

## บทที่ 4

### ผลของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารพื้นที่ระวางสินค้าบนเครื่องบินของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการวิเคราะห์ในส่วนของ กองควบคุมพื้นที่ระวางสินค้า ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยมีการนำข้อมูลและรายละเอียดที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงาน ในระดับบริหารและข้อมูลบางส่วนจากเอกสารและรายงานต่าง ๆ ดังมีรายละเอียดดังนี้

#### การดำเนินการส่งสินค้าระหว่างประเทศ

ในปัจจุบันผู้ส่งออกสินค้าระหว่างประเทศ จะใช้บริการของบริษัทตัวแทนผู้ส่งออก ( Freight Forwarder ) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นตัวแทนของสายการบินต่าง ๆ ทำหน้าที่รับสินค้าสำรองระวางบรรทุก ตลอดจนดำเนินการพิธีการศุลกากร ส่วนสายการบินจะรับผิดชอบการขนส่งสินค้าจากท่าอากาศยานต้นทางสู่ท่าอากาศยานปลายทางเท่านั้น ( Airport – to – Airport Services ) บริษัทตัวแทนผู้ส่งออก ในฐานะเป็นตัวแทนที่แต่งตั้งโดยสมาคมการขนส่งระหว่างประเทศ ( IATA ) จะได้รับค่าตอบแทนในรูป Sales Commission จากสายการบินนั้นๆ ส่วนผู้ส่งออกนั้นต้องจัดเตรียมข้อมูลและรายละเอียดของสินค้าและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับสินค้า เวลา วันที่ และเที่ยวบินที่ต้องการ พร้อมทั้งบรรจุหีบห่อให้เรียบร้อยจึงส่งมอบให้กับบริษัทตัวแทนผู้ส่งออก หรือส่งมอบให้กับสายการบินโดยตรง ซึ่งจะต้องผ่านการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ของบริษัท ไปยังท่าอากาศยานปลายทาง และเจ้าหน้าที่ศุลกากรต้นทาง แล้วจึงนำบรรทุกในเที่ยวบินของสายการบิน ไปยังท่าอากาศยานปลายทางและจะผ่านการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ศุลกากรปลายทางอีกครั้งก่อนที่ผู้รับปลายทางจะมารับสินค้าด้วยตนเอง หรือผ่านทางบริษัทตัวแทนผู้ส่งออกได้เช่นเดียวกัน

ข้อจำกัด ในช่วงเวลาที่ผ่านมา บริษัทให้ความสำคัญในการวางแผนการปฏิบัติการบินตาม ตารางบินของธุรกิจการโดยสารมากกว่าธุรกิจการขนส่งสินค้า เป็นเหตุไม่สามารถรักษาคุณภาพ บริการและภาพลักษณ์ของธุรกิจการขนส่งสินค้าที่น่าเชื่อถือได้ไว้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งขาดแคลนพื้นที่ ระวางขนส่งสินค้าในบางเส้นทางที่ความต้องการขนส่งสินค้าสูง เพราะข้อจำกัดของเที่ยวบินโดยสาร ทำให้ขาดโอกาสสนองพื้นที่ระวางสินค้า หรือในกรณีเส้นทางบินที่ไม่สามารถบริหารพื้นที่ระวางให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ในธุรกิจการขนส่งสินค้า ของฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์

ข้อจำกัดเนื่องจากบริษัทเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ การดำเนินงานจึงคล้ายระบบ ราชการ ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าในกรณีฉุกเฉิน ทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ และด้วยองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการบริหารงานจึงมีน้อย

การบริหารพื้นที่ระวางสินค้าบนเครื่องบินถือว่ามีความสำคัญในกระบวนการทำงานของ THAI CARGO เพื่อให้เกิดการบริหารพื้นที่ทุกส่วนใต้ท้องเครื่องบิน ( AIRCRAFT COMPARTMENT ) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดต้นทุนที่เกิดให้น้อยที่สุด เพื่อนำมาปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพใน การทำงาน นำมาขยายตลาดให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าที่ต้องการขนส่งสินค้าไปยังปลายทาง ในจำนวนและปริมาณที่เพิ่มขึ้น มียอดรายได้ที่เพิ่มขึ้นต่อหนึ่งหน่วยพื้นที่ถึงแม้ว่ารายได้จากกิจการ

กองควบคุมการจัดการพื้นที่ระวางสินค้า ( Cargo Space Control And Load Planning ) จึงเป็นหน่วยงานที่ถือว่าเป็นหัวใจหลักของฝ่ายการพาณิชย์และไปรษณีย์ภัณฑ์ ที่ดูแลการบริหารและจัดการพื้นที่ระวางสินค้าบนเครื่องบิน และทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มมากขึ้นและลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่เกิดขึ้นในขณะดำเนินการ

**การสัมภาษณ์ คุณณัฐพงศ์ โกโคยรัตน์ และ คุณฐิติพันธ์ อภิภรณ์รักษา หัวข้อ คือ**

1. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารพื้นที่ระวางสินค้า
2. ความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารพื้นที่ระวางสินค้า

**ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารพื้นที่ระวางสินค้า**

ผลจากการสัมภาษณ์ **คุณณัฐพงศ์ โกโคยรัตน์** ผู้จัดการแผนกควบคุมเส้นทางอเมริกา และเอเชียเหนือ ได้ผลดังนี้

การใช้ประโยชน์จากพื้นที่ระวางสินค้าให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น มีปัจจัยที่กระทบต่อการบริหารทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ดังนี้

**ปัจจัยภายใน :**

1. ปรัชญาการทำธุรกิจของสายการบินนั้น เป็น Passenger Oriented Airline หรือ Freighter Airline หรือ Maximize Revenue Airline จึงมีผลต่อการตัดสินใจเลือกเส้นทางบินและนโยบายการขายพื้นที่ระวาง
2. เงินทุนของบริษัทมีผลต่อการเลือกแบบและความสามารถในการบรรทุกของเครื่องบิน ที่ทำให้เพิ่มหรือลดความสามารถการบรรทุก และการจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการตัดสินใจด้านการตลาดและการวางแผนการขาย ( Revenue Management System )
3. ประสิทธิภาพในการบริหารนโยบายทรัพยากร มีผลต่อการพัฒนาพนักงานในด้านต่างๆ คือ
  - การตลาดและการขาย ( Marketing & Sales ) บุคลากรด้านการตลาดและการขายต้องมีความรู้ทางด้านการตลาด (Marketing) การให้บริการและความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management ) เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงตามความต้องการ
  - การปฏิบัติการจัดระวางบรรทุก ( Loading & Warehouse Operation ) บุคลากรด้านการจัดระวางบรรทุกต้องมีความอดทนสูง มีความรู้ในด้านการใช้เทคโนโลยีที่ทางบริษัทจัดหามาให้ใช้สำหรับการปฏิบัติงานภายในคลังสินค้า เพื่อลดเวลาในการทำงาน ลดสินค้าเสียหาย หรือ สินค้าที่ทำไม่เจอ (Unlocate ) ถ้าพนักงานไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เกิดตามมา ความไม่พอใจของลูกค้าในการให้บริการให้รวดเร็วและความเสียหายต่อสินค้าและบริการ
  - การบริหารและการจัดการพื้นที่ระวางสินค้า ( Cargo Space Management ) พนักงานมีความรู้ในการพิจารณาในการรับสินค้าแต่ละประเภท ความเข้าใจอย่างละเอียดในเรื่องของความสามารถในการบรรทุกสินค้าของชนิดเครื่องบินในแต่ละแบบ การพยายามเติมเต็มพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและ ความเอาใจใส่ในการให้บริการต่อลูกค้าให้เกิดความพอใจ

### ปัจจัยภายนอก :

1. การเติบโตหรือถดถอยของเศรษฐกิจโลกหรือในแต่ละภูมิภาคที่จะมีผลกระทบต่อกำลังซื้อและปริมาณการผลิตสินค้า ซึ่งจะมีผลโยงมาถึงปริมาณการขนส่งสินค้าและวัตถุดิบ
2. ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าทางอากาศ ที่มีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ถ้ามีการแข่งขันที่สูงขึ้นทำให้มีการตัดราคาและแย่งชิงลูกค้า ซึ่งมีผลต่อการยกเลิกการสำรองพื้นที่หรืออาจไม่มีการส่งสินค้าตามที่ได้ทำการสำรองพื้นที่ไว้ ทำให้มีผลต่อ Load Factor ของบริษัท
3. การเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ ( LCC –Low Cost Carriers ) ทำให้มีพื้นที่ระวางขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อปริมาณพื้นที่ระวางสินค้าในตลาดที่อาจมีมากเกินไปเกินความต้องการในบางเส้นทาง ( Oversupply ) เช่น เส้นทางบินภายในประเทศ
4. กฎหมายและระเบียบกฎเกณฑ์แต่ละประเทศที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เช่น กฎหมายต่อต้านการฮั้วราคา ( Anti-Trust-Law) หรือนโยบายเปิดน่านฟ้าเสรี ( Open Sky Policy) เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายเปิดเสรีทางการบินในเส้นทางบินระหว่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและส่งเสริมให้กรุงเทพ เป็นศูนย์กลางการบินโดยไม่มีข้อจำกัดด้านความถี่และความจุของเที่ยวบิน ทำให้มีผลให้สายการบินบางสายสามารถใช้สิทธิได้อย่างเต็มที่ อาจมีผลกระทบต่อ การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารพื้นที่ระวางสินค้าให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีผลต่อการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นในเส้นทางเดียวกับเส้นทางที่บริษัทให้บริการอยู่

เมื่อทราบถึงปัจจัยที่กระทบต่อการบริหารพื้นที่ระวางสินค้า ปัญหาที่เกิดจากการบริหารพื้นที่ระวางสินค้าและสาเหตุแล้ว ทำให้พอที่จะทราบถึงความเป็นได้หรือความสามารถในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของบริษัทว่า ถ้าต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ต้องบริษัทควรพิจารณาในส่วนต่างๆ ดังนี้

- ข้อจำกัดด้านเงินทุนในการนำระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้
- ข้อจำกัดในการเพิ่มจำนวนพนักงานให้พอเหมาะกับปริมาณงาน
- การปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานในปัจจุบันให้เหมาะสมกับกำลังคนและปริมาณงาน
- การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลจากการสัมภาษณ์ **คุณฐิติพันธุ์ อภิภรณ์รักษา** ผู้จัดการแผนกควบคุมเส้นทางภูมิภาคเอเชียและภายในประเทศ ได้ผลดังนี้

### ปัจจัยภายใน :

1. การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากการทำงานในส่วนต่างๆ ภายในบริษัทต้องมีความร่วมมือกันตั้งแต่ต้นน้ำ คือหน่วยงานขายหรือ การตลาดที่ต้องติดต่อกับลูกค้า เพื่อให้ได้สินค้าที่ต้องการนำส่งสินค้าไปยังปลายทาง มีการจองพื้นที่ระวางสินค้า เมื่อถึงเวลาลูกค้านำสินค้ามาที่คลังสินค้าโดยมีแผนกปฏิบัติการจัดสรรพื้นที่ทำการบรรจุทุกสินค้าใน Container หรือ Pallet ที่ได้ทำการวางแผนการ Load สินค้า หลังจากนั้นจึงนำส่งสินค้าที่เครื่องบินให้ถึงปลายทางแบบรวดเร็ว ดังนั้นถ้าขาดความร่วมมือในส่วนใดส่วนหนึ่งก็จะเกิดความผิดพลาดในการขนส่ง และขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. การขาดการพัฒนาและการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง “ การหยุดอยู่กับที่ก็เท่ากับล่าช้าแล้ว ”
3. การที่พนักงานขาดความตั้งใจในการทำงาน มีผลทำให้ผลผลิตต่ำกว่าที่กำหนดไว้
4. ความไม่สมดุลระหว่าง Demand & Supply เนื่องจากบางเส้นทางการบินมีความต้องการของลูกค้ามากแต่ปริมาณของพื้นที่ไม่สามารถรองรับได้ตามความต้องการ หรือกรณีที่เส้นทางการบินนั้นมีปริมาณพื้นที่มากอาจจะเพราะมีเที่ยวบินจำนวนมากหรือไม่มีความต้องการของลูกค้ามากพอก็จะเกิดปัญหาความไม่สมดุลกันได้
5. การนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พนักงานต้องผ่านการอบรมการใช้เครื่องมือและระบบที่จัดตั้งให้ถูกต้อง เหมาะสม ปัจจุบันยังมีระบบหรือเครื่องมือที่ทันสมัยแต่ขาดการอบรมให้พนักงานจนไม่สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ คู่มาคกับค่าใช้จ่ายที่บริษัทต้องจ่ายไป เช่น การใช้ระบบ AS/RS ที่มีการใช้ระบบไม่เต็มประสิทธิภาพ แทนที่จะนำระบบมาจัดเก็บสินค้าที่ให้บริการ Load เพื่อรอกการลำเลียงไปที่เครื่องบินแต่พนักงานก็ยังนำ Container / Pallet นั้นไปวางเป็น Floor Load อยู่เหมือนเดิม จึงเกิดความล่าช้าในการจัดเก็บและนำออกมาเพื่อเตรียมลำเลียงไปที่เครื่องบิน
6. ขนาดและน้ำหนักของสินค้าไม่เหมาะสมกับชนิดของเครื่องบิน เช่น เครื่องบินที่มีปริมาณพื้นที่มากแต่ไม่สามารถบรรทุกสินค้าที่มีน้ำหนักมากได้ แต่สินค้าที่ได้รับการยืนยันมีแต่สินค้าที่มีน้ำหนักมากและไม่ต้องการพื้นที่ในการบรรทุกมากนัก เที่ยวบินนั้นจึงเกิดปัญหาน้ำหนัก ( Weight Problem ) ขนสินค้าได้น้อยลง เพราะไม่สามารถขนสินค้าไม่ได้มากไปกว่านี้แล้ว ส่วนในทางกลับกันถ้าเครื่องบินนั้นมีพื้นที่ในการบรรทุกสินค้าน้อย แต่สินค้าที่ได้รับการยืนยันมีแต่สินค้าที่ต้องใช้พื้นที่ในการบรรทุกทำให้เกิดปัญหาพื้นที่ไม่เพียงพอ ( Space Problem ) ทำให้พื้นที่ไม่ได้รับการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีได้
7. การเปลี่ยนแปลงแบบเครื่องบินหรือยุบรวมเครื่องบินเมื่อมีจำนวนผู้โดยสารน้อย ทำให้พื้นที่ระหว่างสินค้าไม่แน่นอน ส่งผลให้ไม่สามารถขนส่งสินค้าไปได้ตามที่ได้รับการจองไว้

#### **ปัจจัยภายนอก :**

1. ความเสี่ยงจากราคาน้ำมันอากาศยานที่สูงขึ้น เนื่องจากน้ำมันอากาศยานซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจการบินมีราคาสูงขึ้น ส่งผลให้บริษัทได้รับผลกระทบโดยตรงจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้น บริษัทได้ดำเนินการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมน้ำมัน (Fuel Surcharge ) ในระดับที่เหมาะสม ทำให้ลูกค้าต้องพิจารณาถึงวิธีการขนส่งรูปแบบอื่น ๆ มากขึ้น เช่น การเปลี่ยนวิธีการขนส่งจากทางอากาศเป็นทางน้ำหรือทางบก เพื่อลดต้นทุนการขนส่ง
2. การผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ถือว่าเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความผันผวนของตลาดเงินตรา แต่จะมีผลโดยตรงต่อการส่งออกและนำเข้าสินค้า
3. สภาพอากาศ เป็นผลกระทบต่อการบริหารพื้นที่อย่างหนึ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ลูกค้าต้องการส่งสินค้าที่เป็นของสด เช่น ผัก ผลไม้ ดอกไม้ อาจมีปัญหาจากสภาพอากาศจนไม่สามารถจัดเก็บสินค้าได้ตามที่ต้องการ พื้นที่ระหว่างสินค้าที่ได้รับการยอมรับแล้วต้องขอยกเลิกไปทำให้บริษัทต้องสูญเสียพื้นที่ หรือในกรณีที่สภาพอากาศมีผลต่อการบินของเครื่องบินทำให้ต้องเปลี่ยนเส้นทางบินยกเลิกเที่ยวบิน หรือ นำน้ำมันของเครื่องบินไปเพิ่มขึ้นทำให้ต้องลดการนำสินค้าขึ้นเครื่อง ตัวเลขของการใช้พื้นที่จะลดลง

4.นโยบายทางการเมือง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งนโยบายการบริหารและการเมือง

การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น คุณ ฐิติพันธุ์ อภิวัฒน์รักษา ได้ให้สัมภาษณ์ว่าบริษัทควรพิจารณาในส่วนต่างๆ ดังนี้

- ความชัดเจนในการกำหนดนโยบาย เพื่อเพิ่มรายได้จากการบริหารจัดการพื้นที่
- การเลือกการขายสินค้าที่มีราคาต่อหน่วยสูง
- สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถเพิ่มมูลค่า

จากการสัมภาษณ์เรื่องปัจจัยที่ผู้ให้สัมภาษณ์คิดว่ามีผลต่อการบริหารพื้นที่ระวางสินค้านั้นทำให้สรุปได้เป็นผังก้างปลาได้โดยแบ่งออกเป็น 2 ผัง คือ

- ผังก้างปลาที่แสดงปัจจัยภายใน
- ผังก้างปลาที่แสดงปัจจัยภายนอก

**การสัมภาษณ์ คุณพหล ผ่องพงษ์ 3 หัวข้อ คือ**

1. ปัญหาที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการบริหารพื้นที่ระวางสินค้า
2. สาเหตุที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในการบริหารพื้นที่ระวางสินค้าและแนวทางการแก้ไขปัญหา
3. ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

**ปัญหาการบริหารพื้นที่ระวางสินค้า**

การบริหารพื้นที่ระวางสินค้าบนเครื่องบินยังมีปัญหาและสาเหตุอื่นๆ ที่ทำให้ผู้บริหารต้องหันมามองและข้อผิดพลาดที่ทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อนำมาแก้ไขให้มียอดขายได้เพิ่มขึ้นและลดต้นทุนที่เกิดขึ้น จึงได้ทำการสัมภาษณ์ **คุณพหล ผ่องพงษ์** ผู้จัดการแผนกควบคุมเส้นทางยุโรปและออสเตรเลีย ได้ผลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

- 1.พื้นที่ระวางสินค้ามีไม่เพียงพอในเส้นทางที่มีความต้องการขนส่งที่หนาแน่น ทำให้เกิดอุปสรรคในการให้บริการลูกค้า เช่น สินค้าไม่ได้ไปตามเที่ยวบินที่ได้รับการยืนยันไว้ หรือการที่ต้องปฏิเสธการรับจองพื้นที่ระวางบรรทุก ซึ่งทำให้สูญเสียโอกาสในการทำรายได้และโอกาสการขยายส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น
- 2.การจัดตารางการบินและเส้นทางการบินไม่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าทั้งปลายทางและต้นทาง
- 3.ระบบสารสนเทศไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม ทำให้การเก็บสถิติข้อมูลยังไม่ได้คุณภาพทั้งในด้านมิติของข้อมูล และความรวดเร็วในการเก็บและนำเสนอข้อมูล
- 4.ความต้องการขนส่งสินค้าส่วนใหญ่ต้องการไปในทิศทางเดียว ( One – Way Traffic ) ทำให้การขนส่งเต็มในเที่ยวบินขาออก แต่ว่างในเที่ยวบินขากลับเข้าประเทศ
- 5.ราคาน้ำมันที่พุ่งสูงขึ้นมีผลกระทบต่อราคา การแข่งขันและผลประกอบการ

## การสัมภาษณ์ คุณคานิ่ง แสงขำ กรรมการผู้จัดการ บจ.โทเทิล โลจิสติกส์ โชลูชั่น ถึงหัวข้อสาเหตุของปัญหาพื้นที่ระวางสินค้าไม่เพียงพอ

1. การไม่มีเครื่องบินขนส่งสินค้าเฉพาะ ( Freighter Aircraft ) เป็นของตนเอง จึงไม่สามารถเพิ่มพื้นที่ระวางสินค้าได้เพียงพอกับความต้องการ

2. การใช้พื้นที่ระวางบรรทุกใต้ท้องเครื่องบิน ( Belly Capacity ) บนเที่ยวบินผู้โดยสารที่มีผู้โดยสารหนาแน่น ซึ่งต้องจัดสรรพื้นที่ระวางให้กับการบรรทุกสัมภาระเป็นอันดับแรก จึงมีที่เหลือไม่เพียงพอต่อความต้องการขนส่งสินค้า

3. ชนิดและขนาดของเครื่องบินที่พอเหมาะกับการบินขนส่งผู้โดยสารในตลาดขนาดเล็กแต่สวนทางกับตลาดการขนส่งสินค้าที่ความต้องการสูงกว่า ทำให้การรับสินค้าถูกจำกัด

4. บริษัทให้งบประมาณในการลงทุนทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแก่กิจกรรมหลัก คือ การขนส่งผู้โดยสารมากกว่าการขนส่งสินค้า ทำให้งบประมาณเพื่อการพัฒนาาระบบถูกจำกัดลง

5. การขนส่งสินค้าทางอากาศ ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากความต้องการนำเข้าและส่งออกของแต่ละประเทศ ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีความต้องการขนส่งเพื่อการส่งออกเป็นหลัก และมีความต้องการเพื่อการนำเข้าในปริมาณน้อย ดังนั้นบริษัท จึงประสบปัญหาความต้องการขนส่งในทิศทางเดียวกันโดยตลอด

6. ปัญหาราคาน้ำมันเป็นปัญหาระดับโลกที่ทุกสายการบินกำลังเผชิญอยู่ อันเนื่องมาจากการเก็งกำไรราคาในตลาดโลก และความต้องการใช้น้ำมันในตลาดโลกที่เพิ่มสูงขึ้น

### แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. หาพื้นที่เพิ่มจากการทำสัญญากับสายการบินอื่นๆ ทำให้สามารถเพิ่มระวางบรรทุกสินค้าได้ทั้งสิ้นประมาณ 687 ตัน ต่อสัปดาห์ เช่น การเจรจา Blocked Space Agreement (BSA) การเจรจา Special Prorate Agreement (SPA) การเจรจากับสายการบินพันธมิตร เพื่อความร่วมมือในเที่ยวบินขนส่งสินค้าเฉพาะ ( Freighter ) การเจรจากับสายการบินพันธมิตร เพื่อขอซื้อพื้นที่ระวางบรรทุก

2. โครงการลงทุนและการบริหารจัดการเครื่องบินบรรทุกสินค้า โครงการนี้เป็นแนวทางที่สำคัญในการแก้ปัญหาพื้นที่ระวางที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะในเส้นทางหลักที่เป็นตลาดการผลิตและการกระจายสินค้า

3. พัฒนาระบบการสืบค้นและแจ้งสถานะ (Track & Trace) ของการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศและภายในประเทศบน Web และ พัฒนาระบบการป้องกันข้อมูลขนส่งสินค้าและแสดงผลในรูปแบบที่สะดวกแก่ผู้ใช้งาน และได้บรรจุแผนพัฒนาระบบการให้บริการคลังสินค้า การควบคุมพื้นที่ระวางสินค้า

4. ทำสัญญาการขนส่งกับ Forward Agent ที่มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกและได้รับความไว้วางใจจากผู้ผลิตสินค้ารายใหญ่ของโลกซึ่งการทำสัญญาที่ทำไว้จะครอบคลุมปริมาณสินค้าในเส้นทางที่วางได้

5. สนับสนุนให้ใช้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าผ่าน โดยใช้การส่งเสริมการตลาด โดยเฉพาะด้านราคา และการสร้างบริการคลังสินค้าที่สนับสนุนการขนส่งสินค้าผ่านแดน เพื่อทำให้เกิดการขนส่งสินค้าเข้ามายังประเทศไทยมากขึ้น

6.กำลังดำเนินการขอให้มีการพิจารณาจากรัฐบาลไทย เพื่อขอแก้ไขอัตราภาษีเรียกเก็บ Fuel Surcharge สำหรับสินค้าขาออกจากรัฐบาลไทยใหม่ เนื่องจากอัตราที่เก็บอยู่ในปัจจุบัน บริษัทต้องแบกรับภาระการขาดทุนจำนวนมาก และอาจต้องมีการพิจารณาอัตราภาษีเรียกเก็บค่า Fuel Surcharge ใหม่ ให้มีความเหมาะสม

#### **การสัมภาษณ์ คุณดนัย จินะธำรงวัฒน์ 1 หัวข้อ คือ**

-การควบคุมคุณภาพและการจัดทำ KPI

ระบบคุณภาพมาตรฐานสากล ISO 9001:2000 ที่ Thai Cargo ได้รับนั้น เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับการบริการอย่างมีประสิทธิภาพโดยมรดกชีวิตผลความสำเร็จ ธุรกิจ (KPI) เป็นตัวชี้วัด ช่วยนำทางสู่เป้าหมาย และความพึงพอใจของลูกค้ามาใช้ในการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

-พัฒนาระบบการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและข้อกำหนดของ ISO9002: 2000

-อบรมพัฒนาพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

-พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารคลังสินค้าให้ทันสมัย

-จัดเตรียมทรัพยากรทั้งด้านกำลังคน อุปกรณ์ การบริการให้เหมาะสมกับ ระบบงานของบริษัท

-ให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายคุณภาพอย่างเคร่งครัด โดยได้รับความสนับสนุนจากฝ่ายบริหารในการพัฒนาปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง

-ปฏิบัติตามกฎระเบียบการขนส่งสินค้าทางอากาศตามมาตรฐานสากล

การควบคุมคุณภาพ ( Quality Control) นโยบายคุณภาพของฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ( Quality Policy ) “ มุ่งมั่นเสนอบริการที่มีคุณภาพให้แก่บจ.โทเทิล โลจิสติกส์ โซลูชั่น เพื่อสร้างความพอใจสูงสุดและความมั่นใจที่จะเลือกใช้บริการของบมจ. การบินไทย ในการขนส่งสินค้าทางอากาศ เป็นอันดับแรกและต่อเนื่องตลอดไป ”

#### **ข้อผิดพลาดที่ทำให้เกิดความเสียหาย**

1. ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากภายในระดับหน่วยงาน

- การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน (Human Error ) ให้สินค้าถึงที่หมายล่าช้าสินค้ามีการสูญหาย พนักงานไม่ทำตามข้อกำหนด การขาดความระมัดระวังรอบคอบ

- นโยบายและการบริหารจัดการของหน่วยงาน

- การสื่อสารและการประสานงานระดับหน่วยงาน

2. ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากภายในระดับองค์กร

- การวางนโยบายหลักขององค์กร

- การวางแผนเส้นทางการบินและแบบของเครื่องบิน

3. ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากนโยบายภาครัฐ

- การวางแผนสนับสนุน

- การบริหารผลประโยชน์ทับซ้อน ( Conflict Of Interest ) ระหว่างภาคอุตสาหกรรมและระหว่างภาคธุรกิจการเมือง

### เป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อคุณภาพ

1. ลดจำนวน Mishandled Shipment ให้เหลือน้อยที่สุด
2. ไม่เป็นต้นเหตุทำให้เที่ยวบินออกเดินทางล่าช้า
3. สินค้ารายได้ได้รับการยืนยันพื้นที่ระวางบรรทุกแล้วต้องได้รับการขนส่ง
4. ส่งมอบสินค้าให้แก่ผู้รับให้เร็วที่สุด