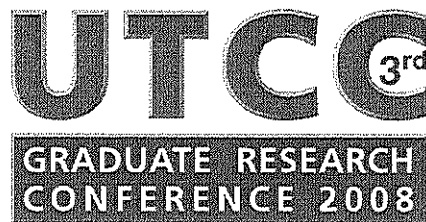


0068

การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการคลังสินค้า
และการส่งมอบสินค้า :
กรณีศึกษา บริษัท AAA (กรุงเทพ) จำกัด



ณัฐษา วงศ์พร้อมรัตน์¹, กาญจนา กาญจนสุนทร²

¹บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์,
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์ : 02-312-2670 E-mail : narisa_w@hotmail.com

²ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์ : 02-697-6707, E-mail : kanchana_kan@utcc.ac.th

การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการคลังสินค้าและการส่งมอบสินค้า :

กรณีศึกษา บริษัท AAA (กรุงเทพ) จำกัด

ณัฐชา วงศ์พร้อมรัตน์¹, กาญจนา กาญจนสุนทร²

¹บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์,

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์ : 02-312-2670 E-mail : narisa_w@hotmail.com

²ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ, คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์ : 02-697-6707, E-mail : kanchana_kan@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การจัดการคลังสินค้าและการส่งมอบเป็นปัญหาหนึ่งที่มีบทบาทในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้าและกระบวนการส่งมอบสินค้า รวมทั้งศึกษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าในด้านบริการขององค์กรกรณีศึกษา

จากการศึกษา พบว่าปัญหาในคลังสินค้า เกิดขึ้นจากขั้นตอนการดำเนินงานที่ผิดพลาด และขาดการกำหนดตำแหน่งการจัดเก็บสินค้า รวมถึงไม่มีการกำหนดเจ้าหน้าที่ประจำตำแหน่งอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาในด้านการขนส่งสินค้า พบว่ามีข้อบกพร่องในขั้นตอนการดำเนินงานเช่นกัน กล่าวคือไม่มีการจัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ขาดขั้นตอนในการตรวจสอบที่ชัดเจนและรัดกุม รวมไปถึงไม่มีการวางแผนการเดินทางเพื่อขนส่งสินค้า ดังนั้น ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาสำหรับกรณีศึกษานี้ คือ ในส่วนของการจัดการคลังสินค้า เสนอขั้นตอนการดำเนินงานใหม่ การจัดฝั่งคลังสินค้าใหม่ และจัดเจ้าหน้าที่คลังสินค้าเป็นส่วน ๆ โดยแบ่งเขตพื้นที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และในด้านการขนส่งสินค้า มีการเสนอแนวทางการแก้ไข โดยกำหนดขั้นตอนและกระบวนการทำงานใหม่ การกำหนดเส้นทางการเดินทางใหม่ และการจัดจ้าง Outsource ขนส่งสินค้าสำหรับสินค้าที่มีการขนส่งจำนวนน้อย และในเวลาที่มีรถขนส่งไม่เพียงพอ

หลังจากที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานตามที่นำเสนอ ผู้วิจัยได้จัดเก็บผลการดำเนินงานใหม่เป็นระยะเวลา 3 เดือน และพบว่า สามารถเพิ่มประสิทธิภาพโดยการลดความผิดพลาดในกระบวนการทำงาน ลดการสูญหายและเสียหายของสินค้า และลดระยะเวลาการทำงานลงได้ประมาณ 50% นอกจากนี้ ผลตอบแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าด้านการส่งมอบสินค้า พบว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นจากเดิม 72% เป็น 85% คิดเป็นความพึงพอใจที่เพิ่มมากขึ้นประมาณ 13%

คำสำคัญ: การจัดการคลังสินค้า, การส่งมอบสินค้า, ความพึงพอใจของลูกค้า

1. บทนำ

จากสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงต้องพยายามสร้างฐานลูกค้าให้มากขึ้นโดยการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในเรื่องของการให้บริการและเวลาในการให้บริการ ฉะนั้น องค์กรใดที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากกว่า เร็วกว่า ลูกค้าพึงพอใจมากกว่า และมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ก็จะเป็นผู้ได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่า

ในปัจจุบัน ด้านการจัดการคลังสินค้านับว่ามีความสำคัญอย่างมากสำหรับธุรกิจหลาย ๆ ประเภท ทั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า หรือบริการ ซึ่งจากบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาในรายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ มีปัญหาในเรื่องการจัดการคลังสินค้า และการส่งมอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากในปัจจุบัน ธุรกิจประเภทผู้ให้บริการด้าน Logistics มีการแข่งขันกันสูง จึงจำเป็นต้องหาวิธีการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความรวดเร็ว เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้น การศึกษานี้เป็นการศึกษาถึงระบบการจัดการสินค้าคงคลังและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของบริษัท ตั้งแต่กระบวนการรับสินค้า การจัดเก็บสินค้า การออกแบบคลังสินค้า และการส่งมอบสินค้า ซึ่งในทุก ๆ ขั้นตอน ล้วนเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลงได้ด้วย

บริษัท AAA (กรุงเทพ) จำกัด ดำเนินธุรกิจประเภทการบริการด้านโลจิสติกส์ครบวงจร ทั้งการจัดทำบรรจุภัณฑ์ การขนย้ายสินค้า การดำเนินพิธีการทางศุลกากร การขนส่งคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้า โดยกลุ่มลูกค้าหลักคือ ผู้รับจัดการขนส่งสินค้า (Freight Forwarder) และโรงงานผลิตสินค้าประเภทต่าง ๆ ในนิคมอุตสาหกรรม และลูกค้าทั่วไป

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ปัจจุบัน บริษัทประสบปัญหาทางด้านการจัดการคลังสินค้าและการส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้า ได้แก่ ในด้านการจัดการคลังสินค้า พบปัญหาสินค้าสูญหาย สินค้าเสียหาย ส่วนในด้านการส่งมอบสินค้า พบปัญหาการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าไม่ทันตามเวลาที่กำหนด ซึ่งปัญหาทั้งหมดนี้ หากไม่ได้รับการแก้ไข อาจส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

ผู้ศึกษาได้มีการนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาในด้านการจัดการคลังสินค้า คือ การเสนอขั้นตอนการดำเนินงานใหม่ การจัดผังคลังสินค้าใหม่ และจัดเจ้าหน้าที่คลังสินค้าเป็นส่วน ๆ โดยแบ่งเขตพื้นที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และในด้านการขนส่งสินค้า มีการเสนอแนวทางการแก้ไข คือ การเสนอขั้นตอนการดำเนินงานใหม่ การจัดจ้าง Outsourcer ขนส่งสินค้าสำหรับสินค้าที่มีการขนส่งจำนวนน้อย และในเวลาที่บริษัทมีรถขนส่งไม่เพียงพอ และการกำหนดเส้นทางเดินรถใหม่อีกด้วย

ดังนั้น งานวิจัยฉบับนี้จะช่วยในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งในส่วนของการจัดการคลังสินค้าและการส่งมอบสินค้า เพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในบริการของบริษัท และเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

2. ปัญหาและการวิเคราะห์ปัญหา

ปัญหาในด้านคลังสินค้า ซึ่งปัจจุบันบริษัทประสบปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งกระบวนการรับสินค้าและกระบวนการเบิกจ่ายสินค้า

ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการรับสินค้าคือ เกิดการสูญหายและเสียหายของสินค้า และการเกิดความล่าช้าในกระบวนการรับ ซึ่งปัญหาทั้งหมดล้วนเป็นผลกระทบทำให้เกิดความล่าช้าในกระบวนการทำงาน ทำให้เกิดต้นทุนเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากองค์กรต้องเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายสำหรับสินค้าที่เสียหายหรือสูญหายไป ซึ่งล้วนแล้วแต่แสดงถึงการขาดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรทั้งสิ้น

ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการการเบิกสินค้าออกจากคลังสินค้า คือ การที่เจ้าหน้าที่หาสินค้าไม่พบ การส่งสินค้าให้ลูกค้าผิดราย และการ Pick สินค้าไม่ครบตามจำนวน ซึ่งปัญหาเหล่านี้ ล้วนแต่เป็นผลมาจากมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งการเก็บสินค้าไปจากที่เก็บเดิม โดยไม่ได้มีการระบุเป็นเอกสาร เพียงแต่ย้ายเฉพาะสินค้าเท่านั้น ซึ่งจากปัญหาเหล่านี้ จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการเบิกสินค้า คือ เกิดความล่าช้าในกระบวนการภายในหน่วยงาน และยังส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานอื่น ๆ เช่น การหาสินค้าล่าช้า ทำให้แผนกการขนส่งสินค้านำสินค้าไปส่งให้ลูกค้าล่าช้าไปด้วย และผลกระทบที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งหากเกิดปัญหาเช่นนี้บ่อยครั้งย่อมทำให้ลูกค้าไม่พอใจและอาจไปใช้บริการกับผู้ค้ารายอื่นได้

ปัญหาในด้านการขนส่งสินค้า ซึ่งปัจจุบันบริษัทประสบปัญหาการขาดประสิทธิภาพทางด้านการส่งมอบสินค้า ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นในส่วนนี้ได้แก่ การเกิดความล่าช้าในกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลมาจากทางแผนกขนส่งเอง และเป็นผลมาจากแผนกอื่น เช่น แผนกคลังสินค้าที่ไม่สามารถหาสินค้าได้พบตามเวลาที่กำหนด และการได้รับข้อมูลผิดพลาด จึงทำให้เกิดความผิดพลาดในการจัดรถขนส่งด้วย ซึ่งปัญหาเหล่านี้ ก่อให้เกิดผลกระทบ คือ ทำให้เกิดความล่าช้าและเกิดการขาดประสิทธิภาพในการจัดการในกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นกระทบไปยังความพึงพอใจของลูกค้าอีกด้วย และผลกระทบอีกประการหนึ่งคือ ผลกระทบทางด้านต้นทุนที่เพิ่มขึ้น จากการวิ่งรถเที่ยวเปล่า หรือวิ่งรถเที่ยว 2 ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นค่าใช้จ่ายของบริษัททั้งสิ้น

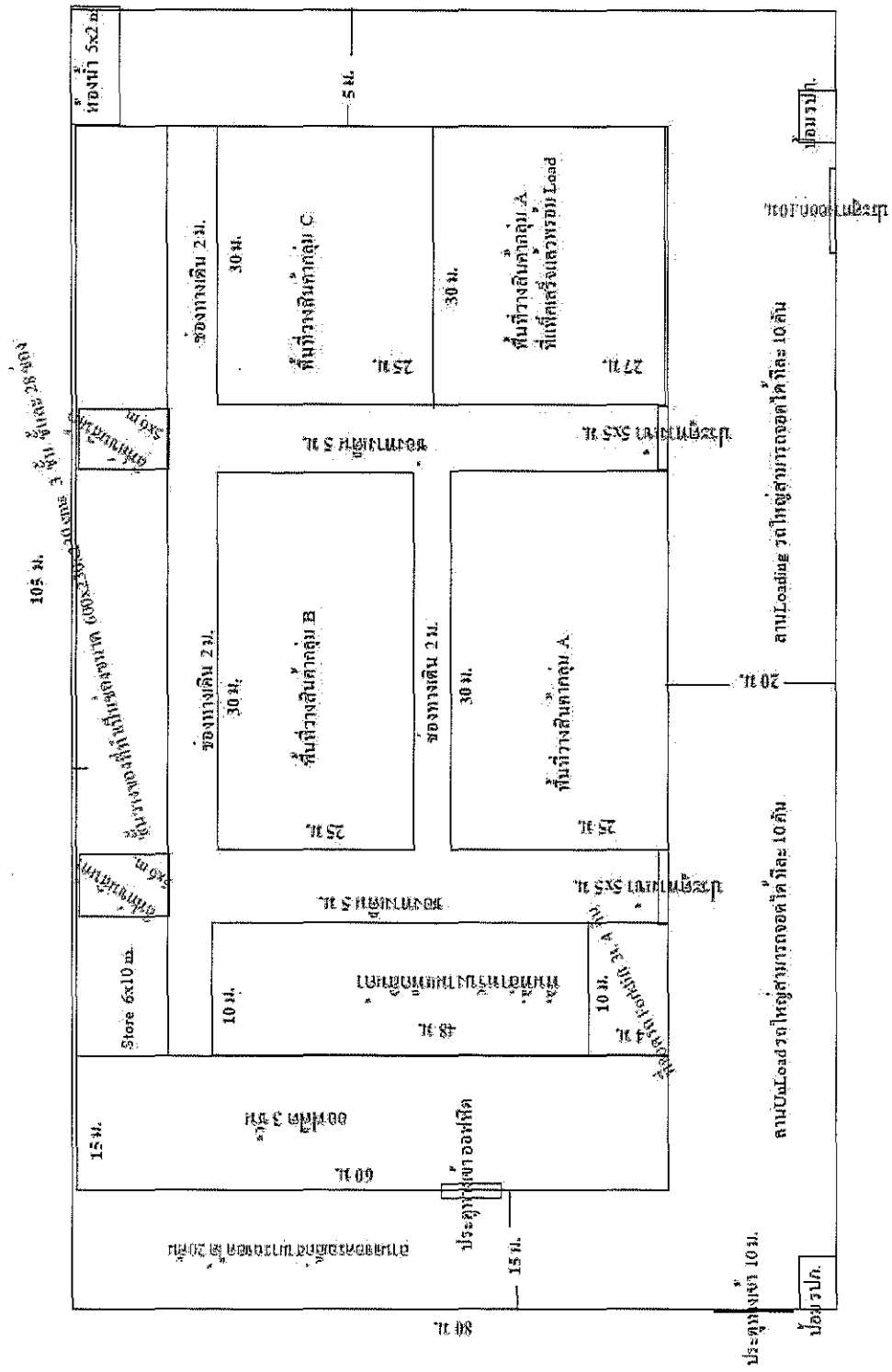
3. ผลการศึกษา

จากการศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านคลังสินค้าและการส่งมอบสินค้าล่าช้า ซึ่งได้มีการเก็บข้อมูลหลังการปรับเปลี่ยนกระบวนการตามวิธีการที่ได้เสนอในแนวทางการแก้ไข ปัญหา ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2550 ถึงเดือนมกราคม 2551 ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้ สามารถสรุปผลและวิเคราะห์ได้ดังนี้

3.1 การแก้ไขปัญหาลังสินค้า สามารถสรุปตามแนวทางต่าง ๆ ได้ ดังนี้

1. ออกแบบวิธีการและขั้นตอนการทำงานใหม่: โดยจากขั้นตอนการทำงานเดิมที่มีการรับสินค้าและจัดเก็บสินค้าในทันทีโดยไม่ได้แบ่งตามประเภทสินค้า จึงมีการเสนอแนวทางขั้นตอนการทำงานใหม่ คือ ให้มีการจัดแบ่งสินค้าออกเป็นกลุ่ม A, B และ C ก่อนการจัดเก็บสินค้า ซึ่งในวิธีการนี้สามารถลดเวลาในการทำงานได้จาก 35 นาที เหลือเพียง 15 นาที, ด้านความผิดพลาด ยังไม่พบความผิดพลาดในระยะเวลาที่เก็บข้อมูล, ด้านความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มขึ้นจากเดิม 66% เป็น 84%

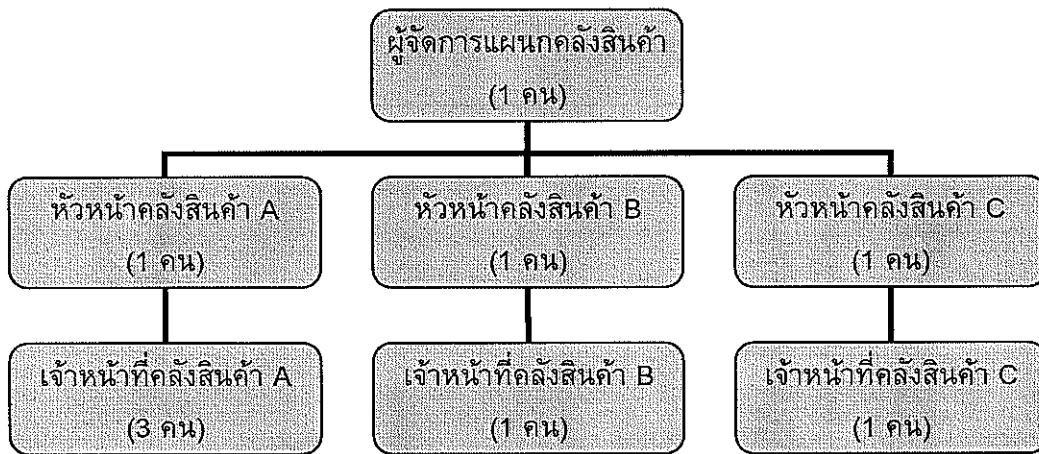
2. การจัดผังคลังสินค้าใหม่: จากปัญหาเดิมที่เกิดขึ้น คือ การวางสินค้าผิดตำแหน่ง สินค้าเสียหายและสูญหาย ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจาก คลังสินค้าไม่ได้มีการระบุตำแหน่งการจัดเก็บที่ชัดเจน ซึ่งหากพื้นที่โล่งๆ ก็จะนำสินค้าไปเก็บในพื้นที่นั้น ซึ่งหลังจากมีการปรับเปลี่ยนผังคลังใหม่ โดยมีการแบ่งสินค้าออกตามประเภทสินค้า A, B, และ C อย่างชัดเจน ดังแผนภาพที่ 3.11



แผนภาพที่ 3.1 แบบผัง (Layout) ของคลังสินค้าแบบใหม่

จากแผนภาพที่ 3.1 ซึ่งแสดงแบบคลังสินค้าใหม่ หลังจากที่มีการใช้งานตามผังคลังสินค้าใหม่นี้และทำการเก็บข้อมูล พบว่า ยังไม่พบปัญหาทั้งหมดในระยะเวลาการเก็บข้อมูล ส่วนในด้านเวลา พบว่า หลังจากที่มีคลังสินค้ามีการวางตามตำแหน่งการเก็บที่กำหนด ทำให้สามารถหาสินค้าพบได้ง่ายขึ้นและรวดเร็วมากขึ้น โดยใช้ระยะเวลาในการหาสินค้าเพียง 5 นาที ต่อเที่ยว ในขณะที่ระยะทางสำหรับสินค้าในกลุ่ม A ลดลง แต่ในกลุ่ม B และ C เพิ่มมากขึ้น แต่เมื่อเปรียบเทียบกับด้านระยะเวลาที่ลดลงมากถึงประมาณ 50% จึงสามารถกล่าวได้ว่า การทำงานของคลังสินค้ามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีความถูกต้องและแม่นยำมากยิ่งขึ้น

1. การปรับโครงสร้างความรับผิดชอบงานในคลังสินค้าใหม่: โดยผังโครงสร้างการทำงานเดิม ไม่ได้มีการวางผังโครงสร้างการทำงานโดยแบ่งตามความรับผิดชอบตามประเภทสินค้า จึงได้จัดให้มีโครงสร้างแผนกคลังสินค้าใหม่ ดังแผนภาพที่ 3.2 ดังนี้



แผนภาพที่ 3.2 โครงสร้างแผนกคลังสินค้าแบบใหม่

จากแผนภาพที่ 3.2 ซึ่งมีการแบ่งขอบเขตการทำงานและความรับผิดชอบในส่วนงานชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงาน คือ ระยะเวลาในการหาสินค้า ซึ่งจากเดิมต้องใช้เวลา 30 นาทีต่อครั้ง เหลือเพียง 5 นาทีต่อครั้ง ส่วนการส่งสินค้าผิดที่เคยพบในปี 2550 จำนวน 2 ครั้งต่อปี หลังจากการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานใหม่ ยังไม่พบการส่งสินค้าผิด ในระยะเวลาการเก็บข้อมูลดังกล่าว

3.2 ด้านการขนส่งสินค้า ซึ่งสามารถสรุปตามแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ ดังนี้

1. ปรับปรุงวิธีการและขั้นตอนการทำงาน: โดยขั้นตอนการดำเนินงานเดิม มีการรับคำสั่งการส่งสินค้าจากเจ้าของงาน ก็ให้มีการเปลี่ยนเป็นการรับข้อมูลการส่งสินค้าจากทางคลังสินค้า เนื่องจากขนาดสินค้าที่ได้รับจะเป็นขนาดหลังจากการเปลี่ยนขนาดบรรจุภัณฑ์ (Repackaging) และจากเดิมที่ผู้ส่งงานจะเป็นผู้ระบุขนาดรถให้ ให้มีการเปลี่ยนขั้นตอนใหม่เป็นทางขนส่งเป็นผู้ระบุขนาดรถเอง เพื่อให้ได้ขนาดของสินค้าที่จะขนส่งกับขนาดของรถพอดีกัน และเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น คือ การเดินรถเที่ยว 2 หรือการบรรทุกสินค้าไม่เต็มคันรถ ซึ่งหลังจากการปรับปรุงกระบวนการ พบว่า เวลาที่ใช้ในการรับ-ส่งสินค้า ลดลง

ประมาณ 1 ชั่วโมง, ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าลดลงประมาณ 1,500 บาทต่อเที่ยว และความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นจากเดิม 72% เป็น 85%

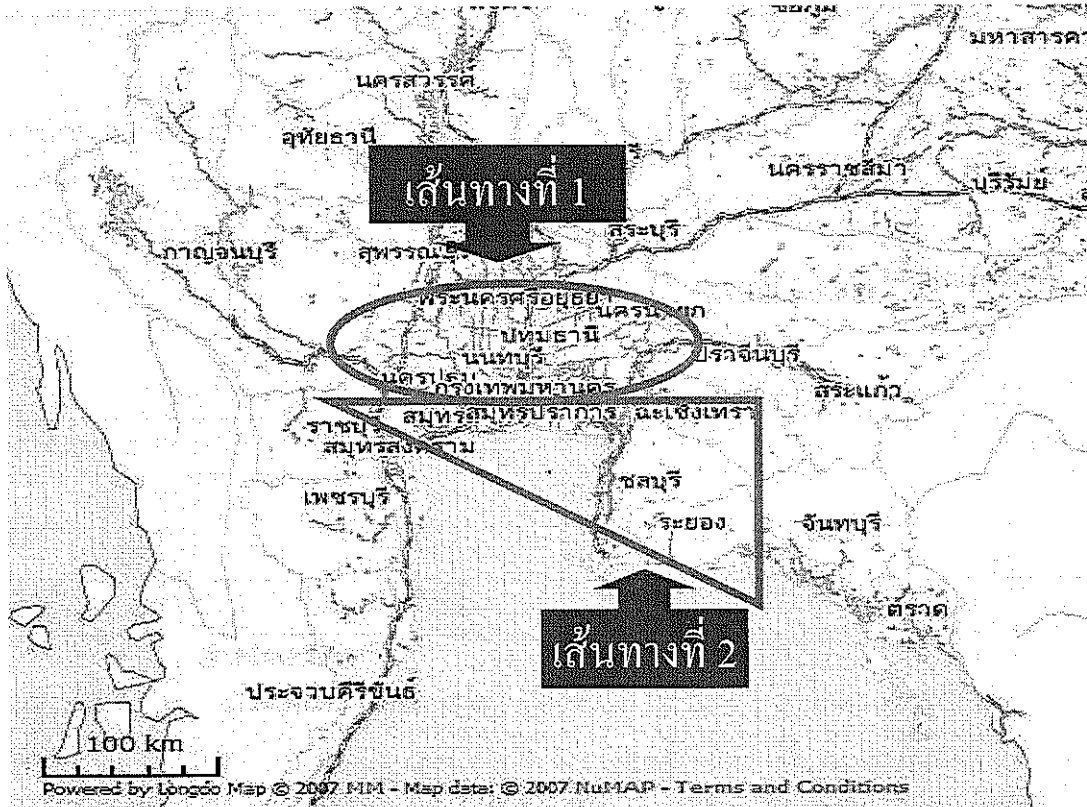
2. จ้าง Outsource ทำการขนส่งแทนในส่วนของลูกค้าที่มียอดการสั่งซื้อน้อย: จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเภทสินค้าที่แบ่งเป็นประเภท A, B และ C เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวน Order ที่สั่งในแต่ละเดือน และรายได้ที่สั่งในแต่ละเดือน ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลได้ ดังนี้

ตารางที่ 3.1 สัดส่วนรายได้จากการขนส่งสินค้าของลูกค้าแต่ละกลุ่มประเภทสินค้า

กลุ่มสินค้า	จำนวน Order ต่อเดือน	มูลค่าต่อเดือน	มูลค่าต่อ Order
A	15	5,043,926	28,021.81
B	13	3,357,930	21,525.19
C	8	840,713	8,757.43

จากตารางที่ 3.1 จะพบว่า สินค้าประเภท C ก่อให้เกิดรายได้้น้อยมาก ซึ่งเมื่อเฉลี่ยเป็น Order แล้วพบว่า ต่อ Order มียอดการสั่งซื้อน้อยกว่า 10,000 บาท จึงได้มีการให้ทำการ Outsource สินค้าประเภทนี้ออกไป หากบริษัทฯ ไม่สามารถจัดการขนส่งสินค้าเองได้

2. การจัดเส้นทางเดินรถใหม่: จากเดิมที่ไม่ได้มีการวิเคราะห์เส้นทางเดินรถหลักของบริษัท จึงไม่ได้มีการกำหนดเส้นทางเดินรถ ซึ่งเป็นผลทำให้มีการคลาดเคลื่อนในจำนวนเวลาในการขนส่ง ทำให้การขนส่งไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด จึงได้มีการเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาในด้านนี้ โดยมีการจัดแบ่งเส้นทางเดินรถ ตามแผนภาพที่ 3.3 ดังนี้



แผนภาพที่ 3.3 เส้นทางรถขนส่งสินค้าของลูกค้ากลุ่ม A และ B

จากแผนภาพที่ 3.3 ซึ่งสามารถแบ่งเส้นทางรถออกเป็น 2 เส้นทางคือ

- เส้นทางจังหวัด กรุงเทพฯ ปทุมธานี และ พระนครศรีอยุธยา
- เส้นทางทางจังหวัด สมุทรปราการ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง

ซึ่งผลการเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินงานแบบเดิมกับการจัดเส้นทางรถใหม่ พบว่า ปริมาณสินค้าที่ขนส่งเดิมโดยใช้รถ 10 ล้อ สำหรับการขนส่งสินค้าให้แก่ลูกค้ารายที่ 1 จำนวน 8 ตันในเขตกรุงเทพฯ และใช้รถ 10 ล้ออีก 1 คัน สำหรับการขนส่งสินค้าให้แก่ลูกค้ารายที่ 2 จำนวน 7 ตัน ในอยุธยา จัดรถกระบะบรรทุกอีก 3 คัน ขนส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า 2 ราย เป็นจำนวน 6 ตันในเขตสมุทรปราการ และจัดรถ 10 ล้อ 1 คัน สำหรับการขนส่งจำนวน 10 ตันในจังหวัดชลบุรี และ รถกระบะบรรทุก 1 คัน สำหรับการขนส่งสินค้าจำนวน 2 ตันไปที่จังหวัดระยอง รวมการขนส่งสินค้าทั้งหมดเท่ากับ 33 ตันต่อวัน ดังนั้น จึงมีการจัด เส้นทางรถออกเป็น 2 เส้นทาง และจัดการเดินรถใหม่ คือ การขนส่งในเขตกรุงเทพฯ-ปทุมธานี-อยุธยา โดยใช้รถขนส่ง คือ 10 ล้อและ 6 ล้อ อย่างละ 1 คัน ซึ่งทำให้สามารถขนส่งสินค้าได้จำนวน 17 ตัน ส่วนเส้นทางที่ 2 คือ สมุทรปราการ-ชลบุรี-ระยอง ใช้รถ 10 ล้อ 6 ล้อ และกระบะบรรทุก อย่างละ 1 คัน ซึ่งทำให้สามารถขนส่งสินค้าได้ 20 ตัน ดังนั้น บริษัทจะเหลือรถกระบะบรรทุกอีก 3 คันที่สามารถใช้ในการขนส่งเพิ่มได้ ซึ่งคิดเป็นการขนส่งจำนวน 6-9 ตันต่อวัน ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้ว จะทำให้การขนส่งเพิ่มขึ้นเป็น 40-45 ตันต่อวัน โดยสามารถขนส่งได้สูงสุดถึง 46 ตันต่อวันอีกด้วย, จากการจัดเส้นทางดังกล่าวนี้ พบว่าสามารถคำนวณระยะเวลาการขนส่งได้แม่นยำมากขึ้น ทำให้การขนส่งสินค้าตรงตามกำหนดเวลาที่นัดหมายมากขึ้นด้วย ซึ่งจากการเก็บข้อมูล 3 เดือน

บริษัท ไม่สามารถขนส่งสินค้าได้ตรงตามที่นัดหมายเพียง 1 ครั้ง ส่วนในด้านความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้นจากเดิม 72% เป็น 85%

5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยนี้ สามารถสรุปสาเหตุของการจัดการด้านคลังสินค้าและการส่งมอบล่าช้า ซึ่งแบ่งออกได้เป็น

1. ด้านการจัดการคลังสินค้า ซึ่งพบสาเหตุหลัก ๆ คือ ในขั้นตอนการรับสินค้า หลังการรับมีการระบุตำแหน่งการเก็บสินค้า แต่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งการเก็บในภายหลัง โดยไม่ได้ระบุการเปลี่ยนแปลงในเอกสาร และ ไม่ได้มีการจัดวางผังคลังสินค้าให้เป็นสัดส่วน

2. ด้านการส่งมอบสินค้า หรือ การขนส่งสินค้า ซึ่งพบสาเหตุหลัก ๆ คือ การไม่ได้มีการวางแผนงานก่อนการเดินทาง รวมไปถึงสาเหตุอื่น ๆ ที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากการดำเนินงานของส่วนงานอื่น คือ การได้รับข้อมูลการรับ-ส่งสินค้าไม่ถูกต้อง รวมไปถึง การทำงานของพนักงานคลังสินค้าน่าช้าอีกด้วย

ซึ่งจะพบว่า จากกระบวนการทำงานที่ไม่ชัดเจน และการทำงานโดยไม่ได้มีการวางแผนงานล่วงหน้า โดยหลังจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานภายในคลังสินค้าและการขนส่งสินค้า รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงผังคลังสินค้าใหม่ และมีการจัดแบ่งเจ้าหน้าที่ที่ชัดเจนมากขึ้น พบว่า การปฏิบัติงานภายในคลังสินค้าและการส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้ามีประสิทธิภาพดีขึ้น ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากการประเมินผลการทำงานและข้อผิดพลาดที่ลดลงในด้านต่าง ๆ รวมไปถึงการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าจากแบบสอบถามก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งพบว่าแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้นจากเดิมอีกด้วย

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์กาญจนา กาญจนสุนทร ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำให้ การศึกษานี้ นอกจากนี้ ขอขอบคุณบริษัทตัวอย่างที่ได้อนุเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาครั้งนี้

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, (2550). "CRM คืออะไร."

<http://ipc8.dip.go.th/objects/Article/Files/IMG_2005080815290362.doc>

เกียรติศักดิ์ จันทร์แดง, (2549). การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ วิตตี้กรุ๊ป. (2549)

- คณิศร์ พึ่งกล่อม, (2548). “การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดส่งสินค้าแก่ผู้รับในเขตภาคเหนือ
ของ บริษัท เอ เอ็กซ์เพรส จำกัด.” รายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย,
2548
- ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, (2550). การจัดการคลังสินค้า. กรุงเทพฯ :
บริษัท โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชซิ่ง จำกัด. (2550)
- ชัชวาล อมาตยกุล และ เตือนใจ สมบูรณ์วิวัฒน์, (2546). “การปรับปรุงการบริหารจัดการ
คลังสินค้าในโรงงานผลต่ออาหารสัตว์.” In Proceeding of the 3rd EAN/TLAPS/
Thai VCML Industry-Academic Annual Conference on Supply Chain and
Logistics Management, 2546
- พงศ์พัฒน์ เพ็ชรรุ่งเรือง, (2539). “การปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นตอนงานคลังสินค้า
กรณีศึกษาของคลังสินค้าเครื่องปรับอากาศ
(An Efficiency Improvement Of Warehousing Operations :
A Case Study Of Air Conditioner Warehouse).”
วิทยานิพนธ์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2539)
- พงษ์ชัย อธิคมรัตน์กุล, (2550). โลจิสติกส์ ก้าวอย่างประเทศไทยในกระแสโลกาภิวัตน์.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ. (2550)
- แพรวพร ภัทรพิศาล, (2548). “การศึกษาค้นคว้าและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อลดปัญหาการ
จัดส่งสินค้าล่าช้า.” รายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2548
- วิทยา สุทธิพิทักษ์ และ ยุพา กลอนกลาง, (2549). การผลิตแบบทันเวลาพอดี
(Just-in-Time for Operators). กรุงเทพฯ : อี.ไอ.สแควร์ พับลิชซิ่ง. (2549)
- ศิริรัตน์ ลาภเอกอุดม, (2548). “การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการคลังสินค้า
และการส่งมอบสินค้าของ บริษัท พีรามิต จำกัด.”
รายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2548
- สมศักดิ์ สมบูรณ์ธรรม, (2548). “การศึกษาค้นคว้าสาเหตุความเสียหายของสินค้าและ
กำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาในคลังสินค้าในกรณีศึกษา
บริษัท Tomiya Thailand Co.,Ltd.” รายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2548

- สรวิญญา วาริทธิพิทย์, (2548). “การปรับปรุงประสิทธิภาพตำแหน่งการจัดวางสินค้าในคลังสินค้า กรณีศึกษาธุรกิจค้าปลีก.” วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2548
- สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2548) “โลจิสติกส์ (Logistics) อวูธลับอันทรงพลังในการแข่งขัน” มติชนรายวัน, ปีที่ 28 ฉบับที่ 9924 (12 พฤษภาคม 2548)
- สิทธิพร ฉันท์เฉลิมพร, เตือนใจ สมบูรณ์วิวัฒน์ และ สุจินท์ ธงถาวรสุวรรณ, (2548). “การปรับปรุงสมรรถภาพการส่งมอบงานในโซ่อุปทานภายในอุตสาหกรรมการผลิต.” In Proceeding of the 5th EAN/TLAPS/ Thai VCML Industry-Academic Annual Conference on Supply Chain and Logistics Management, 2548
- หรั่ง, (2549). “Logistics เพลิน ๆ กับนายหรั่ง : ABC Analysis.” ABC Analysis. <<http://www.pantown.com/board.php?id=728&area=1&name=board29&topic=1&action=view>> (10 สิงหาคม 2549)
- แอนเดอร์สัน และ คริสติน (2546). CRM การบริหารลูกค้าสัมพันธ์. แปลโดย สิทธิชัย ทรงอธิกมาศ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท (2546)
- A.Gunasekarn, H.B.Marri, F..Menci, (1999). **Improving the Effectiveness of Warehousing operations.** Industrial management & data systems, pp 328-339.
- James A. Tomkins and Jerry D. Smith, (1998). **The Warehouse Management Handbook,** Newyork, McGrawhill. (1998)