



แนวทางการลดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพในกระบวนการจัดทำเอกสารส่งออก

กรณีศึกษา : บริษัทไทยโคโคนัท จำกัด (มหาชน)

Operation Reduction Guidelines for Efficiency Improvement about Export Document

Case Study : Thai Coconut Public Company Limited

มนีรัตน์ คลองเงิน¹ และนันท์ สุทธิการณณีย์²

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการ โลจิสติกส์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, manerat.kl@gmail.com

² คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, nanthi_sut@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องการศึกษาแนวทางในการลดขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำเอกสารส่งออก และเพิ่มประสิทธิภาพในการคัดเลือกผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอก ที่ส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายภายในและภายนอกขององค์กร และส่วนที่เป็นภายนอกองค์กร ทำให้เกิดผลกระทบต่อ การส่งสินค้าล่าช้า การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาและนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน ลดระยะเวลาการทำงาน เปรียบเทียบขั้นตอนการทำงานระหว่างการทำงานรูปแบบเดิมกับการทำงานรูปแบบใหม่ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยและนำเสนอแนวทางที่ใช้ในการประเมินและคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ด้านรถหัวลาก

จากผลการศึกษาพบว่าขั้นตอนการดำเนินงานจัดทำเอกสารรูปแบบเดิมมีทั้งหมด 9 ขั้นตอน ใช้เวลาในการจัดทำเอกสาร 56 นาทีต่อเอกสาร 1 ชุด ซึ่งมีวิธีการทำงานที่ซ้ำซ้อน เนื่องจากต้องทำงานผ่าน Microsoft Excel จึงไม่สามารถเข้าใช้งานได้พร้อมกัน และการทำงานรูปแบบเดิมยังไม่มีข้อมูลสนับสนุนให้กับลูกค้าและแผนกอื่นที่ทำงานร่วมกันภายในบริษัท จึงนำทฤษฎี ECRS เข้ามาช่วยในการปรับปรุงลดขั้นตอน รวมกระบวนการทำงาน ให้มีวิธีการทำงานที่ง่ายขึ้นโดยการทำงานผ่านระบบออนไลน์ หลังจากการปรับปรุงสามารถลดขั้นตอนการทำงานเหลือเพียง 7 ขั้นตอน และลดระยะเวลารวมเหลือเพียง 23 นาที ปัญหาจากการทำงานรูปแบบเดิมส่งผลกระทบต่อ การส่งออกเอกสารฉบับจริงให้กับลูกค้าประเทศปลายทาง เพื่อนำไปใช้ในการออกสินค้าออกจากท่าเรือ ถ้าเอกสารล่าช้าส่งผลกระทบต่อค่าปรับที่เกิดขึ้น ณ ประเทศปลายทาง จากปัญหาพบว่ามีเอกสารที่ส่งล่าช้าจำนวน 285 ชุด จึงนำ KPI มาใช้เป็นมาตรฐานในการจัดส่งเอกสารฉบับจริงถึงมือลูกค้า โดยตั้งมาตรฐานการจัดส่งเอกสารตามโซนประเทศของลูกค้า 4 วัน สำหรับลูกค้าโซนเอเชีย ภายใน 7 วัน สำหรับลูกค้าโซนยุโรป อเมริกา และออสเตรเลีย เพื่อไม่ให้เกิดจำนวนเอกสารล่าช้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ปัญหาที่เกิดจากภายนอกคือปัญหาผู้ให้บริการโลจิสติกส์ด้านรถหัวลากนำตู้คอนเทนเนอร์เข้าโรงงานไม่ตรงเวลาพบปัญหาถึง 15% ส่งผลทำให้เกิดค่าใช้จ่ายจากการคืนตู้คอนเทนเนอร์ล่าช้า และค่าปรับที่ไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนดเป็นจำนวน 237,851.30 บาท ทางผู้จัดทำจึงทำการสร้างข้อตกลงในการทำงานร่วมกันและทำการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ด้านรถหัวลากแบบ AHP โดยเลือกหลักเกณฑ์ QCDS เป็นเกณฑ์ในการให้คะแนน ความสำคัญเรื่องเวลา 0.74 ต้นทุน 0.13 คุณภาพ 0.07 และบริการ 0.06 จากการคัดเลือกสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการผู้ให้บริการด้านรถหัวลากบริษัท STK ผลคะแนน 0.68 บริษัท SIGMA ผลคะแนน 0.22 และ



บริษัท RR ได้ผลคะแนน 0.10 หลังจากมีการคัดเลือกส่งผลให้มีปริมาณตู้คอนเทนเนอร์เข้าโรงงานล่าช้าลดเหลือเพียง 5% และค่าปรับที่ได้รับจากผู้ให้บริการด้านรถหัวลากเป็นจำนวนเงิน 66,400 บาท

คำสำคัญ: ECRS, AHP, การประเมินและคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์

ABSTRACT

The independent study is entitled “guidelines to reduce operational procedures to improve the export documentation process quality” resulting in the expenses of internal and external organization affected the delay product delivery. This independent study Its objectives are 1) to study and present the guideline to improve working steps, duration and compare the working steps between previous pattern and the new one, and 2) to study the factors and present the guideline used to evaluate and select the tractor logistic service providers.

The study results found that there were 9 steps of the previous document operation steps which took 56 minutes to make 1 set of documents. The previous work working steps also did not have the supporting information for the customers and other departments working in the company. Therefore, the theory of ECRS was used to improve, reduce and integrate working process. The process was easier through online system and was able to reduce working steps to only 7 steps in 23 minutes. The problems of previous working steps affected the original copy of the documents for the customers in destination country in order to release the products from the pier. If there was document delay, it resulted in the fine in the destination country. From the problem, it was found that there were 285 sets of delayed documents. Therefore, KPI was used as the standard of delivery original copy to the customer by setting document delivery standard according to customers' county zones. 4 days for Asian zone, 7 days for Europe, USA and Australia in order to prevent the delay and create satisfaction for the customers. The external problems were the delay of tractor logistic service providers which was found 15% resulting in the expenses of delay container returning and the fine from being unable to deliver the products in time for 237,851.30 THB. The researcher then selected AHP evaluation by selecting QCDS as the criteria the punctuation 0.74, cost 0.13, quality 0.07 and service 0.06. From the selection, it was able to choose STK tractor service provider with scores result 0.68, SIGMA with scores result 0.22 and RR with scores result 0.10. After the selection, there was only 5% of the delayed delivered containers and the fine from tractor service provider was 66,400 THB.

Keywords: ECRS, AHP, The evaluation and selection of logistic service provider Article type: Research paper

1. บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ เป็นหนึ่งในเครื่องมือชี้วัดทางเศรษฐกิจของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศหรือที่รู้จักกันทั่วไปคือ GDP เป็นการวัดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ การขนส่งระหว่างประเทศถูกจัดอยู่ในประเภทด้าน การผลิตสาขาการผลิตสาขาการขนส่ง และการคมนาคม จากปัจจัยประกอบทั้งหมด 5 ด้าน $GDP = C+I+G+(X-M)$



C = Consumption คือ การบริโภคของภาคเอกชนและประชาชน เป็นการจับจ่ายใช้สอยทั่วไป

I = Investment คือ การลงทุนของภาคเอกชน ในการก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์

G = Government Spending คือ การใช้จ่ายของรัฐบาล หรือ การลงทุนภาครัฐ

X = Export คือ การส่งออกสินค้า

M = Import คือ การนำเข้าสินค้า

จากสมการดังกล่าวเป็นการคิดรายสุทธิได้ที่เกิดขึ้นในไทย ดังนั้นสภาพเศรษฐกิจในแต่ละปีจะเติบโตขึ้นหรือชะลอตัวลงจะสามารถวัดได้จากค่าดังกล่าว บริษัทเป็นผู้ประกอบการด้านการผลิตและส่งออกประสบปัญหาการส่งสินค้าออกสู่ตลาดต่างประเทศลดลง จึงทำการขยายตลาดเพื่อเพิ่มยอดจำนวนการสั่งซื้อ เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายให้สูงขึ้นตามเป้าหมายของบริษัทที่ตั้งไว้ เมื่อมีปริมาณยอดการสั่งซื้อเพิ่มสูงขึ้น ปริมาณการไหลล้นตู้คอนเทนเนอร์เพิ่มสูงตามจากเดิมที่มีปริมาณตู้คอนเทนเนอร์จำนวนไม่มากนัก จึงไม่มีการจัดสรรจัดลำดับก่อนหลัง ไม่มีการกำหนดตารางเวลารับตู้คอนเทนเนอร์เข้าโรงงาน บริษัทได้ทำการจัดจ้างผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอก ทำให้ไม่สามารถควบคุมระยะเวลาเส้นทางขนส่ง ไม่สามารถติดตาม ตรวจสอบสถานะตำแหน่งที่ตั้งปัจจุบันของรถหัวลากที่ใช้ในการลากตู้คอนเทนเนอร์นอกเหนือจากนั้นยังมีปัญหา ด้านการจัดทำเอกสาร จำนวนปริมาณเอกสารที่เพิ่มสูงขึ้น แต่จำนวนผู้ปฏิบัติงานเท่าเดิม และการทำงานที่ซับซ้อน จึงทำให้เกิดความผิดพลาดจากการทำงาน ทำให้เกิดปริมาณการใช้ทรัพยากรกระดาษสูงขึ้น ยังส่งผลไปถึงการสืบค้นข้อมูลในอดีตที่ยุ่งยาก ไม่มีข้อมูลสนับสนุนในการตอบสนองแผนกอื่น ไม่สามารถสืบค้นข้อมูลนอกเวลางาน จากปัญหาทั้งสองด้านที่ยกมาส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า มีข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน และก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นกับบริษัท

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้จัดทำจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์เพื่อกำจัดความสูญเปล่าลดข้อผิดพลาดที่จะก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย ลดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการจัดทำเอกสารเพื่อให้ทันเวลา (JIT) ก่อนที่สินค้าจะเดินทางไปถึงท่าเรือประเทศปลายทาง และเพื่อศึกษาปัจจัยนำเสนอแนวทางที่ใช้ในการประเมินและคัดเลือกผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ด้านรถหัวลาก เพื่อให้ได้ผู้บริการด้านขนส่งที่มีประสิทธิภาพ สำหรับการดำเนินงานในอนาคต

1.2 งานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

วรพล ชนารักษ์สกุล (2552) ได้ทำการศึกษาลักษณะคัดเลือกผู้ส่งมอบ โครงข่ายเชิงวิเคราะห์ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์ กล่าวว่าไว้ว่า ปัญหาการตัดสินใจเลือกผู้ส่งมอบเป็นปัญหาที่ต้องเป็นสำคัญและซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างในการแก้ไขปัญหาคือเป็นระเบียบวิธีการอย่างแน่ชัด จึงต้องใช้หลายปัจจัยมาประกอบการพิจารณา จากการศึกษาพบว่างานวิจัยมีกระบวนการประเมินผู้ส่งมอบ ในทิศทางเดียวกัน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การระบุปัญหา 2. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจ 3. การเลือกผู้ส่งมอบขั้นแรก 4. การเลือกผู้ส่งมอบขั้นสุดท้ายและ พบพงษ์ วงศ์วณิชศิลป์ และคณะ (2549) จากหัวข้อการศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อการแก้ไขปัญหาการจัดส่งสินค้าไม่ตรงตามเวลาที่กำหนดของซัพพลายเออร์ ทางบริษัทได้ทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา พบว่าสาเหตุหลักคือ การที่ทางซัพพลายเออร์บรรทุกในการจัดส่งที่ไม่เพียงพอ จากการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะและผลกระทบของปัญหาการจัดส่งสินค้าที่มีต่อกระบวนการดำเนินงานของ โรงงาน 2) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาการจัดส่งสินค้าของซัพพลายเออร์ที่ไม่ได้ตามเวลาที่กำหนด โดยทำการเก็บข้อมูล การจัดส่งสินค้าที่ล่าช้าของซัพพลายเออร์แต่ละประเภทวัตถุดิบ ในระยะเวลา 1 ปี แล้วจึงได้กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา 2 แนวทาง คือ การ



ใช้วิธีการ MILK RUN กับวิธีเพิ่มค่าใช้จ่ายในการจัดส่งสินค้าให้กับซัพพลายเออร์ โดยทำการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับรายรับที่เพิ่มขึ้นของบริษัท สามารถประหยัดต้นทุนวัตถุดิบ และทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นจากรายได้เพิ่มขึ้นจากการประหยัด 55,272 บาทต่อเดือน มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการจัดส่ง สินค้าให้กับทางซัพพลายเออร์เพิ่มขึ้น 28,600 บาทต่อเดือน แต่ส่งผลทำให้บริษัทได้รับวัตถุดิบ ในการผลิตที่ตรงเวลา ปิยะกรณี สุนทรรัตน์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยในการคัดเลือกผู้ประกอบการขนส่งสินค้าอุปโภคบริโภคด้วยรถบรรทุก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพในการให้บริการด้านการขนส่งของผู้ผลิตสินค้าหรือผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการที่จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้มีประสิทธิภาพ จากกรณีการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านศักยภาพในการให้บริการ (Service Level) มีความสำคัญต่อการให้บริการของกลุ่ม ลูกค้า Modern Trade ในพื้นที่กรุงเทพฯ-ปริมณฑล เป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นปัจจัยด้านอัตราการขนส่ง เพื่อให้จัดส่งสินค้าตามเวลาและปัจจัยด้านระยะเวลาจะเป็นปัจจัยสุดท้ายที่จะเลือกใช้ ในการคัดเลือกผู้ประกอบการด้านการขนส่งด้วยรถบรรทุกและ รัฐพล เอก อักษณานันท์ (2553) ได้ทำการศึกษาการประยุกต์การศึกษาทำงานเพื่อลดความสูญเปล่า กรณีศึกษา บริษัทเอสซีแอล เมนูแพลตเตอร์รี่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประยุกต์การทำงานเพื่อลดความสูญเปล่าเพื่อปรับปรุงผลผลิตของโรงงานผลิตเลนส์ส่งออกให้ตอบสนองท่นความต้องการของตลาด จากการศึกษาพบว่าการทำงานระหว่างคนกับเครื่องจักรนั้นเกิดการรอคอยที่ไม่เกิดคุณค่า จึงทำการเก็บข้อมูลการทำงานเพื่อทดสอบการกระจายตัว จัดลำดับการทำงานระหว่างคนกับเครื่องจักร พบว่าสามารถลดเวลาการรอคอยที่ไม่ทำให้เกิดมูลค่าลดลง 718 วินาที ซึ่งสามารถเพิ่มผลผลิตได้จากเดิม 87 เลนส์ เป็น 100 เลนส์ต่อชั่วโมง โดยไม่ต้องลงทุนติดตั้งเครื่องจักรและ ภัทรกมล เลิศสันติ และสถาพร โอภาสานนท์ (2553) ศึกษาปัญหาการจัดสรรงานให้แก่ผู้ให้บริการขนส่งภายนอก ของบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่งของไทย โดยอาศัยข้อมูลรูปแบบการขนส่งไปยังลูกค้า พื้นที่ให้บริการ โครงสร้างอัตราค่าบริการการขนส่งของผู้ให้บริการขนส่งภายนอกแต่ละรายและค่าใช้จ่ายในการจ้างผู้ให้บริการ ร่วมกับการพัฒนาแบบจำลอง การโปรแกรมเชิงเส้นเพื่อจัดสรรลูกค้าให้แก่ผู้ให้บริการ ขนส่งภายนอกภายใต้ต้นทุนต่ำที่สุด ผลการวิเคราะห์พบว่าการจัดตั้งศูนย์กลางการบริหารผู้ให้บริการการขนส่งภายนอกของบริษัทและจัดสรรงานให้แก่ผู้ให้บริการขนส่ง สามารถลดต้นทุน ค่าขนส่งรวมได้ร้อยละ 13.73 พิจารณาเกณฑ์ด้านต้นทุนเป็นหลัก

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาและนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน ลดระยะเวลาในการส่งมอบเอกสาร และเปรียบเทียบระบบการทำงานระหว่างรูปแบบเดิมกับการทำงานรูปแบบใหม่

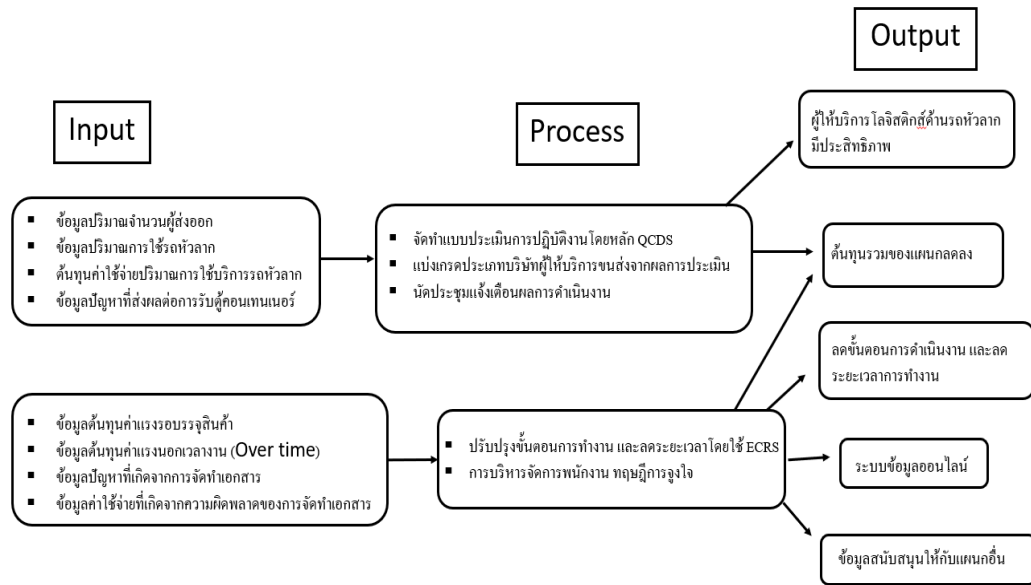
2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยและนำเสนอแนวทางที่ใช้ในการประเมินและคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์ด้านรถหว่าลาก

3. ระเบียบวิธีการศึกษา

3.1 ขั้นตอนการศึกษา

การศึกษานี้ใช้หลักการศึกษาวเคราะห์และนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาต้นทุนค่าขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ กรณีศึกษาบริษัทตัวแทนในการนำเข้าและส่งออกสินค้า โดยผู้จัดทำได้ดำเนินงานตามขั้นตอน

ดังต่อไปนี้ 1.ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการลดความสูญเปล่าด้วยหลักการ ECRS 2.ศึกษาและเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานแผนกเอกสารส่งออก และแผนกโหนดสินค้าการขนส่งสินค้าของบริษัทที่เลือกเป็นกรณีศึกษา 3.วิเคราะห์เพื่อนำเสนอแนวทางในการลดขั้นตอนการดำเนินงาน 4.วิเคราะห์เพื่อนำเสนอแนวทางในการคัดเลือกผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอก 5.สรุปผลและเสนอแนวทางในการเลือกวิธีการส่งมอบสินค้าให้กับบริษัทที่เลือก เป็นกรณีศึกษา แสดงดังรูปที่ 1



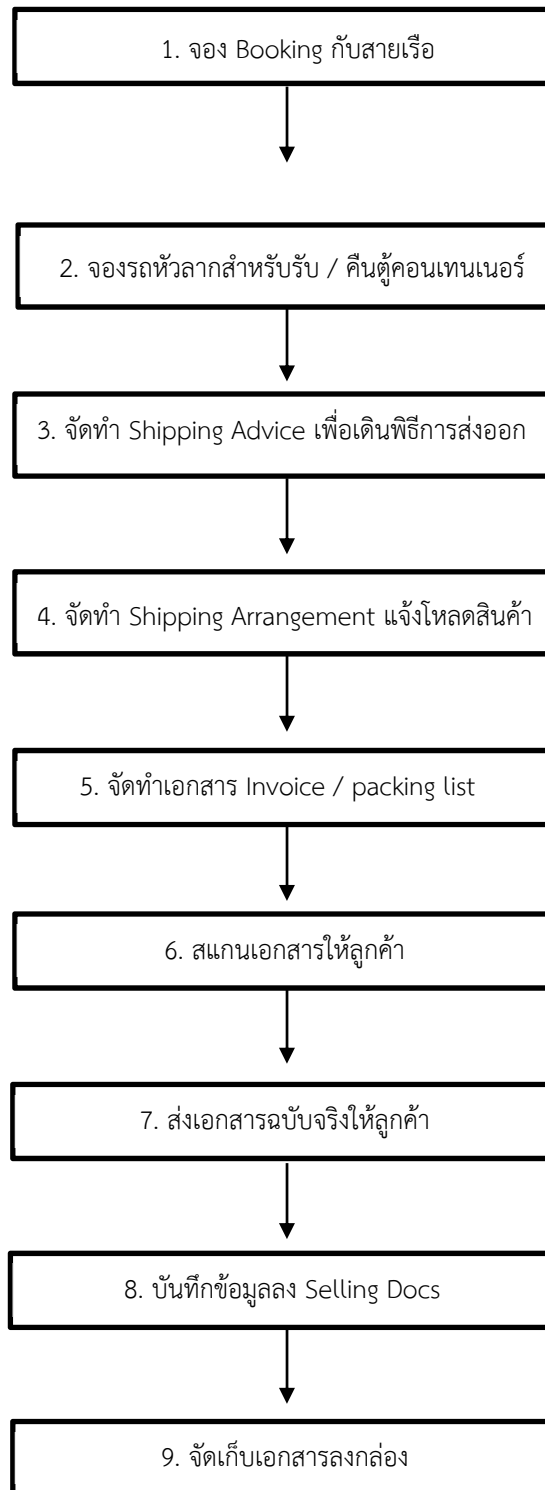
รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

4. ผลการศึกษา

จากการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาจากแผนกเอกสารส่งออกให้ทราบถึงปัญหาหลักของแผนก ประกอบไปด้วย ปัญหาที่เกิดจากภายในองค์กรและปัญหาที่เกิดจากภายนอกองค์กร สามารถแยกย่อยแต่ละปัญหาได้ดังนี้

1. ปัญหาจากภายในบริษัท

1.1 ปัญหาด้านการจัดทำเอกสาร การจัดทำเอกสารล่าช้าที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย สาเหตุเกิดจากพนักงานทำงานผิดพลาด ป้อนข้อมูลซ้ำซ้อน ไม่มีการตรวจสอบข้อมูล ปัญหาจากระบบที่สามารถใช้งานได้ที่ละบุคคล ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา เนื่องจากไม่มีระบบสืบค้นนอกเวลางาน ระบบการทำงานแบบเดิมไม่สามารถเป็นข้อมูลสนับสนุนให้กับแผนกอื่น มีขั้นตอนการทำงานดังนี้



รูปที่ 2 ขั้นตอนการจัดทำเอกสารส่งออก

จากการจัดทำเอกสาร 9 ขั้นตอน ใช้เวลาทั้งหมด 56 นาที ปัญหาด้านการจัดทำเอกสารมีความซับซ้อนในกระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอน ใช้ระยะเวลาในจัดทำเอกสารเป็นเวลานาน จึงนำวิธีการปรับปรุงทฤษฎี ECRS มา



ใช้โดยเลือกใช้การรวมขั้นตอนการทำงาน (Combine) รวมขั้นตอนที่มีการใช้ข้อมูลร่วมกันในการทำงาน และการปรับปรุงให้มีวิธีการที่ง่ายขึ้น (Simplify) โดยการสร้างการทำงานผ่านระบบออนไลน์ หลังจากมีการปรับปรุงทำให้ลดขั้นตอนการทำงานเหลือ 7 ขั้นตอนลดระยะเวลาการทำงานรวมเหลือเพียง 23 นาที ข้อมูลในระบบออนไลน์สามารถเป็นข้อมูลสนับสนุนให้กับลูกค้า และแผนกอื่นที่ทำงานร่วมกันภายในบริษัท

1.2 ปัญหาด้านการจัดส่งเอกสาร สัมพันธ์กับระยะเวลาจำนวนในการเดินเรือของแต่ละทวีปมีปริมาณระยะเวลาไม่เท่ากัน การเดินเรือไปยังทวีปเอเชียมีระยะเวลาเดินทางจากประเทศไทยจนถึงประเทศปลายทางใช้ระยะเวลา 3-5 วัน ยุโรปใช้ระยะเวลาในการเดินเรือไปถึงประเทศปลายทาง 30-45 วัน อเมริกาใช้ระยะเวลาในการเดินเรือไปถึงประเทศปลายทาง 30-45 วัน และทวีป ออสเตรเลียใช้ระยะเวลาในการเดินเรือไปยังประเทศปลายทาง 15-25 วันตามแต่ละระยะทางแต่ละประเทศ ซึ่งเมื่อสินค้าเดินทางไปถึงประเทศปลายทางจะมีระยะเวลาในการเคลียร์สินค้าโดยประมาณ 3-7 วันแล้วแต่กำหนดของแต่ละประเทศ ในการเคลียร์ตู้คอนเทนเนอร์ ซึ่งจะต้องใช้เอกสารฉบับจริงในการเคลียร์สินค้าออกจากท่าเรือ โดยเอกสารที่ใช้ในการเคลียร์สินค้าจะต้องใช้ เอกสาร Invoice , Packing list , Bill Of Lading , Certificate Of Origin ถ้าเอกสารฉบับจริงที่จะถูกส่งจากผู้ขายประเทศต้นทางไปยังผู้ซื้อประเทศปลายทาง ไม่สามารถส่งได้ทันตามเวลากำหนดจะเกิดค่าใช้จ่ายที่ปลายทางโดยลูกค้าเป็นผู้รับผิดชอบ จำนวนเอกสารที่ล่าช้ามีจำนวน 285 ชุด จึงได้มีการปรับปรุงโดยการจัดกลุ่มลูกค้าตามโซนทวีปต่างๆ เช่น เอเชีย ยุโรป อเมริกา ออสเตรเลีย และนำ KPI มาเป็นมาตรฐานในการวัดประสิทธิภาพในการทำงาน สรุปได้ดังตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงการจัดกลุ่มระยะเวลาการส่งมอบเอกสารตามทวีป

ทวีป	เวลาเดินเรือ	การเคลียร์สินค้า	เวลาส่งมอบเอกสาร
เอเชีย	3-5	1-3	1-4
ยุโรป	30-45	5-7	1-7
อเมริกา	30-45	5-7	1-7
ออสเตรเลีย	15-25	5-7	1-7

2. ปัญหาจากภายนอกบริษัท

2.1 ปัญหาตู้คอนเทนเนอร์เข้าโรงงานไม่ตรงต่อเวลา เมื่อผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ด้านรถหัวลาก ทำการรับตู้คอนเทนเนอร์เข้าโรงงานล่าช้าเกิดจากพนักงานไม่ปฏิบัติตาม คำสั่ง ไม่ไปรับตู้คอนเทนเนอร์ตามวันเวลาที่กำหนด และไม่ได้รับการสื่อสารถึงปัญหา ข้อเท็จจริงที่พบ ไม่สามารถติดตามตรวจสอบสถานะตำแหน่งที่ตั้งปัจจุบันของรถที่ใช้ในการรับตู้คอนเทนเนอร์ ตู้คอนเทนเนอร์ที่เข้าโรงงานไม่ตรงเวลาจำนวน 185 ตู้ คิดเป็น 15% จากข้อมูลทั้งหมด ส่งผลทำให้เกิดต้นทุนค่าล่วงเวลาในการโหลดสินค้าหลังเวลาทำงาน ค่ายกเลิกสายเรือ เมื่อคืนตู้คอนเทนเนอร์ไม่ทันเวลาจะทำให้ตู้ไม่สามารถขึ้นเรือได้ และเกิดค่าปรับการส่งสินค้าไม่ตรงเวลาจากทางลูกค้าเป็นจำนวนทั้งหมด 237,851.30 บาท จึงมีการปรับปรุงโดยการแจ้งนโยบายการทำงานระหว่างบริษัทกับผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ด้านรถ



หัวหน้า กำหนดเวลาผู้คอนเทนเนอร์เข้าโรงงานมี 3 ช่วงเวลา คือเวลา 09.00 , 12.00 และ 15.00 น. ถ้านำผู้เข้าโรงงาน
ล่าช้าหลังจาก 1 ชั่วโมงตามเวลารอบที่กำหนด จะถูกเรียกเก็บค่าธรรมเนียม ชั่วโมงละ 400 บาท และมีการคัดเลือกผู้ให้
บริการโลจิสติกส์ด้านรถหัวลากโดยใช้วิธี AHP ใช้เกณฑ์การให้คะแนนตามหลัก QCDS

ตารางที่ 2 เกณฑ์การให้คะแนนตามความสำคัญ

เวลา	0.74
ต้นทุน	0.13
คุณภาพ	0.07
บริการ	0.06

ผลที่ได้จากการคิดคะแนนการคัดเลือกคือบริษัท STK ได้คะแนน 0.68 เป็นอันดับที่ 1 บริษัท SIGMA ได้
คะแนน 0.22 เป็นอันดับที่ 2 และบริษัท RR ได้คะแนน 0.10 เป็นอันดับที่ 3 ในการตัดสินใจเลือกใช้งาน หลังจากมี
การคัดเลือกผู้ให้บริการ ทำให้มีปริมาณผู้คอนเทนเนอร์ที่เข้าโรงงานลดลงเหลือเพียง 5% และยังได้รับเงินค่าปรับจาก
ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ด้านรถหัวลากจำนวน 66,400 บาท

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “แนวทางการลดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพในกระบวนการ
จัดทำเอกสารส่งออก” ซึ่งมุ่งเน้นที่การส่งมอบสินค้าล่าช้า โดยมีสาเหตุมาจากปัญหาจากภายใน และปัญหาจาก
ภายนอก เรื่องขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน การจัดทำเอกสารล่าช้าไม่มีการกำหนดเวลาผู้คอนเทนเนอร์เข้าโรงงา จาก
ปัญหาที่กล่าวมาส่งผลทำให้เกิดเรื่องต้นทุนค่าใช้จ่าย ต้นทุนค่าเสียเวลา และค่าเสียโอกาส จากการทำงานที่ซับซ้อน
และไม่เป็นมาตรฐาน ดังนั้นการศึกษานี้จึงมุ่งเน้นไปในส่วนของกรนำแนวคิด ECRS เข้ามาประยุกต์ใช้ในการลด
กระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และจัดทำฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผู้ให้บริการจากภายนอก
(Outsourcing) ตามหลัก QCDS เพื่อคัดเลือกและประเมินผู้ให้บริการด้านรถหัวลากให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้อง
กับงานวิจัยของชยะภรณ์ สุนทรวัฒน์ (2553) ได้กล่าวไว้ว่าในการคัดเลือกผู้ประกอบการขนส่งสินค้าอุปโภคบริโภค
ด้วยรถบรรทุก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพในการให้บริการด้านการขนส่งของผู้ผลิตสินค้าหรือ
ผู้ให้บริการขนส่งสินค้า และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการใช้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการ
ของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการให้บริการกลุ่มลูกค้า Modern Trade
ในพื้นที่กรุงเทพ-ปริมณฑล จะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านศักยภาพในการให้บริการ (Service Level) มาเป็นอันดับ
แรก รองลงมาจะเป็นปัจจัยด้านอัตราการขนส่ง ปัจจัยด้านการจัดส่งสินค้าตามเวลา และปัจจัยด้านระยะเวลาจะเป็น
ปัจจัยสุดท้ายที่จะเลือกใช้ในการคัดเลือกผู้ประกอบการด้านการขนส่งด้วยรถบรรทุก

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ โดยการประยุกต์ใช้แนวคิด ECRS ลดกระบวนการในการทำงาน การจัดทำ
ข้อตกลงการทำงานและแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผู้ให้บริการจากภายนอก (Outsourcing) ตามหลัก QCDS พบว่า
ผลที่ได้มีแนวทางในการแก้ปัญหาเรื่องลดขั้นตอนการดำเนินงาน มีการทำงานที่มีระบบออนไลน์ สามารถสร้างความ
พึงพอใจให้กับลูกค้า ลดระยะเวลาในการทำงาน ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายลง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานรวม



ไปถึงการประเมินและคัดเลือกผู้ให้บริการจากภายนอกที่มีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยครั้งนี้ บริษัทจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ปรับโครงสร้างภายในของบริษัทให้มีความเหมาะสม เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานที่จะเกิดขึ้น โดยทางบริษัทควรมีแนวทางด้านการลดต้นทุน ทั้งต้นทุนด้านการปฏิบัติงาน และต้นทุนด้านการบริหารงาน ปรับการทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทางบริษัทสามารถควบคุมการดำเนินงาน ทุกกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องภายในบริษัทให้มีความตระหนักและเข้าใจตรงกันเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามขั้นตอนและมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งวิธีการนี้ช่วยลดไม่ให้เกิดต้นทุนที่ไม่จำเป็น และจะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการสรุปผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งถัดไปเพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินงาน ดังนี้ 1. ศึกษาปัจจัยที่จะสามารถลดต้นทุนโดยรวมในกระบวนการขนส่งสินค้าทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ 2. ศึกษาต่อยอดความต้องการของลูกค้า และแผนอื่นที่เกี่ยวข้องในการติดต่อประสานงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจในการดำเนินงานร่วมกัน 3. ศึกษาการลงทุนเป็นผู้ให้บริการรถหัวลาก และครอบคลุมการเป็นผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ทั้งกระบวนการในการผลิตเพื่อจัดส่งสินค้าไปถึงลูกค้าปลายทาง

เอกสารอ้างอิง

- นิตยา ชูมี. (2552). การจัดทำดัชนีค่าบริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางทะเล เพื่อไปประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ของภาครัฐและเอกชน. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง). สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ระวีวรรณ ชินเสนา. (2553). การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุนค่าขนส่งทางเรือ (Sea Freight) เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน กรณีศึกษา บริษัท คาร์กิลล์สยาม จำกัด. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง). สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- รัฐพล เอกถัญญานันท์. (2553). การประยุกต์การศึกษาการทำงานเพื่อลดความสูญเปล่า กรณีศึกษา บริษัทเอสซีอีเอ็ม แพคเกจจิ้ง. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง). สาขาวิชาการวิศวกรรมศาสตร์ การจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ปิยะกรณ์ สุนทรวัฒน์. (2559). ศึกษาปัจจัยในการคัดเลือกผู้ประกอบการขนส่งสินค้าอุปโภคบริโภคด้วยรถบรรทุก (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มณฑิรา นิยม. (2553). การประเมินและคัดเลือกบริษัทรับขนส่งสินค้าโดยประยุกต์ใช้การวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น กรณีศึกษาบริษัทขนส่งหลายรูปแบบ. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง). สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- วรพล ชนารักษ์สกุล. (2552). การศึกษาหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้ส่งมอบด้วยกระบวนการโครงข่ายเชิงวิเคราะห์ กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง). คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พนพงษ์ วงศ์วานิชย์ศิลป์ และอังกูร ลาภเนศ. (2551). การศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาการจัดส่งสินค้าไม่ตรงตามเวลาที่กำหนดของซัพพลายเออร์ บริษัท PAINT (ประเทศไทย) จำกัด. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง). สาขาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.



ปิยะกรณ์ สุนทรรัตน์. (2553). การศึกษาปัจจัยในการคัดเลือกผู้ประกอบการขนส่งสินค้าอุปโภคบริโภคด้วย
รถบรรทุก (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ภัทรกมล เลิศสันติ และสถาพร โอภาสานนท์. (2553). การจัดสรรงานแก่ผู้ให้บริการขนส่งภายนอกภายใต้ต้นทุนต่ำ
ที่สุด. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 125, หน้า 91-106.