

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยมีการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง พฤติกรรมการบริโภคสินค้าได้มีการพัฒนารูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม ผู้ประกอบการต่างต้องปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับผู้ผลิตรายอื่น ๆ ได้ ดังนั้น การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องแสวงหากลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร โดยการลดต้นทุนขององค์กร เป็นการยกระดับคุณภาพการให้บริการลูกค้า และให้มีความสามารถได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์เป็นแนวทางสำคัญที่สามารถช่วยในการวางแผนสนับสนุน และควบคุมการไหลเวียนของกิจกรรมต่าง ๆ เช่น สินค้าและบริการ การจัดการคลังสินค้า การบริหารต้นทุนและการขนส่ง ไปจนถึงจุดที่มีการใช้งานหรือถึงมือผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ (ศูนย์วิจัยโลจิสติกส์. 2009 : ออนไลน์)

ธุรกิจโลจิสติกส์เริ่มต้นการพัฒนาจากการจัดส่งสินค้าเป็นหลัก ต่อมาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าได้แตกย่อยออกมาเป็นบริการจัดการคลังสินค้า การบริการกระจายสินค้า การบริการบรรจุภัณฑ์ และการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ต่อมาธุรกิจโลจิสติกส์ได้ผนวกขั้นตอนก่อนการผลิต (Pre-production) เข้ามารวมด้วย เช่น การจัดหาวัตถุดิบ และการสต็อกสินค้ามาจนถึงยุคปัจจุบัน โลจิสติกส์ได้รวมไปถึงการจัดการห่วงโซ่อุปทานทั้งระบบ โดยรวมผู้ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการกระจายสินค้าทั้งหมด เช่น Supplier ผู้ผลิต ผู้ค้า และผู้จัดจำหน่าย นอกจากนี้ยังเกิดบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ที่ใหญ่บริการธุรกิจโลจิสติกส์สมัยใหม่แบบครบวงจรที่เรียกว่า Third Party Logistics (3PLs) ซึ่งทำหน้าที่ประสานภารกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์เข้าด้วยกัน ตั้งแต่การบรรจุหีบห่อ การติดฉลากสินค้า การจัดส่งสินค้า และการกระจายสินค้า ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบการต้องการลดความเสี่ยงในเรื่อง โลจิสติกส์ซึ่งมีความซับซ้อนมากขึ้น (กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่. 2551 : ออนไลน์) โลจิสติกส์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้าและคุณค่าของสินค้าหรือบริการ (Value) ที่นำเสนอในสายตาของลูกค้า คุณค่าของสินค้าหรือบริการ (Value) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้า (Satisfaction) โดยการจัดการระบบโลจิสติกส์ที่ดีนั้นจะส่งผลในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการในสองลักษณะด้วยกันคือคุณค่าทางเวลา (Time Value) โดยการนำส่ง

สินค้าหรือบริการตรงตามเวลา และคุณค่าทางสถานที่ (Place Value) โดยการนำส่งสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าในสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ (กสิณรินทร์. ม.ป.ป. : ออนไลน์)

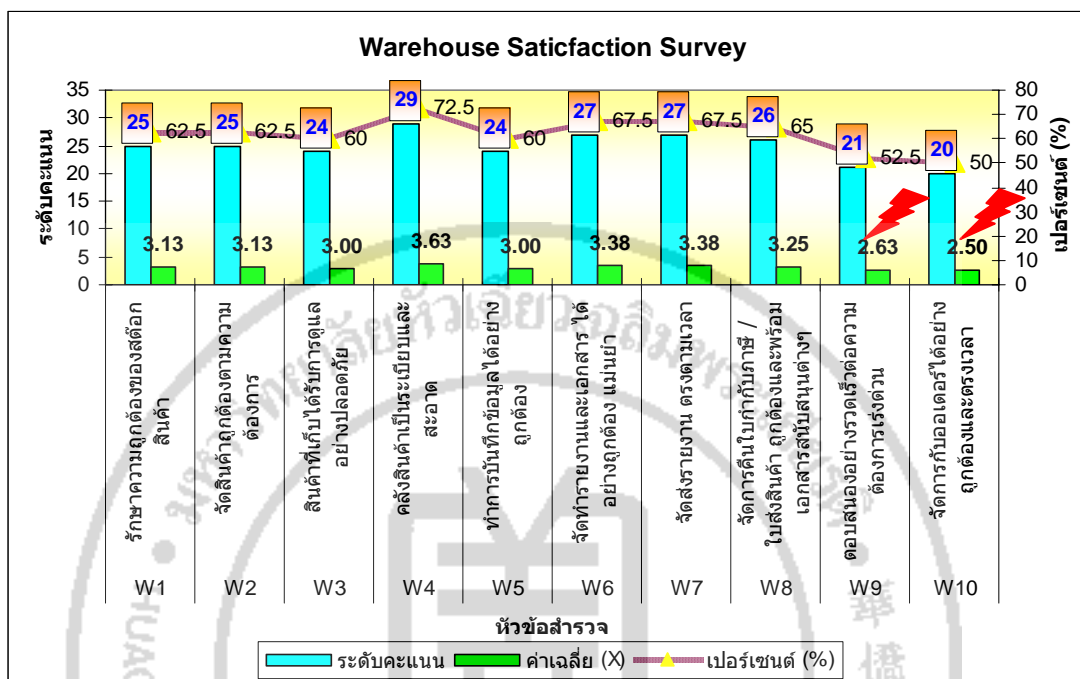
องค์กรกรณีศึกษาผู้ให้บริการด้าน โลจิสติกส์ที่ได้ทำการศึกษาในงานวิจัยนี้ เป็นผู้ให้บริการด้านการบริหารการจัดการคลังสินค้าและการขนส่งสินค้าภายในประเทศ ได้ทำการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าโดยใช้แบบสอบถาม (Customer Satisfaction Survey 2009 : ภาพนิ่ง) (รายละเอียดแสดงในภาคผนวก ข.) ดำเนินการโดยหน่วยงานประสานลูกค้า (Customer Service) ในช่วงระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึงเดือนกรกฎาคม 2009 อ้างอิงข้อมูลจาก Logistics Survey Result (Mid Year 2009) ผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะสอบถามรายละเอียดของระดับความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าที่ใช้บริการในปัจจุบันที่เป็นบริษัทฯ จำนวนเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือนจำนวน 4 ราย เฉพาะที่ใช้บริการของส่วนงานคลังสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าเพื่อจะนำผลที่ได้รับมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขอันจะทำให้ผู้ใช้บริการเกิดเชื่อมั่นและความพึงพอใจในงานบริการที่ได้รับ โดยหัวข้อที่สอบถามนั้นเป็นลักษณะของงานที่ต้องให้บริการอยู่เป็นประจำ เนื่องจากผู้ใช้บริการ โลจิสติกส์แก่ลูกค้ากลุ่มสินค้าลักษณะนี้มีการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง ทำให้ต้องมีการปรับปรุงการดำเนินการอย่างรวดเร็ว ฉะนั้นจึงได้นำส่งแบบสอบถามให้กับเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทำการประเมินทุก ๆ 2 ไตรมาส ใน 10 หัวข้อประเมิน ที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประเมินค่าคะแนน 5 ระดับ คือ 5 = ดีเยี่ยม 4 = ดี 3 = ปานกลาง 2 = ต้องปรับปรุง และ 1 = แย่ ซึ่งผลที่ได้รับเป็นดังแสดงในตารางที่ 1.1 และแสดงเป็นแผนภูมิที่ 1.1

ตารางที่ 1.1

ผลการสำรวจปัญหาของงานคลังสินค้า

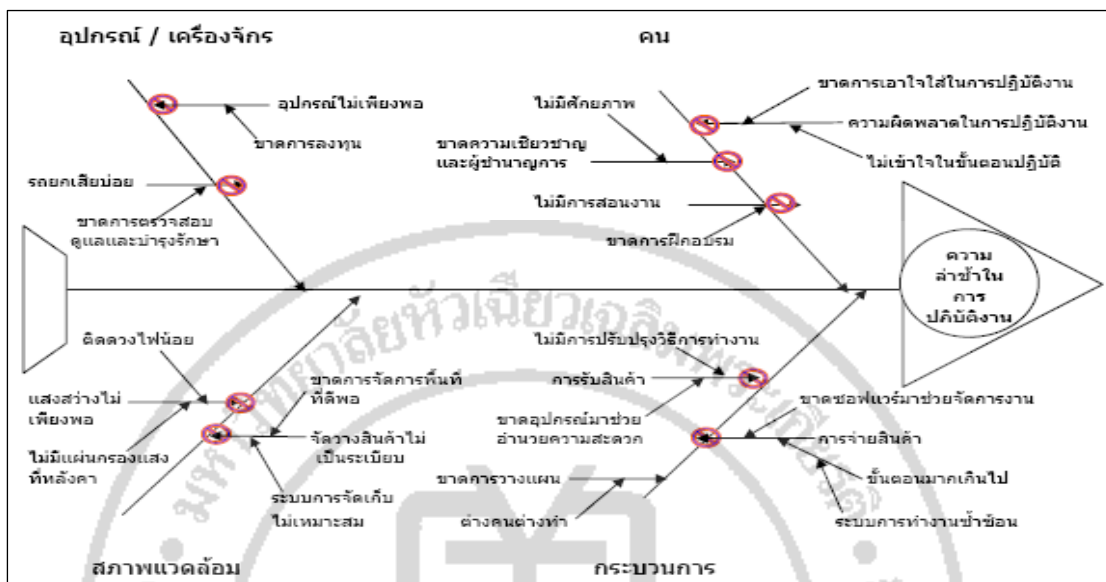
WAREHOUSE		ค่าเฉลี่ย \bar{X}	ค่าเบี่ยงเบน SD	ร้อยละ (%)
W1	รักษาความถูกต้องของสต็อกสินค้า	3.13	1.12	62.5
W2	จัดสินค้าถูกต้องตามความต้องการ	3.13	1.03	62.5
W3	สินค้าที่เก็บได้รับการดูแลอย่างปลอดภัย	3.00	1.30	60
W4	คลังสินค้าเป็นระเบียบและสะอาด	3.63	1.06	72.5
W5	ทำการบันทึกข้อมูลได้อย่างถูกต้อง	3.00	0.92	60
W6	จัดทำรายงานและเอกสาร ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ	3.38	0.92	67.5
W7	จัดส่งรายงาน ตรงตามเวลา	3.38	0.92	67.5
W8	จัดการคืนใบกำกับภาษี / ใบส่งสินค้า ถูกต้องและพร้อมเอกสารสนับสนุนต่างๆ	3.25	0.70	65
W9	ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการเร่งด่วน	2.63	0.52	52.5
W10	จัดการกับออเดอร์ได้อย่างถูกต้องและตรงเวลา	2.50	0.54	50
N = 8		\bar{X} 3.15		

แผนภูมิที่ 1.1
ผลสำรวจปัญหาของงานคลังสินค้า



จากตารางที่ 1.1 สรุปผลของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม พบว่า มีอยู่ 2 สาเหตุที่ถูกค่ามีระดับความพึงพอใจต่ำ คือ ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วความต้องการเร่งด่วน (W9) และการจัดการกับออเดอร์ได้อย่างถูกต้องตรงเวลา (W10) ซึ่งพบว่าสาเหตุทั้งสองแสดงถึงปัญหาของการให้บริการในด้านเวลา ที่ผู้ใช้บริการมีความต้องการในแง่ความรวดเร็ว เร่งด่วน ตรงต่อเวลา ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญของทุกธุรกิจในปัจจุบันที่จะทำให้ธุรกิจของตนได้บรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงทำการสำรวจขั้นตอนของกระบวนการจัดการงานคลังสินค้าในสภาพปัจจุบัน เพื่อค้นหาสาเหตุปัญหาที่มีผลต่อการที่ยังไม่สนองตอบความต้องการของผู้ใช้บริการในด้านความรวดเร็วได้ ดังนั้น เบื้องต้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเบื้องต้นโดยใช้ผังแสดงสาเหตุและผล (Cause-and-effect Diagram) หรือผังก้างปลา (Fishbone Diagram) เพื่อระบุหาสาเหตุของปัญหาและสาเหตุที่แท้จริง อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหา ผลดังแสดงในแผนภูมิที่ 1.2 หลังจากนั้นนำสาเหตุแต่ละข้อมาประเมินระดับความสำคัญของสาเหตุแต่ละข้อ โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรงของปัญหาคด้วยวิธีการจัดการประชุมหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องและรับฝิฉชอบของแต่ละฝ่ายมาทำการประเมิน ตามบันทึกการประชุมฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งได้ผลสรุปดังตารางที่ 1.2

แผนภูมิที่ 1.2 ผังก้างปลาที่ใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา



ตารางที่ 1.2
สรุปการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

สรุป การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

ปัญหา	สาเหตุ	วิธีการแก้ไข	ความรุนแรงของปัญหา		
			มาก	ปานกลาง	น้อย
คน	ความคิดพลาดในการปฏิบัติงาน	กำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องให้ชัดเจน		X	
	ขาดผู้ที่เชี่ยวชาญและผู้ชำนาญการ	จัดการสรรหา และคัดเลือกบุคคลากรให้ตรงตามลักษณะของงาน			X
	ขาดการสอนงานอย่างสม่ำเสมอ	ดำเนินการสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ		X	
กระบวนการ	ไม่มีการปรับปรุง / เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน	จัดให้มีหน่วยงานที่มีหน้าที่วิเคราะห์และปรับปรุงให้เหมาะสมกับลักษณะง	X		
	ขาดอุปกรณ์มาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	จัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นและสอดคล้องกับลักษณะงานที่ทำ	X		
	ขาดซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องมาช่วยสนับสนุน	จัดหาและจัดทำโปรแกรมที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมกับงาน		X	
	ขั้นตอนการปฏิบัติซ้ำซ้อนและมากเกินไป	ให้ทุกหน่วยงานทำการคิดหาวิธีการ เพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น	X		
	ขาดการวางแผนงาน	ให้ผู้ที่รับผิดชอบต้องวางแผนการทำงานให้ละเอียดและรอบคอบทุกครั้ง		X	
อุปกรณ์	ประเภทรอก (เก่า) เสียบ่อย	ทำการเปลี่ยนรอกใหม่ ด้วยการซื้อ หรือ เช่า			X
	อุปกรณ์ที่จำเป็นกับการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ	จัดหาให้เพียงพอและสอดคล้องกับลักษณะงาน		X	
สภาพแวดล้อม	สินค้ามีการจัดวางไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย	วางผังพื้นที่และวิธีการจัดเก็บสินค้าให้เป็นระเบียบและชัดเจน		X	
	แสงไฟส่องสว่างมีไม่เพียงพอ	จัดการติดตั้งไฟส่องสว่างในจุดที่สำคัญและจำเป็น ให้เพียงพอ		X	

กระบวนการ

จากตารางที่ 1.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา จากการสำรวจในสถานที่ปฏิบัติงานจริง โดยวิธีการประชุมระดมสมองในระดับหัวหน้างานที่เกี่ยวข้อง เพื่อค้นหาสาเหตุที่เป็นปัญหาที่มีความรุนแรง และมีส่วนสำคัญทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้าที่ไม่สามารถสนองตอบความต้องการต่อลูกค้าที่ใช้บริการได้ พบว่า กลุ่มของสาเหตุปัญหาด้านกระบวนการ (Method) เป็นปัญหาหลักที่จะต้องได้รับแก้ไข โดยเร่งด่วน ซึ่งพิจารณาจากผลประเมินในระดับความรุนแรงของปัญหา มาก จึงพบว่าปัญหามาจากขั้นตอนและกระบวนการดังนี้ คือ การไม่มีการวางแผนเพื่อการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การขาดอุปกรณ์มาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานรวมถึงซอฟต์แวร์ต่าง ๆ และมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนและมากเกินไป ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อการใช้บริการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะทำการปรับปรุงกระบวนการจัดการงานคลังสินค้า โดยการใช้หลักการ ECRS ปรับปรุงขั้นตอนของกระบวนการตามลำดับการส่งมอบคุณค่าในสายธารแห่งคุณค่า (Value Stream) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานให้สูงขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดการคลังสินค้า
2. เพื่อลดเวลา (Lead Time) ในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อประยุกต์แนวคิดที่ปรับปรุงกับงานจริง

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทำการรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ปัญหา และทำการปรับปรุงกระบวนการจัดการงานคลังสินค้าในกิจกรรมรับสินค้าและจ่ายสินค้า
2. ศึกษาเฉพาะในส่วนของกระบวนการจัดการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมภายในคลังสินค้าขององค์กรกรณีศึกษาซึ่งไม่รวมงานด้านการกระจายสินค้า
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นลูกค้าขององค์กร และพนักงานจากฝ่ายปฏิบัติการที่ให้บริการด้านโลจิสติกส์ในส่วนงานคลังสินค้า
4. ดำเนินการศึกษางานวิจัยในระหว่างเดือนพฤษภาคม 2553 ถึง เดือนพฤษภาคม 2554

1.4 นิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

1. การปรับปรุงกระบวนการ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงกิจกรรม หรือขั้นตอนปฏิบัติงาน โดยให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือกระบวนการนั้น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือได้รับประโยชน์สูงสุด โดยการใช้หลักการ ECRS ปรับปรุงขั้นตอนของกระบวนการตามลำดับการส่งมอบคุณค่าในสายธารแห่งคุณค่า (Value Stream) ซึ่งมีแนวทางและขั้นตอนในการปรับปรุงตามรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สำรวจความต้องการของผู้รับบริการ

ขั้นตอนที่ 2 ทบทวนกระบวนการเดิม

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อบกพร่องของกระบวนการเดิม

ขั้นตอนที่ 4 ออกแบบกระบวนการใหม่

ขั้นตอนที่ 5 เปรียบเทียบกระบวนการเดิมและกระบวนการใหม่

ขั้นตอนที่ 6 ออกแบบสร้างผังลำดับงาน (Flowchart) เพื่อเป็นคู่มือปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 7 นำกระบวนการใหม่ไปทดลองปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 8 ประเมินคุณภาพของการทดลองปฏิบัติ

2. การจัดการคลังสินค้า หมายถึง การจัดระเบียบการรับข้อมูลคำสั่งรับ-จ่ายสินค้า และการเคลื่อนย้ายสินค้าในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การรับสินค้าเข้า การจัดเก็บ การจัดวางสินค้า และการจ่ายสินค้าด้วยการหยิบสินค้าออกอย่างเป็นระบบ เพื่อการลดเวลาของการดำเนินงานต่ำที่สุด ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในงานบริการ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

3. การปรับปรุงทำงานตามหลักการ ECRS หมายถึง การกำจัดขั้นตอนของงานบางส่วนที่ไม่จำเป็นหรือไม่มีความจำเป็นออกไป (Eliminate) ช่วยลดการสูญเปล่าของเวลา และวัสดุสิ่งของโดยการรวมขั้นตอนงานหลายๆส่วนเข้าด้วยกันใหม่เป็นขั้นตอนเดียวกัน (Combine) แล้วทำการจัดลำดับขั้นตอนของงานใหม่ (Rearrange) ให้เหมาะสม เพื่อลดขั้นตอนงานบางขั้นตอนให้สั้นลงหรือง่ายขึ้น (Simplify)

4. สายธารแห่งคุณค่า (Value Stream) ใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการซึ่งจะแสดงการไหลของขั้นตอนปฏิบัติ โดยแสดงการจำแนกแยกแยะกระบวนการและชนิดของงานเพื่อตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็น ช่วยในการนำเสนอกระบวนการทำงานและเวลานำ (Lead Time) ที่ใช้ทั้งหมด เพื่อเพิ่มคุณค่าจากความต้องการของลูกค้า

5. ILIS (Integrated Logistics Information System) หมายถึง ซอฟต์แวร์ประเภทหนึ่งที่ใช้สำหรับช่วยจัดการงานด้านคลังสินค้า และควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory) ของกิจกรรมที่

เกิดขึ้นในคลัง เช่น บันทึกข้อมูลและประมวลผลการรับสินค้า การจัดเก็บ การจ่ายสินค้า การเคลื่อนย้ายสินค้า การนับรอบสินค้า การกักกันสินค้า การเคลื่อนไหวสินค้า ข้อมูลอายุของสินค้า ข้อมูลสินค้าคงเหลือ และรายงานผลข้อมูลต่าง ๆ เพื่อวัดประสิทธิภาพ

6. DDT (Dynamic Dispatch Tracking) หมายถึง ซอฟต์แวร์หนึ่งประเภทที่ใช้สำหรับช่วยในงานด้านการวางแผนการกระจายสินค้า และการขนส่งของกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการขนส่งสินค้า เช่น ประมวลผลการวางแผนเส้นทาง การจัดชุดงาน การเบิกสินค้า การควบคุมการเดินทาง การควบคุมเอกสารส่งสินค้า และรายงานผลข้อมูลต่าง ๆ เพื่อวัดประสิทธิภาพ

7. SKU (Stock keeping Unit) หมายถึง หน่วยที่ใช้นับจำนวนสินค้าในการการรับ-เก็บ และจ่ายสินค้า

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้าและปัญหาที่รอการแก้ไข ซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับ ดังนี้

1. ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการอื่น ๆ หลังจากได้ปรับปรุงตามวิธีการนี้ได้สำเร็จ
2. คาดว่าองค์กรที่นำแนวทางที่เสนอไปปฏิบัติจะสามารถลดเวลา (Lead Time) ของการจัดการงานลงได้ เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และยังเป็นจุดขายในงานบริการให้กับองค์กร