการใช้พื้นที่บนเรือ
5. ผู้รับสินค้าที่ทำการจัดส่งต่อจากผู้รับใบตราส่งสินค้า (Notify Party) หากเป็นบุคคลเดียวกันกับผู้รับใบตราส่งสินค้าจะระบุว่า SAME AS CONSIGNEE
6. ผู้รับสินค้าเดียวกันกับผู้รับใบตราส่งสินค้าจะระบุว่า SAME AS CONSIGNEE

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันธุรกิจการให้บริการขนส่งมีการแข่งขันกันมาก เนื่องจากมีผู้ให้บริการขนส่งหลายราย รูปแบบและการดำเนินงานทางด้านขนส่งมักได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อยู่เสมอ เช่น กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ความไม่แน่นอนของปริมาณการขนส่ง สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขันระหว่างรูปแบบการขนส่ง เป็นต้น ดังนั้นผู้ประกอบการขนส่งจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาลักษณะการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านต่าง ๆ ได้ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ทางด้านผู้ประกอบการขนส่งเองก็ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพด้วย หนึ่งหนทางที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพของการดำเนินงานทางการขนส่งก็คือ การประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Evaluation) เพราะจะช่วยให้ผู้ประกอบการขนส่งทราบว่าควรปรับปรุงการดำเนินงานในส่วนใด และจะทำการปรับปรุงอย่างไร โดยการประเมินผลงานนี้จะนำข้อมูลจากการวัดผลการดำเนินงานมาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินผล ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPI) เพื่อช่วยให้มองเห็นภาพการดำเนินงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งในการประเมินผลการดำเนินงานนั้นหนึ่งวิธีที่นิยมนำมาใช้ในการประเมินนั้นคือ การใช้วิธี Balance Scorecard ซึ่งถือเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมและมีการนำไปใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานในหลากหลายประเภทธุรกิจ ซึ่งปัจจุบันในหลายบริษัทจะมีการประเมินผลการดำเนินงานอยู่แล้ว แต่อย่างไรก็ตามมิใช่ว่าทุกบริษัทจะประสบความสำเร็จจากการประเมิน เพราะในการประเมินผลนี้จำเป็นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการพิจารณาหากข้อมูลที่ใช้ในการประเมินไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ก็จะทำให้การประเมินผิดพลาดได้ ดังนั้นผู้ที่ทำการประเมินต้องมีความเข้าใจกระบวนการประเมินผลและปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อประเมินเป็นอย่างดี รวมถึงต้องนำผลที่ได้จากการประเมินนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย

ในการศึกษาเรื่องระบบประเมินผลการดำเนินงานสำหรับผู้ประกอบการดำเนินงาน ของผู้ประกอบการจัดการขนส่งทางทะเล ของบริษัทกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานทั่วไปของผู้รับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศ
2. แนวคิดทฤษฎี Balance Scorecard

3. แนวคิดทฤษฎี ความพึงพอใจ
4. แนวคิดทฤษฎี การประเมินผล
5. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลักษณะงานทั่วไปของผู้รับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศ

ธุรกิจเป็นเรื่องที่สำคัญ และการประสบความสำเร็จในธุรกิจเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการซึ่งจะต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้รับจากการบริการ ซึ่งก็ไม่ต่างอะไรกับการรบที่ขงเบ้งได้กล่าวเอาไว้ และนักธุรกิจชั้นนำระดับโลกนำมาใช้ก็คือ คำกล่าวที่ว่า รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง ซึ่งเมื่อพิจารณาธุรกิจการขนส่งทางทะเลแล้ว สายการเดินเรือก็คือผู้ให้บริการแก่ผู้รับจัดการขนส่งสินค้า ดังนั้นจึงจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษาถึงหน้าที่การทำงานของผู้รับจัดการขนส่งสินค้า เพื่อสายการเดินเรือจะได้ตอบสนองความต้องการได้ตรงจุด และเพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการให้มากขึ้นกว่าเดิม

สมศักดิ์ วิเศษเรืองโรจน์ (อ้างถึงใน ชนมววัฒน์ จางกิตติรัตน์, 2554, หน้า 17) ได้กล่าวไว้ว่า ในอดีต Freight Forwarder คือ ตัวแทนของผู้ส่งสินค้า (Shipper/ Consignor) ดำเนินกิจกรรมเพื่อนำสินค้าจากผู้ส่งสินค้าไปส่งมอบให้ผู้ขนส่งสินค้าสาธารณะ (Common Carrier) เพื่อให้ผู้ขนส่งสินค้าสาธารณะดำเนินการส่งสินค้าไปส่งมอบให้กับผู้รับสินค้า หรือที่เรียกว่าผู้รับตราส่ง (Consignee) หรือในทำนองตรงกันข้าม Freight Forwarder จะดำเนินการนำส่งสินค้าจากผู้ขนส่งสินค้าสาธารณะ (Common Carrier) ไปส่งมอบให้กับผู้รับสินค้าหรือผู้รับตราส่ง (Consignee) เมื่อสินค้ามาถึงท่าเรือปลายทางในฐานะเป็นตัวแทนของผู้รับสินค้าหรือผู้รับตราส่ง ปัจจุบัน Freight Forwarder ได้มีการพัฒนาขึ้น คือเพิ่มความสามารถในการให้บริการได้กว้างขวางมากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากสภาพการแข่งขันของธุรกิจบริการที่มีเพิ่มสูงขึ้น โดย Freight Forwarder สามารถให้บริการ ดังต่อไปนี้

1. Customer Broker เป็นตัวแทนออกของให้กับ ผู้ส่งสินค้า หรือ ผู้รับสินค้า
2. Freight Business เป็นตัวแทนในการจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ แต่ดำเนินงานในฐานะเป็นตัวแทนของผู้ส่งออก หรือ ผู้นำเข้า
3. Transportation Provider เป็นตัวแทนของสายการบิน ให้บริการรับขนส่งสินค้า หรือ เป็นผู้ขนส่งสินค้าเองในกรณีที่เป็นทางทะเล และหรือ เป็นผู้ขนส่ง หรือ ผู้รับขนส่งทางถนนด้วย
4. Packing รับผิดชอบการบรรจุหีบห่อ รวมไปถึงบรรจุภัณฑ์

5. Warehouse ให้บริการด้านโกดัง หรือ โรงพักสินค้า หรือ การบริหารจัดการ Warehouse โดยใช้เครื่องมือและแรงงานของตนเองให้กับผู้ใช้บริการที่มี Warehouse เป็นของตัวเอง แต่ไม่ประสงค์จะดำเนินการจัดการเอง
6. Stevedoring ให้บริการทางด้านแรงงาน คนงาน เพื่อบรรจุสินค้าเข้าสู่คอนเทนเนอร์
7. Multimodal Transport ให้บริการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ
8. Logistics Service เป็นผู้ให้บริการในการบริหารด้านโลจิสติกส์ ในระบบห่วงโซ่อุปทานครบวงจร
9. Business Consultant เป็นผู้ให้คำปรึกษาเชิงธุรกิจแก่ผู้นำเข้าและส่งออก

แนวคิดทฤษฎี Balance Scorecard

ก่อนปี ค.ศ. 1990 การวัดผลการดำเนินงาน (Measuring Performance) ในองค์กรยังใช้แนวทางด้านการเงิน (Financial Approach) ซึ่งยังคงปิดบังในบางเรื่องขององค์กรโดยเฉพาะความสามารถในการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) ขององค์กร ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 Robert S. Kaplan และ David P. Norton จึงได้คิดค้นและพัฒนาแนวทางใหม่ในการวัดผลการดำเนินงาน โดยเรียก “Balanced Scorecard” และนำมาเผยแพร่ในปี ค.ศ. 1992 ในสหรัฐอเมริกา และเริ่มเป็นที่ยอมรับขององค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีความซับซ้อนทางธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในภาวะเร่งรีบและสับสน (Chaos Situation) การบริหารงาน และประเมินผลการดำเนินงานจึงต้องมองภาพรวมในหลาย ๆ มิติพร้อมกันไป (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

ความหมายของ Balanced Scorecard (BSC)

Kaplan และ Norton (1996) กล่าวว่า BSC เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน และเพื่อการจัดการในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดผล (Measurement) อย่างสอดคล้องในองค์กรและเน้นที่ความสำเร็จขององค์กร

Olve, N., Roy, J, and Wetter, M. (1999, อ้างถึงใน เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์, 2550) ให้ความหมายว่า BSC เป็นการวัด ตัวผลักดันผลการดำเนินงาน (Performance Drivers) เพื่อการจัดการทรัพยากรที่จะเกิดผลลัพธ์ในอนาคต และเห็นว่าเป้าหมายสูงสุดของ BSC คือการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะ BSC จะแสดงให้เห็นความชัดเจนของธุรกิจที่พนักงานทุกคนรับรู้และจะถูกกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพื่อบรรลุจุดหมาย และเห็นว่า “ความสมดุล” เป็นความสมดุลที่เกิดจากตัวผลักดันผลการดำเนินงานดังกล่าว

พสุ เดชะรินทร์ (2546) อธิบายว่า BSC เป็นทั้งเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและการประเมินผล และเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

“Balanced” หมายถึงความสมดุลของจำนวนมุมมองที่ใช้ในการพิจารณาองค์การ เพื่อกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (KSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อป้องกันความเบี่ยงเบนและช่วยให้มีการพิจารณาองค์การจากทุกมุมมองอย่างครบถ้วน และ “Scorecard” หมายถึงรายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ที่องค์การบรรลุ ซึ่งนำเสนออยู่ในรายงานสำหรับผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์องค์การ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2545)

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัทมกร (2548) กล่าวว่า BSC คือ คำโครงหลายมิติที่ใช้กำหนด ดำเนินการ และบริหารจัดการกลยุทธ์ทุกระดับ โดยมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม และการวัดผลหรือการประเมินกับกลยุทธ์องค์การ

ดังนั้นความหมายของ BSC จึงสรุปได้ว่าเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงาน ที่มีมุมมองด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากด้านการเงิน และเป็นเครื่องมือในการจัดการแปลกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบของ Balanced Scorecard (BSC)

พสุ เดชะรินทร์ (2546) อธิบายว่า ในปัจจุบันการประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณามุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้คือจุดเริ่มต้นหรือที่มาของ Balanced Scorecard ที่ Kaplan และ Norton พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมองคือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองเพื่อบอกผลงานและสถานภาพทางการเงินของบริษัท และที่สำคัญคือ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของ ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของในแง่ของกำไรหรือเงินปันผล

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่องค์กรหรือบริษัทต้องให้ความสำคัญกับการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ประทับใจ และกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีเป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการในหน่วยงานที่ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่องค์กรจะสามารถสร้างผลงานด้านกระบวนการผลิตหรือให้บริการที่เป็นเลิศ ซึ่งมีความต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ต้องการการเรียนรู้และวิจัย

เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มุมมองด้านการวัดผลเกี่ยวกับการเรียนรู้และเติบโตจึงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญ และเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและอย่างยั่งยืนขององค์กร โดย Kaplan และ Norton (1996) ได้อธิบายความหมายทั้ง 4 ด้าน เพื่อขยายความดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

BSC จะประกอบด้วยด้านการเงิน โดยมองตั้งแต่การวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) คือ การสรุปผลการดำเนินงานด้านมูลค่าทางเศรษฐกิจ การวัดทางการเงินนี้จะชี้ให้เห็นถึงกลยุทธ์ของบริษัท เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติ (Implementation) ซึ่งในองค์การส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ด้านการเงินจะเกี่ยวข้องกับการเพิ่มรายรับ การลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย และการเพิ่มประสิทธิภาพ ตลอดจนการใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์ และการลดความเสี่ยงทางการเงิน การพิจารณาวัตถุประสงค์ด้านการเงินของแต่ละธุรกิจจะแตกต่างกันไปและยังขึ้นอยู่กับช่วงของวงจรชีวิตของธุรกิจ และธุรกิจในช่วงเติบโตจะมุ่งเน้นทางด้านการขาย เช่น การเปิดตลาดใหม่ ลูกค้านำใหม่ ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ โดยมีการพัฒนาระบบงานและความสามารถของพนักงาน ส่วนในช่วงอยู่ตัว จะเน้นทางด้านการวัดผลทางการเงินแบบเดิม อาทิเช่น ROCE (Return-On-Capital-Employed) การวัดรายได้จากการดำเนินงาน กำไรขั้นต้น การประเมินผลการลงทุนในโครงการตามมาตรฐาน การทำกระแสเงินสด หรืออาจจัดทำมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) และในช่วงการเก็บเกี่ยวผล จะเน้นด้านกระแสเงินสด ROI, EVA ในช่วงนี้จะไม่มีการวิจัยการพัฒนา หรือการขยายขีดความสามารถทั้งนี้เพราะระยะเวลาในช่วงนี้จะเป็นช่วงที่สั้นนั่นเอง

แนวคิดด้านกลยุทธ์ สำหรับมุมมองด้านการเงิน (Strategic Themes for the Financial Perspective) Kaplan และ Norton (1996: อ้างถึงใน เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์, 2550) กล่าวว่า มี 3 กลยุทธ์สำหรับในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตดังกล่าว คือ

1. การเติบโตและการผสมผสานของรายรับ (Revenue Growth and Mix) ซึ่งเป็นการกล่าวถึง การขยายผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อเข้าถึงลูกค้าและตลาดใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงส่วนผสมทางผลิตภัณฑ์ และบริการ

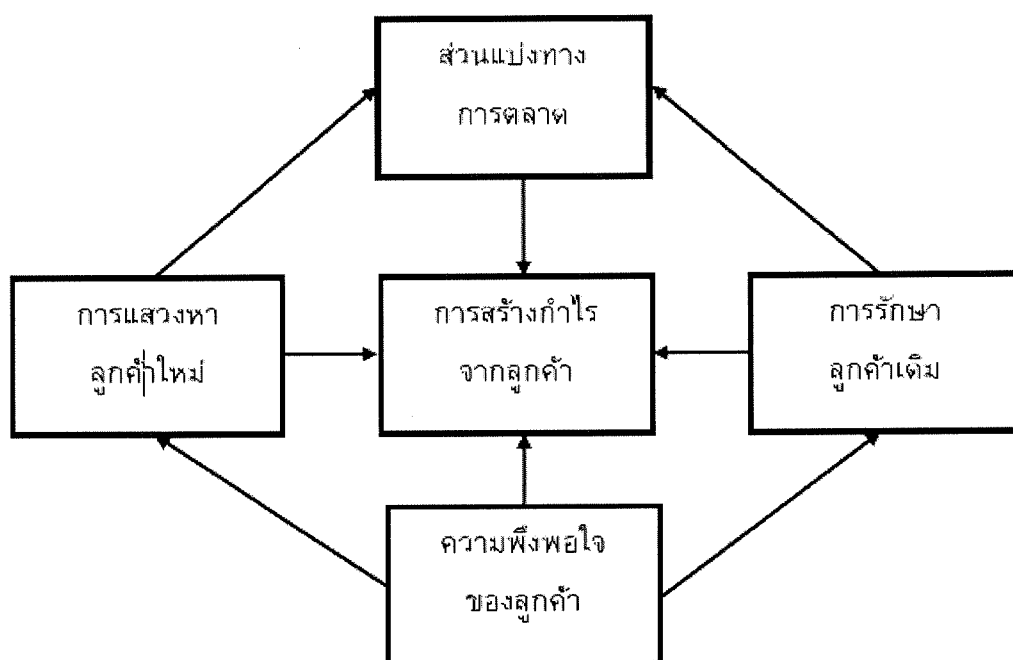
2. การลดต้นทุนและการพัฒนาผลิตภาพ (Cost Reducing/ Productivity Improvement) ซึ่งจะกล่าวถึงการผลักดันในการลดต้นทุนทางตรงของผลิตภัณฑ์และบริการ

3. การใช้สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพและการกำหนดกลยุทธ์การลงทุน (Asset Utilization Investment Strategy) โดยการพยายามลดเงินทุนหมุนเวียน และการจัดการธุรกิจใหม่โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันและใช้ทรัพยากรที่ขาดแคลนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการจัดการเหล่านี้จะทำให้เกิดผลต่อธุรกิจในการเพิ่มผลตอบแทนของเงินลงทุนและทรัพย์สิน

โดยสรุปวัตถุประสงค์ การประเมินผลด้านการเงินก็เพื่อแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว และตัวขับเคลื่อนในมุมมองด้านการเงินนี้จะเป็นตัวการที่ทำให้เกิดการเลือกใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

Kaplan และ Norton (1996: อ้างถึงใน เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์, 2550) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวัดผลการดำเนินงานในมุมมองนี้ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น การแสวงหาลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเก่าโดยการนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว และชื่อเสียงของกิจการซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มเครื่องมือหนักที่ใช้วัดด้านลูกค้า (Customer Core Measurement Group) เป็น 5 กลุ่ม ดังภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-1 กลุ่มเครื่องมือหลักที่ใช้วัดมุมมองด้านลูกค้า (Kaplan และ Norton, 1996)

จากภาพที่ 2-1 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) จะมุ่งไปที่กลุ่มของลูกค้าหรือการแบ่งส่วนตลาด และขนาดตลาดของกลุ่มอุตสาหกรรมต่าง ๆ

2. การรักษาลูกค้าเดิม (Customer Retention) จะมุ่งการวัดไปในด้านการรักษาและคงไว้ซึ่งลูกค้า โดยการวัดเป็นร้อยละของการเติบโตของธุรกิจกับลูกค้าในปัจจุบัน

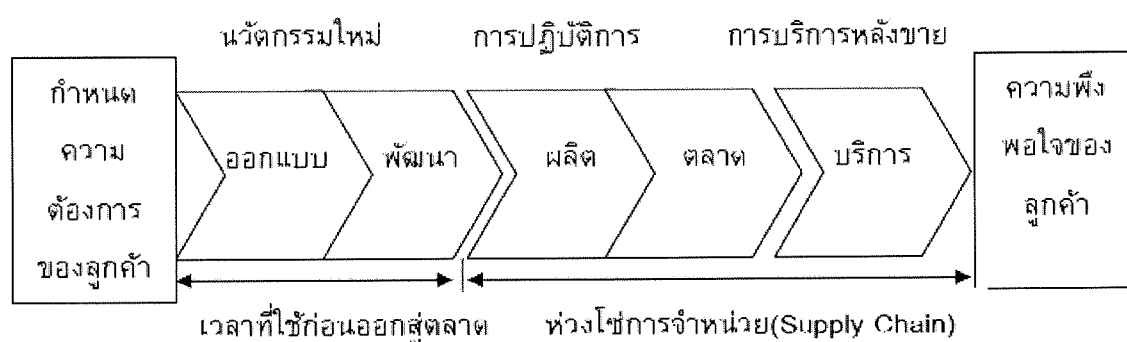
3. แสวงหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) จะวัดโดยการดูจำนวนลูกค้าใหม่ในแต่ละ ส่วนของตลาด หรืออัตราส่วนของต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่ต่อจำนวนลูกค้าใหม่ ซึ่งตัวขับเคลื่อนที่สำคัญของการหาลูกค้าใหม่คือการออกไปพบลูกค้า

4. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) จะวัดจากผลย้อนกลับ ของสิ่งที องค์กรดำเนินการและจะสามารถวัดผลได้จากการกลับมาซื้อสินค้าซ้ำของลูกค้า หรือโดยการใช้ วิธีการสำรวจความพึงพอใจเป็นหลักซึ่งมีเทคนิคพื้นฐานคือ การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์การ สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์และการสัมภาษณ์ส่วนตัว การวิจัยตลาดจึงเป็นสิ่งที่สำคัญของบริษัทใน ปัจจุบัน

5. ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า (Customer Profitability) ส่วนใหญ่จะวัดโดย ใช้ระบบต้นทุนตามกิจกรรม (Activity-Based Cost System) เป็นเครื่องมือและเป็นสัญญาณคอย บอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างกำไรกับลูกค้า

3. มุมมองด้านกระบวนการภายในของธุรกิจ (Internal-Business Process Perspective)

ในมุมมองด้านนี้จะต้องสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับสองด้านแรกที่กำลังกล่าวมาแล้ว เพราะเป็น พื้นฐานที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Perspective) เกิดยอดขายและกำไร (Financial Perspective) โดยการปรับปรุงโครงสร้างการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย องค์กรประกอบ 3 ส่วน (Kaplan and Norton, 1996)



กระบวนการทางธุรกิจ(Business Process)

กระบวนการสร้างนวัตกรรม

- การออกแบบผลิตภัณฑ์
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์

กระบวนการปฏิบัติการ

- การผลิต
- การตลาด
- การบริการ

ภาพที่ 2-2 ความเชื่อมโยงทางคุณค่าของมุมมองด้านกระบวนการภายในของธุรกิจ (Kaplan และ Norton, 1996)

จากภาพที่ 2-2 กระบวนการภายในของธุรกิจประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. กระบวนการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation Process) อันได้แก่ การวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

2. กระบวนการปฏิบัติการ (Operations Process) เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องศึกษาเพื่อกำหนด สมรรถนะหลักขององค์กร แล้วจะเกิดความคิดในการสร้างกระบวนการใหม่ในการดำเนินธุรกิจ สำหรับเครื่องมือที่ใช้วัดในส่วนนี้คือ TQM (Total Quality Management) ซึ่งเน้นในด้านคุณภาพ (Quality) และวงจรของเวลา (Cycle Time)

3. การบริการหลังการขาย (Postsale Service) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของความเชื่อมโยงคุณค่าภายใน (Internal Value Chain) ซึ่งเป็นการอธิบายถึงการตอบสนองลูกค้าในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการขาย ความรวดเร็ว ต้นทุนของทรัพยากรที่ใช้เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานของการบริการหลังการขาย

โดยสรุปแล้วกระบวนการปฏิบัติงานภายในของธุรกิจจะถูกวัดโดยระบบการวัดที่มุ่งไปที่การกำกับดูแล และการปรับปรุงพัฒนา ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ต้นทุนคุณภาพและเวลาในกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ปัจจุบัน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ เช่น Just-In- Time (วัดด้านเวลา) หรือ Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)

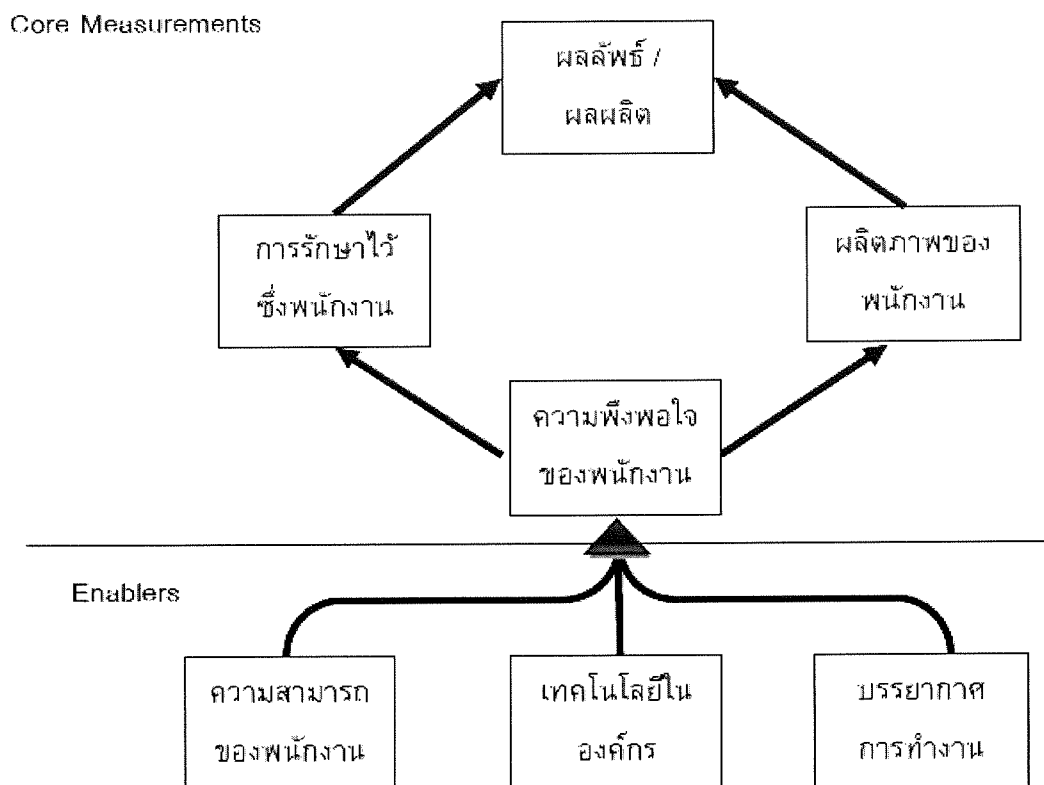
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

Kaplan และ Norton, 1996) เห็นว่ามุมมองด้านนี้ถือว่าเป็นฐานของการนำไปสู่ความสำเร็จของมุมมองอื่น ๆ ซึ่งมุมมองนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ด้านหลักคือ

1. ความสามารถของพนักงาน
2. ความสามารถของระบบข่าวสารข้อมูล
3. ระบบแรงจูงใจ การกระจายอำนาจ และการปรับตัวให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

มุมมองนี้มีความสำคัญมากต่ออนาคตขององค์กรเพราะเป็นพื้นฐานขององค์กร และเป็นตัวขับเคลื่อนที่จะทำให้เกิดมุมมองด้านต่าง ๆ ทุกด้านที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยเฉพาะมุมมองด้านการเงิน

จากหลักการที่ว่า (Kaplan และ Norton, 1996) ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กร จึงต้องพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์และสามารถวัดผลออกมาได้ ซึ่งอาจวัดได้โดยเครื่องมือหลัก 3 กลุ่มคือ 1) ความพึงพอใจพนักงาน 2) การรักษาพนักงานไว้ 3) ผลผลิตภาพของพนักงาน ดังภาพที่ 2-6



ภาพที่ 2-3 กรอบการทำงานของการวัดผลมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Kaplan และ Norton, 1996)

กลุ่มที่สำคัญที่สุดในภาพที่ 2-3 คือ ความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งการวัดความพึงพอใจของพนักงานโดยทั่วไปใช้การสำรวจประจำปีหรือสุ่มสำรวจรายเดือน ส่วนการวัดการชำระไว้ซึ่งพนักงานเดิมมักใช้การวัดด้วยอัตราการเข้าออกของพนักงานระดับสำคัญ ๆ และการวัดผลผลิตของพนักงานจะใช้อัตราของผลผลิตของพนักงานต่อเงินค่าตอบแทนของพนักงาน หรืออาจใช้อัตราส่วนรายรับต่อพนักงาน

ทั้งนี้ การสร้างความพึงพอใจของพนักงาน เกิดจาก 3 องค์ประกอบ คือ

1. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร เป็นการกล่าวถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งถือว่ามีค่าในในระดับพื้นฐาน โดยมุมมองนี้มีตัวชี้วัดที่สำคัญคือ ความทันเวลา และเป็นปัจจุบันของข้อมูล การครอบคลุมของข้อมูลในการตอบสนองการใช้งานและอัตราที่ระบบใช้การไม่ได้ ระบบแรงจูงใจ การกระจายอำนาจ และการรวมเป็นหนึ่งเดียว

2. ความสามารถของพนักงาน ซึ่งรวมถึงการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทั้งในองค์กร และนอกองค์กร

3. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน เป็นเครื่องมือช่วยที่สำคัญทางด้านกายภาพ ที่จะส่งผลต่อจิตใจ และการกระตุ้นความพึงพอใจในการทำงานให้มากขึ้น

นอกจากนี้ (Kaplan และ Norton, 1996) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงความพึงพอใจของพนักงาน ยังมีส่วนประกอบอื่น ๆ ดังนี้

1. การให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น ให้พนักงานได้มีการเสนอแนะความคิดเห็นในการทำงาน

2. การให้พนักงานเห็นคุณค่าของการทำงานที่ดี เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความรักงานที่ปฏิบัติ

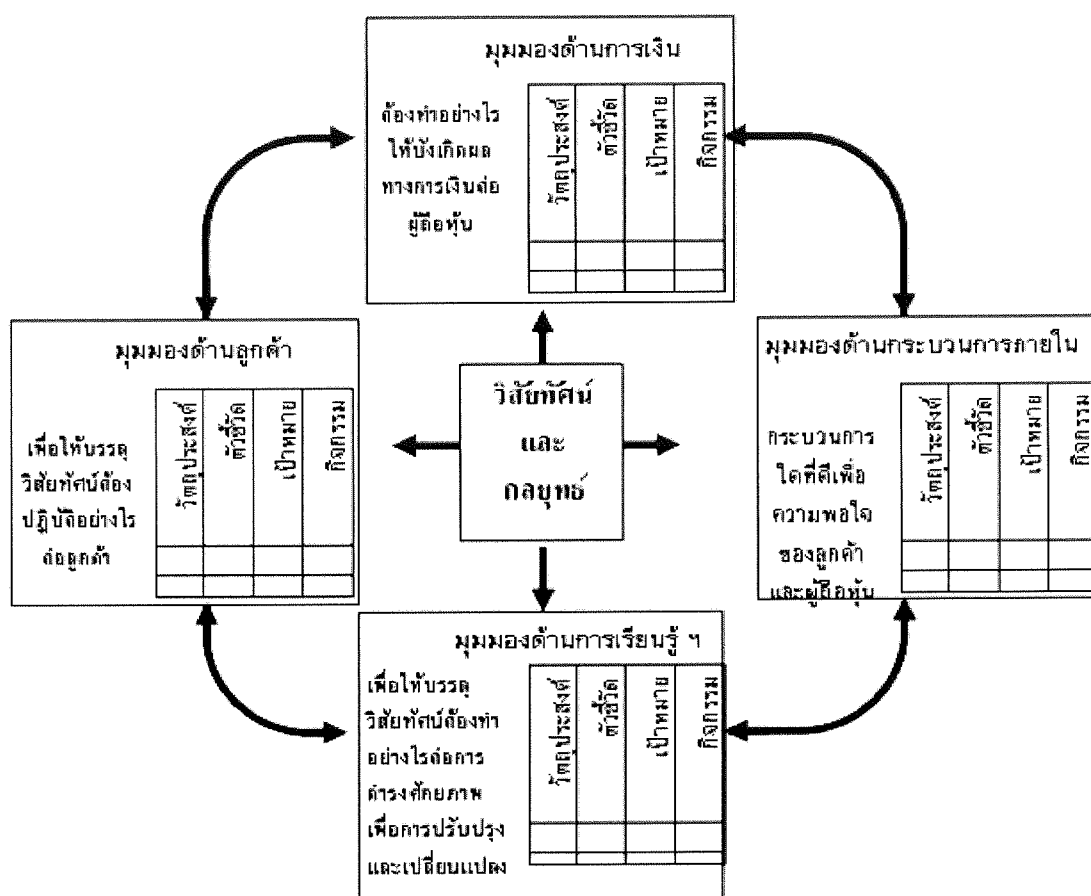
3. การให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลอย่างเพียงพอ เป็นการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและทันเวลา และให้โอกาสได้รับทราบ หรือแสวงหาข้อมูลได้อย่างสะดวก

4. การสนับสนุนให้พนักงานสร้างสรรค์และใช้ความคิดริเริ่ม ด้วยการเปิดโอกาสให้แสดงความรู้ความสามารถ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ด้วยการให้เข้าร่วมประชุม หรือจัดการประกวดแนวคิด ผลงาน และกิจกรรมใหม่ ๆ ภายในองค์กร

5. การสนับสนุนการทำงานของพนักงาน โดยวิธีการเชิงมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งรวมถึงการเปิดโอกาสให้ค้นคว้าศึกษาหาความรู้ในการทำงาน โดยให้การอบรมการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

6. ความพึงพอใจโดยรวมกับบริษัท เป็นการมองคุณค่าขององค์กรที่พนักงานทำงานอยู่ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานในภาพรวมขององค์กร

ดังนั้น ทั้ง 3 องค์ประกอบของมุมมองการเรียนรู้และการเติบโต คือความพึงพอใจของพนักงาน ความสามารถของพนักงาน และเทคโนโลยีในองค์กร โดยทั้ง 3 องค์ประกอบมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดแรงจูงใจและความคิดริเริ่มของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อผลิตภาพของพนักงาน ผลลัพธ์ และผลผลิตขององค์กรโดยรวม



ภาพที่ 2-4 องค์ประกอบการวัดผลการปฏิบัติงานของ Balanced Scorecard (Kaplan และ Norton, 1996)

จากภาพที่ 2-4 ภายใต้อะไรแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยช่อง 4 ช่องได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง โดยวัตถุประสงค์ในที่นี้หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการที่จะบรรลุหรืออยากจะไปให้ถึง เช่น

1.1 วัตถุประสงค์ด้านการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือการลดลงของ ต้นทุน

1.2 วัตถุประสงค์ด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้า เดิม การบริการที่รวดเร็ว หรือ ชื่อเสียงของกิจการที่ดี

1.3 วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการจัดส่งที่ตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

1.4 วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ และการมีระบบสารสนเทศที่ดี

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ซึ่งได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดผลจะสามารถบอกว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ เช่น

2.1 ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ด้านการเงินตัวชี้วัดที่นิยม ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเทียบกับปีที่ผ่านมา

2.2 ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ด้านลูกค้าตัวชี้วัดที่นิยม ได้แก่ จำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนที่ลูกค้าหายไป

2.3 ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ด้านกระบวนการภายในตัวชี้วัดที่นิยม ได้แก่ จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิต หรือร้อยละของสินค้าที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ

2.4 ภายใต้วัดวัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตัวชี้วัดที่นิยม ได้แก่ จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อคนต่อปี หรือระดับความสามารถของพนักงานที่เพิ่มขึ้น

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ เช่น

3.1 เป้าหมายการเพิ่มขึ้นของรายได้เท่ากับร้อยละ 20 ต่อปี

3.2 เป้าหมายของจำนวนลูกค้าเก่าที่หายไปต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

3.3 เป้าหมายของจำนวนของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตต้องไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี

3.4 เป้าหมายของชั่วโมงการฝึกอบรมเท่ากับ 10 วันต่อคนต่อปี

4. ความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือสิ่งที่ทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่ทำนี้ควรจะเป็นสิ่งที่ใหม่หรือไม่เคยทำมาก่อน ซึ่งถ้าทำแล้วจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3. ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี (วรศักดิ์ ทุมมานนท์ และ ชิริยุส วัฒนาสุภโชค, 2545)

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ควรจะประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

3.1 สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพนั้นควรจะต้องสอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดเอาไว้ในแผนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร เพื่อสามารถสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทั้งหมดทราบจุดที่จะไปถึง และการวัดผลในประเด็นต่าง ๆ เหล่านั้นได้ เช่น

หากแผนงานขององค์กรต้องการที่จะขยายตลาดไปยังต่างประเทศ ตัวชี้วัดที่เหมาะสมอาจเป็นส่วนสำคัญของยอดขายจากตลาดต่างประเทศต่อยอดขายรวมหรืออัตรากำไรรับในสินค้าจากตลาดต่างประเทศ เป็นต้น

3.2 สามารถแสดงถึงสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง (Validity) เช่น ถ้าองค์กรต้องการวัดความพึงพอใจของลูกค้า หลายองค์กรวัดจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการเพิ่มขึ้นของยอดขายนั้นอาจจะมาจากสาเหตุที่มีใช้เพียงแค่ความพอใจของลูกค้าก็ได้ เช่น การที่เศรษฐกิจดีขึ้นหรือการที่คู่แข่งขยับเลิกกิจการไป ดังนั้นตัวชี้วัดที่บ่งชี้ได้ชัดเจนกว่าในกรณีนี้ น่าจะเป็นอัตรากำไรหรืออัตรากำไรสุทธิ เป็นต้น

3.3 วัดได้ (Measurable) ตัวชี้วัดควรต้องชัดเจนไม่มีข้อโต้แย้งว่าบรรลุแล้วหรือไม่ ดังนั้นควรที่จะทำเป็นเชิงปริมาณหรือตัวเลขให้ได้ แม้ว่าโดยความหมายจะเป็นเชิงคุณภาพมากกว่าก็ตาม เช่น การที่วัดเรื่องของคุณภาพสินค้าที่ดีขึ้น อาจจะพิจารณาจากอัตราของเสียหรืออัตรากำไรส่งคืนสินค้าจากลูกค้า

3.4 แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญจริง ๆ ที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน มีใช้แสดงถึงรายละเอียดปลีกย่อยมากเกินไปจนมากเกินความจำเป็น เช่น ต้องการวัดความสามารถทางการตลาดขององค์กร แต่ไปมุ่งเน้นที่วัดจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงานขายในแต่ละวัน อาจจะไม่ได้แสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสามารถทางการตลาดขององค์กรอย่างแท้จริง

3.5 ข้อมูลมีพร้อมหรือสามารถจัดหาได้ โดยที่ไม่มีการเสียต้นทุนค่าใช้จ่ายมาก เพราะหลายกิจการจำเป็นต้องพัฒนาระบบข้อมูลใหม่ทั้งหมดเพียงเพื่อรองรับกับตัวชี้วัดที่เพิ่มขึ้นใหม่เพียงไม่กี่ตัวย่อมเกิดความไม่คุ้มค่า

3.6 ข้อมูลในตัวชี้วัดต้องมีพร้อมและทันสมัยนั้นคือสามารถปรับข้อมูลในตัวชี้วัดนั้นได้ และรายงานผู้บริหารที่เกี่ยวข้องได้อย่างทันท่วงที สำหรับระบบที่มีอยู่แล้วควรจะรองรับการเปลี่ยนแปลงข้อมูลในตัวชี้วัดดังกล่าวได้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย

3.7 มีผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถหาผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการทำตัวชี้วัดดังกล่าวบรรลุตามเป้าหมาย รวมถึงต้องคอยติดตามดูและกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และทำหน้าที่ชี้แจงเหตุผล รวมถึงหาทางแก้ไขเมื่อตัวชี้วัดเหล่านั้นไม่บรรลุผลตามที่วางเป้าหมายไว้

3.8 เป็นที่เข้าใจของผู้อื่น ตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นไม่ควรจะซับซ้อนจนกระทั่งผู้ที่เกี่ยวข้องทำความเข้าใจได้ยากซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาในการนำไปใช้จริงในอนาคต

4. กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard

พสุ เดชะรินทร์ (2544) ได้อธิบายแนวทางและกระบวนการจัดทำ BSC ว่าประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis คือการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

4.2 กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร

4.3 วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

4.4 จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง

4.4.1 ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่

4.4.2 จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล

4.5 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

4.6 ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของ ตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

4.6.1 การจัดทำตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร และระดับต่าง ๆ ลดหลั่นลงมาเรื่อย ๆ จนถึงระดับบุคคล ซึ่งตัวชี้วัดที่จัดทำจะตอบสนองกับวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกันไปในทุกระดับ

4.6.2 การกำหนดเป้าหมาย (Target) ทั้งนี้โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบันเป็นฐาน ซึ่งจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักที่องค์กรกำหนดไว้

4.6.3 การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในข้อ 4.6.2

4.7 เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้วสามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก

5. ขั้นตอนการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิด Balanced Scorecard

การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิด Balanced Scorecard สามารถดำเนินงานโดยวางแผนและพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยความร่วมมือของผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับ ซึ่งการออกแบบมีขั้นตอนหลัก คือ (ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย, 2541 อ้างถึงใน นัยนา เหลี่ยมวานิช, 2544)

5.1 ศึกษาการดำเนินงานขององค์กร

ศึกษาภาพรวมขององค์กร จากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น รายงานประจำปี ระเบียบ วิธีการปฏิบัติต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลขององค์กร ได้แก่

5.1.1 ลักษณะของธุรกิจ

5.1.2 ประวัติความเป็นมา

5.1.3 ภารกิจหลักขององค์กร

5.1.4 นโยบายการบริหารงาน

5.1.5 โครงสร้างการบริหารงาน

5.1.6 ระบบการดำเนินงาน

5.2 เก็บข้อมูลภาคสนาม

5.2.1 สัมภาษณ์หรือสอบถามพนักงานระดับผู้บริหาร เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน

5.2.2 สัมภาษณ์หรือสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน หน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของงานที่ปฏิบัติอยู่ ทัศนคติต่องานที่ปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน เป็นต้น

5.3 ออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงาน

เมื่อทราบวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรแล้วจึงทำการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด โดยการพิจารณาใน 4 มุมมองหลักเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

5.3.1 มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) องค์กรจะคงไว้ซึ่งความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนทิศทางและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ และสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่องให้กับองค์กรอย่างไร

5.3.2 มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective) องค์กรจะเป็นเลิศในกระบวนการทำงานด้านใด

5.3.3 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ องค์กรจะต้องทำอะไรให้ปรากฏในสายตาของลูกค้า

5.3.4 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) การที่เราจะประสบความสำเร็จทางด้านการเงิน เราต้องทำอะไรให้ปรากฏเมื่อมองจากสายตาของผู้ถือหุ้น

5.4 วิเคราะห์ตัววัดผลการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการนำไปใช้งานจริง และข้อจำกัดในการใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดขึ้น

5.5 การนำไปปฏิบัติ

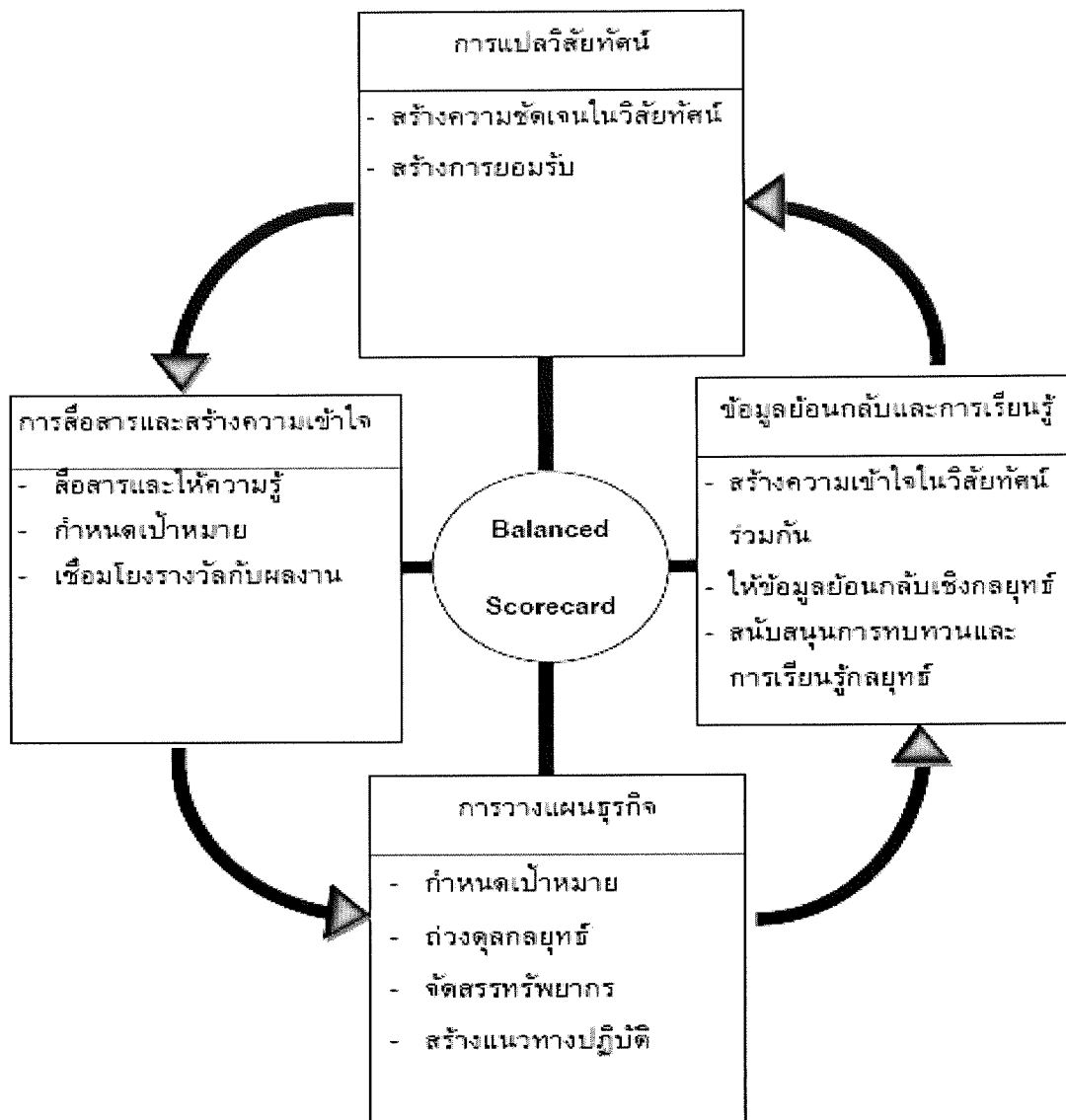
การนำ Balanced Scorecard ไปปฏิบัติ จะต้องจัดทำแผนการนำไปปฏิบัติให้ชัดเจนทั้งระบบข้อมูล ระบบการสื่อสาร และระบบการวัดให้พนักงานทราบและเข้าใจทั่วทั้งองค์กร โดยจะต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

5.6 การทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ในระยะเริ่มต้นของการดำเนินการ ผู้บริหารต้องทบทวนผลของการใช้ Balanced Scorecard เป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทันทีถ้าพบปัญหาหรือข้อผิดพลาด หลังจากนั้น Balanced Scorecard ควรจะได้รับการทบทวนไปพร้อม ๆ กับการทบทวนแผนกลยุทธ์

6. การวัดผลการปฏิบัติงานระบบ Balanced Scorecard กับการควบคุมเชิงกลยุทธ์

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (คณัย เทียนพูน, 2542) อธิบายว่า การวัดผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ Balanced Scorecard ได้รับการพัฒนาให้เชื่อมโยงกับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ โดยพิจารณากระบวนการทางธุรกิจ 4 มุมมองที่เป็นอิสระต่อกัน และพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างสมดุล โดย กำหนดตัววัดผลออกมาอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมโดยที่การวัดผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ Balanced Scorecard จะเกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 กระบวนการ ดังภาพที่ 2-8



ภาพที่ 2-5 Balanced Scorecard กับกระบวนการบริหารกลยุทธ์ (Kaplan และ Norton,1996)

จากภาพที่ 2-5 การวัดผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ Balanced Scorecard ได้มีการเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารกลยุทธ์ทั้ง 4 กระบวนการดังนี้

1. การแปลวิสัยทัศน์ (Translating the Vision)

การแปลวิสัยทัศน์ จะช่วยให้ผู้บริหารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้กับผู้เกี่ยวข้องเข้าใจได้ ซึ่งถือว่าการแปลภารกิจมาเป็นการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมได้

2. การติดต่อสื่อสารและเชื่อมความเข้าใจ (Communication and Linking)

การติดต่อสื่อสารและเชื่อมความเข้าใจ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ขององค์กรเข้ากับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบุคคล โดยปกติการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะเชื่อมเข้ากับเป้าหมายระยะสั้น แต่การวัดผลด้วยระบบ Balance Scorecard จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าพนักงานมีความเข้าใจในกลยุทธ์และสามารถปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ได้

3. การวางแผนธุรกิจ (Business Planning)

การวางแผนธุรกิจช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์และแผนทางการเงินเข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากรและลำดับความสำคัญในการดำเนินการ เพื่อการบรรลุเป้าหมายระยะยาวของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้ (Feedback and Learning)

เทคนิคของการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยระบบ Balanced Scorecard จะก่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning) จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในปัจจุบันและความต้องการเชิงกลยุทธ์ในระดับที่สมดุลกัน โดยไม่ได้คำนึงงานและสนใจเพียงมุมมองใดโดยเฉพาะ ซึ่งอาจก่อให้เกิดช่องว่างในการบริหารงานขึ้นได้

7. ประโยชน์ของ Balanced Scorecard

ในการนำการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้กับองค์กร ซึ่งมีประโยชน์ดังต่อไปนี้ (วรศักดิ์ ทุมมานนท์ และ ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, 2545)

7.1 สร้างความสอดคล้องของกลยุทธ์ทั่วองค์กร (Strategic Agreement)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยทำให้เกิดการสอดคล้องกันในเรื่องของแผนกลยุทธ์ในทุกระดับชั้นขององค์กร ส่งผลให้ทิศทางขององค์กรมีความชัดเจน และองค์กรสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

7.2 ระบบการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Strategic Communication)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดแนวคิดหลักของแผนกลยุทธ์ไปยังบุคลากรในทุกระดับขององค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

7.3 มีระบบการถ่ายทอดกลยุทธ์ทุกระดับ (Strategic Alignment)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยทำให้เกิดความสอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เนื่องจากในทางปฏิบัติการจัดทำผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) จะมีหลายระดับด้วยกัน

7.4 การมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้า (Predictive and Early Warning Sign)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยทำให้องค์กรสามารถคาดคะเนถึงปัญหาหรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นก่อนที่จะลุกลามกลายเป็นปัญหาใหญ่โต เนื่องจากดัชนีตัวชี้วัดจะมีความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผลอยู่ตลอดเวลา นั่นหมายถึงการที่องค์กรสามารถพิจารณาถึงดัชนีตัวชี้วัดบางตัวที่แสดงถึงสิ่งที่ผิดปกติขึ้นมา แล้วรีบเข้าไปทำการแก้ไขและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ก่อนที่จะส่งผลลุกลามไปยังผลประกอบการอื่น ๆ ขององค์กรต่อไป องค์กรสามารถป้องกันความเสียหายได้ในระดับหนึ่งและสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วขึ้น

7.5 การมององค์กรเป็นภาพรวมทั้งระบบ (Holistic View)

การวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) จะทำให้ผู้บริหารมีมุมมองที่กว้างขวางขึ้นและสามารถพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญในธุรกิจนั้นก็คือทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะประเมินผล ควบคุม และมองภาพธุรกิจในเชิงองค์รวมได้มากขึ้น โดยในปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ ไม่สามารถมุ่งเน้นมุมมองทางการเงิน หรือการผลิตและการดำเนินงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องมีการพิจารณามุมมองต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในเชิงองค์รวมขององค์กรไปพร้อม ๆ กันด้วย ซึ่งมุมมองแต่ละมุมมองดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล โดยการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (Balanced Scorecard) จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาถึงภาพรวมและทราบถึงความสัมพันธ์ของมุมมองต่าง ๆ ได้ชัดเจน และทำให้สามารถควบคุมทุก ๆ ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจได้มากขึ้น อันจะนำไปสู่การประเมินผล การควบคุมผลการดำเนินงานที่รัดกุม

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

จากการศึกษาค้นคว้างานเอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ และมีผู้วิจัยหลายท่าน ได้ให้ความหมายแนวคิดและทฤษฎีไว้ดังนี้

ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึก (Feeling) มีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ต้องการหรือตามแรงจูงใจ (Wolman, 1973)

ทัศนคติและความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งสามารถใช้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้หมายถึงผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น ทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้นและทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พึงพอใจ (Vroom, 1964)

ความพึงพอใจ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของบุคคลให้น้อยลงได้ ถ้าความตึงเครียดมีมากก็จะทำให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งความตึงเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ หากมนุษย์มีความต้องการมากก็จะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง แต่ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนอง ก็จะทำให้เกิดความพอใจ (กมลมาศ อุเทนสุด, 2548)

ความพึงพอใจว่า การวัดความพึงพอใจเป็นวิธีหนึ่งที่ใช้กันอยู่ เพื่อทราบผลของการให้บริการที่ดีเลิศทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเป็นสิ่งที่บริษัทเชื่อว่ามีคุณค่าและควรให้ความเข้าใจในความต้องการและปัญหาของลูกค้าในการให้บริการด้านสุขภาพ ผู้บริหารขององค์กรจึงต้องมีความรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพให้เกิดประสิทธิผลและให้ผลดีอย่างต่อเนื่อง (Thomas & Eart, 1973)

ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นความคิดเห็นของผู้รับบริการที่ได้รับจากผู้ให้บริการ และจัดเป็นเกณฑ์ประเมินด้านผลลัพธ์ด้วยและเป็นระดับของความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังของผู้รับบริการในอุดมคติกับการรับรู้ของผู้รับบริการที่ได้ รับตามความเป็นจริง สำหรับนักวิจัยทางพฤติกรรมได้ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในบริการเป็นความรู้สึกหรือความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของคนที่เกิดจากประสบการณ์ที่ผู้รับบริการเข้าไปใช้บริการในสถานที่ให้บริการนั้น ๆ และประสบการณ์นั้นได้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่แตกต่างกันทฤษฎีความต้องการของ Maslow (มาสโลว์) เป็นนักจิตวิทยาชาวอังกฤษ ได้สร้างทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นสมมติฐานอยู่ 2 ประการ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาตราบดีที่ยังมีชีวิตอยู่ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นจึงจะมีอิทธิพลจูงใจต่อไป

2. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญในเมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา มาสโลว์ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ดังนี้

2.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อนและความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อ ความต้องการทางด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย ในด้านนี้โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

2.2 ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็就会有ความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกัน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิด

ขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงานและสถานะทางสังคม

2.3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) ภายหลังจากที่ได้รับการตอบสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้วก็จะมีความต้องการสูงขึ้น คือ ความต้องการทางสังคม จะเริ่มเป็นสิ่งที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมเสมอ

2.4 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้คือ ความมั่นใจในตัวเองในเรื่องความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรือต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร

2.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization or Self-Realization) ลำดับขั้นตอนความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิด หรือความคาดหวังทะเยอทะยานใฝ่ฝันที่จะได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์มีความต้องการ 5 ประการเมื่อความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการสิ่งอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้นมาอีก ความต้องการทั้ง 5 ขั้น จะมีความสำคัญกับบุคคลมากน้อยเพียงใดการตอบสนองตามลำดับขั้นของ Maslow มีข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการของคนที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะประกอบไปด้วย 2 หลักการ คือ

1. หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (The Deficit Principle) ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการที่เป็นความพอใจของคนไม่เป็นตัวจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในด้านอื่น ๆ อีกต่อไป คนเหล่านี้กลับจะเกิดความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ยอมรับและพอใจความขาดแคลนต่าง ๆ ในชีวิต โดยถือว่าเป็นเรื่องธรรมดา

2. หลักการแห่งความเจริญก้าวหน้า (The Progression Principle) กล่าวคือลำดับขั้นของความต้องการทั้ง 5 ระดับ จะเป็นไปตามลำดับที่กำหนดไว้จากระดับต่ำไประดับสูงกว่าและความต้องการของคนในแต่ละระดับจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อความต้องการของระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้วนั้น จะเห็นว่า ความต้องการสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้วไม่ได้รับการตอบสนองความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคนก็จะเกิดขึ้นและก็ต้องพยายามแสวงหาให้ได้

เว้นแต่จะมีอุปสรรคแล้วทำให้เกิดความท้อถอยต่ออุปสรรคนั้น ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการตอบสนองความต้องการอยู่ในระดับหนึ่งแล้วอย่างสมบูรณ์ ก็ต้องการจะได้รับการตอบสนองความต้องการอีกในระดับสูงกว่าแต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ไม่ได้ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ หรือไม่สำเร็จตามความต้องการ สิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดแสวงหา ท้อถอย และจะยอมรับสภาพไม่มีการดิ้นรนอีกต่อไป ในทิศทางตรงกันข้ามถ้าความต้องการในระดับต่ำกว่าในแต่ละระดับได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ คนก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีกจนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือ การได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) ทฤษฎีความพึงพอใจของ Shelley ซึ่งเป็นทฤษฎีว่าด้วยความรู้สึกสองแบบของมนุษย์ คือ ความรู้สึกในทางบวก และความรู้สึกในทางลบ ความรู้สึกทุกชนิดของมนุษย์จะตกอยู่ในกลุ่มความรู้สึกสองแบบนี้ ความรู้สึกทางบวก คือ ความรู้สึกที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดความสุข เป็นความรู้สึกที่แตกต่างจากความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นความรู้สึกที่มีระบบย้อนกลับ ความสุขสามารถทำให้เกิดความสุขหรือความรู้สึกทางบวกเพิ่มขึ้นอีก ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความสุขเป็นความรู้สึกที่สลับซับซ้อนและมีความสุขนี้มีผลต่อบุคคลมากกว่าความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ (สุรเชษฐ ปิตะวาสนา, 2544)

ความรู้สึกทางลบ ความรู้สึกทางบวก และความสุข มีความสัมพันธ์กันอย่างสลับซับซ้อน และระบบความสัมพันธ์ของความรู้สึกทั้งสามนี้ เรียกว่า ระบบความพอใจ โดยความพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อระบบความพึงพอใจมีความรู้สึกทางบวกมากกว่าทางลบ ความพอใจสามารถแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกทางบวกแบบต่าง ๆ ได้ และความรู้สึกทางบวกนี้ยังเป็นตัวช่วยให้เกิดความพอใจแก่มนุษย์ สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกหรือสร้างให้เกิดความพอใจมนุษย์ ได้แก่ ทรัพยากร (Resource) หรือสิ่งเร้า (Stimuli) การวิเคราะห์ระบบความพึงพอใจจะเป็นการศึกษาว่า ทรัพยากรหรือสิ่งเร้าแบบใดเป็นที่ต้องการที่จะทำให้เกิดความพอใจและความสุขแก่มนุษย์ ความพอใจจะเกิดได้สภาพแวดล้อมทางกายภาพก็เป็นทรัพยากรของระบบความพึงพอใจอย่างหนึ่ง ดังนั้นการออกแบบสภาพแวดล้อม คือ การตัดสินใจว่าควรจัดการทรัพยากรที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีอยู่อย่างไรให้เกิดความพึงพอใจได้

ความพึงพอใจในเชิงปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โดยเฉพาะในลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการที่ประกอบไปด้วยบุคคลสองฝ่าย คือ ฝ่ายแรก ได้แก่ ผู้มีอำนาจหน้าที่ในการบริการ ฝ่ายที่สอง ได้แก่ ผู้รับบริการ การศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการนั้น Herbert A. Simon เห็นว่างานใดจะมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาจากผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า แต่ถ้าเป็นเรื่องการบริหารรัฐกิจก็ต้องบวกความพึงพอใจของผู้รับบริการด้วย (วิโรจน์ สัตย์สัณฑ์สกุล, 2548)

จากผู้วิจัยได้กล่าวมาข้างต้นแม้ว่าจะมีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ความพึงพอใจ” ต่างกันไป แต่สรุปได้ร่วมกันว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งในเชิงการ

ประเมินค่า ซึ่งจะเห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจนี้เกี่ยวข้องกับสัมพันธกันที่สอดคล้องกันไม่ออก สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับทัศนคตินั้นค่อนข้างจะมีผู้ศึกษากันอย่างกว้างขวางในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ดังนี้ (จิราพร วีระหงส์, 2548)

1. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) เป็นลักษณะทางความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคล องค์ประกอบทางความรู้สึกนี้มี 2 ลักษณะ คือ ความรู้สึกทางบวก ได้แก่ ชอบ พอใจ เห็นใจ และความรู้สึกทางลบ ได้แก่ ไม่ชอบ ไม่พอใจ เป็นต้น

2. องค์ประกอบด้านความคิด (Cognitive Component) คือ การที่สมองของบุคคลรับรู้ และวินิจฉัยข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับเกิดความรู้สึกเกี่ยวกับวัตถุบุคคลหรือสภาพขึ้น องค์ประกอบทางความคิดเกี่ยวข้องกับการพิจารณาที่มาของทัศนคติออกมาว่าถูกหรือผิดดีหรือไม่ดี

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior Component) เป็นความพร้อมที่จะกระทำหรือพร้อมที่จะตอบสนองต่อที่มาของทัศนคติ

อัลเดอเฟอ (Alderfer) ได้ขยายทฤษฎีมาสโลว์โดยพิจารณาถึงวิธีการที่บุคคลมีปฏิกิริยาเมื่อเขาสามารถและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตน โดยพัฒนาหลักความก้าวหน้าในความพึงพอใจ (Satisfaction-progression principle) เพื่ออธิบายถึงวิธีการที่บุคคลมีความก้าวหน้ากับลำดับขั้นความต้องการเมื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าได้ และในทางตรงข้ามของการถดถอย-ความดิ่งเครียด (Frustration-regression principle) เพื่ออธิบายว่าเมื่อบุคคลที่ยังมีความดิ่งเครียดในการพยายามที่จะตอบสนองในระดับต่ำกว่าทฤษฎี ERG ระวังกว่าบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้นและต่ำลงของระดับความต้องการขึ้นกับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539)

ความพึงพอใจและแนวทางการเสริมสร้างความพึงพอใจในการบริการไว้ว่า ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้บริการต่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานบริการ ดังนั้น การสร้างความพึงพอใจในการบริการจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กันไปทั้งต่อผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ดังนี้

1. การตรวจสอบความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้บริการอย่างสม่ำเสมอ
2. การกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน
3. การกำหนดกลยุทธ์การบริการที่มีประสิทธิภาพ
4. การพัฒนาคุณภาพและความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงาน

5. การนำกลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการไปปฏิบัติและประเมินผล เมื่อความพึงพอใจมีความสำคัญสูงมากต่อการบริการ ดังนั้นผู้ประกอบการบริการจะต้องทำความเข้าใจต่อลักษณะและองค์ประกอบความพึงพอใจอย่างถี่ถ้วน ดังนี้

5.1 ความพึงพอใจเป็นการแสดงออกทางอารมณ์และความรู้สึกในทางบวกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในการรับบริการ ซึ่งบุคคลจะรับรู้รูปแบบของการบริการและคุณภาพของการบริการโดยใช้ประสบการณ์ที่ได้รับด้วยตนเอง หรือจากการอ้างอิงใด ๆ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เช่น คำบอกเล่าของกลุ่มเพื่อน โฆษณา เป็นต้น ในการประเมินสิ่งที่ได้รับจากการบริการ หากการบริการเป็นไปตามความต้องการของผู้รับบริการก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในบริการนั้น

5.2 ความพึงพอใจเกิดจากการประเมินความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจริงในสถานการณ์หนึ่ง ในการใช้บริการนั้นบุคคลย่อมมีข้อมูลจากแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ (Reference) เช่น ประสบการณ์ส่วนตัว ความรู้จากการเรียนรู้ คำบอกเล่าของกลุ่มเพื่อน ข้อมูลจากรูทกิจบริการแบบเดียวกัน เป็นต้น จึงเกิดความคาดหวังต่อสิ่งที่ควรจะได้รับจากการบริการ (Expectation) ซึ่งจะมีอิทธิพลแก่ผู้รับบริการในการที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสิ่งที่ได้รับจริงในกระบวนการบริการ (Performance) หากการบริการเป็นไปตามที่คาดหวังย่อมเกิดการยืนยันความถูกต้อง (Confirmation) ต่อการบริการและเกิดความพึงพอใจในบริการแต่ถ้าบริการที่ได้รับไม่เป็นไปตามคาดหมายก็จะเกิดการยืนยันความไม่ถูกต้อง (Disconfirmation) ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในบริการ

5.3 ความพึงพอใจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากในแต่ละช่วงเวลาบุคคลย่อมมีความคาดหวังต่อการบริการแตกต่างกันทั้งขึ้นอยู่กับอารมณ์ ความรู้สึก ประสบการณ์ที่ได้มาระหว่างเวลานั้น จึงทำให้เกณฑ์ประเมินความพึงพอใจมีการเลื่อนขึ้น-ลง ตลอดเวลา ส่งผลให้การเปรียบเทียบสิ่งที่ได้รับกับสิ่งที่คาดหวังเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

ความพึงพอใจนั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ การประเมินคุณภาพของการบริการอันเป็นสิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวังว่าจะได้รับจากการให้บริการ โดยที่ความพึงพอใจในการบริการของผู้รับบริการจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่

1. การรับรู้คุณภาพของผลิตภัณฑ์บริการ อันเป็นสิ่งที่ผู้ให้บริการได้สัญญาว่าจะให้ โดยผู้รับบริการมีความคาดหวังต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์บริการว่าจะได้รับอย่างน้อยตามที่ผู้ให้บริการได้สัญญาไว้ ความมากน้อยของคุณภาพของสิ่งที่ได้รับจะเป็นตัวกำหนดถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการนั่นเอง

2. การรับรู้คุณภาพของการนำเสนอบริการ ซึ่งผู้ให้บริการจะนำเสนอผ่านการแสดงออกต่าง ๆ ในกระบวนการบริการ โดยผู้รับบริการจะประเมินว่าผู้ให้บริการนั้นได้บริการอย่างเหมาะสมมากน้อยเพียงใดรวมทั้งความสะดวกในการเข้าถึงบริการ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้ให้บริการตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่องาน การใช้ภาษาในการสื่อสาร และการปฏิบัติตนในการให้บริการว่าผู้ให้บริการมีความเต็มใจและจริงใจเพียงใด ในการให้บริการรับรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้รับบริการประเมินคุณภาพการบริการได้อย่างมีเหตุและผล ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในการรับบริการ (อเนก สุวรรณบัณฑิต, 2548)

ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นระดับความรู้สึกของผู้รับบริการซึ่งประกอบด้วย ดังนี้

1. ความพอใจของความสะดวกที่ได้รับจากการบริการ
2. ความพอใจต่อการประสานงานผู้บริการ
3. ความพอใจต่อการต้อนรับและการเอาใจใส่ของผู้ให้บริการ
4. ความพอใจกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ
5. ความพอใจต่อคุณภาพบริการ
6. ความพอใจต่อการใช้บริการต่อการใช้จ่ายในการบริการ

(ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2538)

อเนก สุวรรณบัณฑิต และภาสกร อุดลพัฒน์กิจ (2548) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสิ่งที่ผู้รับบริการจะแสดงออกในทางบวกหรือลบต่อสิ่งที่ได้รับจากการบริการ และการนำเสนอการบริการโดยเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้คาดหวังไว้ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการบริการ ได้แก่

1. ผลผลิตขั้นบริการ ในการนำเสนอการบริการจะต้องมีผลผลิตขั้นบริการที่มีคุณภาพและระดับการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ โดยผู้ให้บริการจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ และจริงใจต่อการสร้างเสริมคุณภาพของผลผลิตขั้นบริการที่จะส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการ

2. ราคาค่าบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเกิดจากการประเมินคุณภาพและรูปแบบของการบริการเทียบกับราคาค่าบริการที่จะต้องจ่ายออกไป โดยผู้ให้บริการจะต้องกำหนดราคาค่าบริการที่เหมาะสมกับคุณภาพของการบริการ และเป็นไปตามความเต็มใจที่จะจ่าย (Willingness to Pay) ของผู้รับบริการ ค่าบริการจะถูกหรือแพงขึ้นอยู่กับความสามารถในการจ่ายและเจตคติต่อราคาของกลุ่มผู้รับบริการอีกด้วย

3. สถานที่บริการ ผู้ให้บริการจะต้องมองหาสถานที่ในการให้บริการที่ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก มีสถานที่ที่กว้างขวางเพียงพอและต้องคำนึงถึงการอำนวยความสะดวก

แก่ผู้รับบริการในทุกด้าน เช่น การมีสถานที่จอดรถ หรือการให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งทำให้ประเด็นด้านสถานที่ให้บริการลดลงไปได้ เป็นต้น

4. การส่งเสริมแนะนำบริการ ผู้ให้บริการจะต้องให้ข้อมูลข่าวสารในเชิงบวกแก่ผู้รับบริการทั้งในด้านคุณภาพการบริการและภาพลักษณ์ของการบริการผ่านทางสื่อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับบริการได้นำข้อมูลเหล่านี้ไปช่วยประเมินเพื่อตัดสินใจใช้บริการต่อไป

5. ผู้ให้บริการ จะต้องตระหนักตนเองว่ามีส่วนสำคัญในการสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการบริการของผู้รับบริการ โดยในการกำหนดกระบวนการจัดการ การวางรูปแบบการบริการ จะต้องคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ ทั้งแสดงพฤติกรรมบริการและเสนอบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยความสนใจเอาใจใส่อย่างเต็มที่ด้วยจิตสำนึกของการบริการ

6. สภาพแวดล้อมของการบริการ ผู้ให้บริการจะต้องสร้างให้เกิดความสวยงามของอาคารสถานที่ ผ่านการออกแบบตกแต่ง การแบ่งพื้นที่อย่างเหมาะสมลงตัวสร้างให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรผู้ให้บริการและสื่อภาพลักษณ์เหล่านี้ออกไปสู่ผู้รับบริการอีกด้วย

7. กระบวนการบริการ ผู้ให้บริการต่างมุ่งหวังให้เกิดความมีประสิทธิภาพของการจัดการระบบการบริการเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและความสามารถในการสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง มีคุณภาพ โดยการนำบุคลากร เทคโนโลยีเข้ามาร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการและหวังต่อประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้นต่อผู้รับบริการ

ความพึงพอใจของผู้รับบริการนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับด้วยกัน คือ

1. ความพึงพอใจที่ตรงกับความคาดหวัง เป็นสิ่งที่ผู้ให้บริการจะต้องจัดให้มีตามความคาดหวังของผู้รับบริการและระวังไม่ให้เกิดสิ่งที่ดีกว่าความคาดหวังนั้นได้ เพื่อให้ผู้รับบริการรู้สึกยินดีและมีความสุขในการมารับบริการนั้น ๆ

2. ความพึงพอใจที่เกินความคาดหวัง เป็นสิ่งที่ผู้ให้บริการมุ่งหวังที่จะสร้างให้มีเกินกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการมีความรู้สึกปลาบปลื้มใจหรือประทับใจในบริการที่ได้รับซึ่งเกินความคาดหวังที่ตั้งใจไว้

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจคือ ความรู้สึกพอใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจก็จะเกิดความพอใจ ชอบใจ เกิดเป็นทัศนคติด้านบวก ที่แสดงให้เห็นถึงสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้น และทัศนคติด้านลบที่แสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พึงพอใจ ความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึกของทัศนคติซึ่งไม่จำเป็นต้องแสดงหรืออธิบายเชิงเหตุผลเสมอไปก็ได้ ดังนั้น ความพึงพอใจจึงเป็นเพียงปฏิกิริยาด้านความรู้สึกต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นที่แสดงผลออกมาในลักษณะของผลลัพธ์สุดท้ายของขบวนการ

ประเมินโดยบ่งบอกถึงทิศทางของผลประเมินว่าจะเป็นไปได้ในลักษณะทิศทางบวก หรือทิศทางลบ หรือ ไม่มีปฏิกิริยา คือ เฉย ๆ ต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นนั้นก็ได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผล

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) กล่าวถึง การประเมินผลว่า การประเมินผล หรือมักเรียก "การติดตามประเมินผล" เป็นกระบวนการดำเนินงานด้านการกำกับควบคุม เพื่อติดตามความก้าวหน้าของภารกิจและหรือประเมินว่าภารกิจสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การติดตามประเมินผล โดยปกติจะต้องกำหนดดัชนีการติดตามประเมินผลเพื่อเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ว่าสถานการณ์ที่ตรวจสอบวัดได้นั้นบรรลุหรือไม่บรรลุเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือดัชนีที่กำหนด ประโยชน์ของการติดตามประเมินผล ไม่เพียงแต่ช่วยให้ทราบความก้าวหน้า และหรือความล่าช้าของการดำเนินการ โดยใช้ดัชนีประเมินว่าการดำเนินการใกล้ถึงเป้าหมายที่กำหนดแค่ไหนเพียงไรแล้ว ยังสามารถช่วยให้วิเคราะห์เพิ่มเติมให้ทราบปัจจัยเหตุแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวดังกล่าวได้ ทำให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงแนวทางดำเนินการต่อไปได้

ไพฑูรย์ เวทการ (2548) กล่าวถึง ขั้นตอนของการวัดและประเมินผลดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่ต้องการจะประเมิน เป็นการพิจารณาว่าคุณลักษณะหรือ พฤติกรรมที่ต้องการประเมินมีอะไรบ้าง ซึ่งก็ต้องมีการวิเคราะห์หลักสูตรหรือวิเคราะห์เนื้อหาและพฤติกรรมของรายวิชาที่ต้องการประเมินออกมาให้ได้ว่ามีเนื้อหาอะไร มีพฤติกรรมอะไรบ้าง อย่างละเท่าไร

2. การกำหนดวิธีการวัดและเครื่องมือที่ใช้วัดผล เป็นการเลือกวิธีการและเครื่องมือวัดให้เหมาะสมกับพฤติกรรมที่ต้องการวัดแต่ละประเภทให้เหมาะสม และต้องสามารถวัดพฤติกรรมเหล่านั้นได้จริง

3. การสร้างหรือเลือกเครื่องมือ เป็นการกำหนดสิ่งเร้าหรือหาสถานการณ์เพื่อนำไปใช้ทดสอบผู้เรียน ให้แสดงพฤติกรรมตอบสนองออกมาในรูปข้อมูลเชิงปริมาณ โดยที่เครื่องมือต้องมีคุณสมบัติที่ดี เช่น ต้องวัดในสิ่งที่ต้องการได้ตรงกับจุดมุ่งหมาย ให้ผลการวัดที่แน่นอนคงเส้นคงวา ไม่เปลี่ยนแปลง มีความชัดเจน เข้าใจได้ตรงกัน ฯลฯ

4. การดำเนินการทดสอบ เป็นการนำเครื่องมือไปทดสอบเพื่อให้ผู้เรียนแสดงพฤติกรรมออกมาแล้วตีความหมายเป็นคะแนน ผลการวัดหรือคะแนนที่ได้จะนำไปใช้ในการตัดสินผลการเรียน ในการดำเนินการสอบนี้มีหลักสำคัญที่ต้องคำนึงถึงอย่างยิ่งก็คือต้องให้ผู้เรียนแสดงความสามารถสูงสุดของตนออกมาและต้องให้เกิดความยุติธรรมในการทดสอบ

5. การตรวจให้คะแนน เป็นการกำหนดตัวเลขแทนปริมาณของสิ่งที่ต้องการวัดตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาผลการตอบสนองหรือพฤติกรรมที่แสดงออกมา

6. การประเมินผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการประเมินผล เป็นการลงสรุปจากข้อมูลที่วัดมาได้จากข้อ 5 โดยนำผลการวัดมาเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วลงสรุปว่าผู้เรียนได้ หรือ ตก หรือ ได้ระดับคะแนน (เกรด) อะไร จากกระบวนการในการประเมินผลดังกล่าวมาจากขั้นที่ 1-5 ก็คือ ขั้นตอนของ

การวัดผลส่วนข้อ 6 เป็นเรื่องของการประเมินผล จะเห็นว่ากระบวนการในการประเมินผล ขั้นตอนแรกก็คือ กระบวนการในการวัดผล ความถูกต้องของผลการประเมินจะต้องขึ้นอยู่กับความถูกต้องของผลการวัดเป็นสำคัญ นอกจากนี้คุณธรรมในการตัดสินผล เช่น อคติของผู้ประเมินก็เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความถูกต้องของผลการประเมินด้วย

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อนุวัฒน์ ภักดี (2554) การศึกษาการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานกองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัววัดผลเดิมที่กองคลังใช้ใน ปัจจุบันและเพื่อออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานกองคลังโดยประยุกต์ใช้ทฤษฎี Balanced Scorecard โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิธีการสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม รวมถึงเอกสารรายงาน คู่มือการปฏิบัติงาน แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลที่รวบรวม ได้มาวิเคราะห์

จากผลการศึกษาพบว่า ตัววัดผลเดิมที่กองคลังใช้ใน ปัจจุบันมาจากคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ซึ่งตัววัดผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นการวัดผลในภาพรวมระดับกองและไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง ดังนั้นจึงศึกษาการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานตามทฤษฎี Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมองที่สำคัญ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต และนำตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ทำการออกแบบไว้ในแต่ละมุมมองมาใช้สำหรับแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกองคลัง

อติชาติ แยมพราม (2551) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเพื่อการประเมินผลตนเอง สำหรับอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ไม้ ด้วยเทคนิคการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) และหาตัววัดผลที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมฯ โดยจัดทำต้นแบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพของธุรกิจ 3 ประเภทได้แก่ องค์กรที่รับจ้างผลิต องค์กรที่มีการออกแบบ และองค์กรที่มีตราสินค้าของตัวเอง ซึ่งใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างแล้วทำการวิเคราะห์ผล เพื่อจัดทำต้นแบบกลยุทธ์และต้นแบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพ จากผลการศึกษาพบว่า ได้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมฯ จำนวน 56 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน

17 ตัวชี้วัด มุมมองด้านลูกค้า 13 ตัวชี้วัด มุมมองด้านกระบวนการภายใน 14 ตัวชี้วัด และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร 12 ตัวชี้วัด สำหรับตัวชี้วัดที่ถูกใช้เป็นตัวแบบองค์กรที่รับจ้างผลิตจำนวน 18 ตัวชี้วัด ตัวแบบองค์กรที่มีการออกแบบจำนวน 18 ตัวชี้วัด และตัวแบบองค์กรที่มีตราสินค้าของตัวเองจำนวน 21 ตัวชี้วัด สำหรับต้นแบบการประเมินผลเชิงคุณภาพ (BSC) ของทั้ง 3 ประเภทธุรกิจมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ มุมมอง วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด

เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์ (2550) ศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร รวมถึงตำรา วารสาร เอกสาร และรายงานที่เกี่ยวข้อง จากผลการศึกษาพบว่า ได้องค์ประกอบด้วยมุมมองที่สำคัญ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ ตัววัดผลที่ใช้ เช่น ร้อยละของงบประมาณที่ประหยัดได้ มุมมองด้านประสิทธิผลเพื่อให้งานปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนและบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ ตัววัดผลที่ใช้ เช่น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการส่งออก มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการซึ่งให้ความสำคัญกับการคิดค้นวิธีให้บริการอย่างมีคุณภาพ ตัววัดผลที่ใช้ เช่น ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรมีการส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้สำหรับดำเนินงาน ตัววัดผลที่ใช้ เช่น การใช้ประโยชน์ระบบสารสนเทศ จากการประยุกต์ใช้ BSC ส่งผลให้ การปฏิบัติงานมีทิศทางที่รวดเร็วขึ้น มีการป้องกันความเสี่ยง เจ้าหน้าที่มีทิศทางในการทำงาน และมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น การปฏิบัติราชการมีการลดรอบการทำงานให้สั้นลง เกิดการบริการที่รวดเร็ว มีการพัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงมีการสร้างระบบป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร

นิภาพร หวังวัชรกุล (2545) ได้ทำการศึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงานสำหรับผู้ประกอบการขนส่งด้วยรถบรรทุกเพื่อให้ได้ระบบการประเมินผลที่เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานอย่างแท้จริง โดยทำการประเมิน 2 แนวทาง คือ การประเมินประสิทธิผลต่อความต้องการจากภายนอกเพื่อดูผลในภาพรวมในด้านการเงินและด้านลูกค้า และ การประเมินประสิทธิภาพภายในรายการกรรม เพื่อหาข้อบกพร่องจากการดำเนินงานภายใน และการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพโดยการใช้แผนภูมิแกงปลาในการเชื่อมโยงประสิทธิภาพการทำงานภายในต่อประสิทธิผลความต้องการภายนอก โดยจากการศึกษาทำให้ทราบว่าควรต้องทำการปรับปรุงงานในกิจกรรมใด เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินตามมา

นัยนา เหลี่ยมวานิช (2544) ทำการศึกษาเรื่อง การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือและเอกสารที่

เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสัมภาษณ์และแบบสอบถามจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเชื่อมโยงกับระบบวัดผลตามทฤษฎี Balanced Scorecard จากการศึกษาพบว่า ธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา มีการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ “ธนาคารในดวงใจของปวงชน” มีการดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายซึ่งได้รับมาจากส่วนกลาง การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของธนาคารออมสิน สาขาเวียงสา เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์มา กำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยสามารถออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพทั้ง 4 มุมมองได้ดังนี้ มุมมองด้านลูกค้าคือ การเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ และค่าธรรมเนียม คุณภาพในการให้บริการ และความผิดพลาดจากการทำงาน มุมมองด้านการปฏิบัติงานภายใน คือ เวลาที่ให้บริการแก่ลูกค้า ยอดขายและการให้บริการที่เพิ่มขึ้น อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ คือ ทักษะคติของพนักงานต่องานที่ปฏิบัติ คุณภาพและความสามารถของพนักงาน มุมมองด้านการเงิน คือ ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายตามงบประมาณ อัตราการเพิ่มขึ้นของยอดเงินฝาก สินเชื่อ ค่าธรรมเนียม และความสามารถในการบริหารเงิน

งานวิจัยต่างประเทศ

เฮกิกิ (Hagigi, 1999) รายงานการศึกษาเรื่อง การพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงาน โดย Balance Scorecard ในหน่วยงานกระทรวงสาธารณสุขในรัฐแคลิฟอร์เนีย (ศูนย์พยาบาลเด็ก) โดยพัฒนานำหลักการวัดผลการปฏิบัติงาน Balance Scorecard มาใช้เนื่องจากว่าตามกฎหมาย The Government Performance and Results Act ที่ประกาศใช้ในปี ค.ศ. 1993 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องความไว้วางใจ (Accountability) โดยต้องมีการกำหนดแผนสำหรับหน่วยงาน ตั้งเป้าหมาย และวางโปรแกรมการดำเนินงาน และวัดผลปฏิบัติงาน โดยระบบดังกล่าวจะเป็นตัวประเมินเงินทุนที่จะช่วยสนับสนุนจากภาครัฐ จากการที่ Balance Scorecard เป็นเครื่องมือที่รวมความสมบูรณ์ของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ช่วยให้องค์กรจัดสรรและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความเหมาะสม ผลการออกแบบและการประยุกต์ใช้ตัววัดปฏิบัติงานในหน่วยงานรัฐดังกล่าว อยู่ระหว่างกำลังได้รับการพัฒนานับเป็นสิ่งสำคัญและมีความท้าทายอย่างยิ่งที่หน่วยงานที่ประกอบด้วยคนหลากหลาย อย่างเช่นในหน่วยงานดังกล่าว จะนำตัววัดผลการปฏิบัติงาน Balance Scorecard ไปใช้ ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมีการถ่วงดุลในการวัดในแต่ละบุคคลในแต่ละกลุ่ม ในแต่ละวัฒนธรรม และต้องคำนึงถึงในแง่ของเศรษฐกิจสังคมอีกด้วย เพื่อที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อบรรลุความสำเร็จตามปณิธานขององค์กรที่ตั้งไว้ได้

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ใช้บริการรับจัดการขนส่งทางทะเลจำนวน 50 คนของบริษัทกรณีศึกษาการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้จำนวนประชากรทั้งหมด 50 คน และนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรทั้งหมด

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้ใช้บริการรับจัดการขนส่งทางทะเลจำนวน 50 คนของบริษัทกรณีศึกษาเนื่องจากงานวิจัยนี้ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนและกลุ่มประชากรมีไม่มากผู้วิจัยจึงเลือกใช้การวิธีหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1967)

$$\text{สูตรการคำนวณ} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

กำหนดให้ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

ดังนั้นจึงได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ตัวอย่าง ที่มีความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเจาะจงที่พนักงานของบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล ที่มีหน้าที่โดยตรงในการตัดสินใจเลือกใช้บริการจอร์จระวางเรือ โดยจะทำการสำรวจทั้งหมด 50 บริษัท โดย 1 บริษัทต่อ 1 แบบสอบถาม

การสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเจาะจงที่ผู้จัดการแผนก และ ผู้ช่วยผู้จัดการของแผนกจอร์จระวางเรือของบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเลที่มีหน้าที่โดยตรงในการบริหารบุคคลกรในแผนกจอร์จระวางเรือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบด้วยอาศัยแนวคิดทฤษฎี Balance Scorecard ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนและรายละเอียดการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ผู้วิจัยใช้ข้อมูลของผลกำไรของปี ค.ศ. 2012 และ ปี ค.ศ. 2013 เปรียบเทียบผลกำไรของแผนกการจอร์จระวางเรือโดยการคำนวณเป็นร้อยละของกำไรในระหว่างผลการดำเนินงาน 2 ปีที่ผ่านมา

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ที่ใช้บริการในการจอร์จระวางเรือ ความถี่ในการใช้บริการจอร์จระวางเรือประเภทของผู้ใช้ และประเภทของสินค้าที่นำเข้า และส่งออก

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการรับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล ทั้งหมด 6 ด้าน

1. ด้านฟังก์ชัน
2. ด้านคุณภาพ
3. ด้านราคา
4. ด้านเวลา
5. ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า
6. ด้านภาพพจน์

โดยปัจจัยหลักทั้ง 6 ด้านมีลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended response question) แต่ละปัจจัยมีจำนวนคำถามตามความสอดคล้องและความเหมาะสมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย

ด้านนั้น ๆ ซึ่งมีทั้งหมด 32 ข้อ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนคือ จำนวนหาอันตรภาคชั้นเพื่อแปลคะแนนในแต่ละช่วงประกอบด้วย

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นเป็นดังนี้ (ศิริวรรณ เจริญรัตน์, 2548)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด}-\text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้นเกณฑ์เฉลี่ยระดับของความคิดเห็นของผู้ใช้บริการจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานการจัดการขนส่งทางทะเลของบริษัทกรณีศึกษาที่มีความสำคัญในระดับใด สามารถกำหนดได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ผู้ใช้บริการรับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล มีความคิดเห็นว่างปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานการจัดการขนส่งทาง มีความสำคัญ ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ผู้ใช้บริการรับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล มีความคิดเห็นว่างปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานการจัดการขนส่งทาง มีความสำคัญ ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ผู้ใช้บริการรับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล มีความคิดเห็นว่างปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานการจัดการขนส่งทาง มีความสำคัญ ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ผู้ใช้บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานการจัดการขนส่งทาง มีความสำคัญ ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ผู้ใช้บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้า ทางทะเล มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานการจัดการขนส่งทาง มีความสำคัญ ในระดับน้อยที่สุด

ดังนั้นเกณฑ์เฉลี่ยระดับปัจจัยของความคิดเห็นของผู้ใช้บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล ที่มีต่อปัจจัยต่ออิทธิพลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานการจัดการขนส่งทางทะเลของบริษัทกรณีศึกษา มีความพึงพอใจที่ให้บริการระดับใด สามารถกำหนดได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ผู้ใช้บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานการจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ผู้ใช้บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานการจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ผู้ใช้บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานการจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ผู้ใช้บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานการจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ผู้ใช้บริการบริหารจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล มีความคิดเห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานการจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความภาคภูมิใจในการกลับมาใช้บริการและการบอกต่อการใช้บริการ เป็นคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 4 ปัญหาที่พบเห็นและข้อเสนอแนะผู้ใช้บริการผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล เป็นคำถามปลายเปิด

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ผู้วิจัยได้ทำการเป็นแบบสอบถามเชิงสัมภาษณ์ ระบบการทำงานภายใน ของผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ แผนกจorong ะวางเรือ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ผู้วิจัยได้ทำการเป็นแบบสอบถามเชิงสัมภาษณ์ ระบบภายในแผนกด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร ในแผนกจorong ะวางเรือ ของผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการ แผนกจorong ะวางเรือ

การหาคุณภาพเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการสร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2. นำแบบสอบถามที่ได้ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้แก่ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ แผนกและหัวหน้าส่งออกของแผนกจorong ะวางเรือ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ แผนกขนส่งทางอากาศ ทำการตรวจสอบและเสนอแนะเพิ่มเติม จากนั้นนำมาปรับแบบสอบถามตามคำแนะนำ

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้วยวิธีการ IOC (Index of Item Objective Congruence) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน

4. แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญตามที่ได้ผลจาก IOC จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบอีกครั้งเพื่อปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. แจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้วิจัยที่ทำงานในวงการของ ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเลเป็นผู้แจกแบบสอบถามผ่านทางผู้รับส่งเอกสารและจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ ให้กับกลุ่มตัวอย่างตามบริษัทของ ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล ที่ได้ทำการติดต่อไว้ล่วงหน้าทั้งสิ้น 50 บริษัท

2. นำข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามจำนวน 40 แบบสอบถาม จากที่ส่งทั้งสิ้น 50 แบบสอบถาม ซึ่งเป็นไปตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยต้องการ นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

3. นำแบบสอบถามมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ดังนั้นก็จึงได้จำนวนแบบสอบถามทั้งหมด 40 ชุด นำมาลงรหัส (Coding) ตามที่กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า

4. นำข้อมูลมาลงบันทึกในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรม Excel Pivot
5. นำข้อมูลการสัมภาษณ์ และรวบรวม ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้มีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลหลัก ๆ ได้แก่

1. หาความถี่ (Frequency)
2. วิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ (Percentage)
3. หาค่าเฉลี่ย (Mean หรือ \bar{X})
4. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD)
 - 1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545)

$$P = [f/n] \times 100$$

เมื่อ p = สถิติร้อยละ

f = ความถี่ของข้อมูล

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

- 1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean หรือ \bar{X}) (ชูศรี วงศ์รัตน์นะ, 2544)

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}}{n}$$

เมื่อ \bar{X} = คะแนนเฉลี่ย

$\sum X$ = ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

- 1.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) การหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ (ชูศรี วงศ์รัตน์นะ, 2544)

$$SD = \frac{\sqrt{n\sum x^2 - (\sum x)^2}}{2a}$$

เมื่อ SD = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง

X = คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง

n = จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง

$\sum X^2$ = ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวกำลังสอง

$(\sum X)^2$ = ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว มาทำการแจกแจงความถี่และวิเคราะห์หาค่าทางสถิติดังต่อไปนี้

1. หาความถี่ (Frequency) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 ลักษณะ/องค์ประกอบของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจองระวางเรือ ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ความถี่ในการใช้บริการ ทั้งบริษัท/ เดือน ประเภทของผู้ใช้บริการและเลือกใช้สายการบินเรือ ความถี่ในการใช้บริการสายการบินเรือ ลักษณะการใช้บริการสายการบินเรือ และประเภทของสินค้านำเข้า-ส่งออก

2. หาค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 ลักษณะ/องค์ประกอบของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจองระวางเรือ ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ความถี่ในการใช้บริการ ทั้งบริษัท/ เดือน ประเภทของผู้ใช้บริการและเลือกใช้สายการบินเรือ ความถี่ในการใช้บริการสายการบินเรือ ลักษณะการใช้บริการสายการบินเรือ และประเภทของสินค้านำเข้า-ส่งออก และผลกำไรของแผนกจองระวางเรือ ปี ค.ศ. 2012 และ ค.ศ. 2013

3. หาค่าเฉลี่ย (Mean) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ใช้บริการจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ โดยสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการและความพึงพอใจผู้ประกอบการดำเนินงานการจัดการขนส่งทางทะเลของบริษัทกรณีศึกษาทั้งหมด 6 ด้านและนำมาแปลผลตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้แต่แรก

4. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ใช้บริการจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล โดยสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการและความพึงพอใจผู้ประกอบการดำเนินงานการจัดการขนส่งทางทะเลของบริษัทกรณีศึกษาทั้งหมด 6 ด้าน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ถึงแม้ว่าการประเมินผลการทำงานจะเป็นกระบวนการที่สำคัญและก่อประโยชน์ต่อบริษัทได้มาก แต่ระบบการประเมินผลที่ไม่ดีก็อาจทำให้บริษัทต้องสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการประเมินผลไปโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมีแนวความคิดด้านการพัฒนาระบบการประเมินผลอย่างเหมาะสม และสามารถนำระบบไปใช้ได้จริง

จากผลการศึกษาพบว่าปัจจุบันบริษัทกรณีศึกษาไม่มีตัวชี้วัดในการประเมินผลงานใด ๆ จากผลการสำรวจด้วยการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามทำให้ทราบผลการประเมินการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาใช้พัฒนาแนวทางในการประเมินผลงานสำหรับผู้ประกอบการการจัดการขนส่งทางทะเลในครั้งนี้ และบางการศึกษาก็เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ลูกค้าผู้ประกอบการการจัดการขนส่งทางทะเลให้ความสำคัญและใช้วัดผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการการจัดการขนส่งทางทะเล ดังนั้นจึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในส่วนของการพัฒนาตัวชี้วัดผลงานที่ทำให้แผนกจัดการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศ (Ocean Freight Forwarding International Transportation Division) อันเนื่องมาจากแผนกดังกล่าว เป็นประตูของการเปิดกิจกรรมทาง โลจิสติกส์ ลูกค้าของบริษัทตัวอย่างมีตัวชี้วัดที่สะท้อนต่อสิ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญ

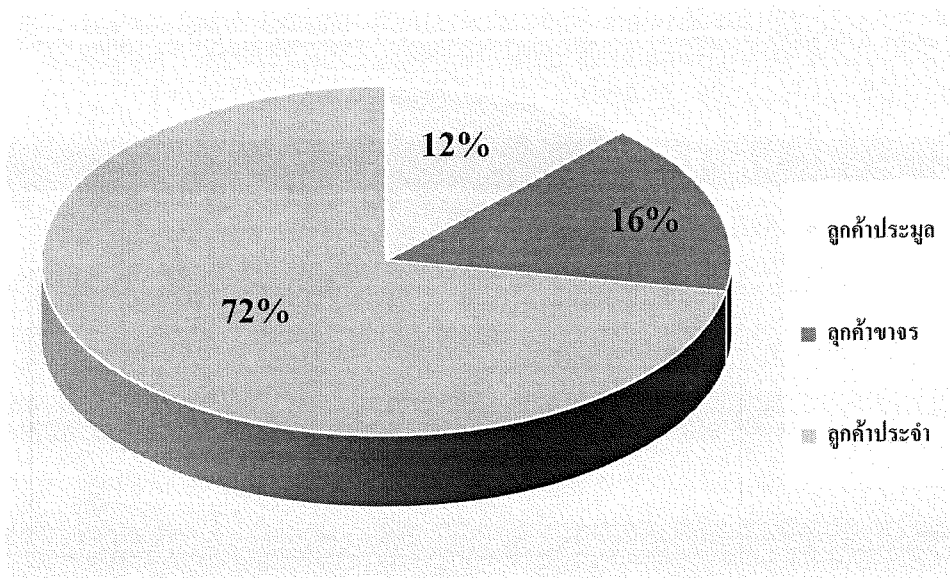
ภาพรวมการดำเนินงานของบริษัทกรณีศึกษา

บริษัทตัวอย่างในการศึกษานี้เป็นผู้ประกอบการดำเนินงานของผู้รับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล (Freight Forwarder) เป็นตัวกลางในการรับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล บริษัทแม่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น มีสาขาทั้งหมดในประเทศไทย 6 สาขา สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ กรุงเทพมหานคร สาขาสวรรณภูมิ สาขา ลาดกระบัง สาขาแหลมฉบัง สาขาระยอง และมีคลังสินค้า Warehouse ที่บางบัว มีสาขาทั่วโลกเพื่อรองรับลูกค้าที่ส่งสินค้าไปทั่วโลก บริษัทตัวอย่างจะให้บริการลูกค้าครบทุกวงจรของ ทางทะเลระหว่างประเทศ เป็นผู้ประสานงานต่อตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง และลูกค้าที่ทางผู้บริหารหามาเองและส่งมาให้ทางแผนกจองเรือเป็นผู้ประสานด้วยเช่นกัน

ดังนั้นแผนกรับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล จึงมีหน้าที่ในการติดต่อลูกค้า ประสานงานตั้งแต่หน้าบริษัทลูกค้าจนถึงที่ปลายทางของลูกค้า ได้แก่ การรับสินค้าหน้าโรงงาน การทำเอกสารการส่งออก

การจัดการจอบเรือ ทั้งเข้า และ ออก การติดต่อกรมศุลกากร การจัดเก็บสินค้า การโหลดสินค้าเข้าตู้คอนเทนเนอร์ การประสานงานกับเอเยนต์ และลูกค้าทางปลายทางเพื่อกระทำการรับสินค้า ซึ่งล้วนแล้วเป็นกิจกรรมที่ทางแผนกแผนกจัดการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศ เป็นแผนกที่ต้องติดต่อและใกล้ชิดลูกค้ามากที่สุด

การดำเนินงานของบริษัทตัวอย่าง ประเภทของลูกค้า



ภาพที่ 4-1 สัดส่วนของกลุ่มลูกค้า

จากลักษณะการทำงานจะแบ่งกลุ่มลูกค้า ได้ดังนี้

1. ลูกค้าประจำแบ่งเป็น 2 ประเภท

1.1 ลูกค้าที่บริษัทใหญ่หามาให้จากประเทศญี่ปุ่น (บริษัทแม่)

ใช้บริการทางด้านการจอบเรืออย่างเดียว คือลูกค้าจะมี Shipping ในการทำเอกสารนำเข้า และส่งออกของตัวเอง ใช้บริการครบวงจร ตั้งแต่ การจอบระวางเรือ ทำเอกสารนำเข้า ส่งออก จัดการรับสินค้า จัดการโหลดสินค้าให้ลูกค้า ตลอดจนการติดต่อทางปลายทางให้ลูกค้าเพื่อให้ทางปลายทางได้รับสินค้า

เงื่อนไขชำระเงิน เป็นการวางบิล และจ่ายบิลตามรอบบัญชีของลูกค้า

1.2 ลูกค้าที่ทางผู้บริหารหามาเอง

ใช้บริการทางด้านการจองเรืออย่างเดียว คือลูกค้าจะมี Shipping ในการทำเอกสารนำเข้า และส่งออกของตัวเอง ใช้บริการครบวงจร ตั้งแต่ การจองเรือ ทำเอกสารนำเข้า ส่งออก จัดการรับสินค้า จัดการ โหลดสินค้าให้ลูกค้า ตลอดจนการติดต่อทางปลายทางให้ลูกค้าเพื่อให้ทางปลายทางได้รับสินค้า

เงื่อนไขชำระเงิน เป็นการวางบิล และจ่ายบิลตามรอบบัญชีของลูกค้า เฉพาะค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นที่ เมืองไทยเท่านั้น ส่วนค่าระวางเรือเรียกเก็บที่ประเทศญี่ปุ่น

2. ลูกค้าที่ทำการประมง

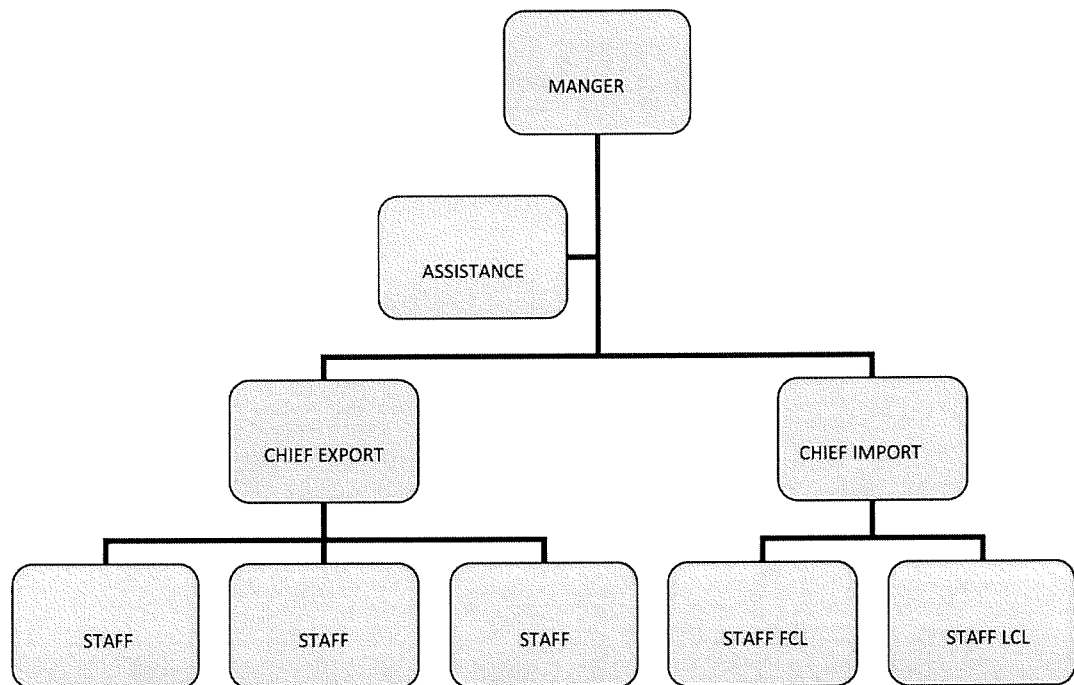
ลูกค้าที่ได้ประมงจะเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการทำการประมงราคา ตั้งแต่ ค่าระวางเรือ ค่าเดินพิธีการ, ค่ารถหัวลาก, ค่าพนักงาน โหลดของ และใช้พนักงานของบริษัทเป็นผู้กระทำการแทนทุกกิจกรรม

3. ลูกค้าขาย

ลูกค้าเหล่านี้จะมาครั้งคราวจากการบอกต่อของลูกค้าด้วยกัน ไม่ได้มีการทำสัญญา กับบริษัท เงื่อนไขการเก็บชำระ ชำระเงินสดทุกครั้งที่มารับ B/L

จะเห็นได้ว่าเงื่อนไขการชำระเงินจะมีหลากหลาย อันเนื่องมาจากลูกค้ามีความแตกต่างกันออกไปทำให้ระบบการเงินต้องมีเงินสำรองให้ลูกค้ามากมายในแต่ละเดือน การเรียกเก็บเงินของทางบริษัทเน้นไปที่บริษัทลูกค้าสะดวก

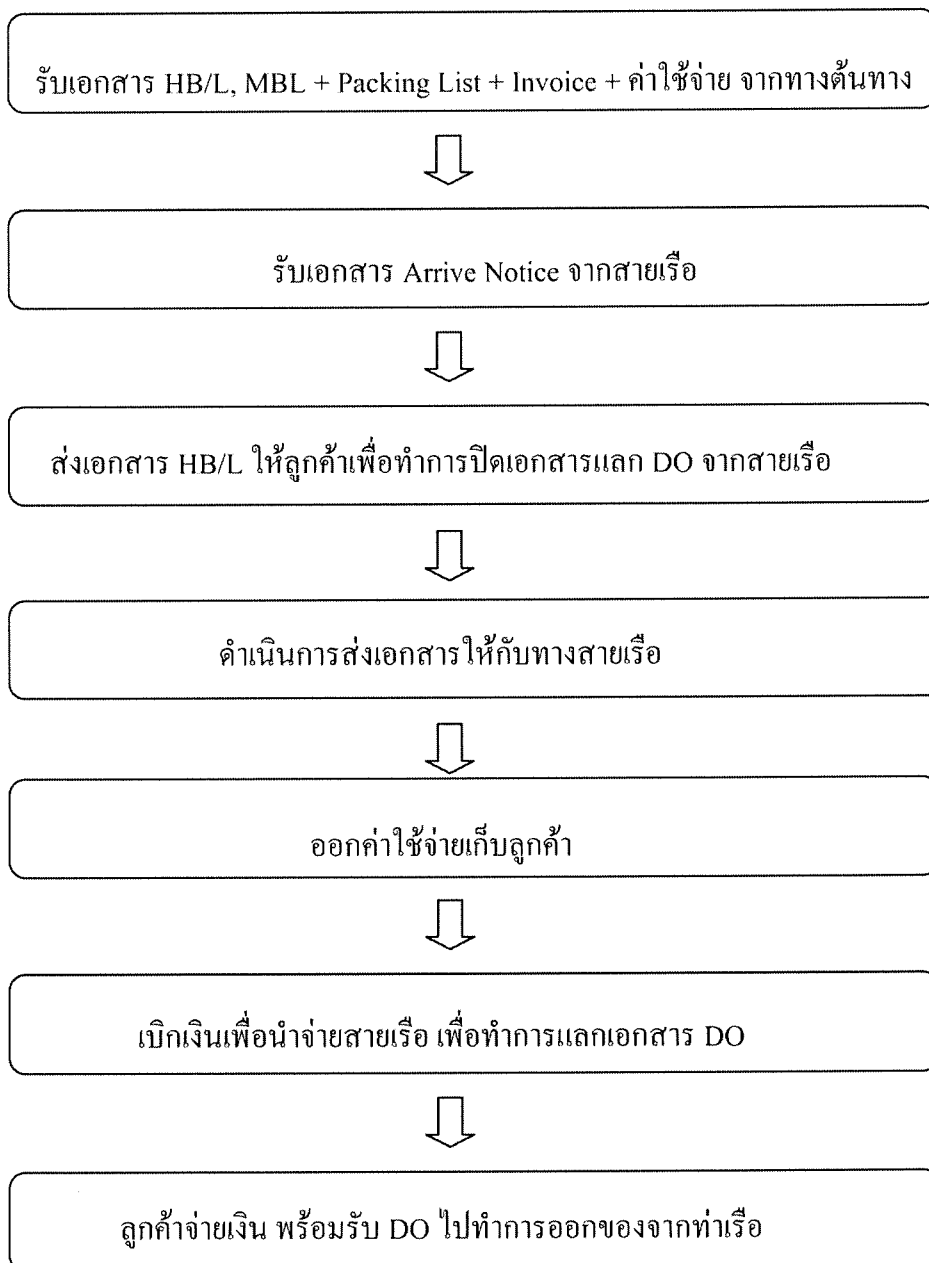
กระบวนการทำงาน



แผนกจัดการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศมีบุคลากร ทั้งหมด 9 คน

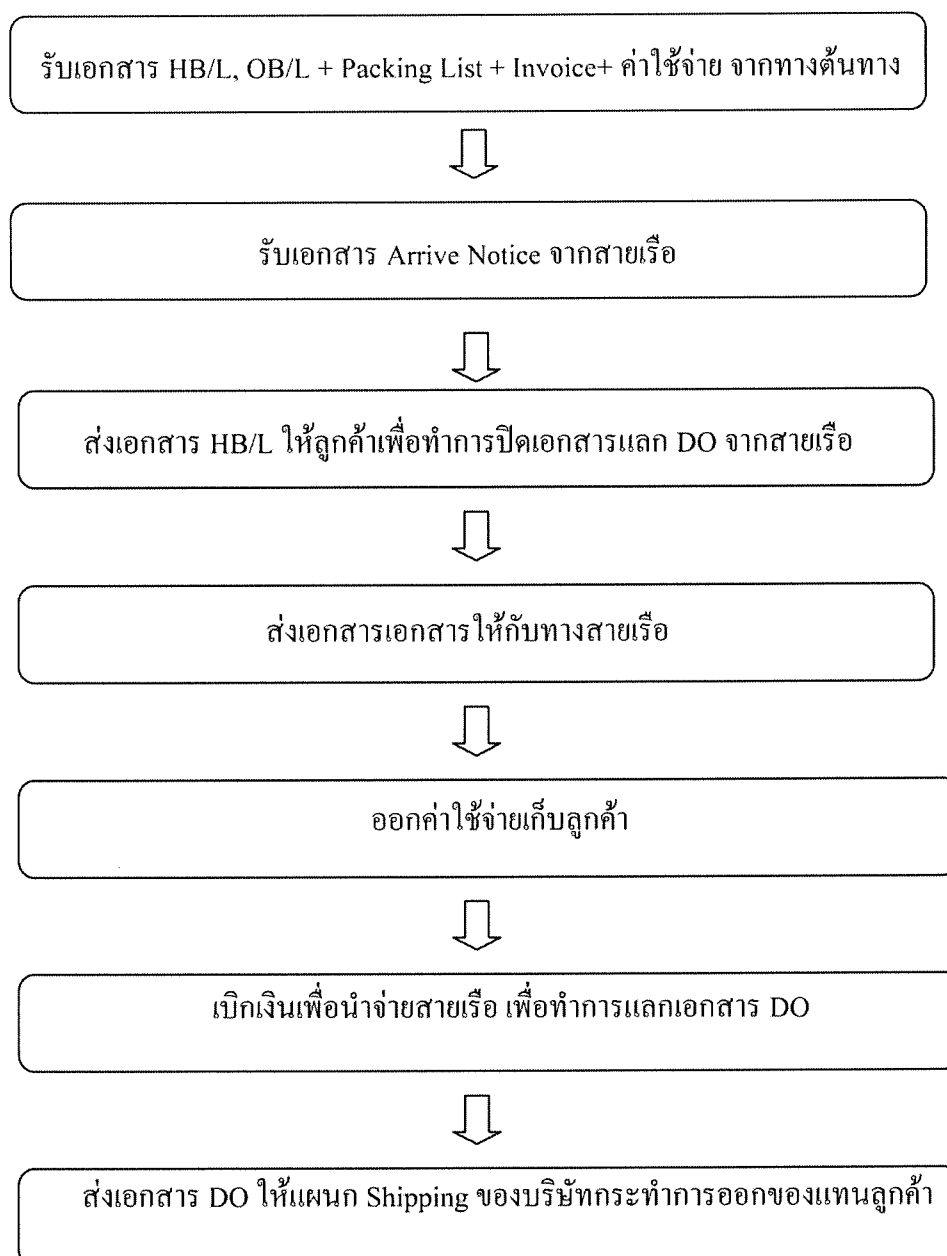
ภาพที่ 4-2 แผนภูมิบุคลากรแผนกจัดการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศ

แผนภาพการทำงานขาเข้า สำหรับลูกค้าประจำ และลูกค้าاجر ที่ใช้บริการด้านแผนกจัดการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศ



ภาพที่ 4-3 แผนภาพการทำงานขาเข้า สำหรับลูกค้าประจำ และลูกค้าاجر

แผนภาพการทำงานขาเข้า สำหรับลูกค้าประมุข ที่ใช้บริการด้านแผนกจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล
ระหว่างประเทศ



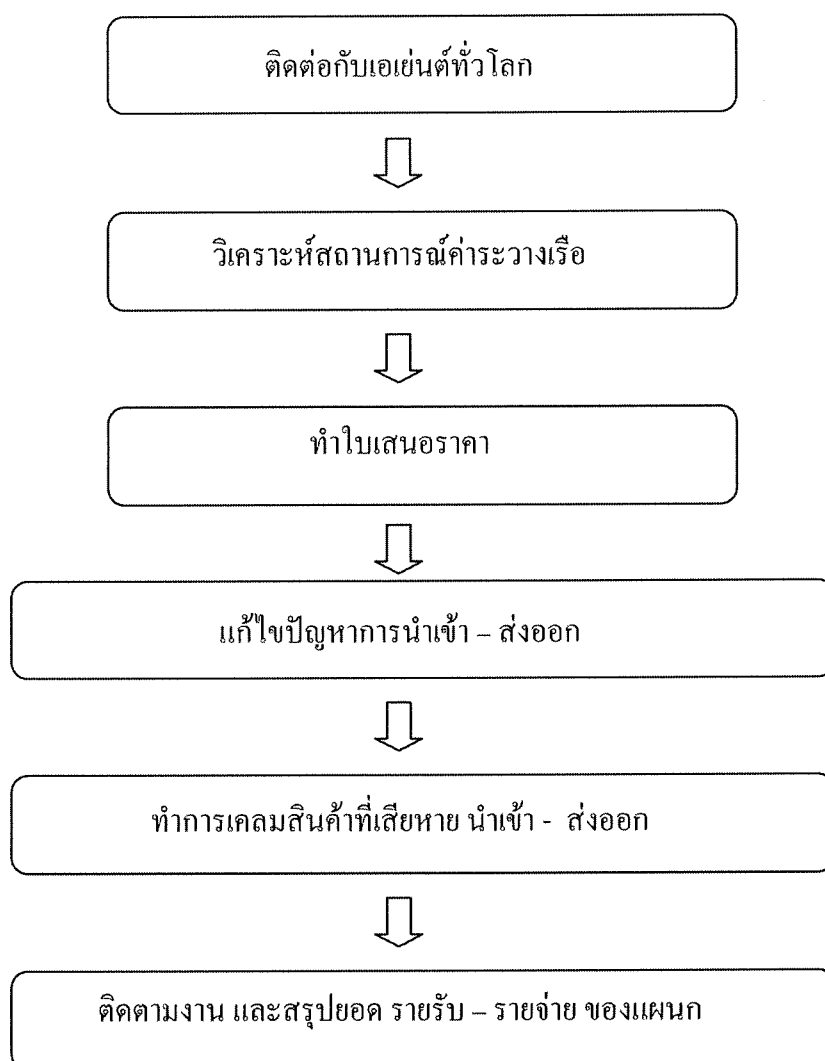
ภาพที่ 4-4 แผนภาพการทำงานขาเข้า สำหรับลูกค้าประมุข

จากแผนภาพดังกล่าวข้างต้นสรุปการทำงานได้ดังนี้

จากภาพที่ 4-3 และ 4-4 แผนกขาเข้า ทางบริษัท ไม่ได้มี แผนกขายอย่างชัดเจน อันเนื่องมาจากลูกค้าส่วนมาก 100 % เป็นลูกค้าที่ทางบริษัทแม่เป็นผู้หามา เพียงแต่ทางแผนกขาเข้าที่เมืองไทย ต้องทำการบริการให้เป็นที่น่าประทับใจให้กับลูกค้าที่เมืองไทย การทำงานของขาเข้าจึงไม่ค่อยมีความซับซ้อนอะไรมากนัก กำไรที่ได้ก็จะเป็ค่าคอมมิชชั่นที่ทางเมืองนอกได้แบ่งมาให้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ส่วนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เราจะเก็บได้จากลูกค้าที่เมืองไทย นั่นคือค่า Origine Charge ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลที่สายเรือเก็บ จึงมีกำไรเล็กน้อยจากการทำงาน ขั้นตอนการทำงานทางแผนกขาเข้าจะได้รับเอกสาร Invoice, Packing List, HB/L & MB/L และกำไรที่ถูกแบ่งให้จากเมืองนอก จากนั้นทางขาเข้าจะได้รับเอกสารติดตามเรือเข้าจากทางสายเรือเมืองไทย เพื่อทำการปิดเอกสารขาเข้า ทางพนักงานขาเข้าจะติดต่อกับทางลูกค้าเพื่อดำเนินการด้านเอกสารขาเข้า จากการติดตามเอกสารและส่งทางสายเรือ จากนั้นสายเรือจะทำการส่งค่าใช้จ่ายในการแลก DO เพื่อทำการออกของ พนักงานขาเข้าจะทำการเบิกเงินกับทางบัญชี และทำค่าใช้จ่ายเรียกเก็บทางลูกค้า หลังจากลูกค้าทำการจ่ายเงินเรียบร้อยแล้วจะทำการปล่อยเอกสาร DO ให้กับลูกค้า

แผนภาพการทำงานขาออก สำหรับลูกค้าประจำ และลูกค้าขาจร ที่ใช้บริการด้านแผนกจัดการขนส่ง
สินค้าทางทะเลระหว่างประเทศ

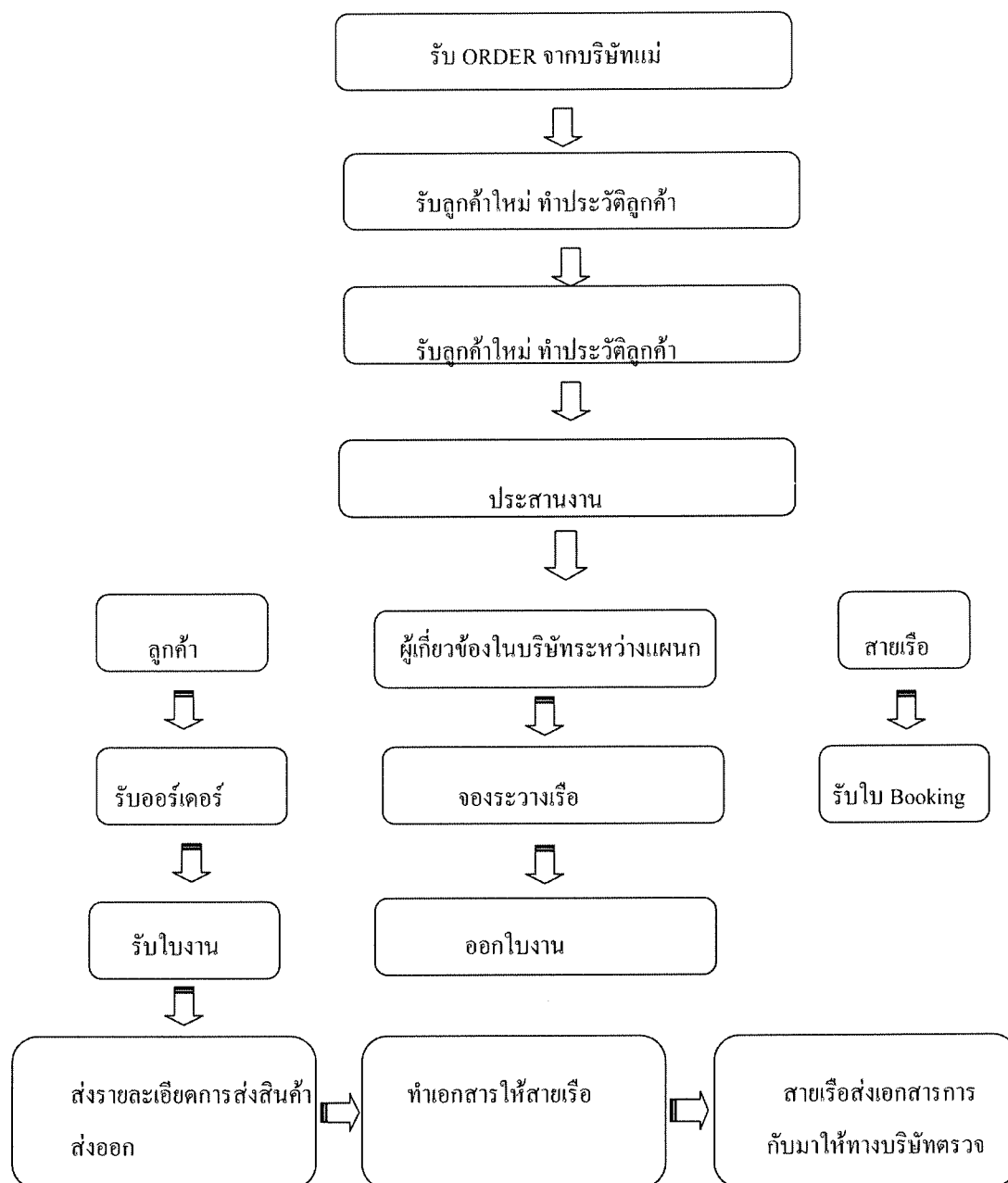
หน้าที่ผู้จัดการ



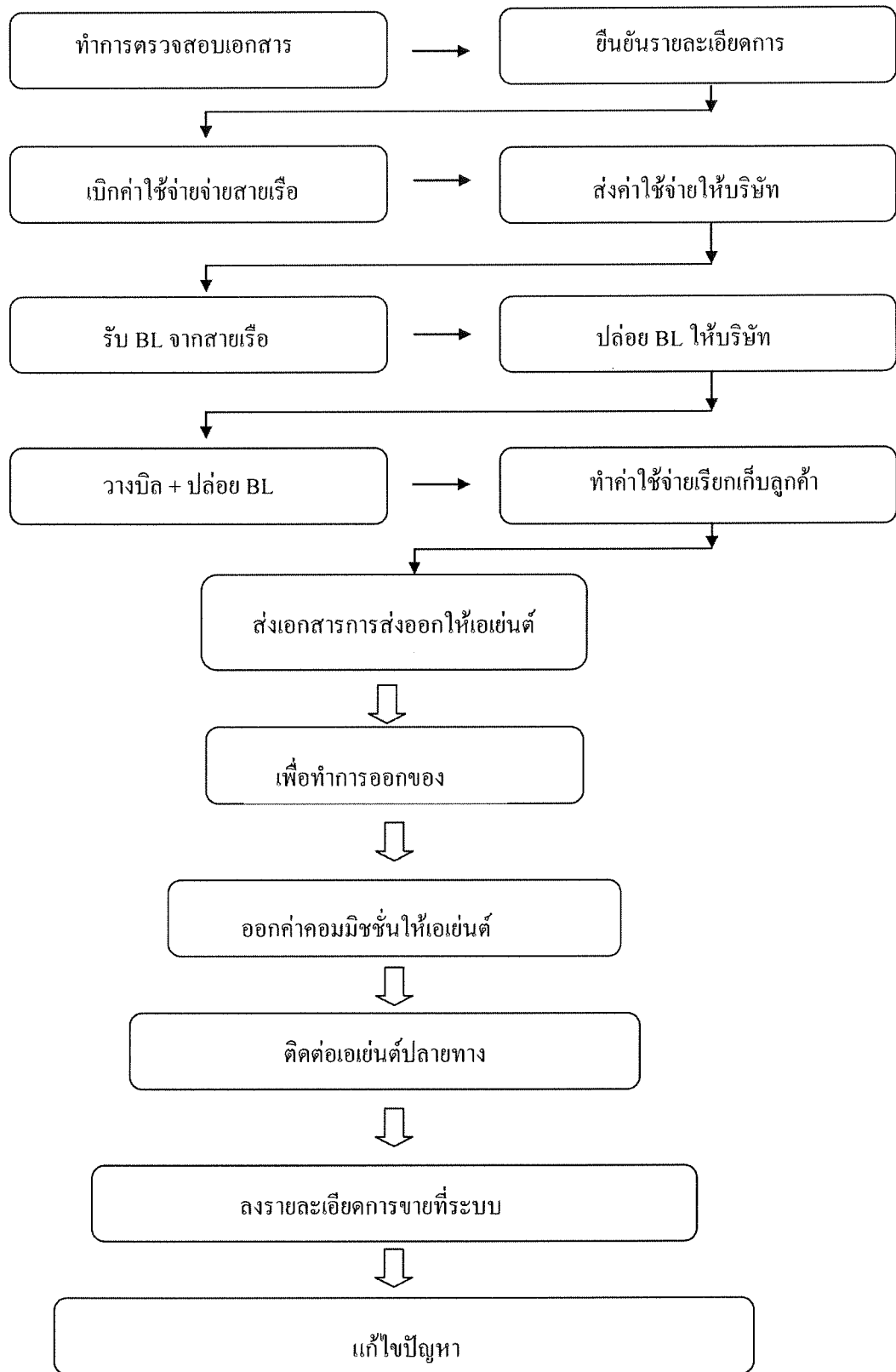
ภาพที่ 4-5 แผนภาพการทำงานของผู้จัดการขาออก สำหรับลูกค้าประจำ และ ลูกค้าขาจร

แผนภูมิกระบวนการทำงานของพนักงานขายออก

หน้าที่ผู้ช่วยผู้จัดการขายออก

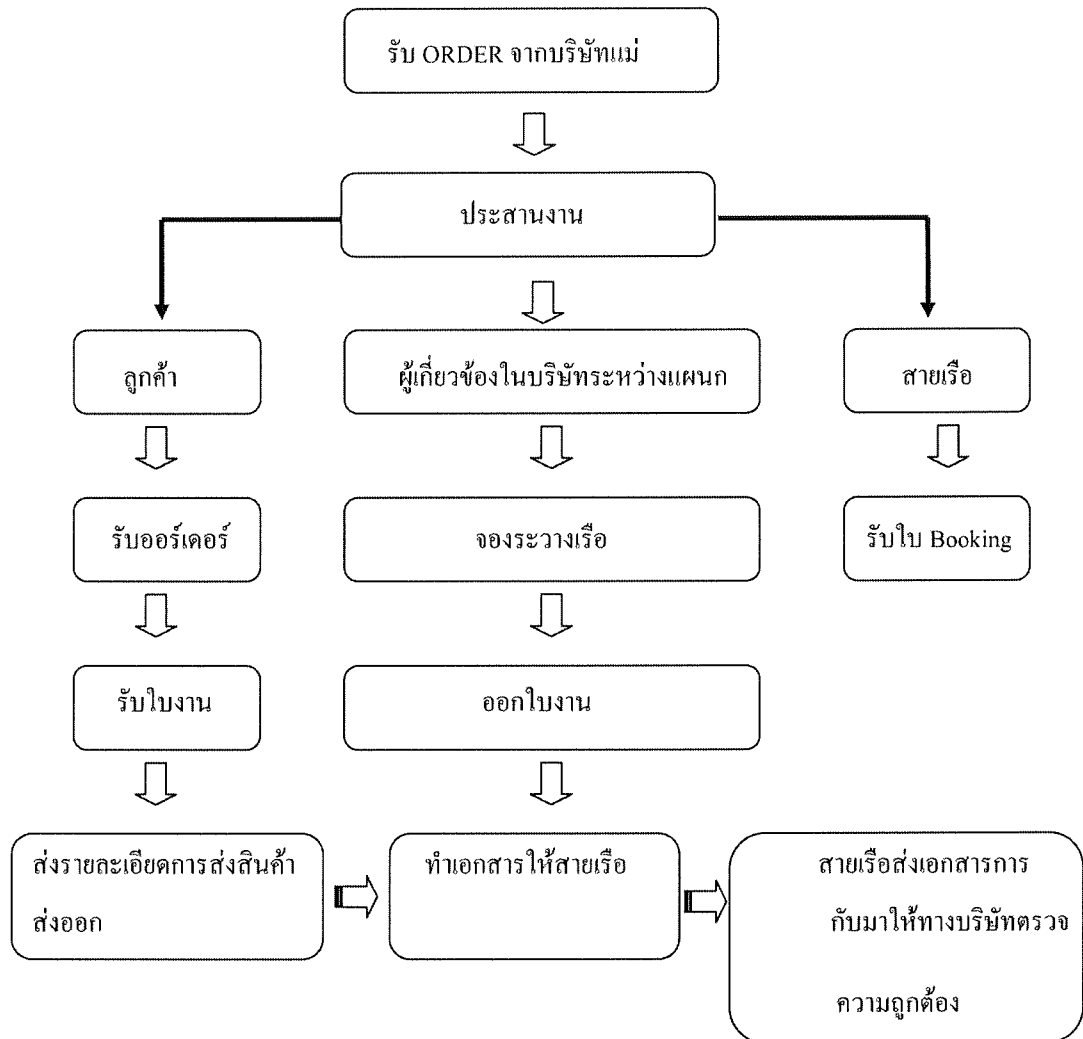


ภาพที่ 4-6 แผนภาพการทำงานผู้ช่วยผู้จัดการขายออก สำหรับลูกค้าประจำ และลูกค้าاجر

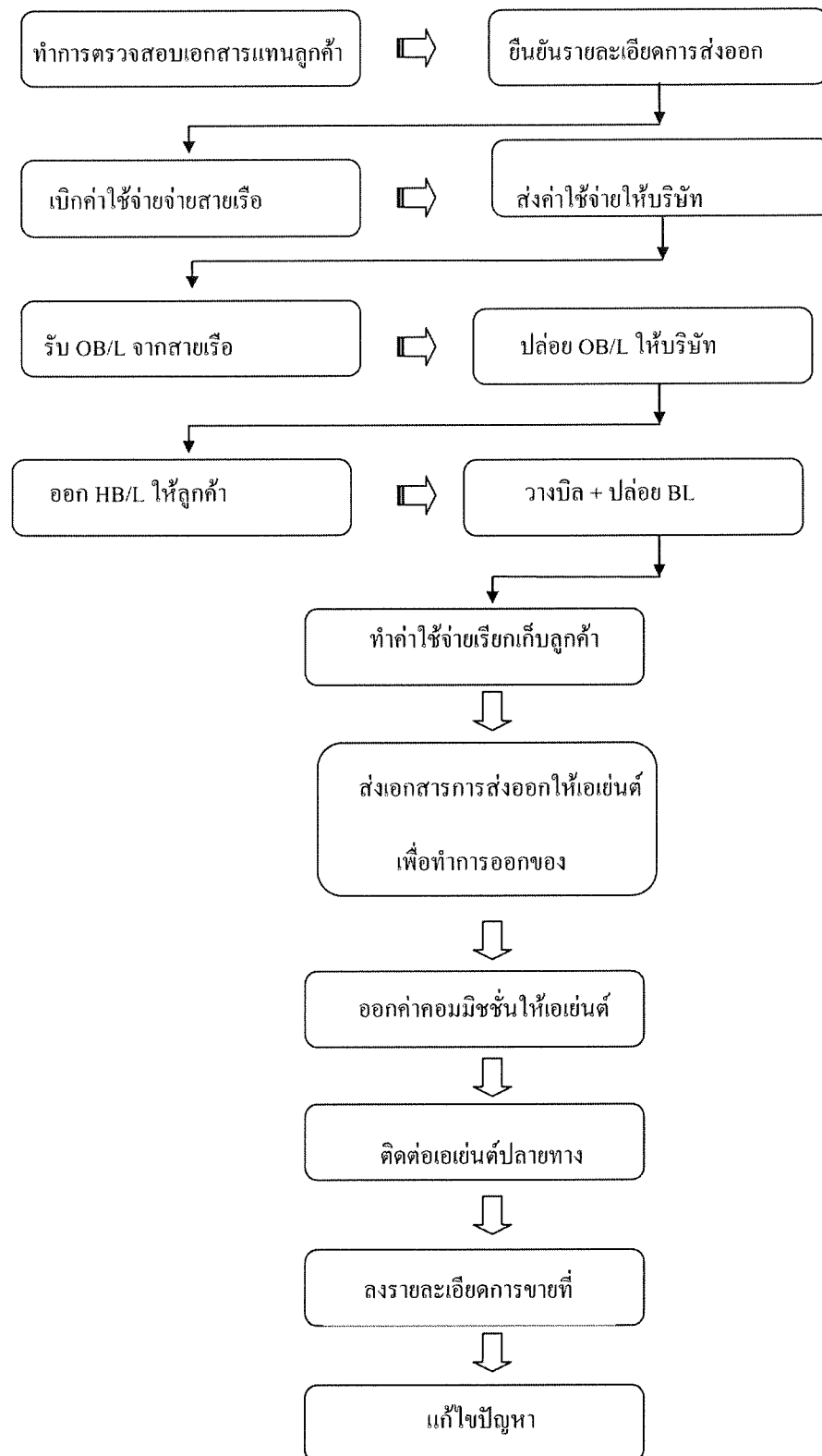


ภาพที่ 4-6 (ต่อ)

หน้าที่พนักงานขายออก

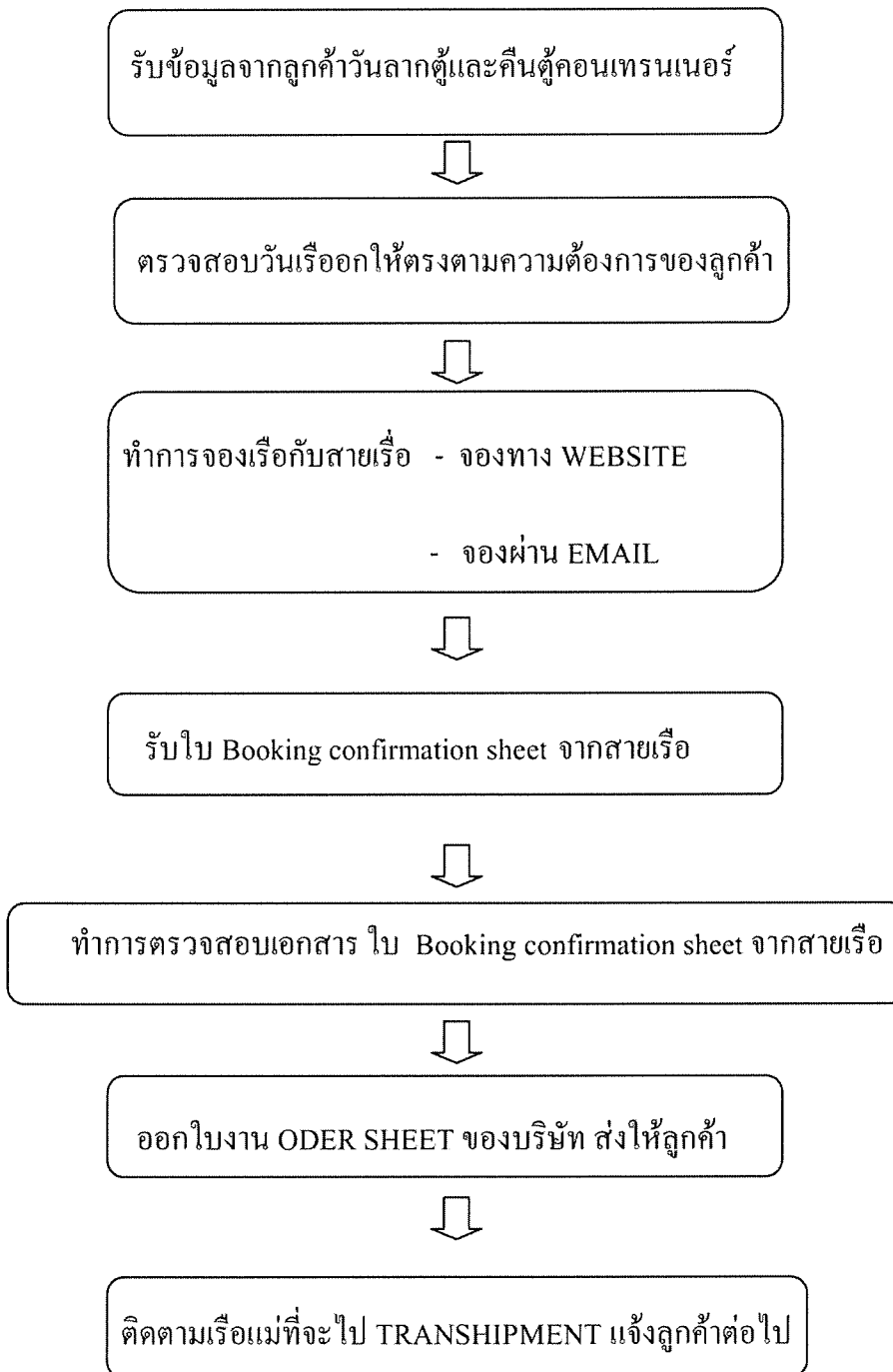


ภาพที่ 4-7 แผนภาพการทำงานพนักงานขายออก สำหรับลูกค้าประจำ และลูกค้าاجر



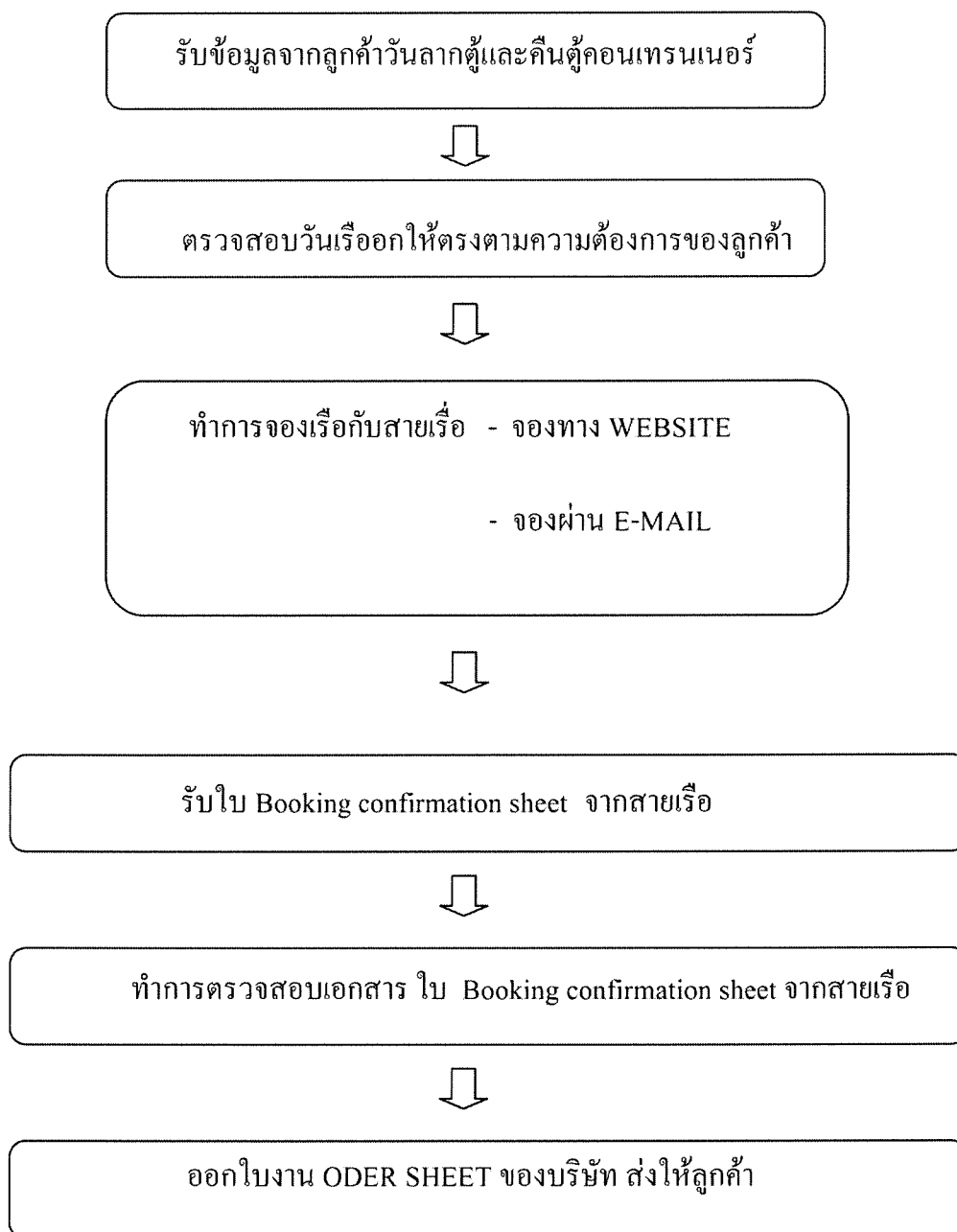
ภาพที่ 4-7 (ต่อ)

แผนภูมิการทำงานใบแจ้งงานขาออกของโชนงาน ไปอเมริกา, ยุโรป



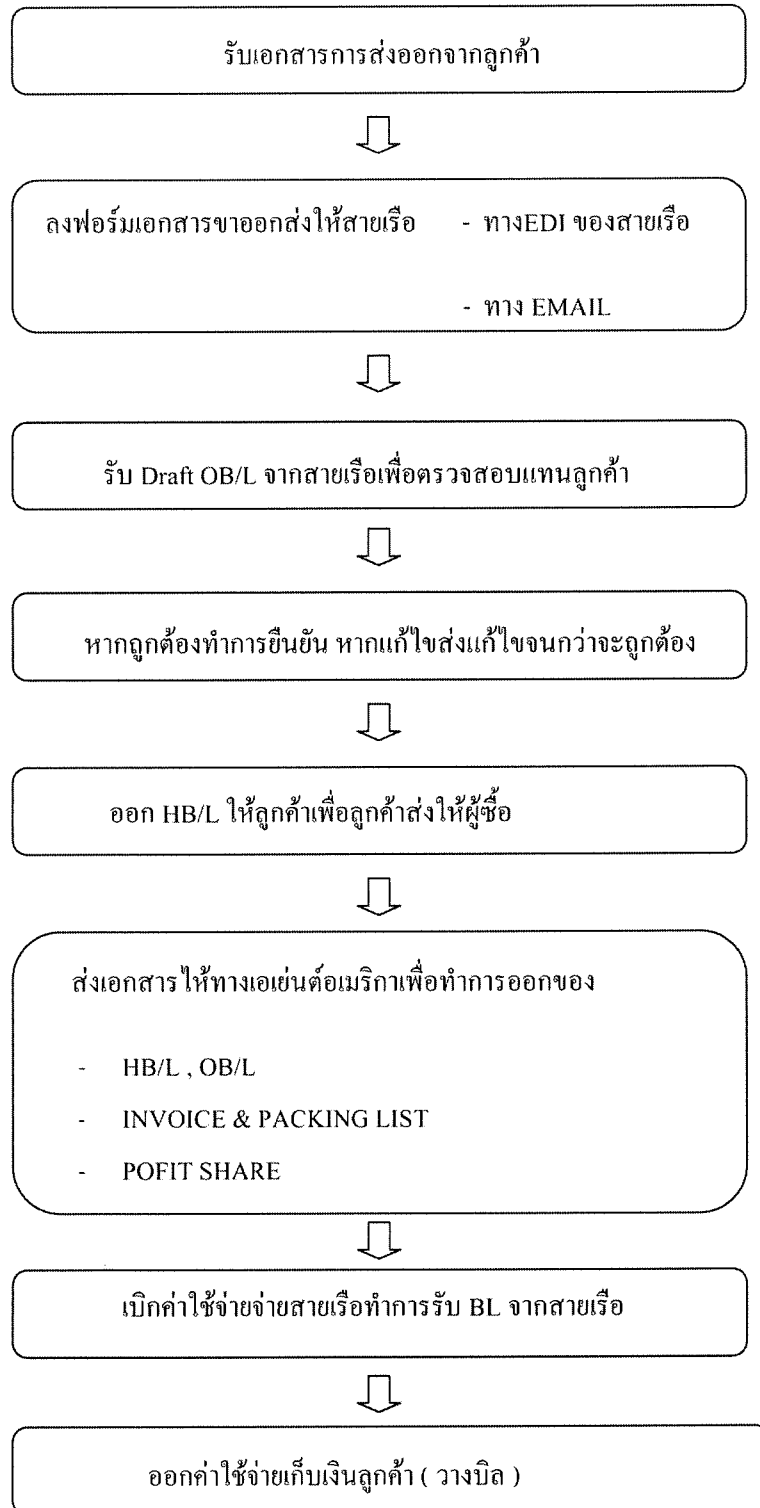
ภาพที่ 4-8 แผนภูมิการทำงานใบแจ้งงานขาออกของโชนงาน ไปอเมริกา, ยุโรป

แผนภูมิการทำงานใบแจ้งงานขาออกของโชนงานไป ญี่ปุ่น, เอเชีย, อื่น ๆ

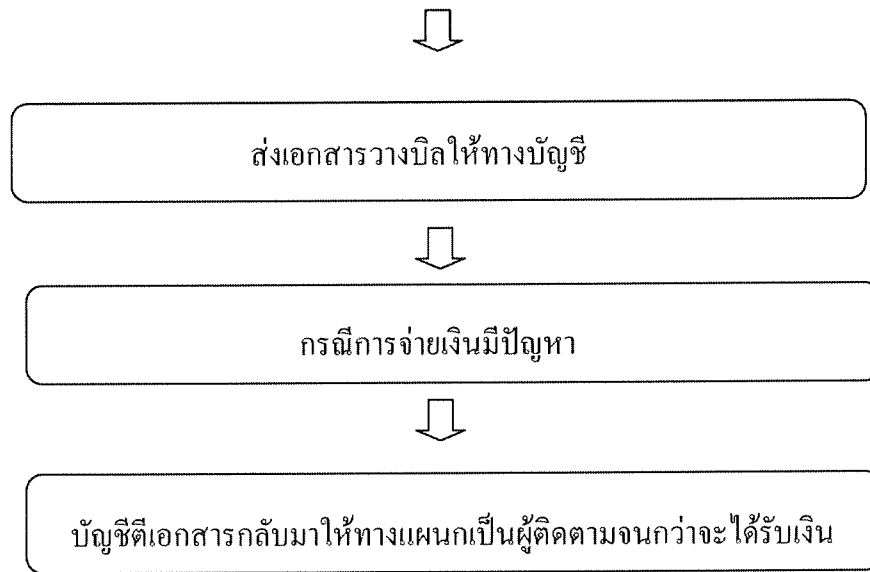


ภาพที่ 4-9 แผนภาพการทำงานใบแจ้งงานขาออกของโชนงานไป ญี่ปุ่น, เอเชีย, อื่น ๆ

แผนภูมิการทำงานเอกสารขาออกของโชนงานไปยุโรป, เอเชีย, ญี่ปุ่น, อื่น ๆ

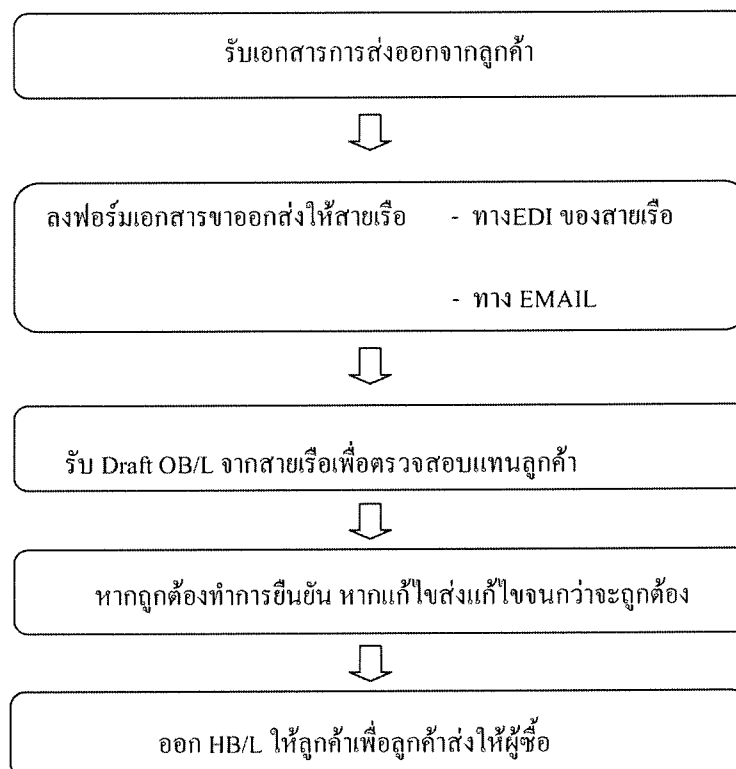


ภาพที่ 4-10 แผนภาพการทำงานเอกสารขาออกของโชนงานไปยุโรป, เอเชีย, ญี่ปุ่น, อื่น ๆ

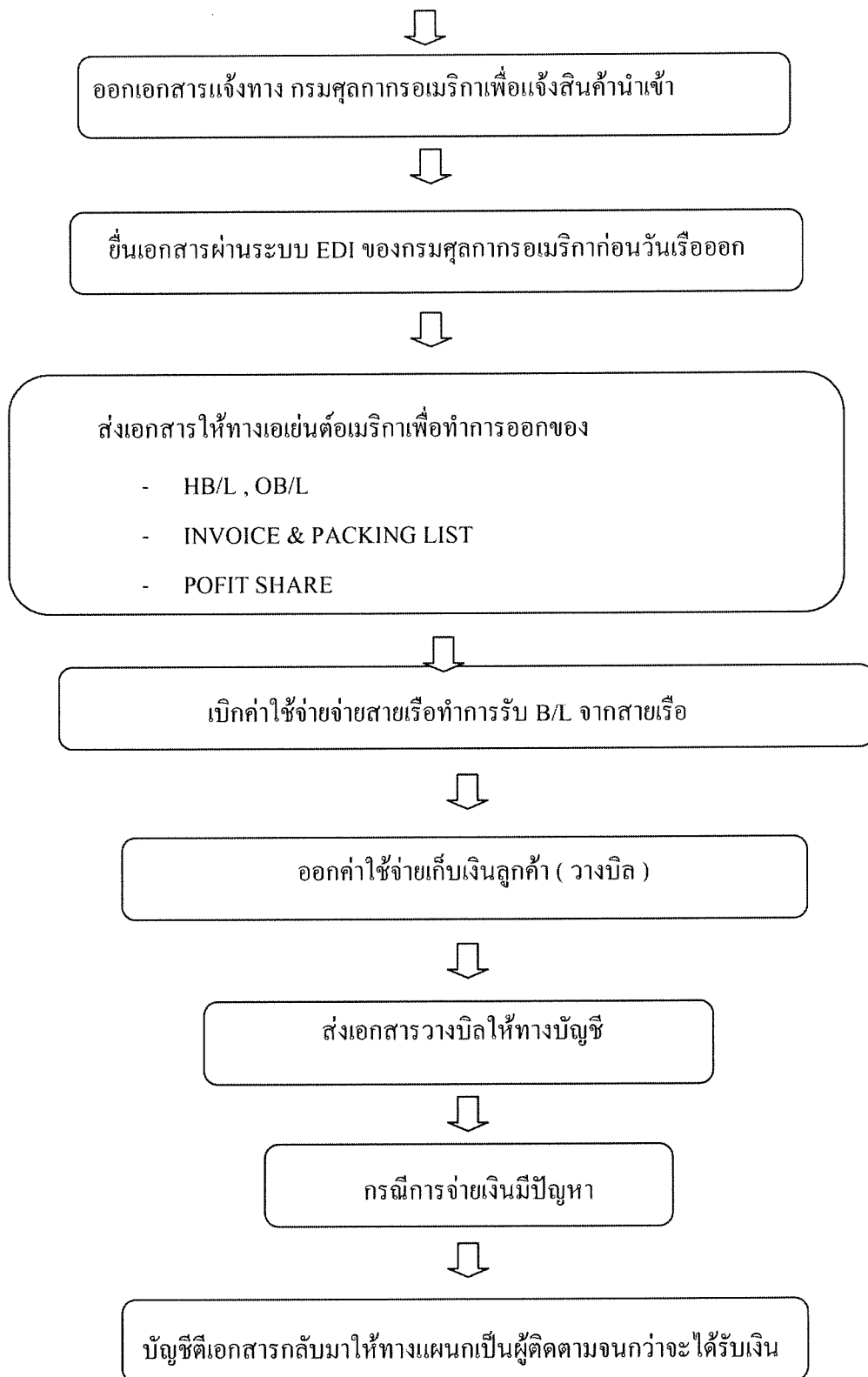


ภาพที่ 4-10 (ต่อ)

แผนภูมิการทำงานเอกสารขาออกของโชนงานไปอเมริกา



ภาพที่ 4-11 แผนภาพการทำงานเอกสารขาออกของโชนงานไปอเมริกา



จากแผนภาพดังกล่าวสรุปการทำงานได้ดังนี้

จากภาพที่ 4-5, 4-6 และ 4-7 แผนกขาออกจากแผนภูมิจะแยกการทำงานแก่ผู้จัดการเท่านั้นที่ไม่ต้องทำหน้าที่ประสานงานกับทางลูกค้า จะเน้นเป็นงานบริหารและดูความเรียบร้อย คอยแก้ปัญหา ทำการตกลงราคาซื้อขายระหว่างเอเย่นต์ในประเทศ และต่างประเทศเพื่อ ได้กำไร สูงสุด

ผู้ช่วยผู้จัดการจะทำหน้าที่ในการกรองข้อมูลลูกค้ารายใหม่จากทางบริษัทแม่ และผู้จัดการ การได้ลูกค้ารายใหม่มาเป็นแค่ข้อมูลดิบ มีแค่ชื่อและที่ตั้งของบริษัทเท่านั้น รายละเอียดที่ต้องใช้ให้การประกอบการขนส่งสินค้านั้นทางผู้ช่วยจะต้องเป็นผู้ประสานงานแต่เพียงผู้เดียว หลังจากนั้นเมื่อข้อมูลถูกต้องและบันทึกเป็นที่เรียบร้อยกับทางบริษัทเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้น ผู้ช่วยผู้จัดการจะเป็นฝ่ายกระจายงานตามความเหมาะสมของ Staff ในทีมที่เหลือเพื่อเป็นผู้ดูแลลูกค้าต่อไป

สำหรับผู้ช่วยผู้จัดการยังคงมีลูกค้าที่ตัวเองต้องดูแลด้วยเช่นกัน นั้นหมายความว่าทางผู้ช่วยจัดการก็ต้องทำงานตามแผนภูมิที่แสดงไว้ข้างต้นด้วยเช่นกัน

หัวหน้าฝ่ายขาออก มีหน้าที่รองลงมาจากผู้ช่วยผู้จัดการ หน้าที่หลักคือดูแลลูกค้าของตัวเองและประสานงานระหว่างลูกค้า สายเรือ เอเย่นต์ และผู้เกี่ยวข้องที่มีอยู่และช่วยผู้จัดการประสานงานในด้านต่าง ๆ และแก้ไขปัญหาของตัวเองและลูกน้อง

พนักงานขาออกมีหน้าที่หลักดูแลลูกค้า ของตัวเองและประสานงานระหว่างลูกค้า สายเรือ เอเย่นต์ และผู้เกี่ยวข้อง แก้ไขปัญหาของตัวเอง

ภาพรวมของการทำงานทีมขาออกจะให้บริการที่เน้น One Stop Service พนักงาน 1 คน จะดูแลลูกค้าตัวเองตั้งแต่ต้นจนจบ รวมทั้งการแก้ไขปัญหา

แผนภูมิการทำงานใบแจ้งงานขาออกของโซนงานไปอเมริกา, ยุโรป

จากภาพที่ 4-8 การทำงานใบแจ้งงานขาออกของโซนงาน ไปอเมริกา, ยุโรป อธิบายได้คือมีความยุ่งยากและซับซ้อนมากกว่า ในโซน เอเชีย ญี่ปุ่น และ อื่น ๆ อันเนื่องมาจากระยะเวลาการขนส่งใช้ระยะเวลานานกว่า และเส้นทางการเดินเรือ ต้องอาศัยไปต่อเรือ แม่ที่ใดที่หนึ่งของสายเรือ นั้น ๆ ที่ทางบริษัทเลือกให้ลูกค้าใช้บริการ และข้อมูลดังกล่าวบางสายเรือจะสามารถแจ้งเบื้องต้นได้ จะทำการแจ้งให้ทราบภายหลังเมื่อสินค้าได้ถูกโหลดลงเรือแม่เป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงได้ข้อมูลแจ้งวันที่สินค้าจะถึงให้ลูกค้าและเอเย่นทราบ เพื่อดำเนินเอกสารทำการออกของทางปลายทางต่อไป สาเหตุที่ทางบริษัทต้องออกใบงานแจ้งลูกค้าเป็นรูปแบบบริษัทเนื่องจากบริษัททำหน้าที่เป็นตัวกลางประสานงานและกระทำการแทนลูกค้า หากทางบริษัทส่งใบ Booking Confirmation sheet

จากสายเรือให้ลูกค้าเลยจะทำให้เราอาจสูญเสียลูกค้าให้ทางสายเรือได้ เพราะลูกค้ามีสิทธิที่จะ
ระวางเรือเองได้โดยไม่ใช้บริการของบริษัทเรา

แผนภูมิการทำงานใบแจ้งงานขาออกของโซนงานไป ญี่ปุ่น, เอเชีย, อื่น ๆ

จากภาพที่ 4-9 ทำงานใบแจ้งงานขาออกของโซนงานไป ญี่ปุ่น, เอเชีย, อื่น ๆ
กระบวนการทำงานจะง่ายกว่าเพราะว่าเป็นเส้นทางการเดินเรือที่สั้นและเป็นเรือลำเดียวจนถึง
ปลายทาง ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากใบ Booking Confirmation Sheet จากสายเรือ แล้วทำการออกใบแจ้ง
งานให้ลูกค้าได้เลย เป็นข้อมูลที่ชัดเจน และถูกต้อง

สรุปได้ว่าข้อมูลที่สำคัญในการแจ้งรายละเอียดให้ลูกค้าทราบมีดังนี้

1. เลขที่ใบ Booking Confirmation sheet มีหน้าที่ในการใช้เป็นข้อมูลการลากตู้คอน
เทนเนอร์ออกจากลานเพื่อไปบรรจุสินค้าที่โรงงานลูกค้า
2. ชื่อลูกค้า
3. จำนวนตู้คอนเทนเนอร์
4. ชื่อเรือลูก (Fedder)/ ชื่อเรือแม่ (Mother Vessel)
5. วันลาก และ คีนตู้คอนเทนเนอร์ และสถานที่
6. สถานที่ปลายทางการจัดส่งสินค้า
7. วันเรือออกจากต้นทาง และ วันเรือถึงปลายทาง
8. เลขที่ Job งานของบริษัท
9. เลขที่ HB/ L

แผนภูมิการทำงานเอกสารขาออกของโซนงานไปยุโรป, เอเชีย, ญี่ปุ่น, อื่น ๆ

จากภาพที่ 4-10 การทำงานเอกสารขาออกของโซนงานไปยุโรป, เอเชีย, ญี่ปุ่น, อื่น ๆ
เป็นไปตามขั้นตอนโดยเริ่มจากรับเอกสารรายละเอียดการส่งออก คือ Invoice, Packing List, เบอร์ตู้
และ เบอร์ซิน จากลูกค้า แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาทำเป็น Shipping Instruction ส่งให้สายเรือเป็น
การยืนยันการส่งออก จากนั้นสายเรือจะส่ง Draft OB/ L กลับมาให้ทางบริษัทตรวจว่าถูกต้องตามที่
แจ้งหรือไม่หากไม่ถูกต้องจะทำการแก้ไขกับไปกลับมาจนกว่าจะถูกต้อง โดยหากเราได้ทำการยืนยัน
กลับไปแล้วหากมีการแก้ไขอันเนื่องมาจากด้วยเหตุผลใด ๆ ก็แล้วแต่ทางบริษัทต้องเป็นผู้จ่าย
ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นให้ทางสายเรือแต่เพียงผู้เดียว หลังจากนั้นเราจะทำการออก HB/ L ให้ลูกค้าเพื่อเป็น
การยืนยันสินค้าของลูกค้าได้ลงเรือสินค้าเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หลังจากทีเอกสารทุกอย่างถูกต้อง
ระหว่างลูกค้าและสายเรือเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทำการเบิกค่าใช้จ่ายที่สายเรือแจ้งมาไปที่แผนก
การเงิน และทำการจ่ายเงิน พร้อมแนบใบเสร็จรับเงิน ส่งคืนให้แผนกบัญชี และทำการออก
ค่าใช้จ่ายไปวางบิลกับลูกค้า ส่งเอกสารวางบิลให้ลูกค้าให้ทางบัญชีเพื่อดำเนินการเก็บเงินลูกค้าตาม

เงื่อนไขการจ่ายเงินที่มีการตกลงกันไว้ ทำการออกค่าคอมมิชชั่นให้ทางเอเยนต์ปลายทาง และส่งเอกสารที่สำคัญให้ทางเอเยนต์ปลายทางประกอบด้วย Invoice, Packing List, Profit share เพื่อให้เอเยนต์ทำการเตรียมเอกสาร ในการเคลียของทางปลายทาง ระยะเวลาที่ต้องส่งเอกสารดังกล่าวต้องหลังเรือออก 1 วันเท่านั้น

แผนภูมิการทำงานเอกสารขาออกของโชนงานไปอเมริกา

จากภาพที่ 4-11 การทำงานเอกสารขาออกของโชนงานไปอเมริกา จะมีความยุ่งยากมากกว่า และหากการทำงานไปอเมริกาเกิดความล่าช้าด้วยเหตุใด ๆ ก็ตามผลเสียที่ตามมาก็คือ ค่าปรับ การทำงาน เป็นไปตามเงื่อนไขที่เหมือนกัน สิ่งที่พนักงานขาออกต้องทำเพิ่มเติม นั่นคือการแจ้งข้อมูลสินค้านำเข้าให้ทางกรมศุลกากรอเมริกาทราบ และยื่นฟอร์มผ่านระบบ Customs USA ด้วยตัวเอง การยื่นเอกสารดังกล่าวต้องยื่นก่อนวันเรือออกอย่างน้อย 24 ชั่วโมง และหากไม่ดำเนินการตามระบบจะถูกปรับเป็นราคาสากล อยู่ที่ USD 5,000/ SET ดังนั้นพนักงานที่ดูแลลูกค้าที่ไปอเมริกาจะต้องมีความรอบคอบ เป็นอย่างสูง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน

การทำเบิกค่าระวางเรือ และการเรียกเก็บเงินลูกค้า

เนื่องจากบริษัทมีลูกค้าอยู่ 3 กลุ่มที่ใช้บริการ ดังนั้นการชำระเงินจะมีทั้งชำระเงินสด และเครดิต ซึ่งรอบการชำระจะถูกตกลงเป็นไปตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงระหว่างลูกค้าและการเงินของบริษัท ส่วนค่าใช้จ่ายในการเบิกไปจ่ายสายเรือ ค่าระวางเรือจะถูกกำหนดออกมาตามใบเสนอราคา ตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งค่าใช้จ่ายจะส่งให้พนักงานที่ดูแลลูกค้าเป็นผู้เก็บไว้เป็นข้อมูล

จะเห็นได้ว่า ในแต่ละกระบวนการการทำงานล้วนมีความสัมพันธ์ต่อกัน พนักงานมีการทำงานที่ต้องอาศัยความชำนาญค่อนข้างสูงเนื่องจากการทำงานที่เน้น One Stop Service เป็นการทำงานที่เน้นตั้งแต่ต้น จนจบเพียงคนเดียวเท่านั้น และเป็นการทำงานที่ใกล้ชิดลูกค้ามากที่สุด การเข้าถึงลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับบริษัทตัวอย่างเป็นอย่างมาก หากลูกค้าเกิดความไม่ประทับใจในการทำงานของกระบวนการทำงานหรือตัวพนักงานที่ให้ข้อมูลที่ผิดพลาดต่อลูกค้า ซึ่งหากเกิดความผิดพลาดในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อการค้าในอีกกระบวนการหนึ่ง และส่งผลกระทบต่อการค้าในภาพรวมได้ ดังนั้นการพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงานสำหรับผู้ประกอบการดำเนินงานของผู้ประกอบการจัดการขนส่งทางทะเล ของบริษัทกรณีศึกษาที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะช่วยให้บริษัทตัวอย่างสามารถวัดและประเมินผลการดำเนินงานให้ถูกต้องและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

การประเมินผลการดำเนินการวิจัยมาตามขั้นตอน ในบทนี้จะกล่าวถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาสาเหตุของปัญหา ตลอดจนวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่มความพึงพอใจ

ให้กับลูกค้า โดยใช้แนวคิดของ Balance Scorecard โดยแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

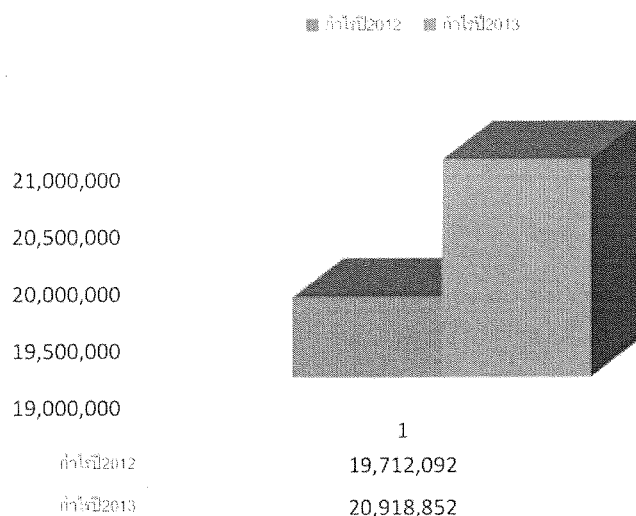
ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิจัยออกเป็น 4 ส่วนคือ

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ผู้วิจัยได้ข้อมูลของผลกำไรของบริษัทกรณีศึกษาจากแผนกรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ 2 ปีย้อนหลังระหว่างปี ค.ศ. 2012 และ ค.ศ. 2013 ผลกำไรเป็นกำไรที่หักจากราคาค่าขนส่ง ผลกำไรที่ได้มาเป็นผลกำไรภายในแผนกเท่านั้นเป็นตัวเลขที่ผู้จัดการใช้วิเคราะห์กับผู้บริหารสูงในการประชุมแต่ละเดือน เพื่อทราบยอดผลกำไรของแต่ละเดือน

ตารางที่ 4-1 ผลกำไรปี ค.ศ. 2012 และ ปี ค.ศ. 2013

เดือน	ผลกำไร (บาท)	
	ปี ค.ศ. 2012	ปี ค.ศ. 2013
มกราคม	1,678,100.00	1,495,417.00
กุมภาพันธ์	1,851,545.00	1,612,962.00
มีนาคม	1,748,613.00	1,598,185.00
เมษายน	1,658,194.00	1,329,788.00
พฤษภาคม	1,799,602.00	1,679,149.00
มิถุนายน	1,564,164.00	1,756,230.00
กรกฎาคม	1,486,498.00	1,941,077.00
สิงหาคม	1,504,732.00	2,100,237.00
กันยายน	1,477,073.00	1,837,702.00
ตุลาคม	1,603,969.00	1,627,471.00
พฤศจิกายน	1,515,567.00	1,915,614.00
ธันวาคม	1,824,035.00	2,025,020.00
ผลรวม	19,712,092.00	20,918,852.00



ภาพที่ 4-12 แผนภาพผลกำไร ปี ค.ศ. 2012 และ ปี ค.ศ. 2013

จากสูตรการคำนวณกำไรระหว่าง ปี ค.ศ. 2012 กับ ค.ศ. 2013 คือ

$$= \frac{\text{กำไรปี ค.ศ. 2013} - \text{กำไรปี ค.ศ. 2012}}{\text{กำไรปี ค.ศ. 2012}} \times 100$$

$$= \frac{20,918,852 - 19,712,092}{19,712,092} \times 100$$

$$= \text{ผลกำไรของระหว่าง 2 ปี มีการเติบโตอยู่ที่ 5.76 \%}$$

ข้อมูลด้านการเงิน จากข้อมูลที่ได้มาเป็นผลกำไรของปี ค.ศ. 2012 และปี ค.ศ. 2013 ทางผู้วิจัยได้มาทำการวิเคราะห์เป็นร้อยละและทำการเปรียบเทียบการเติบโตของผลกำไร ของปี ค.ศ. 2012 และ ปี ค.ศ. 2013 เพียงแค่ 5.76 % จากการได้สัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกจอร์จวงเรือ ได้ให้เหตุผลว่า ผลกำไรที่เติบโตอย่างช้า อันเนื่องมาจาก ทางบริษัทไม่ได้มีแผนขยายประจำบริษัท ลูกค้านี้ได้มาเป็นลูกค้าที่ได้มาจากบริษัทแม่ที่ประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้หามาให้ ซึ่งทางแผนกจอร์จวงเรือทำหน้าที่หาระวางเรือและประสานงานกับลูกค้าและเอเยนต์เท่านั้น ราคาขายจะถูกตั้งโดยบริษัทแม่เป็นผู้

กำหนดมาให้ ทางบริษัทจึงให้ความสำคัญกับการเพิ่มยอดของทางด้านจำนวนลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น มากกว่าผลกำไร

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิจัย ออกเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน ที่ใช้บริการในการจองระวางเรือ ความถี่ในการใช้บริการจองระวางเรือ ประเภทของผู้ใช้ และประเภทของสินค้าที่นำเข้ามา และส่งออก

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการรับจัดการการขนส่งสินค้าทางทะเล ทั้งหมด 6 ด้าน ด้านฟังก์ชัน, ด้านคุณภาพ, ด้านราคา, ด้านเวลา, ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า และ ด้านภาพพจน์

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความภักดีในการกลับมาใช้บริการและการบอกต่อการใช้บริการ

ส่วนที่ 4 ปัญหาที่พบเห็นและข้อเสนอแนะผู้ใช้บริการผู้ประกอบการขนส่งทางทะเล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	ข้อมูล	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	7	17.50
หญิง	33	82.50
ผลรวม	40	100.00

จากตารางที่ 4-2 ผู้ตอบแบบสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการเดินเรือ ของผู้ประกอบการรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ผู้วิจัยทำการส่งแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 50 ชุด มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 40 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.75 แต่มี จึงทำให้มีแบบสอบถามทั้งสิ้นที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด 40 ชุด โดยผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศพบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 33 คน (ร้อยละ 82.50) และเป็นเพศชายจำนวน 7 คน (ร้อยละ 17.50)

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มอายุ

อายุ	ข้อมูล	
	จำนวน	ร้อยละ
ระหว่าง 21-30 ปี	17	42.50
ระหว่าง 31-40 ปี	22	55.00
ตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป	1	2.50
ผลรวม	40	100.00

จากตารางที่ 4-3 สามารถจำแนกผู้ตอบแบบสอบถามตามกลุ่มอายุได้ดังนี้ โดยกลุ่มอายุที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือกลุ่มอายุระหว่าง 31-40 จำนวน 22 ราย (ร้อยละ 55.00) รองลงมาคือกลุ่มอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 17 ราย (ร้อยละ 42.50) และกลุ่มอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 1 ราย (ร้อยละ 2.50) ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่ากลุ่มอายุของผู้ที่ทำงานคือช่วงระหว่าง 31-40 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มระยะเวลาการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจองระวางเรือ

ระยะเวลาการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจองระวางเรือ	ข้อมูล	
	จำนวน	ร้อยละ
ระหว่าง 1-5 ปี	14	35
ระหว่าง 5-10 ปี	16	40
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	10	25
ผลรวมทั้งหมด	40	100.00

จากตารางที่ 4-4 สามารถจำแนกผู้ตอบแบบสอบถามตามกลุ่มระยะเวลาการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจองระวางเรือ ได้ดังนี้ กลุ่มที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือกลุ่มอายุการทำงานระหว่าง ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 16 ราย (ร้อยละ 40.00) รองลงมาคือกลุ่มอายุการทำงานระหว่าง ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 14 ราย (ร้อยละ 35.00) และ กลุ่มอายุการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 10 ราย (ร้อยละ 25.00) ตามลำดับ ซึ่งจะพบว่ากลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถามในช่วงต่าง ๆ ของอายุการทำงานค่อนข้างมีจำนวนเท่า ๆ กัน

ตารางที่ 4-5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน	ข้อมูล	
	จำนวน	ร้อยละ
ระดับปฏิบัติการ	25	62.50
ระดับหัวหน้าฝ่าย	14	35.00
ระดับผู้จัดการ	1	2.50
อื่น ๆ	0	0
ผลรวมทั้งหมด	40	100.00

จากตารางที่ 4-5 สามารถจำแนกผู้ตอบแบบสอบถามตามระดับตำแหน่งงานในปัจจุบันได้ดังนี้ โดยกลุ่มที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ ระดับปฏิบัติการ จำนวน 25 ราย (ร้อยละ 62.50) รองลงมาคือ ระดับหัวหน้า จำนวน 14 ราย (ร้อยละ 32.00) และระดับผู้จัดการ จำนวน 1 ราย (ร้อยละ 2.50) ตามลำดับ ซึ่งจะพบว่าผู้ตอบถามเป็นระดับผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4-6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความถี่ในการใช้บริการจอร์วางทั้งบริษัทต่อเดือน

ความถี่ในการใช้บริการจอร์วางเรือทั้งบริษัทต่อเดือน	ข้อมูล	
	จำนวน	ร้อยละ
1-20 ครั้ง/ เดือน	10	25.00
20-40 ครั้ง/ เดือน	18	45.00
41-60 ครั้ง/ เดือน	8	20.00
61-80 ครั้ง/ เดือน	4	10.00
ผลรวมทั้งหมด	40	100.00

จากตารางที่ 4-6 สามารถจำแนกผู้ตอบแบบสอบถามตามความถี่ในการใช้บริการจอร์วางเรือทั้งบริษัทต่อเดือนได้ดังนี้ โดยกลุ่มที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือใช้บริการระหว่าง 20-40 ครั้ง-เดือน จำนวน 18 ราย (ร้อยละ 45.00) รองลงมาได้แก่ ใช้บริการ 1-20 ครั้ง/ เดือน จำนวน 10

ราย (ร้อยละ 25.00) ใช้บริการระหว่าง 41-60 ครั้ง/ เดือน จำนวน 80 ราย (ร้อยละ 20.00) และ ใช้บริการระหว่าง 61-80 ครั้ง/ เดือน จำนวน 4 ราย (ร้อยละ 10.00) ตามลำดับ ตารางที่ 4-6 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะประเภทผู้ใช้บริการ

ตารางที่ 4-7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความถี่ตามลักษณะประเภทผู้ใช้บริการ

ประเภทของผู้ใช้บริการ	ข้อมูล	
	จำนวน	ร้อยละ
ผู้นำเข้า-ส่งออก	20	50.00
ตัวแทนผู้นำเข้า-ส่งออก	20	50.00
ผลรวมทั้งหมด	40	100.00

จากตารางที่ 4-7 สามารถจำแนกผู้ตอบแบบสอบถามตามลักษณะประเภทผู้ใช้บริการ ดังนี้ โดยกลุ่มที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือผู้ใช้บริการประเภทผู้นำเข้า-ส่งออก 20 ราย (ร้อยละ 50.00) และ ประเภทตัวแทนผู้นำเข้า-ส่งออก 50 ราย (ร้อยละ 25.00) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทของสินค้านำเข้า-ส่งออก

ประเภทของสินค้านำเข้า-ส่งออก	ข้อมูล	
	จำนวน	ร้อยละ
สินค้าอุปโภค-บริโภค	7	17.50
ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์	9	22.50
สินค้าอุตสาหกรรม	18	45.00
สินค้าอันตราย	4	10.00
อื่น ๆ	2	5.00
ผลรวมทั้งหมด	40	100

จากตารางที่ 4-8 สามารถจำแนกผู้ตอบแบบสอบถามตามประเภทสินค้านำเข้า-ส่งออก ได้ดังนี้ พบว่ากลุ่มที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ สินค้าอุตสาหกรรม จำนวน 18 ราย (ร้อยละ 45.00) รองลงมาได้แก่ ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 9 ราย (ร้อยละ 22.50) สินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 7 ราย (ร้อยละ 17.50) สินค้าอันตรายจำนวน 4 ราย (ร้อยละ 10.00) และสินค้าอื่น ๆ จำนวน 2 ราย

ส่วนที่ 2 ผลวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ ของผู้ให้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทั้ง 6 ด้าน

ตารางที่ 4-9 ผลวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทั้ง 6 ด้าน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการ ของผู้ให้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทั้ง 6 ด้าน	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่า SD
1. ด้านฟังก์ชัน	4.21	0.67
2. ด้านคุณภาพ	4.50	0.54
3. ด้านราคา	4.24	0.57
4. ด้านเวลา	4.46	0.56
5. ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า	4.68	0.54
6. ด้านด้านภาพพจน์	4.14	0.62

จากตารางที่ 4-9 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทั้ง 6 ด้าน ในภาพรวมพบว่า ผู้ให้บริการจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ให้มีความสำคัญกับด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นปัจจัยแรกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการประกอบการรับจัดการขนส่งสินค้า และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.68$) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$) ด้านเวลา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.46$) รองลงมาได้แก่ ด้านราคา ($\bar{X} = 4.24$) ด้านฟังก์ชัน ($\bar{X} = 4.21$) และด้านภาพพจน์ ($\bar{X} = 4.14$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์แต่ละปัจจัยหลัก

ตารางที่ 4-10 ผลวิเคราะห์ปัจจัยด้านฟังก์ชัน

1. ด้านฟังก์ชัน	ร้อยละของอิทธิพลต่อการตัดสินใจ					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่า SD
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด		
1. ระยะเวลาการเปิดให้บริการของ ผู้ประกอบการขนส่ง			23.38	57.14	19.48	3.85	0.66
2. ความสะดวกของสถานที่ตั้ง			27.70	57.43	14.86	3.70	0.52
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการ รองรับการตอบสนองทางด้านข้อมูล			28.65	55.56	15.79	4.26	0.60
4. การจัดการรถเข้า/ ออกในการขนส่ง (Scheduling) ของผู้ประกอบการขนส่ง			28.98	55.11	15.91	4.40	0.67
5. การให้ความสำคัญกับการขนส่งที่เร่งด่วน			29.55	55.68	14.77	4.40	0.71
6. การเสนอความรับผิดชอบต่อความ ผิดพลาดหรือความเสียหายระหว่างการขนส่ง			31.03	55.75	13.22	4.35	0.92
7. ความสามารถในการจัดส่งสินค้า/ บริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ			29.44	55.56	15.00	4.50	0.60
ผลรวม						4.21	0.67

จากตารางที่ 4.10 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในด้านฟังก์ชัน ภาพรวมพบว่า ผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยดังกล่าวที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้ บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) และเมื่อพิจารณาในรายปัจจัยย่อยจะพบว่า มีปัจจัยที่อยู่ในระดับสำคัญมากที่สุดอันดับแรกได้แก่ ความสามารถในการจัดส่งสินค้า/ บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.50$) การจัดการรถเข้า/ ออกในการขนส่ง (Scheduling) ของผู้ประกอบการขนส่ง ($\bar{X} = 4.40$) การให้ความสำคัญกับการขนส่งที่เร่งด่วน ($\bar{X} = 4.40$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-11 ผลวิเคราะห์ปัจจัยด้านคุณภาพ

2. ด้านคุณภาพ	ร้อยละของอิทธิพลต่อการตัดสินใจ					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่า SD
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด		
2.1 ความถูกต้องในการคิดค่าระวางเรือ (ราคาตามที่ตกลง)			1.66	37.57	60.77	4.53	0.55
2.2 การจัดส่งใบงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ			2.27	39.77	57.95	4.40	0.49
2.3 การรักษาสินค้ามิให้เกิดความเสียหายในระหว่างการส่งออก/ นำเข้า			2.26	38.98	58.76	4.43	0.64
2.4 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม			2.73	38.80	58.47	4.58	0.50
2.5 การจัดส่งสินค้า/ นำเข้าถูกต้องตามสถานที่กำหนด			2.19	39.34	58.47	4.57	0.50
ผลรวม						4.50	0.54

จากตารางที่ 4-11 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการประกอบการรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในด้านคุณภาพ ภาพรวมพบว่า ผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$) และเมื่อพิจารณาในรายปัจจัยย่อยจะพบว่า มีปัจจัยที่อยู่ในระดับสำคัญมากที่สุดอันดับแรกได้แก่ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.58$) การจัดส่งสินค้า/ นำเข้าถูกต้องตามสถานที่กำหนด ($\bar{X} = 4.57$) ความถูกต้องในการคิดค่าระวางเรือ (ราคาตามที่ตกลง) ($\bar{X} = 4.53$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-12 ผลวิเคราะห์ปัจจัยด้านราคา

3. ด้านราคา	ร้อยละของอิทธิพลต่อการตัดสินใจ					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่า SD
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
3.1 ค่าระวางเรือถูกกว่าที่อื่น			7.02	49.12	43.86	4.28	0.64
3.2 ความเหมาะสมของอัตราค่าระวางเรือตามตลาดกลาง			8.05	50.00	41.95	4.35	0.57
3.3 ระบบการชำระเงินค่าระวางเรือที่สอดคล้องความต้องการของบริษัทลูกค้า			10.59	49.41	40.00	4.25	0.44
3.4 การให้ส่วนลดเพื่อจูงใจลูกค้าตามขนาดปริมาณการส่งออก/นำเข้า			9.76	50.61	39.63	4.10	0.63
ผลรวม						4.24	0.57

จากตารางที่ 4-12 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในด้านราคา ภาพรวมพบว่า ผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการเลือกใช้ บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$) และเมื่อพิจารณาในรายปัจจัยย่อยจะพบว่า มีปัจจัยที่อยู่ในระดับสำคัญมากที่สุดอันดับแรกได้แก่ ความเหมาะสมของอัตราค่าระวางเรือตามตลาดกลาง ($\bar{X} = 4.35$) ค่าระวางเรือถูกกว่าที่อื่น ($\bar{X} = 4.28$) ระบบการชำระเงินค่าระวางเรือ ที่สอดคล้องความต้องการของบริษัทลูกค้า ($\bar{X} = 4.25$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-13 ผลวิเคราะห์ปัจจัยด้านเวลา

4. ด้านเวลา	ร้อยละของอิทธิพลต่อการตัดสินใจ					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่า SD
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
4.1 ระยะเวลาในการเปิดใบงานของพนักงาน			1.27	55.17	43.10	4.35	0.53
4.2 ระยะเวลาการส่งเอกสารส่งออก/ นำเข้า			2.19	58.47	39.34	4.57	0.55
4.3 ระยะเวลาการแก้ไขปัญหาต่างที่เกิดขึ้นในการดำเนินการขนส่ง			2.66	57.98	39.36	4.70	0.56
4.4 ระยะเวลาการวางบิลและการเรียกเก็บเงิน			2.35	56.47	41.18	4.25	0.63
ผลรวม						4.46	0.56

จากตารางที่ 4-13 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในด้านเวลา ภาพรวมพบว่า ผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการเลือกใช้ บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) และเมื่อพิจารณาในรายปัจจัยย่อยจะพบว่า มีปัจจัยที่อยู่ในระดับสำคัญมากที่สุดอันดับแรกได้แก่ ระยะเวลาการแก้ไขปัญหาต่างที่เกิดขึ้นในการดำเนินการขนส่ง ($\bar{X} = 4.70$) ระยะเวลาการส่งเอกสารส่งออก/ นำเข้า ($\bar{X} = 4.57$) ระยะเวลาในการเปิดใบงานของพนักงาน ($\bar{X} = 4.35$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-14 ผลวิเคราะห์ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า

5. ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า	ร้อยละของอิทธิพลต่อการตัดสินใจ					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่า SD
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด		
5.1 ช่องทางในการติดต่อที่มีความสะดวกและหลากหลายระหว่างพนักงานกับลูกค้า			2.15	17.20	80.65	4.65	0.74
5.2 การติดต่อกับบริษัทเพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม			3.19	17.55	79.26	4.70	0.56
5.3 การติดต่อกับพนักงานเพื่อแจ้งการเปลี่ยนแปลงเอกสารและการขนส่ง			3.17	17.99	78.84	4.73	0.55
5.4 การเอาใจใส่และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า			4.21	17.89	77.89	4.75	0.44
5.5 ความสามารถให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ อย่างมีทักษะ			4.26	19.68	76.06	4.70	0.46
5.6 ความสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าเพื่ออำนวยความสะดวก			4.35	19.02	76.63	4.60	0.50
ผลรวม						4.25	0.74

จากตารางที่ 4-14 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ภาพรวมพบว่า ผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในระดับมาก ($\bar{X} = 4.68$) และเมื่อพิจารณาในรายปัจจัยย่อยจะพบว่า มีปัจจัยที่อยู่ในระดับสำคัญมากที่สุดอันดับแรกได้แก่ การเอาใจใส่และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า ($\bar{X} = 4.75$) การติดต่อกับพนักงานเพื่อแจ้งการเปลี่ยนแปลงเอกสารและการขนส่ง ($\bar{X} = 4.73$) ความสามารถให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.70$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-15 ผลวิเคราะห์ปัจจัยด้านภาพพจน์

6. ด้านภาพพจน์	ร้อยละของอิทธิพลต่อการตัดสินใจ					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่า SD
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด		
6.1 ชื่อเสียงของบริษัท			9.32	72.05	18.63	4.03	0.53
6.2 ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของบริษัท			9.15	73.17	17.68	4.10	0.59
6.3 โอกาสในการพัฒนาความสัมพันธ์ในระยะยาว			12.90	69.03	18.06	3.88	0.69
6.4 ความสามารถของบุคลากรในบริษัท			13.07	72.16	14.77	4.40	0.63
6.5 ความสุภาพเรียบร้อยของบุคลากร			13.41	71.95	14.63	4.10	0.67
6.6 ความซื่อสัตย์ของบุคลากร			14.37	71.26	14.37	4.35	0.62
ผลรวม						4.14	0.62

จากตารางที่ 4-15 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในด้านภาพพจน์ ภาพรวมพบว่า ผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) และเมื่อพิจารณาในรายปัจจัยย่อยจะพบว่า มีปัจจัยที่อยู่ในระดับสำคัญมากที่สุดอันดับแรก ได้แก่ ความสามารถของบุคลากรในบริษัท ($\bar{X} = 4.40$) ความซื่อสัตย์ของบุคลากร ($\bar{X} = 4.35$) ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลวิเคราะห์ปัจจัย ความพึงพอใจจากการใช้บริการผู้รับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล มีความคิดเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการขนส่งสินค้าทางทะเล ทั้ง 6 ด้าน

ตารางที่ 4-16 ปัจจัยความพึงพอใจในการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าทางทะเล ทั้ง 6 ด้าน

ปัจจัยความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล ทั้ง 6 ด้าน	ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่า SD
1. ด้านฟังก์ชัน	3.68	0.67
2. ด้านคุณภาพ	3.60	0.96
3. ด้านราคา	3.42	0.99
4. ด้านเวลา	3.31	0.88
5. ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า	3.19	1.15
6. ด้านด้านภาพพจน์	3.42	0.85

จากตารางที่ 4-16 ปัจจัยความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าทางทะเล ทั้ง 6 ด้าน ในภาพรวมพบว่า ผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ มีความพึงพอใจกับบริษัทกรณีศึกษาแยกตามปัจจัยหลักพบว่าทุกปัจจัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ด้านฟังก์ชัน ($\bar{X} = 3.68$) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพ ($\bar{X} = 3.60$) ด้านราคา ($\bar{X} = 3.42$) ด้านภาพพจน์ ($\bar{X} = 3.42$) ด้านเวลามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 3.31$) และด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ($\bar{X} = 3.19$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-17 ผลวิเคราะห์ความพึงพอใจด้านฟังก์ชัน

1. ด้านฟังก์ชัน	ร้อยละของความพึงพอใจ					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่า SD
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
1. ระยะเวลาการเปิดให้บริการของผู้ประกอบการขนส่ง	0	0	24.32	75.68	0	3.70	0.46
2. ความสะดวกของสถานที่ตั้ง			31.03	68.97	0	3.63	0.49
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการรองรับการตอบสนองทางด้านข้อมูล			23.38	57.17	19.48	3.85	0.66
4. การจัดตารางเรือเข้า/ออกในการขนส่ง (Scheduling) ของผู้ประกอบการขนส่ง			30.41	59.46	10.14	3.70	0.61
5. การให้ความสำคัญกับการขนส่งที่เร่งด่วน		2.74	26.71	60.27	10.27	3.65	0.70
6. การเสนอความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดหรือความเสียหายระหว่างการขนส่ง		5.71	21.43	51.43	21.43	3.55	1.04
7. ความสามารถในการจัดส่งสินค้า/บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ		4.03	20.13	59.06	16.78	3.73	0.78
ผลรวม						6.69	0.68

จากตารางที่ 4-17 ปัจจัยความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าทางทะเลในด้านฟังก์ชันพบว่า ผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าทางทะเลในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) และเมื่อพิจารณาในรายปัจจัยย่อยจะพบว่า มีปัจจัยที่อยู่ในระดับสำคัญมากอันดับแรกได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการรองรับการตอบสนองทางด้านข้อมูล ($\bar{X} = 3.85$) ความสามารถในการจัดส่งสินค้า/บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.73$) การจัดตารางเรือเข้า/ออกในการขนส่ง (Scheduling) ของผู้ประกอบการขนส่ง ($\bar{X} = 3.70$) ระยะเวลาการเปิดให้บริการของผู้ประกอบการขนส่ง ($\bar{X} = 3.70$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-18 ผลวิเคราะห์ความพึงพอใจด้านคุณภาพ

2. ด้านคุณภาพ	ร้อยละของความพึงพอใจ					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่า SD
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
2.1 ความถูกต้องในการคิดค่าระวางเรือ (ราคาตามที่ตกลง)		8.22	24.66	32.88	34.25	3.65	1.03
2.2 การจัดส่งสินค้า/ นำเข้าถูกต้องตามสถานที่กำหนด		4.23	38.03	36.62	21.13	3.55	0.85
2.3 การรักษาสินค้ามิให้เกิดความเสียหายในระหว่างการส่งออก/ นำเข้า		8.45	27.46	39.44	24.65	3.55	0.95
2.4 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม		8.63	28.06	48.92	14.39	3.48	0.88
2.5 การจัดส่งสินค้า/ นำเข้าถูกต้องตามสถานที่กำหนด		7.95	21.85	23.84	46.36	3.78	1.10
ผลรวม						3.60	0.96

จากตารางที่ 4-18 ปัจจัยความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าทางทะเล ในด้านคุณภาพพบว่า ผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าทางทะเลในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) และเมื่อพิจารณาในรายปัจจัยย่อยจะพบว่า มีปัจจัยที่อยู่ในระดับสำคัญมากอันดับแรกได้แก่ การจัดส่งสินค้า/ นำเข้าถูกต้องตามสถานที่กำหนด ($\bar{X} = 3.78$) ความถูกต้องในการคิดค่าระวางเรือ (ราคาตามที่ตกลง) ($\bar{X} = 3.65$) การรักษาสินค้ามิให้เกิดความเสียหายในระหว่างการส่งออก/ นำเข้า ($\bar{X} = 3.55$) การจัดส่งใบงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ ($\bar{X} = 3.55$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-19 ผลวิเคราะห์ความพึงพอใจด้านราคา

3. ด้านราคา	ร้อยละของความพึงพอใจ					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่า SD
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
3.1 ค่าระวางเรือถูกกว่าที่อื่น		14.60	24.09	32.12	29.20	3.43	1.08
3.2 ความเหมาะสมของอัตราค่าระวางเรือตามตลาดกลาง		15.22	25.36	32.61	26.81	3.45	1.01
3.3 ระบบการชำระเงินค่าระวางเรือที่สอดคล้องความต้องการของบริษัทลูกค้า		11.27	14.79	56.34	17.61	3.55	0.96
3.4 การให้ส่วนลดเพื่อจูงใจลูกค้าตามขนาดปริมาณการส่งออก/นำเข้า		12.21	16.03	53.44	18.32	3.28	0.93
ผลรวม						3.43	1.00

จากตารางที่ 4-19 ปัจจัยความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าทางทะเลในด้านราคาพบว่า ผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวมีความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าทางทะเลในระดับมาก ($\bar{X} = 3.42$) และเมื่อพิจารณาในรายปัจจัยย่อยจะพบว่า มีปัจจัยที่อยู่ในระดับสำคัญมากอันดับแรกได้แก่ ระบบการชำระเงินค่าระวางเรือที่สอดคล้องความต้องการของบริษัทลูกค้า ($\bar{X} = 3.55$) ความเหมาะสมของอัตราค่าระวางเรือตามตลาดกลาง ($\bar{X} = 3.45$) การค่าระวางเรือถูกกว่าที่อื่น ($\bar{X} = 3.43$) การให้ส่วนลดเพื่อจูงใจลูกค้าตามขนาดปริมาณการส่งออก/นำเข้า ($\bar{X} = 3.28$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-20 ผลวิเคราะห์ความพึงพอใจด้านเวลา

4. ด้านเวลา	ร้อยละของความพึงพอใจ					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่า SD
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
4.1 ระยะเวลาในการเปิดใบงานของพนักงาน		9.09	45.45	30.30	15.15	3.30	0.85
4.2 ระยะเวลาการส่งเอกสารส่งออก / นำเข้า		10.37	37.78	29.63	22.22	3.38	0.95
4.3 ระยะเวลาการแก้ไขปัญหาต่างที่เกิดขึ้นในการดำเนินการขนส่ง		11.54	39.23	29.23	20.00	3.25	0.87
4.4 ระยะเวลาการวางบิลและการเรียกเก็บเงิน		8.96	40.30	35.82	14.93	3.35	0.86
ผลรวม						3.32	0.88

จากตารางที่ 4-20 ปัจจัยความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการการขนส่งสินค้าทางทะเลในด้านเวลาพบว่า ผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านเวลาที่มีความพึงพอใจในการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าทางทะเลในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$) และเมื่อพิจารณาในรายปัจจัยย่อยจะพบว่า มีปัจจัยที่อยู่ในระดับสำคัญปานกลางอันดับแรกได้แก่ ระยะเวลาการส่งเอกสารส่งออก/ นำเข้า ($\bar{X} = 3.38$) ระยะเวลาการวางบิลและการเรียกเก็บเงิน ($\bar{X} = 3.35$) ระยะเวลาในการเปิดใบงานของพนักงาน ($\bar{X} = 3.3$) ระยะเวลาการแก้ไขปัญหาต่างที่เกิดขึ้นในการดำเนินการขนส่ง ($\bar{X} = 3.25$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-21 ผลวิเคราะห์ความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า

5. ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า	ร้อยละของความพึงพอใจ					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่า SD
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด		
5.1 ช่องทางในการติดต่อที่มีความสะดวกและหลากหลายระหว่างพนักงานกับลูกค้า		26.56	14.06	28.13	31.25	3.20	1.2
5.2 การติดต่อกับบริษัทเพื่อร่วมมือกันแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม		26.77	11.81	37.80	23.62	3.18	1.15
5.3 การติดต่อกับพนักงานเพื่อแจ้งการ เปลี่ยนแปลงเอกสารและการขนส่ง		27.13	13.18	37.21	22.48	3.23	1.17
5.4 การเอาใจใส่และรับฟังความคิดเห็นของ ลูกค้า		27.48	13.47	36.64	22.14	3.28	1.18
5.5 ความสามารถให้คำแนะนำแก่ลูกค้าใน การดำเนินงานด้านต่าง ๆ อย่างมีทักษะ		28.23	13.71	36.29	21.77	3.10	1.1
5.6 ความสามารถตอบสนองความต้องการที่ หลากหลายของลูกค้าเพื่ออำนวยความสะดวก		23.62	23.63	25.20	27.56	3.18	1.13
ผลรวม						3.19	1.16

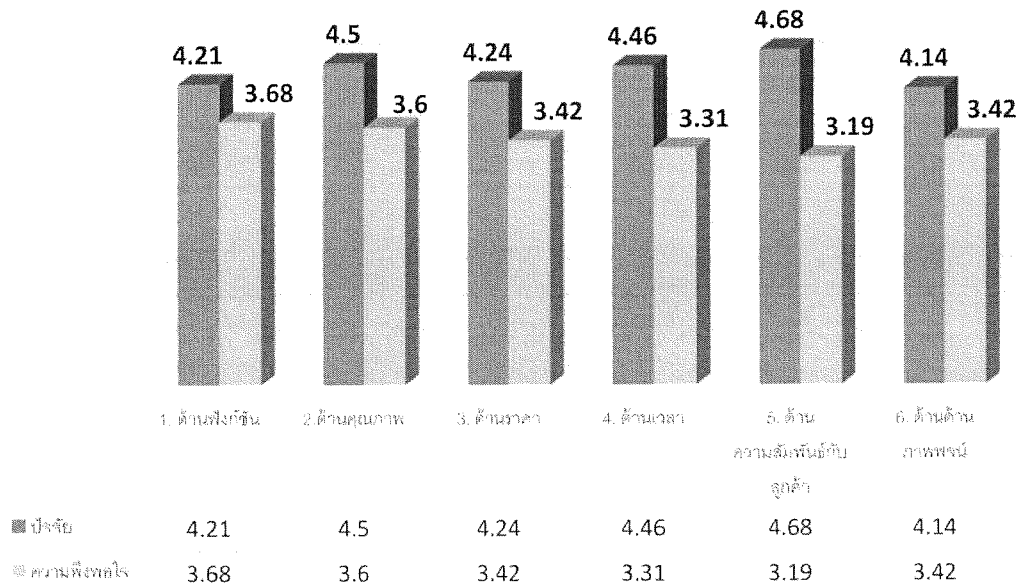
จากตารางที่ 4-21 ปัจจัยความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าทางทะเลในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านเวลาที่มีความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าทางทะเลในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) และเมื่อพิจารณาในรายปัจจัยย่อยจะพบว่า มีปัจจัยที่อยู่ในระดับสำคัญปานกลางอันดับแรกได้แก่ การเอาใจใส่และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า ($\bar{X} = 3.28$) การติดต่อกับพนักงานเพื่อแจ้งการเปลี่ยนแปลงเอกสารและการขนส่ง ($\bar{X} = 3.23$) ช่องทางในการติดต่อที่มีความสะดวกและหลากหลายระหว่างพนักงานกับลูกค้า ($\bar{X} = 3.3$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-22 ผลวิเคราะห์ความพึงพอใจภาพพจน์

6. ด้านภาพพจน์	ร้อยละของความพึงพอใจ					ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่า SD
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
6.1 ชื่อเสียงของบริษัท		2.7	24.32	59.46	13.51	3.70	0.72
6.2 ประสิทธิภาพการทำงานที่ผ่านมาของบริษัท		2.6	25.97	58.44	12.99	3.85	0.74
6.3 โอกาสในการพัฒนาความสัมพันธ์ในระยะยาว		3.05	28.24	61.83	6.87	3.28	0.82
6.4 ความสามารถของบุคลากรในบริษัท		3.03	28.79	62.12	6.06	3.30	1.07
6.5 ความสุภาพเรียบร้อยของบุคลากร		3.17	30.16	60.32	6.35	3.15	0.92
6.6 ความซื่อสัตย์ของบุคลากร		3.03	28.79	59.85	8.33	3.30	0.85
ผลรวม						3.43	0.85

จากตารางที่ 4-22 ปัจจัยความพึงพอใจในการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าทางทะเลในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้ใช้บริการสินค้าระหว่างประเทศมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านเวลาที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการตัดสินใจเลือกใช้บริการขนส่งสินค้าทางทะเลในระดับมาก ($\bar{X} = 3.42$) และเมื่อพิจารณาในรายปัจจัยย่อยจะพบว่า มีปัจจัยที่อยู่ในระดับสำคัญมากอันดับแรกได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานที่ผ่านมาของบริษัท ($\bar{X} = 3.85$) ชื่อเสียงของบริษัท ($\bar{X} = 3.70$) ความสามารถของบุคลากรในบริษัท ($\bar{X} = 3.3$) ตามลำดับ

ภาพเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลเลือกใช้บริการกับความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการ การขนส่งระหว่างประเทศของบริษัทกรณีศึกษา



ภาพที่ 4-13 เปรียบเทียบระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลเลือกใช้บริการกับความพึงพอใจในการเลือกใช้บริการ การขนส่งระหว่างประเทศของบริษัทประกันภัยศึกษา

จากภาพที่ 4-13 พบว่าผู้ใช้บริการให้ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นปัจจัยสูงสุดในการเลือกใช้แต่ผลของความพึงพอใจในการเลือกใช้ความสัมพันธ์ด้านลูกค้าเป็นปัจจัยสุดท้ายที่ผู้ใช้บริการเลือกใช้บริการ บริษัทประกันภัยศึกษา

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 2 ท่าน คือ 1. ผู้จัดการแผนกจองระวางเรือ 2. ผู้ช่วยผู้จัดการจองเรือ ซึ่งมีความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับภาพรวมด้านกระบวนการภายในของ ผู้ประกอบการดำเนินงานของผู้ประกอบการจัดการขนส่งทางทะเล ของบริษัทประกันภัยศึกษารวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดังนี้

3.1 ด้านสถานที่

- บริษัทที่มีสถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ความสะอาด เรียบร้อย น่าอยู่ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานครบถ้วน ที่ดี อยู่ใจกลางเมืองใกล้ทางคมนาคมที่สะดวก ง่ายต่อการเดินทางมาติดต่อ ความสะอาดของแผนก และการจัดโต๊ะการทำงานเป็นสัดส่วนที่สะดวกในการปฏิบัติต่อการ ส่วนด้านความปลอดภัยยังจัดว่าไม่ดีพอ เนื่องจากบุคคลภายนอกยังสามารถเข้ามาได้ เพราะบริษัทเช่าอยู่ในตึกที่เช่าร่วมกับบริษัทอื่น ๆ

3.2 ด้านการบังคับบัญชา

- แผนกจองระวางเรือ ทางผู้จัดการได้เปิดโอกาสให้บุคคลากรในแผนกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาแผนกโดยมีการประชุม และทางผู้จัดการยังให้ความสำคัญคุณธรรมในการทำงาน

โดยดูจากผลงานเป็นหลัก และพัฒนาในแต่ละบุคคล จัดงานให้เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละบุคคลากร ทางผู้จัดการและผู้ช่วยแผนกยังเปิดโอกาสให้บุคคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตัวเอง และไว้ใจในการทำงานของบุคคลากรนั้นอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เชิงบวกอีกด้วย

3.3 ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน

- ระดับความสัมพันธ์ของบุคคลากรเป็นไปในทิศทางที่ดี มีการเอื้อเฟื้อ ในการทำงาน ช่วยกันแก้ปัญหา เปรียบเสมือนพี่ช่วยน้อง

3.4 ด้านผลตอบแทนและความก้าวหน้า

- ทางบริษัทมีค่าตอบแทนเป็นค่าล่วงเวลา แต่ไม่มีขวัญกำลังใจให้เป็นค่าตอบแทน พนักงานมีสิทธิ์ที่จะเรียนเสริมในหัวข้อต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ แต่บุคคลากรยังไม่มีการเรียนเพิ่มเติมดังที่กล่าวมา เนื่องจากไม่มีเวลาที่จะสามารถเรียนรู้เพิ่มเติม การประเมินผลงานในแต่ละปี ผู้จัดการเป็นคนประเมินเบื้องต้น เพื่อส่งให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเป็นผู้ประเมินอีกที

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 2 ท่าน คือ 1) ผู้จัดการแผนกจอร์จระวางเรือ 2) ผู้ช่วยผู้จัดการจอร์จเรือ ซึ่งมีความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับภาพรวมด้านกระบวนการพัฒนาบุคคลากร ผู้ประกอบการดำเนินงานของผู้ประกอบการจัดการขนส่งทางทะเล ของบริษัทกรณีศึกษา รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน บริษัทไม่มีการสนับสนุนพนักงานเพื่อพัฒนาองค์กร เช่นการให้ทุน หรือฝึกอบรม มีการแลกเปลี่ยนงานในแต่ละแผนกเท่านั้น ซึ่งในมุมมองควรที่จะแลกเปลี่ยนความรู้แผนกต่าง ๆ ด้วยเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพของบุคคลากรมากขึ้น บริษัทไม่มีตัวชี้วัดใด ๆ ในการทำงาน ทำงานจากประสบการณ์ล้วน ๆ เกิดจากความเข้าใจในการทำงานจากงานที่แท้จริง ไม่มีความชัดเจนในการทำงาน โดยอาศัยจากการถามบุคคลากรที่เป็นรุ่นพี่ในแผนก แต่หากเกิดปัญหาต่าง ๆ ที่บุคคลากรไม่สามารถแก้ไข ปัญหาด้วยตัวเองได้ ผู้จัดการแผนกและผู้ช่วยจะมาทำการช่วยแก้ไขปัญหานั้นให้บุคคลากร เพื่อให้ งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การประเมินผล การดำเนินงานของผู้ประกอบการจัดการขนส่งทางทะเลเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานของผู้ประกอบการจัดการขนส่งทางทะเลโดยใช้แบบสอบถามที่อาศัยแนวคิดทฤษฎีของ Balance score cards ผสมผสานกันให้เหมาะสมกับสภาพของธุรกิจมาเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการจัดกลุ่มของปัจจัยแต่ละด้านให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมการตัดสินใจและความพึงพอใจในการใช้บริการทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อผลการวิจัยจะนำมาเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการขนส่งทางทะเลได้ทราบถึงผลการดำเนินงานและเป็นแนวทางนำไปใช้ในการให้บริการเพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการมากที่สุด

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน จะเห็นได้จากการเปรียบเทียบผลกำไรระหว่างปี ค.ศ. 2012 และปี ค.ศ. 2013 การเติบโตของผลกำไรอยู่ที่ 5.76 % ซึ่งเป็นตัวเลขที่ไม่ได้สูงมากจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการและผู้ช่วยแผนกจอร์จวางเรือให้เหตุผลว่าทางบริษัทไม่ได้มีแผนขยายอยู่ที่ประเทศไทย การหาลูกค้า รวมถึงกำหนดราคา และผลกำไรมาจากบริษัทแม่เท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารตั้งเป้าไว้ที่การหาลูกค้าใหม่ และการรักษาฐานลูกค้าเดิมมากกว่าการมองผลกำไร

2. มุมมองด้านลูกค้า ถูกแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการรับจัดการขนส่งทางทะเลของบริษัทกรณีศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดจากปัจจัยหลักทั้งหมด 6 ด้านพบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดที่ทำให้มีการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการรับจัดการขนส่งทางทะเล อันดับที่สองคือปัจจัยทางด้านคุณภาพ ปัจจัยทางด้านเวลา และปัจจัยด้านภาพพจน์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการน้อยที่สุด

เมื่อพิจารณาปัจจัยรองในแต่ละปัจจัยพบว่าปัจจัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการรองรับการตอบสนองทางด้านข้อมูลและประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของบริษัท เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลทำให้ผู้ใช้บริการเลือกใช้บริการผู้ประกอบการรับจัดการขนส่งทางทะเล รองลงมา

ได้แก่การจัดส่งสินค้า/ นำเข้าถูกต้องตามสถานที่กำหนด ความสามารถในการจัดส่งสินค้า/ บริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการน้อยที่สุดคือ ความสามารถให้คำแนะนำแก่ลูกค้าในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ อย่างมีทักษะ

2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการใช้บริการผู้ประกอบการรับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเล พบว่าปัจจัยด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการรองรับการตอบสนองทางด้านข้อมูล การจัดส่งสินค้า/ นำเข้าถูกต้องตามสถานที่กำหนด ระบบการชำระเงินค่าระวางเรือ ที่สอดคล้องความต้องการของบริษัทลูกค้า ระยะเวลาการส่งเอกสารส่งออก/ นำเข้า การเอาใจใส่ และรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของบริษัท เป็นปัจจัยที่ผู้ใช้บริการมีความคิดเห็นว่าบริษัทตัวอย่างสามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดีทำให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นเหตุให้กลับมาใช้บริการในครั้งต่อ ๆ ไป

2.3 จากแบบสอบถามที่วัดความภักดีของผู้ใช้บริการ จาก 40 บริษัทผู้ตอบแบบสอบถาม มีถึง 26 บริษัทที่กลับมาใช้บริการ และบอกต่อให้กับบริษัทอื่น โดยให้เหตุผลที่สอดคล้องกันคือ ประทับใจในการให้บริการ เพราะบริษัทมีข้อมูลที่ครบและรวดเร็ว ส่วน 14 บริษัทไม่ได้กล่าวถึงเหตุผลที่ไม่กลับมาใช้บริการ และบอกต่อให้กับบริษัทอื่น

2.4 ปัญหาที่พบ และข้อเสนอแนะ

- ปัญหาที่พบในภาพรวมถูกมองว่าพนักงานขาดทักษะการให้บริการ การแก้ไขปัญหานั้นไปอย่างช้า การอัปเดตข้อมูลต่าง ๆ ช้า ติดต่อกับพนักงานค่อนข้างยาก และงานที่พนักงานทำอยู่นั้นมากจนทำให้การให้บริการน้อยลงกว่าที่ลูกค้าต้องการ

- ข้อเสนอแนะเป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องกันนั้นที่สำคัญคือควรเพิ่มทักษะของพนักงานให้มากกว่านี้ และควรส่งเสริมพนักงานอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ทางด้านการขนส่งเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากกว่านี้และควร มีการเพิ่มช่องทางที่ติดต่อมากกว่า อีเมล หรือ โทรศัพท์ เช่น Line Skype เนื่องจากทำให้ลูกค้าประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นระหว่างการติดต่อ

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 2 ท่าน คือ 1. ผู้จัดการแผนกจองระวางเรือ 2. ผู้ช่วยผู้จัดการจองเรือ ซึ่งมีความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับภาพรวมด้านกระบวนการภายในของ ผู้ประกอบการดำเนินงานของผู้ประกอบการจัดการขนส่งทางทะเล ของบริษัทกรณีศึกษา รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

3.1 ด้านสถานที่

- บริษัทมีสถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ความสะอาด เรียบร้อย น่าอยู่ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานครบถ้วน ที่ดี อยู่ใจกลางเมืองใกล้ทางคมนาคมที่สะดวก ง่าย

ต่อการเดินทางมาติดต่อ ความสะอาดของแผนก และการจัดโต๊ะการทำงานเป็นสัดส่วนที่สะดวกในการปฏิบัติต่อการ ส่วนด้านความปลอดภัยยังจัดว่าไม่เพียงพอ เนื่องจากบุคคลภายนอกยังสามารถเข้ามาได้ เพราะบริษัทเช่าอยู่ในตึกที่เช่าร่วมกับบริษัทอื่น ๆ

3.2 ด้านการบังคับบัญชา

- แผนกจองระวางเรือ ทางผู้จัดการได้เปิดโอกาสให้บุคลากรในแผนกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาแผนกโดยมีการประชุม และทางผู้จัดการยังให้ความสำคัญในการทำงาน โดยดูจากผลงานเป็นหลัก และพัฒนาในแต่ละบุคคล จัดงานให้เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละบุคลากร ทางผู้จัดการและผู้ช่วยแผนกยังเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตัวเอง และไว้ใจในการทำงานของบุคลากรนั้นอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เชิงบวกอีกด้วย

3.3 ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน

- ระดับความสัมพันธ์ของบุคลากรเป็นไปในทิศทางที่ดี มีการเอื้อเฟื้อ ในการทำงาน ช่วยกันแก้ปัญหา เปรียบเสมือนพี่ช่วยน้อง

3.4 ด้านผลตอบแทนและความก้าวหน้า

- ทางบริษัทมีค่าตอบแทนเป็นค่าล่วงเวลา แต่ไม่มีขวัญกำลังใจให้เป็นค่าตอบแทน พนักงานมีสิทธิ์ที่จะเรียนเสริมในหัวข้อต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ แต่บุคลากรยังไม่มีการเรียนเพิ่มเติมดังที่กล่าวมา เนื่องจากไม่มีเวลาที่จะสามารถเรียนรู้เพิ่มเติม การประเมินผลงานในแต่ละปี ผู้จัดการเป็นคนประเมินเบื้องต้น เพื่อส่งให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเป็นผู้ประเมินอีกที

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 2 ท่าน คือ 1) ผู้จัดการแผนกจองระวางเรือ 2) ผู้ช่วยผู้จัดการจองเรือ ซึ่งมีความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับภาพรวมด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากร ผู้ประกอบการดำเนินงานของผู้ประกอบการจัดการขนส่งทางทะเล ของบริษัทกรณีศึกษา รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดังนี้

บริษัทไม่มีการสนับสนุนพนักงานเพื่อพัฒนาองค์กร เช่นการให้ทุน หรือฝึกอบรม มีการแลกเปลี่ยนงานในแต่ละแผนกเท่านั้น ซึ่งในมุมมองควรที่จะแลกเปลี่ยนความรู้แผนกต่าง ๆ ด้วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรมากขึ้น บริษัทไม่มีตัวชี้วัดใด ๆ ในการทำงาน ทำงานจากประสบการณ์ล้วน ๆ เกิดจากความเข้าใจในการทำงานจากงานที่แท้จริง ไม่มีความชัดเจนในการทำงาน โดยอาศัยจากการถามบุคลากรที่เป็นรุ่นพี่ในแผนก แต่หากเกิดปัญหาต่าง ๆ ที่บุคลากรไม่สามารถแก้ไขปัญหได้ด้วยตัวเองได้ ผู้จัดการแผนกและผู้ช่วยจะมาทำการช่วยแก้ไขปัญหานั้นให้บุคลากร เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ข้อเสนอแนะ

1. ผลจากการศึกษาในครั้งนี้อาจเป็นประโยชน์ต่อบริษัทกรณีศึกษาที่จะทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการและทราบถึงความพึงพอใจ รวมทั้งข้อเสนอแนะที่เกิดจากความต้องการในการให้บริการของผู้ใช้บริการผู้ประกอบการรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ และนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มการให้บริการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งพบว่าปัจจุบันปัจจัยที่มีความสำคัญคือปัจจัยทางด้านคุณภาพ ดังนั้นทางบริษัทกรณีศึกษาควรเน้นไปทางด้านคุณภาพของการให้บริการ โดยมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและเป็นนักบริการที่ดีเพื่อเป็นส่วนสนับสนุนการให้บริการให้สามารถแข่งขันและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ

2. การปรับปรุงการให้บริการที่รวดเร็ว กระชับ ชัดเจน ในการให้ข้อมูล ด้วยการแบ่งหน้าที่การรับผิดชอบให้เป็นสัดส่วนมากกว่านี้ ควรมีแผนกของระวางเรือกับบริการลูกค้าเป็นส่วนเดียวกัน และแยกแผนกเอกสารอีกส่วนหนึ่ง เนื่องจากจากพนักงาน 1 ท่านทำงานเกินเวลาที่ลูกค้าต้องการ ในการทำงานที่ต้องติดต่อลูกค้าและสายเรือรวมถึงเอเยนต์ต่างประเทศในเวลาเดียวกันเป็นการทำงานที่เร่งรีบด้วยเพื่อให้ได้มาถึงคำตอบที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้นพนักงานจะไม่มีเวลาไปใส่ใจทำเอกสารให้ลูกค้า จึงเกิดความล่าช้าตามมา หากทางบริษัทมีการทำงานที่แบ่งแยกออกไปจะทำให้การทำงานไม่เกิดความล่าช้าแน่นอน

3. การปรับปรุงการให้บริการทางด้านราคา โดยการสร้างความสัมพันธ์กับสายเรือที่ทางบริษัทใช้อยู่อย่างต่อเนื่อง เพราะความสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้บริษัทได้รับราคาที่พิเศษ หรือได้รับข่าวสารจากทางสายเรือที่รวดเร็ว

4. การปรับปรุงการให้บริการทางด้านช่องทางการให้บริการด้วยการเพิ่มช่องทางการติดต่อ เช่นมี Line หรือ Skype ด้วยเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำสมัยของโลกโซเชียลมีเดียทางบริษัทควรรองรับเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ามามีบทบาทมากขึ้น เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนของค่าใช้จ่ายระหว่างการติดต่อสื่อสาร และยังเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน

5. การปรับปรุงการให้บริการทางด้านพนักงาน ทางบริษัทควรให้ความสำคัญกับการให้บริการของพนักงาน และการรับเข้าพนักงาน ที่จะต้องมีความเชี่ยวชาญ มีองค์ความรู้ที่ถูกต้อง ชัดเจน แม่นยำ และตอบสนองความต้องการของผู้รับจัดการขนส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็ว, ควรส่งพนักงานอบรม และแลกเปลี่ยนการทำงานกับแผนกต่าง ๆ ด้วยความสำคัญของแผนกของระวางเรือเป็นประตูของการติดต่อสื่อสาร เพื่อเพิ่มทักษะ และศักยภาพให้พนักงานได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

6. มีการประเมินผลงานของพนักงานเป็นระยะ และตั้งเป้าการอบรม สัมมนา ติดตามการทำงานเพื่อสร้างศักยภาพการทำงานของพนักงานตลอดจนการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน

บรรณานุกรม

- ชนมวัฒน์ จางกิตติรัตน์. (2554). การเปรียบเทียบความคิดเห็น พฤติกรรม และ ความภักดีของ
ผู้ใช้บริการบริษัทรับจัดการขนส่งสินค้าทางทะเลระหว่างประเทศ ระหว่างบริษัทไทย
และบริษัทต่างชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชวลิต เหล่ารุ่งกาญจน์. (2546). ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของธนาคารกรุงเทพ จำกัด
(มหาชน): ศึกษาเฉพาะกรณีสาขาท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี. กรุงเทพฯ: สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2541). เทคนิคสถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: เทพนิมิตรการพิมพ์.
ณัชชาวีร์ อินสา และนินทิ สุทธิการณนัย. (2549). การศึกษาปัจจัยที่กำหนดอัตราค่าระวางเรือ
ขาออกจากประเทศไทยสู่แต่ละทวีป กรณีศึกษาบริษัท PGT Lines Co.,Ltd. กรุงเทพฯ:
สาขาการจัดการ โลจิสติกส์, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- นิภาพร หวังวัชรกุล. (2545). การศึกษาระบบประเมินผลการดำเนินงานสำหรับผู้ประกอบการ
ขนส่งด้วยรถบรรทุกเพื่อให้ได้ระบบการประเมินผลที่เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงงาน
อย่างแท้จริง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรม
โยธา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์. (2544). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย *Balanced Scorecard* และ *Key
Performance Indicators*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์. (2545). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย *Balanced Scorecard* และ *Key
Performance Indicators* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced Scorecard* รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์. (2547). แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับ *Balance Scorecard*. เข้าถึงได้จาก
[http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/aims/Pattaya_SCB_Jun05/Balanced
_Scorecard__3649__3621__3632__KPIs.doc](http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/aims/Pattaya_SCB_Jun05/Balanced_Scorecard__3649__3621__3632__KPIs.doc)
- ไพฑูริย์ เวทการ. (2548). การออกแบบวัดผล พฤติกรรมการศึกษา. เข้าถึงได้จาก
<http://netra.lpru.ac.th/~phaitoon/UNIT1/unit1/unit13.html>

- สุชาลีนี พัดไธสง. (2547). *ความคาดหวังและการรับรู้ในคุณภาพบริการของลูกค้าชาวไทยที่มีต่อโรงแรมอิมพีเรียล แม่ปิ้ง เชียงใหม่*. สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. (การตลาด) กรุงเทพฯ: บัณฑิต วิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อนุวัฒน์ ภัคดี. (2554). *การศึกษาการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานกองคลัง สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม*. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อินทรา จันทร์รัฐ. (2552). *ความคาดหวังและการรับรู้จริงต่อคุณภาพการบริการสายการบินต้นทุนต่ำเที่ยวบินภายในประเทศ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, ภาควิชาการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2545). *คู่มือการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดทำ Balanced Scorecard*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Jucius, M. J. (1956). *Personnel Management*. Illinois: Richard D. Erwin.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง ระบบประเมินผลการดำเนินงานสำหรับผู้ประกอบการดำเนินงานของ ผู้ประกอบการจัดการขนส่งทางทะเล ของบริษัทกรณิศศึกษา

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้วยนิตินิติปัญญาโท หลักสูตรการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน คณะโลจิสติกส์

มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกใช้
สายการบินเรือของผู้ประกอบการรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ จึงใคร่ขอ
ความกรุณาจากทุกท่านในการตอบแบบสอบถาม ตามความเป็นจริง ความคิด และความ
ต้องการของท่าน เพื่อจะนำข้อมูลที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามไปใช้ประโยชน์ใน
การศึกษาต่อไป โดยที่ข้อมูลทั้งหมดจะถือเป็นความลับซึ่งจะนำมาเสนอผลการวิจัยใน
ลักษณะผลรวมเท่านั้นผู้วิจัยขอขอบ พระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความกรุณาตอบ
แบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้ประกอบไปด้วย 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ลักษณะ/องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานของ
ผู้ประกอบการจัดการขนส่งทางทะเล ของบริษัทกรณิศศึกษา

ส่วนที่ 3 ความภาคภูมิใจในการกลับมาใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานของผู้ประกอบการ
จัดการขนส่งทางทะเล ของบริษัทกรณิศศึกษา และการบอกต่อกับลูกค้าท่านอื่น

ส่วนที่ 4 ปัญหาที่พบเห็นและข้อเสนอแนะผู้ใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานของ
ผู้ประกอบการจัดการขนส่งทางทะเล ของบริษัทกรณิศศึกษา

ส่วนที่ 1: ลักษณะ/ องค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดใส่เครื่องหมาย/ ลงใน หน้าคำตอบที่ท่านเลือก และ/ หรือ กรอกข้อความที่ตรงกับ
ความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านในช่องว่างต่อไปนี้

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

- ต่ำกว่า 20 ปี ระหว่าง 21 - 30 ปี ระหว่าง 31 - 40 ปี
 ตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป

3. ระยะเวลาการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจองระวางเรือ

- ต่ำกว่า 1 ปี ระหว่าง 1 - 5 ปี ระหว่าง 5 - 10 ปี
 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

4. ระดับตำแหน่งงานในปัจจุบัน

- ระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้าฝ่าย ระดับผู้จัดการ
 ระดับผู้บริหารบริษัท อื่นๆ ระบุ.....

5. ความถี่ในการใช้บริการ ทั้งบริษัท/เดือน

- 1 - 20 ครั้ง / เดือน 21 - 40 ครั้ง / เดือน 41 - 60 ครั้ง / เดือน
 61 - 80 ครั้ง / เดือน

6. ประเภทของผู้ใช้บริการ

- ผู้ส่งออก ผู้รับสินค้า ผู้ผลิต ตัวแทนขาย

7. ชื่อ และ ที่อยู่ บริษัท.....
เบอร์ติดต่อ.....

ส่วนที่ 2 : ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานของ
ผู้ประกอบการจัดการขนส่งทางทะเล ของบริษัทกรณีศึกษา

ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ ผู้ประกอบการดำเนินงานของผู้ประกอบการจัดการขนส่ง ทางทะเล ของบริษัทกรณีศึกษา	ท่านคิดว่า					ท่านคิดว่า				
	มีความสำคัญในระดับใด (น้อยที่สุด ----- > มากที่สุด)					มีความสำคัญในระดับใด (น้อยที่สุด ----- > มากที่สุด)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. ด้านฟังก์ชัน										
1. ระยะเวลาการเปิดให้บริการของผู้ประกอบการขนส่ง										
2. ความสะดวกของสถานที่ตั้ง										
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการรองรับการ ตอบสนองทางด้านข้อมูล										
4. การจัดการเรือเข้า/ออกในการขนส่ง (SCHEDULING) ของผู้ประกอบการขนส่ง										
5. การให้ความสำคัญกับการขนส่งที่เร่งด่วน										
6. การเสนอความรับผิดชอบต่อความผิดพลาดหรือคสาม เสียหายระหว่างการขนส่ง										
7. ความสามารถในการจัดส่งสินค้า/บริการ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ										
2. ด้านคุณภาพ										
1. ความถูกต้องในการคิดราคาค่าระวางเรือ (ราคตามที่ตกลงกันได้)										
2. การจัดส่งใบงาน ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วตามที่ลูกค้า ต้องการ										
3. การรักษาสินค้ามิให้เกิดความเสียหายในระหว่างการ ส่งออก/นำเข้า										
4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ได้อย่างเหมาะสม										
5. การจัดส่งสินค้า/ นำเข้าถูกต้องตามสถานที่กำหนด										
3. ด้านราคา										
1. ค่าระวางเรือถูกกว่าที่อื่น										
2. ความเหมาะสมของอัตราค่าระวางเรือตามตลาดกลาง										
3. ระบบการชำระเงินค่าระวางเรือ ที่สอดคล้องความ ต้องการของบริษัทลูกค้า										
4. การให้ส่วนลดเพื่อจูงใจลูกค้าตามขนาดปริมาณการ ส่งออก/นำเข้า										

**ส่วนที่ 3 : ความภักดีในการกลับมาใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานของผู้ประกอบการ
จัดการขนส่งทางทะเล ของบริษัทกรณีศึกษา และการบอกต่อกับลูกค้าท่านอื่น**

1. เมื่อท่านได้ใช้บริการ ท่านจะกลับมาใช้บริการของทางบริษัทอีกหรือไม่เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. เมื่อท่านได้ใช้บริการของทางบริษัทท่านจะบอกต่อกับผู้รับบริการท่านอื่นที่ยังไม่ได้ใช้บริการ
ของบริษัทหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

**ส่วนที่ 4 : ปัญหาที่พบเห็นและข้อเสนอแนะผู้ใช้บริการผู้ประกอบการดำเนินงานของ
ผู้ประกอบการจัดการขนส่งทางทะเล ของบริษัทกรณีศึกษา**

.....

.....

.....

.....

.....