

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “การจัดการ โลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กรณีศึกษา บริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและลักษณะการดำเนินการของ บริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด และวิเคราะห์การจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท นอกจากนี้ยังเป็นการศึกษาแนวทางการกำหนดรูปแบบการจัดการ โลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 8 คน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง จำนวน 1 คน และตัวแทนผู้จัดการ หรือหัวหน้างานแต่ละฝ่าย จำนวน 7 คน ที่เป็นผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ยังใช้วิธีการสังเกตการณ์ โดยผู้วิจัยได้สังเกตจากการจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์ของบริษัทในการนำมาสนับสนุนข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ และยังใช้การวิจัยเชิงปริมาณช่วยสนับสนุนข้อมูลเชิงคุณภาพจึงทำการเก็บ ข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 365 คน ประกอบด้วยพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ของบริษัท โดยมีประเด็นสำคัญดังนี้

- 4.1) ข้อมูลทั่วไปของบริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด
- 4.2) รูปแบบและลักษณะการดำเนินธุรกิจ โลจิสติกส์แบบครบวงจร
- 4.3) กิจกรรมโลจิสติกส์
- 4.4) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- 4.5) แนวทางการกำหนดรูปแบบการจัดการ โลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ
- 4.6) การวิเคราะห์กิจกรรม โลจิสติกส์กับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

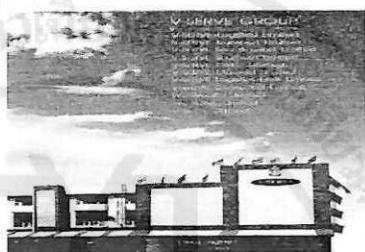
#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด

ผู้วิจัยได้ทำการเลือกบริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด เป็นตัวอย่างหนึ่งของกรณีศึกษาที่เป็น ผู้ให้บริการด้าน โลจิสติกส์ของประเทศไทยที่มีการขยายการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้น จนในปัจจุบันมี การให้บริการที่ครบวงจร และมีการบริหารจัดการที่ทำให้มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีเพิ่มสูงขึ้น อย่างต่อเนื่อง (ภาคผนวก ก.) โดยบริษัทมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและทิศทางของธุรกิจ นอกจากนี้มีการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบกำหนดทิศทางในการทำงานของทุกแผนก จนทำให้ บริษัท วี-เชิร์ฟประสบความสำเร็จด้วยการได้รับรางวัล โดยมีระบบประกันเวลาให้กับลูกค้า ระบบ

การตรวจสอบคุณภาพงาน ระบบการฝึกอบรม และอื่น ๆ ที่จำเป็นจะต้องมีตัวชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้าในการประเมินผล ในการศึกษาครั้งนี้ใช้สำหรับเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่มีความเกี่ยวเนื่องกันนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลรายละเอียดของบริษัท ผู้วิจัยจะอธิบายในหัวข้อต่อไป

#### ภาพที่ 4.1

#### กลุ่มบริษัทในเครือ วี-เซิร์ฟ กรุ๊ป (V-SERVE GROUP)



กลุ่มบริษัทในเครือ วี-เซิร์ฟ กรุ๊ป (V-SERVE GROUP) ประกอบด้วย บริษัทในเครือ 13 บริษัท ภายใต้บริษัท V-SERVE Logistics Limited เป็นแกนหลัก เป็นกลุ่มบริษัทของคนไทย ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ (LSPs) ต่อเนื่องมาเป็นเวลา 30 ปี โดย ดร.ธนิต โสรัตน์ เป็นผู้ก่อตั้ง ซึ่งจดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2524 โดยเมื่อครั้งก่อตั้งเป็นเพียง SMEs ดำเนินธุรกิจด้าน “ชิปโป้ง” ด้วยทุนจดทะเบียนครั้งแรกไม่ถึงหนึ่งล้านบาท แต่ด้วยวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ซึ่งได้ให้ความสำคัญการวางระบบบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาตั้งแต่สมัยเริ่มแรกที่คอมพิวเตอร์ได้เข้ามาใช้ในเมืองไทย จนปัจจุบันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ V-SERVE GROUP ได้พัฒนาไปสู่ระบบ e-Logistics ส่งผลทำให้บริษัทมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทต่างชาติด้วยความก้าวหน้าและมั่นคงขึ้นมาเป็นลำดับ

##### 4.1.1 วิสัยทัศน์องค์กร

มุ่งมั่นในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการบริหาร และบริการด้วยความเป็นเลิศ เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อบริการที่ได้รับ เสริมสร้างการเติบโตและความยั่งยืน ทั้งของบริษัทและของพนักงาน

#### 4.1.2 เป้าหมายธุรกิจ

Competitiveness and Leadership in Business มุ่งมั่นเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นผู้นำในธุรกิจผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ครบวงจรของคนไทย

#### 4.1.3 นโยบายคุณภาพ

ภายใต้ นโยบายคุณภาพ (QUALITY POLICY) มาตรฐาน ISO 9001:2008 โดยการรับรอง จากสถาบัน RWTUV

##### นโยบายคุณภาพของ V-SERVE (2552)

Total Customers Satisfaction	เสริมสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า
Quality Service	คุณภาพในการบริการให้ดีที่สุด
Management by Efficiency	การจัดการให้มีประสิทธิภาพ

##### นโยบายคุณภาพของ V-SERVE (2553)

Just in time Organization	องค์กรแห่งการส่งมอบงานตรงเวลา
Quality works best practice	คุณภาพของการบริการที่เป็นเลิศ
Responsiveness 24 Hour Service	การสนองตอบในงานที่ดีกับลูกค้า



#### 4.1.4 เกียรติประวัติ

- ปี 2553 : ได้รับรางวัลผู้ส่งออกสินค้าและบริการดีเด่น (Prime Minister's Export Award) ในประเภทธุรกิจบริการส่งออก (Best Service Provider) ในกลุ่มธุรกิจบริการ โลจิสติกส์
- ปี 2552 : ได้รับรางวัลดีเด่นด้านการจัดการด้านการให้บริการ โลจิสติกส์ของธุรกิจ ประเภทบริการ โลจิสติกส์ครบวงจร (Integrated Logistics Service Provider) 3 ปีซ้อน

#### ภาพที่ 4.2

รางวัลของบริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด



#### 4.1.5 ทิศทางธุรกิจ

- |   |   |
|---|---|
| 1. Reliability & Customers Satisfaction | สร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของลูกค้า (ECR) |
| 2. Information Society & Knowledge Base | สังคมแห่งข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้            |
| 3. Value Creation Services              | การบริการแบบสร้างสรรค์                          |
| 4. Niche Demand Service                 | การบริการสนองต่อความต้องการแบบเฉพาะกลุ่มลูกค้า  |
| 5. Risk Management                      | การบริหารและจัดการความเสี่ยง                    |
| 6. Sustainable Growth                   | การเติบโตอย่างยั่งยืน                           |

#### 4.1.6 จุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้บริษัทในเครือ V-Serve Group ประสบความสำเร็จ

จากธุรกิจขนาดเล็กยอดขายปีละไม่กี่ล้าน มาจนถึงปัจจุบัน ด้วยการใช้ Annual Business Plan และแผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบทิศทางการบริหารจัดการตั้งแต่ปี 2542 ทำให้บริษัทได้ขยายเครือข่ายสาขาจัดตั้งเป็นบริษัทในเครือ มีทุนจดทะเบียนรวมกันประมาณ 68,400,000 บาท และมีพนักงานประจำประมาณ 450 คน (ไม่รวม Outsource)

#### 4.1.7 เหตุผลสำคัญที่ V-Serve ประสบความสำเร็จด้วยยุทธศาสตร์ 9 ประการ ประกอบด้วย

1. ยุทธศาสตร์การทำตลาดเชิงรุก พัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการส่งมอบงานตรงเวลาและมีคุณภาพ การตอบสนองในงานที่คลี่กับลูกค้า เพื่อลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และรักษาฐานลูกค้า
2. ยุทธศาสตร์จัดการความเสี่ยง การทำแผนและกำหนดวิธีการในการขจัดฯ หลีกเลี่ยงหรือลดความเสี่ยงทุกประเภท
3. ยุทธศาสตร์ขยายงานด้าน “Domestic & Distribution Logistics” ให้มีการขยายการตลาดด้านการกระจายสินค้าภายในประเทศ โดยใช้ต้นแบบของ Blue & White (Benchmark)
4. ยุทธศาสตร์ด้าน Human Resources พัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทรัพยากรบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน
5. ยุทธศาสตร์ Value Creation การสร้างนวัตกรรมใหม่เชิงสร้างสรรค์ในด้านการจัดการด้านการพัฒนารูปแบบการใช้บริการ (Core Service) เพื่อสร้างความแตกต่าง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการแข่งขัน

6. ยุทธศาสตร์องค์กรอัจฉริยะ (Smart Organization) ให้มีการจัดทำแผน “3 Year IT Policy” ประจำปี โดยนำองค์กรสู่การเป็น E-logistics และ Digital Office ภายในปี 2012

7. ยุทธศาสตร์ด้านการบริการงานด้านคุณภาพ (Quality Service Best Practice) พัฒนาปรับปรุงระบบงานในการให้บริการที่เป็นแบบคุณภาพที่เป็นเลิศ (Quality Service Best Practice)

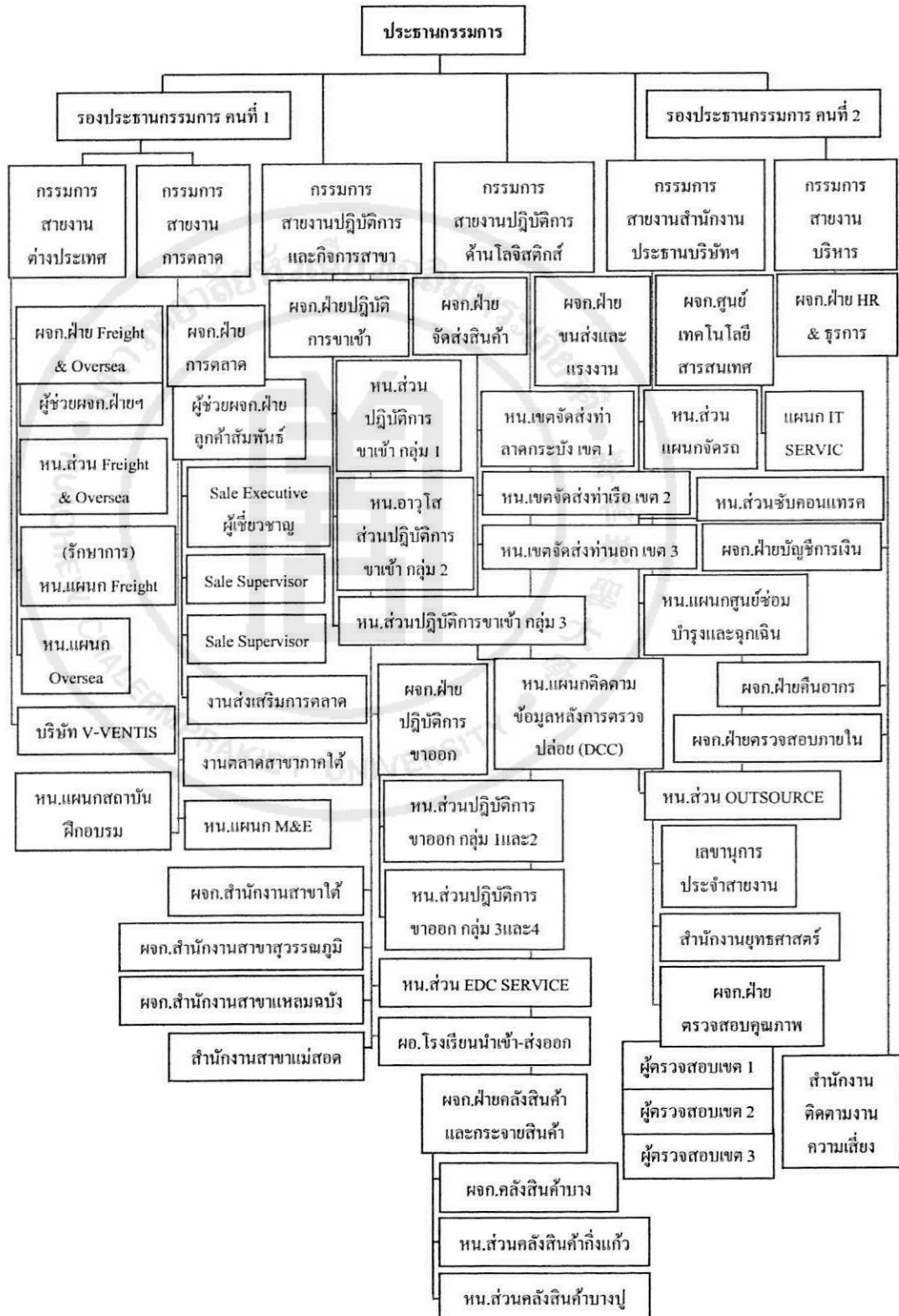
8. ยุทธศาสตร์สร้างภาพลักษณ์/PR & Image พัฒนาและปรับปรุงภาพลักษณ์ให้เกิดความน่าเชื่อถือต่อลูกค้า (RE-image) และสื่อ โดยร่วมกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ฯ และอื่น ๆ โดยให้จัดตั้งหน่วยงาน RE-image เป็นหน่วยงานระดับแผนกและจัดตั้งคณะทำงาน PR & Image ทำหน้าที่ส่งเสริมภาพลักษณ์และภาพพจน์ที่ดีและสร้างชื่อเสียงของบริษัท

9. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโซ่อุปทานขนส่ง “สมาคมโลจิสติกส์และการขนส่งไทย” ศักยภาพของการมีรถร่วมบริการทั้งด้านปริมาณที่เพียงพอและคุณภาพ รวมทั้งด้านต้นทุนที่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการให้บริการโลจิสติกส์องค์กร

จากการศึกษาเอกสารแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท สรุปได้ว่าระบบงานของกลุ่ม วี-เซอร์ฟิกรุป แบ่งสายงานออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ สายงานต่างประเทศ สายงานการตลาด สายงานปฏิบัติการ และกิจการสาขา สายงานปฏิบัติการด้าน โลจิสติกส์ สายงานสำนักงาน สายงานบริหาร ประกอบด้วย 34 หน่วยงาน ในการให้บริการลูกค้ามากกว่า 330 รายอย่างเบ็ดเสร็จ มีโครงสร้างองค์กรตามแผนภูมิที่ 4.1

แผนภูมิที่ 4.1

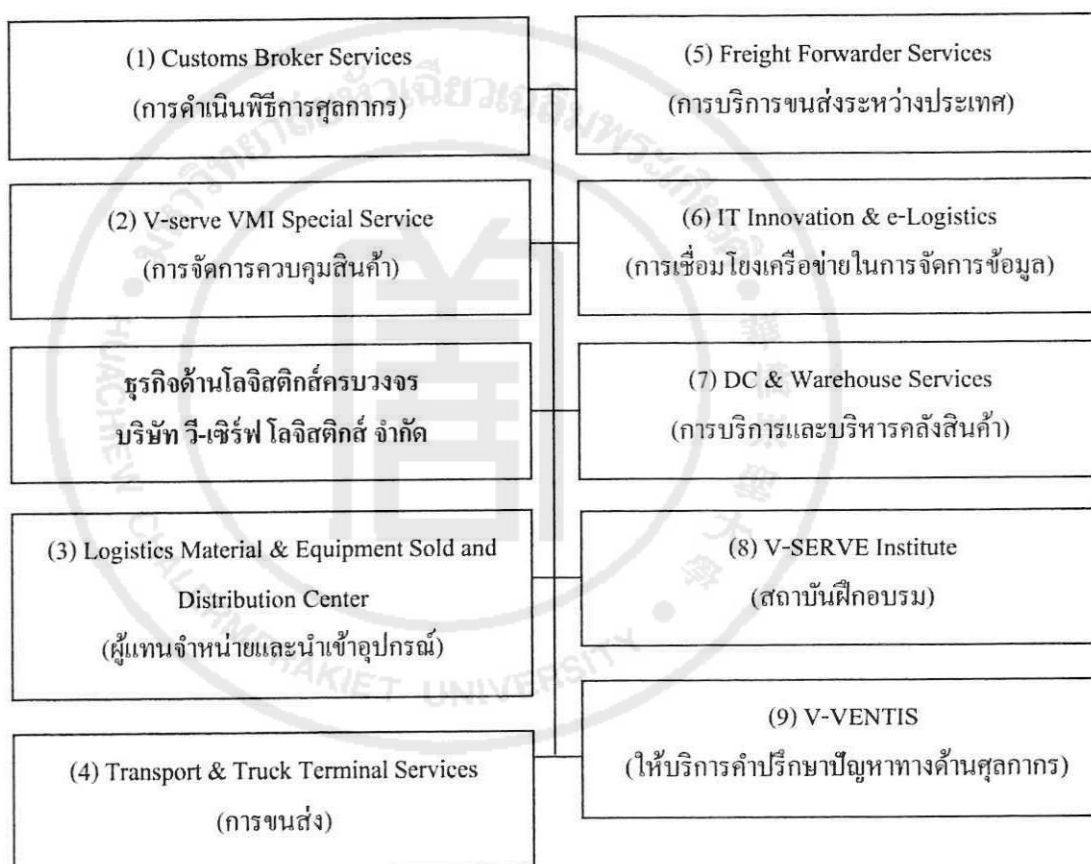
แผนผังการบริหารจัดการกลุ่มบริษัท V-SERVE GROUP



จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปของบริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด ทำให้ทราบว่าบริษัทได้มีการดำเนินธุรกิจที่เป็นผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ครบวงจร ที่มีการเสนอรูปแบบและลักษณะของการให้บริการ ประกอบด้วย 9 ด้าน ตามแผนภูมิที่ 4.2

#### แผนภูมิที่ 4.2

#### รูปแบบและการดำเนินงานของบริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ แบบครบวงจร



จากแผนภูมิที่ 4.2 จากการศึกษารายละเอียดและการสัมภาษณ์ สามารถอธิบายรูปแบบของบริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ ได้ว่าเป็นผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ลำดับที่ 3 (Third Party Logistics Provider: 3PL) ที่เป็นเจ้าของสินทรัพย์ในการประกอบกิจกรรมทางโลจิสติกส์ที่รวบรวมหลากหลายบริการอย่างครบวงจรในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยจะดำเนินการให้ทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจ โลจิสติกส์ของบริษัท วี-เซิร์ฟ ที่มีการให้บริการ 9 ด้าน ประกอบด้วย 1) การดำเนินพิธีการศุลกากร 2) การจัดการควบคุมสินค้า 3) ผู้แทนจำหน่ายและนำเข้าอุปกรณ์ 4) การขนส่ง 5) การบริการขนส่งระหว่างประเทศ 6) การเชื่อมโยงเครือข่ายใน

การจัดการข้อมูล 7) การบริการและบริหารคลังสินค้า 8) สถาบันฝึกอบรม 9) ให้บริการคำปรึกษา ปัญหาทางด้านศุลกากร ดังนี้ (รายละเอียดตามหัวข้อ 4.2)

## 4.2 ลักษณะการดำเนินธุรกิจโลจิสติกส์ของบริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด

### 4.2.1 Customs Broker Services

CUSTOMS BROKER SERVICES เป็นบริการนำเข้า-ส่งออก โดยดำเนินพิธีการศุลกากร ระบบอิเล็กทรอนิกส์แบบไร้เอกสาร มีศูนย์บริการลูกค้าสามารถติดตามสินค้าได้ 24 ชั่วโมง ด้วยประสบการณ์และได้รับความไว้วางใจจากทั้งลูกค้าและจากกรมศุลกากร โดยลูกค้าสามารถรับบริการที่จุดเดียว (One Stop Service) โดยยึดหลักการส่งมอบแบบทันเวลา (Just in Time Delivery) เป็นสำคัญ

การดำเนินพิธีการศุลกากร จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า V-Serve ทำพิธีศุลกากร ซึ่งปัจจุบันทำเป็นระบบไร้เอกสารเน้นเกี่ยวกับเรื่องของการถูกต้อง มีแผนตรวจสอบที่ชำนาญการ มีการนำระบบบริหารทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) เข้ามาช่วยในการเบิกค่าใช้จ่ายทั้งค่าภาษี ค่าพิธีการ และค่าล่วงเวลาต่าง ๆ ทำให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในเรื่องของเวลา และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน โดยบริษัทสามารถตรวจปล่อยสินค้าของลูกค้าได้รวดเร็ว ตรงตามเวลา และมีความปลอดภัย โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคน เช่น

“...บริษัทมีการทำตัวชี้วัดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีการเข้าไปแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที สิ่งที่ทำให้บริษัทได้รับพระราชทานรางวัลต้นแบบโลจิสติกส์ คือ การรักษาคุณภาพการให้บริการ โดยการรักษาความพึงพอใจของลูกค้า... ทำให้บริษัทมีการเติบโตตลอด...”

(นายภูริ : สัมภาษณ์วันที่ 5 กรกฎาคม 2553)

### 4.2.2 V-Serve VMI Special Service

VMI (Vendor Management Inventory) เป็นการให้บริการด้านการติดต่อประสานงานกับแผนกจัดซื้อของลูกค้าโดยตรงทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในการจัดการดูแลสินค้าในสต็อกของลูกค้า ซึ่งบริษัทจะรับหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกับผู้จัดหาวัตถุดิบของลูกค้าทั้งในและนอกประเทศ ในการติดตามเอกสารที่ใช้ดำเนินพิธีการศุลกากรต่าง ๆ

การจัดการควบคุมสินค้า จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บริษัทมีแผนกจัดซื้อในการติดต่อกับซัพพลายเออร์โดยตรงเพื่อทำเรื่องสต็อกให้น้อยที่สุด แต่ต้องไม่ขาดการผลิตให้กับลูกค้า



มีตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (KPI) มุ่งเน้นเป้าหมาย หากกรณีที่เกิดปัญหาขึ้นจะมีกระบวนการติดตาม แก้ไขปัญหา โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคน เช่น นายกฐิ กล่าวไว้ว่า

“...การควบคุมสินค้า บริษัทมีเรื่องตัวชี้วัดประสิทธิภาพ หากกรณีที่เกิดปัญหาขึ้นจะมีกระบวนการติดตามแก้ไขปัญหา... จุดที่บริษัทได้รับรางวัลกับการรักษาในกระบวนการที่สามารถติดตาม (Track) ตัวเลขได้ทุกตัว ในการวัดประสิทธิภาพ...”

(นายกฐิ : สัมภาษณ์วันที่ 5 กรกฎาคม 2553)

#### 4.2.3 Logistics Material & Equipment Sold and Distribution Center

V-Serve M&E Limited เป็นบริษัทในเครือ V-SERVE GROUP โดยดำเนินธุรกรรมในด้านการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้า และนำเข้าผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าซึ่งเป็นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับงานด้านโลจิสติกส์ที่ใช้ทั้งในด้านการขนส่งและการกระจายสินค้า

ผู้แทนจำหน่ายและนำเข้าอุปกรณ์ด้านโลจิสติกส์ครบวงจร จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บริษัท V-Serve M&E เป็นตัวแทนจำหน่ายและนำเข้าอุปกรณ์ต่าง ๆ ทางด้านโลจิสติกส์เข้ามาอย่างครบวงจร มีให้ลูกค้าเลือกดูความเหมาะสมของสินค้า เพื่อป้องกันไม่ให้สินค้าเสียหายเมื่อไปถึงปลายทาง โดยมีผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบหลายบริษัทเพื่อต่อรองราคา เปรียบเทียบราคา และซื้อสินค้าในราคาที่ต่ำที่สุดเพื่อลดต้นทุนในการบริหารงานให้ได้มากที่สุด โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคน เช่น

“...บริษัท M&E... เป็นการสร้างธุรกิจที่จะมารองรับลูกค้า ถ้าใช้บริการงานด้านพิธีการศุลกากรและซื้อสินค้าของบริษัทด้วยก็ต่อรองได้ ซึ่งเป็นการสร้างงานให้เป็นเครือข่ายที่จะมารองรับในทุกส่วนงานมีความเชื่อมโยงกัน”

(นายปกรณ์ : สัมภาษณ์วันที่ 16 กรกฎาคม 2553)

#### 4.2.4 Transport & Truck Terminal Services

แผนกขนส่งมีผู้เชี่ยวชาญด้านการขนส่งให้ความสำคัญกับการรับและส่งมอบสินค้าแบบทันเวลา โดยมีการควบคุมมาตรฐานความปลอดภัยอย่างเข้มงวดสำหรับการให้บริการลูกค้า ด้วยการนำระบบระบุตำแหน่งบนพื้นโลก (Global Positioning System: GPS) และการบริหารจัดการในการลดต้นทุนของการขนส่งด้วยระบบการจัดการสินค้าเที่ยวกลับ (Backhaul Management) โดยมีศูนย์บริการลูกค้า 24 ชั่วโมง

การขนส่ง จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า V-Serve เลือกใช้วิธีติดตั้งระบบติดตามขนส่งผ่านดาวเทียม (GPS) เพื่อติดตามสถานะหรือควบคุมเส้นทางในการเดินทาง เพื่อไม่ให้รถวิ่งเร็วเกินไป เปิดแอร์นอนระหว่างที่จอดรออยู่ เพื่อลดการใช้งานสิ้นเปลืองให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และมี

ศูนย์บริการลูกค้าที่ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง เน้นการบริหารผู้รับเหมาขนส่ง และมีการสนับสนุนในการรวมกลุ่มห่วงโซ่อุปทานซื้ออะไหล่รถในราคาที่ถูกลง เป็นการรักษาคุณภาพในการให้บริการก่อนข้างประหยัดและได้มาตรฐาน โดยอ้างประโยชน์ของผู้ให้สัมภาษณ์ กล่าวไว้ว่า

“...V-Sevre ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการควบคุมคุณภาพของรถ มีการสนับสนุนในการรวมกลุ่มลูกค้าสามารถซื้ออะไหล่รถได้ถูกลง มีการรักษาคุณภาพในการให้บริการก่อนข้างประหยัดและได้มาตรฐาน...”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

#### 4.2.5 Freight Forwarder Services

ให้บริการขนส่งระหว่างประเทศ โดยครอบคลุมการขนส่งทั้งหมด ได้แก่ การขนส่งทางอากาศ การขนส่งทางรถไฟ การขนส่งทางรถบรรทุก การขนส่งทางทะเล และการขนส่งผ่านแดน

การบริการขนส่งระหว่างประเทศ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บริษัทมีการจองรถเพื่อให้ไปรับสินค้า เพื่อไปส่งสินค้าที่โรงงานลูกค้าตามที่ลูกค้าแจ้งมา จะมีการเช็คสินค้าตรวจสอบความถูกต้องของสินค้าให้ตรงตามเอกสารจะมีการเช็คเวลากับฝ่ายแผนกขนส่งจะมีศูนย์บริการลูกค้า กรณีมีกำหนดการคืนตู้ (Closing Time) ภายใน 3 ชั่วโมงไฟจะกระพริบ ไฟตัวแดงต้องรีบนำตู้ไปส่งคืนกลับทางท่าเรือ ทางศูนย์บริการลูกค้าจะทำการเช็ครถทันทีเพื่อป้องกันการส่งออกที่ไม่ทันหรือการถูกเรียกปรับค่าเสียหายจากลูกค้าของบริษัทจะมีน้อยมากเพราะมีระบบการป้องกันทุกส่วนงาน บริษัทเป็นตัวแทนของสายเรือ ตัวแทนของท่า ตัวแทนของทางอากาศต่าง ๆ ตัวแทนผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarder) โดยมีเครือข่ายเชื่อมโยงทั่วโลก จะช่วยให้บริษัทมีการประสานงานก่อนข้างบูรณาการมากขึ้น เมื่อสินค้าขึ้นเรือมาบริษัทจัดการตั้งแต่ต้นทางได้จะมีศักยภาพในการเข้าถึงลูกค้ามากขึ้น โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคน กล่าวไว้ว่า

“...V-Serve มีหน่วยงานตัวแทนผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ โดยมีเครือข่ายเชื่อมโยงทั่วโลก... บริษัทเป็นผู้เชี่ยวชาญในการขนส่งทางบก... การดำเนินธุรกิจด้าน Freight Forwarder ช่วยให้บริษัทมีการประสานงานเป็นไปอย่างบูรณาการ...”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

#### 4.2.6 IT Innovation & e-Logistics

มีการนำระบบมาเชื่อมโยงเครือข่ายในการจัดการข้อมูล โดยใช้ระบบบริหารการจัดการงาน โลจิสติกส์และนำเข้า-ส่งออก พึ่งบริการลูกค้าทางอิเล็กทรอนิกส์แบบไร้เอกสาร (e-Call Center 24 hours, V-SERVETRACK.com) ระบบบริหารคลังสินค้าและศูนย์กระจายสินค้าแบบ

อิเล็กทรอนิกส์ (Warehouse Management System) ระบบการติดตามและบริการจัดการรถขนส่งสินค้าผ่านดาวเทียม (GPS Truck Tracking & Fleet Management) ระบบบริหารทรัพยากรองค์กร (V-Serve ERP. System)

การเชื่อมโยงเครือข่ายในการจัดการข้อมูล จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บริษัทให้ความสำคัญเรื่องของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาขับเคลื่อนในส่วนของการบริหารงานเป็นการลดความผิดพลาดที่ซับซ้อน ทำให้กระบวนการบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบริษัทใช้ระบบบริหารทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) เข้ามาจัดการบริหารข้อมูลเอกสารทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นการรับเข้าจ่ายออก ลูกค้าสามารถ Track เข้าไปดูสถานะการทำงานแบบออนไลน์ในระบบได้หรือมีศูนย์บริการลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง และมีระบบการบริหารจัดการอิเล็กทรอนิกส์ มีระบบบาร์โค้ดให้กับคลังสินค้าลาดา ส่วนใหญ่จะเก็บสินค้าประเภทอะไหล่รถยนต์ทุกยี่ห้อจะกระจายให้กับลูกค้าจะใช้ระบบบาร์โค้ดเข้ามาบริหารจัดการให้ ลดเรื่องแรงงานคน เรื่องรถ เรื่องระยะเวลาในการจัดสินค้า ระบบ ERP จะช่วยบริษัทในการลดต้นทุน การทำงานจะรวดเร็วขึ้น ลดความสิ้นเปลืองของเอกสารต่าง ๆ เพราะการนำเทคโนโลยีเข้าไปช่วยจะทำให้เกิดความง่ายมากขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถรับสินค้าหรือเพิ่มความสามารถในการผลิตให้กับบริษัทได้มากยิ่งขึ้น โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคน เช่น

“...บริษัทให้ความสำคัญเรื่องของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาขับเคลื่อนกระบวนการทำงาน ซึ่งควบคุมทั้งระบบภายในและเชื่อมโยงระหว่างสาขานั้นการเชื่อมโยงให้ข้อมูลถึงปลายทางถึงผู้ใช้ได้เร็วที่สุด... โดยไม่ต้องกรอกเอกสาร เป็นการลดความผิดพลาดที่ซับซ้อน...”

(นายภูริ : สัมภาษณ์วันที่ 5 กรกฎาคม 2553)

#### 4.2.7 DC & Warehouse Services

V-SERVE มีศูนย์กระจายสินค้าเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า 3 แห่ง ได้แก่

1. ศูนย์กระจายสินค้าบางนา เนื้อที่ 15 ไร่ ได้รับมาตรฐานที่เป็นมาตรการความร่วมมือในการป้องกันผู้ก่อการร้ายของประเทศสหรัฐอเมริกาได้นำมาใช้กับประเทศคู่ค้า (CUSTOMS TRADE PARTNERSHIPS AGAINST TERRORISM: C-TPAT) และได้รับการส่งเสริมการลงทุนจาก BOI
2. คลังสินค้ากึ่งแก้ว (Re-packing Center) เนื้อที่ 5 ไร่
3. ศูนย์กระจายสินค้าบางปู เนื้อที่ 60 ไร่

การบริการและบริหารคลังสินค้า จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า V-Serve มีศูนย์กระจายสินค้าอยู่ 3 ที่ บางนา กิ่งแก้ว และบางปู จุดเด่นของบริษัทคือ คุณภาพการให้บริการมีมาตรฐาน มีระบบระเบียบปฏิบัติงาน เช่น การตรวจนับสินค้าประจำปีลูกค้าจะมาตรวจเช็คร่วมกับบริษัทสต็อกจะอยู่ที่ 100 % ทุกปี ไม่พบปัญหาเรื่องสินค้าสูญหายและเสียหายของสินค้า คลังสินค้าลาซาลใช้ระบบบาร์โค้ด ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ลูกค้าเชื่อมั่นว่าบริษัทสามารถดูแลและจ่ายสินค้าได้ตรงเวลา และเรื่องของการบริการรับจ่ายสินค้าจะเน้นทันเวลาที่กำหนดไว้ ระบบประกันเวลาช่วยได้ส่วนหนึ่ง และส่วนที่สองคือ ในด้านของการควบคุมเรื่องรถจะต้องสัมพันธ์กัน ต้องมีการติดต่อประสานงานภายในบริษัทเพื่อให้เกิดความรวดเร็วใช้ระบบการบริหารระบบคลังสินค้า (Warehouse Management Systems: WMS) มาบริหารจัดการที่ใช้ทำงานในเรื่องบาร์โค้ดเกี่ยวกับเรื่องบรรจุตู้ตาม C-TPAT รวมทั้งมาตรฐานเรื่องอาหารและยา เรื่องของความสะอาดต่าง ๆ เพื่อการบริหารจัดการเป็นสิ่งสำคัญเกี่ยวกับเรื่องความเสียหายของเสียต่าง ๆ ที่ผ่านมายังบริษัทนั้น ลูกค้าเรียกร้องค่าเสียหายน้อยมากแทบจะเป็นศูนย์เกี่ยวกับเรื่องสินค้าเสียหายเกี่ยวกับเรื่องความปลอดภัยการบรรจุตู้ต่าง ๆ จะมีการตรวจสอบตู้ 7 Point เพื่อความปลอดภัยเวลาสินค้าไปถึงปลายทางไม่เสียหาย ตู้ไม่รั่ว ไม่โดนเคลม ซึ่งที่ผ่านมาไม่มีการเรียกร้องค่าเสียหายเมื่อสินค้าไปส่งถึงต่างประเทศ ในส่วนของการบริหารคลังสินค้านั้นเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ และพนักงานปฏิบัติงานในระดับล่าง บริษัทมีศูนย์ฝึกอบรมในเรื่องของการจัดการคลังสินค้าต่าง ๆ พนักงานในแต่ละระดับ พนักงานคลังสินค้าจะต้องทำประวัติกับกรมตำรวจ รวมไปถึงเรื่องการตรวจสอบสารเสพติดทุกอย่าง เพราะเนื่องจากสินค้าบางตัวของลูกค้ามีต้นทุนค่อนข้างสูง และพนักงานขับรถไฟร์คลิฟจะต้องมีการอบรมเรื่องการขับรถเพื่อไม่ให้เกิดอุบัติเหตุ และพนักงานขับรถจะต้องมีใบอนุญาตขับขี่ คลังสินค้าได้รับรองมาตรฐานความปลอดภัยจากสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่การบรรจุสินค้าแต่ละช่วงจะต้องมีการถ่ายรูปมีกล้องวงจรปิด และมีการจัดการในการดูแลคลังสินค้าที่ค่อนข้างสะอาด และในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงในด้านการบริหารคลังสินค้า ความเสี่ยงเกิดจากการโจรกรรม และมีพนักงานรักษาความปลอดภัยคอยดูแลเฉพาะคลังนั้นโดยตรง มีเรื่องตรวจสอบ และอุบัติเหตุในการขับรถส่วนใหญ่จะมีการฝึกอบรมตลอดเดือนละครั้ง และทุกเช้าจะมีการเตรียมตัวก่อนปฏิบัติงานจริง 5 นาที เป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝังจะช่วยลดอุบัติเหตุจากการทำงานได้ สิ่งที่สอนเป็นการย้ำการทำงานย้ำความสำคัญตลอดเวลา โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคน เช่น

“จุดเด่นของบริษัทคือ คุณภาพในการให้บริการ มีมาตรฐานในการให้บริการ มีระบบระเบียบปฏิบัติงาน... ถ้าไม่นำระบบบาร์โค้ดมาใช้จะไม่สามารถจัดสินค้าหรือว่าจ่ายสินค้าให้กับลูกค้าได้ทันเวลาเลย อย่างน้อยพื้นที่ 2,000 ตารางเมตร กับสินค้า 3,000 รายการ จะต้องมีคนทำงานเกือบ 30 คน แต่ปัจจุบันมีคนงานแค่ 10 คนที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะว่ามีระบบบาร์โค้ด

เข้ามาช่วย ความแม่นยำ ถูกต้องของเอกสารมีมาก เพื่อให้ลูกค้าเชื่อมั่นว่าบริษัทสามารถดูแลและจ่ายสินค้าได้ตรงเวลา...”

(นางสาวดาวิกา : สัมภาษณ์วันที่ 30 มิถุนายน 2553)

#### 4.2.8 V-SERVE Institute

V-SERVE ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงนำมาสู่การจัดตั้ง บริษัท วี-เวิร์ล จำกัด เป็นบริษัทที่ปรึกษาขึ้นทะเบียนกับกระทรวงการคลัง เพื่อให้การบริการด้านการศึกษา เพื่อฝึกฝนและอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับพิธีการศุลกากร การป้องกันความผิดด้านภาษีเมื่อถูกตรวจสอบย้อนหลัง (Post Review) และความรู้เกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้า การจัดการขนส่งและงานที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ ดำเนินการสอนภายใต้การกำกับดูแลของ “โรงเรียนส่งเสริมการนำเข้า-ส่งออก” ได้รับการรับรองโดยกระทรวงศึกษาธิการ

สถาบันฝึกอบรม จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บริษัทเปิดศูนย์ฝึกอบรมโดยมีผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้อบรมให้กับพนักงาน ลูกค้า และบุคลากรต่าง ๆ เข้ามาอบรมกับสถาบันได้รับความรู้หรือประสบการณ์ เพื่อช่วยลดความผิดพลาดของการทำงาน ซึ่งสถาบันฝึกอบรมเป็นกลยุทธิ์การนำตลาด เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้าใช้บริการบริษัทต่อไป และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทกับลูกค้ามากขึ้น โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคน เช่น

“V-Serve จัดตั้งมาประมาณ 10 ปี... มีหลักสูตรประมาณ 30 หลักสูตรต่อเดือน วิทยากรใช้ทั้งภายในและภายนอก เป็นการสร้างความเชื่อมั่นว่า บริษัทมีความเป็นวิชาการ มีความเป็นมืออาชีพที่ฝึกอบรมจะสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้า...”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

#### 4.2.9 V-VENTIS

วี-เวนทิส เป็นบริษัทในเครือของ V-Serve ให้บริการคำปรึกษาปัญหาทางด้านศุลกากร และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ

ให้บริการคำปรึกษาปัญหาทางด้านศุลกากร จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า V-Serve เปิดบริษัทในเครือที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับด้านกฎหมาย โดยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับศุลกากรเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ในการลงทุนในด้านการค้าเพื่อจะให้ลูกค้าหรือผู้มีปัญหาเข้ามาปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ มีการให้คำปรึกษาด้านศุลกากรทั้งก่อน ระหว่าง หลังการดำเนินพิธีการศุลกากร ก่อน หมายถึงเรื่องของกระบวนการการนำเข้า-ส่งออก หรือกฎหมายวิธีการต่าง ๆ สามารถสอบถามได้ตลอด แต่กรณีหลังการตรวจปล่อยหรืองาน

เสร็จสิ้นแล้ว จะมีเรื่องของการตรวจสอบย้อนหลังพบความผิด ทางบริษัทเห็นช่องทางธุรกิจจึงเปิดสำนักงานที่ปรึกษาขึ้น เพื่อให้คำปรึกษาและทำคดีด้านพิธีการศุลกากรที่สามารถดำเนินการให้ถูกต้องได้ ดำเนินการตามขั้นตอนของกรมศุลกากรเพื่อให้ลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุดได้ เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้ามากขึ้น โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคน เช่น กล่าวไว้ว่า

“เป็นธุรกิจที่บริษัทเล็งว่ากฎหมายศุลกากรเป็นกฎหมายเฉพาะจึงตั้งเป็นที่ให้คำปรึกษาด้านศุลกากรหรือกฎหมายการค้าระหว่างประเทศ หรือกฎหมายทั่วไป... การใช้ V-Serve ลูกค้าจะได้รับการบริการที่ครบถ้วน นอกจากตัวโลจิสติกส์อย่างเดียว ยังมีบริการด้านกฎหมายที่บริษัทให้กับลูกค้า จึงเป็นการให้บริการที่แตกต่างจากผู้ให้บริการรายอื่นที่ให้บริการแค่ด้านเดียว”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่า V-Serve จัดเป็น 3PL ที่มีการดำเนินงานในการให้บริการทั้งหมดเริ่มตั้งแต่การดำเนินพิธีการศุลกากร การจัดการควบคุมสินค้า การเป็นผู้แทนจำหน่ายและนำเข้าอุปกรณ์ การขนส่ง การบริการขนส่งระหว่างประเทศ การเชื่อมโยงเครือข่ายในการจัดการข้อมูล การบริหารคลังสินค้า การมีสถาบันฝึกอบรม การให้คำปรึกษาปัญหาทางด้านศุลกากร ซึ่งในงานบริการเหล่านี้ บริษัทจะต้องมีการจัดการกับกิจกรรมโลจิสติกส์ที่เป็นส่วนประกอบย่อยของการให้บริการงานด้านโลจิสติกส์ ตามแนวคิดของ Stock and Lambert (2001) ซึ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีดังนี้ (รายละเอียดตามหัวข้อ 4.3)

### 4.3 กิจกรรมโลจิสติกส์

กิจกรรมโลจิสติกส์ของบริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีในส่วนที่ครอบคลุมทั้ง 11 กิจกรรม ได้แก่ 1) การบริการลูกค้า 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การดำเนินการตามคำสั่งของลูกค้า 4) การขนส่ง 5) การพยากรณ์ความต้องการสินค้า 6) การบริหารสินค้าคงคลัง 7) การจัดการวัตถุดิบ 8) การบริหารคลังสินค้า 9) การเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า 10) การจัดซื้อวัตถุดิบ 11) การบรรจุภัณฑ์ ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 4.3.1 การบริการลูกค้า (Customer Service)

ในส่วนของการบริการลูกค้า พิจารณา 4 ด้าน ได้แก่ การให้บริการลูกค้าแบบเบ็ดเสร็จครบวงจรอย่างทั่วถึง ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในการให้บริการลูกค้า การจัดการ

ข้อร้องเรียนในการให้บริการลูกค้าของบริษัทมีประสิทธิภาพ การให้บริการลูกค้าของบริษัทมี ประสิทธิภาพ ดังนี้

### 1. การให้บริการลูกค้าแบบเบ็ดเสร็จครบวงจรอย่างทั่วถึง

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีธุรกิจที่ดำเนินงานด้าน โลจิสติกส์แบบครบวงจร เน้น การให้บริการแบบ One Stop Service (ตามหัวข้อ 4.2) โดยเริ่มตั้งแต่การนำเข้าจนกระทั่งสินค้าถึง มือลูกค้าอย่างปลอดภัย โดยผู้วิจัยได้อ้างประโยคของผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

“V-Serve ทำการดำเนินพิธีการศุลกากรเสร็จ ลูกค้าต้องการใช้รถ บริษัทมีรถให้ลูกค้า หรือ ต้องการคลังสินค้า บริษัทก็มีคลังในการเก็บให้ รวมถึงการทำขอคืนอากรต่าง ๆ บริษัท สามารถเสนอให้ได้ นี่คือการครบวงจร”

(นายภูริ : สัมภาษณ์วันที่ 5 กรกฎาคม 2553)

จากการสังเกตการณ์โดยผู้วิจัยที่สำนักงานใหญ่อ่อนนุชพบว่า บริษัทมีการจัดโครงสร้าง องค์กรอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งเป็น 6 สายงานตามด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน เช่น สายงานต่างประเทศ สายงานการตลาด สายงานปฏิบัติการและกิจการสาขา สายงานปฏิบัติการด้าน โลจิสติกส์ สายงาน สำนักงาน และสายงานบริหาร ซึ่งมีปริมาณพนักงานเพียงพอที่สามารถรับงานของลูกค้าได้ อย่างทั่วถึง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที (วันที่เก็บ ข้อมูลครั้งแรก 16 มิถุนายน 2553 – วันที่เก็บข้อมูลครั้งที่สอง 26 มิถุนายน 2553)

### 2. ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในการให้บริการลูกค้า

บริษัทมีผู้เชี่ยวชาญทางด้านพิธีการศุลกากร ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบที่ชำนาญการคอย ตรวจสอบป้องกันความผิดพลาดทางด้านการเสียภาษีอากรของการนำเข้า-ส่งออก และมีผู้เชี่ยวชาญที่มี ประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป แนะนำเกี่ยวกับการให้บริการในแต่ละส่วนงานที่สามารถช่วย ลดต้นทุนของลูกค้าได้ โดยมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการให้คำปรึกษาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับ ศุลกากรเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ในการลงทุนในด้านการค้า นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมพนักงาน อย่างต่อเนื่อง ทั้งในเรื่องของพิธีการศุลกากรต่าง ๆ การบรรจุ และคลังสินค้า เพื่อสร้างความรู้ให้กับ พนักงานในการให้บริการลูกค้า เช่น

“...บริษัทมีผู้เชี่ยวชาญทางด้านให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ...ให้ลูกค้าหรือผู้ที่มีปัญหาเข้ามา ปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ”

(นางสาวอารียา : สัมภาษณ์วันที่ 29 มิถุนายน 2553)

“เน้นเกี่ยวกับเรื่องของการลูกค้า... มีการควบคุมคุณภาพสินค้าก่อนที่จะไปถึงลูกค้า มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบที่ชำนาญการ และเน้นเกี่ยวกับเรื่องออกของรวดเร็ว ตรงเวลา ตามตัวชี้วัดประสิทธิภาพ...”

(นางสาวพัชราภา : สัมภาษณ์วันที่ 5 กรกฎาคม 2553)

### 3. การจัดการข้อร้องเรียนในการให้บริการลูกค้าของบริษัทที่มีประสิทธิภาพ

V-Serve มีขั้นตอนของการจัดการข้อร้องเรียนในการให้บริการลูกค้า ดังนี้

1) การจัดการปัญหาเบื้องต้นเมื่อพนักงานพบว่ามีความผิดปกติจะรายงานปัญหาไปที่ลูกค้าทันทีหลังจากที่พบ และรับคำแนะนำจากลูกค้า เพื่อไปสั่งให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้ถูกต้อง หรือถ้าลูกค้าต้องการคำแนะนำเพิ่มเติมในกรณีที่มีปัญหา เจ้าหน้าที่จะไปค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อนำมาตอบปัญหาให้กับลูกค้า โดยส่วนใหญ่เวลาที่เกิดปัญหาทางบริษัทฯ จะพยายามแก้ไขปัญหาให้แล้วเสร็จภายในวันต่อวัน

2) การจัดการปัญหาที่เป็นข้อร้องเรียนของลูกค้าในการนำมาปรับปรุงอย่างเป็นระบบทันที โดยบริษัทมีการส่งแผนกลูกค้าสัมพันธ์เข้าไปพบดูแลลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และมีการทำโพลสำรวจความพึงพอใจลูกค้า โดยทำการสำรวจ 10 ข้อ จะพิจารณาจากน้ำหนักของแต่ละเรื่อง ตั้งคะแนนไว้ที่ Under Score ต้องไม่ต่ำกว่า 95% ของ Platinum ในระดับ 4-3 ประมาณ 90% ที่เหลือ 85% หากต่ำกว่า Under Score จะมีการวิเคราะห์หาค่ากลับกันไป-มา 10 เรื่องนี้ มีรายละเอียดตรงไหนสำคัญ เช่น ปัญหาเกิดจากความต้องการ การสนทนา การซักถาม และ Just in Time ซึ่งปัญหาตัวไหนเกิดขึ้นใช้เป็นปัญหาหลัก โดยระยะเวลาในการจัดการข้อร้องเรียนหรือปรับปรุงเพื่อที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าจะแบ่งเป็นระดับของ 3-2-1 คือ ระดับ 3 จะแก้ปัญหาไม่เกิน 3 วัน ถ้าระดับ 2 คือ ภายใน 2 วัน ถ้าระดับ 1 คือ ซึ่เรียกจะภายในวันรุ่งขึ้น กลับมาก็ต้องมีการประชุมทันทีเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหให้กับลูกค้า

โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนกล่าวตรงกัน (ดูเพิ่มเติมที่ผนวก จ.) เช่น

“V-Serve จะมั่นใจได้ว่าลูกค้าพอใจจะมีกระบวนการ After Call Service คือ มีพนักงานที่คอยสอบถามไปเยี่ยมพบลูกค้า จะมีการทำแบบสอบถามส่งให้ลูกค้าทุกเดือน... ซึ่งมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ เช่น พอใจ ไม่พอใจ เย่มาก พอใช้ เป็นตัววัดความมีประสิทธิภาพของบริษัท”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

นอกจากนั้นมีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับตัวชี้วัดความพึงพอใจลูกค้า โดยใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management: CRM) ตอบสนองต่อกลยุทธ์การรักษาลูกค้ามาปรับปรุงให้มีความเข้มข้นด้วยการ โยกย้ายและปรับเปลี่ยนด้านการบริการ 1) มีระบบการเข้าพบ



ลูกค้าอย่างเป็นระบบมีปฏิทินกิจกรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า 2) พบลูกค้าเพื่อรับข้อร้องเรียนของลูกค้าและนำมาปรับปรุงอย่างเป็นระบบทันที 3) การทำโพลสำรวจความพึงพอใจลูกค้า 4) จัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ โดยแบ่งแต่ละส่วนของลูกค้าเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละกลุ่มลูกค้า กรณีลูกค้าประเมินมาและได้คะแนนต่ำกว่า 75% จัดเป็นกลุ่ม Under Score เพื่อหาแนวทางแก้ไขและป้องกันปัญหาดังกล่าวไม่ให้เกิดขึ้นอีก พร้อมทั้งทำจดหมายชี้แจงและระบุแนวทางแก้ไขปัญหาจัดส่งให้กับลูกค้า และดำเนินการวัดผลซ้ำสำหรับลูกค้าที่คะแนนต่ำ หลังจากแก้ไขปัญหายภายในเดือนถัดไป รายละเอียดตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1  
สรุปความพึงพอใจของลูกค้า

No.	HEAD TITLE	มกราคม-ธันวาคม 2551				มกราคม-มิถุนายน 2552			
		ดี (%)	พอใช้ (%)	ยังไม่ดี (%)	แย่มาก (%)	ดี (%)	พอใช้ (%)	ยังไม่ดี (%)	แย่มาก (%)
1	การดำเนินการปล่อยสินค้าเป็นไปตามที่ได้ตกลงกับลูกค้า	60.71	36.71	1.98	0.60	73.85	25.13	0.51	0.51
2	ความรวดเร็วในการแจ้ง เสนอแนะ และการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า	54.87	38.97	4.97	1.19	55.72	41.41	2.19	0.67
3	ความพึงพอใจในการเสนอแนะในการปล่อยสินค้า	47.58	50.20	2.22	0.00	56.51	42.29	0.86	0.34
4	มีระบบวีธีการป้องกัน/ควบคุม/ดูแลไม่ให้สินค้าและงานเสียหาย	47.33	51.03	1.23	0.41	55.81	42.93	1.07	0.18
5	ความถูกต้องครบถ้วนของเอกสารในการทำใบขนสินค้า	46.90	48.35	4.34	0.41	45.20	54.10	0.70	0.00
6	การได้รับข้อมูลข่าวสาร/ประกาศกรมศุลกากร ที่ Update	52.47	45.88	1.65	0.00	50.36	49.11	0.36	0.18
7	มีการควบคุม/ติดตาม/เอกสารหลังการตรวจปล่อยตามระยะเวลาที่ตกลง	39.95	56.16	3.42	0.46	41.30	56.48	2.02	0.20
8	ความพึงพอใจในการให้บริการของรถขนส่ง	34.24	62.54	2.40	0.82	38.56	60.41	1.03	0.00
9	การรับ-ส่งเอกสารรวดเร็ว เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า	32.80	58.00	7.00	2.20	34.20	63.19	2.60	0.00
10	การวางบิลได้ตามระยะเวลาที่ได้ตกลงกับลูกค้า	33.68	61.30	3.35	1.67	36.27	62.50	0.88	0.35
	% โดยเฉลี่ย	44.70	50.32	3.42	1.56	49.33	49.20	1.22	0.26
		95.02		4.98		98.52		1.48	

ที่มา : โครงการประกวดต้นแบบโลจิสติกส์ครบวงจร. 2552 : 3.

#### 4. การให้บริการลูกค้าของบริษัทที่มีประสิทธิภาพ

บริษัทฯ มีการบูรณาการในกระบวนการทำงานให้มีการเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน โดยมีการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารงานที่เน้นเรื่องของคุณภาพลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ รวมทั้งเรื่องความเร็วตรงเวลาที่ให้ข้อมูลลูกค้าในการตอบสนองในเรื่องของปัญหา และมีการสร้างจิตสำนึกให้กับพนักงานทุกคนเสมอ เน้นการบริการจะทำตามความพึงพอใจของลูกค้าให้ได้มากที่สุด เช่น การรับจ่ายสินค้าจะต้องดูความต้องการของลูกค้า การบริการลูกค้าที่รวดเร็ว และลูกค้าสามารถติดตามสถานะของงานได้ ซึ่งบริษัทจะมีการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดและเกิดการเรียกร้องค่าเสียหาย โดยจะมีเรื่องของระบบการประกันเวลา เรื่องของการควบคุมคุณภาพ นอกจากนี้มีการบริหารผู้รับเหมาการขนส่งที่จะต้องจัดการภายใต้มาตรฐานเดียวกัน เพื่อเตรียมรถขนส่งไว้รองรับลูกค้าให้สามารถบริการได้ตลอดเวลา และมีศูนย์บริการลูกค้าคอยติดตามสถานะรถตลอดเวลา โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน แต่นางสาวพัชราภา กล่าวไว้ว่า

“เป้าหมายของ V-Serve เกี่ยวกับเรื่องการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และตรงเวลา คือ Just in Time Acuity ต่าง ๆ ... ทุกงานที่ผ่านกับบริษัทไปนั้นจะมีหน่วยงานตรวจสอบใบขนส่งสินค้า... ทางบริษัทพยายามให้เป็นศูนย์ที่ 99 เปอร์เซ็นต์ คือ ผิดน้อยมากแค่หนึ่งเปอร์เซ็นต์”

(พัชราภา : สัมภาษณ์วันที่ 5 กรกฎาคม 2553)

นอกจากนี้จากการศึกษาเอกสาร เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การจัดการด้านการบริการลูกค้าที่มีระบบการประกันเวลาในการให้บริการ (On Time Warrantee) การบริหารจัดการเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลาในการดำเนินการ จัดทำแผนธุรกิจเรื่องของการประกันเวลาของการทำงานทุกขั้นตอน โดยมีแผนกติดตามงานเป็นผู้ติดตามตรวจสอบการปล่อยสินค้าทุกวันและจัดทำรายงานประเมินผลตัวชี้วัดประสิทธิภาพ โดยเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด หน่วยงานบริการลูกค้าทำหน้าที่ ตั้งแต่การรับงานจากลูกค้า การวางแผนงาน โดยระบบบริหารทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) และการติดตามสถานะความสำเร็จของงานจากฝ่ายปฏิบัติการ โดยสรุปผลการตรวจปล่อยทุกวัน หลังปล่อยสินค้าให้กับลูกค้า และติดตามสถานะของการส่งออกจนได้รับบรรทุกสินค้า

ระบบประกันการ On Time Warrantee คือ

- ด้านการนำเข้า ส่งมอบภายใน 2 วันหลังจากวันเรือเข้าและเอกสารครบถ้วน 97%
- ด้านการส่งออก คืนตู้ภายในเวลา (Closing Time) ได้ตามที่ลูกค้ากำหนด 100%
- ด้านการติดตามสถานะของการส่งออก ได้รับสถานะ 04 ภายใน 30 วัน 95%

### ตารางที่ 4.2

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ On Time Warrantee ให้กับลูกค้า  
เดือนกรกฎาคม ปี 2551 – มิถุนายน ปี 2552

หน่วยงาน	เดือนกรกฎาคม ปี 2551 – มิถุนายน ปี 2552 / เปอร์เซ็นต์การส่งมอบตรงเวลา												ค่าเฉลี่ย
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	On Time
นำเข้า	99.52	97.18	99.52	99.40	99.55	98.85	99.21	99.49	98.88	99.53	99.33	99.20	99.14%
ส่งออก	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
ค่าเฉลี่ย	99.76	98.59	99.76	99.70	99.78	99.43	99.61	99.75	99.44	99.77	99.67	99.60	99.57%

ที่มา : โครงการประกวดค้นแบบโลจิสติกส์ครบวงจร. 2552 : 11.

### ตารางที่ 4.3

ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ On Time สถานะใบขนสินค้าขาออกที่ผ่านการตรวจปล่อย  
และรับบรรทุกของเรือ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2551 – มิถุนายน 2552

ปี	เปอร์เซ็นต์การติดตามสถานะของใบขนสินค้าขาออกหลังตรวจปล่อย												ค่าเฉลี่ย
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	
2551- 2552	98.99	97.99	98.82	98.82	98.90	98.78	98.44	99.45	97.70	97.82	99.37	99.20	98.69%

ที่มา : โครงการประกวดค้นแบบโลจิสติกส์ครบวงจร. 2552 : 12.

#### 4.3.2 การติดต่อสื่อสาร (Logistics Communications)

ในส่วนของ การติดต่อสื่อสาร พิจารณา 4 ด้าน ได้แก่ มีการติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ ความทันสมัยของเทคโนโลยีที่บริษัทนำมาใช้ ความสะดวก รวดเร็วในการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และชัดเจน ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารภายในบริษัท ดังนี้

##### 1. มีการติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ

บริษัท วิ-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก มีการประสานงาน โดยให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก มีแผนกบริการลูกค้าในการรับเรื่องติดต่อประสานงานกับลูกค้าจุดเดียวที่สามารถจะกระจายงานได้ทั้งหมดในการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ในเรื่องของการรับงานมีจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แฟกซ์และโทรศัพท์ที่ใช้สื่อสารกับทางลูกค้าได้ โดยจะมีพนักงานให้บริการแยกเป็นขาเข้า-ขาออก มีหน้าที่ในการติดต่อรับผิดชอบโดยตรงตั้งแต่เรื่อง การรับงานลูกค้า จัดเตรียมงานเพื่อให้รู้สถานะของงาน ประสานงานในเรื่องของเอกสารใน

การดำเนินพิธีการศุลกากรจะดำเนินการติดตามให้ และมีการตรวจสอบเอกสารให้มีความถูกต้อง ก่อนวันเรือเข้าเพื่อสามารถปล่อยสินค้าได้ตามกำหนดภายใน 2 วัน การติดต่อสื่อสารระหว่าง พนักงานกับลูกค้าจะต้องติดต่ออย่างสุภาพและอ่อนน้อม ตลอดจนยอมรับเงื่อนไขที่จะต้องมีการปรับปรุงหรือแก้ไขในส่วนต่าง ๆ ที่ทางบริษัทมีความผิดพลาด โดยพนักงานจะต้องแจ้งเรื่อง ผ่านไปถึงผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่ในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าจะไม่มี การเก็บปัญหาไว้ นอกจากนี้มีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างบริษัทกับผู้รับเหมาขนส่งเพื่อตกลงกัน โดยอ้างประโยชน์ที่ว่า

“...จะมีการแจ้งการใช้งานของรถขนส่ง จะต้องแจ้งการจองรถ จะมีใบจองรถ จะต้องแจ้งล่วงหน้า 1 วัน จะมีการติดต่อประสานงานกันระหว่างขนส่งเพื่อตกลงเวลาในการส่งสินค้า และแจ้งเบอร์ตู้คอนเทนเนอร์ให้ลูกค้าทราบก่อนล่วงหน้า”

(นางสาวคาวีกา : สัมภาษณ์วันที่ 30 มิถุนายน 2553)

## 2. ความทันสมัยของเทคโนโลยีที่บริษัทนำมาใช้

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด ได้มีการนำเทคโนโลยีด้านสารสนเทศมาใช้ค่อนข้างมาก ในระบบสารสนเทศในเรื่องของการบริหารทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ซึ่งใช้ทั้งองค์กรจะทำให้เกิดความรวดเร็วในองค์กรและลูกค้าภายนอก โดยมีการแลกเปลี่ยนเอกสารที่ใช้ดำเนินพิธีการศุลกากรผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ในการเชื่อมโยงข้อมูลกับลูกค้า ซึ่งลูกค้าสามารถเข้าสู่ข้อมูลของตนได้ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของรายงานแสดงปริมาณสินค้า จะเชื่อมโยงกระบวนการตั้งแต่การเสนอราคาตลอดจนถึงการให้บริการของลูกค้า การตรวจปล่อยสินค้าที่ทำเรือ การจองรถขนส่ง และการวางบิล นอกจากนี้มีการใช้โปรแกรมการบริหารคลังสินค้า (Warehouse management systems: WMS) ในการตรวจนับสินค้า จึงต้องมีระบบตรวจสอบรายการ สำหรับการรับสินค้าเข้ามาที่คลังสินค้า โดยนำระบบบาร์โค้ดเข้ามาเพื่อช่วยควบคุมเรื่องสต็อกและลูกค้าสามารถดึงข้อมูลผ่านระบบได้ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน เช่น

“...ระบบที่ควบคุมการวางแผนการทำงานเมื่อมีการนำเข้า-ส่งออก แผนกปฏิบัติการขาเข้า ได้รับรายงานจะมีการวางแผน คือ จะระบุวันรับงาน วันรับเอกสาร สถานที่ที่ตรวจปล่อยสินค้า ชนิดของสินค้า แบบฟอร์มเอกสารที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้เพื่อดำเนินพิธีการตรวจปล่อยสินค้า ซึ่งจะมีอยู่ในส่วนของระบบการบริหารทรัพยากรขององค์กร (ERP) ทั้งหมด ... ทุกหน่วยงาน จะใช้ระบบการวางแผนเข้ามาควบคุม...”

(นายภูริ : สัมภาษณ์วันที่ 5 กรกฎาคม 2553)

นอกจากนี้มีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับยุทธศาสตร์องค์กร e-Logistics ที่ทำให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ในระดับสากลนั้น โดยมีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการบริการลูกค้า เพราะมีการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในองค์กร ระหว่างสาขา และเครือข่ายลูกค้า และลูกค้า แบบออนไลน์ โดยใช้ระบบบริหารจัดการงานบริการ โลจิสติกส์ครบวงจร (ERP) ทั่วทั้งองค์กรให้เกิดการไหลของข้อมูลข่าวสารอย่างบูรณาการ ส่งผลโดยตรงกับศักยภาพการแข่งขัน และลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ขององค์กร นอกจากนี้ยังมีระบบติดตามงานอิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์แบบ Real Time On Line โดยบอกสถานะของงาน ซึ่งลูกค้าสามารถดาวน์โหลดข้อมูลได้

จากการสังเกตการณ์โดยผู้วิจัยพบว่า บริษัท วิ-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการเชื่อมโยงการทำงานทั่วทั้งบริษัทเป็นการนำระบบ (Information & Communication Technology) ที่เป็นเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารในหลายระดับการใช้งานอย่างบิสซิเนสทูบิสซิเนสที่ใช้ภายในเพื่อสื่อสารกับพนักงาน บิสซิเนสทูคอนซูเมอร์ที่ใช้สื่อสารกับลูกค้า Business Consumers & Government ที่เป็นการเชื่อมโยงถึงระหว่างลูกค้ากับหน่วยงานราชการ และมี Business to Public ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลให้กับลูกค้า ผู้สนใจในด้านโลจิสติกส์ เกี่ยวกับข้อมูลหน่วยงานต่าง ๆ กับค่าระวางเรือในทุก ๆ สัปดาห์ ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับการกระจายข้อมูลข่าวสาร ช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และสามารถลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน (วันที่เก็บข้อมูลครั้งแรก 23 มิถุนายน 2553 - วันที่เก็บข้อมูลครั้งที่สอง 5 กรกฎาคม 2553)

### 3. ความสะดวก รวดเร็วในการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และชัดเจน

บริษัท วิ-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีข้อกำหนดว่าในเรื่องของการสั่งซื้อ การสั่งงาน หรือในการอนุมัติต่าง ๆ จะต้องเป็นลายลักษณ์อักษรจากลูกค้า ซึ่งการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกบริษัทจะเป็นทางด้านโทรศัพท์ และทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แต่การสื่อสารทาง E-mail จะถูกต้อง มีรายละเอียดมาก ชัดเจน สะดวก และเป็นลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้ใช้ระบบ ERP ซึ่งจะทำให้เกิดความรวดเร็วทั้งในองค์กรและลูกค้าภายนอก ในกรณีมีการติดต่องานนอกเวลาทำการจะมีศูนย์บริการลูกค้าในการติดต่อติดตามตรวจสอบสถานะของสินค้าตลอดเวลา และบริษัทยังทำเกี่ยวกับวารสารต่าง ๆ กระจายให้ลูกค้ารับทราบ รวมทั้งมีคู่มือขอใบเสนอราคาและลักษณะงานในการให้บริการของบริษัทอย่างชัดเจน โดยอ้างอิงประโยชน์ของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“...กรณีที่ติดต่อกันหลังเวลาเลิกงาน จะมีศูนย์บริการลูกค้า... จะทำงานในลักษณะที่เป็นลูกค้า หลังจากที่เราตรวจสอบสินค้าเสร็จ จะมีเรื่องของการติดตามผู้เพื่อไหลสินค้า หรือในส่วนของพิธีการศุลกากรผ่านสถานะเรียบร้อยหรือยัง โดยจะมีเจ้าหน้าที่ Monitor อยู่ตลอดเวลา”

(นายภูริ : สัมภาษณ์วันที่ 5 กรกฎาคม 2553)

นอกจากนี้มีการศึกษาเอกสาร ยุทธศาสตร์องค์กร e-Logistics ที่ใช้ระบบในการสื่อสารแบบออนไลน์ในสำนักงานและสาขา (E-INFORMATION CENTER) สามารถเชื่อมโยงกับลูกค้าได้ สำหรับใช้ในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์ แบบสำรวจความคิดเห็น เป็นการช่วยกระจายข้อมูลข่าวสารให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

#### 4. ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารภายในบริษัท

บริษัท วิ-เซอร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด สามารถติดต่อสื่อสารได้ 24 ชั่วโมง ในส่วนของการปฏิบัติงานจะมีแผนกติดตามข้อมูลหลังการตรวจสอบเพื่อติดตามรถและเรื่องงานต่าง ๆ ทำให้ลูกค้าสามารถติดต่อประสานงานเกี่ยวกับสินค้าของลูกค้าได้ตลอดเวลา และพนักงานขับรถมีการใช้วิทยุสื่อสารในการติดต่อประสานงานกันตลอดเวลาเพื่อแจ้งการปฏิบัติงาน โดยอ้างประโยชน์ของนายภูริ ที่ว่า

“พนักงานขับรถต้องใช้วิทยุสื่อสารเพื่อเป็นการติดต่อประสานงานกันตลอดเวลา กรณีที่เกิดการชุมนุมหรือเกิดอุบัติเหตุจะมีการติดต่อกลับมาที่ศูนย์เพื่อหลีกเลี่ยงเส้นทางที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อสินค้าของลูกค้า และทำการประมวลผลว่าควรจะวิ่งรถในเส้นทางใด”

(นายภูริ : สัมภาษณ์วันที่ 5 กรกฎาคม 2553)

#### 4.3.3 การดำเนินการตามคำสั่งของลูกค้า (Order Processing)

ในส่วนของการดำเนินการตามคำสั่งของลูกค้า พิจารณา 4 ด้าน ได้แก่ ความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินการตามคำสั่งของลูกค้า ความถูกต้อง แม่นยำในการดำเนินการตามคำสั่งของลูกค้า การติดตาม/ตรวจสอบ แจ้งสถานะของสินค้าให้ลูกค้าทราบอย่างต่อเนื่อง ประสิทธิภาพของบริษัทในการดำเนินการตามคำสั่งของลูกค้า ดังนี้

##### 1. ความสะดวกรวดเร็วในการดำเนินการตามคำสั่งของลูกค้า

บริษัท วิ-เซอร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด เมื่อได้รับงานจากลูกค้าพนักงานจะทำการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทันที โดยมีกระบวนการการประกันคุณภาพ และการประกันเวลา โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน เช่น

“...สินค้าทุกจำนวนที่เข้ามาถึงราชอาณาจักรไทย บริษัทฯ สามารถที่จะจัดส่งภายในเวลา ถ้าเป็นสินค้าปกติจะใช้เวลา 2 วัน สำหรับใบกำกับการขนย้ายสินค้าที่ไม่ต้องตรวจสอบพิธีการ (Green Line) แต่ถ้าสินค้าต้องขอใบอนุญาตใช้เวลานานขึ้นตามประเภทของสินค้า โดยทั่วไปไม่เกิน 5 วัน เฉลี่ยอยู่ที่ 4 วัน นั่นคือการประกันเวลา”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

## 2. ความถูกต้อง แม่นยำในการดำเนินการตามคำสั่งของลูกค้า

บริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด ส่วนใหญ่ลูกค้าจะมีการกำหนดวันเวลาส่งสินค้าผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีการระบุตามประเภท รายละเอียดของสินค้าอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรที่มีรายละเอียดที่ถูกต้องตามความต้องการของลูกค้า และเน้นความถูกต้องตามคำสั่งของลูกค้าให้มากที่สุด โดยมีระบบควบคุมเรื่องคุณภาพความถูกต้องของเอกสารที่มีพนักงานคอยตรวจสอบความถูกต้องก่อน โดยมีหัวหน้างานคอยตรวจสอบความถูกต้อง อีกครั้งหนึ่งเพื่อป้องกันความผิดพลาด และให้เกิดความปลอดภัยมากที่สุด โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน เช่น

“จะมีระบบควบคุมเรื่องคุณภาพของความถูกต้องของเอกสารมีพนักงานคอยตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะเอาไปขนสินค้าไปปล่อยให้กับศุลกากร เพราะการตรวจสอบสิ่งที่ผิดจะมีเรื่องสิทธิประโยชน์ คือว่าใบขนใส่ชื่อสินค้าผิด ปริมาณสินค้าผิด หรือว่าไม่ได้ใส่สิทธิในการขอขึ้นประโยชน์จากภาษีที่ได้จ่ายไปจะเป็นปัญหาเหมือนกัน ความผิดพลาดตรงนี้ไม่เกิดขึ้นลูกค้าก็จะได้ประโยชน์ไม่มีปัญหาภายหลังสามารถที่จะขอคืนอากรได้ ก็จะเป็นการลดต้นทุนของในอนาคต”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

นอกจากนี้มีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับความปลอดภัย ด้วยระบบควบคุมคุณภาพ ในการตรวจสอบใบขนสินค้าแบบตรวจสอบมากกว่าหนึ่งครั้ง (Double Check) โดยจัดให้มีหน่วยงานตรวจสอบเอกสารทำงานตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งถูกวางแผนการทำงานไว้เป็น 3 ช่วงเวลา เพื่อรองรับการเติบโตของงาน และมีระบบการบ่งชี้ โดยการประทับตราจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ (Inspect Identify) โดยการระบุหมายเลขของแต่ละคนจากสัญลักษณ์การบ่งชี้ว่ามีการตรวจสอบสามารถสอบกลับว่าบุคคลใดเป็นผู้ตรวจสอบ หากมีข้อบกพร่องสามารถนำพนักงานคนนั้นไปพัฒนาอบรมได้อย่างถูกต้องตรงประเด็นและเกิดความชำนาญในงาน ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความน่าเชื่อถือ

จากการสังเกตการณ์โดยผู้วิจัยพบว่า บริษัท วี-เซิร์ฟ โลกีสติกส์ จำกัด มีการดำเนินงานตามคำสั่งของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ เพราะการรับคำสั่งจากลูกค้าทุกครั้งต้องเป็นลายลักษณ์อักษรทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ มีการยืนยันการรับงานกลับไปให้ลูกค้าตรวจสอบความถูกต้องของงาน จากนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องจะดำเนินงานตามแผนและขั้นตอนที่วางไว้ ซึ่งมีการตรวจเช็คในแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด จึงเกิดความเข้าใจในระบบการปฏิบัติงานที่ตรงกัน เพื่อลดความผิดพลาดและความซ้ำซ้อนของการทำงาน (วันที่เก็บข้อมูลครั้งแรก 22 มิถุนายน 2553 – วันที่เก็บข้อมูลครั้งที่สอง 30 มิถุนายน 2553)

### 3. การติดตาม/ตรวจสอบ แจ้งสถานะของสินค้าให้ลูกค้าทราบอย่างต่อเนื่อง

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลกีสติกส์ จำกัด เมื่อพนักงานได้รับงานจากทางลูกค้าจะต้องมีการจัดทำตารางงานส่งกลับไปให้กับทางลูกค้าเพื่อเป็นการยืนยันกับทางลูกค้า เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดระหว่างงาน และพนักงานมีการประสานงานติดตามเอกสารจากทางลูกค้าอย่างต่อเนื่องก่อนวันเรือเข้า เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินพิธีการศุลกากรตรวจปล่อยสินค้าตามเวลาที่กำหนด 2 วัน หรือระหว่างการขนส่งพนักงานมีการประสานงานติดตามแจ้งสถานะของสินค้าระหว่างการขนส่งอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาได้จากประโยชน์ที่ลูกค้าได้ไว้ ดังนี้

“...เมื่อได้เอกสารแล้วทางฝ่ายปฏิบัติการจะดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารก่อน เพื่อให้เอกสารมีความถูกต้องก่อนวันเรือเข้าจริง เพื่อลดต้นทุนในเรื่องค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ภายในท่าเรือ เพื่อให้ลูกค้าสามารถปล่อยสินค้าได้ทันทีภายในเวลาดำหนด คือภายใน 1-2 วันตามระยะเวลาที่สินค้าเข้าจริง คือ บริษัทจะดำเนินการติดตามให้ตลอด...”

(นางสาวจิรนนท์ : สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2553)

### 4. ประสิทธิภาพของบริษัทในการดำเนินการตามคำสั่งของลูกค้า

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลกีสติกส์ จำกัด เน้นทำตามความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก จะมีการตกลงเงื่อนไขขอบเขตการให้บริการตามคำสั่งที่ได้ตกลงกันไว้เท่านั้น เพื่อป้องกันปัญหาในเรื่องของการเรียกร้องค่าเสียหายจากการทำงานนอกเหนือคำสั่งต่าง ๆ โดยมีการตรวจสอบตามใบสั่งงานของลูกค้า มีการคุมเรื่องของการการันตีเวลา ในการดำเนินการตามคำสั่งของลูกค้าจะมีตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการตรวจปล่อยสินค้าให้กับทางลูกค้า เช่น สินค้ามาทางอากาศภายใน 1 วัน และสินค้ามาทางเรือจะสามารถปล่อยสินค้าไปถึงมือลูกค้าได้ไม่เกิน 3 วัน โดยการบริหารจัดการของบริษัทที่มีรูปแบบลักษณะของเอกสารที่สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา จะมีการใช้เอกสารช่วยตรวจเช็คในเรื่องต่าง ๆ ที่ขึ้นทะเบียนของ ISO เพื่อตรวจสอบกับคำสั่งของลูกค้า โดยมีแผนก



ตรวจสอบเข้ามาทำการตรวจสอบความบกพร่องทุกเดือน โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน เช่น

“... *Just in Time* คือคำมั่นสัญญาที่บริษัทให้กับลูกค้าไว้ว่านำเข้า-ส่งออกต้องภายในกำหนดเวลาที่รับงานรวมไปถึงงานจบ มีการคุมเรื่องการการันตี จะต้องปฏิบัติตามลูกค้า ซึ่งจะมีหน่วยงานเฉพาะควบคุมคอยดูงานของแต่ละวัน เพื่อให้สินค้าเข้าทันโรงงาน ถ้าระยะเวลามากและต้นทุนมากจะทำให้ค่าใช้จ่ายที่เป็นซัพพลายเชนสูงค่อเนื่องตามไปด้วย ราคาสินค้าจะสูงตาม แต่ถ้าสินค้าเข้าโรงงานได้เร็ว สินค้าส่งออกได้เร็ว ต้นทุนของสินค้าก็จะต่ำลง นั่นคือส่วนที่บริษัทควบคุมไม่ให้เกินระยะเวลาที่กำหนด หรือตรวจสอบปล่อยตามคำสั่งของลูกค้า...”

(นายภูริ : สัมภาษณ์วันที่ 5 กรกฎาคม 2553)

#### 4.3.4 การขนส่ง (Transportation)

ในส่วนของการขนส่ง พิจารณา 4 ด้าน ได้แก่ การขนส่งของบริษัทมีความรวดเร็ว และปลอดภัย ความรู้และประสบการณ์ในการขนส่งของพนักงาน มีการตรวจเช็คสภาพรถขนส่งก่อนนำไปใช้งานสม่ำเสมอ มีการตรวจสอบความถูกต้องของสินค้าก่อนนำส่งทุกครั้ง มีการควบคุมการขนส่งสินค้าด้วยระบบติดตามขนส่งผ่านดาวเทียม (GPS) ที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

##### 1. การขนส่งของบริษัทมีความรวดเร็ว และปลอดภัย

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการใช้ระบบของการควบคุมรถต่าง ๆ ให้มีความปลอดภัยในการขนส่ง และได้รับการรับรองของระบบ Q-mark จากกรมการขนส่งทางบก ซึ่งระบบ Q-mark เป็นระบบด้านความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริการในด้านการจัดส่งสินค้าตรงตามเวลา สินค้าไม่เกิดความเสียหาย สภาพสินค้าได้ตามคุณภาพต่าง ๆ โดยมีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กล่าวไว้ว่า

“...การทำงานบริษัทฯ ใช้ระบบการควบคุมรถต่าง ๆ ซึ่งพัฒนาผู้รับเหมาขนส่งของบริษัทฯ ที่ให้บริการอยู่จะต้องอยู่ในขอบข่ายของบริษัท... ซึ่งระบบ Q-Mark เป็นระบบด้านความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริการที่ใช้ V-Serve สินค้าจัดส่งตรงตามเวลา สินค้าไม่แตกหักเสียหาย ได้ตามคุณภาพต่าง ๆ โดยสามารถที่จะบริหารความเสี่ยงได้ หมายความว่า ถ้ามีสินค้าเสียหายสามารถเรียกชดเชยได้ตามเงื่อนไขที่ได้ทำสัญญาไว้กับลูกค้าไม่เกินตามวงเงินที่บริษัทกำหนดไว้...”

(นายปกรณ์ : สัมภาษณ์วันที่ 16 กรกฎาคม 2553)

นอกจากนี้มีการศึกษาเอกสาร ยุทธศาสตร์องค์กร E-TRANSPORT ซึ่งบริษัทได้พัฒนาขึ้นมาด้วยตนเอง เป็นระบบศูนย์ควบคุมและสั่งการรถขนส่งอิเล็กทรอนิกส์ (E-CALL CENTER &

BACKHAULS SYSTEM) มีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมให้ทันเวลา โดยมีระบบสัญญาณเตือนไฟ สีแดง และมีเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์บริการลูกค้า 24 ชั่วโมง ทำให้สามารถจัดรถขนส่งได้ตามที่ลูกค้า ต้องการ และส่งมอบสินค้าได้อย่างทันเวลา

## 2. ความรู้และประสบการณ์ในการขนส่งของพนักงาน

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการแบ่งความดูแลรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย มีทั้งส่วน จัดรถ ส่วนควบคุมดูแลผู้รับเหมาขนส่ง ซึ่งความรู้และประสบการณ์ในการขนส่งของพนักงาน ขั้บรถขนส่งของบริษัทฯ ต้องมีประสบการณ์มากกว่า 3 ปีขึ้นไป มีใบอนุญาตขับขี่ประเภท 4 มีความชำนาญเรื่องเส้นทาง การเดินทางเป็นอย่างดี มีความรู้เกี่ยวกับการป้องกันอุบัติเหตุ บริษัทฯ จะมีการตรวจสอบประวัติอาชญากรรมก่อนการรับเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัทฯ และหลังจากเป็น พนักงานของบริษัทฯ จะมีการอบรมพนักงาน ขั้บรถขนส่งสินค้าให้มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ โดยมี นายธีรเดช เป็นผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปว่า V-Serve มีแผนกของการขนส่งแยกออกจากบริษัทส่วนกลางอย่างชัดเจน จะมีพนักงานดูแลเรื่องรถขนส่งและคนขับรถ โดยเฉพาะ ในการอบรมพนักงานให้มีวินัยทั้งการแต่งกายและการตรงต่อเวลา เพื่อให้เป็นที่ น่าเชื่อถือต่อผู้พบเห็น

นอกจากนี้มีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับศูนย์อบรมปฏิบัติการขนส่งสำหรับการอบรม ให้กับพนักงานด้านปฏิบัติการคลังสินค้าและขนส่ง รวมถึงอบรมให้กับลูกค้า หน่วยงานราชการ และยังเปิดให้เป็นศูนย์ศึกษาคูงานให้กับนักศึกษา กับผู้สนใจทั่วไป และบริษัทฯ จัดทำคู่มือ ความปลอดภัยมาตรฐานขนส่งเรียกว่า V-SERVE SAFETY TRANSPORT SATANDARD (V-STTS) ใช้เป็นคู่มือของพนักงาน ขั้บรถทุกคน และส่งให้ผู้รับเหมาขนส่ง โดยคู่มือนี้ประกอบ ไปด้วย 1) คู่มือป้องกันอุบัติเหตุ 2) คู่มือป้องกันสินค้าสูญหาย

## 3. มีการตรวจเช็คสภาพรถขนส่งก่อนนำไปใช้งานสม่ำเสมอ

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการตรวจเช็ครถก่อนที่จะเริ่มนำไปใช้งาน โดยเช็ค น้ำ ในหม้อน้ำ น้ำมันเครื่อง น้ำมันเบรค เมื่อตรวจสอบเรียบร้อยจึงนำไปใช้งาน และมีพนักงานใน การติดตามสถานะสภาพของรถตลอด โดยมีแผนกของการขนส่งคอยดูแลเรื่องรถขนส่ง มี การตรวจสอบดูแลรักษาสภาพของรถตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการบำรุงรักษา ปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา มาตรฐานคุณภาพกล่าวของผู้วิจัย ตามที่นายธีรเดช กล่าวไว้ว่า

“...บริษัทมีการทำแผนธุรกิจในเรื่องการปรับปรุงรถขนส่ง จะมีการทำตรวจสอบดูแลรักษาทุก  
ระยะเวลาที่กำหนดทำให้สภาพของรถอยู่ในสภาพที่ดี และจะไม่มีค่าใช้จ่ายซ้ำซ้อนจากการ  
บำรุงรักษาที่เกิดจากการรถเสื่อมสภาพเร็วกว่าปกติ...”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

#### 4. มีการตรวจสอบความถูกต้องของสินค้าก่อนนำส่งทุกครั้ง

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีแผนตรวจสอบตามมาตรฐานตรวจสอบคุณภาพของ  
ตู้คอนเทนเนอร์ตามมาตรฐานที่เรียกว่า 7 Point จะมีการตรวจสอบจำนวนสินค้า หรือรายละเอียด  
ของสินค้า รวมทั้งคุณภาพของสินค้า โดยมีการถ่ายรูปตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทางขึ้นตอนเพื่อ  
เป็นการสำรวจสินค้าก่อนที่จะส่งถึงมือลูกค้า โดยมีระบบป้องกันใช้ซีลล็อกหน้าตู้คอนเทนเนอร์  
เพื่อป้องกันการเปิดก่อนที่สินค้าจะถึงมือลูกค้า โดยมีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์หลายคนกล่าว แต่  
นายธีรเดช กล่าวไว้ ดังนี้

“...มีการบรรจุแบ่งสินค้ากล่องเล็ก ๆ ที่เบิกจ่ายออกไปให้กับลูกค้า มีพนักงานเช็คคุณภาพ  
ความถูกต้องของสินค้าที่นำออก... ตรวจสอบคุณภาพของตู้คอนเทนเนอร์ที่ใส่เข้าไปมี  
คุณภาพที่ดี ไม่มีสนิม ไม่มีเส้นที่ทำให้สินค้าเสียหาย บริษัทจะไม่ปล่อยให้มีการบรรจุ  
สินค้าเข้าไป แต่โดยหลักคือ มีการตรวจสอบสินค้าก่อนเข้าไปโดยพนักงานปฏิบัติงานและ  
พนักงานตรวจสอบ...”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

นอกจากนี้มีการศึกษาเอกสาร รายงานการตรวจสอบการบรรจุสินค้า (ก่อน-หลังการบรรจุ  
สินค้าเข้าตู้) และรายการตรวจสอบตู้คอนเทนเนอร์ (Container Inspection Checklist) เพื่อตรวจสอบ  
คุณภาพของสินค้าและตู้คอนเทนเนอร์ รวมทั้งความถูกต้องของสินค้านำส่งถึงลูกค้าทุกครั้ง

จากการสังเกตการณ์โดยผู้วิจัยที่คลังสินค้าลาซาลพบว่า พนักงานคลังสินค้ามีการตรวจเช็ค  
ความถูกต้องสินค้านำส่งทุกครั้ง โดยขั้นแรกพนักงานจะตรวจสอบคุณภาพของตู้คอนเทนเนอร์  
ตามใบรายงานสภาพตู้และสินค้า ต่อมาระดับหัวหน้าคลังสินค้าจะตรวจเช็คใบตรวจงานอีกครั้ง  
พร้อมทั้งใช้ซีลล็อกหน้าตู้คอนเทนเนอร์ เพื่อป้องกันการเปิดก่อนที่สินค้าจะถึงมือลูกค้า (วันที่เก็บ  
ข้อมูลครั้งแรก 25 มิถุนายน 2553 – วันที่เก็บข้อมูลครั้งที่สอง 30 มิถุนายน 2553)

## 5. มีการควบคุมการขนส่งสินค้าด้วยระบบติดตามขนส่งผ่านดาวเทียม (Global Positioning System: GPS) ที่มีประสิทธิภาพ

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีระบบติดตามขนส่งผ่านดาวเทียม (GPS) เข้ามาควบคุมรถต่าง ๆ เช่น ระยะเวลา ระยะทาง คอยติดตามรถ ซึ่งสามารถตรวจสอบสถานะของรถได้ตลอดเวลา ในส่วนระบบ GPS นั้นมีระบบตรวจสอบต่าง ๆ ที่คิดไว้ เช่น ระบบตรวจสอบน้ำมัน ระบบตรวจสอบการสตาร์ทเครื่อง เพื่อช่วยควบคุมเรื่องต้นทุนค่าขนส่ง และช่วยคำนวณเส้นทางที่ควรใช้วิ่งที่ใช้ระยะเวลาสั้นที่สุด กำหนดน้ำมันต่อลิตร กำหนดต้นทุนเบื้องต้นในการให้ข้อมูลค่าใช้จ่ายกับลูกค้าได้ และมีศูนย์บริการลูกค้าใช้ชีวิตสื่อสารคอยเช็ครถตลอดเวลาว่ารถสามารถไปถึงปลายทางได้ โดยสินค้าของลูกค้าไม่สูญหาย โดยมีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของนางสาวจิรนนท์ กับอริยา และนายภูริ เช่น

“...จะมีระบบ GPS ในการดูแลงานให้กับลูกค้าว่ารถอยู่ในสถานะส่งของให้ลูกค้าเสร็จหรือยัง หรือลูกค้าสามารถติดตามดูได้เองในระบบศูนย์บริการข้อมูลของบริษัทฯ ว่ารถขนส่งทะเบียนรถนี้อยู่ในสถานะที่กำลังถือครองสินค้าอยู่หรืออยู่ในสถานะที่จะต้องไปรับตู้เปล่าหรือต้องไปคืนตู้ บริษัทมีระบบควบคุมแบบทันเวลาไม่ให้เกิดการส่งของลูกค้าไม่ทัน”

(นายภูริ : สัมภาษณ์วันที่ 5 กรกฎาคม 2553)

นอกจากนี้มีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับ GPS, TRUCK TRACKING & FLEET MANAGEMENT SYSTEM: ระบบการติดตามและบริหารรถขนส่งสินค้าผ่านดาวเทียม เพื่อใช้ในกระบวนการขนส่งสินค้า และกระจายสินค้า ที่นำมาใช้ควบคุมรถขนส่งของบริษัทฯ และรถในเครือให้วิ่งในเส้นทางและตารางเวลาที่กำหนด และเพื่อควบคุมต้นทุนของการขนส่ง และการใช้รถโดย สูญเปล่า เช่น การติดเครื่องนอน วิ่งนอกเส้นทาง เป็นต้น เพื่อการบริหารเวลาการทำงาน ให้บริการงานขนส่งให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

จากการสังเกตการณ์โดยผู้วิจัยที่ศูนย์กลางขนส่งก็งักพบว่า บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการตรวจเช็คสภาพรถที่ใช้ขนส่งเป็นประจำก่อนการนำรถไปใช้งาน มีการติดตั้งระบบติดตามขนส่งผ่านดาวเทียม (GPS) เพื่อติดตามสถานะหรือควบคุมเส้นทางในการเดินรถ และมีศูนย์บริการลูกค้าที่คอยให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง (วันที่เก็บข้อมูลครั้งแรก 20 มิถุนายน 2553 – วันที่เก็บข้อมูลครั้งที่สอง 29 มิถุนายน 2553)

#### 4.3.5 การพยากรณ์ความต้องการสินค้า (Demand Forecasting)

ในส่วนของการพยากรณ์ความต้องการสินค้า พิจารณา 4 ด้าน ได้แก่ มีการควบคุมและตรวจสอบความต้องการสินค้าอย่างต่อเนื่อง ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในการพยากรณ์ความต้องการสินค้า การใช้กลยุทธ์วางแผนการพยากรณ์ความต้องการสินค้า การพยากรณ์ความต้องการสินค้าของบริษัทมีประสิทธิภาพ ดังนี้

##### 1. มีการควบคุมและตรวจสอบความต้องการสินค้าอย่างต่อเนื่อง

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการสุ่มตรวจสอบสภาพสินค้าที่จัดเก็บเป็นประจำทุกเดือน สินค้ามีการหมุนเวียน 2-3 เดือน ถึงจะเบิกจ่ายออกไป ซึ่งพนักงานจะมีการตรวจสอบสภาพ และเช็คสต็อกทุกเดือน และการตรวจสอบความต้องการสินค้าโดยเก็บข้อมูลและเช็คกับลูกค้าทุกเดือนว่ามีปริมาณงานทั้งหมดจากตารางงานที่ลูกค้าส่งให้กับบริษัทฯ ล่วงหน้า 1 เดือน และดูจากภาพรวมของข้อมูลการนำเข้า-ส่งออกช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาของลูกค้า เพื่อตรวจสอบความต้องการสินค้าของลูกค้าอย่างต่อเนื่องในการเตรียมรถ การเตรียมสถานที่ให้เพียงพอกับปริมาณงานของลูกค้า โดยอ้างประโยชน์ที่กล่าวไว้ว่า

“มีการสุ่มตรวจสอบสภาพสินค้าที่จัดเก็บเป็นประจำทุกเดือน... ซึ่งเก็บไว้จะมีฝุ่นเกาะหรือแมลง ถ้าไม่ควบคุมดูแลจะมีการเข้าไปทำลายสินค้าได้ ซึ่งพนักงานจะมีการตรวจสอบสภาพและเช็คสต็อกทุกเดือน”

(นางสาวควิก : สัมภาษณ์วันที่ 30 มิถุนายน 2553)

##### 2. ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในการพยากรณ์ความต้องการสินค้า

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด จะมีฝ่ายการตลาดที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องการพยากรณ์ความต้องการสินค้าของลูกค้า โดยเฉพาะที่มีประสบการณ์ทำงานกับบริษัทฯ มากกว่า 10 ปี จะมีข้อมูลที่มีการเก็บไว้ในทุกเดือน ๆ ละครั้งเกี่ยวกับปริมาณความต้องการสินค้าของลูกค้า เพื่อวางแผนเป้าหมายในการพยากรณ์ความต้องการสินค้าให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า โดยมีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของนางสาวจිරนนท์ กล่าวไว้ว่า

“ฝ่ายการตลาดจะมีการเก็บข้อมูลในแต่ละเดือน โดยทุก ๆ เดือนว่าปริมาณของลูกค้าที่ให้ในแต่ละเดือนมีเท่าไรจะวางแผนเป้าหมาย และปริมาณไว้ว่าลูกค้าจะให้งานมาที่ตู้ และจะเช็คทุกเดือนมีปริมาณงานทั้งหมดที่ตู้จะดูจาก KPI จากกราฟทั้งหมด”

(นางสาวจिरนนท์ : สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2553)

### 3. การใช้กลยุทธ์วางแผนการพยากรณ์ความต้องการสินค้า

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด จะมีการพยากรณ์เพียงรอบของไตรมาสเท่านั้นในการวางแผนเป้าหมาย ซึ่งความต้องการสินค้าจะขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้าตามเงื่อนไขการขายของลูกค้าจะขึ้นอยู่กับช่วงระยะเวลาในการสั่งซื้อ จะพยากรณ์โดยดูจากยอดการส่งออกและการนำเข้าจากภาพรวมของทั้งประเทศ และมองภาพโดยรวมของกลุ่มประเภทของสินค้าที่เป็นที่ต้องการของตลาดหรือผู้บริโภคโดยดูจากสถิติการนำเข้าของกลุ่มลูกค้าของบริษัทฯ จากที่ผ่านมาเพื่อสามารถนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ และวางแผนเรื่องของการขนส่ง จัดเตรียมพนักงานหน่วยบริการให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งจะได้ขยายฐานในการรองรับการให้บริการกับลูกค้า โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน (ดูเพิ่มเติมที่ผนวก จ.) เช่น

“...V-Serve จะพยากรณ์เพียงไตรมาสเท่านั้น ถ้าเกิดมองว่าอัตราการเติบโตนี้อยู่ที่ประมาณ 30 % ต้องหาผู้รับเหมาขนส่งมาเพิ่มตามจำนวนที่วางไว้ เพื่อที่สามารถจะหมุนรองรับกับความต้องการของลูกค้าได้ หรือกรณีที่มีใบขนเพิ่มขึ้นจากปริมาณของงานต้องรับคนเข้ามาเพิ่มเติมในแผนที่ยังขาดคนอยู่ แต่บริษัทพยากรณ์มากไม่ได้ เพราะว่าความต้องการของลูกค้าไม่นิ่ง และมีลูกค้าหลากหลาย... แต่ว่าสามารถดูจากตัวเลขภาพรวมของประเทศได้จะสามารถนำมาใช้ตัดสินใจแต่ไม่แม่นยำ 100%...”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

### 4. การพยากรณ์ความต้องการสินค้าของบริษัทที่มีประสิทธิภาพ

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด ในส่วนความต้องการของลูกค้าการพยากรณ์การนำเข้าพื้นที่การจัดเก็บ และการดูแลสินค้า จะพยากรณ์โดยดูจากยอดการส่งออกและการนำเข้าของทั้งประเทศ และดูจากสถิติการนำเข้าของกลุ่มลูกค้าของบริษัท รวมทั้งมองความต้องการของตลาด เพื่อวางแผนเรื่องของการขนส่งที่จะต้องมีการหาผู้รับขนส่งเพิ่มเติม ในส่วนของหน่วยงานบริการลูกค้า จะใช้คนทำงานเพื่อจะได้ขยายฐานในการรองรับการให้บริการกับลูกค้า โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน เช่น

“...จะพยากรณ์โดยดูจากยอดส่งออกและนำเข้าของทั้งประเทศออกมาเป็นตัวเลขที่ทางบริษัทมีลูกค้า จะพยากรณ์โดยการทำเป็นเปอร์เซ็นต์ขึ้นมา แล้วเฉลี่ยเป็นลูกค้าออกไป จะวางแผนเรื่องของการขนส่ง และหน่วยงานบริการลูกค้า...”

(นางสาวพัชราภา : สัมภาษณ์วันที่ 5 กรกฎาคม 2553)

#### 4.3.6 การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management)

ในส่วนของการบริหารสินค้าคงคลัง พิจารณา 4 ด้าน ได้แก่ มีการควบคุม และตรวจสอบสินค้าคงคลังอย่างเป็นลำดับ ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในการบริหารสินค้าคงคลัง การใช้กลยุทธ์วางระบบในการบริหารสินค้าคงคลัง การบริหารสินค้าคงคลังของบริษัทที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

##### 1. มีการควบคุม และตรวจสอบสินค้าคงคลังอย่างเป็นลำดับ

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีตัวชี้วัดด้านความปลอดภัยของสินค้า โดยสินค้าที่เข้ามา ก่อนจะนำไปจัดเก็บจะต้องมีการถ่ายรูปไว้จะต้องมีการตรวจตามขั้นตอนวิธี ตรวจซีล ตรวจเบอร์ผู้ตรงกับเอกสาร หรือตรวจสภาพของสินค้า เมื่อทุกอย่างเรียบร้อยจึงดำเนินการจัดเก็บให้ถูกต้องตามสถานที่ต่าง ๆ จะต้องมีการติดเบอร์หน้าแถว เพื่อบ่งบอกชนิด จำนวน เลขที่ของครั้งสินค้าที่ผลิต และทำรายงานสินค้าคงคลังให้ลูกค้ารับทราบตลอด จะมีการตรวจสภาพสินค้าทุกเดือน จะมีการดูแลรักษาสภาพของสินค้าจะต้องสมบูรณ์ตลอดเวลา ในระยะเวลา 1 เดือน จะมีการตรวจสอบคลังสินค้าเช็ค สต็อกครั้งใหญ่ เพื่อตรวจสอบปริมาณความครบถ้วนของจำนวน และสถานที่ในการจัดเก็บตามประเภทของสินค้าถูกต้องตามจุดที่กำหนด และมีการทำความสะอาดพื้นคลังอย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน เช่น

“...จะมีการถ่ายรูปไว้ว่าสินค้ามาจากผู้คอนเทนเนอร์ จะมีการตรวจตามขั้นตอนวิธี ตรวจซีล ตรวจเบอร์ผู้ตรงกับเอกสาร ถ้าตรงตามเอกสารจะมีการถ่ายรูปซีล ถ่ายรูปเบอร์ผู้ ตัดซีลเปิดดู ออกมาถ่ายรูปไว้ก่อนที่จะคัดออกว่าสินค้าเป็นชนิด ประเภทสินค้า เมื่อตรวจเรียบร้อยแล้ว... จัดเตรียมว่าจะจัดเก็บถูกต้องตามสถานที่ความแถวต่าง ๆ วิธีการจัดเก็บ จะต้องมีการเข้าไปในแถว มีการติดเบอร์หน้าแถว เพื่อบ่งบอกว่าสินค้าชนิดนี้จำนวนเท่าไร เลขที่ของครั้งที่ผลิตอะไร เป็นตัวชี้บ่งว่าสินค้าที่รับมานั้นถูกต้องสมบูรณ์ 100 % จะมีการตรวจสภาพสินค้าทุก ๆ เดือน เมื่อจัดเก็บไปแล้ว ในการดูแลรักษาสภาพของสินค้าให้กับลูกค้า...”

(นายชาคริต : สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2553)

##### 2. ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในการบริหารสินค้าคงคลัง

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด การสรรหาบุคลากรมีการทดสอบการปฏิบัติงานจริง เมื่อเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัทจะมีการฝึกอบรมเน้นในการปฏิบัติงาน การรับส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพด้านความปลอดภัย การซ่อมหนีไฟ ตามโครงการที่สอนน้องทุกเดือน เพื่อเข้าใจระบบในการแยกสินค้า โดยพนักงานผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ตามคู่มือปฏิบัติและตามอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ เป็นการป้องกันสินค้าของลูกค้าเสียหาย หรือสูญหายจะมีผลกับชื่อเสียง และมีผลเกี่ยวกับการเคลมสินค้าของลูกค้าได้ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน เช่น

“สินค้าเพื่อการผลิต เพื่อการขาย จะต้องแยกออกจากสินค้าเพื่อการขายส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าสำเร็จรูป สินค้าเพื่อผลิตส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าประเภทวัตถุดิบเพื่อส่งเข้าโรงงาน ต้องแยกแยะให้พนักงานผู้ปฏิบัติการต้องรู้ตามคู่มือปฏิบัติหรือตามที่อำนาจหน้าที่รับผิดชอบอยู่”

(นายชาคริต : สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2553)

### 3. การใช้กลยุทธ์วางระบบในการบริหารสินค้าคงคลัง

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด ยึดถือเรื่องของการจ่ายแบบ FIFO เป็นหลัก คือสินค้าที่เข้ามาก่อนจะออกไปก่อน สินค้าใดที่มีวันผลิตก่อนแต่เข้ามาทีหลัง ก็ต้องมาจัดลำดับตามหมายเลขของครั้งที่ผลิตเป็นหลัก เพื่อป้องกันการหมดอายุของสินค้า และมีการใช้ระบบบริหารทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ช่วยจัดการการรับเข้า-จ่ายออก การนับสต็อกต่าง ๆ จะใช้บาร์โค้ดเข้ามาคุมจะมีผลกับการคำนวณพื้นที่จะมีผลเกี่ยวกับความสามารถในการจัดเก็บ สินค้าที่มีการเคลื่อนไหวมีการเข้า-ออกของสินค้าจะอยู่ในโซน A ข้างหน้าคลัง ส่วนสินค้าที่มีกิจกรรมน้อยลงมา จะอยู่ในโซน B และโซน C ตามลำดับ เพื่อความสะดวกในการเคลื่อนย้าย และช่วยประหยัดเวลาในการทำงานของพนักงาน โดยอ้างอิงนโยบายของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น

“...สินค้าประเภทอาหาร จะมีการจัดจ่ายหรือว่าเก็บข้อมูลตามเลขที่ของครั้งที่มีการผลิตของสินค้า จะต้องยึดถือเรื่องของการจ่ายแบบเข้าก่อนออกก่อน (First In First Out: FIFO) เป็นหลัก ... เพื่อป้องกันการหมดอายุของสินค้า ถ้าจ่ายสินค้าไปโดยไม่ได้อุณหภูมิของครั้งที่มีการผลิต สินค้าที่ผลิตก่อนจะถูกจ่ายทีหลัง ซึ่งทำให้ลูกค้าเสียโอกาสในการขาย และก็สินค้าเสียหายได้...”

(นางสาวคาวีกา : สัมภาษณ์วันที่ 30 มิถุนายน 2553)

### 4. การบริหารสินค้าคงคลังของบริษัทที่มีประสิทธิภาพ

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการจัดเก็บสินค้าไว้ตามประเภท และจัดสินค้าเป็น Lot ของแต่ละผลิตภัณฑ์ เพื่อความสะดวก รวดเร็วต่อการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า และมีการวางแผนการรับ การจัดเก็บ การจัดจ่ายที่ถูกต้อง ทันต่อเวลาที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงการดูแลรักษาสภาพสินค้าให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ รวมทั้งมีการนำระบบบาร์โค้ดมาใช้ทำให้เกิดความง่ายในการบริหารจัดการในเรื่องการคุมครั้งที่ผลิตของตัวสินค้า และอายุของสินค้า เพื่อให้ปริมาณสินค้าครบถ้วนตรงกับปริมาณความเป็นจริงมากที่สุด 100 % โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน เช่น



“...V-Serve รับผิดชอบดูแลสินค้าของลูกค้าที่นำมาฝากเก็บ จะต้องตรวจสอบรับสินค้าของลูกค้าให้ถูกต้องครบตามจำนวนและไม่เกิดการเสียหาย การสูญหายขึ้น”

(นางสาวดาวิกา : สัมภาษณ์ 30 มิถุนายน 2553)

จากการสังเกตการณ์โดยผู้วิจัยที่คลังสินค้าลาซาลพบว่า บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการจัดการสินค้าที่นำส่งให้กับลูกค้าตามครั้งที่ผลิตต่าง ๆ โดยมีการตรวจเช็ควันหมดอายุของสินค้าอย่างละเอียดจากใบตรวจเช็ครายการสินค้า เพื่อช่วยให้ทราบว่าสินค้า ชนิดไหนที่ลูกค้าควรจะมีการขายก่อนและสินค้าครั้งที่ผลิตไหนยังสามารถเก็บไว้ได้ ซึ่งช่วยให้ลูกค้าไม่เสียโอกาสในการขาย ช่วยลดต้นทุนได้เบื้องต้น และมีการนำระบบบาร์โค้ดเข้ามาช่วยในการตรวจเช็คสต็อกทำให้พนักงานทราบจำนวนและตำแหน่งของชนิดสินค้าที่แน่นอนจึงไม่เกิดความล่าช้าไม่เสียเวลามากในการทำงาน (วันที่เก็บข้อมูลครั้งแรก 25 มิถุนายน 2553 – วันที่เก็บข้อมูลครั้งที่สอง 30 มิถุนายน 2553)

#### 4.3.7 การจัดการวัตถุดิบ (Material Handling)

ในส่วนของการจัดการวัตถุดิบ พิจารณา 4 ด้าน ได้แก่ ความสูญเสียของวัตถุดิบที่เกิดจากการปฏิบัติงานมีน้อย ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในการจัดการวัตถุดิบ สามารถดูแลรักษาวัตถุดิบในสภาพที่สมบูรณ์อยู่เสมอ การจัดการวัตถุดิบของบริษัทที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

##### 1. ความสูญเสียของวัตถุดิบที่เกิดจากการปฏิบัติงานมีน้อย

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการดูแลตามมาตรฐานของอาหารจะต้องมีการควบคุมเรื่องความสะอาดของสินค้า (Good Manufacturing Practice: GMP) และมีการตรวจเช็คสภาพสินค้าของลูกค้าทุก ๆ สัปดาห์ เพื่อลดความเสียหายของวัตถุดิบของลูกค้า โดยพิจารณาจาก นางสาวอารียากล่าวไว้ว่า

“ระหว่างการรอส่งให้ลูกค้า ได้มีการจัดการดูแลในเรื่องของความสะอาดก่อนจัดส่ง ดูแลเรื่องสินค้าเสียหาย เพื่อที่จะลดวัตถุดิบของลูกค้าที่เสียหายจะมีการตรวจเช็คสภาพสินค้าของลูกค้าทุก ๆ สัปดาห์ และมีการเช็คสต็อกต่าง ๆ ทุกเดือนเหมือนการย้ายที่ใหม่ เพื่อดูสินค้าภายในเกิดการเสียหายหรือเปล่า”

(นางสาวอารียา : สัมภาษณ์วันที่ 29 มิถุนายน 2553)

## 2. ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในการจัดการวัตถุดิบ

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด พนักงานได้รับการอบรมก่อนการปฏิบัติงานจริง โดยมีคู่มือควบคุมกับการปฏิบัติงาน และมีการแยกประเภทของสินค้าเพื่อการขาย กับเพื่อการผลิต โดยมีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ กล่าวไว้ว่า

“จะเป็นสินค้าเพื่อการผลิต เพื่อการขาย จะต้องแยกออกว่าสินค้าเพื่อการขายส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าสำเร็จรูป สินค้าเพื่อผลิตส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าประเภทวัตถุดิบเพื่อส่งเข้าโรงงาน ต้องแยกแยะให้ออกพนักงานผู้ปฏิบัติการต้องรู้ตามคู่มือปฏิบัติหรือตามที่อำนาจหน้าที่รับผิดชอบอยู่”

(นายชากริต : สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2553)

## 3. สามารถดูแลรักษาวัตถุดิบในสภาพที่สมบูรณ์อยู่เสมอ

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการจัดการดูแลในเรื่องของความสะอาด จะมีการตรวจเช็คสภาพสินค้าของลูกค้าทุกสัปดาห์ และมีการเช็คสต็อกทุกเดือน เพื่อเป็นการตรวจสอบความเสียหายของสินค้าก่อนนำส่งไปถึงลูกค้า โดยอ้างประโยชน์ของ นางสาวอริยา กับ ดาวิกา กล่าวไว้ว่า

“ระหว่างการรอส่งให้ลูกค้า ได้มีการจัดการดูแลในเรื่องของความสะอาดก่อนจัดส่ง ดูแลเรื่องสินค้าเสียหาย เพื่อที่จะลดวัตถุดิบของลูกค้าที่เสียหายจะมีการตรวจเช็คสภาพสินค้าของลูกค้าทุก ๆ สัปดาห์ และมีการเช็คสต็อกต่าง ๆ ทุกเดือนเหมือน Relocation ต่าง ๆ เพื่อดูสินค้าภายในเกิดการเสียหายหรือเปล่า”

(นางสาวอริยา : สัมภาษณ์วันที่ 29 มิถุนายน 2553)

“มีการสุ่มตรวจสอบสภาพสินค้าที่จัดเก็บเป็นประจำทุกเดือน คือสินค้าบางครั้งการหมุนเวียนมีระยะเวลา 2-3 เดือน ถึงจะเบิกจ่ายออกไป ซึ่งเก็บไว้จะมีฝุ่นไปเกาะหรือแมลง ถ้าไม่ควบคุมดูแลอาจจะมีการเข้าไปทำลายสินค้าได้ ซึ่งจะมีการตรวจสอบสภาพ และเช็คสต็อกทุกเดือน”

(ดาวิกา : สัมภาษณ์วันที่ 30 มิถุนายน 2553)

## 4. การจัดการวัตถุดิบของบริษัทมีประสิทธิภาพ

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการตรวจสอบสภาพสินค้าจากบรรจุภัณฑ์ทั้งก่อนรับและก่อนส่ง ในการเก็บรักษาจะมีการควบคุมวัสดุหีบห่อต่าง ๆ ไม่ให้เกิดชำรุดเสียหาย มีการแยก

วัตถุดิบที่เป็นอันตรายและไม่เป็นอันตรายออกจากกันอย่างชัดเจน และจัดเก็บตามหมวดหมู่เดียวกัน เพื่อป้องกันการปนเปื้อน โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน เช่น

“การจัดการสินค้าให้กับลูกค้า 1) มีการตรวจสอบหน้าตู้ 100 % ทั้งด้านการรับและตรวจสอบสินค้า และมีการตรวจสอบสภาพสินค้าจะดูในด้านของบรรจุภัณฑ์และพาเลทของสินค้าต่าง ๆ ว่ามีการเสียหายอะไรไหม ทั้งก่อนรับและก่อนส่ง 2) จัดเก็บโดยแยกประเภทของสินค้าสินค้าประเภทเดียวกันจะอยู่ในหมวดหมู่เดียวกัน ถ้าเป็นสินค้าประเภทเคมีภัณฑ์ที่ไม่ใช่เป็นวัตถุดิบอันตรายสามารถเก็บในคลังทั่วไปได้ จะแยกออกจากสินค้าประเภทอาหาร คือมีระยะห่างระหว่างกัน เพื่อป้องกันการปนเปื้อนเมื่อเวลาที่แตกเสียหาย”

(นางสาวดาวิกา : สัมภาษณ์วันที่ 30 มิถุนายน 2553)

จากการสังเกตการณ์โดยผู้วิจัยที่คลังสินค้ากึ่งแก้ว และบางปูพบว่า บริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการแบ่งพื้นที่และแยกประเภทของสินค้าต่าง ๆ ออกจากกันอย่างชัดเจน ซึ่งมีการรักษาความสะอาดของตัววัตถุดิบและมีการจัดเก็บวัตถุดิบไว้อย่างเป็นระเบียบ และมีการตรวจเช็คสภาพของวัตถุดิบตั้งแต่เริ่มรับเข้ามาจนกว่าวัตถุดิบจะถูกส่งต่อไป (วันที่เก็บข้อมูลครั้งแรก 19 มิถุนายน 2553 – วันที่เก็บข้อมูลครั้งที่สอง 29 มิถุนายน 2553)

#### 4.3.8 การบริหารคลังสินค้า (Warehousing and Storage)

ในส่วนของการบริหารคลังสินค้า พิจารณา 4 ด้าน ได้แก่ อุปกรณ์ที่ใช้ดำเนินการเคลื่อนย้ายสินค้าอย่างปลอดภัยครบถ้วน ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในการบริหารคลังสินค้า มีระบบในการจัดการพื้นที่ในคลังสินค้าอย่างเป็นระเบียบ การบริหารคลังสินค้าของบริษัทมีประสิทธิภาพ ดังนี้

##### 1. อุปกรณ์ที่ใช้ดำเนินการเคลื่อนย้ายสินค้าอย่างปลอดภัยครบถ้วน

บริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการบริหารจัดการเครื่องมือในการเคลื่อนย้ายสินค้าให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับพื้นที่ในคลังสินค้า และมีอุปกรณ์ช่วยปกป้องสินค้ากระทบกันเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายกับตัวสินค้า โดยมีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของนายชาคริตกับนายธีรเดช เช่น

“ต้องบริหารจัดการ ตลอดจนเครื่องมือช่วยอำนวยความสะดวก เช่น รถโฟร์คลิฟ และพาเลท ย่อมเป็นส่วนประกอบที่ค่อนข้างสำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารจัดการทางด้านคลังสินค้า เพราะเครื่องมือที่ทุนแรงต่าง ๆ ต้องดูว่าเหมาะสมกับสินค้าหรือไม่สอดคล้องกับพื้นที่”

(นายชาคริต : สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2553)

## 2. ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในการบริหารคลังสินค้า

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีหัวหน้าส่วนอาวุโสที่เป็นผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ 5 ปี เป็นผู้ดูแลบริหารภายในคลังสินค้า และมีพนักงานด้านคลังสินค้าที่มีความรู้เรื่องเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการเคลื่อนย้ายสินค้าอย่างปลอดภัย เนื่องจากมีการฝึกอบรมให้กับบุคลากรต่าง ๆ ในทุกเดือน ให้มีความรู้ในเรื่องการใช้เครื่องมือ และวิธีการดูแลรักษาอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ทราบวิธีปฏิบัติในการทำงานอย่างปลอดภัย ไม่ให้เกิดสินค้าเสียหาย โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน เช่น

“การสรรหาบุคลากร... เวลาคัดเลือก คือ มีการสอบสัมภาษณ์ มีการทดสอบการปฏิบัติงานจริง และดูประวัติการทำงานพร้อมเอกสารแนบต่าง ๆ ที่ครบถ้วน และหลังจากนั้นเมื่อพนักงานเข้ามาเป็นพนักงานบริษัทก็จะมีการฝึกอบรมตามหัวข้อต่าง ๆ ที่เน้นในการปฏิบัติงาน การรับส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพด้านความปลอดภัย การซ่อมหนีไฟ การอพยพหนีไฟ และก็มีการใช้เครื่องมือรถยกได้อย่างปลอดภัยอย่างน้อย คือ ตามโครงการที่สอนน้องทุกเดือน เรื่องของการบริหารด้านบุคลากร”

(นางสาวดาวิกา : สัมภาษณ์วันที่ 30 มิถุนายน 2553)

นอกจากนี้มีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับด้านความปลอดภัยในการทำงาน โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับอัคคีภัยจึงจัดให้มีระบบความปลอดภัยประกอบด้วย 1) ติดตั้งสัญญาณเตือนภัย เมื่อเกิดอัคคีภัยในอาคารทุกอาคาร 2) ติดตั้งเครื่องดับเพลิงอัตโนมัติตามจุดเสี่ยงต่าง ๆ 3) จัดให้มีการจำลองสถานการณ์เพลิงไหม้และการอพยพหนีภัย ปีละ 2 ครั้ง รวมถึงจัดการอบรมและซ้อมดับเพลิงเพื่อให้พนักงานมีความคุ้นเคยในการใช้อุปกรณ์ดับเพลิงและอพยพหนีไฟ 4) มีการนำระบบเข้าออกอาคารโดยใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Access Card) เพื่อป้องกันบุคคลภายนอกเข้ามาในสำนักงาน ซึ่งได้ดำเนินการติดตั้งทุกประตูเข้าออกของบริษัท 5) ติดตั้งระบบสัญญาณกันขโมยระบบอินฟราเรด เพื่อป้องกันการโจรกรรม

## 3. มีระบบในการจัดการพื้นที่ในคลังสินค้าอย่างเป็นระเบียบ

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการวางแผนในการจัดเก็บสินค้าแต่ละประเภท เช่น สินค้าวัตถุดิบ สินค้าสำเร็จรูป สินค้าอันตราย จะมีการวางระบบการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และปลอดภัย เรื่อง 3S คือ ความปลอดภัยด้านอัคคีภัย โจรกรรม และอุบัติเหตุเป็นหลัก โดยมีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของนางสาวดาวิกา และนายชาคริต เช่น

“การบริหารคลังสินค้าหลัก ๆ คือ การวางระบบปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และปลอดภัย ซึ่งใช้มาตรฐานสำหรับอุตสาหกรรม (International Organization for Standardization: ISO) และในเรื่องของความปลอดภัย คือ ใช้มาตรฐานความร่วมมือในการป้องกันผู้ก่อการร้ายของประเทศสหรัฐอเมริกา (CUSTOMS TRADE PARTNERSHIPS AGAINST TERRORISM: C-TPAT) ซึ่งเน้นในด้านสินค้าที่ส่งออกไปสหรัฐอเมริกา...”

(นางสาวดาวิกา : สัมภาษณ์วันที่ 30 มิถุนายน 2553)

#### 4. การบริหารคลังสินค้าของบริษัทที่มีประสิทธิภาพ

บริษัท วิ-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการจัดการพื้นที่ในคลังสินค้าของบริษัทที่ได้รับการรับรองของ US Custom มีเรื่องของการทำ 7 Point จะมีเรื่องของกระบวนการตรวจสอบตู้สินค้าต้องมีสภาพที่สมบูรณ์ และสะอาด รวมทั้งเน้นเรื่องของกระบวนการตั้งแต่นำเข้าวิธีการจัดการ เรื่องระบบภายในคลังสินค้าต้องมีระบบความปลอดภัย มีการรายงานปริมาณสูงสุดในการรับสินค้าในแต่ละวันให้ลูกค้าทราบ โดยมีแผนกตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ในการควบคุมการดูแลตลอดเวลา ซึ่งสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานวัดผลการทำงานเชื่อมโยงให้เป็นแผนการปฏิบัติงานประจำปี จากที่ผ่านมามีแนวทางป้องกัน คือ จะมีการเรียกร่องค่าเสียหายของสินค้าเสียหาย ถ้าเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์กับสินค้าที่เข้ามาทั้งหมดนั้นจะอยู่ที่ 0.02 % ซึ่งบริษัทเป็นผู้ให้บริการ โลจิสติกส์การบริหารคลังสินค้าต้องมีพื้นที่ว่างน้อยที่สุด และกระบวนการบริหารจัดการทางด้านคลังสินค้ามีความเหมาะสม เพียงพอ และถูกต้องตามที่ลูกค้าได้กำหนดไว้ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน เช่น

“...ถ้าเกิดว่าสินค้าคงคลังข้างในเต็ม ถือว่าลูกค้ามีเยอะหมายความว่าภารกิจบริการจะได้กำไรจากการเข้าพื้นที่จากการ Lift On/ Lift Off เพราะฉะนั้นการบริหารคลังสินค้าเพื่อการค้าคือถ้าพื้นที่ยังเหลืออยู่เท่าไรก็พยายามขายให้เต็มให้คลังมีพื้นที่ว่างน้อยที่สุด”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

นอกจากนี้มีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับคู่มือมาตรฐานความปลอดภัยคลังสินค้า (V-Serve Warehouse Safety Standard: V-SWS) เน้นการให้บริการด้วยความถูกต้องและปลอดภัยได้กำหนดเป็นคู่มือมาตรฐานความปลอดภัยคลังสินค้า เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานให้กับพนักงาน สามารถศึกษาได้จากคู่มือมาตรฐานความปลอดภัยคลังสินค้า

ตัวอย่าง : คู่มือมาตรฐานการใช้อุปกรณ์ในคลังสินค้า เพื่อป้องกันเพลิงไหม้ เช่น ห้ามใช้ปลั๊กไฟฟ้าเสียบพ่วงต่อกันหลายปลั๊ก จะทำให้สายไฟร้อนต้องตรวจสอบเช็คอยู่เสมอว่าอยู่ในสภาพใช้งานได้ ติดตั้งสัญญาณเตือนภัยประจำคลังสินค้า กรณีเกิดไฟไหม้ ต้องสามารถส่งสัญญาณเสียงได้

ทั่วอาคารคลังสินค้า อุปกรณ์ไฟฟ้ามีมาตรฐานผ่านการรับรอง ต้องใส่ระบบตัดไฟเมื่อเกิดไฟรั่วทุกเครื่อง เพื่อความปลอดภัยเมื่อเกิดไฟฟ้าลัดวงจร อุปกรณ์ไฟฟ้าหลังเลิกงานต้องถอดปลั๊กทุกครั้ง จัดสถานที่สำหรับสูบบุหรี่ จัดไว้นอกคลังสินค้า และมองเห็นได้อย่างชัดเจน โดยในอาคารเป็นสถานที่ห้ามสูบบุหรี่เด็ดขาด มีป้ายชัดเจนและมีบทลงโทษทางวินัย ตรวจสอบสภาพรถโฟร์คลิฟท์หรือรถบรรทุกทุกทั้งก่อน-หลังการใช้งาน และตรวจวัดแก๊สรั่วทุกวันจ่อครกในจุดจ่อไฟให้เรียบร้อย ปิดวาล์วแก๊สทุกครั้งหลังเลิกงาน

ตัวอย่าง : มาตรการป้องกันสินค้าสูญหาย เช่น มีการจัดทำประวัติพนักงาน ด้วยการพิมพ์ลายนิ้วมือ โดยส่งสำเนาให้กับเจ้าหน้าที่ตำรวจเพื่อเช็คประวัติอาชญากรรม เพื่อป้องกันทรัพย์สิน อุปกรณ์ จึงมีการขึ้นทะเบียนทรัพย์สินของบริษัทฯ ทุกชิ้นที่ใช้ในคลังสินค้าหรือศูนย์ขนส่ง พร้อมตรวจเช็คเป็นประจำทุกเดือนเพื่อสำรวจความเสียหายและป้องกันการสูญหาย เพื่อป้องกันอุบัติเหตุและการลักขโมย มีการตรวจสอบสารเสพติดสำหรับพนักงานคลังสินค้า 4 เดือน/ครั้ง และพนักงานขับรถโฟร์คลิฟท์ 6 เดือน/ครั้ง ติดตั้งกล้องวงจรปิด (CCTV) ไว้ในจุดที่มีการเข้าออกและในจุดที่มีสินค้า เพื่อควบคุมตรวจสอบการทำงานภายในคลังสินค้า

จากการสังเกตการณ์โดยผู้วิจัยที่คลังสินค้าลาซาลพบว่า บริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการรักษาความสะอาดในพื้นที่คลังเก็บสินค้าเป็นอย่างดี มีการแยกพื้นที่ของสินค้าที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมทั้งมีการติดตั้งถังดับเพลิงตามจุดต่าง ๆ มีการตรวจเช็ครถโฟร์คลิฟท์ทุกวันก่อนการนำไปใช้งาน และมีคู่มือเกี่ยวกับมาตรฐานความปลอดภัยต่าง ๆ ที่เก็บไว้ในตู้หน้าคลังสินค้า (วันที่เก็บข้อมูลครั้งแรก 25 มิถุนายน 2553 – วันที่เก็บข้อมูลครั้งที่สอง 30 มิถุนายน 2553)

#### 4.3.9 การเลือกที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้า (Plant and Warehouse Site Selection)

ในส่วนของการเลือกที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้า พิจารณา 4 ด้าน ได้แก่ ที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้ามีความเหมาะสม และปลอดภัยในการเก็บรักษาสินค้า ที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้าสะดวกต่อการเข้าถึง ที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้าใกล้แหล่งวัตถุดิบ และถูกค้า การเลือกที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้าของบริษัทมีประสิทธิภาพ ดังนี้

##### 1. ที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้ามีความเหมาะสม และปลอดภัยในการเก็บรักษาสินค้า

บริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด เน้นเรื่องความเหมาะสมในการเข้า-ออกของรถที่เป็นผู้คอนเทนเนอร์ และพื้นที่คลังสินค้าในเขตบางปูมีความกว้าง และไม่ใกล้แหล่งชุมชน จึงไม่มีผลกระทบต่อชุมชน โดยมีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของนางสาวดาวิกา และนายภูริ เช่น

“พื้นที่คลังบางปูค่อนข้างกว้างและไม่ได้ใกล้แหล่งชุมชน ไม่มีผลกระทบต่อชุมชน ไม่มีมลภาวะต่อชาวบ้านใกล้เคียง เช่น เสียงดัง ถ้าเกิดสินค้าเสียหายจะเกิดกลิ่นเหม็นรบกวน คือบริษัทดูภูมิทัศน์ว่ามีผลกระทบต่อชาวบ้านที่พักอาศัยอยู่หรือเปล่า ไม่ใช่บริษัทไปอาศัยแล้วทำเสียงดัง หรือมีการถ่ายเทสารเคมีปนเปื้อนลงไปตามแหล่งน้ำที่ชาวบ้านใช้ได้”

(นางสาวคาวีกา : สัมภาษณ์วันที่ 30 มิถุนายน 2553)

## 2. ที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้าสะดวกต่อการเข้าถึง

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด อยู่ใกล้ท่าเลที่ดีมีการจราจรสะดวกในการขนส่ง การกระจายสินค้า และใกล้ท่าเรือ มีจุดเด่นคือ คลังบางนาจะเป็นศูนย์กลางในการกระจายสินค้าได้ทั่วทั้งภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคเหนือ ใกล้ทางด่วนมอเตอร์เวย์วงแหวนซึ่งการเดินทางสะดวก ใกล้สนามบินสุวรรณภูมิ ทำให้ลูกค้าประหยัดค่าขนส่ง ส่วนคลังสินค้าของลาซาลมีจุดเด่นคือสะดวกต่อการเดินทางใกล้แหล่งการส่งสินค้าของลูกค้า โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน กล่าวไว้ ดังนี้

“...มีคลังสินค้าอยู่ 3 ที่ แต่ละจุดมีจุดเด่นที่แตกต่างกันอย่างที่คลังบางนาจะเป็นศูนย์กลางในการกระจายสินค้าได้ทั่วทั้งภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคเหนือ ใกล้ทางด่วนเดินทางสะดวก ส่วนที่คลังกิ่งแก้ว ก็จะใกล้สนามบินสุวรรณภูมิ 12 กิโลเมตร ใกล้ท่าเรือลาดกระบังและกระจายออกไปในประเทศ ทำให้ลูกค้าประหยัดค่าขนส่ง ถนนเส้นนั้นเป็นถนนที่ไม่มีมีการติดเวลาการจราจร ซึ่งจะวิ่งได้ 24 ชั่วโมง ส่วนคลังสินค้าของลาซาล คือจุดเด่นสะดวกต่อการเดินทางใกล้แหล่งการส่งสินค้าของลูกค้า”

(นางสาวคาวีกา : สัมภาษณ์วันที่ 30 มิถุนายน 2553)

## 3. ที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้าใกล้แหล่งวัตถุดิบ และลูกค้า

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด เวลาเสนอลูกค้าจะเน้นที่ใกล้ลูกค้า เพื่อให้สะดวกและสามารถป้อนสินค้าหรือวัตถุดิบเข้าโรงงานได้ทัน และมีส่วนลดในกรณีมีปริมาณงานมาก ส่วนคลังสินค้าของลาซาล คือจุดเด่นสะดวกต่อการเดินทางใกล้แหล่งการส่งสินค้าของลูกค้า คลังสินค้าบางปูจะเน้นลูกค้าในกลุ่มทางด้านนิคมอุตสาหกรรมบางปูและนิคมอุตสาหกรรมบางพลีเป็นหลัก ใกล้โรงงานผลิต ลูกค้าสามารถมารับได้สะดวก และมีความเพียงพอในการรองรับกับปริมาณความต้องการของลูกค้า โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน เช่น

“การเปิดคลังตรงไหนต้องมีการศึกษาพื้นที่ว่าสถานที่นั้นมีโรงงานลูกค้าเยอะไหม อย่างคลังสินค้าที่บางนา บริษัทจะมีลูกค้าอยู่ในโซนนั้นเยอะไปได้ทั้งท่าเรือ สนามบินก็รวดเร็ว คลังสินค้าที่บางปูก็รองรับลูกค้าที่อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมบางปูเป็นส่วนใหญ่ หรือจะเป็นที่คลังสินค้ากึ่งแกวจะรองรับลูกค้าที่อยู่ในสนามบิน บริษัทดูสถานที่ใกล้ทั้งทางบก ทางเรือ ทางอากาศ”

(นายภูริ : สัมภาษณ์วันที่ 5 กรกฎาคม 2553)

#### 4. การเลือกที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้าของบริษัทที่มีประสิทธิภาพ

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีทำเลที่ตั้งเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่มีลูกค้ามาใช้บริการ อยู่ใกล้ทำเลที่ดีมีการจราจรสะดวก ใกล้ท่าเรือกับสนามบินที่เป็นศูนย์กลางในการกระจายสินค้าโดยเน้นลูกค้าเป็นหลัก ในการรองรับกับปริมาณความต้องการของลูกค้า และช่วยประหยัดค่าขนส่งในการเดินทาง โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน เช่น

“V-Serve เลือกตั้งพื้นที่ที่มีโรงงาน เช่น คลังสินค้าบางปู คือใกล้นิคมอุตสาหกรรมบางปูที่สำคัญจะต้องอยู่ใกล้กับถนนหลักที่จะวิ่งไปสู่ตามเส้นทางกิจกรรมด้าน โลจิสติกส์ คลังสินค้า V-Serve มีที่บางปู กึ่งแกว หรือบางนาเป็นคลังสินค้าที่รวมเขตในภาคตะวันออกจะเป็นเส้นทางที่วิ่งไปแหลมฉบังรองรับสินค้าที่จะวิ่งจากกรุงเทพไปที่แหลมฉบัง หรือจากแหลมฉบังกระจายเข้าไปที่กรุงเทพฯ หรือจังหวัดอื่นจะต้องมาเก็บไว้ที่คลังสินค้าของบริษัทก่อน สถานที่ของบริษัทอยู่ในพื้นที่ที่มีความสำคัญด้าน โลจิสติกส์ซึ่งท่าเรือ และอยู่ใกล้กับลูกค้า”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

จากการสังเกตการณ์โดยผู้วิจัยพบว่า บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการเลือกที่ตั้งอยู่ใกล้กับทางคมนาคมที่สัญจรรถได้สะดวกและรวดเร็ว และที่สำคัญนั้นคือตั้งอยู่ใกล้กับโรงงานของลูกค้าทำให้สะดวกในการเก็บและส่งสินค้าให้ทันกับความต้องการของลูกค้าได้ (วันที่เก็บข้อมูลครั้งแรก 19 มิถุนายน 2553 – วันที่เก็บข้อมูลครั้งที่สอง 29 มิถุนายน 2553)

#### 4.3.10 การจัดซื้อวัตถุดิบ (Procurement)

ในส่วนของการจัดซื้อวัตถุดิบ พิจารณา 4 ด้าน ได้แก่ มีระบบติดตามวัตถุดิบระหว่างรอการสั่งซื้อ ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในการจัดซื้อวัตถุดิบ มีการอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับอุปกรณ์และเครื่องมือก่อนตัดสินใจซื้อ การจัดซื้อวัตถุดิบของบริษัทที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้



## 1. มีระบบติดตามวัตถุดิบระหว่างรอการสั่งซื้อ

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการจัดการควบคุมสินค้า (Vender Management Inventory: VMI) เป็นการนำเข้าสู่ซื้อวัตถุดิบให้ทางลูกค้า ซึ่งบริษัทฯ ทำให้ลูกค้าในลักษณะของการพยากรณ์สต็อกของวัตถุดิบในการผลิต เป็นลักษณะการบริหารจัดการลดระยะเวลาส่งมอบสินค้าของลูกค้าส่งมอบวัตถุดิบที่ส่งทำตามที่ลูกค้าสั่ง บริษัทฯ จะมีพนักงานในการติดตามเอกสารจากผู้ขายของลูกค้าต่างประเทศ ซึ่งทำให้มีประสิทธิภาพในกระบวนการรักษาคุณภาพก่อนข้างคิมีตัวชี้วัดมีระบบประกันเวลาว่าเมื่อเรือเข้าถึงท่าเรือจะสามารถจะส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้ภายใน 2 วัน และทางอากาศสินค้าเข้าจะการันตีว่าลูกค้าจะได้สินค้าภายใน 6 ชั่วโมง และมีแผนก M&E ในการติดตามวัสดุที่บริษัทฯ เป็นผู้แทนจำหน่ายและนำเข้าวัตถุดิบสำหรับงาน โลจิสติกส์ครบวงจร โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวไว้ว่า

“...ในส่วนของ การสั่งซื้อ คือ ถ้าลูกค้าสั่งซื้อพวกฟิล์มวันนี้ก็ได้ภายใน 3 วัน แต่ถ้าเป็นผลิตภัณฑ์อื่น เช่น สินค้าที่ต้องสั่งซื้อเพิ่มเติมระยะเวลาจะขยายไปอีกนิดเพราะสั่งจากต่างประเทศเข้ามา”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

## 2. ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในการจัดซื้อวัตถุดิบ

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด จะมีแผนกจัดซื้อที่มีประสบการณ์มากกว่า 30 ปี เป็นแผนกห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) จับคู่ธุรกิจ (Business Matching) เพื่อเลือกที่จะเป็นตัวแทนขายให้กับทางลูกค้า เพื่อที่จะได้ราคาถูกให้มีความเหมาะสมกับราคาดลาดก่อนตัดสินใจซื้อต้องมีมากกว่า 3 แหล่งเปรียบเทียบกันว่าแหล่งไหนถูกที่สุดแล้วค่อยตัดสินใจซื้อ โดยมีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของนางสาวพัชราภา และนายธีรเดช โดยอ้างประโยคที่กล่าวไว้ ดังนี้

“ในส่วนของอุปกรณ์วัตถุดิบจะต้องใช้รถยนต์ที่สามารถใช้ได้ มีคุณภาพได้มาตรฐาน มีความเหมาะสมกับราคาดลาดในยุคนั้นแล้วค่อยตัดสินใจซื้อ... อุปกรณ์หลักของโลจิสติกส์พวกรถ อะไหล่ ยางรถยนต์ ต้องมีการเปลี่ยนก่อนข้างตามระยะเวลา ฝ่ายจัดซื้อต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์หาข้อมูลที่มีมากกว่า 3 แหล่งเปรียบเทียบกันว่าแหล่งไหนถูกที่สุดแล้วค่อยตัดสินใจซื้อ”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

### 3. มีการอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับอุปกรณ์และเครื่องมือก่อนตัดสินใจซื้อ

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด จะมีแผนพับข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดของ อุปกรณ์และเครื่องมืออย่างชัดเจนส่งให้กับลูกค้าทางไปรษณีย์ หรือถ้าลูกค้าสนใจสามารถเข้าไป ดูรายละเอียดได้ที่เว็บไซต์ก่อนการตัดสินใจซื้อของแต่ละครั้ง ถ้าลูกค้ามีข้อสงสัยเกี่ยวกับอุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ บริษัทมีผู้เชี่ยวชาญที่มากประสบการณ์ให้คำปรึกษา โดยผู้วิจัยสรุปจากข้อมูล ของ นางสาวพัชราภา ได้ว่า บริษัทมีการส่งเอกสารเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของสินค้าให้กับลูกค้า ทางไปรษณีย์ที่มีการอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับอุปกรณ์และเครื่องมือให้ลูกค้าทราบอย่างละเอียด และชัดเจนก่อนที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ หากลูกค้ามีข้อสงสัยเกี่ยวกับการเลือกใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ เหมาะสมกับการใช้งานสามารถติดต่อศูนย์บริการลูกค้าของบริษัทได้โดยตรง

### 4. การจัดซื้อวัตถุดิบของบริษัทมีประสิทธิภาพ

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีในส่วนของบริษัท V-Serve M&E จะหาโรงงานที่ผลิต โดยตรง เพื่อที่จะได้ราคาถูก จะมีแผนกจัดซื้อที่เป็นแผนกห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) จับคู่ ธุรกิจ (Business Matching) เพื่อเลือกที่จะเป็นตัวแทนขายให้กับทางลูกค้าด้วย ส่วนในการจัดซื้อ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับภายในคลังสินค้าต้องผ่านสำนักงานใหญ่ทั้งหมด โดยกรอกแบบฟอร์ม ใบสั่งซื้อตามระเบียบปฏิบัติขอซื้อที่มีผู้เซ็นต่ออนุมัติเป็นขั้นตอนนี้ขึ้นอยู่กับความเร่งด่วน มีแผนกจัดซื้อ ต้องหาข้อมูลมากกว่าแหล่ง 3 แหล่งเปรียบเทียบกันว่าแหล่งไหนถูกที่สุด โดยเลือกที่มีความเหมาะสมกับราคาตลาดก่อนการตัดสินใจซื้อ แต่อุปกรณ์หลักของ โลจิสติกส์พวกรถ อะไหล่ ยางรถยนต์ ต้องมีการเปลี่ยนตามระยะเวลา โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน เช่น

“การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือในการเอื้ออำนวยเป็นเครื่องทุ่นแรงในการปฏิบัติงาน ทางด้านคลังสินค้า ทุกอย่างต้องผ่านสำนักงานใหญ่ทั้งหมด ตลอดจนการสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์ เกี่ยวกับเครื่องเขียนต่าง ๆ สำนักงานใหญ่จะเป็นผู้จัดซื้อจัดหาให้... ถ้าสินค้าบางสิ่งและ เครื่องมือบางอย่างที่เร่งด่วนต้องระบุระยะเวลาใช้ขอด่วนในใบสั่งซื้อตามเงื่อนไขใน การสั่งซื้อประมาณหนึ่งสัปดาห์”

(นายชาคริต : สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2553)

#### 4.3.11 การบรรจุภัณฑ์ (Packaging)

ในส่วนของการบรรจุภัณฑ์ พิจารณา 4 ด้าน ได้แก่ การตรวจเช็คอุปกรณ์ และเครื่องมือ ก่อนทำการบรรจุภัณฑ์ ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในการบรรจุภัณฑ์ การควบคุม และ ตรวจสอบการบรรจุภัณฑ์ขณะการขนย้าย ประสิทธิภาพในการบรรจุภัณฑ์ของบริษัท ดังนี้

### 1. การตรวจเช็คอุปกรณ์ และเครื่องมือก่อนทำการบรรจุภัณฑ์

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการตรวจเช็คสภาพรถยกสินค้าก่อนนำไปใช้งาน และมีการตรวจลักษณะของสินค้าในการเลือกใช้เล็อกวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือก่อนทำการบรรจุ โดยมีนางสาวจิรนนท์ และนายชากริต เช่น

“จะดูสินค้าของลูกค้าก่อนว่าลักษณะของสินค้าเป็นอย่างไรจึงมาทำการบรรจุให้มีการรัดหุ้มซีล หรือเป็นพาเลท ใช้เป็นพาเลทไม้ พาเลทพลาสติก”

(นางสาวจิรนนท์ : สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2553)

### 2. ความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในการบรรจุภัณฑ์

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด จะมีการอบรมในส่วนของพนักงานก่อนเข้าทำงาน มีการฝึกอบรมเรื่องของการบรรจุ เรื่องของการใช้อุปกรณ์ และวิธีการจัดวางสินค้าอย่างถูกต้อง โดยมีหัวหน้างานในการควบคุมอยู่ จะมีหน่วยงานที่ให้คำแนะนำปรึกษาในการบรรจุภัณฑ์ของสินค้าส่งออก ซึ่งสามารถออกไปรับรองการอบยาของไม้ที่ใช้ในการตีได้ โดยมีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ของนางสาวดาวิกา และนายภูริ เช่น

“สินค้าส่วนใหญ่ที่จะบรรจุภัณฑ์มาเก็บจะเป็นพวกเครื่องจักร และสินค้าที่จะส่งออกเป็นพวกการบรรจุสินค้าแบบไม้เต็มตู้ คือจะต้องมีการตีลังไม้ ตีเขต ซึ่งจะมีหน่วยงานที่ให้คำแนะนำปรึกษา จะต้องระบุขอบเขตของสินค้า กว้าง ยาว สูง น้ำหนักเท่าไร ซึ่งจะสามารถประเมินราคาค่าใช้จ่าย และออกไปรับรองการอบยาของไม้ที่ใช้ในการตีได้”

(นางสาวดาวิกา : สัมภาษณ์วันที่ 30 มิถุนายน 2553)

นอกจากนี้มีการศึกษาเอกสาร คู่มือเทคนิคการบรรจุตู้สินค้าด้วยความถูกต้องและปลอดภัย ตามมาตรฐาน C-TPAT รวมทั้งมีการจัดองค์ความรู้และภูมิปัญญาอย่างเป็นระบบด้วยการสร้างศูนย์สาธิตบรรจุตู้คอนเทนเนอร์ เพื่อสาธิตวิธีการบรรจุตู้ให้กลุ่มลูกค้า และเป็นศูนย์ศึกษาดูงานให้กับหน่วยงานราชการ และองค์กรต่าง ๆ ในการบรรจุสินค้าได้อย่างถูกวิธีและปลอดภัย

### 3. การควบคุม และตรวจสอบการบรรจุภัณฑ์ขณะการขนย้าย

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีหัวหน้างานในการควบคุมการบรรจุขณะการขนย้าย จะมีพนักงานวางแผนการบรรจุสินค้ามีขั้นตอนการทำงานตามมาตรฐานของบริษัท รวมถึงการควบคุมสินค้าของลูกค้าไม่ให้เกิดความเสียหายหรือสูญหาย จากการสัมภาษณ์พบว่า จะมีการตรวจสอบในสินค้าทุกผลิตภัณฑ์ก่อนการบรรจุ มีการตรวจสอบสินค้าให้ตรงตามเอกสารที่จะบรรจุเข้าตู้ และมี

การถ่ายรูปเช็คสภาพสินค้า เพื่อตรวจสอบคุณภาพให้มั่นใจว่าสินค้าจะไม่เสียหายจากต้นทาง โดย นายธีรเดช กล่าวต่อว่า

“...เมื่อตรวจสอบเสร็จจะส่งให้พนักงานตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง จะมีการตรวจสอบหลายคน คนสุดท้ายหัวหน้าผู้คุมจะต้องทำการลงชื่อ เพื่อให้พนักงานรักษาความปลอดภัย ตรวจสอบก่อนออกไป ถ้าเกิดว่าในใบตรวจเช็ครายการสินค้า ไม่มีชื่อหัวหน้าในการเซ็นรับรองก็จะไม่ปล่อยสินค้าออกไป...”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

จากการสังเกตการณ์โดยผู้วิจัยของคลังสินค้าทั้ง 3 แห่งพบว่า บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการตรวจเช็คสินค้าอย่างละเอียดตั้งแต่การรับสินค้าจนถึงการจัดเก็บและการจัดส่ง ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีการถ่ายรูปการทำงานไว้ตลอดเวลา พร้อมทั้งมีกล้องวงจรปิดติดตั้งไว้ด้วย เพื่อป้องกันสินค้าสูญหาย หรือเสียหายสามารถใช้เป็นหลักฐานยืนยันกับลูกค้าได้ (วันที่เก็บข้อมูลครั้งแรก 25 มิถุนายน 2553 – วันที่เก็บข้อมูลครั้งที่สอง 30 มิถุนายน 2553)

#### 4. ประสิทธิภาพในการบรรจุภัณฑ์ของบริษัท

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด จะมีการอบรมในส่วนของพนักงานก่อนเข้าทำงาน เพื่อให้ทราบวิธีการบรรจุภัณฑ์อย่างชัดเจน และปลอดภัย รวมทั้งมีการเชื่อมโยงระบบบริหารทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) ช่วยควบคุมการบรรจุสินค้าในแต่ละวัน มีการคำนวณในแต่ละปริมาณงานกับปริมาณการใช้คน ในการควบคุมปริมาณงานจะมีการจัดเรียงให้ได้มากที่สุด การบรรจุภัณฑ์สินค้าให้กับลูกค้ามีทั้งสายรัด มีกล่อง และมีพาเลทเพื่อป้องกันไม่ให้สินค้าเสียหาย จะมีการตรวจสอบของทุกสินค้าก่อนการบรรจุใช้มาตรฐานการควบคุมในเรื่องของความถูกต้อง บรรจุตามปริมาณที่ลูกค้าต้องการขึ้นอยู่กับคำสั่งของลูกค้า ส่วนการบรรจุผู้จะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของตู้คอนเทนเนอร์ตามมาตรฐาน 7 Point ตู้ที่ใช้ต้องมีคุณภาพที่ดี ไม่มีสนิม ไม่มีสิ่งปนที่ ทำให้สินค้าเสียหาย บริษัทได้เปิดศูนย์สาธิตการบรรจุผู้ ในแต่ละขั้นตอนต้องมีการถ่ายรูปไว้ทุกกระบวนการจะมีการบันทึกด้วยกล้องวงจรปิดและจัดเก็บไว้ตามข้อกำหนดของสหรัฐอเมริกา คือต้องสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา โดยมีหลักฐานยืนยันให้กับลูกค้าสามารถติดตามดูทางอินเตอร์เน็ต ได้ เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายกับสินค้าของลูกค้า หรือสูญหายที่จะมีผลกับชื่อเสียง และมีผลเกี่ยวกับการเรียกร้องค่าเสียหายของสินค้าจากลูกค้า มีการการันตีเวลาในการบรรจุตู้คอนเทนเนอร์ ไว้ไม่เกิน 20 นาที คือนับจากเวลาที่มีการเรียงสินค้า โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน (ดูเพิ่มเติมที่ผนวก จ.) เช่น

“...บรรจุภัณฑ์ด้านส่งออก ไม้ที่ใช้จะต้องผ่านการอบยาควบคุมความชื้นออกจากตัวไม้หมด ซึ่งทางเกษตรจะมีการควบคุม ลูกค้าบางท่านไม่ทราบใช้ไม้ไม่ได้อบยา และไม่มีมาตรฐาน ถูกส่งกลับมา ซึ่งในด้านการบรรจุภัณฑ์จะมีผู้คอยให้คำปรึกษาและให้บริการลูกค้า ถ้าสินค้านำไปเป็นถัง ๆ การส่งมีการเคลื่อนย้ายจะทำให้ถังบุบหรือถึงแตกได้ บริษัทจะแนะนำลูกค้าว่า ควรวางบนพาเลทใช้สายรัดพลาสติกเกรดให้อยู่ถึงเวลาใช้รถโฟร์คลิฟต์ยกออกมาได้ทันที เพราะว่าแรงงานหายาก และค่าแรงค่อนข้างสูง ซึ่งจะช่วยในด้านความปลอดภัยของสินค้า และช่วยลูกค้าประหยัดต้นทุน...”

(นางสาวดาวิกา : สัมภาษณ์วันที่ 30 มิถุนายน 2553)

นอกจากนี้มีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับมาตรฐานความปลอดภัยด้านก่อการร้าย C-TPAT (US.Customs) มีการบันทึกขั้นตอนในการบรรจุสินค้าเข้าสู่คอนเทนเนอร์ และมีการสำรอง (Backup) ข้อมูลเพื่อตรวจสอบในอนาคต มีการถ่ายรูปสินค้าขณะรับ-จ่ายสินค้า มีการตรวจสอบสภาพตู้สินค้าก่อนการบรรจุสินค้าทั้ง 7 จุด (7 Point Check) เพื่อป้องกันสินค้าเสียหายและของแปลกปลอม ดังนี้

- (1) ตรวจสอบพื้นตู้ด้านนอก (Outside / Undercarriage)
- (2) ตรวจสอบผนังตู้ภายนอกด้านซ้าย-ขวา (Left-Right Out Side)
- (3) ตรวจสอบประตู/ บานพับ/ หมุดล็อก (Outside/Inside Door, Hinges, Harps)
- (4) ตรวจสอบผนังตู้ภายในด้านซ้าย-ขวา (Left-Right in Side)
- (5) ตรวจสอบหลังคา/ เพดาน (Roof / Ceiling)
- (6) ตรวจสอบผนังด้านหน้า (Front Wall)
- (7) ตรวจสอบพื้นตู้คอนเทนเนอร์ (Floor)

#### 4.4 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการศึกษาพบว่า บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 4.4.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- 4.4.2 การสร้างความแตกต่าง
- 4.4.3 การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

#### 4.4.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ในส่วนของการเป็นผู้นำด้านต้นทุน พิจารณา 3 เรื่อง ได้แก่ การมีประสิทธิภาพในการจัดการต้นทุนที่ต่ำที่สุดของบริษัท บริษัทมีผลกำไรและผลประกอบการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (จากการศึกษาเอกสารดูรายละเอียดเพิ่มเติมที่ผนวก ข.) การส่งมอบสินค้าในสภาพที่สมบูรณ์และส่ง ณ สถานที่ที่ลูกค้าต้องการอย่างถูกต้อง ดังนี้

##### 1. การมีประสิทธิภาพในการจัดการต้นทุนที่ต่ำที่สุดของบริษัท

บริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีระบบควบคุมเรื่องของคุณภาพของความต้องการของเอกสาร การตรวจสอบเรื่องสิทธิประโยชน์ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดสามารถช่วยลดต้นทุนในอนาคตได้ และมีการใช้ผู้รับเหมาขนส่งเพื่อกระจายความเสี่ยงออกไป โดยไม่ต้องแบกรับต้นทุนในการดูแลรักษารถในการควบคุมไม่ให้รุดหาย มีการลดต้นทุนเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าโดยมีการเลือกที่ตั้งของคลังสินค้าให้มีความเหมาะสมอยู่ใกล้กับลูกค้า เพื่อประหยัดค่าขนส่ง และบริษัทตั้งเป็นแกนนำสมาคมผู้ขนส่งทางบกรวมตัวกันเพื่อใช้ในการต่อรองการซื้อยางและการซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้บำรุงรักษาเกี่ยวกับรถ เพราะการซื้อหลายคนในปริมาณมากทำให้อำนาจในการต่อรองราคาลดลง มีการบริหารการขนส่งโดยลดการเกิดสินค้าตกลับมาเที่ยวเปล่าเพื่อประหยัดต้นทุนได้ บริษัทเลือกที่ตั้งคลังสินค้าอย่างเหมาะสมช่วยลดต้นทุนค่าขนส่งในเรื่องการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า ทำให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ โดยมีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กล่าวไว้ ดังนี้

“...การเลือกที่ตั้งคลังสินค้า คือ สถานที่ที่ช่วยลดต้นทุนในเรื่องการจัดส่ง เพราะถ้าคลังสินค้าไปอยู่ในพื้นที่ที่ไม่เหมาะสมจะเกิดค่าขนส่งที่เกินความจำเป็น เช่น รถจะวิ่งจากแหลมฉบังเข้ามาเก็บในคลังสินค้าด้วยระยะทาง 100 กิโลเมตร จะเพิ่มเป็น 200 กิโลเมตร ในแง่ของลูกค้าคือ ประหยัดเรื่องต้นทุนขนส่ง ในแง่ของบริษัท คือ ความสามารถในการแข่งขัน...”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

นอกจากนี้มีการศึกษาเอกสาร โครงการประกวดค้นแบบ โลจิสติกส์ครบวงจร 2552 หัวข้อเกี่ยวกับความสามารถในการลดต้นทุนด้วยการใช้ระบบบาร์โค้ดมาใช้สำหรับการบริหารจัดการคลังสินค้า จัดการสินค้าและการบริหารทรัพยากรของบริษัท โดยจะช่วยในการจัดการระบบงานต่าง ๆ ตั้งแต่ การรับสินค้าเข้าคลัง การจัดเก็บ การย้ายสินค้า การเบิก การบรรจุหีบห่อและการจัดส่ง การตรวจนับสินค้า รองรับการทำงานหลายคลังพร้อมกัน (Multi-warehouse) เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันเวลา บุคคลภายในองค์กรและลูกค้าได้รับข้อมูลสินค้าที่ถูกต้องเชื่อถือได้ ดังนั้นการนำระบบบาร์โค้ดเข้ามาใช้มีประโยชน์ ดังนี้

- 1) ลดต้นทุนด้านอัตราค่าจ้างคน หากเปรียบเทียบกับคลังสินค้าที่บริหารจัดการแบบ Manual บนพื้นที่ 2,000 ตารางเมตร จะต้องใช้แรงงาน 12 คน แต่เมื่อนำระบบบาร์โค้ดเข้ามาใช้สามารถลดแรงงาน 4 คน เหลือ 8 คน โดยลดจำนวนพนักงานคือข้อมูล พนักงานขับรถโฟล์คลิฟท์ พนักงานตรวจนับสินค้า (เป็นเงินที่ประหยัดได้ 480,000 บาท/ปี)
- 2) ลดวัสดุสิ้นเปลืองและอุปกรณ์ในการทำงาน เช่น กระดาษ รถโฟล์คลิฟท์ เป็นต้น
- 3) ลดขั้นตอนในการทำงานซ้ำซ้อน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น มีความพร้อมสามารถรองรับการขยายตัวของบริษัทฯ ได้ตลอดเวลา
- 4) ลูกค้านำสามารถรับสินค้าได้รวดเร็วและไม่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน

## 2. บริษัทมีผลกำไร และผลประโยชน์ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

บริษัท วี-เชิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด เป็นผู้ให้บริการด้าน โลจิสติกส์จากที่ผ่านมามีผลประโยชน์จากการดำเนินงานที่ดีขึ้น (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมที่ผนวก ข.) โดยมีกิจกรรมการขนส่งที่มีการพัฒนามูลค่าเพิ่มการบริการลูกค้าที่ครอบคลุม ได้แก่ การจัดการระบบสินค้ารถบรรทุก การขนส่งข้ามแดนและการขนส่งระหว่างประเทศ และมีกระบวนการบรรจุตู้ที่มีโอกาสสร้างผลกำไรที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ โดยมีอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการของสินค้าที่รองรับให้ลูกค้า ซึ่งกระบวนการจะจะมีการตรวจสอบสภาพตู้ก่อนการบรรจุสินค้าเข้าสู่คอนเทนเนอร์ ในแต่ละขั้นตอนต้องมีการถ่ายรูป จะมีการบันทึกในตัวกล่องวงจรปิดและจัดเก็บไว้ตามข้อกำหนดของ US Custom คือสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา โดยมีหลักฐานยืนยันให้กับลูกค้า เพื่อป้องกันตัวเองในการควบคุมสินค้าของลูกค้าไม่ให้เสียหายหรือสูญหาย จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่า ส่วนทางด้านขนส่งออกจะมีหน่วยงานผู้คอยให้คำปรึกษา ในการเคลื่อนย้ายสินค้าที่เป็นถังให้วางบนพาเลทใช้สายรัดพลาสติกรัดช่วยในเรื่องความปลอดภัยของสินค้า ช่วยลูกค้าประหยัดต้นทุน โดยนางสาว คาวีกา กล่าวไว้ว่า สามารถใช้รถโฟล์คลิฟท์เคลื่อนย้ายสินค้าได้ง่าย โดยไม่ต้องใช้แรงงานจำนวนมาก ส่วนในการบรรจุสินค้าเข้าสู่คอนเทนเนอร์มีการประกันเวลาไว้ไม่เกิน 20 นาที นับจากเวลาที่มีการเรียงสินค้า มีการรักษาความน่าเชื่อถือของลูกค้า มีเรื่องของการควบคุมเวลาและคุณภาพ ทำให้ระยะเวลาที่ผ่านมาบริษัทฯ มีการเติบโตตลอด โดยมีผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...บรรจุกันท์อยู่ที่ความต้องการของลูกค้า... การบรรจุสินค้าไม่เต็มตู้จะก่อให้เกิดความเสียหายจากสินค้ากระทบกันได้ เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายกับตัวสินค้ามากเกินไปจะมีอุปกรณ์ให้แก่ลูกค้าเหมือนกับว่าลูกค้าต้องซื้ออุปกรณ์ของบริษัท...”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

### 3. การส่งมอบสินค้าในสภาพที่สมบูรณ์และส่ง ณ สถานที่ที่ลูกค้าต้องการอย่างถูกต้อง

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพของสินค้า มีพนักงานคอยตรวจสอบการบรรจุสินค้า และตรวจเช็คคุณภาพของสภาพสินค้าอย่างละเอียดก่อนจะบรรจุเข้าสู่คอนเทนเนอร์ มีการตรวจสอบคุณภาพของตู้คอนเทนเนอร์ 7 Point ที่ใส่เข้าไปมีคุณภาพที่ดี ไม่มีสนิม ไม่มีเสียงที่ทำให้สินค้าเสียหาย มีระบบป้องกันมีซีลล็อกจนกระทั่งถึงปลายทาง จากการสัมภาษณ์ของนายธีรเดชสรูปได้ว่า จะมีการถ่ายรูปตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทางทุกขั้นตอน เพื่อเป็นการสำรวจสินค้าก่อนที่จะส่งถึงมือลูกค้า เมื่อสินค้าไปถึงปลายทางสินค้าจะอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ โดยอ้างประโยคที่ว่า “เมื่อสินค้าไปถึงปลายทางก็มั่นใจว่าสินค้าจะไม่เสียหายจากต้นทาง” และในส่วนของรถขนส่งมีระบบ GPS ในการดูแลงานให้กับลูกค้า และมีการวัดระดับระยะเวลาที่กำหนด มีระบบ Call Center คอยติดตามสถานะของรถขนส่งสินค้า โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลายคน จากการสัมภาษณ์กล่าวตรงกัน เช่น

“...รถขนส่งมีระบบ GPS ในการดูแลงานให้กับลูกค้าว่ารถตอนนี้อยู่ในสถานะไหนส่งของให้ลูกค้าเสร็จหรือยัง หรือลูกค้าสามารถดูได้เองในระบบ Call Center ว่ารถขนส่งทะเบียนนี้อยู่ในสถานะที่กำลังถือครองสินค้าอยู่หรือจะต้องไปปรับตู้เปล่าหรือต้องไปคืนตู้ จะมีระบบควบคุมเวลาว่าทำอะไรไม่ให้สินค้าตกเรือไม่ให้เกิดการส่งของลูกค้าไม่ทัน...”

(นายภูริ : สัมภาษณ์วันที่ 5 กรกฎาคม 2553)

#### 4.4.2 การสร้างความแตกต่าง

ในส่วนของ การสร้างความแตกต่าง พิจารณา 3 เรื่อง ได้แก่ การสร้างคุณค่าในการให้บริการที่มีหลากหลายรูปแบบ การมีระบบติดตามตรวจสอบสถานะของสินค้าตลอด 24 ชั่วโมง ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า คุณภาพของการให้บริการกับลูกค้าได้อย่างทั่วถึง และเสมอภาค ดังนี้

##### 1. การสร้างคุณค่าในการให้บริการที่มีหลากหลายรูปแบบ

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีด้านเกี่ยวกับตัวแทนออกของ และให้บริการเกี่ยวกับงานด้านโลจิสติกส์ครบวงจร มีเรื่องของการควบคุมเวลา มีการประกันเวลาและคุณภาพ ในส่วนคลังสินค้าจะมีการใช้ระบบบาร์โค้ดควบคุมสินค้าทำให้การทำงานมีความแม่นยำ มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้นในการจ่ายสินค้าได้ตรงเวลา และมีศูนย์กระจายสินค้าตามภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อรองรับความต้องการการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าทันที โดยมีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ กล่าวไว้ว่า



“จะมีด้านเกี่ยวกับชิปปีง เรื่องของคำเนิพธิการศูลการนำเข้าและส่งออกให้กับลูกค้า และมีด้านคลังสินค้า มีในส่วนของการขนส่ง และมีทางด้านการติดต่องานระหว่างประเทศ บริษัทได้ดำเนินการทั้งหมด และจะมีในส่วนของการฝึกอบรมที่เป็นมูลค่าให้กับลูกค้า และก็มีในส่วนของการที่ปรึกษาด้านกฎหมาย เพื่อให้ลูกค้าที่มีปรึกษาเกี่ยวกับด้านโลจิสติกส์ ในเรื่องของการบริการลูกค้า จะสร้างมูลค่าให้กับลูกค้า”

(นางสาว จิรนนท์ : สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2553)

## 2. การมีระบบติดตามตรวจสอบสถานะของสินค้าตลอด 24 ชั่วโมง ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้า

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีระบบติดตามงานอิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์แบบ Real Time ซึ่งสามารถตรวจสอบสถานะการตรวจปล่อยสินค้า การรับบรรจุ และการส่งมอบสินค้าได้ ในส่วนของการติดต่อสื่อสารสามารถติดต่อสื่อสารได้ 24 ชั่วโมง โดยมีผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กล่าวไว้ว่า

“V-Serve นั้นจะแตกต่างจากผู้ให้บริการอื่น ๆ คือ สามารถดูสถานะของงานได้ ส่วนในเรื่องของการติดต่อสื่อสารของฝ่ายปฏิบัติงานจะมีแผนกติดตามข้อมูลหลังการตรวจปล่อยในการติดตามรถและเรื่องต่าง ๆ ตลอด 24 ชั่วโมง ลูกค้าสามารถติดต่อประสานงานได้ และสินค้าของทางลูกค้าก็จะมีไม่มีการตกเหลือ”

(นางสาวพัชราภา : สัมภาษณ์วันที่ 5 กรกฎาคม 2553)

## 3. คุณภาพของการให้บริการกับลูกค้าได้อย่างทั่วถึง และเสมอภาค

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด จะเน้นกิจกรรมการดำเนินการตามคำสั่งของลูกค้า ในเรื่องของข้อมูลข่าวสาร และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว ตรงเวลา โดยบริษัทสามารถตรวจปล่อยสินค้าของลูกค้าได้ตรงตามเวลา และสินค้าของลูกค้ามีความปลอดภัย โดยมีเรื่องเทคโนโลยี ERP เข้ามาเชื่อมโยงกระบวนการตั้งแต่การเสนอราคาตลาดจนถึงการทำงาน การให้บริการของลูกค้า การตรวจปล่อยสินค้าที่ทำเรือ การจองรถของการขนส่ง และการบริหารการวางบิล ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เกิดความรวดเร็ว จะมีการคุมเรื่องของการดำเนินงานเสร็จ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน (ดูเพิ่มเติมที่ผนวก จ.) เช่น

“การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นข้อมูลที่จะเชื่อมโยงกัน บริษัทสามารถที่จะวางบิลได้ค่อนข้างเร็ว ลูกค้าไม่ต้องเสียเวลาในการรอมาก...”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

นอกจากนี้มีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารจัดการด้วยธุรกิจด้าน โลจิสติกส์เป็นธุรกิจที่ผู้ใช้บริการมุ่งหวังในเรื่องของการลดต้นทุน ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ดังนั้นการทำงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพจึงคงเป็นนโยบายหลักที่ต้องปฏิบัติของธุรกิจด้าน โลจิสติกส์ ด้วยนวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์ระบบการรับข้อมูลใบเสนอราคาแบบออนไลน์ (Quotation Electronic Transfer) ซึ่งสามารถลดขั้นตอนการทำงาน มีความรวดเร็วในการรับข้อมูลและได้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเก็บราคาค่าบริการผิดที่ผ่านการยืนยันจากลูกค้า ซึ่งระบบควบคุมการเบิกเงินเชื่อมโยงกับแผนกการรับงานและจัดส่งสินค้า โดยการกำหนดค่าใช้จ่ายที่สามารถเบิกได้ ป้องกันการเบิกค่าใช้จ่ายเกินกว่าความเป็นจริงหรือการเบิกซ้ำซ้อนได้ถึง 100 % โดยระบบจะมีการตรวจสอบจำนวนเงินที่เบิกไปแล้วและแสดงให้เห็นทุกครั้งที่มีการเบิกเงิน และป้องกันการผิดพลาดที่จะเกิดจากผู้ปฏิบัติงาน

#### 4.4.3 การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

ในส่วนของการตอบสนองอย่างรวดเร็ว พิจารณา 3 เรื่อง ได้แก่ การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ในการให้บริการลูกค้าของบริษัท การส่งมอบสินค้าในเวลาที่ถูกลูกค้าต้องการ หรือกรณีเร่งด่วน การจัดการกิจกรรม โลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพทำให้บริษัทสามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ดังนี้

##### 1. การตอบสนองอย่างรวดเร็วในการให้บริการลูกค้าของบริษัท

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีการจัดการกิจกรรมการบรรจุภัณฑ์ จะตรวจเช็คอุปกรณ์ และเครื่องมือก่อนทำการบรรจุภัณฑ์ การตรวจเช็คสภาพรถยกสินค้าก่อนนำไปใช้งาน และมีการตรวจสอบลักษณะของสินค้าในการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือก่อนทำการบรรจุ เพื่อลดความล่าช้าในการดำเนินงาน และในการบริหารสินค้าคงคลังมีการใช้ระบบบาร์โค้ดช่วยให้การทำงานเร็วเพิ่มขึ้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีนางสาวจิรนนท์ และ ดาวิกา กล่าวไว้ว่า

“จะดูสินค้าของลูกค้าก่อนว่าลักษณะของสินค้าเป็นอย่างไรจึงมาทำการบรรจุให้มีการรัดหุ้มซีด หรือใช้เป็นพาเลทไม้ พาเลทพลาสติก เพื่อให้เหมาะสมกับสินค้า และเกิดความสะดวกปลอดภัยในการเคลื่อนย้าย”

(จิรนนท์ : สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2553)

“คลังสินค้าใช้ระบบบาร์โค้ดช่วยให้ทำงานได้เร็วมากยิ่งขึ้น สินค้าประเภทอะไหล่รถยนต์จะเป็นชิ้นเล็ก ๆ จะจ่ายให้ตามร้านค้ารายย่อย ซึ่งถ้าไม่นำระบบบาร์โค้ดมาใช้จะไม่สามารถจัดสินค้าหรือว่าจ่ายสินค้าให้กับลูกค้าได้ทันเวลา อย่างน้อยพื้นที่ 2,000 ตารางเมตร กับสินค้า 3,000 รายการ จะต้องมีคนทำงานเกือบ 30 คน แต่ปัจจุบันมีคนงานแค่ 10 คนที่ใช้ใน

การปฏิบัติงาน เพราะว่ามีระบบบาร์โค้ดเข้ามาช่วยความแม่นยำ ถูกต้องของเอกสารมีมาก เพื่อให้ลูกค้าเชื่อมั่นว่าบริษัทสามารถดูแลและจ่ายสินค้าได้ตรงเวลา สามารถช่วยยืนยันกับลูกค้าได้เวลารับคำสั่งซื้อ และเรื่องของการบริการรับจ่ายสินค้าจะเน้นทันเวลาที่กำหนดไว้”

(คาวิกา : สัมภาษณ์วันที่ 30 มิถุนายน 2553)

## 2. การส่งมอบสินค้าในเวลาที่ถูกค้าต้องการ หรือกรณีเร่งด่วน

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มีระบบควบคุมเรื่องของคุณภาพของความถูกต้องของเอกสารให้ตรงตามรายละเอียดของสินค้าจึงมีแผนตรวจสอบตามมาตรฐานของบริษัท โดยผู้วิจัยได้สรุปจากการให้ข้อมูลของนายธีรเดช ว่า V-Serve มีพนักงานตรวจสอบสินค้าอย่างละเอียด โดยใช้เวลา 1-2 ชั่วโมง และในการบรรจุสินค้าเข้าสู่คอนเทนเนอร์ มีการประกันเวลาไว้ไม่เกิน 20 นาที ส่วนในการดำเนินพิธีการศุลกากรสำหรับ Green Line ไม่เกิน 2 วัน และสำหรับ Red Line 3 วัน มีความเชื่อถือได้ และมีระบบติดตามขนส่งผ่านดาวเทียม (GPS) เข้ามาในการบริหารจัดการด้านการขนส่ง โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ของนายชาคริต กล่าวไว้ว่า

“จะต้องมีการขนส่ง เพื่อให้สินค้าไปถึงตามเวลา และจำนวนสินค้าหรือรายละเอียดของสินค้า ถูกต้องตามที่ลูกค้าต้องการ ถูกสถานที่ เมื่อไปถึงปลายทางสินค้าต้องปลอดภัย”

(ชาคริต : สัมภาษณ์วันที่ 25 มิถุนายน 2553)

นอกจากนี้มีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับความเชื่อถือได้ด้านการบริการลูกค้า โลจิสติกส์ โดยบริษัทฯ สามารถออก House B/L และ MTO B/L ให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าสินค้าจะถึงมือลูกค้าภายในระยะเวลาที่กำหนด และมีการวางระบบในการตรวจสอบเอกสารก่อนการจัดส่ง เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าเอกสารถูกต้องครบถ้วน

## 3. การจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพทำให้บริษัทสามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด ในส่วนของการบริการครบวงจร มีการบูรณาการในเรื่องของกระบวนการทำงานให้มีการเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน โดยใช้ระบบบริหารทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) จะช่วยในการลดต้นทุน การทำงานก็รวดเร็วขึ้น ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ จะเชื่อมโยงตั้งแต่การตลาดเสนอราคาลูกค้า สั่งงานมาที่คลังสินค้าให้กับฝ่ายการเงินสรุปเป็นใบแจ้งหนี้ให้กับลูกค้า จะมีเรื่องของระบบการประกันเวลา เรื่องของระบบการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารเป็นสำคัญ จะดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารก่อนวันเรือเข้า

จริง เพื่อให้สามารถปล่อยสินค้าของลูกค้าได้ทันทีภายใน 1-2 วัน ตามเวลาที่กำหนด และเรื่องของการควบคุมคุณภาพ เรื่องของกระบวนการตั้งแต่นำเข้าวิธีการจัดการ เรื่องระบบภายในคลังสินค้า ต้องมีระบบความปลอดภัย ระบบการควบคุมภายในพนักงานต่าง ๆ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคน ให้ข้อมูลตรงกัน เช่น

“จะมีการจัดเก็บสินค้าไว้เป็นประเภท และจัดสินค้าเป็นชนิดของแต่ละผลิตภัณฑ์ เมื่อลูกค้าต้องการสินค้าก็สามารถใช้รถโฟร์คลิฟเข้าไปตักของได้สะดวก รวดเร็วต่อการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า”

(นางสาวอารียา : สัมภาษณ์วันที่ 29 มิถุนายน 2553)

#### 4.5 แนวทางการกำหนดรูปแบบการจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ

ในส่วนของแนวทางการกำหนดรูปแบบการจัดการ โลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ปัญหาและอุปสรรคการจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แนวทางการกำหนดรูปแบบการจัดการ โลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

##### 1. ปัญหาและอุปสรรคการจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล บริษัท วิ-เซอร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด ในส่วนของทางด้านเทคโนโลยี เรื่องโปรแกรมซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ที่พยายามจะพัฒนาขึ้นมาใช้ระบบ ERP จะมีอุปสรรคหรือข้อจำกัด ในด้านงบประมาณการลงทุนต่าง ๆ ที่มีค่าใช้จ่ายสูง และมีปัญหาอุปสรรคเรื่องอัตราค่าจ้างคนมีการเข้าออกหมุนเวียนบ่อย เกิดปัญหาการทำงานไม่ต่อเนื่อง ต้องมีการวางระบบที่มีการทำงานทดแทนกันได้ และมีอุปสรรคก็คือ จะมีการเปิดเสรีให้ต่างชาติเข้ามาลงทุนในไทย ปัญหาก็คือ บริษัทต้องแข่งขันกับต่างชาติ ซึ่งต่างชาติมีเงินลงทุนเยอะ ซึ่งบริษัทมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยพยายามรักษาลูกค้าที่มีอยู่ให้อยู่กับบริษัทไม่ให้ไปใช้ที่อื่น โดยปัญหาที่ลูกค้าเกิดขึ้นต้องรีบแก้ปัญหาเพื่อไม่ให้เกิดขึ้น เพื่อที่จะรักษาลูกค้า และหาพันธมิตร เพื่อมาแข่งขันกับต่างชาติ โดยตรง และมีปัญหาเรื่องเรือเพราะบริษัทไม่ได้เป็นบริษัทเรือ จึงต้องมีพันธมิตรเครือข่ายทางต่างประเทศเพื่อให้ได้ค่าระวางที่ถูกลง และปัญหาเรื่องคนเป็นการจัดการที่ยากที่สุด เริ่มจัดการตั้งแต่เริ่มเป็นพนักงานใหม่มีศูนย์บ่มเพาะให้รู้งานมีผู้เชี่ยวชาญประจำด้านให้การฝึกอบรมเรื่องของการจัดการความรู้ที่จะทำให้พนักงานสร้างความรู้ได้เอง เพราะหัวใจของการให้บริการ คือเรื่องของความรู้ที่ทำให้พนักงานสามารถเข้าใจกระบวนการได้ และมีปัญหาเรื่องเงินทุน โดยมีผู้กล่าวไว้ว่า

“ถ้ามีเงินทุนดอกเบี้ยต่ำจะเป็นจุดที่บริษัทสามารถจะพัฒนาธุรกิจได้ เพราะธุรกิจของ โลจิสติกส์จะต้องอาศัยเงินทุนค่อนข้างเยอะ เวลาแข่งขันไม่ได้แข่งขันกับคนไทยอย่างเดียว ต้องแข่งขันกับต่างชาติด้วย”

(นายธีรเดช : สัมภาษณ์วันที่ 20 กรกฎาคม 2553)

## 2. แนวทางการกำหนดรูปแบบการจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ

จากงานวิจัยพบว่า บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด ในส่วนของการให้บริการกับลูกค้ามีการแข่งขันทางฝ่ายผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดลักษณะงานที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ และสามารถทำงานให้กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพในแต่ละส่วนงานเพื่อให้ระบบงานเป็นไปตามแผนการทำงาน มีการบริหารการจัดการในด้านการฝึกอบรม มีการจัดระบบของ (Efficient Customer Response: ECR) เพื่อเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ในการติดตามปัญหา จะมีการวางแผนธุรกิจแต่ละปีจะวางแผนต้องชัดเจนว่าปีหน้าจะกำหนดรูปแบบของการให้บริการรูปแบบใด อย่างเป็นที่ผ่านมานะเน้นในเรื่องของความปลอดภัยกับสินค้ากับลูกค้า แต่ปีก่อนจะเน้นในเรื่องคุณภาพมาวางระบบการตรวจสอบต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐานมากขึ้น ต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละปี เปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของเศรษฐกิจให้ทันกับยุคทันสมัยกับเหตุการณ์ อย่างปัจจุบันเน้นเรื่องความเสี่ยง ต้องกำหนดรูปแบบการจัดการทางด้านของโลจิสติกส์จะต้องไปบริหารความเสี่ยง บริษัทเป็นตัวแทนของลูกค้าเหมือนกับรับทำงานให้กับลูกค้า ความเสี่ยงส่วนหนึ่งของลูกค้าก็ส่งต่อมาให้กับบริษัท บริษัทต้องมีการบริการจัดการให้กันให้สามารถทำงานได้โดยที่ไม่มีความเสี่ยง แล้วอีกเรื่องก็จะเป็นในด้านของการจัดการคลังสินค้าในเรื่องความสะดวกรวดเร็วจะตอบสนองในเรื่องของงานด้าน โลจิสติกส์ จะเน้นในเรื่อง Just in Time เป็นหลัก ประสิทธิภาพของ ความถูกต้อง และคุณภาพต่าง ๆ ต้องมีเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยการในบริหารจัดการเพื่อความสะดวกรวดเร็วและปลอดภัยในการตรวจนับสินค้าที่เป็นชิ้นเล็ก นอกจากนี้การเป็นผู้ให้บริการด้าน โลจิสติกส์แบบครบวงจรจะช่วยให้บริษัทมีความแตกต่างจากคู่แข่ง และการให้บริการลูกค้าที่ครบถ้วนจะทำให้ลูกค้าไม่ต้องไปหาที่อื่นช่วยให้ลูกค้าประหยัดต้นทุนได้ โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์หลายคนให้ข้อมูลตรงกัน (ดูเพิ่มเติมที่ผนวก จ.) เช่น

“...คลังสินค้าจะมี Business Plan แต่ละปีจะวางแผนต้องชัดเจนว่าปีหน้าจะกำหนดรูปแบบของการให้บริการต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละปีเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของเศรษฐกิจให้ทันกับยุคทันสมัยกับเหตุการณ์ อย่างปัจจุบันเน้นเรื่องความเสี่ยง บริษัทต้องมีการบริการจัดการให้สามารถทำงานได้โดยที่ไม่มีความเสี่ยง...”

(นางสาวดาวิกา : สัมภาษณ์วันที่ 30 มิถุนายน 2553)

### 3. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด โดยจිරนนท์ กล่าวไว้ว่า งาน โลจิสติกส์ถ้าทำได้ครบวงจร จะทำให้ลูกค้าสะดวก ในเรื่องของการบริหารจัดการที่ไม่ต้องติดต่อหลายทาง คือติดต่อเพียงแก่ บริษัทเดียวก็ทำให้งานขับเคลื่อนได้อย่างรวดเร็ว ลดความยุ่งยากในเรื่องของการติดต่อประสานงาน เรื่องการเพิ่มเครือข่าย เพิ่มพันธมิตรในต่างประเทศ เพื่อให้สามารถมีเครือข่ายเชื่อมโยงได้ทั่วโลก รวมถึงเรื่องการเพิ่มองค์ความรู้ให้กับพนักงาน เน้นเกี่ยวกับเรื่องยุทธศาสตร์ความเสี่ยงต่าง ๆ เสี่ยง ในเรื่องการเตรียม เสี่ยงในเรื่องสินค้าเสียหาย เสี่ยงในเรื่องสินค้าสูญหาย เป็นส่วนที่มีมาตรการ ต่าง ๆ ในการป้องกัน เน้นในเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบระบบเอกสาร วิธีการทำงานของส่วนต่าง ๆ เน้นมีการตรวจสอบ จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น

นอกจากนี้ในแบบสอบถามยังมีผู้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการกำหนดรูปแบบการจัดการ โลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีเครื่องมือในการทำงานที่ทันสมัยสามารถช่วยประหยัดเวลา ขจัดความซ้ำซ้อนใน การทำงาน ทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว แม่นยำ ตรงเวลา ประหยัดค่าใช้จ่าย และไม่เกิดความเสียหาย
2. มีมาตรฐานการตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเป็นธรรม
3. มีการปรับโครงสร้างการทำงานทุกหน้าที่ให้สอดคล้องกับระบบ โลจิสติกส์ ใน การแบ่งการควบคุมของแต่ละสายงานอย่างชัดเจน รวมถึงแผนรองรับต่าง ๆ จะต้องทำงานให้ได้ ความเป้าหมาย
4. บริษัทที่มีการจัดการด้าน โลจิสติกส์อย่างเป็นระบบ ทำให้บริษัทได้รับความไว้วางใจ จากลูกค้าเป็นอย่างดี และการบริหารจัดการให้มีต้นทุนที่ต่ำจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
5. มีคลังสินค้าอยู่กึ่งกลางระหว่างท่าเรือและโรงงาน ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการกระจาย สินค้าได้
6. มีการทำงานเป็นทีม ควรที่จะเปิดใจกว้างและรับฟังซึ่งปัญหาจากพนักงาน

#### 4.6 การวิเคราะห์กิจกรรมโลจิสติกส์กับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จากการศึกษาแบบสอบถามจากพนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 43.3 ปฏิบัติงานอยู่ในสายงาน ปฏิบัติการด้านโลจิสติกส์ มีจำนวน 158 คน โดยที่พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 30.1 มีระยะเวลา ปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีจำนวน 110 คน (ดูรายละเอียดตามตารางที่ 4.4 และตารางที่ 4.5) พบว่า การจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์ทั้ง 11 กิจกรรมที่ทำให้บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด มี