# การศึกษาปัญหาและการดำเนินการแก้ไขปัญหาในด้านการขนส่ง และการบริการ กรณีศึกษา บริษัท XXX จำกัด

# A Study of Problems and Problems Solving in the Field of Transport and Services, A Case Study of XXX Company

เปรมกมล วงค์เนียม[1] บวรวิทย์ โรจน์สุวรรณ[2]
Premkamon Wongnium, Bavornwit Rojsuwan

**บทคัดย่อ (Abstract)**

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการขนส่งและการบริการ 2 เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานด้านการขนส่งและการบริการ และ 3. เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการขนส่งและการบริการ กลุ่มตัวอย่างใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวกและเฉพาะเจาะจงกับผู้บริหารและพนักงานจำนวน 5 คน ซึ่งมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งและการบริการลูกค้าของบริษัทเป็นกรณีศึกษา การศึกษาใช้วิธีการ Focus Groups โดยจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาทางเลือกหลายทาง ส่วนการพิจารณาและแก้ไขปัญหา ใช้แผนภาพสาเหตุและผลกระทบหรือแผนภาพก้างปลา และใช้ทฤษฎี QCC (Quality Control Circle) ในการระดมสมอง ผลการศึกษาว่า 1. ปัญหาเอกสารผิดพลาด เนื่องจากพนักงานแข่งขันกับเวลา พบว่า ค่าใช้จ่ายของปัญหาอยู่ที่ 29,532 บาทต่อปี และเสียเวลาทำงาน 160 นาทีต่อวัน หลังแก้ไขปัญหา ลูกค้ามีความมั่นใจในองค์กร เพราะไม่มีเอกสารผิดพลาด 2. ปัญหาการบริการพนักงานไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากพนักงานขาดความเอาใจใส่ในการทำงาน พบว่า ค่าบริการปีละ 17,064 บาท คิดเป็น 90 นาทีของเวลาทำงานที่เสียไปต่อวัน หลังแก้ไขปัญหา ลูกค้าพอใจกับบริการ เพราะไม่พบข้อร้องเรียนจากลูกค้า 3. ปัญหาสินค้าอยู่ในโกดังนานเกินไป เนื่องจากพนักงานสื่อสารไม่ตรงกัน พบว่า ต้นทุนสินค้าคงคลัง 720,000 บาทต่อปี หลังจากแก้ไขปัญหา ไม่มีสินค้าของลูกค้าเหลืออยู่ในคลังสินค้า และลูกค้าพึงพอใจกับบริการเพราะลูกค้าได้รับสินค้าตรงเวลาสำหรับการจัดส่ง

**คำสำคัญ (Keywords):** การขนส่ง; การบริการ; ประสิทธิภาพ; กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ; คลังสินค้า

**Received**: 2022-09-03 **Revised**: 2022-10-18 **Accepted**: 2022-10-22

[1] หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต
Master of Science Program Management of Logistics Graduate School Rangsit University.
Corresponding Author e-mail: premkamon.w63@rsu.ac.th

[2] หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต
Master of Science Program Management of Logistics Graduate School Rangsit University.

**Abstract**

The objectives of this research were 1. to study and priority of problems related to transportation and service operations, 2. to study solutions to problem-solving in transportation and services operations, and 3. to measure the efficiency of transportation and service operations. The sample group used convenience sampling techniques and specific with 5 persons from executives and employees, who had roles related to logistics and customer service of the company as a case study. The research was using the method of Focus Groups, prioritizing the problems with multi-alternative criteria for consideration and problems solved with a cause-and-effect diagram or Fishbone Diagram, and using QCC (Quality Control Circle) theory for brainstorming. The results showed that 1) Problems with document errors, Because the employees had competitive with time, it was found that the cost of the problem was 29,532 baht per year and wasted 160 minutes of work time per day after troubleshooting. Customers have confidence in the organization. because there is no document error. 2) Employee service problems are inefficient. Because employees lack attention to work, found that the cost of service was 17,064 baht per year, representing 90 minutes of wasted work time per day after troubleshooting. Customers are satisfied with the service. because no complaints from customers were found, and 3) Problems with the product being in the warehouse for too long Due to a mismatch of communication staff, it was found that the cost of inventory was 720,000 baht per year after troubleshooting. There are no customer products left in the warehouse. and customers are satisfied with the service because customers receive products that are on time for delivery.

**Keywords:** Transportation; Services; Efficiency; QCC; Warehouse

## บทนำ (Introduction)

อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ (Logistics) เป็นอุตสาหกรรมที่ประเทศไทยมีความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ด้วยสถานที่ตั้งอยู่บนศูนย์กลางของภูมิภาคอาเซียนและเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานที่ช่วยสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยมาอย่างยาวนาน เนื่องจากกิจกรรมการขนส่งและโลจิสติกส์เปรียบได้กับระบบเส้นเลือดที่คอยลำเลียงสินค้าจากแหล่งกำเนิดไปจนถึงมือผู้บริโภคทั้งภายในและนอกประเทศ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์จึงส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนของสินค้าและบริการ รวมถึงขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การขนส่งทางบก (Land Transportation) แบ่งออกเป็น ทางรถไฟ และทางรถยนต์ การเดินทางโดยรถไฟ จะสะดวกสบายและปลอดภัย แต่ก็ไม่สามารถแวะพักระหว่างทาง หรือออกไป

นอกเส้นทางได้ แต่การเดินทางโดยรถยนต์ส่วนตัวสามารถแวะพักตามเส้นทางที่ต้องการได้ ในปัจจุบันมีรถยนต์หลายประเภทบริการรับส่งผู้โดยสาร เช่น รถประจำทาง รถยนต์รับจ้าง (Taxi) รถเช่า การมีรถยนต์หลายประเภท ทำให้การเดินทางสะดวกสบายและสอดคล้องกับความต้องการในการเดินทางมากขึ้น (The Wix, n.d.)

ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน บริษัทขนส่งมีส่วนช่วยในการพัฒนาความสามารถของผู้ประกอบการหรือการดำเนินการทางธุรกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ธุรกิจขนส่งเป็นทางเลือกหนึ่งที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้ในการขนส่งสินค้า เป็นการแข่งขันทางธุรกิจในการขนส่งจะต้องเน้นในเรื่องประสิทธิภาพ และการให้บริการ จึงจะทำให้เกิดการแข่งขันและทำให้เกิดการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยธุรกิจขนส่งสินค้าทางถนนเป็นเส้นทางหลักในการขนส่งในประเทศไทย ซึ่งในปี 2562-2564 มีแนวโน้มเติบโตเฉลี่ย 1-2% ต่อปี ปัจจัยหนุนจากการเติบโตของภาคการผลิต การค้า และการลงทุนภาครัฐและเอกชน ทำให้มีความต้องการขนส่งและกระจายสินค้าเพื่อจำหน่ายในประเทศ รวมถึงธุรกิจการค้าออนไลน์ซึ่งเป็นที่นิยมมากขึ้นในปัจจุบัน เป็นส่วนช่วยทำธุรกิจขนส่งมีการเติบโตมากขึ้น (ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี, 2562) การขนส่งถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญและช่วยทำให้สินค้าสามารถจำหน่ายไปในระยะทางไกลได้ และทำให้ไม่เกิดการระบายของสินค้า เพราะการขนส่งมีได้ตลอดเวลา ในการแข่งขันของธุรกิจนั้น การขนส่งสินค้าได้ถูกต้องตามสถานที่ที่กำหนดละตรงต่อเวลาที่นัดหมาย โดยสินค้าอยู่ในสภาพที่ดี ตรงตามความต้องการของลูกค้า ในเวลาที่คุ้มค่าและราคาที่เหมาะสมจึงมีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ (TFT Transport, 2017)

การขนส่งสินค้าทางถนนเป็นรูปแบบการขนส่งที่ได้รับความนิยมใช้ขนส่งสินค้าภายในประเทศมากที่สุด เนื่องจากมีข้อได้เปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ คือ ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งผลิตและแหล่งบริโภคได้โดยตรง (Door-to-Door) เนื่องจากมีโครงข่ายถนน ที่เชื่อมต่อภูมิภาคต่าง ๆ ครอบคลุมทั่วประเทศ มีหน่วยบรรทุก (Unit load) ขนาดเล็กและสามารถจัดหาพาหนะได้สะดวก ทำให้สามารถขนส่งสินค้าไปที่จุดหมายปลายทางที่แตกต่างกันได้สะดวก ประกอบกับการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ มีข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ไม่สามารถรองรับความต้องการขนส่งสินค้าได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถให้บริการขนส่งจากแหล่งผลิตถึงแหล่งบริโภคได้โดยตรง และจำเป็นต้องใช้การขนส่งทางถนนเป็น Feeder ดังนั้นโดยรวมแล้วการขนส่งสินค้าทางถนนจึงได้เปรียบการขนส่งรูปแบบอื่นๆ ในแง่ของการเป็นการขนส่งรูปแบบเดี่ยว (Single Mode) ที่สามารถเข้าถึงแหล่งผลิตและแหล่งบริโภคได้โดยตรง ทำให้สามารถให้บริการรวบรวมและกระจายสินค้าได้ดีเมื่อเปรียบเทียบกับการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ (The Wix, n.d.)

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัญหาและการดำเนินการแก้ไขปัญหาในด้านการขนส่ง และการบริการของบริษัท XXX จำกัด ซึ่งจะทำการศึกษารายละเอียด ขั้นตอนการวิเคราะห์จุดที่เกิดปัญหา การระบุปัญหาหลักการศึกษาและข้อเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา เพื่อที่จะนำผลการศึกษาไปวิเคราะห์และหาแนวทางในการเพิ่มศักยภาพ

หรือปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้มากขึ้น เพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อองค์กรและเกิดความพึงพอใจสูงสุด

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)**

1. เพื่อศึกษาและจัดลำดับของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในด้านการขนส่งและการบริการของ บริษัทXXX จำกัด

2. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาในด้านการขนส่งและการบริการของ บริษัท XXX จำกัด

3. เพื่อวัดประสิทธิภาพในด้านการขนส่งและการบริการของ บริษัท XXX จำกัดหลังจากการแก้ไขปัญหา

**วิธีดำเนินการวิจัย (Research Objectives)**

ประชากรในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวกและเฉพาะเจาะจงกับผู้บริหารและพนักงานจำนวน 5 คน ซึ่งมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งและการบริการลูกค้าของบริษัทเป็นกรณีศึกษา

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

การศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) สำหรับการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ใช้เกณฑ์การพิจารณาทางเลือกแบบพหุเกณฑ์ ส่วนการพิจารณาและแก้ไขปัญหา ใช้แผนภาพสาเหตุและผลกระทบหรือแผนภาพก้างปลา และใช้ทฤษฎี (QCC (Quality Control Circle) ในการระดมสมอง

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการประชุมกลุ่ม (Focus Group) โดยมีขั้นตอนในการรวบรวม ดังนี้

1. การเตรียมจัดประชุมกลุ่ม

1.1 ผู้วิจัยกำหนดประเด็นในการจัดการประชุมกลุ่ม

1.2 ผู้วิจัยกำหนดคำถามที่จะใช้ในการประชุมกลุ่ม

1.3 ผู้วิจัยกำหนดผู้ร่วมประชุมกลุ่ม โดยติดต่อประสานงานกลุ่มเป้าหมาย เพื่อนัดหมายวันเวลา ในการดำเนินการจัดประชุมกลุ่ม ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

1) พนักงานด้านการขนส่ง

2) พนักงานด้านการบริการลูกค้า

3) พนักงานด้านคลังสินค้า

1.4 การเตรียมความพร้อมของผู้วิจัย

2. ดำเนินการจัดประชุมกลุ่ม เพื่อหาปัญหา สาเหตุของปัญหา และแนวทางในการแก้ไขปัญหา

3. เมื่อสิ้นสุดการจัดการประชุม ผู้วิจัยทำการเรียบเรียงข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์ผลต่อไป

**วิเคราะห์ข้อมูล**

ข้อมูลที่ได้จากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ และสรุปข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้นำมาวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

## ผลการวิจัย (Research Results)

**การเก็บรวบรวมข้อมูลปัญหา**

ผลการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งและคลังสินค้า ที่ดำเนินการด้านการบริการลูกค้าจำนวน 2 คน ด้านคลังสินค้าจำนวน 2 คน และด้านการขนส่งจำนวน 1 คน ในรอบ 3 เดือน ดังต่อไปนี้

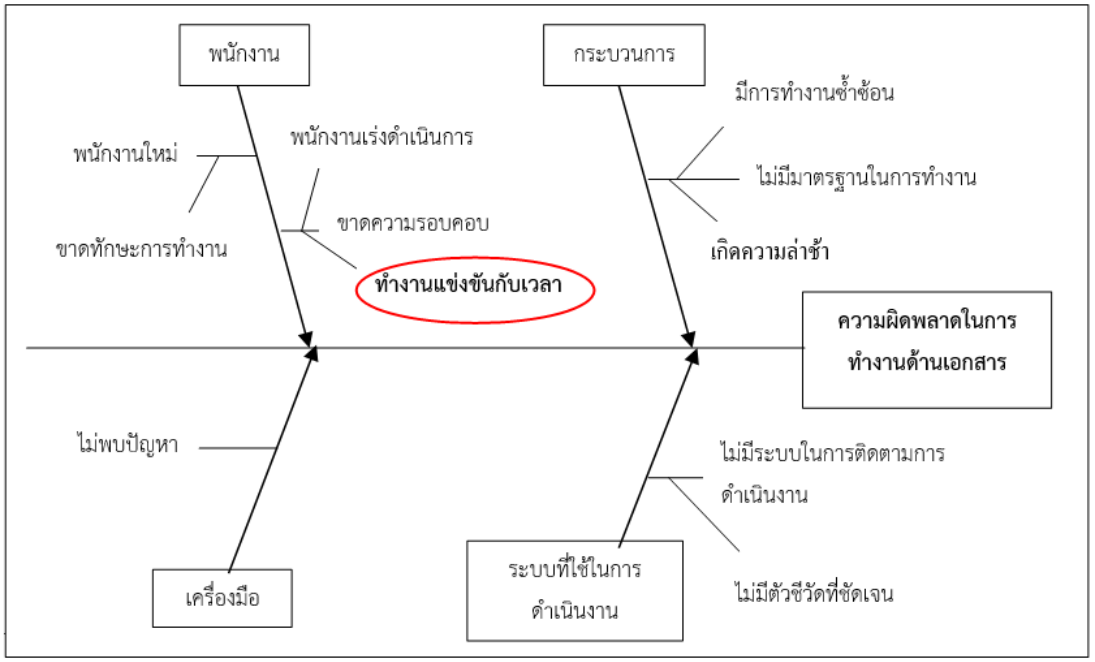
| ปัญหาที่เกิดขึ้น | จำนวนครั้งที่เกิดปัญหา |
|---|---|
| 1. ความผิดพลาดในการทำงานด้านเอกสาร | 15 ครั้ง/เดือน |
| 2. ข้อร้องเรียนในการให้บริการ | 10 ครั้ง/เดือน |
| 3. สินค้าอยู่ในคลังสินค้านานเกินไป | 30 ชิ้น/อาทิตย์ |

**การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา**

จากการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น พบว่า อันดับที่ 1 คือ ปัญหาด้านการดำเนินงานด้านเอกสารที่ใช้ขนส่งสินค้ามีความล่าช้าและมีความผิดพลาดในตัวเอกสาร อันดับที่ 2 การให้บริการของพนักงานไม่มีประสิทธิภาพ อันดับที่ 3 สินค้าอยู่ในคลังสินค้านานเกินไป และอันดับที่ 4 ลูกค้าไม่สามารถติดต่อทางบริษัทได้

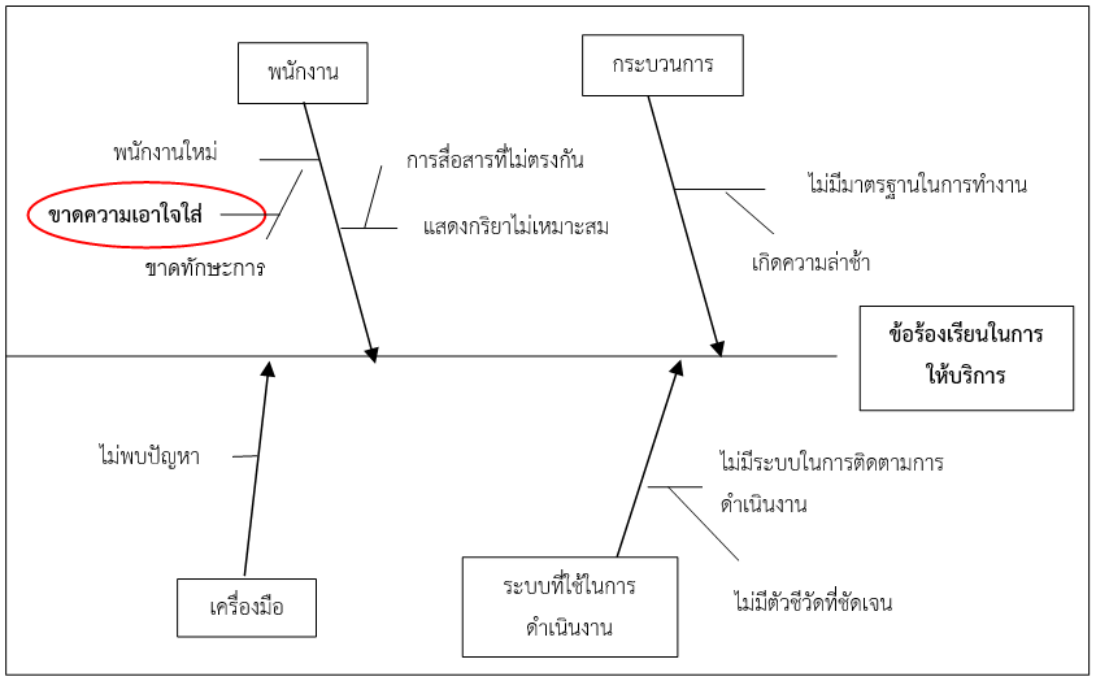
**วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา**

ทางผู้วิจัยนำปัญหาที่พบในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา มาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยใช้แผนผังก้างปลา ซึ่งผลการประชุมกลุ่มย่อยในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาแสดงผลดังภาพต่อไปนี้



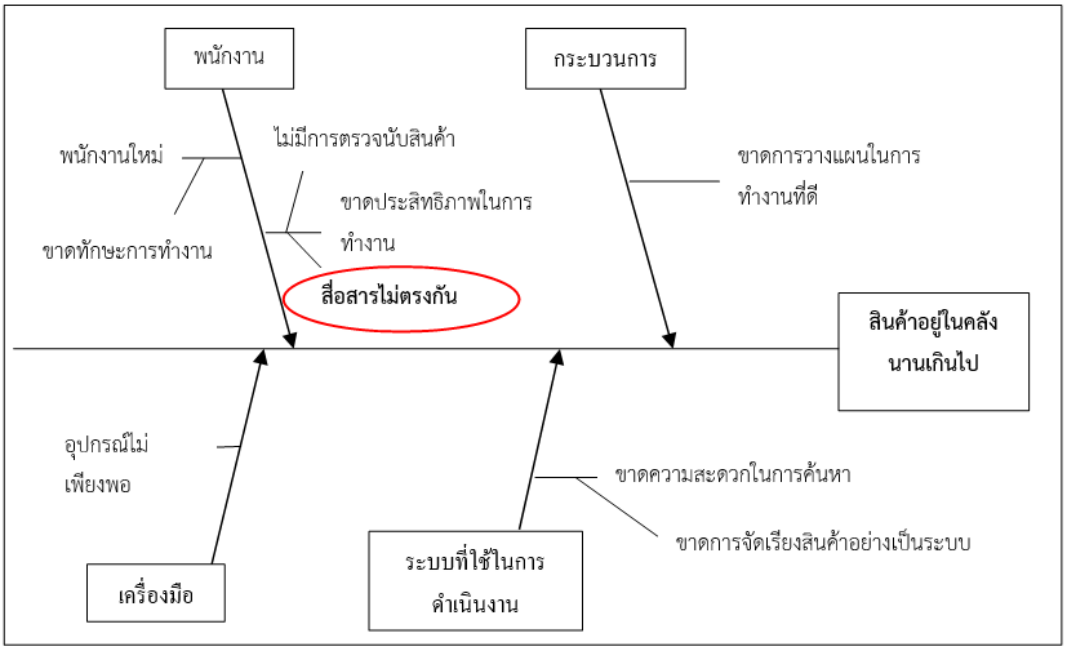

**รูปที่ 1** แสดงแผนผังการวิเคราะห์หาปัญหาหลักและสาเหตุของปัญหาความผิดพลาดในการทำงานด้านเอกสาร

ผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา พบว่า ปัญหาด้านความผิดพลาดในการทำงานด้านเอกสาร เกิดจากพนักงานต้องเร่งดำเนินการเพื่อแข่งขันกับเวลา



**รูปที่ 2** แสดงแผนผังการวิเคราะห์หาปัญหาหลักและสาเหตุของปัญหาข้อร้องเรียนในการให้บริการ

ผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา พบว่า ข้อร้องเรียนในการให้บริการ เกิดจากพนักงานขาดความเอาใจใส่ในการทำงาน



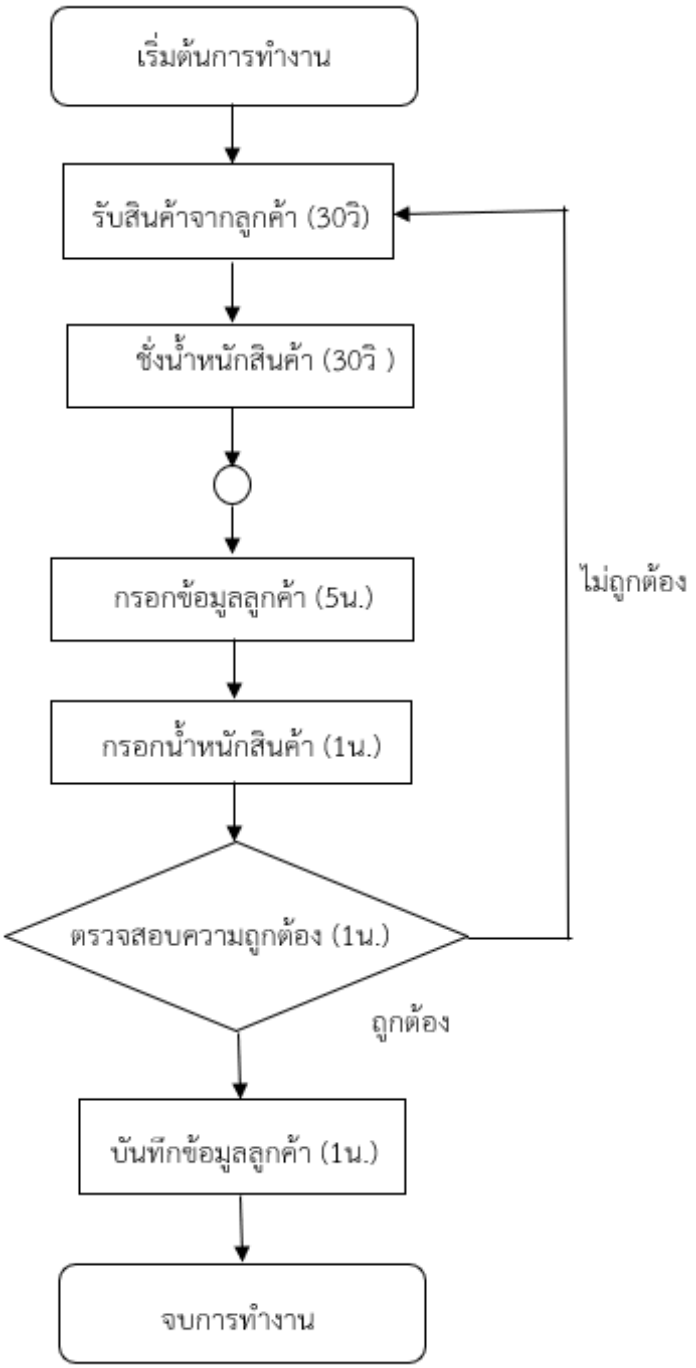

**รูปที่ 3** แสดงแผนผังการวิเคราะห์หาปัญหาหลักและสาเหตุของปัญหาสินค้าอยู่ในคลังนานเกินไป

ผลการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา พบว่า สินค้าอยู่ในคลังนานเกินไป เกิดจากพนักงานสื่อสารไม่ตรงกัน

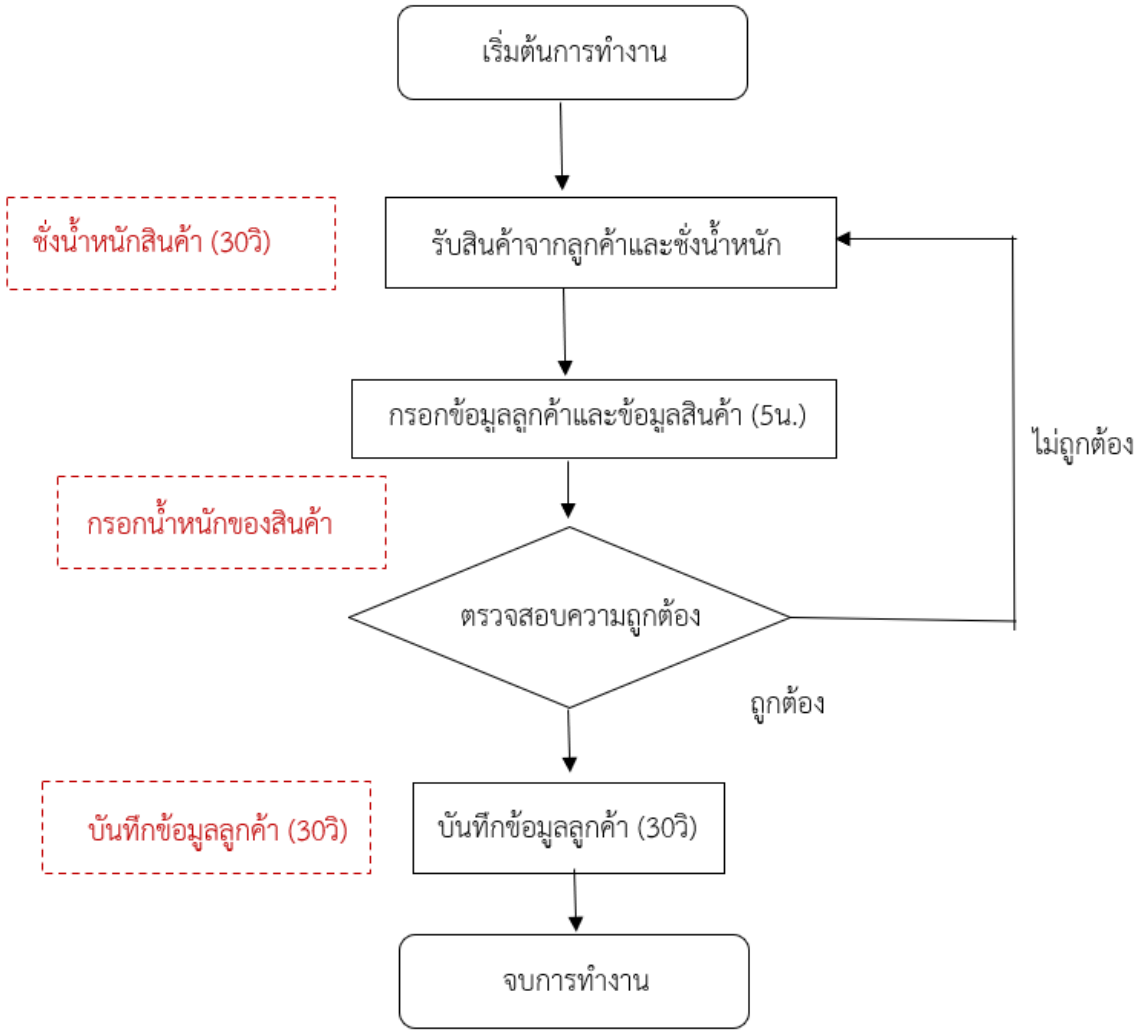
**หาแนวทางในการแก้ไขปัญหา**

ผลการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งและคลังสินค้า ที่ดำเนินการด้านการบริการลูกค้าจำนวน 2 คน ด้านคลังสินค้าจำนวน 2 คน และด้านการขนส่งจำนวน 1 คนในรอบ 3 เดือน ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาพนักงานต้องเร่งดำเนินการเพื่อแข่งขันกับเวลา ทำให้การดำเนินงานด้านเอกสารที่ใช้ขนส่งสินค้ามีความล่าช้าและมีปัญหาความผิดพลาดในการทำงานด้านเอกสาร ดังรูปที่ 4 และใช้วิธีการแก้ไข โดยการลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ดังแสดงในรูปที่ 5




**รูปที่ 4** แสดงการทำงาน ก่อน การแก้ไข




**รูปที่ 5** แสดงการทำงานหลังการแก้ไข

จากรูปที่ 4 และ รูปที่ 5 พบว่า การลดขั้นตอนการชั่งน้ำหนักของสินค้า การกรอกน้ำหนักของสินค้า และลดเวลาการบันทึกข้อมูลลง เหลือ 30 วินาที ทำให้การทำงานลดลง 2 นาที จากเดิมการทำงาน 9 นาที หลังการลดขั้นตอนการทำงานเหลือ 7 นาที

2. ปัญหาพนักงานขาดความเอาใจใส่ในการทำงาน ลูกค้าเกิดความไม่พอใจในการบริการ ทำให้เกิดข้อร้องเรียนในการให้บริการ จำนวน 10 ครั้งต่อเดือน ใช้วิธีการแก้ไขโดยการพัฒนาบุคลากร ด้วยการให้ผู้ชำนาญการหรือผู้ที่มีอำนาจสั่งการ เช่น หัวหน้างาน เป็นผู้สอนงาน แนะนำวิธีการทำงาน และทำการอบรมพนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่การให้บริการ ทุกวันก่อนการทำงาน 30 นาที เพื่อลดปัญหาพนักงานขาดความเอาใจใส่ในการทำงาน

3. ปัญหาพนักงานสื่อสารที่ไม่ตรงกัน ทำให้มีสินค้าที่ตกค้างอยู่ในคลังสินค้านาน เฉลี่ย 30 ชิ้นต่อสัปดาห์ ใช้วิธีการแก้ไข โดยหลักการ ECRS ในการแก้ไขปัญหาด้านคลังสินค้าและให้มี

ผู้เชี่ยวชาญอบรมพนักงาน เรื่องการตรวจสอบ เช็คสินค้าตามใบรายการการจัดส่งในระหว่างเตรียมสินค้าก่อนการยกขนสินค้าขึ้นรถ

**ติดตามผลการแก้ไขปัญหา**

ติดตามผลการดำเนินงานหลังการแก้ไข 3 เดือน พบว่า ความผิดพลาดในการทำงานด้านเอกสารก่อนการแก้ไข พบว่า ผิดพลาด 15 ครั้งต่อเดือน หลังการดำเนินงานไม่พบความผิดพลาด

1. ข้อร้องเรียนในการบริการ ก่อนการแก้ไข พบว่า มีข้อร้องเรียนในการให้บริการ 10 ครั้งต่อเดือน หลังการดำเนินงาน พบว่า ทางบริษัทไม่พบข้อร้องเรียนจากลูกค้า

2. สินค้าอยู่ในคลังสินค้านานเกินไป ก่อนการแก้ไขพบว่ามีสินค้าตกค้าง 30 ชิ้นต่อสัปดาห์ หลังการดำเนินการ ไม่มีสินค้าที่ตกค้างอยู่ในคลังสินค้า

**สรุปผล/ประเมินผล**

หลังจากการดำเนินการแก้ไขปัญหาทั้ง 3 ปัญหา ทางผู้วิจัยสามารถสรุปผลและประเมินผลการแก้ไข ตามตัวชี้วัดด้านโลจิสติกส์ ดังนี้

**ตารางที่ 2** สรุปผลและประเมินผลการแก้ไขด้านเอกสาร

| | **ก่อนการดำเนินการ** | **หลังการดำเนินการ** | **ผลต่างของการดำเนินการ** |
|---|---|---|---|
| **ต้นทุน** | 29,532 บาท/ปี | ลดเหลือ 0 บาท | 29,532 บาท/ปี |
| **เวลา** | 9 นาที/ครั้งในการทำงาน | เหลือ 7 นาที/ครั้ง | 160 นาที/วัน |
| **ความน่าเชื่อถือ** | เกิดความล่าช้าและข้อผิดพลาดในเอกสาร | ไม่มีเอกสารที่เกิดความผิดพลาด | - |

จากตารางที่ 2 พบว่า ก่อนการดำเนินการ มีต้นทุนของการทำงานที่ผิดพลาด คิดเป็น 29,532 บาทต่อปี ใช้เวลาในการทำงาน 9 นาที/ครั้ง และเกิดความล่าช้าและข้อผิดพลาดในเอกสาร หลังการดำเนินการ ต้นทุนของการทำงานที่ผิดพลาด ลดลงเหลือ 0 บาท การทำงานเหลือ 7 นาทีต่อครั้ง ซึ่งลดลงคิดเป็น 2 นาทีต่อครั้ง และไม่มีเอกสารที่เกิดความผิดพลาด ผลต่างระหว่างก่อนการดำเนินงาน และหลังดำเนินการ ต้นทุนของการทำงาน 29,532 บาท/ปี และคิดเป็นเวลาในการทำงานที่สูญเปล่า 160 นาทีต่อวัน

**ตารางที่ 3** สรุปผลและประเมินผลการแก้ไขด้านการบริการ

| | **ก่อนดำเนินการ** | **หลังดำเนินการ** | **ผลต่างของการดำเนินการ** |
|---|---|---|---|
| **ต้นทุน** | 17,064 บาท/ปี | 0 บาท | 17,064 บาท/ปี |
| **เวลา** | 90 นาที/วัน | 0 นาที | 90 นาที/วัน |
| **ความน่าเชื่อถือ** | พบข้อร้องเรียนจากลูกค้า 10 ครั้งต่อเดือน | ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า | 10 ครั้งต่อเดือน |

จากตารางที่ 3 พบว่า ก่อนการดำเนินการ ต้นทุนของการบริการ คิดเป็น 17,064 บาทต่อปี ความผิดพลาดของเวลา 90 นาทีต่อวัน และพบร้องเรียนจากลูกค้า 10 ครั้งต่อเดือน หลังการดำเนินการ ต้นทุนของการบริการลดลงเหลือ 0 บาท เวลาในความผิดพลาด ลดลงเหลือ 0 นาที และไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า ผลต่างของการดำเนินการ ต้นทุนของการบริการ คิดเป็น 17,064 บาทต่อปี ความผิดพลาดของเวลา 90 นาทีต่อวัน และพบร้องเรียนจากลูกค้า 10 ครั้งต่อเดือน

**ตารางที่ 4** สรุปผลและประเมินผลการแก้ไขด้านคลังสินค้า

| | **ก่อนการดำเนินการแก้ไข** | **หลังการดำเนินการแก้ไข** | **ผลต่างของการดำเนินการ** |
|---|---|---|---|
| **ต้นทุน** | 720,000 บาท/ปี | ลดเหลือ 0 บาท | 720,000 บาท/ปี |
| **เวลา** | 30 ชิ้น/สัปดาห์ | 0 ชิ้น/สัปดาห์ | 30 ชิ้น/สัปดาห์ |
| **ความน่าเชื่อถือ** | สินค้าเกิดความล่าช้าในการส่งมอบ หรือเกิดการชำรุดในช่วงที่มีการจัดเก็บในคลังสินค้า | ไม่มีสินค้าตกค้างอยู่ในคลังสินค้า และสามารถส่งสินค้าถึงมือลูกค้าได้ทันเวลา | ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในการบริการ |

จากตารางที่ 4 พบว่า ก่อนการดำเนินการแก้ไข ต้นทุนของสินค้าคงคลัง คิดเป็น 720,000 บาทต่อปี ความผิดพลาดเวลา 30 ชิ้นต่อสัปดาห์ และสินค้าเกิดความล่าช้าในการส่งมอบ หรือเกิดการชำรุดในช่วงที่มีการจัดเก็บในคลังสินค้า หลังการดำเนินการ ต้นทุนของสินค้าคงคลัง เหลือ 0 บาท ความผิดพลาดของเวลา 0 ชิ้นต่อสัปดาห์ และไม่มีสินค้าตกค้างอยู่ในคลังสินค้า และสามารถส่งสินค้าถึงมือลูกค้าได้ทันเวลา ผลต่างของการดำเนินการ ต้นทุนของสินค้าคงคลัง คิดเป็น 720,000 บาทต่อปี ความผิดพลาดเวลา 30 ชิ้นต่อสัปดาห์ และลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในการบริการ

**อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)**

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยที่ศึกษาการปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการขนส่งสินค้า กรณีศึกษา บริษัท XXX จำกัด โดยการใช้การประชุมกลุ่ม (Focus Group) 1) เพื่อศึกษาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ บริษัท XXX จำกัด 2) เพื่อศึกษาหาแนวทางการแก้ไขปัญหาของบริษัท XXX จำกัด 3) เพื่อวัดประสิทธิภาพของการขนส่งหลังจากการแก้ไขปัญหาของ บริษัท XXX จำกัด จากการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในบริษัท XXX จำกัด จากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) พบว่า ปัญหาการขนส่งสินค้าล่าช้าและการให้บริการที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประจักษ์ พรมงาม และศักดิ์ กองสุวรรรณ และเชษฐ์ภณัฏ ลีลาศรีสิริ (2559) ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาในการขนส่งสินค้าปูนซีเมนต์ผงที่ล่าช้าของบริษัท มีนาทรานสปอร์ต จำกัด และเพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาลดความล่าช้าในการขนส่งสินค้าปูนซีเมนต์ผงของบริษัท มีนาทรานสปอร์ต จำกัด โดยประชากรที่ศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานขับรถ จำนวนทั้งหมด 50 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถาม และการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และ สุพีรยา งามเลิศ และ วีระศักดิ์ ศิริกุล (2558) การศึกษาคนคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัญหาการส่งสินค้าล่าช้า 2) เพื่อศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาการส่งสินค้าที่ล่าช้า กรณีศึกษา บริษัท ABC พลาสเตอร์จากัด โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา ปัจจัยและความสัมพันธ์ของปัจจัยพื้นฐาน เพื่อหาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารการส่งมอบสินค้า รวมถึงการหาแนวทางการปรับปรุงขอบกพร่องในการทำงาน เพื่อสร้างความเชื่อมมั่นเพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากการศึกษาการทำงานในปัจจุบันของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พบว่าพนักงานภายในองค์กร ขาดการสื่อสารที่ดีการสื่อสารที่ใช้เป็นแบบการสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) จึงทำให้เกิดจากความไม่เข้าใจกัน พนักงานแต่ละหน่วยงานจะสรุปและวิเคราะห์ขอมูลโดยฝ่ายเดียวแต่ละแผนกและแต่ละฝ่ายไม่มีการประชุมพูดคุยเพื่อแบ่งปันข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานตนเองให้ฝ่ายต่าง ๆ รับทราบ แต่ละฝ่ายมีการตัดสินใจในแผนกตนเองโดยไม่ปรึกษาแผนกที่เกี่ยวข้องหรือฝ่ายที่มีผลกระทบกบการตัดสินใจนั้น ๆ ทำให้เกิดปัญหาแยกย่อยไปตามรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายขายรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าโดยไม่ปรึกษากับฝ่ายวางแผนและฝ่ายจัดซื้อฝ่ายบุคคลรับพนักงานที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งงานที่ว่าง ฝ่ายวางแผนไม่ตรวจสอบจำนวนสินค้าจริงก่อนนัดสั่งมอบโหลดสินค้า เป็นต้น ซึ่งปัญหา เหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงและทำให้บริษัทเกิดปัญหาส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าช้ากว่ากำหนดเป็นเวลาติดต่อกันหลายเดือน งานวิจัยนี้จึงได้ทำการวิเคราะห์ปรับปรุงการทำงาน โดยการออกแบบขั้นตอนการทางานและวิธีปฏิบัติงานใหม่ปรับปรุงจุดบกพร่องในการทำงาน ลดปัญหาการส่งมอบสินค้าเพิ่มความพึงพอใจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท

**ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)**

จากปัญหาที่ได้ทำการประชุมกลุ่ม (Focus Group) นั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. หัวหน้างานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่เกิดปัญหา ควรมีการประเมินผลการทำงานของพนักงานทุกเดือน เพื่อวัดประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน

2. ทางบริษัทควรทำแบบสอบถามประเมินความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ เพื่อเป็นการติดตามผลการบริการของทางบริษัท

**ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป**

1. ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย ควรให้ความสำคัญในประเด็น ความพึงพอใจในการให้บริการหรือสมรรถนะของบริษัท XXX จำกัด เพื่อศึกษาถึงผลลัพธ์ของการวิจัยมีผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร

2. ผู้ที่สนใจในงานวิจัย สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบของจากการวิจัยในเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเป็นในเชิงปริมาณหรือเป็นรูปแบบการวิจัยผสมผสาน เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้มีผลต่อการพัฒนาปรับปรุงสถานประกอบการ

**เอกสารอ้างอิง (References)**

จิตราภา รักษา. (2563). *การปรับปรุงและลดเวลากระบวนการทำงาน กรณีศึกษา เฟอร์นิเจอร์นำเข้าจากต่างประเทศ.* นักศึกษาหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทางวิศวกรรม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

เจตภพ แซ่โง้ว. (2563). *การลดระยะเวลาในการให้บริการของงานซ่อมรถยนต์ กรณีศึกษาศูนย์บริการรถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา.* การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ชณิศา มงคลไช. (2564). *การลดความสูญเปล่าในการจัดการสินค้าคงคลังเครื่องสาอางโดยใช้หลักการ ECRS.* หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.

ณัฐรดา อยู่เย็น และคณะ. (2563). *การศึกษาเพื่อปรับปรุงการตรวจสอบมาตรการการปิดวาล์วน้ำและอุปกรณ์กรณีศึกษา บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด.* มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

บริษัท ทีเอฟที ทรานสปอร์ต จากัด. (2550). *รถรับจ้างขนส่งสินค้ากับบทบาทของภาครัฐในการพัฒนาและส่งเสริมบริการ.* สืบค้น15 มิถุนายน 2565, จาก WWW.TRANSPORT4THAI.COM/รถรับจ้างขนส่งสินค้า

เบญจพร สุวรรณแสนทวี. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการในการขนส่งโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารใน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.* บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ปฐมา เปียระบุตร และคณะ. (2564). *การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการขนส่งทางอากาศ กรณีศึกษา ABC.* บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการโลจิสติกส์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ประจักษ์ พรมงาม และคณะ. (2559). *แนวทางพัฒนาลดความล่าช้าในการขนส่งสินค้าปูนซีเมนต์ผง กรณีศึกษา บริษัท มีนาทรานสปอร์ต จากัด.* วารสารชุมชนวิจัย, 10(3), 117-127.

ประเวช เชื้อวงษ์ (2562). *การลดของเสียในกระบวนการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ด้วยกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน.* สาขาวิชาวิศวกรรมการจัดการอุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

ปานหทัย มหา และคณะ. (2563). *การลดความสูญเปล่าในกระบวนการจัดเก็บสินค้าคงคลัง กรณีศึกษาธุรกิจผลิต และจำหน่ายประตูไม้ จังหวัดร้อยเอ็ด.* หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ปารดา ชัยยันต์กิจ และคณะ. (2563*). แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการดำเนินงานธุรกิจค้าส่งกุ้ง.* บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ คณะบริหารธุรกิจ และคณะวิศวะกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

มนัญณัฏฐ์ โภชนจันทร์. (2564). *การลดต้นทุนสินค้าคงคลังของบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อปรับปรุงนโยบายการบริหารสินค้าคงคลัง.* คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.

ลักษิกา เล็กใบ และคณะ. (2563). *การศึกษาการะปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการดำเนินงานกิจกรรมลานเทปาล์มของกรณีศึกษาบริษัท XYZ จำกัด.* หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการโลจิ-สติกส์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

สมฤดี กลิ่นหอม และคณะ. (2555). *การศึกษาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อลดต้นทุน และเพิ่มความสามารถในการให้บริการ ของบริษัท อิมเพรส เซอร์วิส จำกัด.* บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ คณะบริหารธุรกิจ และคณะวิศวะกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

สุพีรยา งามเลิศ, และวีระศักดิ์ ศิริกุล. (2558). *การศึกษาปัญหาการส่งสินค้าล่าช้าและวิธีการแก้ไขปัญหาการส่งสินค้าที่ล่าช้า กรณีศึกษา บริษัท ABC พลาสเตอร์ จากัด.* วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2(1), 60-74.

อร่าม พิมพ์ผกา. (2557). *การลดต้นทุนสินค้าคงคลัง กรณีศึกษา บริษัทติดตั้งและจัดจำหน่ายระบบดับเพลิง.* หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต การจัดการงานวิศวกรรม บัณฑิตวิทยาลัย หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.

THE WIX. (2559). *การขนส่งสินค้าทางบก.* สืบค้น 15 มิถุนายน 2565, จาก HTTPS://PROZKANG10.WIXSITE.COM/CHANON/ABOUT