

## บทที่ 4

### ผลและการวิเคราะห์ผลของงานวิจัย

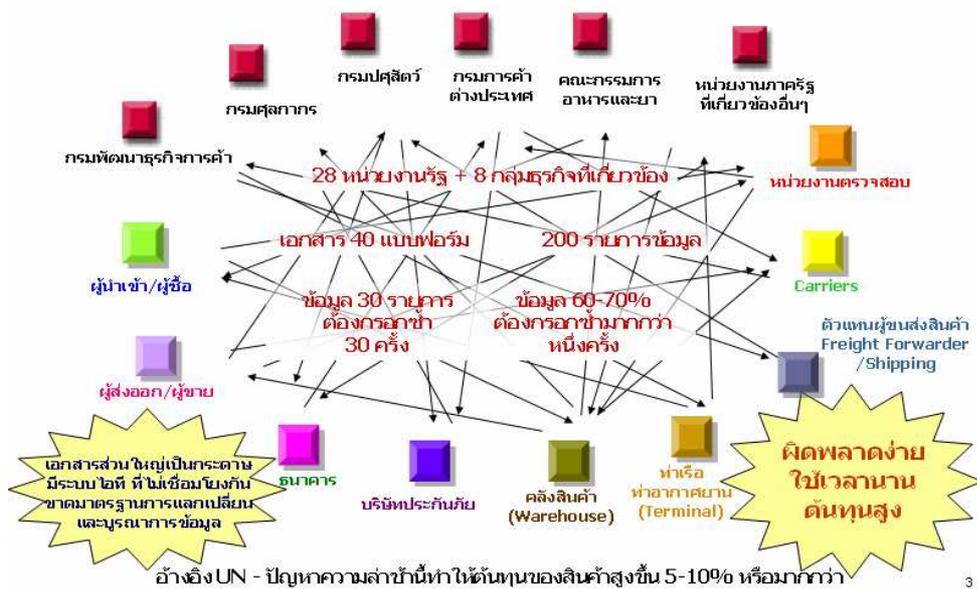
(Finding, results and Analysis )

จากการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยตามรายละเอียดที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 สำหรับผลการวิจัย ได้รวบรวมเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยความคิดเห็นของผู้บริหาร ร่วมกับข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 4.1 ระบบ Single-Window และ Paperless

ภาพที่ 4.1

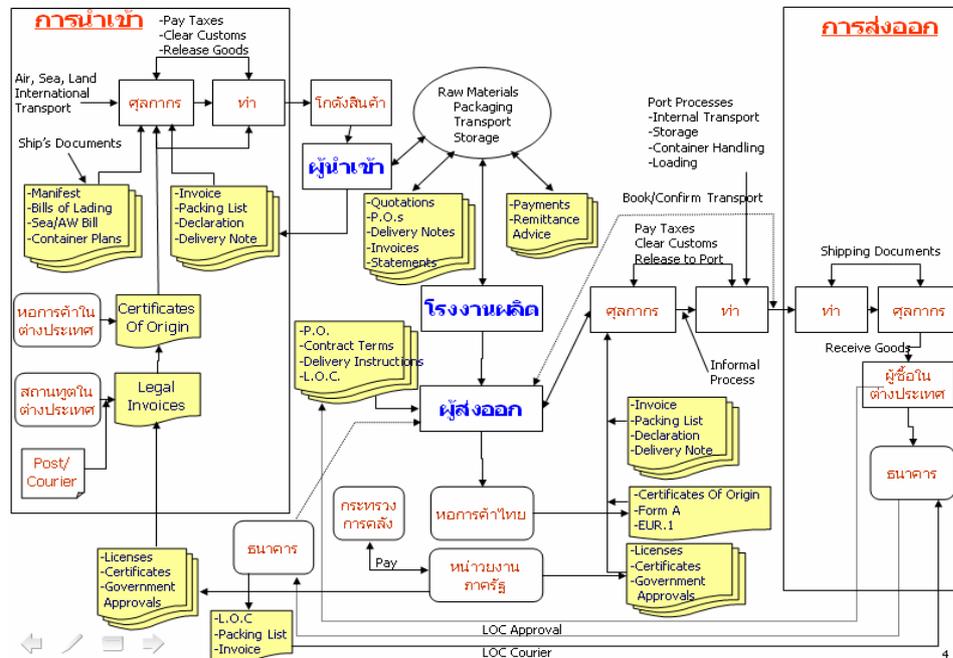
ที่มาและสภาพของปัญหาในการค้าระหว่างประเทศ



เอกสารจำนวนมาก และ ขั้นตอนที่ซับซ้อนไม่มีประสิทธิภาพ ในการค้าข้ามแดน

ภาพที่ 4.2

ขอบเขตการดำเนินการ ระบบ Single Window Service



4.1.1 เป้าหมาย และ แนวนโยบายในการพัฒนาระบบ Single-Window และ Paperless

- เพื่อการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายข้อมูลภาครัฐ และ ภาคการขนส่ง ในกระบวนการนำเข้าส่งออก ให้เป็น“การบริการเบ็ดเสร็จจากหน้าต่างเดียว” - Single Window Entryสอดคล้องกับนโยบาย Interoperability ของประเทศ โดยบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ยังเหมือนเดิม (เช่น การกำกับควบคุม การทดสอบ และการอนุมัติ เป็นต้น)

- มุ่งสู่การพัฒนาาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ลดและทดแทนเอกสารกระดาษ และมุ่งไปสู่ระบบการค้าไร้กระดาษ-Paperless Trade (ทั้งธุรกรรมภาครัฐและภาคธุรกิจ) ทีละขั้นทีละตอน

- พัฒนาระบบการเชื่อมโยง และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างหน่วยงานเพื่อ Data Crossing และ เพื่อลดการตรวจสอบเอกสารกระดาษ

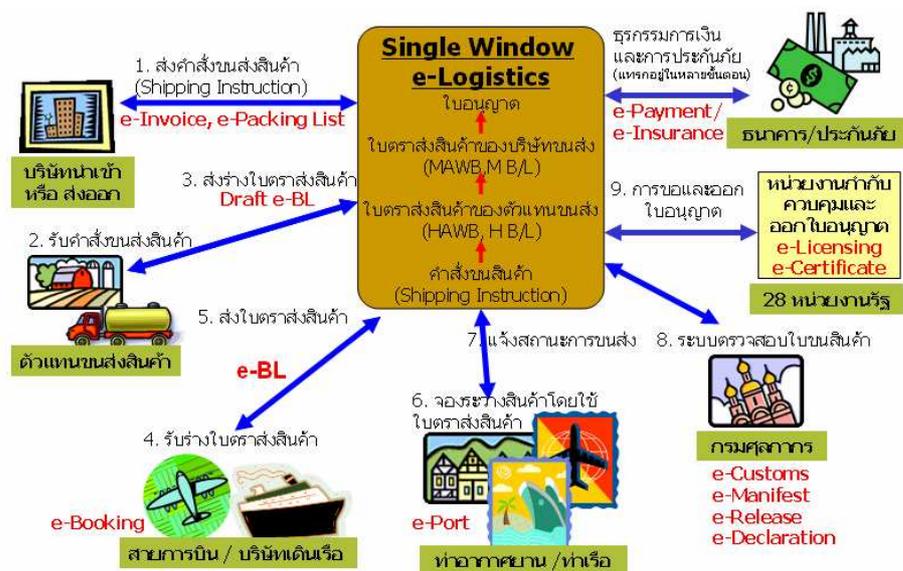
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในเครือข่ายข้อมูลภาครัฐ และภาคการขนส่ง เพื่อการนำเข้าส่งออกและโลจิสติกส์ประกอบด้วยหน่วยงานและองค์กร 8 กลุ่ม คือ

1. ผู้นำเข้า/ผู้ซื้อ
2. ผู้ส่งออก/ผู้ขาย
3. หน่วยงานรัฐ และองค์กรกำกับควบคุมและพิธีการต่างๆ

4. ผู้รับจัดการขนส่ง และ ผู้ให้บริการขนส่งต่างๆ\*
5. การท่า (เช่น ท่าเรือ และ ท่าอากาศยาน)
6. บริษัทขนส่ง (Carriers) เช่น บริษัทเดินเรือ สายการบิน
7. ธนาคาร และ สถาบันการเงิน
8. บริษัทประกันภัย
9. ผู้ให้บริการเสริมอื่นๆ รวมทั้งอุตสาหกรรมไอซีที

ภาพที่ 4.3

แสดงผู้เกี่ยวข้องในระบบ Single Window e-Logistics



#### 4.1.2 การปรับตัวขององค์กร Change Management

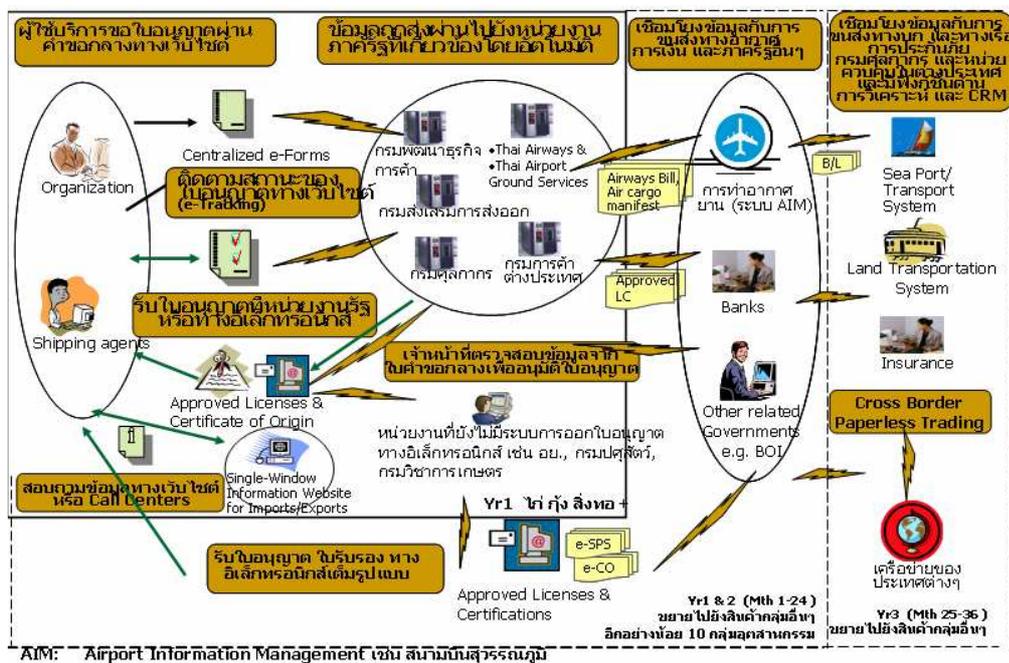
กรมศุลกากรได้จัดทำ Roadmap for Thailand e-Logistics หรือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบ Single Window e-Logistics กรมศุลกากรได้วางแผนซึ่งมีองค์ประกอบของแผนงาน ดังนี้

1. งานปรับกระบวนการและกฎระเบียบ
  - งานการลดรูปเอกสารและขั้นตอน
  - งานการปรับกฎระเบียบ
  - งานการกำหนดมาตรฐาน

2. งานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และ ระบบสารสนเทศหลัก
3. งานประกันคุณภาพ
  - งานติดตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จ
  - งานควบคุม และระบบความปลอดภัย
  - งาน Audit ระบบและกระบวนการ
4. งานบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - งานสร้างความตื่นตัว และ แรงจูงใจ (Promotion/Marketing)
  - งานฝึกอบรม
  - งานวิจัยสนับสนุน
  - งานบริหารโครงการ

ภาพที่ 4.4

Roadmap การพัฒนาระบบ



4.1.3 ประโยชน์ของ ระบบ Single Window

คือการช่วยจัดระเบียบการไหลเวียนของเอกสาร และ ข้อมูลโลจิสติกส์ เช่น การขนส่งสินค้าข้ามแดน สามารถรองรับเอกสารได้ตลอดทั้งกระบวนการแบบ end-to-end paperless

transaction เช่น เมื่อผู้ส่งออก ได้รับใบสั่งซื้อจากต่างประเทศ จะสามารถเตรียมเอกสารแบบฟอร์มเพื่อการส่งออกต่างๆ ผ่านจุดบริการอิเล็กทรอนิกส์เพียงจุดเดียวได้ และ เอกสารดังกล่าวสามารถผันเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์แบบฟอร์มอื่นๆ และแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างอัตโนมัติทั้งหน่วยงานภาครัฐที่ออกใบรับรอง ใบอนุญาต และพิธีการศุลกากร บริษัท เดินเรือ ที่ใช้ใบตราส่งสินค้า ด้วย electronic Bill of Lading ทำเรือ เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับระบบ e-Port ธนาคาร และ ธุรกิจประกันภัย ในลักษณะ e-Payment และ e-Insurance เป็นต้น

#### 4.1.4 ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการอิเล็กทรอนิกส์บนอินเทอร์เน็ตและเว็บ มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1

นำข้อมูลคำขอเข้าสู่ระบบผ่านเว็บ แล้วมารับเอกสารใบรับรอง-ใบอนุญาต-ใบขน-BL ฯลฯ ที่เป็นกระดาษ พร้อมนำเอกสารกระดาษและเอกสารแนบต่างๆ มายืนยัน เจ้าหน้าที่ทำการป้อนข้อมูล เข้าสู่ระบบ หรือ ผู้ประกอบการนำข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เข้าสู่ระบบเอง โดยมี เครื่องคอมพิวเตอร์กลาง เป็นบริการที่ counter services และจัดฝึกอบรมให้กับผู้ใช้อย่างกว้างขวาง เจ้าหน้าที่พิมพ์เอกสารจากระบบ และนำมาลงลายมือชื่อบนกระดาษ หน่วยงานจะมีฐานข้อมูลเอกสาร จัดทำสถิติ cross-check ข้อมูลภายในได้

#### ขั้นตอนที่ 2

2.1 เริ่มบันทึกข้อตกลงแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ กับหน่วยงานพันธมิตร เช่น กรมศุลกากร กับ กรมการค้าต่างประเทศ, กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กับ กรมสรรพากร, ให้บริษัท ธุรกิจส่งรายงานข้อมูล มายังกรมการประกันภัยด้วยข้อมูล XML เป็นต้น เจ้าหน้าที่สามารถดำเนินการตรวจ cross-check ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และ จัดทำสถิติต่างๆ ได้อย่างอัตโนมัติ หรือ กึ่งอัตโนมัติ เช่น การจัดทำสถิติการส่งออกไปประเทศจีน การแลกเปลี่ยนข้อมูลส่วนใหญ่เป็นลักษณะ การโอนย้ายไฟล์ (Batch) ยังไม่ได้มีการพัฒนาระบบที่จะตรวจข้อมูลเป็นรายการ แบบออนไลน์เรียลไทม์

2.2 ยกเลิกเอกสารแนบที่เป็นกระดาษ และ อนุญาตให้ผู้ยื่นเอกสาร scan ภาพ เอกสารสำเนาต่างๆ แล้ว attach ไฟล์ผ่านเข้ามาระบบ เช่น สำเนาบัตรประชาชน สำเนาเอกสารนิติบุคคล สำเนาเอกสารใบตราส่งสินค้า สำเนาหนังสือรับรองที่ออกโดยหน่วยงานอื่น ยังอาจใช้ทั้งเอกสารกระดาษ แต่ cross-check กับเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ รองรับด้วย การเชื่อมโยงข้อมูล ที่ส่ง

มาจากหน่วยงานอื่น เช่น ข้อมูล Electronic Bill of Lading & e-Airway Bill & e-Manifest จาก บริษัทเดินเรือและ สายการบิน มายังหน่วยราชการ สมาคมธนาคารไทย และ ธนาคารแห่งประเทศไทย

### ขั้นตอนที่ 3

พิจารณาการใช้ระบบ ลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ ติดตั้งระบบความปลอดภัยสูง มีการตรวจยืนยันบุคคลผู้ใช้ระบบที่เข้มงวด สร้างระบบรับรองความถูกต้องของเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เช่น Digital Water Marking เพื่อให้เอกสารที่เจ้าหน้าที่ ของหน่วยงานรับรอง สามารถถูกส่งพิมพ์ได้ที่เครื่องพิมพ์เลเซอร์จากที่สำนักงานของผู้ส่งออกเองโดยไม่ต้องเดินทางมา เป็นต้น

ผู้ส่งออกไม่ต้องเดินทางมายื่นเอกสารคำขอ สามารถพิมพ์ เอกสารสำคัญ จากระบบ ผ่านอินเทอร์เน็ตได้โดยไม่ต้องเดินทาง สามารถใช้เอกสารกระดาษที่พิมพ์นั้น ไปทำธุรกรรมตามกฎหมายได้

### ขั้นตอนที่ 4

พิจารณาการใช้ระบบ ลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ ติดตั้งระบบความปลอดภัยสูง มีการตรวจยืนยันบุคคลผู้ใช้ระบบที่เข้มงวด สร้างระบบรับรองความถูกต้องของเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ + ด้วยระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบออนไลน์ เร็วทันใจ โดยเจรจาความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในประเทศ และสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ ถือเป็น Thailand Single-Window e-Logistics เต็มรูปแบบที่ทำให้ ผู้นำเข้า/ผู้ส่งออก สามารถได้รับบริการแบบเบ็ดเสร็จ ทั้งด้าน commercial & regulatory & transport & payment

#### 4.1.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่ยึดหลักการบริหารความเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ 1 คือ ธรรมชาติและการประสานงาน ได้แก่

ความมุ่งมั่นของผู้บริหารสูงสุดของประเทศ

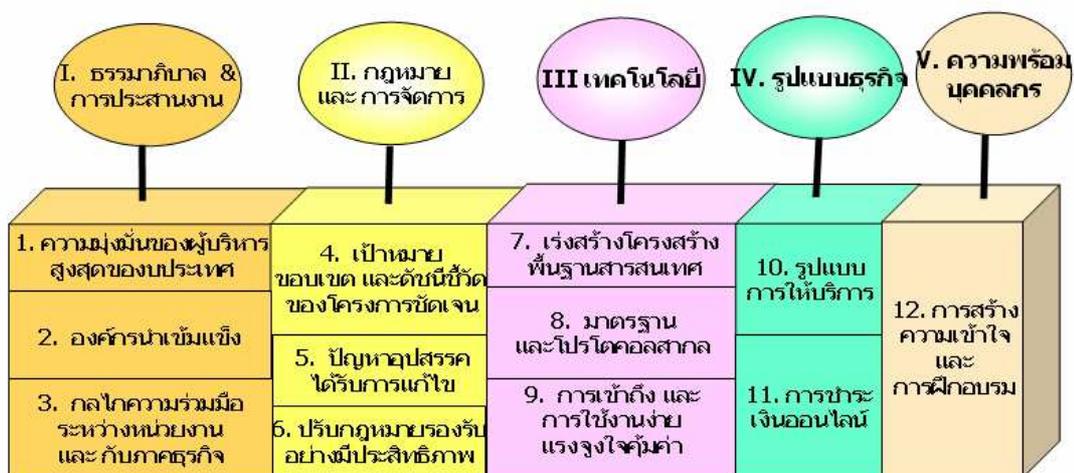
องค์กรที่เป็นผู้นำมีความเข้มแข็ง

กลไกความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน กับภาคธุรกิจ

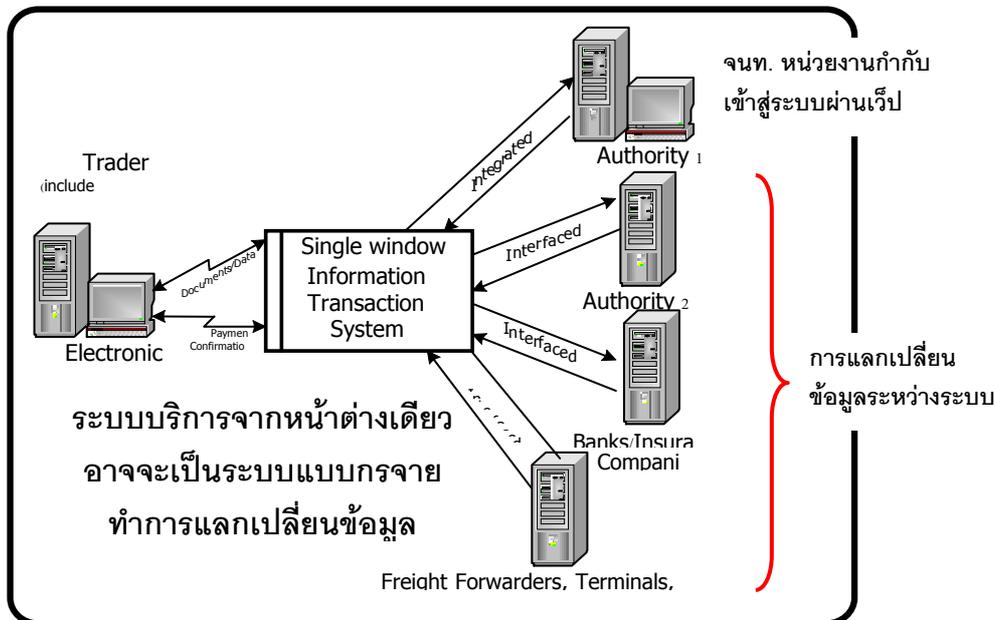
- ปัจจัยที่ 2 คือ กฎหมายและ การจัดการ ได้แก่
- เป้าหมาย ขอบเขต และดัชนีชี้วัดของโครงการที่ชัดเจน
  - ปัญหาอุปสรรคได้รับการแก้ไข
  - ปรับกฎหมายรองรับอย่างมีประสิทธิภาพ
- ปัจจัยที่ 3 คือ เทคโนโลยี ได้แก่
- เร่งสร้างโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ
  - มาตรฐานและโปรโตคอลสากล
  - การเข้าถึง และ การใช้งานง่าย มีแรงจูงใจที่คุ้มค่า
- ปัจจัยที่ 4 คือ รูปแบบธุรกิจ ได้แก่
- รูปแบบ การให้บริการ
  - การชำระเงินออนไลน์
- ปัจจัยที่ 5 คือ ความพร้อมของบุคคลกร ได้แก่
- การสร้างความเข้าใจและการฝึกอบรม

ภาพที่ 4.5

ยุทธศาสตร์และองค์ประกอบของความสำเเร็จ



ภาพที่ 4.6  
รูปแบบการให้บริการของศุลกากร



Interfaced = การแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างระบบ

#### 4.1.6 คุณสมบัติของเทคโนโลยีที่ต้องการ

- เป็นมาตรฐานสากล
- ง่ายต่อการพัฒนา นำไปใช้งาน
- รองรับสำหรับองค์กรทุกขนาด(all sizes)
- สามารถรับส่งเอกสารบนการสื่อสารได้หลากหลาย เช่น HTTP, SMTP, FTP เป็นต้น
- รองรับข้อมูลทางธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ทุกประเภท เช่น XML(IFX, SWIFT, etc.) ,

UN/EDIFACT Message, Images เป็นต้น

- มีการรับส่งเอกสารที่น่าเชื่อถือ
- ต้องมีความปลอดภัย

กรมศุลกากรได้ใช้มาตรฐาน/เทคโนโลยี ebXML ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ Paperless Customs หรือ Single Window Service

ภาพที่ 4.7

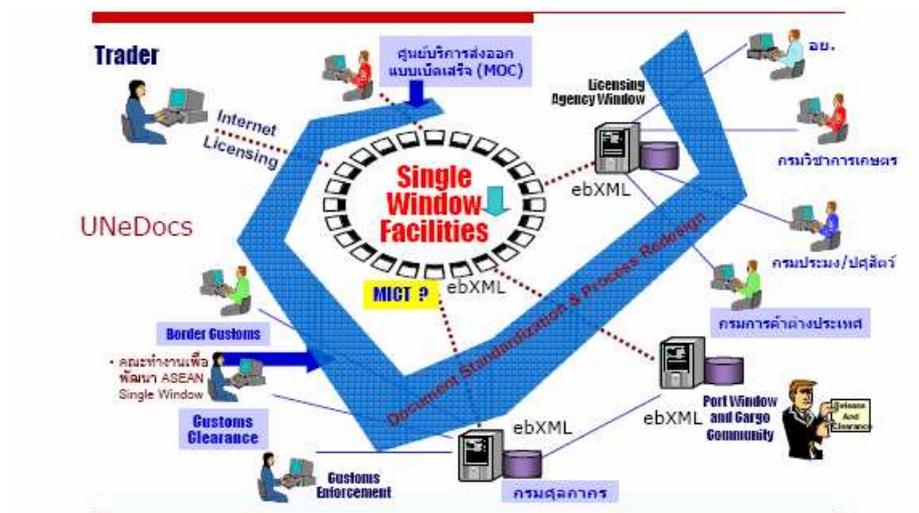
ภาพแสดงคุณสมบัติของ ebXML



คุณสมบัติของ ebXML คือสามารถตรวจสอบผู้มีอำนาจเปิดชุดข้อมูล เปรียบได้กับการส่งเอกสารใส่ซองที่มีการตั้งรหัสไว้โดย ลายมือชื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ ผู้ที่ลายมือชื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ไม่ตรงกับที่ตั้งไว้ ก็จะไม่สามารถเปิดชุดข้อมูลหรือข้อมูลในเอกสารได้

ภาพที่ 4.8

ตัวอย่างการใช้มาตรฐานเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาระบบ Single Window



ผู้บริหารบริการตรวจปล่อยสินค้า พิธีการศุลกากรขาออก ได้ให้ผลจากการใช้ Paperless Customs ดังนี้

1. มีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน
2. มีความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน
3. สร้างความพึงพอใจให้กับ stakeholder ไม่ว่าจะเป็นผู้ส่งออก ตัวแทนออกของและผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด เนื่องจากสามารถตรวจสอบสถานะการดำเนินการได้ตลอดเวลา
4. มีการควบคุมการดำเนินการในการปฏิบัติงานได้ดี

#### 4.1.7. ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

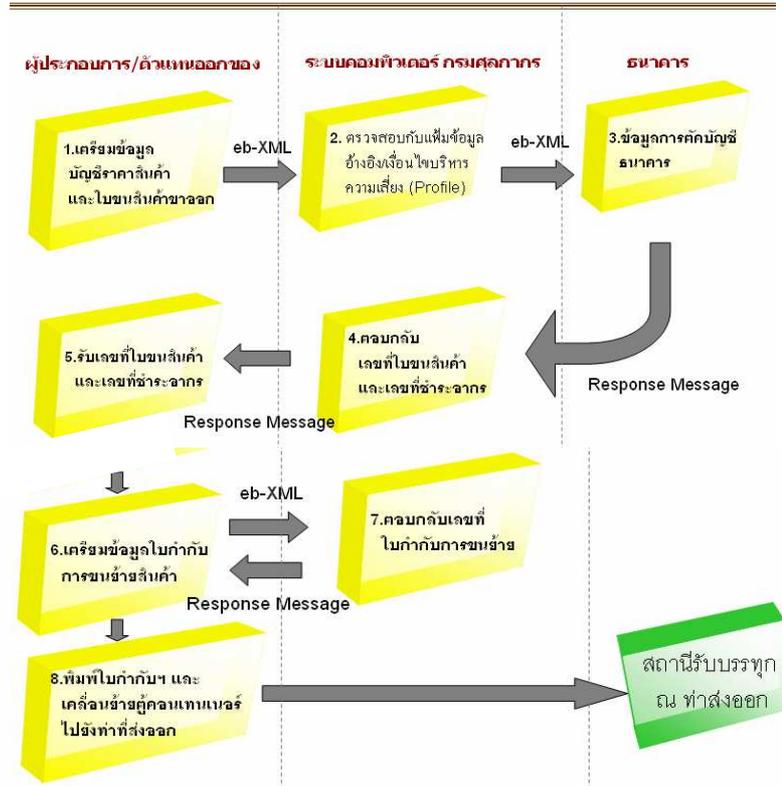
งานวิจัยยังได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจาก หน่วยงานพิธีการศุลกากรขาออก ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยเก็บข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นใน หัวข้อดังนี้

1. ความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูล
2. การทำงานได้ง่ายขึ้น
3. การทำงานได้เร็วขึ้น
4. การทำงานได้มากขึ้น
5. มีกระบวนการทำงานที่สั้นลง
6. บันทึกข้อมูลในระบบน้อยลง
7. มีขั้นตอนการทำงานยืดหยุ่นได้ดี
8. การทำงานเป็นอัตโนมัติมากขึ้น
9. การใช้ทักษะคอมพิวเตอร์มากขึ้น
10. การทำงานใหม่ได้มากขึ้น
11. การแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่เคยประสบได้ดี
12. ลักษณะของปัญหาที่เคยประสบ

ภาพที่ 4.9

กระบวนการการทำงานของผู้ใช้งานระบบ

ขั้นตอนการส่งข้อมูลใบขบสินค้าขาออกแบบไร้เอกสาร (Paperless)

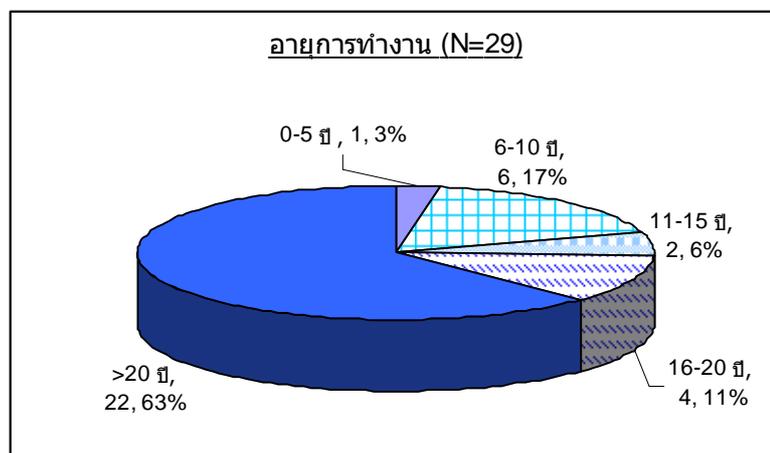


โดยอายุการทำงานของคนส่วนใหญ่ ซึ่งอายุการทำงานของคนส่วนใหญ่

มากกว่า 20 ปี คิดเป็น 63%

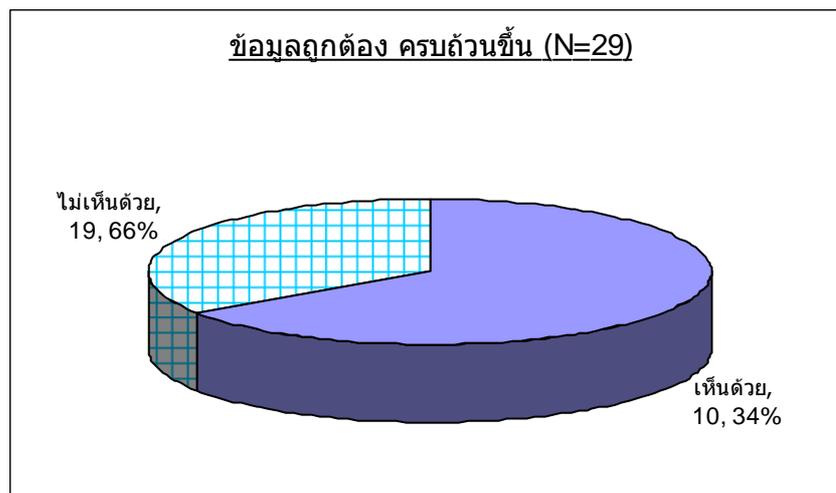
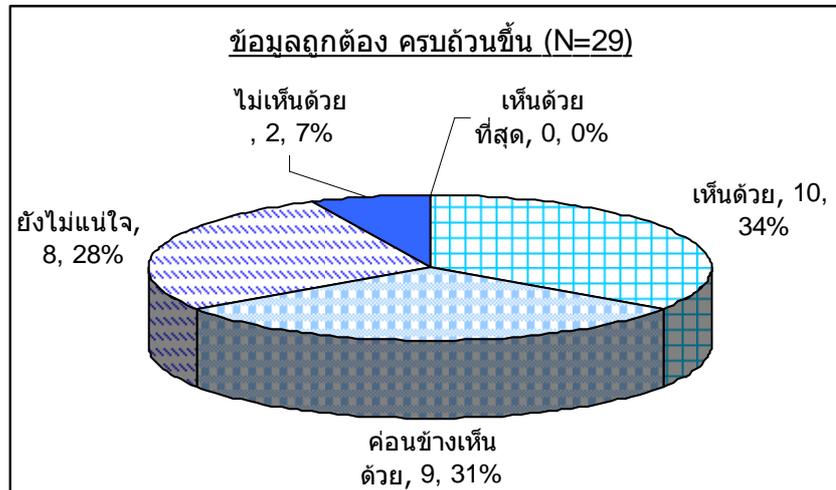
ภาพที่ 4.10

แสดงสัดส่วนอายุของประชากร



ภาพที่ 4.11

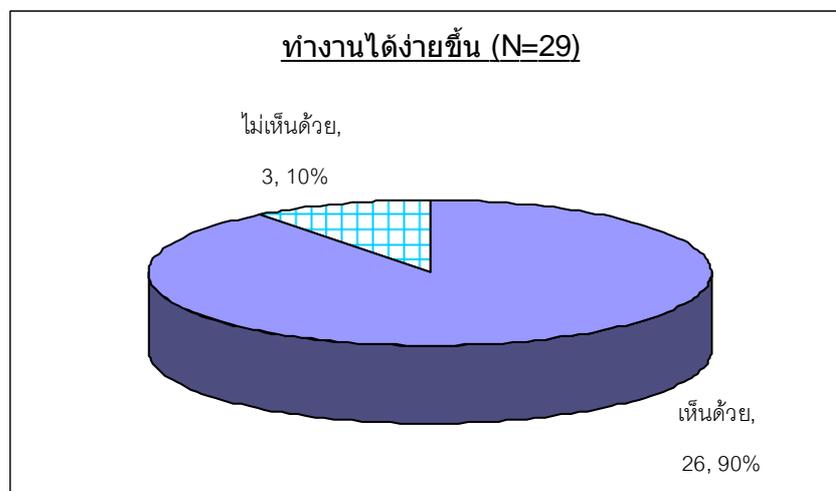
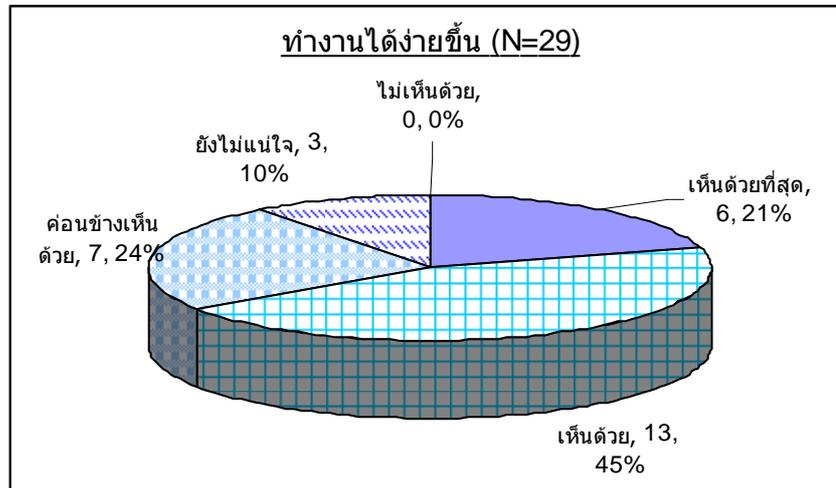
สัดส่วนการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูล



ผู้ใช้งานส่วนใหญ่ (65%) เห็นด้วยว่า มีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วนขึ้น เมื่อใช้ Paperless

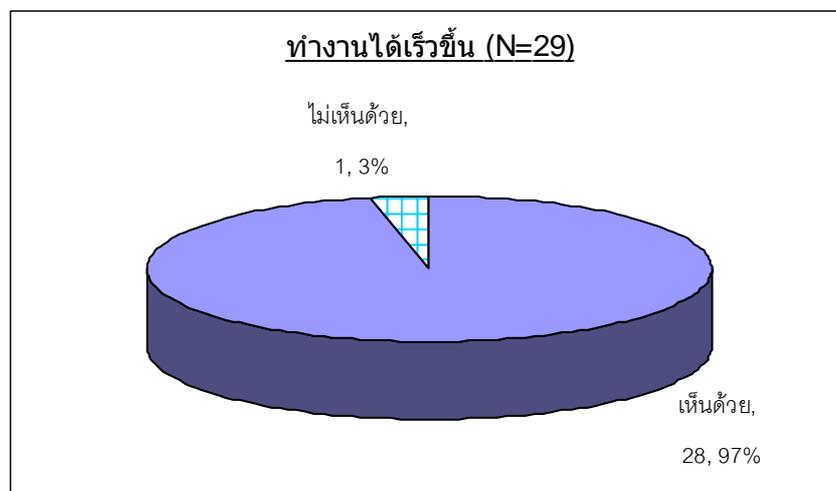
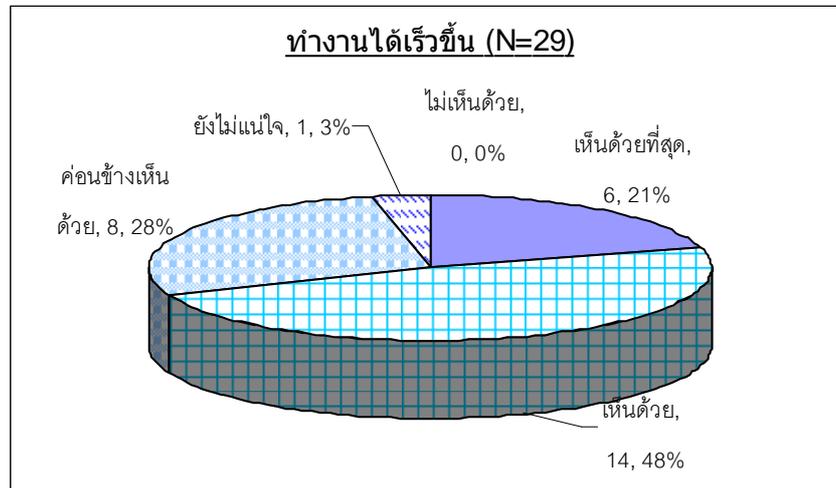
Customs

ภาพที่ 4.12  
สัดส่วนการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การทำงานได้ง่ายขึ้น



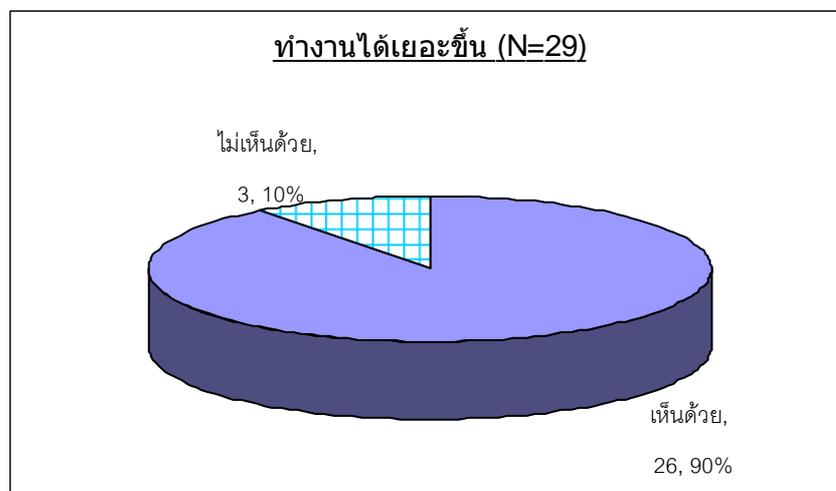
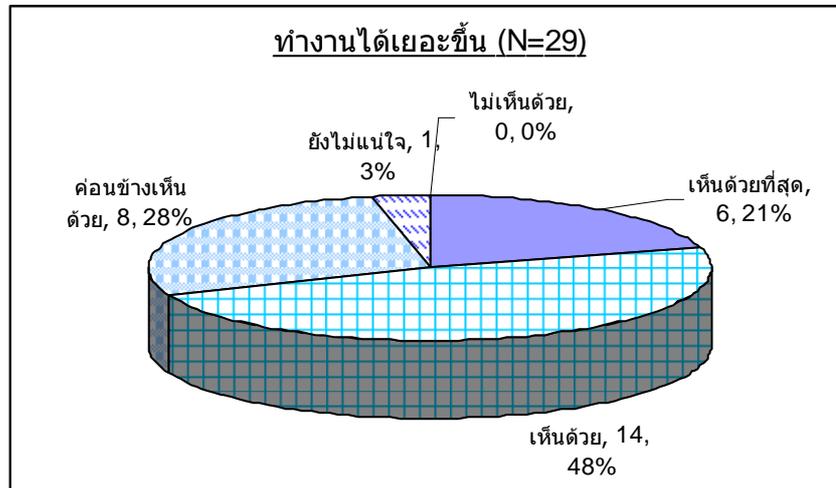
ผู้ใช้งานส่วนใหญ่ (90%) เห็นด้วยว่า ทำงานได้ง่ายขึ้น เมื่อใช้ Paperless Customs

ภาพที่ 4.13  
 สัดส่วนการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การทำงานได้เร็วขึ้น



ผู้ใช้งานส่วนใหญ่ (97%) เห็นด้วยว่า ทำงานได้เร็วขึ้น เมื่อใช้ Paperless Customs

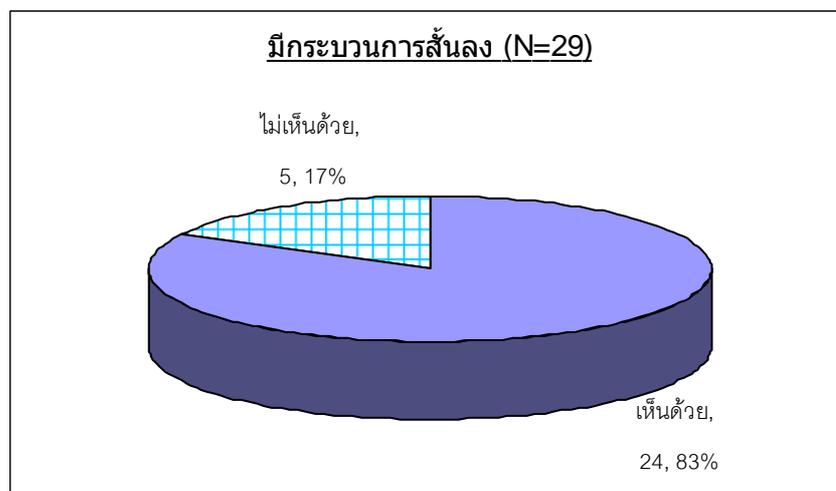
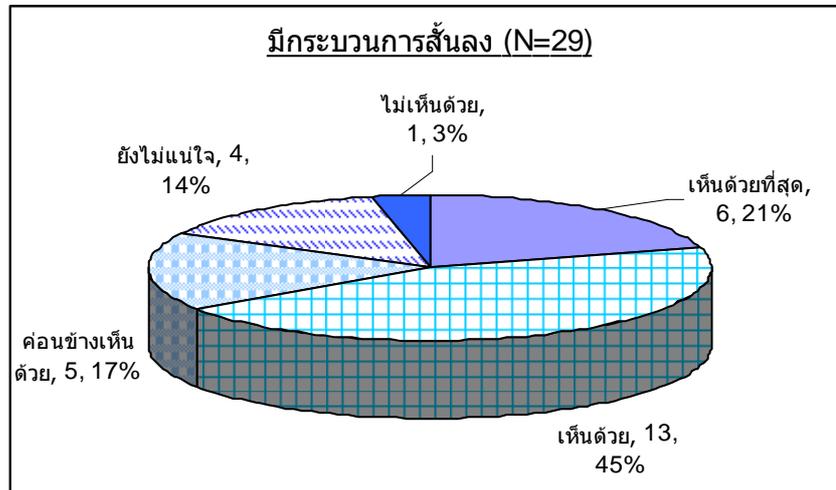
ภาพที่ 4.14  
 สัดส่วนการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การทำงานได้มากขึ้น



ผู้ใช้งานส่วนใหญ่ (90%) เห็นด้วยว่า ทำงานได้มากขึ้น เมื่อใช้ Paperless Customs

ภาพที่ 4.15

สัดส่วนการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ มีกระบวนการทำงานที่สั้นลง

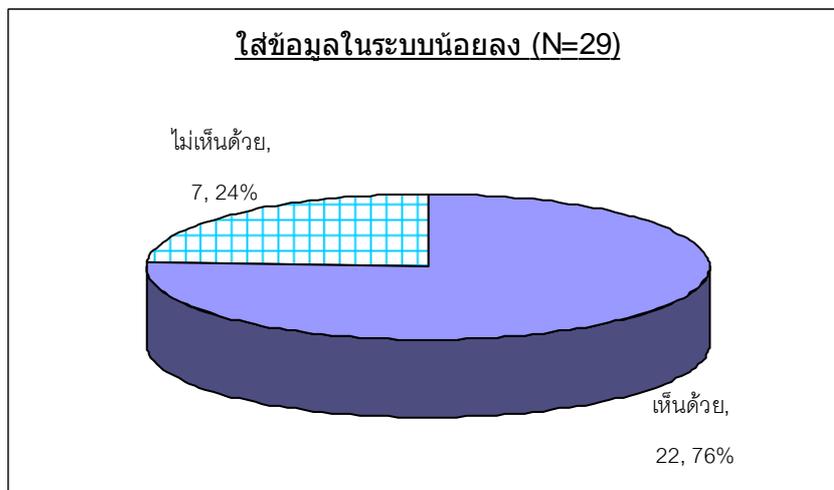
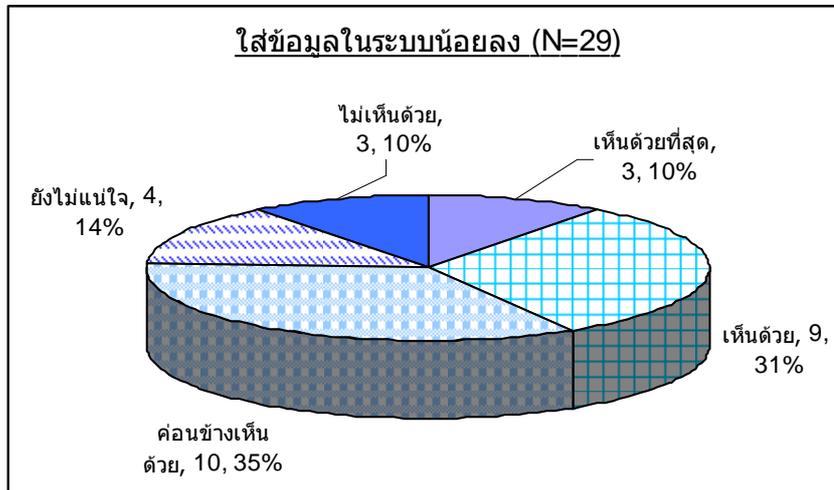


ผู้ใช้งานส่วนใหญ่ (83%) เห็นด้วยว่า มีกระบวนการที่สั้นลง เมื่อใช้ Paperless

Customs

ภาพที่ 4.16

สัดส่วนการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ บันทึกข้อมูลในระบบน้อยลง

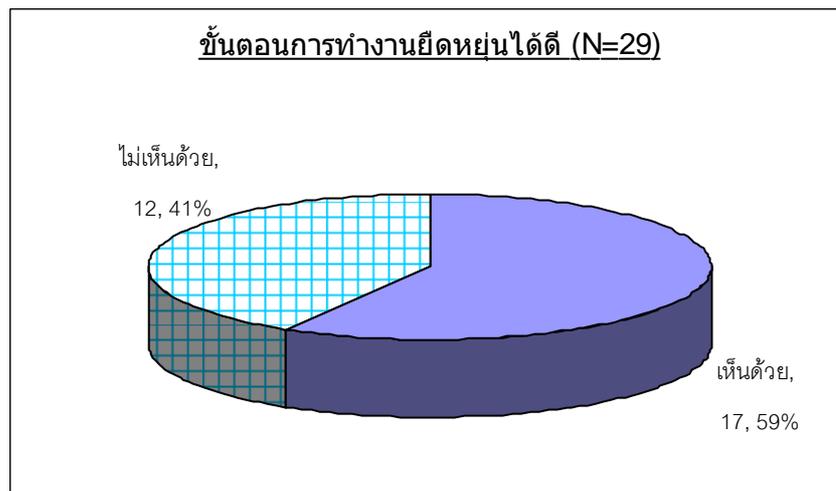
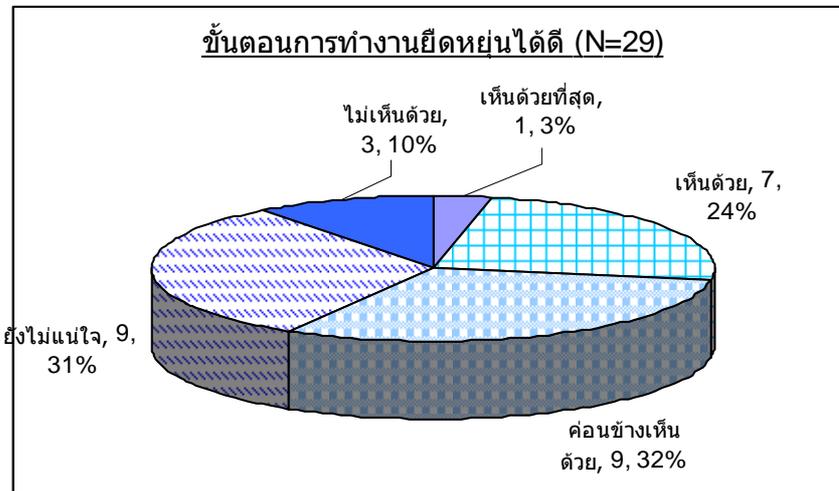


ผู้ใช้งานส่วนใหญ่ (76%) เห็นด้วยว่า บันทึกข้อมูลในระบบน้อยลง เมื่อใช้ Paperless

Customs

ภาพที่ 4.17

สัดส่วนการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ มีขั้นตอนการทำงานยืดหยุ่นได้ดี

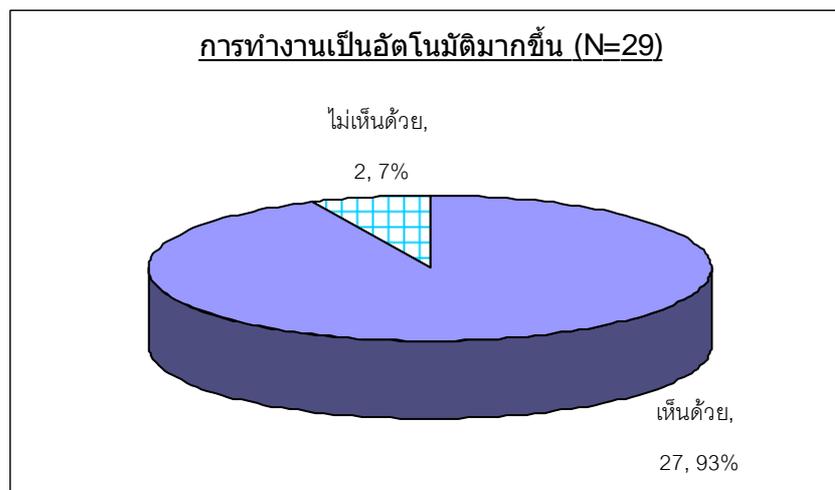
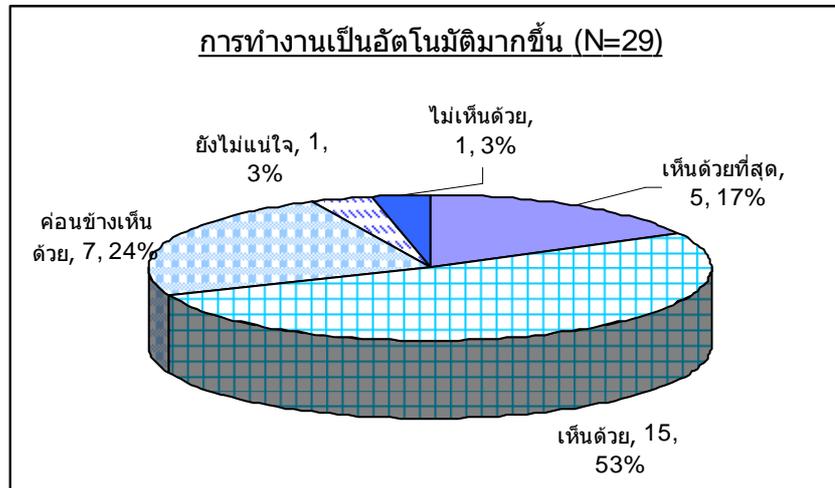


ผู้ใช้งานมีความเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานที่ยืดหยุ่นได้ดีเพียง 59% เมื่อใช้

Paperless Customs

ภาพที่ 4.18

สัดส่วนการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การทำงานเป็นอัตโนมัติมากขึ้น

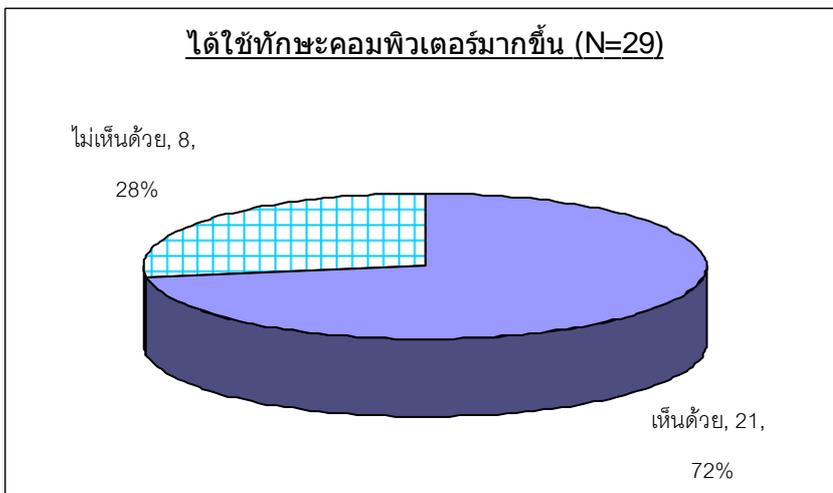
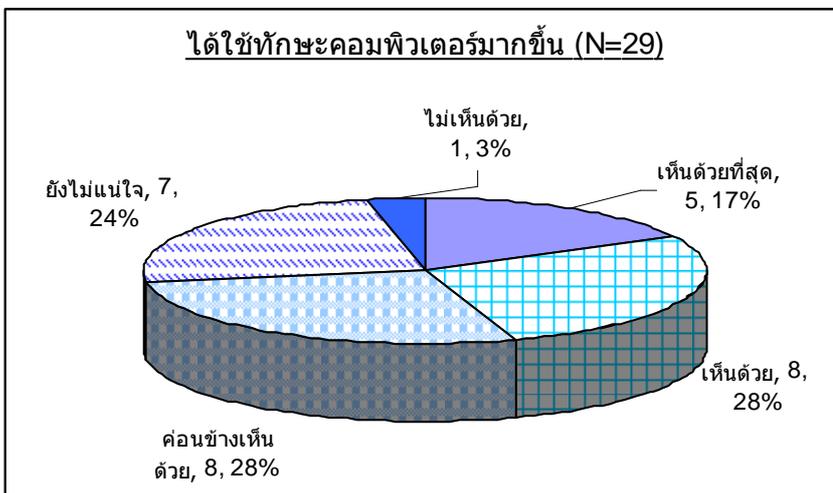


ผู้ใช้งานส่วนใหญ่ (93%) เห็นด้วยว่า การทำงานเป็นอัตโนมัติมากขึ้น เมื่อใช้ Paperless

Customs

ภาพที่ 4.19

สัดส่วนการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การใช้ทักษะคอมพิวเตอร์มากขึ้น

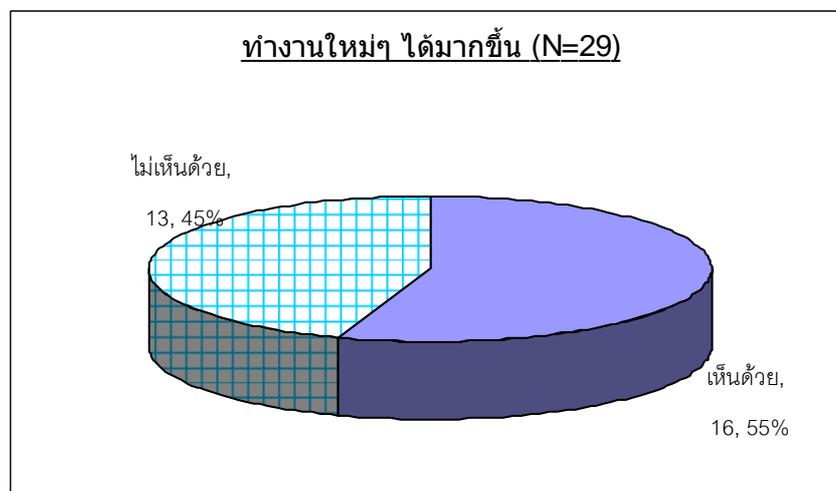
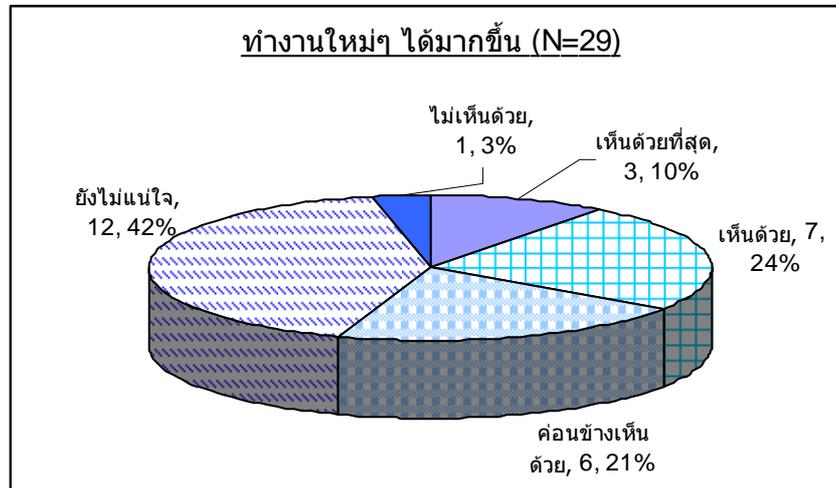


ผู้ใช้งานส่วนใหญ่ (72%) เห็นด้วยว่า ได้ใช้ทักษะคอมพิวเตอร์มากขึ้น เมื่อใช้

Paperless Customs

ภาพที่ 4.20

สัดส่วนการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การทำงานใหม่ได้มากขึ้น

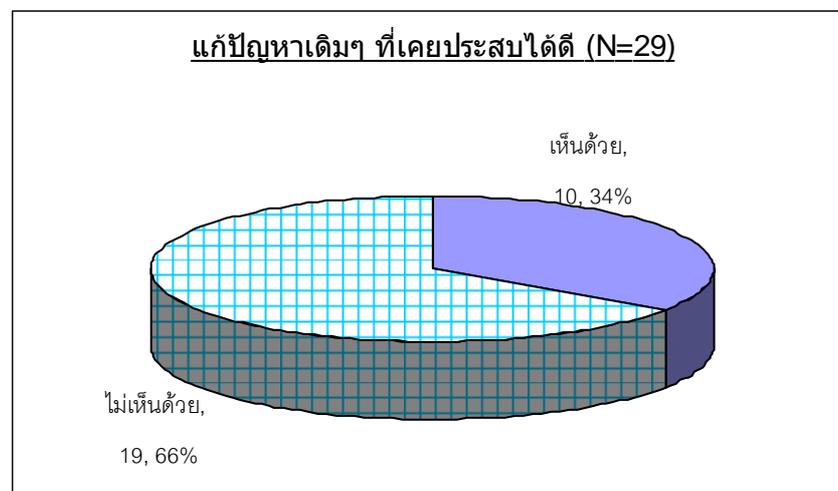
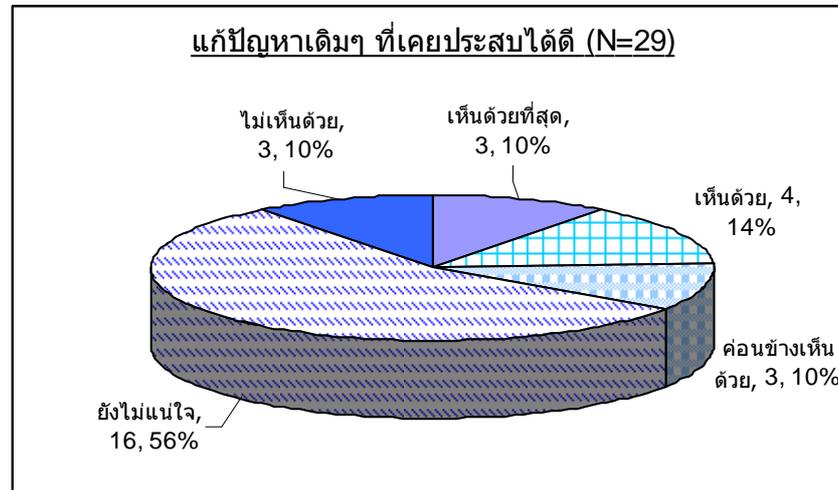


ผู้ใช้งานมีความเห็นเกี่ยวกับการทำงานใหม่ได้มากขึ้นเพียง 55% เมื่อใช้

Paperless Customs

ภาพที่ 4.21

สัดส่วนการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การแก้ปัญหาเดิมๆ ที่เคยประสบได้ดี



ผู้ใช้งานส่วนใหญ่ (66%) ไม่เห็นด้วยว่า เมื่อใช้ Paperless Customs สามารถแก้ปัญหาเดิมๆ ได้ดี

ลักษณะของปัญหาที่เคยประสบ

- ระยะเวลาไม่สามารถแก้ปัญหาข้อมูลผิดหลังตรวจปล่อย เช่น น้ำหนัก หรือ ราคา เป็นต้น
- การแสดงพิกัด-รหัสสถิติผิดพลาดมาก ไม่มีการตรวจสอบเบื้องต้นจึงสำแดงพิกัดตามอำเภอใจ ขาดความร่วมมือเรื่องสถิติ อาจเชื่อถือได้ไม่ถึง 60%
- หน่วยงานข้างเคียงที่เกี่ยวข้องกับงานศุลกากร อาทิ ตัวแทนผู้ส่งออก สายการบิน ยังประสานข้อมูลไม่เพียงพอ บุคลากรบางหน่วยงานอาจมีความคิดที่ต่อต้านระดับหนึ่ง
- การเชื่อมต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ยังไม่สมบูรณ์ ยังต้องใช้เอกสารประกอบการพิจารณาเหมือนเดิม
- ปัญหาเรื่องการทำงานไม่มี เพียงแต่ช่วงแรกที่ใช้ระบบใหม่ ยังมีปัญหาเรื่องความชำนาญในการใช้ระบบใหม่เท่านั้น
- ยุ้งยากเมื่อตอนใช้งานใหม่
- เลขที่ใบกำกับขนย้ายสินค้าออกเลขซ้ำ

#### 4.2 รายละเอียดของบริษัท กรณีศึกษา

บริษัท กรณีศึกษา เปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2521 บริษัทมียอดขาย (sales turnover) อยู่ที่ 1.1 ล้านล้านเหรียญสหรัฐและได้รับการจัดอันดับอยู่ใน 100 อันดับแรกของบริษัทในประเทศไทยในแง่ของรายได้ นอกจากนี้ยังเป็นบริษัทไทยที่ทำธุรกิจนำเข้าส่งออกที่มีรายได้มากที่สุดอีกด้วย ปัจจุบัน มีพนักงานประจำที่สำนักงานใหญ่ในกรุงเทพฯ จำนวนประมาณ 300 คน และยังมีพนักงานในสาขาต่างประเทศอีกรวม 150 คนซึ่งรวมถึงพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติ

สินค้าหลักของบริษัทประกอบด้วยสินค้าซีเมนต์, สินค้าอุตสาหกรรม, สินค้า recycle, สินค้าพลังงาน, วัสดุก่อสร้าง ตลาดส่งออกหลักของบริษัท ได้แก่ สหรัฐอเมริกา, อาเซียน, และภูมิภาคอินโดจีน มีลูกค้าจำนวนกว่า 900 บริษัท แบ่งเป็นบริษัทในประเทศไทยประมาณ 250 บริษัท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ และลูกค้าในต่างประเทศจำนวนกว่า 700 บริษัท

บริษัท กรณีศึกษา มีวิสัยทัศน์ ที่จะบริษัทนำเข้าส่งออกชั้นนำของภูมิภาคเอเชีย ภายในปี 2015 ในหมวดสินค้าหลักคือสินค้าพลังงาน, สินค้า recycle, วัสดุก่อสร้าง, และสินค้า

อุตสาหกรรม บริษัทมุ่งที่จะเป็น business partner ที่ได้รับความไว้วางใจทั้งจากลูกค้าและคู่ค้าอื่นๆ โดยมีการพัฒนาระบบ IT อย่างต่อเนื่อง มีการให้บริการแบบบูรณาการ (integrated services) เพื่อเพิ่มความพอใจของลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพใน supply chain นอกจากนี้ยังมุ่งที่จะสร้างความต่าง (differentiation) และมูลค่าเพิ่ม (value-added) ให้กับสินค้าและบริการผ่านการทำวิจัยและพัฒนา, การตลาด, และทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ อีกทั้งยังเป็นผู้ดำเนินการเปิดตลาดให้กับเครื่องซีเมนต์ไทยในตลาดโลก

### นโยบายการดำเนินธุรกิจ

- พัฒนาให้เป็นศูนย์กลางบริการส่งออกและนำเข้า (Export Center and Sourcing Center) ที่ครบวงจรให้กับธุรกิจต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวก รวดเร็ว ตรงเวลา และสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับคู่ค้าได้

- ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรควบคู่กับการเสริมสร้างศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำทางธุรกิจการค้าระหว่างประเทศของไทยที่มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกอย่างเต็มรูปแบบ

- มี Connection ทางธุรกิจนำเข้าส่งออกที่กว้างขวาง และมีเครือข่ายสาขาทั้งในและต่างประเทศที่ลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆสามารถติดต่อได้ทันทีเมื่อต้องการ

ปัจจุบันมีเครือข่ายสำนักงาน 25 แห่งอยู่ใน 19 ประเทศ ประกอบด้วย ไทย, ออสเตรเลีย, แคนาดา สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์, ฮองกง, สิงคโปร์, มาเลเซีย, ฟิลิปปินส์, กัมพูชา, เวียดนาม, เมียนมาร์, บังคลาเทศ, ใต้หวัน, ลาว, อินโดนีเซีย, อินเดี, จอร์แดน, จีน ซึ่งมี 4 เครือข่าย คือ กวางโจว คุนหมิง เซี่ยงไฮ้ และ ฟอซชาน, และ สหรัฐอเมริกาซึ่งมี 2 สำนักงาน คือที่ ลอสแอนเจลิส และ ฟิลาเดลเฟีย

ภาพที่ 4.21

เครือข่ายของบริษัท และการให้บริการ



ภาพที่ 4.22

ผลประกอบการด้านยอดขายในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (1996-2006)



#### 4.2.1 กระบวนการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของ บริษัท กรณีศึกษา

1. การใช้การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) และการวิจัยตลาด (Marketing Research) ที่ถือเป็นต้นน้ำของการวางแผนอุปสงค์ เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการ ปัญหาและความเสี่ยงของลูกค้า SCT เป็นส่วนสำคัญในการลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในความต้องการสินค้าต่อราคาขาย (Price Elasticity of Demand), ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์, การมีอยู่และราคาของสินค้าที่สามารถทดแทนได้, ความสะดวกในการซื้อสินค้า, แนวโน้มการใช้สินค้าในอุตสาหกรรมของลูกค้า, ขอบข่ายทางภูมิศาสตร์, โอกาสของการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ, ศักยภาพของคู่แข่ง, สภาพแวดล้อมด้านโลจิสติกส์, ข้อจำกัดทางการค้าระหว่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เราสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ร่วมกับฐานข้อมูลประวัติการซื้อขาย เพื่อวางแผนอุปสงค์ในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งยังช่วยให้สามารถเข้าใจและเข้าถึงลูกค้ารวมทั้งปรับบริการให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้ายิ่งขึ้น

2. การมีความรู้ความเข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนหรือข้อจำกัดของตนเอง เช่น ความสามารถในการแข่งขัน, ราคาเสนอขาย, ความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบและสินค้า, ความสามารถในการจัดหาบริการขนส่งสินค้าเพื่อส่งมอบหรือ Backorder ต่าง ๆ, เครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร เป็นต้น

3. การส่งผ่านข้อมูลระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขาย และหน่วยอื่น ๆ ในห่วงโซ่อุปทานในระบบอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบข้อมูลกลาง (Centralized Data Warehousing System) เช่น ผู้รับขนส่งโรงงาน เป็นต้น รวมถึงภายในองค์กรเดียวกัน (เจ้าหน้าที่การค้า, เจ้าหน้าที่วางแผน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ) อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยยึดผลประโยชน์และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นที่ตั้ง เพื่อรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า และรักษามาตรฐานการทำงานของบริษัท

4. การนำแผนงานอุปสงค์มาออกแบบระบบโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพ และนำมาต่อยอดเป็นแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างยั่งยืน

5. การจัดหาอุปทานโดยเจ้าหน้าที่วางแผน เพื่อให้สอดคล้องต่ออุปสงค์ (Demand Fulfillment) การตอบสนองต่ออุปทานที่ผู้รับขนส่งจัดหาให้ (Commitment) และการบริหารผู้ขาย (Vendor Relationship Management)

6. การตั้ง KPI (Key Performance Index) สำหรับการปฏิบัติงานภายในองค์กรเดียวกัน และ SLA (Service Level Agreement) เพื่อกำหนดระยะเวลาการส่งข้อมูล และวัดประสิทธิภาพการทำงาน ตัวอย่างเช่น การพัฒนากลไกเพื่อตรวจสอบความต้องการที่แท้จริงในผลิตภัณฑ์ ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด การตรวจสอบความถูกต้องของการพยากรณ์ความต้องการ แล้วนำผลลัพธ์ที่ได้ มาวิเคราะห์สาเหตุและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

#### 4.2.2 การบริหารเทคโนโลยีของธุรกิจที่เป็นกรณีศึกษา

องค์กรมีความพร้อมและความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กร ตลอดจนใช้เทคโนโลยีในการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันของตลาดบริการ

แนวทางการพัฒนาในการพัฒนาระบบ องค์กรไม่มีหน่วยงานที่มีความชำนาญในระดับปฏิบัติการ ตลอดจน เป็นนโยบายในการให้อำนาจองค์กรบริหาร หน่วยงานภายนอก ลักษณะ shared service โดยหน่วยงานจะกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ กำหนดขั้นตอนการทำงาน ตรวจสอบ รายงานความก้าวหน้า ในลักษณะ การบริหารงานโครงการให้กับผู้เกี่ยวข้อง ทราบ และรองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของตลาดและหน่วยงานภายนอก ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

วิธีการและขั้นตอนการนำไปใช้ (Implementation) การนำระบบเข้ามาใช้ในองค์กร ผู้บริหารด้านเทคโนโลยี จะนำวาระการประชุม เข้าสู่การประชุมคณะผู้จัดการฯ ของบริษัท เพื่อขอม

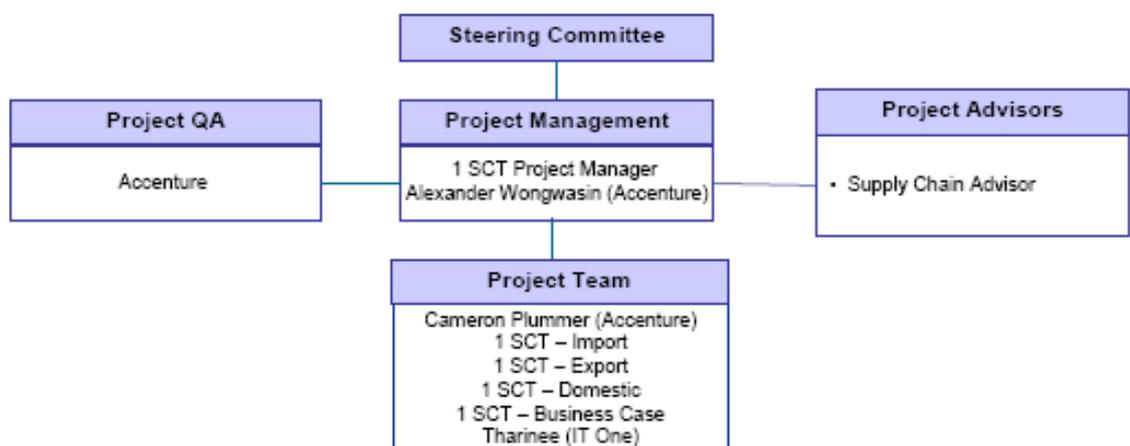
ติที่ประชุม โดยในที่ประชุมจะประกอบด้วย ผู้บริหารในด้านต่างๆ รวมทั้ง ผู้บริหารด้านการให้บริการด้วย

ปัจจัยในการเลือกเทคโนโลยี ผู้บริหารจะทำการ Research เพื่อหาเทคโนโลยีที่เหมาะสม โดยการกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นจากผู้บริหารด้านต่างๆ

การปรับตัวขององค์กร สำหรับการนำระบบใหม่ ผู้บริหารด้านเทคโนโลยี จะรับผิดชอบในการออกแบบ แจ้างความต้องการให้กับ shared service ตลอดจนการอบรม Key User นอกจากนี้ ผู้บริหารด้านเทคโนโลยี จะทำหน้าที่ร่วมกับผู้นำด้านต่างๆ ในการกระตุ้น ชักจูง และรับฟังปัญหาจากผู้ใช้งานหลัก และผู้ใช้งานโดยตรงทั้งหมด

ภาพที่ 4.23

#### ลักษณะการบริหารโครงการ



#### 4.2.3 กลยุทธ์การให้บริการ logistics ของธุรกิจที่เป็นกรณีศึกษา

ในฐานะบริษัทจัดจำหน่ายสินค้าออกไปสู่ตลาดต่างประเทศ จึงมีสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละประเทศ โดยตลาด

ERROR: syntaxerror  
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

STACK: