

กลยุทธ์การลดต้นทุนในการบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของ
ธุรกิจตัวแทนออกของกรณีศึกษา บริษัท เอซีเอ็ม จำกัด

COST REDUCTION STRATEGY FOR COMPETITIVE ADVANTAGE

CASE STUDY: ACM COMPANY LIMITED

กฤษณ์ภัทน์ อรุณทองวิไล *

น.ท.ดร. ยุทธ ปल्लीกรม **

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการบริหารจัดการของบริษัท เอซีเอ็ม จำกัด 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลดต้นทุนในการดำเนินงานของบริษัท เอซีเอ็ม จำกัด 3) เพื่อศึกษาหากกลยุทธ์มาช่วยในการลดต้นทุนในการดำเนินงานของฝ่ายพิธีการศุลกากรของบริษัท เอซีเอ็ม จำกัด โดยมีวิธีการดำเนินงานวิจัย ได้แก่ 1) ใช้ทฤษฎีแผนภูมิแสดงเหตุและผลกำหนดปัญหา “ต้นทุนการบริหารจัดการสูงขึ้น” และกลุ่มปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา สาเหตุหลัก คือ ผู้ปฏิบัติงาน และวิธีการ/กระบวนการทำงาน 2) ใช้แผนตรวจสอบเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3) ใช้แผนภูมิพาเรโตเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ทำให้พบว่ามีทั้งสิ้น 3 ปัญหาที่ทางผู้วิจัยจะต้องแก้ไขปัญหาก่อน คือ ปฏิบัติงานผิดพลาด, ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ, ขั้นตอนทำงานหลายขั้นตอน

ผู้วิจัยใช้แผนผังสายธารคุณค่า, การลดความสูญเสีย 7 ประการ, หลักการ ECRS, แผนภาพกิจกรรม และ PDSA เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย พบว่าการปรับปรุงกระบวนการทำงานทำให้ลดต้นทุนในการบริหารจัดการได้อีกทั้งสร้างความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นอีกด้วย

คำสำคัญ: ธุรกิจตัวแทนออกของ, กลยุทธ์การลดต้นทุน, การสร้างรายได้เปรียบ, ความสามารถในการแข่งขัน, การบริหารจัดการ

* นักศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน บัณฑิตวิทยาลัย,
วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก e-mail : madamekunphas@gmail.com

** อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน บัณฑิตวิทยาลัย
วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก e-mail : pleumplrom@yahoo.co.th

Abstract

The objectives of this research are studying the factors of operation cost of shipping services. The cause effect and Pareto diagram are used as a tool in affected factors to servicing costs. The researcher found three factors are: (1) mistaking in operation by officers; (2) lack of systematic processes; and (3) the original processes are too complicated.

The researcher uses value stream mapping, seven wastes, activity diagram, and PDSA (Plan-Do-Study-Act) as tools in developing the solutions. The improved procedures are created including application several costs reduction which result to reducing costs in service operations and meet customer expectations.

Keywords : Customs Broker, cost reduction, management, competitive, advantage

บทนำ

ธุรกิจนำเข้า-ส่งออก ถือได้ว่าเป็นธุรกิจสำคัญธุรกิจหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งทำรายได้ในธุรกิจเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 14 ล้านล้านบาทต่อปี ดังนั้นการนำเข้า-ส่งออกจึงมีกิจกรรมต่างๆ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น การวางแผน การจัดการและรวบรวมข้อมูลการดำเนินพิธีการศุลกากร การเคลื่อนย้ายสินค้า การจัดเก็บสินค้า การกระจายสินค้า เป็นต้น เพื่อให้กิจกรรมดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงทำให้เกิดธุรกิจที่ให้บริการในรูปแบบต่างๆ ข้างต้น เพื่อช่วยให้องค์กรที่ไม่มีความถนัดหรือเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการในหน้าที่บางอย่างในระบบห่วงโซ่อุปทาน เช่น การบริหารจัดการเก็บสินค้า การเคลื่อนย้ายสินค้า หรือการดำเนินพิธีการศุลกากร เพื่อช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, 2561)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์จึงมีความสำคัญมากในยุคปัจจุบัน เพื่อเป็นการสนับสนุนธุรกิจนำเข้า-ส่งออก และในกิจกรรมดังกล่าวจำเป็นต้องใช้ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในการทำงานในด้านนี้โดยเฉพาะธุรกิจตัวแทนออกของจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจให้กับผู้ที่สนใจเข้ามาลงทุนหรือดำเนินกิจการในธุรกิจเกี่ยวกับกิจกรรมนี้ (กองข้อมูลธุรกิจ, 2559) จะเห็นได้จากการจัดตั้งบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับตัวแทนออกของมีเพิ่มมากขึ้นในทุก ๆ ปี จะเห็นได้จากจำนวนนิติบุคคลที่ได้ขึ้นทะเบียนดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับตัวแทนออกของ เมื่อปี พ.ศ. 2560 นิติบุคคลที่มีการจดทะเบียนคงอยู่ จำนวน 3,323 ราย สถิติการจดทะเบียนจัดตั้งใหม่ จำนวน 311 ราย การจดทะเบียนยกเลิก จำนวน 50 ราย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2561) จะเห็นว่ามียุติบุคคล

เกิดใหม่ในธุรกิจตัวแทนออกของมากขึ้นกว่านิติบุคคลที่จดทะเบียนยกเลิก ดังนั้นบริษัทจะบริหารจัดการอย่างไรเพื่อให้องค์กรสามารถมีส่วนแบ่งทางการตลาดในอันดับต้นๆ ของธุรกิจ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและทำอย่างไรจะให้องค์กรอยู่รอดในธุรกิจนี้ ซึ่งนอกจากการให้บริการแล้ว การบริหารจัดการในการบริหารต้นทุน หรือการดำเนินงานยังเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ปัญหาในการบริหารต้นทุนจึงเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักถึงเป็นอย่างมาก หากมีต้นทุนในการดำเนินงานสูงแล้ว ลูกค้าอาจเปลี่ยนไปใช้บริการของบริษัทอื่น ที่ให้ค่าบริการที่ต่ำกว่า หรือให้ผลประโยชน์สูงกว่า

วิธีการที่จะช่วยลดต้นทุนให้แก่ธุรกิจ เช่น ศึกษาต้นทุนโลจิสติกส์ ไม่ว่าจะเป็ทางด้านเวลาหรือทางด้านมูลค่า ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินกิจการ เช่น ด้านขนส่ง ด้านการบริหารจัดการหรือปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร โดยการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ จึงมุ่งศึกษากลยุทธ์ลดต้นทุนในการบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจตัวแทนออกของกรณีศึกษา บริษัท เอเชียเอ็ม จำกัด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการบริหารจัดการของบริษัท เอเชียเอ็ม จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลดต้นทุนในการดำเนินกิจการของบริษัท เอเชียเอ็ม จำกัด
3. เพื่อศึกษาหากกลยุทธ์มาช่วยในการลดต้นทุนในการดำเนินงานของฝ่ายพิธีการศุลกากรของบริษัท เอเชียเอ็ม จำกัด

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาหากกลยุทธ์มาช่วยในการลดต้นทุนในการดำเนินงานของฝ่ายพิธีการศุลกากร ของบริษัท เอเชียเอ็ม จำกัด เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจตัวแทนออกของ ระยะเวลาของการศึกษาในครั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 15 พฤศจิกายน 2560 ถึง วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2561

ขั้นตอนดำเนินการศึกษา

ตารางที่ 1 ระยะเวลาขอบเขตของการวิจัย

ระยะเวลา รายละเอียด	2560		2561	
	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.
ศึกษาหาทฤษฎีและวรรณกรรมที่ เกี่ยวข้อง และนำมาวิเคราะห์				
เก็บรวบรวมข้อมูล				
ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล				
สรุปผลการวิเคราะห์ / แก้ไข (ถ้ามี)				

ศึกษาทฤษฎีและจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษา

เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทที่ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจร แต่จากกรณีศึกษาผู้วิจัย จะทำการศึกษาในส่วนของแผนกตัวแทนออกของ ดังนั้นข้อมูลทั้งสิ้นจะเป็นข้อมูลของส่วนตัวแทนออกของทั้งสิ้น

วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือดังนี้ 1) ใช้ทฤษฎีแผนภูมิแสดงเหตุและผล หรือ ผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) กำหนดปัญหา “ต้นทุนการบริหารจัดการสูงขึ้น” และกลุ่มปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา สาเหตุหลัก คือ ผู้ปฏิบัติงาน และวิธีการ/กระบวนการทำงาน จากนั้นทำการหาสาเหตุรองของแต่ละปัจจัยของปัญหา 2) ใช้แผ่นตรวจสอบ (Check Sheet) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวนครั้งที่เกิดขึ้นในแต่ละสาเหตุของปัญหา จัดบันทึกลงในแผ่นตรวจสอบ (Check Sheet) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงลำดับความสำคัญของปัญหาในการลดต้นทุนการบริหารจัดการ 3) ใช้แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagrams) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลและความถี่ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหา หรือสาเหตุของปัญหา

การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการใช้เครื่องมือมาใช้ในการดำเนินการวิจัยทำให้พบว่า มีทั้งสิ้น 3 ปัญหาที่ทางผู้วิจัย จะต้องแก้ไขปัญหาก่อน คือ ปฏิบัติงานผิดพลาด เนื่องจากขาดความใส่ใจในการทำงาน ขาดการทวนสอบ, ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ คือ ไม่มีการวางแผนการทำงานทำให้จัดส่งสินค้าให้ลูกค้าไม่ทันตามกำหนด, ขั้นตอนทำงานหลายขั้นตอน คือ ขั้นตอนทำงานมีมากเกินไปทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิด

ข้อผิดพลาดได้ง่าย การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กลยุทธ์ PDSA มาจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเน้นทักษะการคิดและลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยจะประกอบไปด้วย PDSA (Plan-Do-Study-Action) กล่าวคือ มีการวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามแผน (Do) การทบทวนและเรียนรู้ (Study) และการปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม (Action) โดยให้มีขั้นตอนการปฏิบัติงานดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงถึงขั้นตอนการดำเนินงานโดยใช้เครื่องมือ PDSA

PDSA	ขั้นตอนการดำเนินงาน	เครื่องมือ
Plan	<ol style="list-style-type: none"> 1. แบ่งแยกขั้นตอนการทำงานต่างๆ เพื่อกำจัดขั้นตอนที่ไม่เกิดประโยชน์ 2. พิจารณาว่ากิจกรรมใดบ้างที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า 3. หาวิธีกำจัดความสูญเปล่า 4. ปรับปรุงกระบวนการทำงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Value Stream Mapping 2. The 7 Wastes 3. หลักการ ECRS 4. Activity Diagram
Do	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำการฝึกอบรมพนักงาน 2. นำขั้นตอนที่วางแผนมาปฏิบัติและบันทึกผล 	Training
Study	เปรียบเทียบผลการทำงานระหว่างก่อน-หลังการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยวัดจาก KPI	Key Performance Indicator
Act	หากไม่ผ่าน KPI จะแก้ไขขั้นตอน Plan ต่อไป	

ผลการวิจัย/ผลการทดลอง

เมื่อมีการพิจารณาว่ากิจกรรมใดบ้างที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า (NVA) ในงานแล้ว จากนั้นทางผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมากำจัดความสูญเปล่าด้วย ECRS ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงถึงการกำจัดความสูญเปล่าของกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า ด้วย ECRS

ลำดับ	Step Description	ECRS	Improvement
1	รอบริษัทประกันภัยส่งกรมธรรม์ฉบับร่างให้	Combine	ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการในขั้นตอนถัดไป กล่าวคือจัดทำร่างใบชนสินค้าล่วงหน้า ขณะที่รอบริษัทประกันภัยส่งกรมธรรม์ฉบับร่างมาให้
2	หากมีการแก้ไขให้ทำสำเนาฉบับร่างที่ตรวจสอบ ส่งให้บริษัทประกันภัยแก้ไข และปฏิบัติตามข้อ 8-10 อีกครั้ง	Combine	ให้บริษัทประกันภัยแก้ไขกรมธรรม์ฉบับร่างตามที่แจ้งให้แก้ไข จากนั้นให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ตรวจสอบด้วยตนเองและยืนยันกับทางบริษัทประกันภัยจากนั้นให้นำส่งกรมธรรม์ฉบับจริงให้ผู้ปฏิบัติงาน
3	หากไม่ถูกต้องให้แก้ไขจุดที่ผิดพลาดและตรวจสอบอีกครั้ง	Rearrange	ให้ผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบใบชนสินค้าฉบับร่าง หากมีข้อผิดพลาดยังไม่ต้องทำการแก้ไข ให้หัวหน้างานตรวจสอบก่อน แล้วทำการแก้ไขพร้อมกัน
4	หากไม่ถูกต้องให้แก้ไขจุดที่ผิดพลาด และส่งให้หัวหน้างานตรวจสอบอีกครั้ง	Eliminate	ผู้ปฏิบัติงานต้องจัดทำเอกสารให้ถูกต้องแม่นยำ เพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นซ้ำ
5	หากมี Error ให้แก้ไขจุดที่ผิดพลาด	Combine	รวบขั้นตอน ควบกับการตรวจสอบความถูกต้องและส่งข้อมูลอีกครั้ง
6	ตรวจสอบความถูกต้องและส่งข้อมูลตามข้อ 23 อีกครั้ง	Combine	รวบขั้นตอน ควบกับการแก้ไขจุดที่ผิดพลาดจาก Error

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ลำดับ	Step Description	ECRS	Improvement
7	รอรับเช็ค/เงินสด จากแผนกบัญชี	Simplify	ไม่ต้องรอรับเช็ค/เงินสดจากแผนกบัญชี ให้แนบใบเบิกเงินไว้กับใบสั่งงานของพนักงานส่งเอกสาร เพื่อให้บัญชีจ่ายเงินอีกครั้ง ณ วันที่ต้องใช้เงินจริง
8	รอบัญชีตัดบัญชีธนาคาร	Combine	ในขณะที่รอแผนกบัญชีตัดบัญชีธนาคาร ให้ดำเนินการในขั้นตอนถัดไป กล่าวคือ การจัดเตรียมเอกสารให้แก่ผู้รับจ้างชิปปิ้ง แทนการรอคอยเพียงอย่างเดียว
9	ออกใบ Truck Booking Receipt ให้ลูกค้า	Eliminate	ให้ผู้ขนส่งเป็นผู้นำใบรับสินค้าของผู้ขนส่งเอง ส่งมอบให้ลูกค้าโดยตรง
10	รอลูกค้ายืนยันรับสินค้าและลงนามกำกับในเอกสาร Truck Booking Receipt	Eliminate	ให้ผู้รับสินค้าหน้างานเป็นผู้ลงนามรับสินค้าแทน
11	ติดตามใบวางบิลจากผู้รับจ้างต่างๆ	Eliminate	ให้ผู้รับจ้างชิปปิ้งนำส่งใบวางบิลภายใน 3 วันทำการหลังจากเดินพิธีการเรียบร้อยแล้ว
12	รอเอกสารวางบิลจากผู้รับจ้าง	Eliminate	ให้ผู้รับจ้างชิปปิ้งปฏิบัติตามข้อกำหนดอย่างเคร่งครัด
13	ถ้าไม่ถูกต้องให้แก้ไขให้ถูกต้อง	Eliminate	ผู้ปฏิบัติงานควรจัดทำเอกสารให้ถูกต้องแม่นยำ เพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นซ้ำ

จากนั้นทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานขึ้นใหม่ ทำการฝึกอบรมพนักงานให้ทราบถึงขั้นตอนการทำงานในแต่ละกระบวนการที่ได้ปรับปรุงขึ้นใหม่ จากนั้นได้ทำการเก็บและบันทึกข้อมูลถึงจำนวนครั้งของการเกิดปัญหา นำข้อมูลที่ได้ก่อนและหลังได้รับการปรับปรุง มาทำการเปรียบเทียบว่ามีความแตกต่างอย่างไร ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4-6 ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบแสดงลำดับความสำคัญของปัญหาและจำนวนครั้งที่เกิดปัญหา ก่อน- หลังปรับปรุง

สาเหตุของปัญหา	ก่อน		หลัง	
	ความถี่	ผลรวม	ความถี่	ผลรวม
1. ปฏิบัติงานผิดพลาด	eeeeec	28	-	-
2. ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ	eeee	20	-	-
3. ขั้นตอนการทำงานหลายขั้นตอน	eeb	12	-	-
4. ไม่ทำงานตามขั้นตอน	ec	8	-	-
5. ขาดการพัฒนาและติดตาม ข่าวสารอยู่เสมอ	eb	7	-	-
รวม		75		0

ตารางที่ 5 แสดงถึงการเปรียบเทียบเวลาเฉลี่ยก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

กระบวนการ	เวลาเฉลี่ย (นาที)		ส่วนต่าง	Diff
	ก่อนปรับปรุง	หลังปรับปรุง		
นำเข้า/ทางเรือ	1,340.25	1,233.50	106.75	-7.96%
ส่งออก/ทางเรือ	1,700.80	1,505.25	195.55	-11.50%
นำเข้า/ทางอากาศ	234.00	171.75	62.25	-26.60%
ส่งออก/ทางอากาศ	1,168.75	1,133.25	35.50	-3.04%
Total			400.05	-49.10%

ตารางที่ 6 แสดงระยะเวลาที่ลดลง ณ เดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2561

กระบวนการ	ปริมาณงาน		เวลาที่ลดลง (นาที)	เวลาที่ลดลง (ชั่วโมง)	
	มกราคม	กุมภาพันธ์		มกราคม	กุมภาพันธ์
นำเข้า/ทางเรือ	46	55	106.75	81.84	97.85
ส่งออก/ทางเรือ	55	67	195.55	179.25	218.36
นำเข้า/ทางอากาศ	21	39	62.25	21.79	40.46
ส่งออก/ทางอากาศ	1	4	35.5	0.59	2.37
Total	123	165	400.05	283.48	359.05

จากตารางที่ 4-6 ข้างต้น จากการปรับปรุงกระบวนการทำงานขึ้นใหม่สามารถใช้เวลาในการทำงานลดลง ดังนี้ เดือนมกราคมสามารถใช้เวลาลดลงถึง 283.48 ชั่วโมง และเดือนกุมภาพันธ์สามารถใช้เวลาลดลงถึง 359.05 ชั่วโมง จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์สามารถใช้เวลาลดลงรวมทั้งสิ้น 642.53 ชั่วโมง หากกำหนดให้พนักงานมีรายได้เฉลี่ย 75บาทต่อชั่วโมง จะส่งผลให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้นเท่ากับ 48,189.75 บาท หรือเฉลี่ย 24,094.88 บาท/เดือน หรือคิดเป็น 289,138.50 บาทต่อปี และนอกจากนี้กิจกรรม/ขั้นตอนในกระบวนการทำงานต่างๆ ลดลง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจในงานได้มากขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น สามารถดูได้จากระยะเวลาเฉลี่ยจากการทำงาน จึงส่งผลให้เกิดความผิดพลาดจากการทำงานลดน้อยลงหรือไม่เกิดขึ้นเลย

ผู้ศึกษาเห็นว่าควรจะรักษามาตรฐานการทำงานเดิมที่มีอยู่ (maintain) ไว้เช่นเดิม แต่ต้องมีการฝึกอบรมทบทวน โดยการทำการฝึกอบรมพนักงาน ทบทวนในด้านกระบวนการการทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และกำหนดให้มีการทบทวนกระบวนการการทำงานอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้ผู้ประสานงานมีความตระหนักในการทำงานยิ่งๆ ขึ้นไป

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษา การหากลยุทธ์เพื่อลดต้นทุนการบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจตัวแทนออกของ กรณีศึกษา บริษัท เอซีเอ็ม จำกัด ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงสาเหตุของปัญหาในการบริหารจัดการ โดยใช้แผนผังก้างปลา สรุปได้ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงาน : ปฏิบัติงานผิดพลาด, ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ, ขาดการพัฒนาและติดตามข่าวสารอยู่เสมอ
2. วิธีการ/กระบวนการการทำงาน : ไม่ทำงานตามขั้นตอน, ขั้นตอนการทำงานหลายขั้นตอน
จากนั้นได้นำสาเหตุรองต่างๆ นำมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือแผนภูมิพาเรโต เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงว่าเกิดจากอะไร จึงได้พบว่าการปฏิบัติงานผิดพลาด การขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ และขั้นตอนการทำงานหลายขั้นตอนนั้น ทำให้เกิดต้นทุนในการบริหารจัดการมากขึ้น ดังนั้นจึงเห็นควรให้มีการเสนอแนะ หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้เกิดขึ้นน้อยลงหรือไม่เกิดขึ้นเลย เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจตัวแทนออกของได้อีกด้วย ทางผู้ศึกษาจึงได้นำกลยุทธ์ของ PDSA และกลยุทธ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น Value Stream Mapping, The 7 Wastes, ECRS, Activity Diagram, Training และ KPI มาปรับใช้ในการทำงาน เพื่อช่วยในการลดปัญหาที่เกิดขึ้นข้างต้น หลังจากการนำ PDSA มาใช้ ทำให้ทราบต้นทุนที่แท้จริงและนำข้อมูลทีวิเคราะห์ไปใช้เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ หลังปรับปรุงสามารถลดระยะเวลาในเดือนมกราคม 283.48 ชั่วโมง และเดือนกุมภาพันธ์ 359.05 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 642.53 ชั่วโมง หากกำหนดให้พนักงานมีรายได้เฉลี่ย 75 บาทต่อชั่วโมง จะส่งผลให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้นเท่ากับ 48,189.75 บาท หรือเฉลี่ย 24,094.88 บาท/เดือน หรือคิดเป็น 289,138.50 บาทต่อปี สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สามารถ

แข่งขันในธุรกิจและสร้างกำไรเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งมีเกณฑ์การประเมินผลการทำงานของพนักงานแบบเป็นรูปธรรมมากขึ้นอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. เพื่อองค์กร จากการศึกษาพบว่าในธุรกิจด้านโลจิสติกส์ การบริการมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานจึงมีส่วนสำคัญที่จะเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันในธุรกิจได้ ดังนั้นการสร้างความรู้ความเข้าใจของพนักงานทุกฝ่ายทุกภาคส่วนด้วยการอบรมให้กับพนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามแบบแผนที่ได้วางเอาไว้อย่างถูกต้อง และบริษัทควรให้การสนับสนุนและช่วยกันคอยกำกับดูแล ควบคุมคุณภาพในการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด และก่อให้เกิดการรักษาฐานลูกค้าในตลาดให้ยังคงอยู่กับบริษัท อีกทั้งยังสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบริษัทอีกด้วย จากนั้นนำจุดแข็งของบริษัทมาเป็นประโยชน์ในการขยายฐานลูกค้าใหม่ เพื่อเป็นการต่อยอดทางธุรกิจให้เติบโตยิ่งขึ้นไป

2. เพื่อการศึกษาครั้งต่อไป เนื่องจากการศึกษาค้างครั้งนี้มีข้อจำกัดทางด้านเวลา ในการศึกษาครั้งต่อไปขอแนะนำให้ศึกษาดังต่อไปนี้

2.1 ศึกษากรณีแบ่งหน้าที่การทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ระหว่างพนักงานคีย์ใบขนสินค้าฯ กับพนักงานบริการลูกค้า จะทำให้ลดต้นทุนทางด้านเวลากับต้นทุนอื่นๆขององค์กรได้ดีกว่าการควบรวมพนักงานคีย์ใบขนสินค้าฯกับพนักงานบริการลูกค้าเป็นคนเดียวกันหรือไม่อย่างไร

2.2 ศึกษาความต้องการของลูกค้าที่พึงมีต่อการรับบริการด้านดำเนินพิธีการศุลกากร เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ผู้ให้บริการเกี่ยวกับด้านโลจิสติกส์ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2561). สถิติการจดทะเบียนคงอยู่-จัดตั้งใหม่และจดทะเบียนยกเลิก ณ พ.ศ.

2560. สืบค้นเมื่อวันที่ 29 มกราคม 2561 จาก <http://datawarehouse.dbd.go.th/bdw/menu/est/1.html>

กองข้อมูลธุรกิจ. (2560). ธุรกิจดาวรุ่งปี 2560. สืบค้นเมื่อวันที่ 29 มกราคม 2561. จาก http://www.dbd.go.th/dbdweb56/ewt_dl_link.php?nid=469402227

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. (2561). สถิติมูลค่าการส่งออก การนำเข้า และดุลการค้าของไทย(จำแนกประเทศ) ปี พ.ศ. 2560. สืบค้นเมื่อวันที่ 29 มกราคม 2561. จาก http://www.ops3.moc.go.th/infor/thtrade/country_trade/report.asp