



การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของ บริษัท ฟอร์เวิร์ดเดอร์ กรณีศึกษา บริษัท S&A Inland จำกัด

สุขใจ ประสิทธิ์พุทธพร¹, วันชัย รัตนวงษ์²

¹ บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
โทร 0-2634-5300 โทรสาร: 0-2634-5304 Email good_f_th@yahoo.com

² สาขาวิศวกรรมโลจิสติกส์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย กรุงเทพฯ 10325
โทร 0-2697-6398 โทรสาร 0-2275-4892 E-mail wanchai_rat@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการของ บริษัท ฟอร์เวิร์ดเดอร์ กรณีศึกษา บริษัท S&A Inland จำกัด เป็นการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการขนส่งสินค้าทางทะเล ทั้งกระบวนการภายใน คือ การออกไปตราส่งสินค้า และกระบวนการภายนอก คือ การขนส่งสินค้าที่จ้างผู้ให้บริการรายอื่น (Outsource) เพื่อทำการขนส่งสินค้าแทนบริษัท เช่น การเดินพิธีการศุลกากร และการรับบรรทุกสินค้าจากสถานที่ของลูกค้า ปัญหาของการวิจัย คือ กระบวนการภายใน และกระบวนการภายนอกเกิดความล่าช้า ส่งผลให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในการใช้บริการของบริษัท ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาแนวทางในการพัฒนาการให้บริการเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า และศึกษาการลดขั้นตอน หรือลดระยะเวลาในการให้บริการ จากการศึกษาพบว่า ปัญหาการบริการล่าช้า มีสาเหตุมาจากกระบวนการภายในของ บริษัท S&A Inland จำกัด คือ การออกไปตราส่งสินค้าซึ่ง ขาดเทคโนโลยีในการออกไปตราส่งสินค้า และกระบวนการภายนอกของ Outsource คือ การบริการด้านพิธีการศุลกากร Outsource ไม่เพียงพอ และการรับบรรทุกสินค้าของ Outsource ใช้เวลาในการให้บริการนานในการรับสินค้าจากลูกค้า ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในการใช้บริการของบริษัท จากสาเหตุของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางเลือกในการแก้ไข 3 แนวทางคือแนวทางเลือกที่ 1 สำหรับกระบวนการภายใน ได้แก่ การออกไปตราส่งสินค้าแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้ระบบ EDI สามารถลดระยะเวลาในการออกไปตราส่งจากแบบเดิมได้ถึง 16 ชม. 30 นาที หรือ 2 วัน 30 นาที หรือคิดเป็น 68.75% และเมื่อทำการเปรียบเทียบต้นทุน สามารถประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน 11,209 บาท/เดือน หรือคิดเป็นร้อยละ 21.76 ของต้นทุนการออกไปตราส่งสินค้าแบบปกติเดือนละ 800 ฉบับ แนวทางเลือกที่ 2 การเปลี่ยน Outsource ใหม่ สามารถลดระยะเวลาในการรับบรรทุกสินค้าได้ถึง 8 ชมหรือ 1 วัน หรือคิดเป็น 33.33% จากของเวลาการใช้ Outsource เดิม และเมื่อทำการเปรียบเทียบต้นทุน ค่าใช้จ่ายสามารถประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน 35,200 บาท/ปี หรือคิดเป็นร้อยละ 10.37 ของมูลค่าต้นทุนของ Outsource เดิม อีกทั้งสามารถมีมูลค่ากำไรเพิ่มขึ้นเป็น 494,500 บาท/ปี หรือคิดเป็น 87.98% แนวทางเลือกที่ 3 การลงทุนใหม่เองเพิ่ม แทนการจ้างผู้ให้บริการรายอื่น(Outsource) ซึ่งมูลค่าปัจจุบันสุทธิที่เป็นบวก รวมทั้งมีอัตราผลตอบแทนที่มากกว่า 0 และมีช่วงของการคืนทุน เพียงแค่ 1 ปี ซึ่งคุ้มแก่การลงทุนเป็นอย่างยิ่ง โดยสามารถตัดสินใจใช้ทั้ง 3 แนวทางร่วมกันในลักษณะที่แต่ละวิธีจะส่งเสริม และเอื้อประโยชน์ต่อกัน โดยจัดแบ่งการแก้ไขปัญหาออกเป็น 2 ระยะ คือ การแก้ไขปัญหาระยะสั้น ได้แก่แนวทางเลือกที่ 1 และแนวทางเลือกที่ 2 ส่วนการแก้ไขปัญหาระยะกลางถึงระยะยาว ได้แก่แนวทางเลือกที่ 3



ความสำคัญ : ไปตราส่งแบบอิเล็กทรอนิกส์, Outsource, ระบบ EDI

1. บทนำ

บริษัท S&A Inland จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2545 ดำเนินธุรกิจ บริการตัวแทนขนส่งสินค้า (Freight Forwarder) และเป็นผู้ให้บริการตัวแทนบริหารจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ หรือ ผู้รับจัดการขนส่งระหว่างประเทศ ทั้งทางทะเล, ทางอากาศ และด้านโลจิสติกส์ รวมถึงการบริการในรูปแบบจากประตูบ้านจนถึงประตูบ้าน (Doors to Doors) Third Party Logistics: 3PLs

ด้านการบริการ

1.1 ผู้ให้บริการด้านตัวแทนขนส่งสินค้า (Freight Forwarder)

การขายระวางการขนส่งทางเรือ อากาศ และทางบก โดยทาง S&A Inland มีการติดต่อกับตัวแทน (Agent) ในต่างประเทศ จำนวน 18 ประเทศ เช่น เกาหลี, ญี่ปุ่น, จีน, ฝรั่งเศส, สหรัฐ, ยุโรป ฯลฯ ทำให้ทางบริษัท มีการทั้งสินค้าขาเข้า (Inbound Cargo), สินค้าขาออก (Outbound Cargo), และสินค้าผ่านแดน (Transit Cargo) ในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมาในบริษัทมีธุรกิจประเภทการส่งสินค้าถึงที่ให้ผู้ค้า (Doors to Doors) ทั้งที่เป็นการชำระภาษีเองโดยลูกค้า และที่บริษัทรับบริการเบ็ดเสร็จให้บริการ ซึ่งทาง S&A Inland ได้ให้บริการขนส่ง และดำเนินพิธีการศุลกากรจนกระทั่งนำสินค้าถึงลูกค้า โดยทาง S&A Inland ได้มีการขึ้นทะเบียนเป็นธุรกิจการขนส่งหลายรูปแบบ (Multimodal Transport) เรียบร้อยแล้ว

1.2 การบริการด้านพิธีการศุลกากร (Customs Broker)

การขายบริการทางด้านนำเข้า และส่งออก Import and Export Clearance, การขอคืนอากรตามมาตรา 19 ทวิ, การขอคืนชดเชยภาษีอากร, การใช้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีอากร เช่น BOI, คลังสินค้าทัณฑ์บน ฯลฯ โดยทางบริษัทฯ มีการใช้ Outsource จำนวน 1 ราย ซึ่งเป็นระดับ Custom Broker ซึ่งมีความพร้อมทางด้านบุคลากร และดำเนินงาน แบบ One stop Service ในการให้บริการ เนื่องจากทางบริษัทฯ ยังไม่มีความพร้อมทางด้านบุคลากร

ปัญหาการบริการล่าช้า มีสาเหตุมาจากกระบวนการภายในของบริษัท S&A Inland จำกัด คือ การออกไปตราส่งสินค้าซึ่ง ขาดเทคโนโลยีในการออกไปตราส่งสินค้า ทำให้การออกเอกสารใบตราส่งสินค้าทางเรือ หรือ B/L ล่าช้า และมีความผิดพลาดสูง เช่น ความเสียหายที่เกิดขึ้น ในปี 2550 ที่ผ่านมา ในเรื่องการออกไปตราส่งสินค้าทางเรือ หรือ B/L ประมาณ จำนวน 80 ฉบับหรือ มูลค่าความเสียหาย $500 \times 80 = 40,000$ บาท/ปี และกระบวนการภายนอกของ Outsource คือ การบริการด้านพิธีการศุลกากร Outsource ไม่เพียงพอ และการรับบรรทุกสินค้าของ Outsource ใช้เวลาในการให้บริการนานในการรับสินค้าจากลูกค้า ทำให้บริษัทมีความเสียหายโดยไปรับบรรทุกสินค้าล่าช้า เกิดขึ้นในปี 2550 ที่ผ่านมา เช่นเดียวกันประมาณ 15 เทียบ หรือมูลค่าความเสียหายประมาณ 60,000 บาท ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นในการใช้บริการของบริษัทเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการให้บริการของบริษัท และหาแนวทางในการพัฒนาการให้บริการ เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า รวมถึงการลดขั้นตอน หรือลดระยะเวลาในการให้บริการ



2. ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 ไบตราส่งและไบตราส่งแบบอิเล็กทรอนิกส์

ในการขนส่งสินค้าทางทะเลนี้ ผู้ขนส่งจะออกเอกสารชนิดหนึ่งที่เรียกว่า ไบตราส่ง จึงถือว่า ไบตราส่งเป็นเอกสารสำคัญยิ่งในการรับขนของทางทะเล เพราะเป็นเอกสารสิทธิในสินค้า และการซื้อขายสินค้าที่อยู่ในเรือในระหว่างการเดินทางก็สามารถทำได้โดยการซื้อขายไบตราส่งนี้ ดังนั้น กฎหมายจึงให้ความสำคัญแก่ไบตราส่งอย่างมาก ฐานะของไบตราส่งเป็นไปตามหลักกฎหมายอังกฤษและเป็นไปตามหลักกฎหมายไทย เห็นได้จากคำนิยาม มาตรา 3 ประกอบกับ มาตรา 22, 25 และ 26 ของพระราชบัญญัติการรับขนของทางทะเล พ.ศ. 2534 และกฎหมายของนานาประเทศ รวมทั้งกฎหมายระหว่างประเทศ อาจกล่าวได้ว่ามี 3 ประการด้วยกัน ดังนี้

1. ฐานะเป็นพยานหลักฐานแห่งข้อตกลงในสัญญา
2. ฐานะเป็นใบรับสินค้า
3. ฐานะเป็นเอกสารสิทธิ

2.1.1 ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (EDI)

ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange-EDI) เป็นระบบการแลกเปลี่ยนเอกสารทางธุรกิจระหว่างบริษัทคู่ค้าในรูปแบบมาตรฐานสากลจากเครื่องคอมพิวเตอร์เครื่องหนึ่งไปยังเครื่องคอมพิวเตอร์อีกเครื่องหนึ่งที่เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน ซึ่งถือได้ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญในระบบ EDI อยู่ 2 ประการ คือ

1. การใช้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์มาแทนเอกสารที่เป็นกระดาษ
2. เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เหล่านี้ต้องอยู่ในรูปแบบมาตรฐานสากล

2.1.2 คุณลักษณะของระบบ EDI

ระบบ EDI เป็นการเชื่อมโยงระบบคอมพิวเตอร์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องให้สามารถติดต่อ สื่อสารข้อมูลซึ่งกันและกันได้ ผู้ใช้สามารถทราบข้อมูลต่าง ๆ ในระบบภายในเวลาอันรวดเร็ว ไม่ต้องจัดทำข้อมูลซ้ำซ้อน ไม่ต้องจัดทำเอกสารเป็นจำนวนมาก สามารถวางแผนหรือเตรียมการต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า ระบบ EDI ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ

1. โครงสร้างในการรับส่งข้อมูลระหว่างนั้น ทั้งผู้ส่งและผู้รับจะต้องมีโครงสร้างของเอกสาร EDI แน่นนอน ทำให้คอมพิวเตอร์สามารถระบุค่าของข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากคอมพิวเตอร์อื่นที่สามารถนำข้อมูลนั้นไปใช้งานได้ทันที เช่น นำไปเก็บไว้ในฐานข้อมูล หรือนำออกพิมพ์ทางกระดาษ โดยขั้นตอนนี้จะไม่ต้องใช้บุคลากรในองค์กรเป็นผู้จัดการคีย์ข้อมูลลงไป เป็นการลดการดำเนินงานต่าง ๆ และช่วยลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นกับข้อมูลได้

2. การใช้รหัสแทนข้อมูล การนำรหัสมาใช้แทนข้อมูลเพื่อให้เกิดระบบการสื่อสารทางการค้าที่สามารถเข้ากันได้ทั่วโลกสามารถอ้างถึงสิ่งหนึ่งได้โดยใช้รหัสเดียว การนำรหัสมาใช้ส่วนใหญ่ จะนำมาใช้กับสินค้า สถานที่ พาหนะ เช่น กำหนดหมายเลขประจำตัวสินค้าตามมาตรฐานสากลของ EAN-13, ITF-14, UPC เป็นต้น นอกจากนี้การใช้รหัสแทนข้อมูลยังสามารถช่วยลดปริมาณข้อมูลในการส่งข้อมูล และยังทำให้ระยะเวลาในการส่งสั้นลงอีกด้วย

3. มาตรฐานข้อมูลเพื่อให้เอกสารต่าง ๆ สามารถตรวจสอบการใช้ได้อย่างสมบูรณ์ถูกต้องนั้น เอกสารนั้นควรสอดคล้องกับมาตรฐาน ดังนั้น การกำหนดมาตรฐานของเอกสาร EDI จะมีการกำหนดรูปแบบของโครงสร้าง และมีคำแนะนำในการออกแบบเอกสารประเภทต่าง ๆ



4. การแลกเปลี่ยนระบบงานระหว่างคอมพิวเตอร์โดยตรง การที่ใช้คอมพิวเตอร์ในการรับส่งข้อมูลได้โดยองค์กรแต่ละองค์กรมีระบบงานที่ต่างกันอย่างทำให้เกิดความสะดวต่อองค์กรภายใน การที่ไม่ต้องปรับเปลี่ยนระบบงาน ฐานข้อมูลเดิมขององค์กร นอกจากนี้ยังได้รับความรวดเร็วในการรับส่งข้อมูล ค่าใช้จ่ายที่ลดลง การประหยัดทรัพยากร เช่น กระดาษเอกสารหรือแม้กระทั่งการที่ต้องใช้บุคคลจำนวนมากมากดูแลจัดการข้อมูล การตรวจสอบเอกสาร

3. ผลการศึกษา

จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาในเมืองต้น ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางเลือกในการแก้ไข 3 แนวทางเลือก คือ แนวทางเลือกที่ 1 สำหรับกระบวนการภายใน ได้แก่ การออกไปตราส่งสินค้าแบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้ระบบ EDI โดยจะแบ่งเป็นการวิเคราะห์ใน 2 ส่วนหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์เวลาการทำงาน และการวิเคราะห์ทางการเงิน

3.1 การวิเคราะห์ทางด้านขั้นตอนการทำงาน

จากการเปรียบเทียบระยะเวลาในการออกไปตราส่งแบบปกติ และการออกไปตราส่งแบบอิเล็กทรอนิกส์ นั้น พบว่า การออกไปตราส่งแบบอิเล็กทรอนิกส์ มีขั้นตอนการทำงานที่มากกว่าแบบเก่า แต่สามารถลดระยะเวลาในการออกไปตราส่งสินค้าออกจากเดิม ได้ถึง 990 นาที หรือ 16 ชม. 30 นาที คิดเป็นร้อยละ 68.75% ของระยะเวลาการทำงานแบบปกติทั้งหมด ดังตารางที่ 1 และสามารถลดจำนวนพนักงานจากเดิม 1 คน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพที่ดีของการออกไปตราส่งสินค้าแบบอิเล็กทรอนิกส์ ว่าไม่เพียงแต่สามารถลดระยะเวลาในการดำเนินการได้ แต่ยังสามารถลดจำนวนพนักงานได้อีกด้วย

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบระยะเวลา และประสิทธิภาพระหว่างการออกไปตราส่งสินค้าแบบปกติกับแบบอิเล็กทรอนิกส์

ขั้นตอนการทำงาน	ระยะเวลาที่ใช้		ประสิทธิภาพ	
	แบบปกติ	แบบอิเล็กทรอนิกส์	เวลาที่ลดลง	(%)
1.ขั้นตอนก่อนออกไปตราส่ง	480 นาที (1 วัน)	90 นาที (1 ชม. 30 นาที)	390 นาที (6 ชม. 30 นาที)	81.25%
2.ขั้นตอนการออกไปตราส่ง	480 นาที (1 วัน)	30 นาที	450 นาที (7 ชม. 30 นาที)	93.75%
3.ขั้นตอนหลังการออกไปตราส่ง	480 นาที (1 วัน)	330 นาที (5 ชม. 30 นาที)	150 นาที (2 ชม. 30 นาที)	31.25%
รวม	1,440 นาที (3 วัน)	450 นาที (7 ชม. 30 นาที)	990 นาที (16 ชม. 30 นาที)	68.75%

3.2 การวิเคราะห์ทางการเงิน

จากข้อมูลนำมาวิเคราะห์พบว่า การเปรียบเทียบข้อมูลของต้นทุนการออกไปตราส่งแบบปกตินั้นเป็นต้นทุนที่ผันแปรไปตามจำนวนงานที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่ไม่ว่าจำนวนงานจะมากขึ้นหรือน้อยลงต้นทุนสำหรับการออกไปตราส่งแบบอิเล็กทรอนิกส์จะคงที่ในแต่ละเดือน ซึ่งในปัจจุบันบริษัท S&A Inland จำกัด ออกไปตราส่งสินค้าเฉลี่ยเดือนละ 800 ฉบับจะเห็นว่า ถ้าบริษัท S&A Inland จำกัด ออกไปตราส่งสินค้าแบบ



อิเล็กทรอนิกส์จะทำให้สามารถประหยัดต้นทุนได้เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น $51,510 - 40,301 = 11,209$ บาท/เดือน (หนึ่งหมื่นหนึ่งพันสองร้อยเก้าบาทถ้วน)คิดเป็นร้อยละ 21.76 ของต้นทุนการออกแบบตราส่งปกติเดือนละ 800 ฉบับและมีจุดคุ้มทุนอยู่ที่จำนวน 473 ฉบับ ซึ่งแสดงในตารางที่ 2 ให้เห็นถึงประสิทธิภาพที่ดีของการออกแบบตราส่งแบบอิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบการคำนวณหาต้นทุนเฉลี่ยต่อเดือนของใบตราส่งสินค้า

แบบกรณศึกษา	ต้นทุนของการออกแบบตราส่งแบบปกติต่อเดือน (บาท)	ต้นทุนต่อหน่วยต่อเดือน (บาท)	ต้นทุนของการออกแบบอิเล็กทรอนิกส์ (บาท)	ต้นทุนต่อหน่วย
กรณีศึกษาที่ 1 (200 ฉบับ)	30,940	154.70	40,301	201.50
กรณีศึกษาที่ 2 (300 ฉบับ)	36,260	120.86	40,301	134.33
กรณีศึกษาที่ 3 (500 ฉบับ)	42,600	85.20	40,301	80.60
กรณีศึกษาที่ 4 (800 ฉบับ)	51,510	64.38	40,301	50.38

ส่วนแนวทางที่ 2 การเปลี่ยน Outsource ใหม่ และแนวทางเลือกที่ 3 การลงทุนใหม่เองเพิ่ม แทนการว่าจ้างผู้ให้บริการรายอื่น(Outsource) โดยจะแบ่งเป็นการวิเคราะห์ใน 2 ส่วนหลัก ได้แก่การวิเคราะห์เวลาการทำงาน และการวิเคราะห์ทางการเงินตามตารางที่ 3

ตาราง 3 สรุปประสิทธิภาพการแก้ไขปัญหา ดังต่อไปนี้

แนวทางเลือก	มูลค่าต้นทุน	เวลาทำงาน	มูลค่ากำไร	มูลค่าการลงทุน
Outsource เดิม	8,485 บาท/เที่ยว 333,400 บาท/ปี	24 ชม.(=3 วัน)	1,170,000 บาท/ปี-	1,500,000 บาท
Outsource ใหม่	7,605 บาท/เที่ยว 304,200 บาท/ปี	16 ชม(= 2 วัน)	1,291,343 บาท/ปี	NPV เป็น +
ลงทุนเองเพิ่มใหม่	976 บาท/เที่ยว 39,040 บาท/ปี	-	2,343,309 บาท/ปี)	IRR = 8%, PB = 1 ปี

แนวทางที่ 2 การเปลี่ยน Outsource ใหม่ สามารถลดระยะเวลาในการรับบรรจุสินค้าได้ถึง 8 ชม หรือ 1 วัน หรือคิดเป็น 33.33% จากของเวลาการใช้ Outsource เดิม และเมื่อทำการเปรียบเทียบต้นทุนค่าใช้จ่ายสามารถประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน 35,200 บาท/ปี หรือคิดเป็นร้อยละ 10.37 ของมูลค่าต้นทุนของ Outsource เดิม อีกทั้งสามารถมีมูลค่ากำไรเพิ่มขึ้นเป็น 494,500 บาท/ปี หรือคิดเป็น 87.98% แนวทางเลือกที่ 3 การลงทุนใหม่เองเพิ่ม แทนการว่าจ้างผู้ให้บริการรายอื่น(Outsource) ซึ่งมูลค่าปัจจุบันสุทธิที่เป็นบวก รวมทั้งมีอัตราผลตอบแทนที่มากกว่า 0 และมีช่วงของการคืนทุน เพียงแค่ 1 ปี ซึ่งคุ้มแก่การลงทุนเป็นอย่างยิ่ง โดยสามารถตัดสินใจใช้ทั้ง 3 แนวทางร่วมกันในลักษณะที่แต่ละวิธีจะส่งเสริม และเอื้อประโยชน์ต่อกัน โดยจัดแบ่งการแก้ไขปัญหาออกเป็น 2 ระยะ คือ การแก้ไขปัญหาระยะสั้น ได้แก่แนวทางเลือกที่ 1 และแนวทางเลือกที่ 2 ส่วนการแก้ไขปัญหาระยะกลางถึงระยะยาว ได้แก่แนวทางเลือกที่ 3



4. สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาปัญหาการบริการล่าช้า ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงผลกระทบทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ที่มีต่อองค์กร เพื่อนำผลกระทบนั้นไปค้นหาสาเหตุของปัญหาการบริการล่าช้า ซึ่งจากการศึกษาโดยใช้ผังก้างปลา ก็พบสาเหตุของปัญหาจำนวน 5 ข้อ ต่อจากนั้นได้นำสาเหตุมาวิเคราะห์โดยใช้พาเรโต เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงว่าเกิดจากอะไร และพบว่าสาเหตุที่แท้จริงมาจากการขาดเทคโนโลยีมาใช้ในการออกแบบตราส่งสินค้า และการขนส่งสินค้าที่ว่าจ้างผู้บริการรายอื่น (Outsource) เพื่อทำ การขนส่งแทนบริษัท ได้แก่ การเดินพิธีการศุลกากร และการรับบรรทุก สินค้าจากสถานที่ของลูกค้าไม่เพียงพอ ต่อจากนั้นได้ทำการกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาของบริษัท S&A Inland จำกัด โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 การบริการออกเอกสารใบตราส่งสินค้า โดยการศึกษากระบวนการออกเอกสารใบตราส่งสินค้าแบบอิเล็กทรอนิกส์จากงานวิจัยต่าง ๆ และยังทำการศึกษาในการออกเอกสารใบตราส่งสินค้าแบบอิเล็กทรอนิกส์ของบริษัท โลจิสติกส์ มาเนทเม้นท์ จำกัด ซึ่งเป็นตัวแทนสำหรับบริษัทผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศที่ออกใบตราส่งแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าสามารถลดระยะเวลาในการออกเอกสารใบตราส่งสินค้าจากเดิมได้ถึง 16 ชม. 30 นาที และสามารถประหยัดต้นทุนได้เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 11,209 บาท/เดือน (หนึ่งหมื่นหนึ่งพันสองร้อยเก้าบาทถ้วน) หรือคิดเป็นร้อยละ 21.76 ของต้นทุนการออกใบตราส่งปกติเดือนละ 800 ฉบับ ซึ่งการนำเอาเทคโนโลยีมาแก้ไขปัญหในการออกเอกสารใบตราส่งสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขปัญหการออกใบตราส่งสินค้าล่าช้าของบริษัท S&A Inland จำกัด จึงเห็นควรเสนอแนะให้นำระบบ EDI เพื่อเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยการดำเนินการที่ซับซ้อน เพิ่มความถูกต้องในการดำเนินงาน และช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า และสายเดินเรือในกรณีของพื้นที่ระวางเรือด้วย

ส่วนที่ 2 การขนส่งสินค้าที่ว่าจ้างผู้ให้บริการรายอื่น (Outsource) เพื่อทำการขนส่งแทนบริษัท ได้แก่ การเดินพิธีการศุลกากร และการรับบรรทุก สินค้าจากสถานที่ของลูกค้า โดยการศึกษาแนวทางการแก้ไข ปัญหา 2 แนวทางได้แก่ แนวทางเลือกที่ 1. การหา Outsource ใหม่ โดยทางบริษัทได้มีประสบการณ์เคยใช้ว่าจ้างผู้ให้บริการรายอื่น Outsource ใหม่นี้เป็นระยะเวลา 3 เดือนผ่านมา ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สามารถให้บริการเร็วขึ้นกว่า Outsource เดิม 1 วัน และสามารถประหยัดต้นทุน และค่าใช้จ่ายได้ประมาณ 35,200 บาท/ปี

ส่วนแนวทางที่ 2 การพิจารณาลงทุนเองเพิ่มเติม โดยได้ประมาณโครงสร้างรายได้ และค่าใช้จ่าย ซึ่งผลตอบแทนทางการเงินของโครงการเพิ่มการลงทุนมีความคุ้มค่าแก่การลงทุน เนื่องจาก มีผลรวมของ NPV เป็นบวก หรือ เท่ากับ 17,233,058.51 บาท มีค่า IRR = 8% (IRR > r%) เป็นการลงทุนที่คุ้มค่า และระยะเวลาคืนทุน เพียงแค่ 1 ปี ซึ่งโครงการนี้ให้ผลตอบแทนคืนเร็วในระยะสั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้รายได้ของบริษัทเพิ่มขึ้น การเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาคิดดังนี้คือ จะเป็นการใช้ทั้ง 3 แนวทางร่วมกันในลักษณะที่แต่ละวิธีจะส่งเสริม และเอื้อประโยชน์ต่อกัน โดยจัดแบ่งการแก้ไขปัญหาคือ ออกเป็น 2 ระยะ คือ การแก้ไขปัญหาระยะสั้น และการแก้ไขปัญหาระยะกลางถึงระยะยาว

การแก้ไขปัญหาระยะสั้น จะใช้ระบบ EDI ในการปรับปรุงการออกใบตราส่งสินค้าเป็นแบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการภายในที่ทำให้การบริการล่าช้า และเริ่มเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานที่รับผิดชอบโดยให้การอบรมเรียนรู้ระบบการออกเอกสารใบตราส่งสินค้าแบบอิเล็กทรอนิกส์โดยเร็วที่สุด ให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อทำงานได้รวดเร็วขึ้นเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ในขณะที่เดียวกันด้านการขนส่งสินค้าที่ว่าจ้างผู้ให้บริการรายอื่น Outsource เพื่อทำการขนส่งแทน



บริษัท ได้แก่ การเดินพิธีการศุลกากร และการรับบรรทุกสินค้าจากสถานที่ของลูกค้า ซึ่งมีบริการที่ล่าช้า นั้น ทางบริษัทจะใช้ผู้ให้บริการรายอื่น Outsource ใหม่ โดยทางบริษัทได้มีประสบการณ์เคยว่าจ้างผู้ให้บริการ Outsource รายนี้แล้ว ซึ่งสามารถประหยัดต้นทุน และค่าใช้จ่าย และให้บริการที่เร็วขึ้นกว่า Outsource เดิม

การแก้ไขปัญหาาระยะกลาง และระยะยาว ลงทุนเองเพิ่มใหม่ แทนการว่าจ้างผู้ให้บริการรายอื่น Outsource ซึ่งมูลค่าปัจจุบันสุทธิที่เป็นบวก รวมทั้งมีอัตราผลตอบแทนที่ มากกว่า 0 และมีช่วงของการคืนทุน เพียงแค่ 1 ปี ซึ่งคุ้มแก่การลงทุนเป็นอย่างยิ่งในระยะกลางจนถึงระยะยาวได้

บรรณานุกรม

- [1] กมลกานต์ คุ่มญาติ และวันชัย รัตนวงษ์, 2549. “การศึกษากลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าประเภทธุรกิจ การขนส่งสินค้าโดยเรือ กรณีศึกษา :บริษัท เอเอ็นเอส โลงัน จำกัด,” สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- [2] พงศ์เทพ วิภาตะพันธุ์, 2549. “กลยุทธ์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด,” 2nd UTCC Graduate research Conference, pp 713 – 723