การเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งให้แก่ผู้ประกอบการรถขนส่งสินค้า กรณีศึกษา บีเคเค มูฟวิ่ง เซอร์วิสเซส

Delivery Services Efficiency Improvement: Case study of BKK Moving Services

ปรารถนา ร่วมพุ่ม[1] และ นันทิ สุทธิการนฤนัย[2]

[1]หลักสูตรการจัดการโลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาลัยวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทร: 0945595558 Email: prattana6199@gmail.com

[2]สาขาวิชาวิศวกรรมโลจิสติกส์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาลัยวิทยาลัยหอการค้าไทย

Tel. 02-6976730 E-mail: nanthi_sut@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งให้แก่ผู้ประกอบการรถขนส่งสินค้าขนาดเล็กที่ประสบปัญหาเรื่องการปฏิเสธการรับงานลูกค้า ซึ่งเมื่อทำการศึกษาปัญหาดังกล่าว พบว่ามีอัตราการปฏิเสธงานอยู่ที่ร้อยละ 7.7 ซึ่ง 90% ของจำนวนงานที่ปฏิเสธเกิดขึ้นกับการให้บริการขนส่งทางไกล โดยมีสาเหตุหลัก คือ ขั้นตอนการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และต้นทุนค่าขนส่งทางไกลสูง ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงนำเสนอการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ Make or Buy ร่วมกับการคำนวณต้นทุนขนส่ง มาร่วมกันวิเคราะห์การว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอก (Outsource) มาร่วมดำเนินงานให้แก่บริษัท เพื่อช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานของบริษัท ลดอัตราการปฏิเสธงาน และลดขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนกันของบริษัท ผลการศึกษาพบว่า (1) จากกลยุทธ์ Make or Buy ให้ผลลัพธ์ด้านต้นทุนที่สนับสนุนให้เกิดการจ้างผู้ให้บริการภายนอกมาร่วมดำเนินงาน เนื่องจากเมื่อประเมินการลงทุนเองเทียบกับการว่างจ้างภายนอกเป็นระยะเวลา 10 ปี ตามหลักการทางการวิเคราะห์การลงทุนแล้ว พบว่าการลงทุนเองจะก่อให้เกิดต้นทุนที่สูงกว่าการว่าจ้างเป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 27,319,500 บาท (2) การนำข้อมูลจริงในการปฏิบัติงานในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา เพื่อการเปรียบเทียบต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงหากเกิดการว่าจ้างบริษัทผู้ให้บริการขนส่งภายนอก พบว่าสามารถลดต้นทุนให้แก่บริษัทลงได้ 32.71% เมื่อเทียบกับต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงหากดำเนินการขนส่งเอง (3) บริษัทได้มีการว่าจ้างบริษัทภายนอกมาร่วมดำเนินการจริงในช่วงระยะเวลา 4 เดือน พบว่าสามารถลดอัตราการปฏิเสธงานลงเหลือเพียง 1 % และ (4) บริษัทสามารถลดกระบวนการดำเนินงานจากเดิม 8 ขั้นตอน ลงเหลือ 5 ขั้นตอน ส่งผลให้เกิดการดำเนินงานที่กระชับรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพการขนส่ง, การลดต้นทุนขนส่ง, กลยุทธ์ Make or Buy

ABSTRACT

This research aims to increase the efficiency of transportation service for small freight business, who faces the problem of refusing to accept a job or rejecting the customer's transportation needs (demands). From the studies, it found that 7.7% of customer's transportation demands were rejected, of which 90% of it was a long-distance transport service. The main reason of the rejection is due to the redundancy of operating procedures which cause

delays in the whole process and high cost of long-distance transportation. Therefore, this research presents the application of the Make or Buy strategy together with the calculation of transportation costs to analyze the outsourcing service provider to cooperate working with company's self-operation. This strategy aims to reduce the company's operating costs, to reduce job rejection rate, and reduce the redundancy operation process of the company. The study found that : (1) The Make or Buy strategy encourages the company to adopt "Buy" or "Outsourcing" for long-distance transport service, due to it produces total cost of 27,319,500 baht lower than self-operating service in 10-year span financing comparison. (2) The results from using real data of the past 2 years also reviews that if the outsourcing services is adopted during those periods, 32.71% of total cost can be reduced. (3) The outsourcing services is adopted for the real operation during 4 months it reviews that the service rejection rate can be reduced to 7 %. (4) the company can reduce the operating processes from 8 steps to 5 steps, resulting in faster operation process with more efficient service.

Keywords: Transportation Efficiency, Tranportaion Cost Reduction, Make or Buy Strategy

1. บทนำ

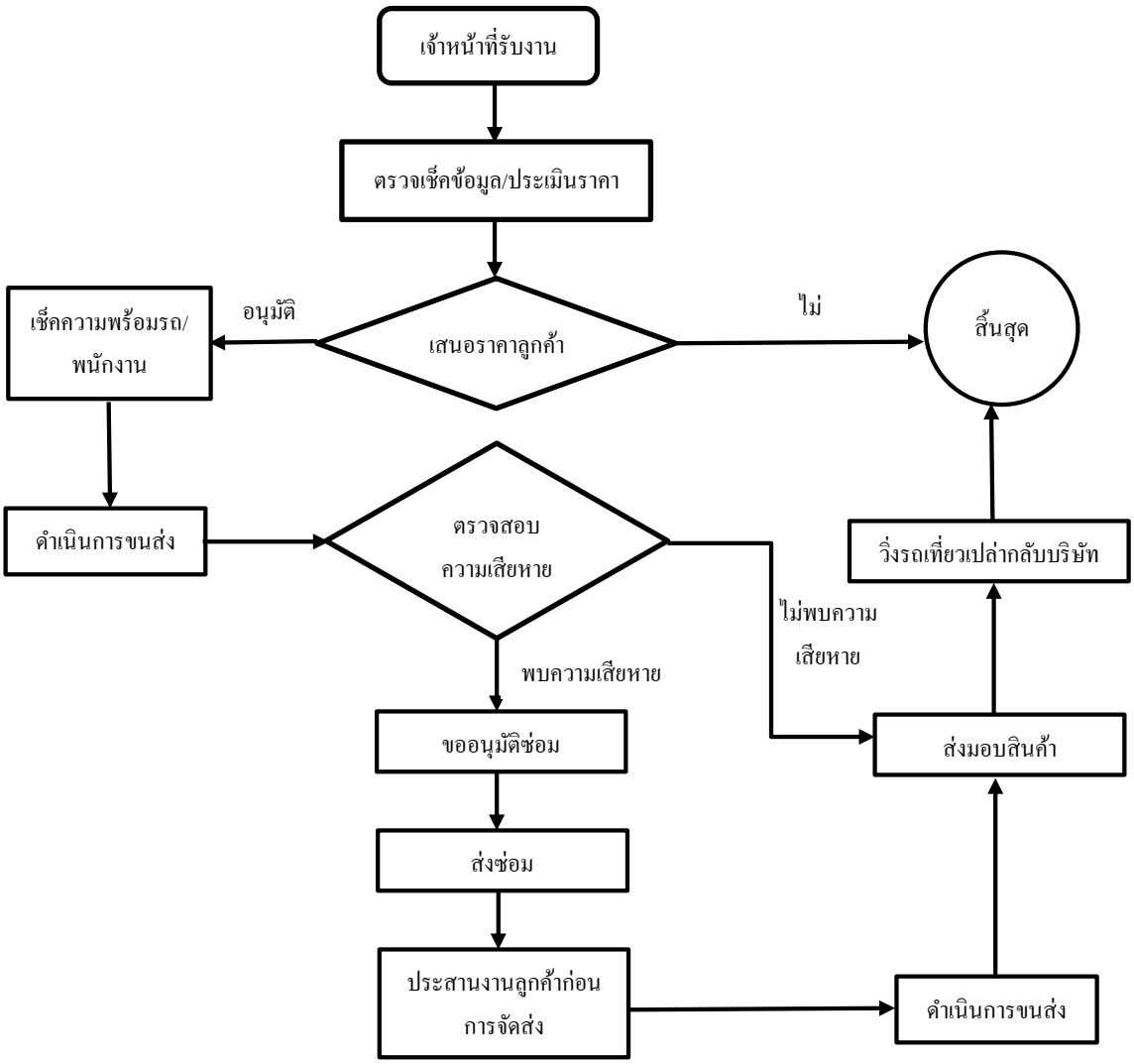
บีเคเค มูฟวิ่ง เซอร์วิสเซส เป็นผู้ให้บริการการขนส่งทั่วประเทศไทย รับขนส่งสินค้าโดยรถบรรทุก 4 ล้อเล็ก จนถึง รถบรรทุกขนาดใหญ่แบบตู้คอนเทนเนอร์ ขนาด 20 ฟุต มีการให้บริการโดยผู้เชี่ยวชาญด้านบรรจุและขนย้ายบ้าน คอนโด แบบเต็มรูปแบบ (Full Services) รวมถึงการถอดประกอบเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น ในปัจจุบันบริษัทยังถือเป็นผู้ให้บริการขนาดเล็ก ที่ต้องบริหารต้นทุนที่มีอยู่จำกัด โดยยังคงให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการ ซึ่งก็สอดคล้องกับการทำธุรกิจทั่วไปในปัจจุบันที่เน้นการลดต้นทุนและสร้างสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดีเยี่ยม ประกอบกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นบริษัทควรมีปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเพิ่มขึ้น จากการศึกษารายละเอียดการดำเนินงานของบริษัท สามารถแยกปัญหาได้ดังนี้

1.1 บริษัทมีกระบวนการทำงานทั้งหมด 8 ขั้นตอนในกรณีปกติ แสดงดังรูปที่ 1 ที่สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 - เจ้าหน้าที่รับงาน
ขั้นตอนที่ 2 - เช็คข้อมูลเพื่อประเมินราคา
ขั้นตอนที่ 3 - เสนอราคาเพื่อขออนุมัติ
ขั้นตอนที่ 4 - ตรวจเช็ครถและจัดเตรียมพนักงาน (ใช้เวลาประมาณ 3-4 ชั่วโมง)
ขั้นตอนที่ 5 - ดำเนินการขนส่ง (ใช้เวลา 1 ถึง 2 วัน ขึ้นกับระยะทางในการขนส่ง)
ขั้นตอนที่ 6 – ตรวจสอบความเสียหายของสินค้า
ขั้นตอนที่ 7 - ส่งมอบสินค้า
ขั้นตอนที่ 8 - วิ่งรถเที่ยวเปล่ากลับบริษัท

และหากในกรณีเกิดของเสียระหว่างการขนส่ง จะเพิ่มขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ก่อนที่จะสามารถส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าได้ ประกอบด้วย 1) การส่งอนุมัติขอซ่อม, 2) ส่งซ่อม, 3) การประสานงานลูกค้า

ก่อนการส่งมอบสินค้า, และ 4) ดำเนินการขนส่ง สำหรับการส่งซ่อมและส่งของกลับคืนจะใช้รถของบริษัทและพนักงานในการดำเนินงาน ระยะเวลาการดำเนินงานประมาณ 1-2 วันทำการ แล้วแต่กรณี



รูปที่ 1 กระบวนการทำงานการขนส่งในปัจจุบัน

1.2 บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขนส่งในปี 2564 เพิ่มสูงขึ้นจากปี 2563 ถึง 49.7% โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการขนส่งทางไกล โดยค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการขนส่งประกอบด้วย ค่าเชื้อเพลิง ค่าบำรุงรักษา และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ นอกจากนั้นแล้วยังพบว่ามีการสูญเสียเนื่องจากการวิ่งรถเที่ยวเปล่าขากลับที่ไม่สามารถสร้างรายได้อีกด้วย

1.3 บริษัทมีปริมาณลูกค้าที่ขอรับบริการมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ในขณะเดียวกัน บริษัทก็มีการปฏิเสธงานของลูกค้าในจำนวนมากเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ดังตัวอย่างเช่นในปี 2564 มีอัตราการปฏิเสธงานสูงถึงร้อยละ 7.7 ในปี 2564 ส่งผลให้บริษัทเกิดต้นทุนค่าเสียโอกาสเป็นจำนวนมาก

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ามีแนวทางการแก้ไขปัญหาที่คล้ายคลึงกัน อาทิเช่น งานวิจัยของ กนกพรรณพร ชาญคณิต และนันทิ สุทธิการนฤนัย (2559) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ต้นทุนและการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการขนส่ง โดยใช้ทฤษฎีการประเมินทางเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ และเครื่องมือประเมิน Make or Buy เพื่อวิเคราะห์หรือประเมินทางเลือกขององค์กรในการจัดจ้างผู้ใช้บริการภายนอก (Outsource) เพื่อลดต้นทุน และส่งผลให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจริญชัย ขุนจันทร์ และ รังสรรค์ เลิศในสัตย์ (2557) ที่ศึกษาถึงความเป็นได้ของการจัดจ้างผู้ให้บริการขนส่งภายนอก (Outsource) ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าสามารถช่วยลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย และลดความเสี่ยง ทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนั้น วิลาสินี รัตนะรัต และกาญจนา กาญจนสุนทร (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการขนส่งสินค้า พบว่ากลยุทธ์ที่องค์กรควรนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพสำหรับการบริหารการขนส่งคือ การจัดจ้างบริการภายนอก (Outsourcing) เพื่อแก้ไขปัญหาความไม่พอเพียงของพาหนะที่ใช้ในการขนส่ง

ดังนั้นผู้วิจัยได้เสนอแนวทางแก้ปัญหาโดยใช้ประยุกต์ใช้กลยุทธ์ Make or Buy ร่วมกับการคิดคำนวณต้นทุนค่าขนส่งที่เกิดขึ้น เพื่อวิเคราะห์ว่าแนวคิดในการจัดจ้างบริการภายนอก ซึ่งต่อไปจะเรียกว่า “Outsource” จะเหมาะสมกับการนำมาใช้ในบริษัท เพื่อให้บริษัทมีความคล่องตัวขึ้น แก้ปัญหาปัจจุบันของบริษัท และสามารถเพิ่มขีดความสามารถด้านแข่งขันให้กับบริษัทได้หรือไม่

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 ลดต้นทุนการขนส่งของบริษัท

2.2 ลดอัตราการปฏิเสธงาน

2.3 ลดกระบวนการทำงานของบริษัท

3. การดำเนินการวิจัย

จากสาเหตุของปัญหาที่ระบุไว้ในส่วนที่ 1 และวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ระบุไว้ในส่วนที่ 2 ผู้วิจัยได้นำหลักการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาตามกรอบแนวคิด Input – Process – Output มากำหนดขึ้นตอนการวิจัยไว้ดังรูปที่ 1

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา		
Input	Process	Output
1) กระบวนการในการดำเนินการขนส่งสินค้า 2) ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการขนส่ง 3) จำนวนการปฏิเสธงานขนส่ง	1) กลยุทธ์ Make or Buy 2) การวิเคราห์ต้นทุน 3) การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน	1) ลดต้นทุนขนส่งของบริษัท 2) ลดอัตราการปฏิเสธงาน 3) ลดขั้นตอนการทำงาน
ขั้นตอนงานวิจัย		
1	**2**	**3**
ลักษณะการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	กำหนดแนวทางการแก้ปัญหา	อภิปรายและสรุปผล

รูปที่ 2 กรอบแนวคิดการศึกษาและการดำเนินการวิจัย

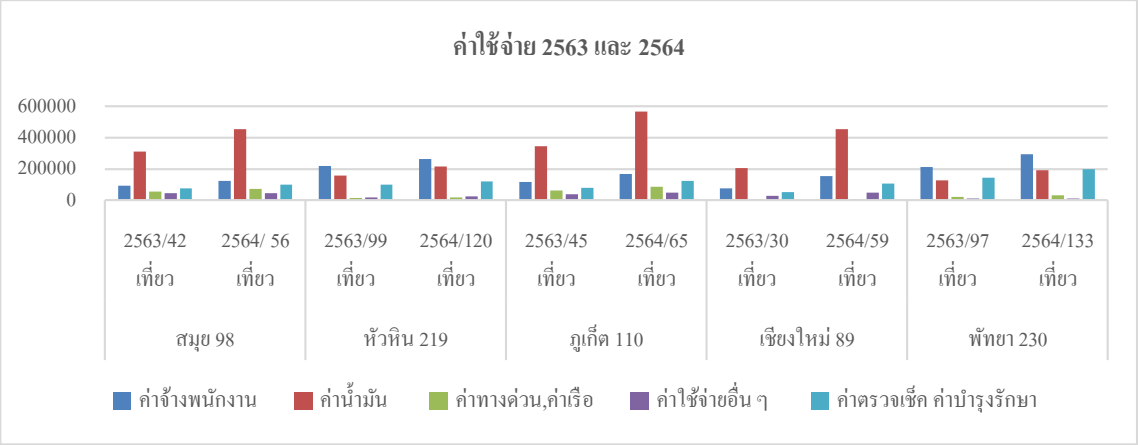
สำหรับการกำหนดขอบเขตของงานวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลการให้บริการขนส่งของบริษัทในปี 2564 พบว่า มีการให้บริการครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ รวมทั้งสิ้น 1,973 งาน แต่พบว่ามีการปฏิเสธงานทั้งสิ้น 152 งาน เป็นการปฏิเสธงานร้อยละ 7.7 ส่งผลให้บริษัทสูญเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจรวม 1,890,000 บาท และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของการปฏิเสธงานทั้งหมด พบว่าเป็นการปฏิเสธงานขนส่งทางไกลรวม 135 งาน คิดเป็นร้อยละ 80 ของงานที่ปฏิเสธทั้งหมด และปฏิเสธงานขนส่งในเขตกรุงเทพและปริมณฑลเพียง 17 งาน คิดเป็นสัดส่วน 20% ของงานที่ปฏิเสธทั้งหมด แสดงดังรายละเอียดในตารางที่ 1 ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงกำหนดขอบเขตการรวบรวมข้อมูลเพื่อแก้ปัญหาการขนส่งสินค้าทางไกลไปยัง 5 พื้นที่ทางไกลที่สำคัญได้แก่ สมุย หัวหิน พัทยา ภูเก็ต และเชียงใหม่ เท่านั้น โดยตารางที่ 2 ต้นทุนค่าขนส่งไปยัง 5 พื้นที่ในขอบเขตของการศึกษาปี 2563 และ 2564 พบว่าต้นทุนการดำเนินงานของปี 2564 มีแนวโน้นสูงขึ้นจากปี 2563 ถึง 49.7% และรูปที่ 2 แสดงรายละเอียดของส่วนประกอบของต้นทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละหมวดของค่าใช้จ่าย ไปยังพื้นที่ในขอบเขตของการศึกษา พบว่าประกอบด้วยต้นทุนค่าเชื้อเพลิงสูงถึง 57%

ตารางที่ 1 ข้อมูลการปฏิเสธงาน ปี 2564

ทางไกล		
จุดขนส่ง	**จำนวน (เที่ยว)**	**มูลค่าสูญเสียการปฏิเสธงาน (บาท)**
กรุงเทพ-ภูเก็ต	28	524,000.00
กรุงเทพ-สุราษฎร์ธานี (สมุย)	19	425,000.00
กรุงเทพ-เกาะพงัน	17	289,000.00
กรุงเทพ-กระบี่	7	98,000.00
หัวหิน-หัวหิน	15	22,500.00
กรุงเทพ-เชียงใหม่	17	284,000.00
พัทยา-พัทยา	21	37,500.00
กรุงเทพ-ข่อนแก่น	9	88,000.00
เชียงใหม่-พัทยา	2	44,000.00
รวม	135	1,812,000.00
กรุงเทพ – ปริมณฑล		
จุดขนส่ง	**จำนวน (เที่ยว)**	**มูลค่าสูญเสียการปฏิเสธงาน (บาท)**
กรุงเทพ - กรุงเทพ	10	55,500.00
นนทบุรี-นนทุบรี	7	22,500.00
รวม	17	78,000.00

ตารางที่ 2 ค่าใช้จ่ายการขนส่งระยะไกล 2 ปี

ปี	สมุย	หัวหิน	ภูเก็ต	เชียงใหม่	พัทยา	รวม
2563	579,000.00	508,050.00	646,200.00	374,100.00	519,310.00	2,626,660.00
2564	796,400.00	643,200.00	996,100.00	769,500.00	727,540.00	3,932,740.00
รวม	1,375,400.00	1,151,250.00	1,642,300.00	1,143,600.00	1,246,850.00	6,559,400.00



รูปที่ 2 รายละเอียดค่าใช้จ่ายในหมวดต่าง ๆ การขนส่งของไปยัง 5 พื้นที่เป้าหมาย

4. ผลการวิจัย

จากข้อมูลการดำเนินงานของบริษัทที่ได้รวบรวมไว้ในส่วนที่ 1 พร้อมกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในส่วนที่ 2 และแนวทางการแก้ปัญหาหรือการดำเนินการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ในส่วนที่ 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามแนวทางที่ได้นำเสนอไว้ พบว่ามีผลลัพธ์เป็นดังต่อไปนี้

4.1 การวิเคราะห์ทางเลือกของกลยุทธ์ Make or Buy

ในกรณีที่บริษัทเลือกกลยุทธ์ Make หรือดำเนินการให้บริการเอง บริษัทจำเป็นต้องเพิ่มพาหนะและแรงงานเพื่อให้สามารถรองรับงานที่ลูกค้าต้องการใช้บริการได้ จากการวิเคราะห์โดยประเมินจากจำนวนเที่ยวที่ปฏิเสธพบว่าบริษัทต้องมีการลงทุนดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ซื้อรถบรรทุกขนาดสี่ล้อเล็ก จำนวน 5 คัน และรถบรรทุกขนาดใหญ่แบบตู้คอนเทนเนอร์ขนาด 20 ฟุต จำนวน 1 คัน รวมทั้งหมด 6 คัน โดยมีต้นทุนในการลงทุนซื้อสินทรัพย์จำนวน 6,810,000.00 บาท

2) จ้างพนักงานขับ 6 คน และพนักงานยกสินค้า 6 คัน รวม 12 คน ก่อให้เกิดต้นทุนค่าแรง รวม 2,940,000.00 บาทต่อปี

3) เสียค่าบำรุงรักษายานพาหนะ เช่น ค่าประกัน ค่าต่อทะเบียน ค่าเปลี่ยนยาง ค่าเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง จำนวนประมาณ 148,000 - 263,000 บาทต่อปี ขึ้นกับงวดของการซ่อมบำรุงรักษายานพาหนะแต่ละชนิด

จากการคาดการณ์รายรับพบว่าบริษัทมีรายรับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องประมาณปีละ 8 % และเมื่อนำมาคำนวณตามหลักการวิเคราะห์การลงทุนแล้ว พบว่าพาหนะต่าง ๆ มีอายุการใช้งานประมาณ 10 ปี ตารางที่ 3 แสดงรายละเอียดการวิเคราะห์การเงินเทียบรายรับกับรายจ่ายที่จะเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลา 10 ปี พบว่าหากเลือกลงทุนเพื่อให้บริการลูกค้าเอง หรือเลือกกลยุทธ์ Make บริษัทจะขาดทุนสะสมรวม 20,647,000.00 บาท เมื่อสิ้นปีที่ 10

ตารางที่ 3 วิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงานหากบริษัททำเอง

โครงสร้างต้นทุน รถ 6 คัน										
ปีที่	ค่ารถใหม่	ค่าบำรุงรักษา (หน่วย)	ค่าแรงงาน (หน่วย)	ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ (หน่วย)	รวม ค่าใช้จ่าย	ค่าซาก	รายได้/ปี	รวมรายได้	รายรับ - รายจ่าย	ผลของทุน
	6,810,000		2,940,000						6,810,000	- 6,810,000
1		148,000	2,940,000	1,204,700	4,292,700		1,890,000	1,890,000	-2,402,700	- 9,212,700
2		263,000	2,940,000	1,224,700	4,427,700		2,040,000	2,040,000	-2,387,700	-11,600,400
3		213,000	2,940,000	1,244,700	4,397,700		2,190,000	2,190,000	-2,207,700	- 13,808,100
4		263,000	2,940,000	1,269,700	4,472,700		2,340,000	2,340,000	- 2,132,700	- 15,940,800
5		213,000	2,940,000	1,304,700	4,457,700		2,490,000	2,490,000	- 1,967,700	- 17,908,500
6		263,000	2,940,000	1,339,700	4,542,700		2,640,000	2,640,000	- 1,902,700	-19,811,200
7		213,000	2,940,000	1,374,700	4,527,700		2,790,000	2,790,000	- 1,737,700	- 21,548,900
8		263,000	2,940,000	1,409,700	4,612,700		2,940,000	2,940,000	- 1,672,700	-23,221,600
9		213,000	2,940,000	1,444,700	4,597,700		3,090,000	3,090,000	- 1,507,700	- 24,729,300
10		263,000	2,940,000	1,794,700	4,997,700	2,750,000	3,240,000	9,080,000	4,082,300	- 20,647,000

ตารางที่ 4 นำเสนอรายละเอียดทางการเงินที่จะเกิดขึ้นหากเลือกแนวทางว่าจ้างบริษัทภายนอกในการให้บริการในการขนส่งทางไกล หรือกลยุทธ์ Buy ไปยังพื้นที่ 5 จังหวัด พบว่าเมื่อครบ 10 ปี คาดการณ์ว่าบริษัทจะมีรายรับมากกว่ารายจ่ายรวมทั้งสิ้น 27,319,500.00 บาท ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าแนวทางการ Buy หรือการว่าจ้างบริษัทขนส่งภายนอกมาให้บริการการขนส่งสินค้าทางไกลจึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมกว่า

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบระหว่างจ้าง Outsource หรือ Buy ระยะเวลา 10 ปี

ระยะเวลา 10 ปี			
	Buy (Outsource)	Make (Organization)	ผลต่าง
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	22,067,500.00	45,327,000.00	23,259,500.00
ราคาซาก		- 2,750,000.00	2,750,000.00
การลงทุนซื้อรถบรรทุก 6 คัน		6,810,000.00	-6,810,000.00
รวมต้นทุนที่เกี่ยวข้อง	22,067,500.00	49,387,000.00	-27,319,500.00

4.2 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ Buy กับข้อมูลการรับงานในอดีต

ตารางที่ 5 แสดงถึงรายละเอียดเปรียบเทียบการใช้การว่าจ้างผู้ให้บริการขนส่งภายนอกมาดำเนินงานแทนเที่ยวต่าง ๆ ที่บริษัทเคยดำเนินการ พบว่า ในระยะเวลา 2 ปีที่มีการให้บริการขนส่งไปยัง 5 สถานที่ในขอบเขตที่กำหนด จำนวนเที่ยวรวม 746 เที่ยว การว่าจ้างบริษัทภายนอก จะก่อให้เกิดต้นทุนรวมต่ำกว่าการให้บริการเอง 2,145,900.00 บาท หรือคิดเป็นต้นทุนที่ลดลงได้ 32.71% ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้ก็สนับสนุนแนวทางการว่าจ้างบริษัทภายนอกเช่นเดียวกับการวิเคราะห์การลงทุนเป็นระยะเวลา 10 ปีเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 5 Make or Buy เปรียบเทียบ 2 ปี

สถานที่	จำนวน (เที่ยว)	ระยะเวลา (วัน)	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเอง (บาท)	ค่าใช้จ่ายในการจ้างผู้ให้บริการภายนอก (บาท)	ผลต่าง (บาท)
หัวหิน	219	1 วัน	1,151,250.00	876,000.00	275,250.00
สมุย	98	2 วัน	1,375,400.00	931,000.00	444,400.00
ภูเก็ต	110	2 วัน	1,642,300.00	1,045,000.00	597,300.00
พัทยา	230	1 วัน	1,246,850.00	805,000.00	441,850.00
เชียงใหม่	89	2 วัน	1,143,600.00	756,500.00	387,100.00
		รวม	6,559,400.00	4,413,500.00	2,145,900.00

4.3 การลดปริมาณงานที่ปฏิเสธ

ในช่วงปี 2564 ที่ผ่านมา พบว่าเมื่อบริษัทตัดสินใจนำกลยุทธ์ Buy หรือว่าจ้างบริษัทภายนอกมาให้บริการแก่ลูกค้าในกรณีขนส่งทางไกล พบว่าการปฏิเสธงานลดลงเหลือ 9 เที่ยวในจำนวนงาน 722 เที่ยว คิดเป็นสัดส่วนการลดลงของการปฏิเสธงาน 1 %

4.4 การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน

เนื่องจากบริษัทได้เลือกแนวทางในการว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอกเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าของบริษัทที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น ดังนั้นบริษัทจึงมีการปรับปรุงกระบวนการให้มีความกระชับมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลระยะเวลารวมในการดำเนินงานในการขนส่งสินค้าของบริษัทลดลง โดยมีกระบวนการใหม่มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 - เจ้าหน้าที่รับงาน พร้อมประเมินราคา (ระยะไม่เกิน 1 ชั่วโมงต่องาน)

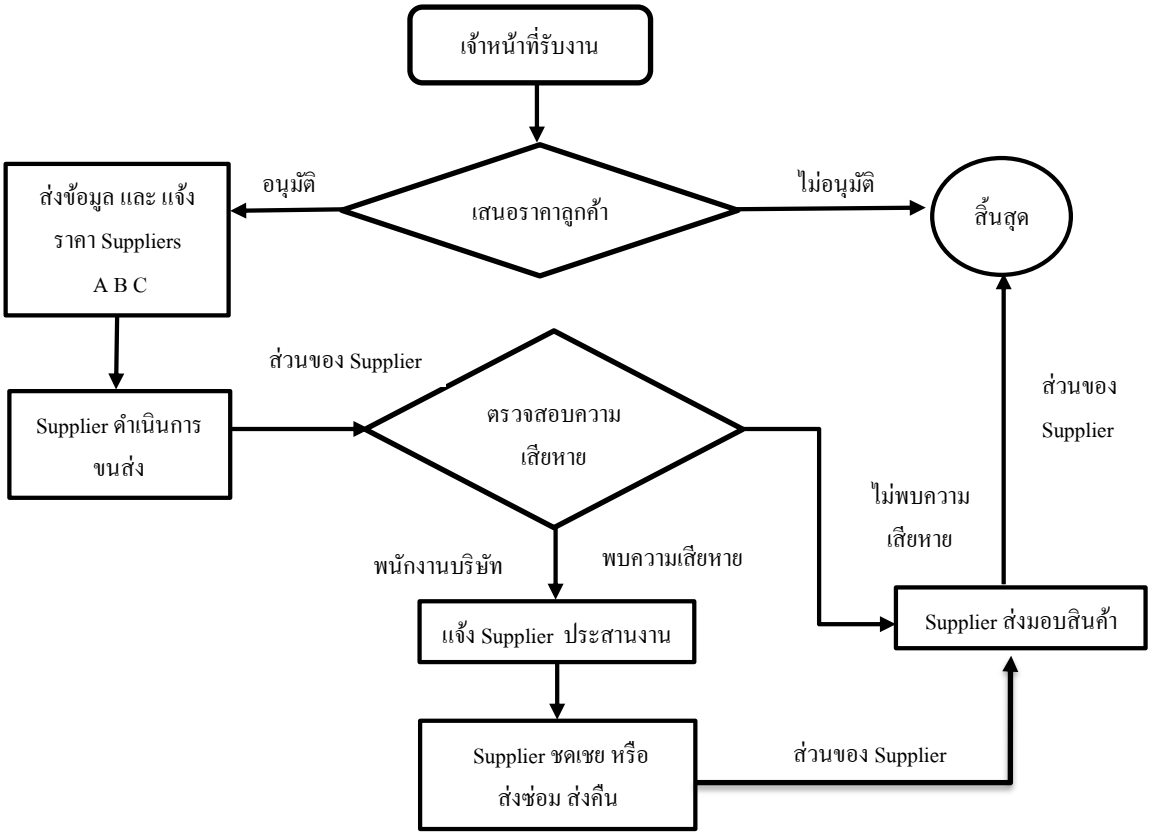
ขั้นตอนที่ 2 – เสนอราคาให้ลูกค้าอนุมัติ

ขั้นตอนที่ 3 – ส่งข้อมูลและราคาให้ Supplier

ขั้นตอนที่ 4 - ตรวจสอบความเสียหายของสินค้า

ขั้นตอนที่ 5 – ส่งมอบสินค้า

สำหรับกรณีพบของเสียในตอนส่งมอบซึ่งเกิดจากการขนส่ง บริษัทจะให้พนักงานทำการ ประสานเงื่อนไขข้อตกลงการขนส่งสินค้าระหว่าง Supplier กับ ลูกค้า และภาระหน้าที่ของบริษัทจะสิ้นสุดในวันเดียวกับวันที่ Supplier ส่งมอบ โดยขั้นตอนถัดไปสำหรับการจ่ายค่าชดเชย การส่งซ่อม การส่งคืน Supplier จะเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด ทำให้บริษัทสามารถลดต้นทุนทางอ้อมที่เป็นได้ทั้งรูปตัวเงินและเวลาในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สูญเปล่าที่ไม่ได้มาซึ่งการทำกำไร ตามรูปที่ 3 กระบวนการทำงานหลังปรับปรุง



รูปที่ 3 กระบวนการทำงานหลังปรับปรุง

5. สรุปและข้อเสนแนะ

5.1 การลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งระยะไกล ทำการเปรียบเทียบ Make or Buy

จากการศึกษาโดยการใช้เครื่องมือทางบัญชี Make or Buy เพื่อหาข้อเปรียบเทียบที่เหมาะสม พบว่าหาก Buy บริษัทต้องมีการลงทุนซื้อรถบรรทุก 6 คัน มีต้นทุนการซื้อสินทรัพย์ 6,810,000.00 บาท และค่าใช้จ่ายการจ้างพนักงาน 12 คนที่ 2,940,000.00/ปี รวมทั้งยังมีค่า บำรุงรักษา เช่น ค่าประกัน ค่าต่อทะเบียน ค่าเปลี่ยนยาง ค่าเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง ที่ 263,000.00 ถึง 213,000.00 ต่อปี เมื่อครบ 10 ปี พบว่าขาดทุนสะสมถึง 20,647,000.00 บาท และเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์เครื่องมือ Make or Buy ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการขนส่งระยะไกล 5 พื้นที่ ในระยะเวลา 2 ปี ผลลัพธ์ การจ้างผู้ให้บริการภายนอกสามารถทำให้ค่าใช้จ่ายลดลง 2,145,900.00 บาท หรือ คิดเป็น 32.71% จึงสรุปได้ว่าการใช้เครื่องมือ Make or Buy ช่วยให้บริษัทประเมินทางเลือกการตัดสินใจที่ถูกต้องในการเลือกใช้ผู้ให้บริการภายนอกดำเนินการขนส่งเพื่อสร้างประสิทธิภาพในต้นทุนที่ลดลง

5.2 แก้ปัญหาการปฏิเสธงาน

จากการศึกษาโดยใช้เครื่องมือแผนภูมิก้างปลาวิเคราะห์หาเสตุและหาแนวทางแก้ไข พบว่าปัญหาที่เกิดจากการปฏิเสธงาน 152 งาน มาจากบริษัทมีลูกค้าเพิ่มขึ้นจึงทำให้เกิดการขาดแคลนด้านทรัพยากรในการตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งบริษัทยังไม่มีพร้อมในด้านเงินทุน ผู้วิจัยจึงนำแนวทางการใช้ผู้บริการภายนอกมา

ปรับปรุงเพื่อให้ก่อเกิดประสิทธิภาพในด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ผลลัพธ์ในช่วง 4 เดือน (ธ.ค. 64 – มี.ค. 65) ทำให้รับงานได้เพิ่มขึ้น เฉลี่ย 180 เที่ยว/เดือน ซึ่งเดิม 165 เที่ยว/เดือน

5.3 การลดความสูญเสียจากกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน และล่าช้า

จากการศึกษาการใช้ผู้ให้บริการภายนอกทำให้บริษัทได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมโดยขจัดบางขั้นตอนออก ทำการรวบรวมปรับปรุงใหม่ให้ง่ายและกระชับยิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการทำงานมีเพียง 5 ขั้นตอน และความรับผิดชอบของบริษัทจะสิ้นสุดในวันที่ส่งมอบสินค้า หลังจากนั้นผู้ให้บริการภายนอกจะเป็นผู้ดำเนินการทั้งหมด จึงเห็นได้ชัดว่าการใช้ผู้บริการภายนอกสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการลดเวลาจากกระบวนการดำเนินงาน ลดค่าใช้จ่ายที่สูญเปล่าจากการใช้รถเที่ยวเปล่า และ ภาระค่าใช้จ่ายสำหรับของเสีย

นอกจากนั้นแล้วเพื่อลดความเสี่ยงในการจัดหาบริษัทผู้ให้บริการภายนอก ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การจัดกลุ่ม Supplier แบบ ABC เพื่อพิจารณาความสามารถของซัพพลายเออร์แต่ละราย โดยการจัดกลุ่มตามปริมาณการว่าจ้างแสดงดังตารางที่ 6 เพื่อจะได้หา Supplier อื่นหรือผู้รับจ้างขนส่งรายอื่นมาประเมินเพื่อใช้เป็นทางเลือกการดำเนินธุรกิจอย่างได้มีประสิทธิภาพต่อไป

ตารางที่ 6 จัดลำดับความสำคัญของ ซัพพลายเออร์

รายชื่อซัพพลายเออร์	มูลค่าการว่าจ้าง 4 เดือน (ธ.ค. 64 – มี.ค. 65)	สัดส่วน (%)	Group
1. A	655,000.00	59%	A
2. B	363,900.00	33%	B
3. C	85,000.00	8%	C
รวม	1,018,900 .00	100%	

เอกสารอ้างอิง

กนกพรรณพร ชาญคณิต. และ ดร.นันทิ สุทธิการนฤทัย (2559). การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนประสิทธิภาพด้านการขนส่ง กรณีศึกษาบริษัท แฮพเบร์อก จำกัด กลุ่มวิชาการจัดการโลจิสติกส์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

เจริญชัย ขุนจันทร. และ รังสรรค เลิศในสัตย. (2556). ศึกษากลยุทธ์การนำเอาต์ซอร์สมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย ญี่ปุ่น.

วิลาสินี รัตนะรัต. กาญจนา กาญจนสุนทร. (2549). การศึกษากลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการขนส่งสินค้า กรณีศึกษาบริษัท เค เอเจนซี่ เวิลด์ เอ็กเปรส (ประเทศไทย) จำกัด สาขาวิชาวิศวกรรมโลจิสติกส์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.