

บทที่ 2

กรณีศึกษา

2.1 ภาพทั่วไป

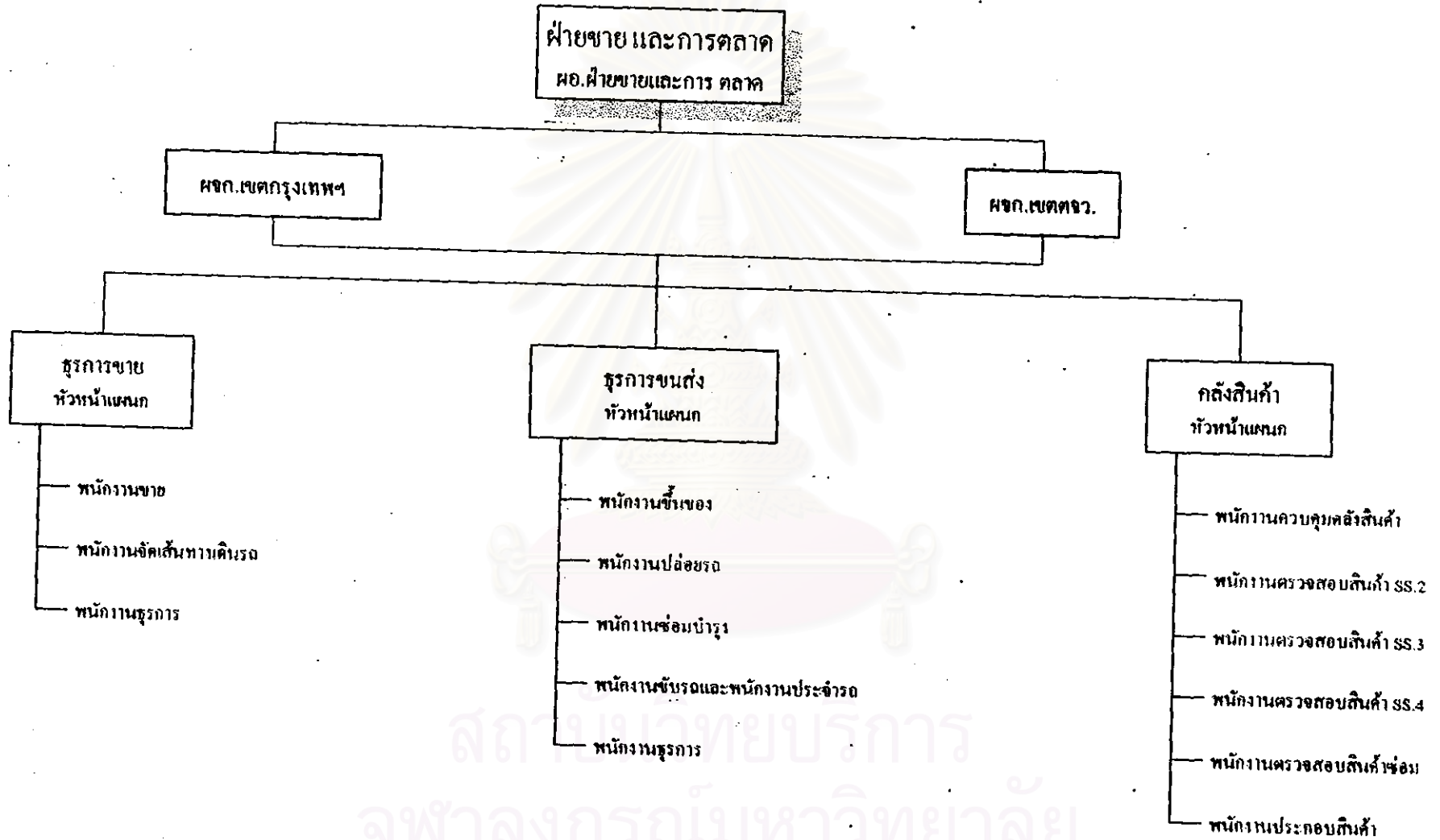
โรงงานตัวอย่างเป็นโรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์จากไม้ยางพารา โดยเริ่มต้นดำเนินกิจการจากอุตสาหกรรมครอบครัวสู่อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ซึ่งมีลักษณะการผลิตเป็นแบบตามใบสั่งซื้อสินค้า และเปลี่ยนมาผลิตในลักษณะของการผลิตคราวละมากๆ โดยการพยากรณ์ยอดขายไว้ล่วงหน้า โรงงานตัวอย่างมีคนงานทั้งหมดประมาณ 1,000 คน โดยสินค้าของทางโรงงานมีประมาณ 300 ชนิด และมีลูกค้าประมาณ 400 ราย ทั้งในเขตกรุงเทพมหานครปริมณฑลและต่างจังหวัด จัดแบ่งเป็นลูกค้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 200 ราย และในเขตต่างจังหวัด 200 ราย

2.1.1 ส่วนของการผลิต แบ่งโรงงานออกเป็น 4 โรงงาน ซึ่งอยู่ในบริเวณเดียวกัน ดังนี้คือ

- 1) โรงงานSS1 ผลิตไม้ปาร์ติเคิลบอร์ด สำหรับการผลิตเฟอร์นิเจอร์ส่งให้กับ 3 โรงงานถัดไป
- 2) โรงงานSS2 ผลิตตู้ ชั้นวางรองเท้า ตู้เสื้อผ้า และชั้นวางเอนกประสงค์
- 3) โรงงานSS3 ผลิตชุดเอนกประสงค์ ตู้วางทีวี โต๊ะทำงาน โต๊ะเขียนหนังสือ โต๊ะสำนักงาน และโต๊ะคอมพิวเตอร์
- 4) โรงงานSS4 ผลิตตู้ยา โต๊ะเครื่องแป้ง และเตียงขนาดต่างๆ

โดยแต่ละโรงงานจะมีคลังสินค้าสำเร็จรูปเป็นของตนเอง เมื่อต้องการขายสินค้าสำเร็จรูปจะมีการโอนสินค้าจากคลังโรงงานเข้าสู่คลังขายอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งในอนาคตทางโรงงานได้จัดสร้างคลังสินค้ารวมของ 3 โรงงาน คือ SS2, SS3 และ SS4 เพื่อความสะดวกในการขนส่งสินค้าจากคลังโรงงานสู่คลังขาย ซึ่งอยู่ในบริเวณเดียวกันและเป็น การรองรับโครงการกาวัน ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของโรงงานผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ 4 ราย ซึ่งต้องการช่วยกันในด้านการตลาด ดังนั้นบริเวณคลังขายของโรงงานตัวอย่างจะต้องมีสินค้าสำเร็จรูปของอีก 3 โรงงานที่เข้าร่วมโครงการที่ต้องการขนส่ง เพราะโรงงานตัวอย่างมีหน้าที่ในการรับใบสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าและขนส่งสินค้าสู่ลูกค้า

ส่วนของการจัดหาลูกค้าและการขนส่งสินค้าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายขายและการตลาด โดยแผนผังองค์กรของฝ่ายขายและการตลาดแสดงดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 แผนผังองค์กรของฝ่ายชายและการตลาด

2.1 ขั้นตอนการทำงานระบบการขนส่งและจัดส่งสินค้า

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาระบบขั้นตอนและวิธีการทำงานในระบบการขนส่งสินค้า ซึ่งแสดงดังรูปที่ 2.2 โดยมีขั้นตอนการทำงานดังนี้

2.2.1 ขั้นตอนการพบลูกค้าและรับใบสั่งซื้อสินค้า วิธีการรับใบสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้ามี 2 วิธี คือ การสั่งซื้อสินค้าผ่านพนักงานขายซึ่งไปพบลูกค้าที่ร้านค้าและการสั่งซื้อสินค้า ผ่านพนักงานที่โรงงานโดยตรง ส่วนใหญ่แล้วลูกค้าสั่งซื้อสินค้าผ่านพนักงานขายมากกว่าการสั่งซื้อผ่านพนักงานที่โรงงาน ยกเว้นในกรณีที่ลูกค้าต้องการสินค้าอย่างเร่งด่วนลูกค้าจะสั่งซื้อผ่านพนักงานที่โรงงาน และเมื่อพนักงานขายไปพบลูกค้า ลูกค้าก็จะสั่งซื้อสินค้ากับพนักงานขายอีกครั้ง ทำให้บางครั้งมีใบสั่งซื้อสินค้าซ้ำซ้อนเกิดขึ้น เมื่อพนักงานขายเสร็จสิ้นการพบลูกค้า ในแต่ละวันหรือแต่ละสัปดาห์แล้วจะรวบรวมใบสั่งซื้อสินค้า ให้กับพนักงานธุรการขายต่อไป การออกไปพบลูกค้า พนักงานขายจะมีใบรายงาน "สรุปสินค้าพร้อมส่ง" ที่จัดทำโดยพนักงานธุรการขายซึ่งจัดทำให้กับพนักงานขายทุกๆ สัปดาห์เพื่อให้พนักงานขายใช้เป็นแนวทางในการเสนอขายสินค้าแก่ลูกค้า โดยทางโรงงานมีนโยบาย รับใบสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าทุกประเภทไม่ว่าจะมีจำนวนเท่าไรก็ตาม เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าของทางโรงงานไว้

2.2.2 ขั้นตอนการทำงานหลังจากรับใบสั่งซื้อสินค้า หลังจากที่หยุดรับใบสั่งซื้อสินค้าแล้ว พนักงานธุรการขายจะทำการตรวจสอบว่ามีใบสั่งซื้อสินค้าซ้ำหรือไม่ หลังจากนั้นพนักงานธุรการขาย จะส่งต่อใบสั่งซื้อสินค้าที่คัดเลือกแล้วให้กับพนักงานจัดเส้นทางเดินรถ เป็นผู้ทำการตรวจสอบรายการใบสั่งซื้อสินค้ากับใบรายงานสรุปยอดสินค้าสำเร็จรูป กรณีที่มีสินค้าสำเร็จรูปในคลังโรงงาน พนักงานจัดเส้นทางเดินรถจะทำใบเบิกสินค้า เพื่อโอนสินค้าสำเร็จรูปจากคลังโรงงานเข้าสู่คลังขาย สำหรับกรณีที่ไม่มีสินค้าสำเร็จรูปในคลังโรงงาน พนักงานจัดเส้นทางเดินรถจะออกใบจองสินค้า เพื่อทำการผลิตต่อไป ในขั้นตอนนี้จะไม่มีการตรวจสอบประวัติของลูกค้า ยกเว้นกรณีที่ลูกค้าค้างชำระหนี้หลายๆ ครั้ง

2.2.3 ขั้นตอนการทำงานที่คลังสินค้า เมื่อพนักงานจัดเส้นทางเดินรถออกใบเบิกสินค้า ในกรณีที่มีสินค้าในคลังโรงงานแล้วจะส่งใบเบิกสินค้าดังกล่าวต่อให้กับธุรการขนส่ง เพื่อจัดรถบรรทุก 6 ล้อ ไปรับสินค้าที่คลังโรงงานเข้าสู่คลังขาย โดยจะแบ่งการขนส่งสินค้าตามโรงงานที่ผลิต และการตรวจนับสินค้าที่จะขายโดยพนักงานตรวจสอบสินค้าของแต่ละโรงงานที่คลังขาย เมื่อธุรการขนส่งโอนสินค้าเข้าคลังขายเรียบร้อยแล้วจะแจ้งยอดสินค้าในคลังขายให้กับธุรการขายทราบทุกวันตอนเย็น

สำหรับกรณีที่ไม่ส่งสินค้าของลูกค้านั้นๆ มีสินค้าในคลังขายเรียบร้อยแล้วพนักงานจัดเส้นทางเดินรถจะจัดเส้นทางเดินรถให้กับธุรการขนส่งเพื่อขนส่งสินค้าสู่ลูกค้า โดยพนักงานจัดเส้นทางเดินรถจะใช้วิธีการจัดดังนี้

1) แบ่งเส้นทางการจัดรถ เป็น 3 ส่วน ดังนี้

1.1) เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

1.1) กรุงเทพมหานครชั้นใน

1.2) กรุงเทพมหานครชั้นนอก

1.2) เขตสายกลาง ประกอบด้วย ภาคตะวันออก, ราชบุรี, กาญจนบุรี, เพชรบุรี, ประจวบคีรีขันธ์, สระบุรี, เพชรบูรณ์, พิษณุโลก, อ่างทอง และสิงห์บุรี เป็นต้น

1.3) เขตสายไกล ประกอบด้วย ภาคเหนือ, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้

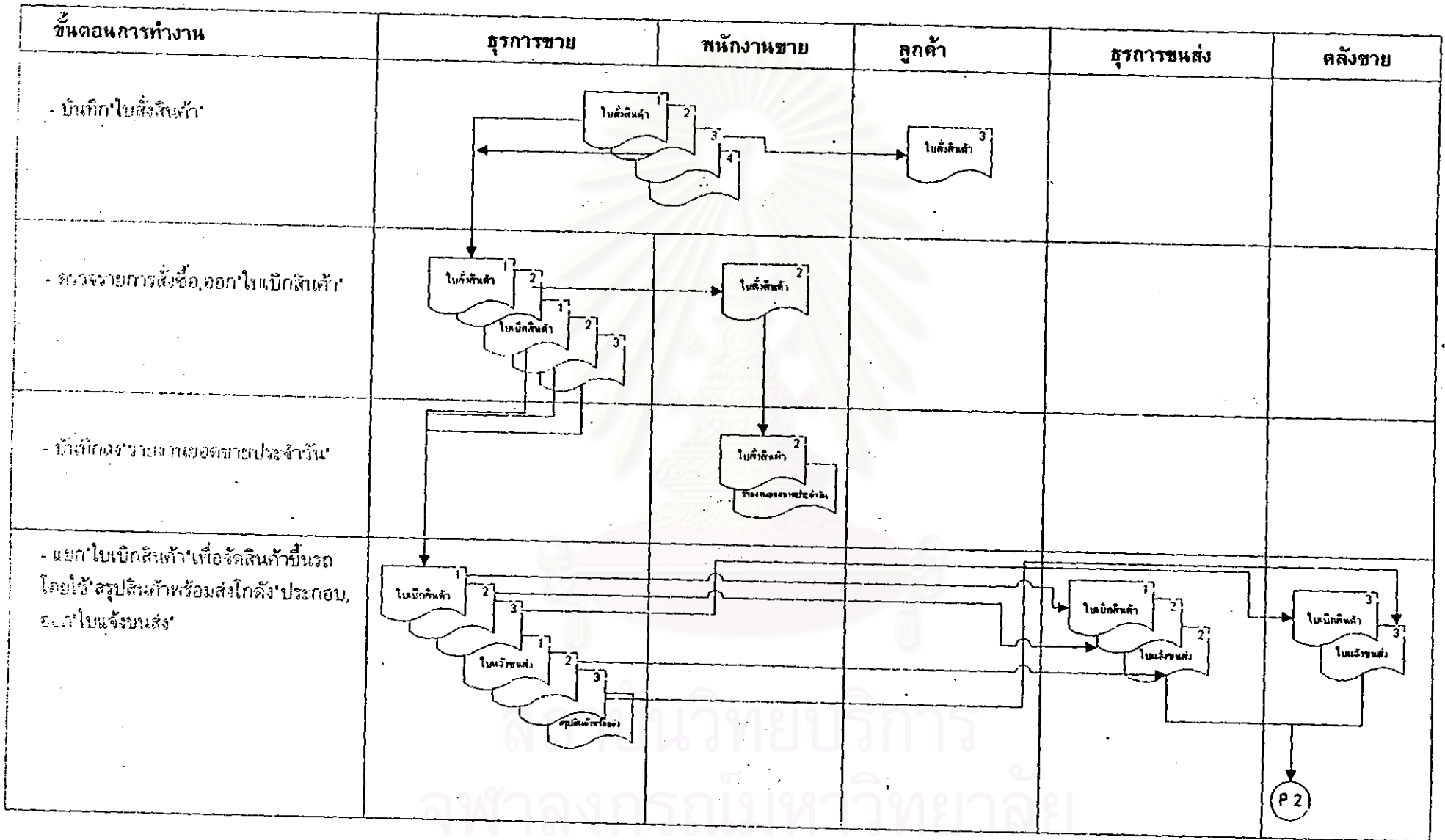
2) จัดเส้นทางเดินรถ โดยพิจารณาความใกล้ไกลของลูกค้า ที่อยู่ในเส้นทางเดียวกัน ลูกค้าที่ต้องส่งของก่อนจะจัดของขึ้นรถไว้ก่อนท้ายของรถ และลูกค้าที่ต้องส่งของทีหลังหรือมีระยะทางไกลที่สุดก็จะจัดของไว้เป็นลำดับแรก และต้องจัดของขึ้นรถให้เต็มคันรถและมีน้ำหนักบรรทุกไม่เกินพิกัดที่กฎหมายกำหนด

2.1) กรณีที่จัดของขึ้นรถได้ไม่เต็มคันรถ พนักงานจัดเส้นทางเดินรถจะทำหน้าที่ในการติดต่อกับลูกค้าเพื่อขอ ใบสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเพื่อให้จัดของได้เต็มคันรถ

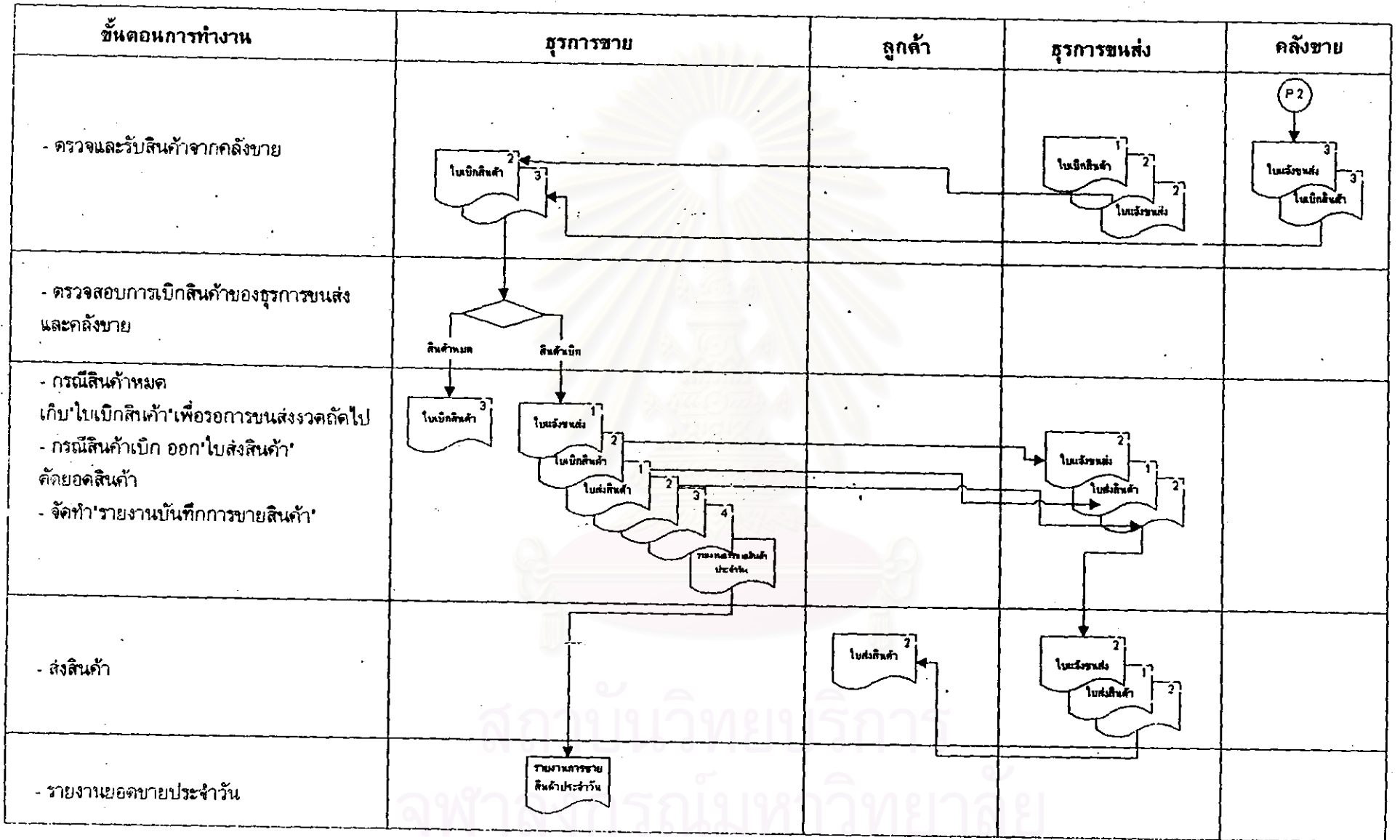
2.2) กรณีที่ธุรการขนส่งจัดของขึ้นรถแล้วปรากฏว่าน้ำหนักบรรทุกเกินพิกัด พนักงานจัดเส้นทางเดินรถเป็นผู้ตัดสินใจที่จะให้เอาสินค้าใดบ้างลงจากรถ เพราะธุรการขนส่งจะไม่ทราบว่าสินค้าในใบสั่งซื้อสินค้าใดที่แรงตัวหรือไม่แรงตัวขนส่งให้ครั้งต่อไปได้หรือไม่ได้

เมื่อพนักงานจัดเส้นทางเดินรถเรียบร้อยแล้วจะจัดทำ"ใบแจ้งขนส่ง" ให้กับธุรการขนส่งเพื่อทำการเบิกสินค้าจากคลังขายเพื่อขนส่งขึ้นรถ

2.2.4 ขั้นตอนการขนส่งสินค้าจากคลังสินค้าสู่รถบรรทุก และส่งสินค้าถึงลูกค้า ธุรการขนส่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการขนส่งสินค้าขึ้นรถบรรทุก และพนักงานตรวจสอบสินค้าของคลังสินค้าเป็นผู้ดูแลความถูกต้องของจำนวน ประเภทสินค้าที่ต้องการเบิกจากคลังขายสู่รถบรรทุกและจัดทำ Stock Card เมื่อพนักงานตรวจสอบสินค้าจัดส่งให้กับธุรการขนส่งแล้วจะมีพนักงานขึ้นของ (Checker) เป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องขณะขนส่งสินค้าขึ้นรถและควบคุมดูแลการจัดพื้นที่ในการวางสินค้าบน



รูปที่ 2.2 ขั้นตอนการขายและจัดส่งสินค้าของกรณีศึกษา



รูปที่ 2.2 ขั้นตอนการขายและจัดส่งสินค้าของกรณีศึกษา (ต่อ)

รถบรรทุกด้วย การจัดพื้นที่บนรถพนักงานจะจัดสินค้าให้แน่นมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยจัดลำดับสินค้าตามที่พนักงานจัดเส้นทางเดินรถจัดมาให้

- 1) สินค้าที่จัดส่งให้กับลูกค้ามี 2 ประเภท คือ
 - 1.1) สินค้าประกอบสำเร็จรูป
 - 1.2) สินค้าประเภท Knock Down

กรณีมีช่องว่างระหว่างเฟอร์นิเจอร์ที่ประกอบ พนักงานจะไม่สอดแทรกสินค้าอีกชนิดหนึ่งไปด้วยเพราะอาจมีความเสียหายเกิดขึ้น

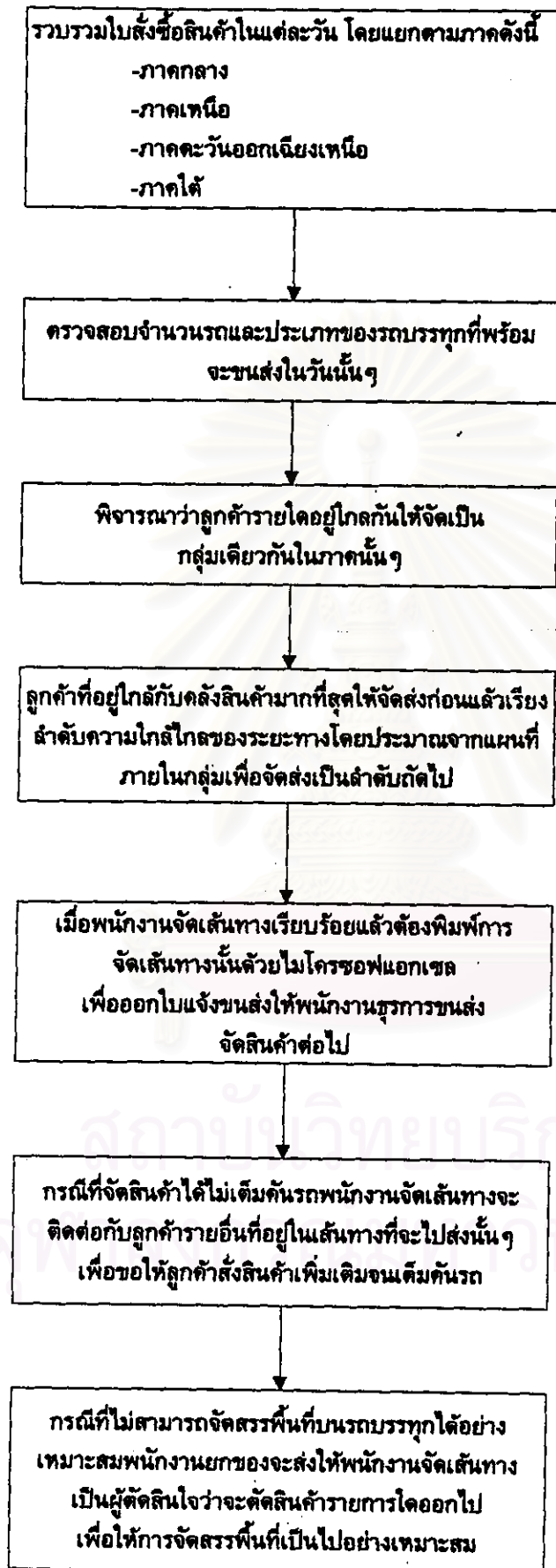
- 2) รถสำหรับบรรทุกสินค้าส่งลูกค้ามี 3 ประเภทดังนี้
 - 2.1) รถกระบะ จำนวน 3 คันส่งสินค้าในเขตกรุงเทพมหานคร และ ปริมณฑล
 - 2.2) รถบรรทุก 6 ล้อ สำหรับส่งสินค้าในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล 10 คัน และเขตสายกลาง 9 คัน
 - 2.3) รถบรรทุก 10 ล้อจำนวน 6 คัน สำหรับส่งสินค้าในเขตสายไกล
- 3) พนักงานขนสินค้า 6 ชุด ดังนี้คือ
 - 3.1) เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 3 ชุด
 - 3.2) เขตสายกลางและสายไกล 3 ชุด
- 4) แต่ละชุดจะประกอบไปด้วยพนักงาน ซึ่งแบ่งหน้าที่ดังนี้
 - 4.1) กรณีเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พนักงานบนรถ 1 คน พนักงานยกของ 3 คน
 - 4.2) กรณีเขตกรุงเทพมหานครปริมณฑลและสายกลาง (รถบรรทุก 6 ล้อ) พนักงานบนรถ 2 คน พนักงานยกของ 4 คน พนักงานประจำรถซึ่งเพิ่งกลับจากการส่งของ 1 คน โดยทำงานครึ่งวัน
 - 4.3) กรณีเขตสายกลางและสายไกล (รถบรรทุก 10 ล้อ) พนักงานบนรถ 2 คน พนักงานยกของ 4 คน พนักงานขับรถ 1 คน ควบคุมการเรียงสินค้าบนรถ
- 5) พนักงานประจำรถแต่ละประเภทดังนี้
 - 5.1) รถกระบะ ประกอบด้วย พนักงานขับรถ 1 คน พนักงานประจำรถ 1 คน
 - 5.2) รถบรรทุก 6 ล้อ ประกอบด้วย พนักงานขับรถ 1 คน พนักงานประจำรถ 2 คน
 - 5.3) รถบรรทุก 10 ล้อ ประกอบด้วย พนักงานขับรถ 1 คน พนักงานประจำรถ 3 คน

บริเวณคลังสินค้ามีช่องสำหรับขนสินค้าทั้งหมด 8 ช่องทาง แต่ปัจจุบันใช้ 6 ช่องทาง เพราะเนื่องจากไม่มีพนักงานยกของ และเป็นนโยบายของโรงงานที่ไม่ต้องการจ้างพนักงานเพิ่ม และพนักงานของธุรการขนส่งและคลังสินค้าเป็นพนักงานรายวัน ยกเว้นหัวหน้าแผนกและพนักงานขับรถ ที่เป็นพนักงานประจำ ทำให้การขนส่งสินค้าขึ้นรถ ต้องใช้เวลานานขึ้น

2.3 การจัดเส้นทางการขนส่งปัจจุบัน

วิธีการจัดเส้นทางการขนส่งสินค้าของกรณีศึกษาในปัจจุบัน มีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนแสดงดังรูปที่ 2.3 ดังนี้

- 1) รวบรวมใบสั่งซื้อสินค้าในแต่ละวัน โดยแยกตามภาคดังนี้
 - ภาคกลาง
 - ภาคเหนือ
 - ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - ภาคใต้
- 2) ตรวจสอบจำนวนรถและประเภทของรถบรรทุกที่พร้อมจะขนส่งในวันนั้นๆ
- 3) พิจารณาว่าลูกค้ารายใดอยู่ใกล้กันให้จัดเป็นกลุ่มเดียวกันในภาคนั้นๆ
- 4) ลูกค้าในแต่ละกลุ่มที่จัดไว้ที่อยู่ใกล้กับคลังสินค้ามากที่สุดให้จัดส่งก่อนแล้วเรียงลำดับความใกล้ไกลของระยะทางโดยประมาณจากแผนที่ภายในกลุ่ม เพื่อจัดส่งเป็นลำดับถัดไป
- 5) เมื่อพนักงานจัดเส้นทางเรียบร้อยแล้วต้องพิมพ์การจัดเส้นทางนั้นด้วยไมโครซอฟท์เอกเซล เพื่อออกใบแจ้งขนส่งให้พนักงานธุรการขนส่งจัดสินค้าต่อไป
- 6) กรณีที่จัดสินค้าได้ไม่เต็มคันรถพนักงานจัดเส้นทางจะติดต่อกับลูกค้ารายอื่นที่อยู่ในเส้นทางที่จะไปส่งนั้นๆ เพื่อขอให้ลูกค้าส่งสินค้าเพิ่มเติมจนเต็มคันรถ
- 7) กรณีที่ไม่สามารถจัดสรรพื้นที่บนรถบรรทุกได้อย่างเหมาะสมและมีสินค้าเกินกว่าที่จะจัดสรรพื้นที่ได้ พนักงานยกของจะส่งให้พนักงานจัดเส้นทางเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะตัดสินค้ารายการใดออกไป เพื่อให้การจัดสรรพื้นที่เป็นไปอย่างเหมาะสม



รูปที่ 2.3 ขั้นตอนการจัดเส้นทาง การขนส่งปัจจุบัน

2.4 ปัญหาการจัดเส้นทางราชการขนส่ง

หลังจากศึกษาขั้นตอนการจัดเส้นทางราชการขนส่งสินค้าและวิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดเส้นทางราชการขนส่งของกรณีศึกษาแล้ว พบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่ทำให้การทำงานในระบบดังกล่าวไม่ราบรื่นมีดังนี้

- 1) ความล่าช้าในการจัดเส้นทางราชการขนส่งของพนักงานขนส่ง ทำให้การส่งสินค้าให้กับลูกค้าล่าช้าไปด้วย
- 2) การจัดเส้นทางราชการขนส่งโดยพนักงานขนส่งซึ่งมีความชำนาญ ทำให้กรณีที่พนักงานดังกล่าวลาออกไปหรือลาป่วย ไม่มีพนักงานคนอื่นที่สามารถจัดเส้นทางแทนได้
- 3) ผู้บริหารมีความเข้าใจว่าการจัดเส้นทางโดยพนักงานขนส่งดังกล่าวยังไม่ถูกต้องเป็นไปตามหลักวิชาการและไม่ได้มาตรฐาน
- 4) ระบบฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดเส้นทางราชการขนส่งสินค้าของกรณีศึกษาอยู่ในรูปแบบของเอกสารทำให้การค้นหาและการจัดเส้นทางเกิดความล่าช้าและต้องใช้เวลาในการเก็บเอกสารและค่าใช้จ่ายสำหรับเอกสารเหล่านั้นเป็นจำนวนมาก
- 5) ระบบการจัดเส้นทางด้วยวิธีการเดิม อาจไม่สามารถรองรับการขยายตัวของโครงการการันทีที่จะเกิดขึ้น เพราะกรณีศึกษามีนโยบายไม่เพิ่มจำนวนพนักงาน
- 6) ค่าใช้จ่ายในการขนส่งจากสถิติเดิมค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายในส่วนอื่นๆ ของกรณีศึกษาเอง