

การศึกษาปัญหาและนำเสนอกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ
ลูกค้าด้านการขนส่งสินค้า
กรณีศึกษา สายการบินแชนดิเนเวียน แอร์ไลน์ ชิสเต็ม

จิรพร เลิศจิราการ¹, วันชัย รัตนวงษ์²

¹บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการโลจิสติกส์,
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6886, โทรสาร: 0-2277-1943, Email: jirapornlert@hotmail.com

²คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10325

โทรศัพท์: 0-2697-6630, Email: wanchai_rat@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องการศึกษาปัญหาและนำเสนอกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้าด้านการขนส่งสินค้า กรณีศึกษา สายการบินแชนดิเนเวียน แอร์ไลน์ ชิสเต็ม วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและผลกระทบของปัญหาที่มีผลต่อองค์กร สามารถวางแผนทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าทางอากาศและศึกษาปัญหาของ กระบวนการภาคพื้นดินขององค์กรและลดต้นทุนในการขนส่งสินค้าทางอากาศ รวมถึง วางแผนการพยากรณ์การแบ่งสรรพื้นที่ระวางของแต่ละสถานีในแต่ละไตรมาสเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศ โดยการศึกษา ดังกล่าวได้นำระเบียบวิธี การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้า และการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิได้ทำการ รวบรวมข้อมูลและเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องในบริษัท

จากการศึกษาพบว่า มีลูกค้าจำนวนมากที่มีการเรียกค่าชดเชยค่าเสียหาย ในการขนส่ง เนื่องจากสินค้าเสียหาย ล่าช้า และสูญหาย อีกทั้งการแบ่งสรรพื้นที่ให้แต่ละสถานีก็ยังไม่ สมดุลกับสินค้าที่มีอยู่ ซึ่งเป็นเหตุทำให้เกิดค่าเสียหายโอกาส รวมถึงกระบวนการในการทำงานที่ ขาดมาตรฐาน ดังนั้น กรณีศึกษานี้ได้นำเสนอ การพยากรณ์การวางแผนการแบ่งสรรพื้นที่ระวาง

สินค้า และหาทางแก้ไขการลดค่าชดใช้ความเสียหาย รวมถึงการทำคู่มือในการปฏิบัติงานอย่างเป็นมาตรฐาน ซึ่ง จากการศึกษาพบว่า สามารถลดค่าเสียโอกาสและค่าใช้จ่ายในการชดใช้ค่าเสียหายและสามารถเพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร จึงทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการในด้านการขนส่งได้ดียิ่งขึ้นไป

เอส เอ เอส คาร์โก้ (ประเทศไทย) มีหน้าที่รับผิดชอบในส่วน ของการขายพื้นที่ระหว่างสินค้า และบริการรับส่งสินค้า (Cargo) และไปรษณีย์ภัณฑ์ (Mail) โดยในการทำวิจัยครั้งนี้จะกล่าวถึงสถานีกรุงเทพ โดยแทนตัวเองว่า เอส เอ เอส คาร์โก้ (ประเทศไทย) เอส เอ เอส คาร์โก้ (ประเทศไทย) ดำเนินธุรกิจด้านการขายพื้นที่ระหว่างสินค้าขาออก และดูแลความ เรียบร้อยในส่วนของสินค้าขาเข้า ในส่วนของไปรษณีย์ภัณฑ์ (Mail) สถานี กรุงเทพ จะเป็นผู้ให้บริการด้าน การขนส่งเท่านั้น แต่ในส่วนของการขาย ฝ่ายสำนักงานใหญ่ที่ ประเทศเดนมาร์คเป็นผู้รับผิดชอบ

SWOT

<p>Strengths</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นสายการบินที่ให้บริการหลักในประเทศแถบสแกนดิเนเวีย 2. เที่ยวบินมีความถี่มากในกลุ่มประเทศนอร์เวย์ 3. มีพนักงานที่มีประสิทธิภาพ 	<p>Weaknesses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เครื่องขายนอกกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวียมีจำนวนน้อย 2. มีจำนวนเที่ยวบินนอกกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย น้อย 3. ขาดความร่วมมือระหว่างแต่ละสถานี 4. เที่ยวบินมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย 5. อัตราค่าขนส่งราคาแพง 6. สินค้าถึงปลายทางล่าช้ากว่ากำหนด 7. สินค้าเกิดความเสียหายและสูญหายระหว่างเปลี่ยนเครื่อง
<p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. รัฐบาลมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออกสินค้า เกษตร 2. มีการผลักดันสนามบินสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลาง การบิน ระดับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทำให้มี โอกาสในการเพิ่มปริมาณการส่งออกเพิ่มขึ้น 	<p>Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ค่าน้ำมันมีการผันผวน 2. การถดถอยของภาวะ เศรษฐกิจโลก 3. มีการให้บริการในรูปแบบเครื่องบินเช่าเหมาลำในช่วงฤดูหนาว และมีราคาสูงมาก 4. สายการบินคู่แข่งมีการลดราคาอย่างมาก 5. ลูกค้ามีการวางแผนการผลิตสินค้าล่วงหน้า จึงเปลี่ยนไปส่ง สินค้าทางทะเลมากขึ้น 6. สายการบินคู่แข่งมีการแจ้งสถานะ สินค้าให้แก่ลูกค้าผ่านทาง E-mail

ชนิดของผลิตภัณฑ์ เอส เอ เอส คาร์โก้ (ประเทศไทย) ได้มีการจำแนก ชนิดของผลิตภัณฑ์เป็น 5 ประเภทเพื่อ เป็นการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริการ โดยแบ่งเป็น

- SAS Priority Cargo เป็นผลิตภัณฑ์ที่รับประกันเรื่องระยะเวลาจาก สถานีเชื่อมต่อ ไปยัง ปลายทาง ได้ภายใน 2 ชั่วโมง และถ้า พื้นที่ระหว่าง สินค้า เต็ม สินค้า ชนิดนี้จะไป ก่อนสินค้าประเภท ทุกประเภทลูกค้าสามารถเคลม ได้ถ้า ไม่ถึงตามเวลากำหนดหรือสินค้าสูญหายโดยลูกค้าจะต้องเสียค่าพื้นที่ว่าง ใน ราคา พิเศษ ได้แก่ สินค้า ที่ ต้องการความรวดเร็ว เช่น ฟันปลอม เลนส์แว่นตา
- SAS Cargo XL Express สำหรับสินค้าที่มีขนาดใหญ่และน้ำหนักเกิน 100 กิโลกรัมโดยจะให้ความสำคัญมากกว่าสินค้าทั่วไปแต่น้อยกว่าสินค้าเร่งด่วน ราคาจะถูกกว่าสินค้าเร่งด่วนและแพงกว่าสินค้าทั่วไปโดยสินค้า จะได้รับประกัน ว่าของจะได้ออกจากต้นทางแม้ว่าเที่ยวบินจะเต็มและจะมีlead time ที่สั้นกว่า สินค้าทั่วไปแต่ ไม่ สามารถ เรียกค่าชดเชยค่าเสียหายกับทางสายการบินได้
- SAS Cargo Cool สำหรับสินค้าเน่าเสียโดยจะมีการรักษาอุณหภูมิ ให้คงที่ เมื่อไปถึงปลายทางหรือสถานีtransitสินค้าประเภทนี้ได้แก่ผัก ผลไม้ และอาหาร แช่แข็ง
- SAS Cargo Extra Care สำหรับสินค้ามีมูลค่าสูงสายการบิน จะมีการรักษา ความปลอดภัยและดูแลเป็นพิเศษทั้งตอนออกจากคลังสินค้าข้างเครื่องสถานี ต่อและสถานีปลายทางโดยจะส่งโทรเลขบอกไปยังทุกหน่วยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ พนักงานที่ปลายทางมารับสินค้าจากข้างเครื่องเพื่อป้องกันการสูญหายสินค้า ชนิด นี้ได้แก่เครื่องประดับบัตร์ เครดิต ธนบัตร สินค้าอันตราย และสิ่งมีชีวิต
- SAS General Cargo เป็นสินค้าทุกชนิด นอกเหนือจากสินค้าพิเศษที่กล่าวมา เวลาใน การต่อเครื่อง ภายในระยะเวลา 4 ชั่วโมง เช่น สินค้า อิเล็กทรอนิกส์ เสื้อผ้า

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในธุรกิจ โดยทฤษฎี Five Force Model

Rivalry:เราจะแยกเป็นการแข่งขัน3ส่วนคือ

1. การแข่งขันกับสายการบินที่ทำการบินเข้ากลุ่มสแกนดิเนเวียและแถบยุโรป

เป็นประจำตลอด ทั้งปี โดยเครื่องบินผู้โดยสาร ได้แก่ การบินไทย สายการบินฟินด์แอร์ สายการบินแอร์ฟรานส์-เค แอล เอ็ม สายการบินลูฟท์รันช่า สายการบินเหล่านี้จะมีค่าระวางสินค้าแพงที่สุดในบรรดาทั้ง 3

ประเภทเนื่องจากพื้นที่ระวางมีจำกัดและจะมีข้อกำหนดในการขนส่งมากที่สุดด้วย

2. การแข่งขันกับสายการบินขนส่งสินค้า (Freighter) ที่บินตลอดทั้งปีถึงแม้ว่าสายการบิน ประเภทนี้จะไม่มียานบินที่บินตรงเข้ากลุ่มประเทศแถบสแกนดิเนเวีย แต่ก็สามารถแย่งส่วนแบ่งลูกค้าไปได้มากโดยการบินเข้ากลุ่มประเทศยุโรปแล้วจึงผ่านไปยังกลุ่มประเทศแถบสแกนดิเนเวีย ได้แก่สายการบิน แอร์ฟรานส์-เค แอล เอ็ม สายการบิน ลูฟท์รันช่า สายการบินจำพวกนี้ราคาจะค่อนข้างถูกกว่าเครื่องผู้โดยสารเนื่องจากเครื่องบินมีพื้นที่ระวางมาก และเน้น ปริมาณการขายคาร์โก้เป็นหลัก

3. เครื่องบินเช่าเหมาลำ ที่บินตรง จากกรุงเทพฯ สู่ ประเทศแถบสแกนดิเนเวีย ซึ่งส่วน ใหญ่จะมีช่วง ฤดูหนาวที่เป็นช่วง High Season เช่นสายการบิน DK สายการบินเหล่านี้จะรับขนส่งสินค้า ในราคา ที่ถูกมากที่สุดในบรรดาทั้ง 3 ชนิด เนื่องจากวัตถุประสงค์ หลักคือ การขายบริการแก่ผู้โดยสารในช่วงฤดูท่องเที่ยวจึงถือว่าสินค้าเป็นเพียงของแถมจากการขายตัวผู้โดยสาร

Buyer:อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. กลุ่มลูกค้าที่มการขนส่งสินค้าที่มีสัญญาที่สามารถออกไปตราส่งสินค้ากับทางสายการบินโดยตรงซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้ารายหลักของสายการบินจึงมีอำนาจในการต่อรองในด้านราคาค่อนข้างสูง

2. กลุ่มลูกค้าที่ไม่มีสัญญาและไม่สามารถออกไปตราส่งสินค้ากับทางสายการบินโดยตรงจะมีอำนาจการต่อรองด้านราคาน้อยกว่าประเภทแรกแต่ถ้าตนมีสินค้าปริมาณมากก็สามารถต่อรองกับทาง เจ้าของ Stock AWB เพื่อขอต่อรองราคากับทางสายการบินได้

Suppliers : อำนาจในการต่อรอง ของ Supplier ของ เอสเอ เอส คาร์โก้ (ประเทศไทย) ได้แก่ ผู้ให้บริการด้านการดำเนินงานต่างๆ (Handling agent) ซึ่งก็คือ การบินไทย ทาง เอส เอ เอส คาร์โก้(ประเทศไทย)ซื้อบริการด้านจากการบินไทยโดยให้อำนาจเจ้าหน้าที่การบินไทยในการดูแลรับผิดชอบการไหลตสินค้าและด้านเอกสารจึงเป็นผู้ที่มีอำนาจในการต่อรองค่อนข้างสูงในคลังสินค้า สุวรรณภูมิ มีผู้ให้บริการด้าน Handling อยู่เพียง 2 บริษัท ได้แก่การบินไทย และ

BFS

NewEntrants: การเข้ามาในอุตสาหกรรมการบินถือว่าเป็นเรื่องที่ยากในปัจจุบันเพราะว่าผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามาจะต้องลงทุนสูงจึงไม่สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายเดิม

Substitution Products : ถ้าเรามองถึงความสะดวกและรวดเร็วในการเดินทาง

สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นที่เข้ามาทดแทนเครื่องบินก็คงยาก

ถ้าเรามองทางด้านต้นทุนและความเป็นไปได้ก็

คงจะมีสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นที่เข้ามาทดแทนเครื่องบินได้ เช่น การขนส่งทางเรือ ถ้าสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ได้มีการพัฒนาให้ดีขึ้นก็คงเป็น ตัวเลือก อีกทางหนึ่งของลูกค้า

ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น

- 1.ขาดการพยากรณ์การแบ่งสรรพื้นที่ทำให้เกิดค่าเสียโอกาสในการรับสินค้าของสถานี กรุงเทพฯ
- 2.สินค้าที่ต้องถูกเรียกชดใช้ค่าความเสียหาย
- 3.การประเมินความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้าที่มีต่อองค์กร
- 4.ขาดการทำงานที่เป็นระบบ

ผลกระทบของปัญหา

- 1.ขาดศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ
- 2.กำไรขององค์กรน้อยลง
- 3.ค่าใช้จ่ายขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.เพื่อศึกษาลักษณะและผลกระทบของปัญหาที่มีผลต่อองค์กร
- 2.เพื่อศึกษาปัญหาของกระบวนการภาคพื้นดินขององค์กรและลดต้นทุนในการขนส่งสินค้าทางอากาศ
- 3.วางแผนการพยากรณ์การแบ่งสรรพื้นที่ระวางของแต่ละสถานีในแต่ละไตรมาส
- 4.เพื่อวางแผนทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนากระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศ

ระเบียบวิธีการศึกษาของปัญหาและขอบเขตของการศึกษา

1. ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นและข้อมูลทุติยภูมิ จากเอกสารต่าง ๆ ขององค์กร และหาสาเหตุของปัญหา
2. ศึกษารายงานปริมาณการส่งออกและมูลค่าการเรียกคืนชดใช้ค่าเสียหาย ขององค์กร
3. ศึกษาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพต่าง ๆ ของการจัดการด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร
4. สรุปผลการดำเนินงานวิจัยและเสนอแนะ

1.ขาดการพยากรณ์การแบ่งสรรพื้นที่ทำให้เกิดค่าเสียโอกาสในการรับสินค้าของสถานี กรุงเทพฯ

2007		JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUNE	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Total
BKK	Allotment	159.9	147.6	166.05	153.75	159.9	159.9	159.9	166.05	159.9	159.9	159.9	166.05	1918.8
	Export	148.85	143.07	188.7	121.964	165.1	193.07	168.5	206.26	178.5	170.7	179.4	184.4	2048.51
SIN	Allotment	117	108	121.5	112.5	117	117	117	121.5	117	117	117	121.5	1404
	Export	91.93	98.07	119.3	116.4	130.6	148.7	104.6	108	142.6	122.6	123.2	97.5	1403.5
KUL	Allotment	31.2	28.8	32.4	30	31.2	31.2	31.2	32.4	31.2	31.2	31.2	32.4	374.4
	Export	22.34	36.7	34.3	17.3	30.4	28.3	35.2	39.3	28.6	38.7	29	161.4	501.54
HKG	Allotment	15.6	14.4	16.2	15	15.6	15.6	15.6	16.2	15.6	15.6	15.6	16.2	187.2
	Export	27.3	23.9	13.5	20	14.6	11.33	30.9	22	8.7	8	3.7	127	310.93
MNL	Allotment	15.6	14.4	16.2	15	15.6	15.6	15.6	16.2	15.6	15.6	15.6	16.2	187.2
	Export	4.1	4.2	4.4	6.6	7.7	7.8	5.4	4.8	5.5	4.5	4.9	4.4	64.3
TPE	Allotment	15.6	14.4	16.2	15	15.6	15.6	15.6	16.2	15.6	15.6	15.6	16.2	187.2
	Export	24.38	18.31	23.1	20.51	15.3	25.4	22.7	15.9	20.1	28	18.174	13	244.874
SEL	Allotment	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Export	10.6	11.1	4.3	0.9	0	3.9	0	3.8	9	16	18.9	4.7	83.2
SGN	Allotment	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Export	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	Allotment	354.9	327.6	368.55	341.25	354.9	354.9	354.9	368.55	354.9	354.9	354.9	368.55	4258.8
	Export	329.5	335.35	387.6	303.674	363.7	418.5	367.3	400.06	393	388.5	377.274	592.4	4656.86
Opp Lost		10.36	17.1	8.7	4.2	0.4	1.9	2.8	10.1	7.2	6.4	3.1	7.5	79.76

- ถ้าทุกสถานีใช้พื้นที่เต็มที่ได้รับการแบ่งสรร จะทำให้กรุงเทพฯเสียโอกาสในการรับสินค้าถึง 195.43 ตันต่อปี
- แต่เนื่องจากแต่ละสถานีใช้พื้นที่ที่ได้รับไม่หมดจึงทำให้กรุงเทพฯสามารถนำพื้นที่ที่เหลือนำมาใช้ได้ โดยสามารถคิดเป็นค่าเสียโอกาส จากสมการ

$$\text{ค่าเสียโอกาส} = \text{ราคา} * \text{ปริมาณสินค้าที่ไม่ได้ขึ้น(กิโลกรัม)}$$
- ราคาขาย เท่ากับ 75บาทต่อกิโลกรัม
- ดังนั้น ถ้าทุกสถานีใช้พื้นที่เต็ม กรุงเทพฯจะเสียโอกาส = 14,657,250 บาทต่อปี

- แต่ในปี 2007 มีบางสถานีใช้พื้นที่ไม่เต็ม ทำให้กรุงเทพมหานครนำพื้นที่ของสถานีอื่นมาใช้ ทำให้เกิดค่าเสียโอกาส เท่ากับ 5,982,000บาท

2008		JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUNE	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	Total
BKK	Allotment	149.85	133.2	149.85	138.75	144.3	144.3	144.3	149.85	138.75	138.75	116.55	149.85	1698.3
	Export	161.1	143.93	181.68	148.45	161.07	168.1	128.3	178.4	188.05	204.4	186.05	237	2086.53
SIN	Allotment	93.15	82.8	93.15	86.25	89.7	89.7	89.7	93.15	86.25	86.25	72.45	93.15	1055.7
	Export	88.99	90.5	88.19	109.5	72.44	66.6	59.2	68.8	73.21	75.8	77.8	30.9	901.93
KUL	Allotment	32.4	28.8	32.4	30	31.2	31.2	31.2	32.4	30	30	25.2	32.4	367.2
	Export	31.76	35.6	30.3	15.54	20	44.9	43.9	45.43	29.34	19.6	9	27.3	352.67
HKG	Allotment	16.2	14.4	16.2	15	15.6	15.6	15.6	16.2	15	15	12.6	16.2	183.6
	Export	14.44	8.57	0.1	1.1	9.7	1.3	17.7	9.1	0.3	3.1	1.05	0	66.46
MNL	Allotment	16.2	14.4	16.2	15	15.6	15.6	15.6	16.2	15	15	12.6	16.2	183.6
	Export	1.33	1.8	2.6	3.5	4.2	10	3.4	2.8	3.9	3.8	3.3	4.2	44.83
TPE	Allotment	16.2	14.4	16.2	15	15.6	15.6	15.6	16.2	15	15	12.6	16.2	183.6
	Export	11.35	9.11	20	24.35	23.3	20.3	14.2	17.8	19.7	20.7	9	4.4	194.21
SEL	Allotment	16.2	14.4	16.2	15	15.6	15.6	15.6	16.2	15	15	12.6	16.2	183.6
	Export	3.4	3.4	7.1	0	0	0	0	0.4	0	3	4.1	0.9	22.3
SGN	Allotment	16.2	14.4	16.2	15	15.6	15.6	15.6	16.2	15	15	12.6	16.2	183.6
	Export	4.8	16.1	42.76	40.266	14.4	23.65	41.8	37.6	15	26.7	0.2	0.07	263.346
Total	Allotment	356.4	316.8	356.4	330	343.2	343.2	343.2	356.4	330	330	277.2	356.4	4039.2
	Export	317.17	309.01	372.73	342.706	305.11	334.85	308.5	360.33	329.5	357.1	290.5	304.77	3932.28
Opp Lost		0	10.2	10.1	13.3	0.9	5.3	0.6	0	0.9	7.7	7.4	1.1	57.5

- ถ้าทุกสถานีใช้พื้นที่เต็มที่ได้รับการแบ่งสรร จะทำให้กรุงเทพเสียโอกาสในการรับสินค้า ถึง 404.23 ตันในปี 2008
- แต่เนื่องจากแต่ละสถานีใช้พื้นที่ที่ได้รับไม่หมดจึงทำให้กรุงเทพสามารถนำพื้นที่ที่เหลือ นำมาใช้ได้ โดยสามารถคิดเป็นค่าเสียโอกาส จากสมการ

$$\text{ค่าเสียโอกาส} = \text{ราคา} * \text{ปริมาณสินค้าที่ไม่ได้ขึ้น(กิโลกรัม)}$$
- ราคาขาย เท่ากับ 75บาทต่อกิโลกรัม
- ดังนั้น ถ้าทุกสถานีใช้พื้นที่เต็ม กรุงเทพจะเสียโอกาส = 30,317,250 บาทต่อปี
- แต่ในปี 2008 มีบางสถานีใช้พื้นที่ไม่เต็ม ทำให้กรุงเทพนำพื้นที่ของสถานีอื่นมาใช้ ทำให้เกิดค่าเสียโอกาส เท่ากับ 4,312,500 บาท

แนวทางการแก้ปัญหา

- ทฤษฎีการพยากรณ์ (Forecast) วิธี Weighted Moving Average มาพยากรณ์ปริมาณ การส่งออกปี 2009 ของแต่ละสถานีโดยแบ่งเป็น 4 ไตรมาส
- ใช้ข้อมูลในการพยากรณ์ของ ปี 2007 และ ปี 2008 โดยจะกำหนดน้ำหนักโดยให้ปี 2007 คือ 0.2 และ ปี 2008 คือ 0.8 และจะแบ่งการพยากรณ์ออกเป็นแต่ละสถานี

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มมากขึ้นโดยการขายพื้นที่ระวางสินค้า ที่สายการบินเคยเสียโอกาส และหลังจากการทำวิจัยพบว่าการไม่มีการพยากรณ์ล่วงหน้าก็จะทำให้องค์กรมีค่าเสียโอกาสเป็นจำนวนมหาศาล และถ้าองค์กรมีการพยากรณ์ล่วงหน้าก็จะสามารถลดค่าเสียโอกาส ได้ ถึง 80%

2. การถูกเรียกคืนชดเชยค่าความเสียหาย

สายการบินจะต้องเสียรายได้เป็นจำนวนมากในการเรียกคืนค่าชดเชยค่าเสียหายโดยสาเหตุหลักมาจากการล่าช้าในการส่งสินค้าและสินค้าเกิดความเสียหาย ซึ่งหากเกิดไม่ดำเนินการแก้ไขก็จะทำให้สายการบินต้องเสียค่าใช้จ่าย และขาดศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้นผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยการวิเคราะห์ปัญหาโดยการทำแผนผังพาเรโตในการวิเคราะห์ถึงปัญหาหลักที่ต้องทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วน และสินค้าที่มีมูลค่าในการถูกเรียกคืนค่าชดเชยความเสียหายที่พบมากที่สุดคือ สินค้าประเภทสินค้าสินค้าธรรมดา ได้แก่ สินค้าประเภท อะไหล่เครื่องยนต์ ไขไฟฟ้า อะไหล่รถยนต์ ชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ สูงถึงร้อยละ 88.40 และรองลงมาคือ สินค้าของสด ได้แก่ ผักผลไม้ อยู่ที่ร้อยละ 8 รองลงมาคือสินค้าประเภทต้องการการดูแลเป็นพิเศษ และลำดับสุดท้ายคือ สินค้าด่วนพิเศษ หากสายการบินตั้งเป้าหมายการปรับปรุงแก้ไขจะทำให้ของเสียลดลงร้อยละ 96.4 ดังนั้นสายการบินต้องหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของการเรียกคืนค่าชดเชยค่าเสียหาย ผลิตภัณฑ์ สินค้าของแห้งเป็นอันดับแรก

แนวทางการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์หาสาเหตุของการเรียกคืนค่าชดเชยค่าเสียหายของสินค้าธรรมดา และสินค้าของสด ดังมีสาเหตุและปัจจัยต่างๆ ซึ่งถ้าสามารถลดค่าจ่ายในส่วนนี้ได้จะทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ทางผู้ศึกษาขอเสนอ แนวทางการแก้ปัญหาดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดนโยบายในการบริหารงานและประเด็นที่ต้องการ

ปรับปรุงพัฒนา โดยพิจารณาถึงความจำเป็นเร่งด่วนและความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร เช่น การลดต้นทุน, การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการการทำงาน

2. เนื่องจากงานบริการด้านการขนส่งสินค้าเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ความระมัดระวัง และทักษะในการทำงาน ทั้งเรื่องการโหลดสินค้า การ Breakdown สินค้า หัวหน้างานจึงต้องจัดให้พนักงานมีการอบรม ทั้งเรื่อง วัสดุภัณฑ์ และ ผลกระทบถ้าสินค้าเกิดความเสียหาย ก่อนที่จะเริ่มทำงานจริง โดยการควบคุมการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่สร้างขึ้น

3. ให้พนักงานโหลดสินค้าตามคู่มือ โดยไม่นำสินค้าที่มีขนาดใหญ่และน้ำหนักมากวางทับบนสินค้าที่มีขนาดเล็กและเบากว่า เพื่อป้องกันการเกิดความเสียหาย ของสินค้า และห้ามโยนสินค้า เช่น สินค้าของสด บรรจุภัณฑ์เป็นกล่องโฟมง่ายต่อการแตก และต้องโหลดสินค้า ให้เป็นที่ โดย 1 shipment ให้โหลดอยู่ในที่เดียวกัน พื้นที่ที่เหลือจึงให้โหลดสินค้า shipment อื่น และให้โหลดสินค้าที่จะไปเมืองปลายทางเดียวกัน ในแผนเดียวกันเพื่อเป็นการลดต้นทุนและแรงงาน

4. ใช้วิธีการนับสินค้าโดยใช้ Barcode ทุกชั้นเพื่อป้องกันการนับพลาด

5. ตรวจสอบอุปกรณ์ในการตักสินค้าว่าสินค้าชนิดใดเหมาะกับอุปกรณ์ชนิดใด เพื่อป้องกันการใช้อุปกรณ์ที่ผิดพลาด

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

หากพนักงานทุกคนร่วมมือกันและปฏิบัติตามกฎระเบียบและสามารถลดความเสียหายอันเกิดจากสาเหตุ เหล่านี้ได้ สายการบินจะสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ่ายคืนค่าชดใช้ความเสียหายได้ถึง 80% ของค่าชดเชย หรือคิดเป็นมูลค่า 6,000,904 บาทต่อปี

3. การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

ในการศึกษาในครั้งนี้ทางผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศขององค์กร ซึ่งองค์กรเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการด้านบริการ ทางผู้ศึกษาจึงทำการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการโดยการทำแบบสอบถาม

ในการทำแบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาถึงการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) ของสายการบินสแกนดิเนเวียน แอร์ไลน์ ชิสวีทิม ประเทศไทย ทั้งระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินการใช้บริการโดยแบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วยคำถามแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

1. ปัจจัยด้านการขนส่งสินค้าของลูกค้ากับองค์กร
2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร เช่น การให้บริการของพนักงาน
3. ปัจจัยด้านเครื่องบิน
4. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

โดยคำถามส่วนใหญ่สามารถตอบตามสเกล 1 ถึง 5 ตามลำดับคะแนนดังนี้

5 พอใจมากที่สุด 4 พอใจมาก 3 ปานกลาง 2 ไม่ค่อยพอใจ 1 ไม่พอใจ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการได้มีข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ โดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญทางด้านราคาและระวางพื้นที่บนเครื่องบินจากราคาขายของ เอส เอ เอส คาร์โก้ และจากการวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านราคาและบริการ ดังนั้นพฤติกรรมในการเลือกใช้บริการมีส่วนในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างแรงจูงใจให้แก่ลูกค้า

แนวทางในการแก้ปัญหา

จากผลการสำรวจในด้านความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละหัวข้อดังกล่าวข้างต้น ทางผู้ศึกษาขอเสนอแนวทางการแก้ไขดังต่อไปนี้

1. สถานีปลายทางในกลุ่มสแกนดิเนเวีย 2 มีผู้ใช้บริการเพียง ร้อยละ 8 ของสถานีปลายทางทั้งหมด ซึ่งสถานีปลายทางเหล่านี้เป็นเมืองเล็กที่อยู่ในกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย จึงมีสายการบินคู่แข่งน้อย เพื่อเป็นการเพิ่มปริมาณการส่งออก สายการบินควรมีการโปรโมทเมืองเหล่านี้เพื่อให้เป็นที่รู้จักแก่ลูกค้า

2. ประเภทของสินค้า เห็นได้ว่าสินค้าประเภท XL Express แทบจะไม่มีลูกค้าใช้บริการเลย ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากความสับสนและความไม่เข้าใจของชนิดผลิตภัณฑ์ สายการบินจึงทำการลดประเภทของผลิตภัณฑ์ เหลือเพียง 2 ประเภท ได้แก่ SAS General Cargo และ SAS Priority Cargo ซึ่งสามารถนิยามคำจำกัดความได้ง่ายต่อการเข้าใจของลูกค้า ว่า SAS General Cargo คือสินค้าทุกชนิด เพียงแต่เวลาจองพื้นที่ระวางสินค้าให้ระบุว่าสินค้าเป็นอะไรเพื่อสะดวก

ต่อการ Handling ส่วนสินค้าประเภท SAS Priority Cargo คือสินค้าด่วนพิเศษ สามารถต่อเที่ยวบินต่อในเวลาที่สูงกว่า ในราคาที่สูงกว่า ซึ่งหลังจากเหลือประเภทของสินค้าเพียง 2 ประเภท จะทำให้ลูกค้าเข้าใจและจำผลิตภัณฑ์ได้ง่ายขึ้นและลดความสับสนลงได้

3. ส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) เช่น การให้ส่วนลด (Discounts) แก่บริษัทตัวแทนขนส่งในประเทศไทยที่ให้การสนับสนุนมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน (Long Term Business Relationship) การให้สิ่งจูงใจ (Incentive) แก่ตัวแทนขนส่งสินค้าในระดับธุรกิจ (Corporate Agreement)

4. ด้านการบริการ จัดอบรมให้แก่พนักงานเป็นระยะเพื่อเป็นการฟื้นฟูความรู้ ให้แก่พนักงาน (Refresh) และสามารถเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า และสามารถนำความรู้มาพัฒนาองค์กร

4. การเสนอคู่มือในการปฏิบัติงาน

เนื่องจากการทำงานในด้านปฏิบัติการในสายการบินจะต้องมีความถูกต้อง รวดเร็วและปลอดภัยเป็นอันดับ 1 จึงจำเป็นต้องมีมาตรฐานในการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ทางผู้ศึกษาจึงได้จัดทำ คู่มือและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ในการทำคู่มือในการทำงานฉบับนี้ขึ้นมาเพื่อเป็นมาตรฐานในการทำงานของพนักงานแต่ละคน และพนักงานควรปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดเนื่องจากงานของสายการบินนั้นต้องเสี่ยงและให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เที่ยวบินผู้โดยสารที่จะต้องให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยที่สุด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงลักษณะและผลกระทบของปัญหาที่มีผลต่อองค์กร
2. สามารถเพิ่มยอดปริมาณการส่งสินค้าให้กับสายการบินได้
3. สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
4. ทราบปัญหาของกระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศขององค์กร