

บทที่ 4

ผลการวิจัย

เนื่องจากปัญหาการขนส่งสินค้าแบบตู้สินค้าจากประเทศไทยไปยังเมืองคาบูล ประเทศอัฟกานิสถาน มีปัญหาเรื่องความล่าช้าในการลำเลียงขนส่งสินค้า บ่อยครั้งที่ไม่สามารถส่งสินค้าได้ตรงตามเวลาที่นัดหมายกับลูกค้าได้ ดังนั้นจึงทำให้เกิดผลกระทบกับชื่อเสียงของบริษัทและสร้างความเสียหายให้กับกลุ่มลูกค้าที่ปลายทางงานวิจัยนี้จึงได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ ที่มีผลกระทบกับการขนส่งสินค้าจากประเทศไทยไปยังเมืองคาบูล ประเทศอัฟกานิสถานซึ่งได้เก็บข้อมูลจากการนำส่งสินค้าอะไหล่รถยนต์ของบริษัท RMA Automotive Co., Ltd. จำนวน 50 ครั้งของปี พ.ศ. 2552-2554 เพื่อนำมาวิเคราะห์หาเหตุต้นตอของปัญหา และแสดงให้เห็นถึงปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการขนส่งสินค้าแบบตู้สินค้าในเส้นทางนี้พร้อมทั้งแนวทางแก้ไขที่จะช่วยลดความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยงให้ลดน้อยหรือหมดไป

จากการนำข้อมูลการนำส่งสินค้าดังกล่าวจำนวน 50 ครั้งมาทำการวิเคราะห์หาปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นระหว่างการขนส่งสินค้าจากประเทศไทยไปเมืองคาบูล ประเทศอัฟกานิสถานจากการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการขนส่งสินค้า

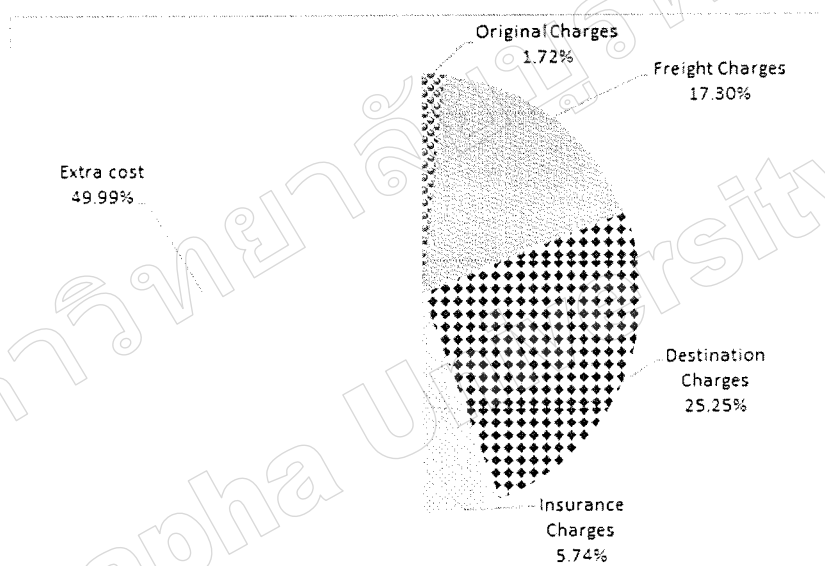
การวิเคราะห์จะแยกตามชนิดของตู้สินค้า คือ ตู้สินค้า 20 ฟุต และ ตู้สินค้า 40 ฟุตซึ่งตู้ทั้งสองชนิดจะมีค่าใช้จ่ายหลัก ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายต้นทาง (Original Charge) คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นที่ประเทศระหว่างการลำเลียงขนส่งสินค้าจากโรงงานเพื่อไปยังท่าเรือ เช่น ค่ายกตู้ THC Charge (Terminal Handling Charge) เป็นต้น
2. ค่าระวางขนส่งสินค้า (Freight Charge) คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากค่าระวางเรือซึ่งจะคำนวณจากชนิดของตู้สินค้าน้ำหนักระยะทางจากท่าเรือแหลมฉบัง ประเทศไทย ไปยังท่าเรือ Karachi ประเทศปากีสถาน
3. ค่าใช้จ่ายปลายทาง (Destination Charges) คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นตั้งแต่ท่าเรือ Karachi ไปจนถึงมือลูกค้าที่เมืองคาบูล ค่าใช้จ่ายส่วนนี้ รวมถึงค่า Local Handling (ที่ท่าเรือ Karachi), Delivery Order (DO), ค่ารถบรรทุกหิ้วลาก (Trucking) จากท่าเรือ Karachi ไปยัง เมืองคาบูล

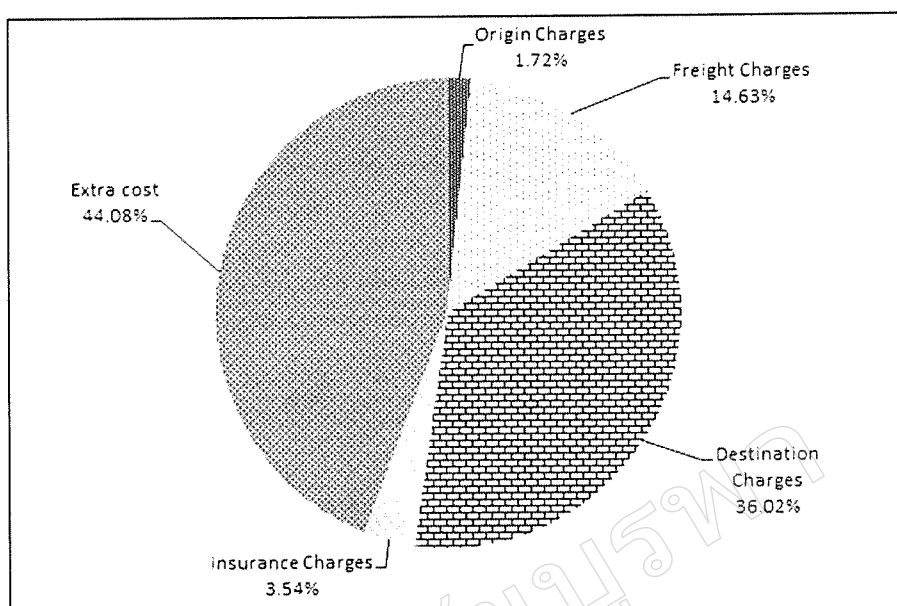
4. ค่าประกันสินค้า (Insurance Charges) คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเพื่อรับประกันสินค้าระหว่างการขนส่งหากสินค้าเกิดความเสียหายบริษัทรับเอาประกันต้องเป็นผู้ชำระค่าใช้จ่ายที่เกิดความเสียหายทั้งหมด

5. ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม (Extra Charges) คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงระหว่างการขนส่ง ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดหวังให้เกิดขึ้น เช่น ค่าเช่าตู้สินค้าเมื่อไม่สามารถนำส่งสินค้าได้ทันเวลาที่ไม่สามารถคืนตู้สินค้าได้ทันเวลาที่สายเรือหรือท่าเรือกำหนดไว้ เป็นต้น

เราสามารถแสดงค่าใช้จ่ายได้โดยใช้ข้อมูลทางสถิติดังกล่าว และจำแนกตามประเภทตู้สินค้า ได้ดังนี้



ภาพที่ 4-1 ค่าใช้จ่ายการขนส่งทั้งหมดของตู้สินค้า 20 ฟุต



ภาพที่ 4-2 ค่าใช้จ่ายการขนส่งทั้งหมดของผู้สินค้า 40 ฟุต

จากภาพภาพที่ 4-1 และภาพที่ 4-2 จะเห็นว่าข้อมูลค่าใช้จ่ายทั้งหมดของผู้สินค้าทั้งสองชนิด จะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม (Extra Cost) เกือบร้อยละ 50 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด และรองลงมา คือ ค่าใช้จ่ายปลายทาง (Destination Charges) ประมาณร้อยละ 30 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด

ตารางที่ 4-1 ค่าใช้จ่ายรวมในการขนส่งทั้งหมด

รายการ	ค่าเฉลี่ย (USD/ Container)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (USD/ Container)
ตู้สินค้า 20 ฟุต	9,496.40	3,129.36
ตู้สินค้า 40 ฟุต	6,396.24	5,486.18

จากผลการศึกษาเรื่องค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการขนส่งข้างต้นจำนวน 50 ครั้ง ของปี พ.ศ. 2552-2554 จะเห็นว่าค่าของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่าหนึ่งแต่ไม่เกินค่าเฉลี่ย แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายตัวและแปรปรวนมาก เมื่อนำค่าใช้จ่ายของแต่ละครั้งที่มีการขนส่งสินค้าจะพบว่าทั้งตู้สินค้า 20 ฟุต และตู้สินค้า 40 ฟุต จะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม (Extra Cost) เกือบครึ่งหนึ่งของค่าใช้จ่าย

ทั้งหมดต่อตู้สินค้าและเมื่อนำข้อมูลทางสถิติมาวิเคราะห์แล้วค่าใช้จ่ายส่วนเกินตรงนี้ เกิดจากค่า Demurrage และ Detention ที่ทางบริษัทต้องจ่ายให้กับท่าเรือและสายเรือเป็นจำนวนมาก เนื่องจากการคืนตู้สินค้าเกินกว่าเวลาระยะเวลา Free Time ที่ได้ทำการตกลงกันไว้

ตารางที่ 4-2 ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม (Extra Charges)

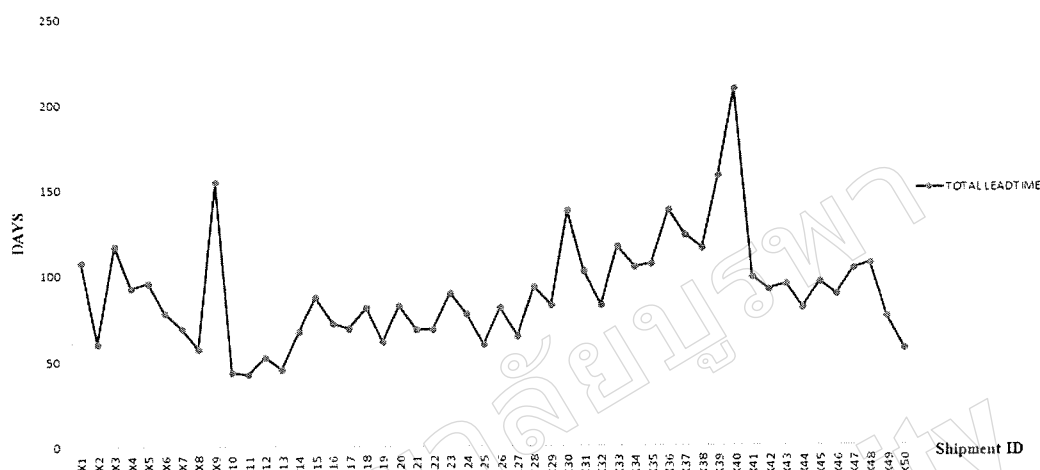
รายการ	ค่าเฉลี่ย(USD/ Container)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (USD/ Container)
ตู้สินค้า 20 ฟุต	4,747.50	3,535.87
ตู้สินค้า 40 ฟุต	6,396.24	5,552.68

จากตารางที่ 4-2 เราจะเห็นได้ว่าค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีการกระจายตัวค่อนข้างสูง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากความคาดหมาย ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้หลายกรณี แต่ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมส่วนใหญ่มาจากระยะเวลาการนำตู้สินค้าเปล่ามาคืนนับเวลาจากวันที่เกินจากระยะเวลา Free Time ที่กำหนดไว้ ถือเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมาก หากการขนส่งครั้งใดที่ทางบริษัทนำตู้สินค้ามาคืนช้ากว่ากำหนดจำนวนหลายวันมากเท่าใดก็จะทำให้อัตราค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้นเป็นอัตราที่ค่อนข้างมากขึ้นเท่านั้นนอกจากค่าใช้จ่ายในการคืนตู้ช้ากว่าระยะเวลา Free Time ที่กำหนดแล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อให้ความสะดวกรวดเร็วในกระบวนการเคลียร์สินค้า และสามารถผ่านด่านพรมแดนไปได้อย่างสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ถึงจะเป็นค่าใช้จ่ายจำนวนไม่มากแต่ก็ถือเป็นค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมที่ทางบริษัทจำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายในส่วนนี้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระยะเวลานำส่งสินค้าทั้งหมด

ระยะเวลารวมทั้งหมดของการนำส่งสินค้าขึ้นอยู่กับเส้นทางการขนส่งที่ทางผู้ขายและผู้ซื้อตกลงกันว่าจะดำเนินสินค้าผ่านทางช่องพรมแดนใด ดังที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 3 ว่าการค้ากับประเทศอัฟกานิสถานซึ่งเป็นประเทศที่ไม่มีพรมแดนติดทะเล ดังนั้นการขนส่งสินค้านำเข้าและส่งออกจึงต้องอาศัยพรมแดนติดต่อเพื่อนบ้านและใช้รถบรรทุกลากตู้สินค้าเข้ามายังเมืองปลายทาง ซึ่งต้องผ่านด่านศุลกากรตามพรมแดนต่าง ๆ และมีขั้นตอนการดำเนินพิธีกรมศุลกากรที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อนจึงนำข้อมูลการนำส่งสินค้าจำนวน 50 ครั้ง ของปี พ.ศ. 2552-2554 จากบริษัท RMA Automotive Co., Ltd. และเส้นทางที่บริษัทเลือกคือเส้นทางผ่านท่าเรือ Karachi ที่ประเทศปากีสถาน ซึ่งระยะส่งมอบสินค้าทั้งหมด ในกรณีที่ต้องมีการขอยกเว้นภาษีขาเข้าให้กับลูกค้าที่

ท่าเรือ Karachi อยู่ที่ 47-59 วัน และถ้าหากเป็นสินค้าทั่วไปที่ไม่สามารถใช้สิทธิการขอยกเว้นภาษีได้จะใช้เวลา 29- 33 วัน ทางผู้วิจัยจึงนำข้อมูลการนำส่งสินค้าทั้ง 50 ชิปเมนต์ มาทำการวิเคราะห์หาระยะเวลารวมทั้งหมดของแต่ละชิปเมนต์ว่าใช้ระยะเวลาการส่งมอบสินค้าจริงเท่าใด



ภาพที่ 4-3 ระยะเวลาการนำส่งสินค้าของชิปเมนต์ที่ X1 ถึง X50

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของชิปเมนต์ที่ X1 ถึง X 50

รายการ	ค่าเฉลี่ย (วัน)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (วัน)
X1-X50	89.68	31.56

จากข้อมูลการนำส่งสินค้าทั้ง 50 ชิปเมนต์ เราจะเห็นว่าชิปเมนต์ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการนำส่งรวมเกินกว่าระยะเวลานำส่งที่ควรจะเป็น ซึ่งระยะเวลาเฉลี่ยทั้ง 50 ชิปเมนต์อยู่ที่ 90 วัน ซึ่งใช้ระยะเวลานำส่งสินค้าเกินกว่าระยะเวลาจริงที่ควรจะเป็นถึง 30 วัน (ในกรณีที่ต้องดำเนินการขอยกเว้นภาษี) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 31.56 แต่ไม่เกินค่าเฉลี่ยแสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายตัวมาก คือ แต่ละชิปเมนต์ มีระยะเวลาการนำส่งสินค้ารวมที่แตกต่างกันมาก โดยสังเกตจากภาพที่ 4-3 มีจำนวนเพียง 3 ชิปเมนต์เท่านั้นที่มีระยะเวลาการนำส่งน้อยกว่า 50 วัน และชิปเมนต์ที่เหลือจะใช้เวลานำส่งสินค้ารวมอยู่ที่ 60-90 วัน ซึ่งถือว่าชิปเมนต์ส่วนใหญ่ไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ทันตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งในข้อนี้ถือเป็นสาเหตุหลักของปัญหาที่เกิดขึ้น

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์กระบวนการขอยกเว้นภาษีนำเข้า

จากการนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการศึกษาขั้นตอนการขอยกเว้นภาษีนำเข้า เพื่อขนส่งสินค้าผ่านทางเส้นทางท่าเรือ Karachi ประเทศปากีสถาน ไปยังเมือง คาบูลประเทศอัฟกานิสถาน สามารถสรุปขั้นตอนการขอยกเว้นภาษีได้ ดังนี้

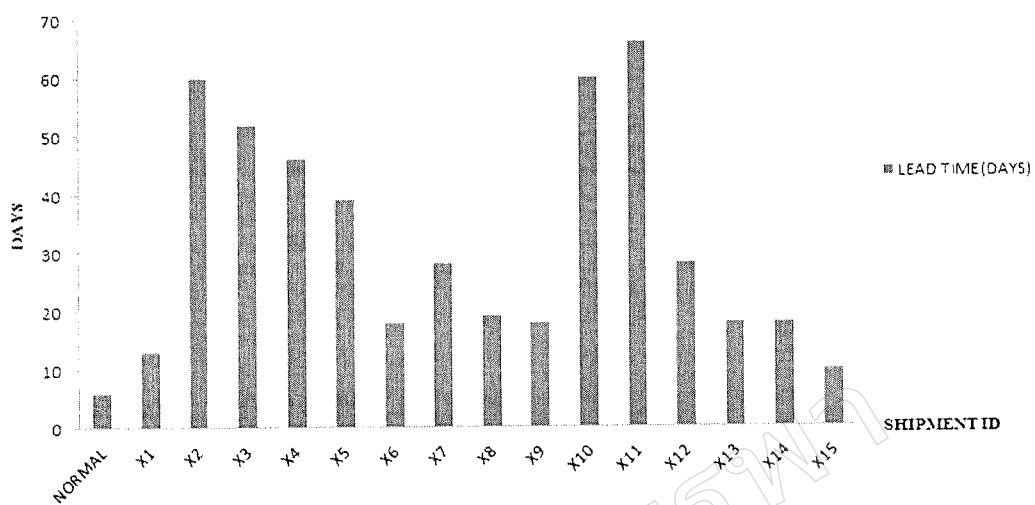
ตารางที่ 4-4 ขั้นตอนกระบวนการขอยกเว้นภาษีนำเข้าสินค้า

Process	DAY
memorandum process	5-7
exemption form	1
Us embassy process	5-7
Ministry of foreing affairs	3-5
Minisiry of finance	4-6
Total Lead Time	18-26

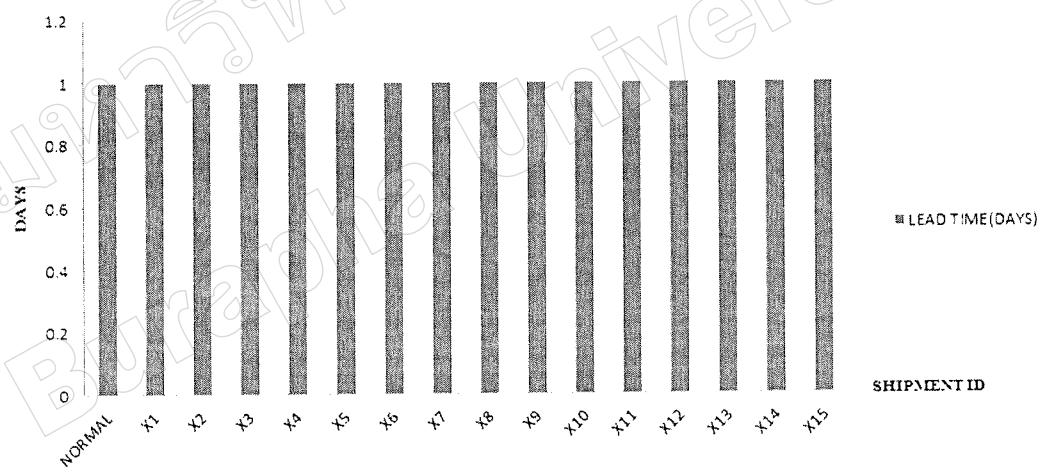
สาเหตุส่วนใหญ่ที่ทำให้การลำเลียงขนส่งสินค้าถึงมือลูกค้าล่าช้ากว่ากำหนดนั้น ส่วนหนึ่งมาจากกระบวนการทำขอยกเว้นภาษี (Exemption Process) ซึ่งกระบวนการดังกล่าว ทางบริษัทไม่สามารถเร่งรัดกระบวนการให้รวดเร็วยิ่งขึ้นได้หรือข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งเพื่อความรวดเร็วของกระบวนการได้ เพราะทุกขั้นตอนขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ของภาครัฐและปัจจัยอื่น ๆ ร่วมด้วย และเนื่องจากประเทศปากีสถานมีกฎหมายห้ามนำเข้าอะไหล่รถยนต์ผ่านประเทศได้ ยกเว้นแต่จะเป็นหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานทางทหารจึงยินยอมให้ผ่านและต้องทำหนังสือแจ้งทางกรมศุลกากรและสถานกงสุลกิตติมศักดิ์ข้างต้น

จึงได้นำข้อมูลทางสถิติมารวบรวม เพื่อนำมาวิเคราะห์ แสดงให้เห็นว่ากระบวนการใดของขั้นตอนการขอยกเว้นภาษีนำเข้าที่ใช้ระยะเวลาการดำเนินการมากเกินกว่าระยะเวลาที่ควรจะเป็น เพื่อการศึกษาหาสาเหตุ ต้นตอที่ทำให้ขั้นตอนนั้นๆเกิดความล่าช้า เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ไขหรือหลีกเลี่ยงต่อไป

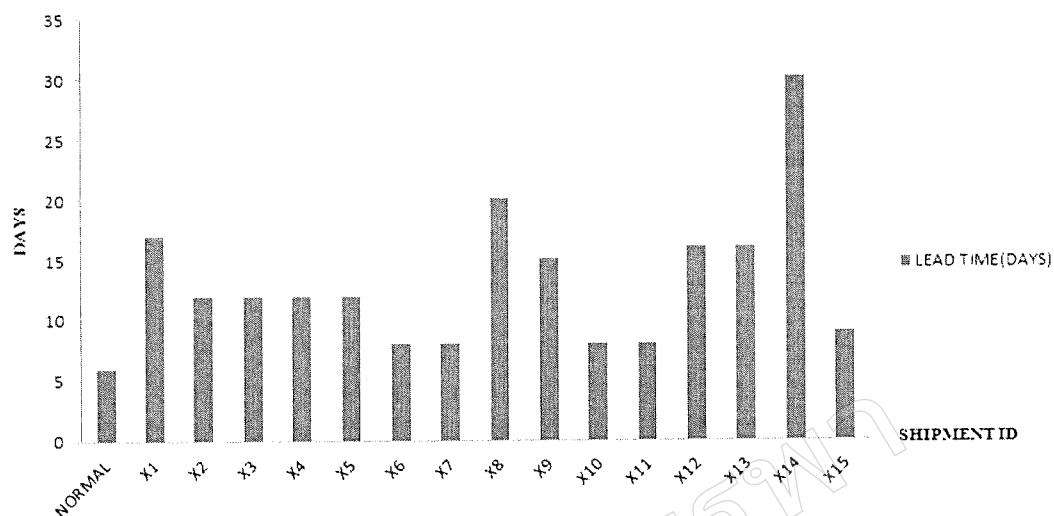
จากการศึกษานำข้อมูลการขอยกเว้นภาษีของชิปเมนต์กลุ่มตัวอย่าง 15 ชิปเมนต์ เพื่อนำมาศึกษาหาว่าขั้นตอนใดที่ใช้ระยะเวลาการดำเนินการ สามารถนำมาแสดงให้เห็นภาพได้ชัดเจนตามขั้นตอนกระบวนการขอยกเว้นภาษีได้ ดังนี้



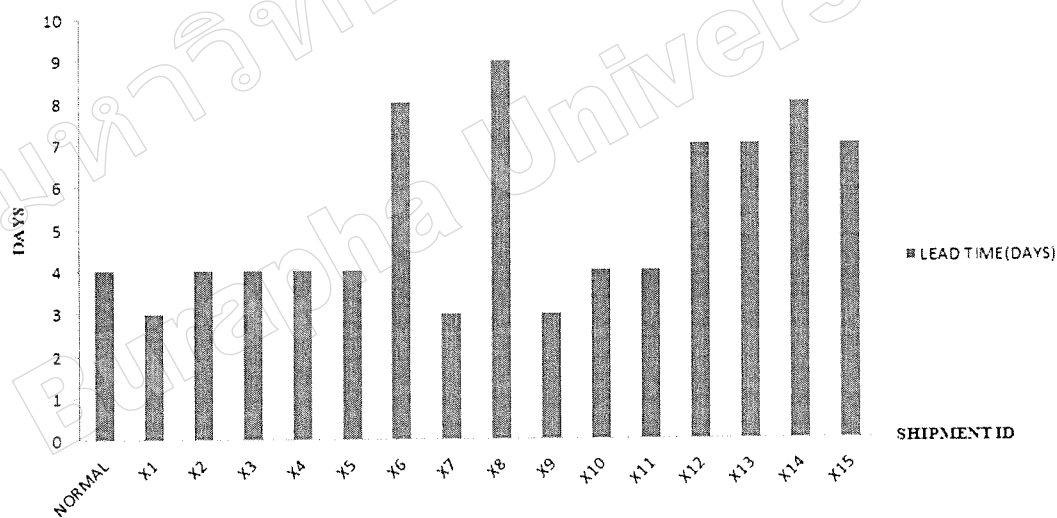
ภาพที่ 4-4 ระยะเวลาการดำเนินการของขั้นตอน Memorandum Letter



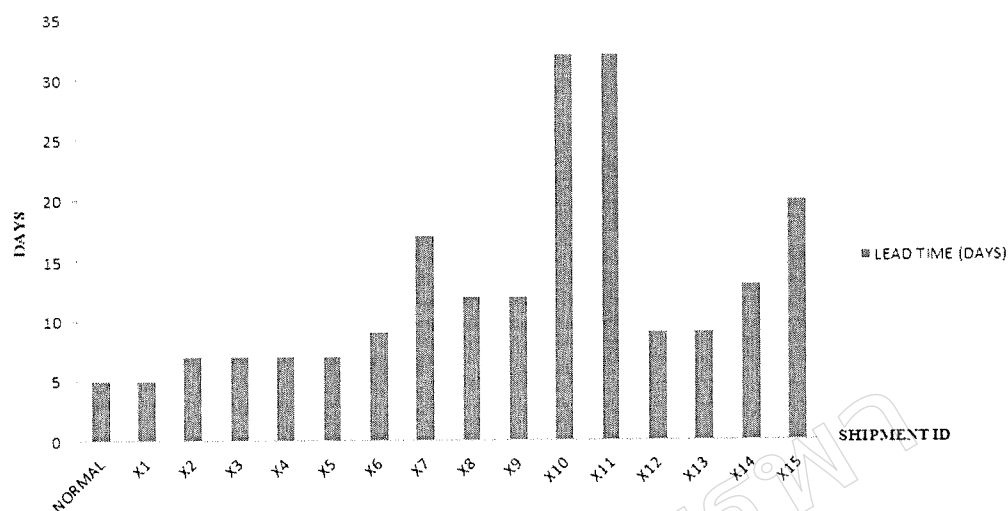
ภาพที่ 4-5 ระยะเวลาการดำเนินการของขั้นตอน Exemption Form



ภาพที่ 4-6 ระยะเวลาการดำเนินการของขั้นตอน US Embassy



ภาพที่ 4-7 ระยะเวลาการดำเนินการของขั้นตอน Ministry of Foreign Affairs



ภาพที่ 4-8 ระยะเวลาการดำเนินการของขั้นตอน Ministry of Finance

จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในการแสดงระยะเวลาดำเนินการขั้นตอนการดำเนินการขอยกเว้นภาษีนำเข้า เมื่อเปรียบเทียบกับระยะเวลาดำเนินการปกติจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าชิปเมนต์กลุ่มตัวอย่างไม่สามารถควบคุมหรือดำเนินการได้ทันกับกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ได้ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงจะนำกลุ่มตัวอย่างนี้ทั้งจำนวน 15 ชิปเมนต์ นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์หาสาเหตุว่าขั้นตอนใดที่มีระยะเวลาดำเนินการยาวนานจึงเป็นสาเหตุทำให้การนำส่งสินค้าให้กับลูกค้าล่าช้า และหาต้นเหตุของปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลทำให้ขั้นตอนนั้น ๆ ล่าช้ากว่ากำหนดการที่คาดการณ์ไว้เพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น

ตารางที่ 4-5 ระยะเวลาทั้งหมดของการดำเนินงานขอยกเว้นภาษีนำเข้าในแต่ละขั้นตอน

Shipment	Memorandum Process (days)	Exemption Form (days)	Us Embassy Process (days)	Ministry of Foreign affairs (days)	Ministry of Finance (days)
Normal	5-7	1	5-7	3-5	4-6
X1	13	1	17	3	5
X2	60	1	12	4	7
X3	52	1	12	4	7
X4	46	1	12	4	7
X5	39	1	12	4	7
X6	18	1	8	8	9
X7	28	1	8	3	17
X8	19	1	20	9	12
X9	18	1	15	3	12
X10	60	1	8	4	32
X11	66	1	8	4	32
X12	28	1	16	7	9
X13	18	1	16	7	9
X14	18	1	30	8	13
X15	10	1	9	7	20
Average	32.87	1.00	13.53	5.27	13.20
S.D.	19.25	0.00	5.93	2.12	8.64

จากข้อมูลในตารางที่ 4-5 แสดงให้เห็นว่าขั้นตอนการทำ Memorandum Letter เป็นขั้นตอนที่มีระยะเวลาดำเนินการมากที่สุด ซึ่งโดยปกติควรจะใช้เวลาดำเนินการแค่ 5-7 วันเท่านั้น แต่ค่าเฉลี่ยทั้งหมดใช้เวลาดำเนินการจัดทำ Memorandum Letter ถึง 33 วัน และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงให้เห็นว่าข้อมูลมีการกระจายตัวมาก คือ บางชิปเมนต์จะใช้เวลานานมากเกินไป แต่บางชิปเมนต์ก็ใช้เวลานานมากเกินไป ซึ่งขั้นตอนการจัดทำ Memorandum Letter นี้เป็นหน้าที่

ของลูกค้าที่ปลายทางที่จะเตรียมจดหมายนี้เพื่อชี้แจงกับทางเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ทำเรือ Karachi ว่าจะมีการนำเข้าสินค้าประเภทใด จำนวนเท่าไร ราคาเท่าใด เข้าสู่ประเทศอัฟกานิสถานก่อนที่จะมีการกรอกแบบฟอร์มขอยกเว้นภาษีนำเข้า

ขั้นตอนที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการรองลงมาคือ ขั้นตอนการยื่นแบบฟอร์มและเอกสารทั้งหมดกับสถานทูตอเมริกา (Us Embassy) เพื่อให้ทางสถานทูตออกหนังสือ Diplomatic Note เพื่อนำไปยื่นต่อกระทรวงการต่างประเทศ (Ministry of Foreign Affairs) จากตารางที่ 4-4 ใช้เวลาเฉลี่ย 14 วัน ซึ่งโดยปกติขั้นตอนนี้จะต้องใช้เวลาดำเนินการ 5-7 วันแต่ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกินจาก 1 แต่ไม่เกินค่าเฉลี่ยแสดงว่า ในแต่ละชิปเมนต์ที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการแตกต่างกัน บางชิปเมนต์ก็ใช้ระยะเวลามากเกินไป แต่บางชิปเมนต์ก็ใช้ระยะเวลาไม่นานมาก

และขั้นตอนสุดท้ายของการขอสิทธิยกเว้นภาษีนำเข้าที่กระทรวงการคลัง (Ministry of Finance) โดยปกติจะใช้เวลาในการดำเนินการเพียง 4-6 วันเท่านั้น แต่ค่าเฉลี่ยในตารางที่ 4-5 ชิปเมนต์ทั้งหมดใช้เวลา 13 วันในการดำเนินการ แต่ค่า S.D. เท่ากับ 8.64 แสดงว่ามีชิปเมนต์บางส่วนที่ใช้เวลาการดำเนินการมากเป็นพิเศษ แต่ในขณะที่บางชิปเมนต์ใช้ระยะเวลาดำเนินการปกติไม่มากเกินไป

ตารางที่ 4-6 ระยะเวลารวมทั้งหมดของทุกชิปเมนต์ในการขอยกเว้นภาษีนำเข้า

Shipment ID	Total Leadtime
X1	38
X2	86
X3	78
X4	72
X5	65
X6	56
X7	61
X8	62
X9	48
X10	107
X11	113
X12	67
X13	57
X14	71
X15	51
Average	68.80
S.D	20.59

จากตารางที่ 4-6 แสดงให้เห็นว่าระยะเวลารวมทั้งหมดของขั้นตอนการขอยกเว้นภาษีนำเข้ามีระยะเวลาเฉลี่ยของข้อมูล 15 ชิปเมนต์นี้ คือ 69 วัน ซึ่งระยะเวลาปกติที่ควรจะเป็นคือ 18-26 วัน ซึ่งจากตารางดังกล่าวไม่มีชิปเมนต์ใดเลย ที่สามารถดำเนินการได้ทันตามระยะเวลาที่ควรจะเป็น และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คือ 20.59 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายตัวมาก บ่งบอกถึงว่าบางชิปเมนต์ใช้ระยะเวลาการดำเนินการขอยกเว้นภาษีมากเกินไป และมีบางชิปเมนต์ที่มีการใช้ระยะเวลาเกินกว่าปกติไม่มากนัก

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการขอยกเว้นภาษีเป็นขั้นตอนหนึ่งในการขนส่งสินค้าไปยังประเทศอัฟกานิสถานที่ทำให้การขนส่งล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้ทางบริษัทไม่สามารถที่จะส่งมอบสินค้าให้

ทันแก่ความต้องการของลูกค้าได้ จึงถือเป็นปัจจัยความเสี่ยงในการลำเลียงขนส่งสินค้าจากประเทศไทยไปเมืองคาบูล ประเทศอัฟกานิสถาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แบบทำไม-ทำไม (Why-Why Analysis)

จากการวิเคราะห์ทางสถิติในตอนต้นที่ 1-3 ทำให้เราทราบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำส่งสินค้าจากประเทศไทยไปเมืองคาบูลประเทศอัฟกานิสถาน มีปัญหาใหญ่ 3 สาเหตุได้แก่

1. ค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการขนส่งสินค้า

จากการวิเคราะห์ผลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 50 ซิปเมนต์ จะเห็นได้ว่าผู้สินค้าทั้งสองชนิดคือผู้สินค้า 20 และ ผู้สินค้า 40 มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม (Extra Cost) เกือบครึ่งหนึ่งของค่าใช้จ่ายทั้งหมด ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องนำผลการวิจัยนี้มาวิเคราะห์ต่อเนื่องเพื่อหาสาเหตุและปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจำนวนมากเกิดขึ้น

2. ระยะเวลาขนส่งสินค้าทั้งหมด

จากการวิเคราะห์ผลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 50 ซิปเมนต์จะเห็นได้ว่าซิปเมนต์ส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาเฉลี่ยในการลำเลียงขนส่ง 90 วัน และมีเพียง 8 ซิปเมนต์เท่านั้น ที่มีระยะเวลาการนำส่งทั้งหมดรวมไม่เกิน 60 วัน ซึ่งถือว่าเป็นจำนวนน้อยกว่าครึ่งหนึ่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องนำผลการวิจัยนี้มาวิเคราะห์ต่อเนื่องเพื่อหาสาเหตุและปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบทำให้การขนส่งเกิดปัญหาส่งมอบล่าช้ากว่ากำหนด

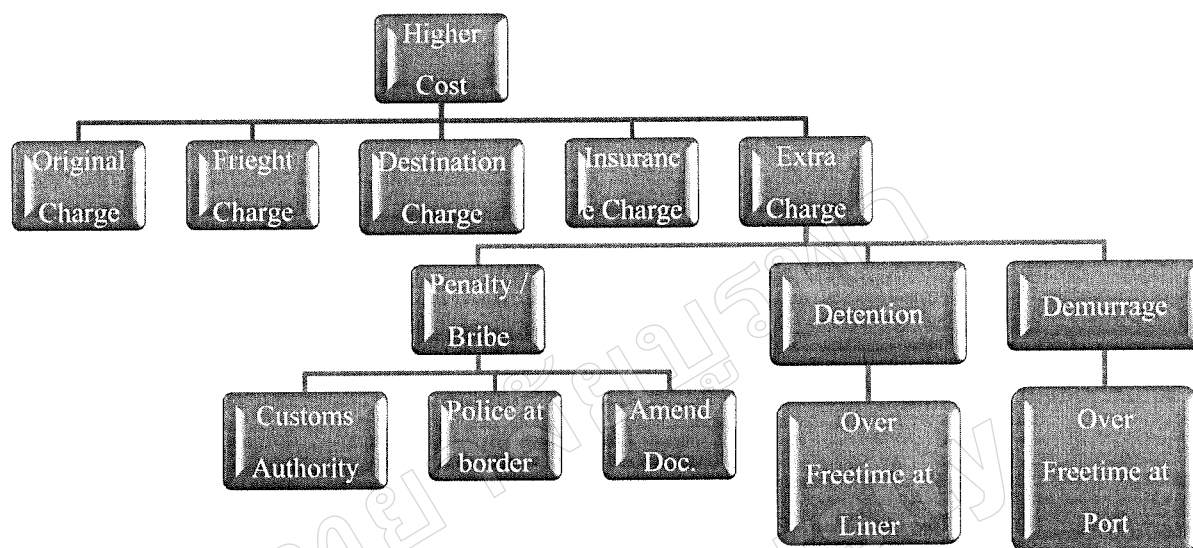
3. กระบวนการขอยกเว้นภาษีนำเข้า

จากการวิเคราะห์ผลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 15 ซิปเมนต์ จะเห็นได้ว่าทุกซิปเมนต์ใช้ระยะเวลาดำเนินการมากกว่าระยะเวลาที่คาดการณ์ไว้และใช้เวลาดำเนินการเฉลี่ย 69 วัน ซึ่งเกินกว่าระยะเวลาที่ควรจะเป็นอย่างน้อย 30 วัน ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ในตอนต้นที่ 3 พบว่าขั้นตอนการจัดเตรียมจดหมาย Memorandum Letter มีความล่าช้ามากที่สุด จึงเป็นสาเหตุหลักๆที่ทำให้กระบวนการขอยกเว้นภาษีต้องเกิดความล่าช้า และขั้นตอนที่ใช้ระยะเวลานานรองลงมา คือ การติดต่อยื่นเอกสารกับสถานทูตอเมริกา (US Embassy) และกระทรวงการคลัง (Ministry of Finance) ตามลำดับ ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องนำผลการวิจัยนี้มาวิเคราะห์ต่อเนื่องเพื่อหาสาเหตุและปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบทำให้การขนส่งเกิดปัญหาส่งมอบล่าช้ากว่ากำหนด

จากการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวข้างต้น เราสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบทำไม-ทำไม (Why-Why Analysis) เพื่อนำมาช่วยในการวิเคราะห์หาสาเหตุและต้นตอของการเกิดปัญหาต่าง ๆ และปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการลำเลียงขนส่งสินค้าจากประเทศไทยไปยังเมืองคาบูล ประเทศอัฟกานิสถานและนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมา

ประกอบกับการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาด้วยผู้วิจัยจึงนำเทคนิคการวิเคราะห์ทำไม-ทำไม มาปรับใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและต้นตอของการเกิดปัญหาดังที่จะแสดงในภาพข้างล่างนี้

1. ผลการวิเคราะห์แบบ ทำไม-ทำไม ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการขนส่งสินค้า



ภาพที่ 4-9 ผลการวิเคราะห์แบบ ทำไม-ทำไม ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการขนส่งสินค้าจากประเทศไทยไปยังเมืองคาบูลประเทศอัฟกานิสถาน

จากการนำเทคนิคการวิเคราะห์แบบ ทำไม-ทำไม (Why-Why Analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูง ทำให้เราทราบต้นตอของสาเหตุการเกิดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นนั้นว่ามาจากค่าใช้จ่ายส่วนใดเพื่อหาวิธีการแก้ไขต่อไป ซึ่งเราสามารถสรุปผลการวิเคราะห์หาสาเหตุของค่าใช้จ่ายส่วนเกิดได้ ดังนี้

1. ค่าปรับและค่าสินบนเจ้าหน้าที่

เป็นค่าใช้จ่ายกรณีที่ตัวแทนของบริษัททำเอกสารผิดพลาด ทำให้ทางหน่วยงานของท่าเรือตีเอกสารกลับ ไม่อนุมัติเพื่อนำมาดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องตามระเบียบการ ทางบริษัทต้องยินยอมเสียค่าปรับในบางครั้งที่ไม่ต้องการเสียเวลานำเอกสารกลับมาแก้ไข หรือในกรณีที่ต้องเสียเงินค่าสินบนให้กับเจ้าหน้าที่ท่าเรือประจำกรมศุลกากร ก็เพื่อให้การดำเนินพิธีการกรมศุลกากรเป็นไปอย่างราบรื่นและรวดเร็ว

นอกจากนี้ ที่ประตูปรมแดนข้ามเขตจากเมือง Peshawar ประเทศปากีสถานไปเมือง Torkham ประเทศอัฟกานิสถานยังมีเจ้าหน้าที่ตำรวจตรวจสินค้าเข้าเมืองซึ่งก็มีการเรียกเก็บสินบนเพื่อเป็นค่าผ่านทางเช่นกัน

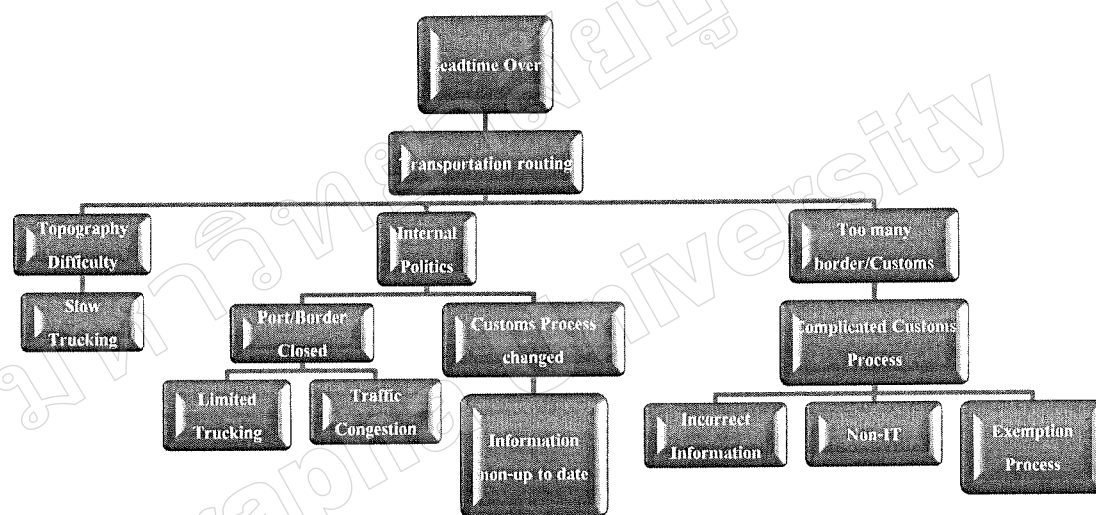
2. ค่า Detention

เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากการดำเนินการพิธีการกรมศุลกากรที่ช้าเกินกว่าระยะเวลา Free Time ที่ท่าเรือกำหนด ทำให้ต้องเสียเงินค่าเช่าพื้นที่เพื่อวางตู้สินค้า ซึ่งอัตราค่าเช่าจะคิดเป็นอัตราก้าวหน้าแบบขั้นบันได

3. ค่า Demurrage

เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นสืบเนื่องจากการที่บริษัทไม่สามารถคืนตู้สินค้าให้กับสายเรือได้ตามกำหนดเวลา Free Time ที่ได้ตกลงกันไว้ มีสาเหตุมาจากขั้นตอนการขนส่งที่ล่าช้ามากเนื่องจากปัจจัยต่างๆระหว่างทางลำเลียงขนส่งสินค้า

2. ผลการวิเคราะห์แบบ ทำไม-ทำไม ของระยะเวลานำส่งสินค้าที่ล่าช้า



ภาพที่ 4-10 ผลการวิเคราะห์แบบ ทำไม-ทำไม ของระยะเวลานำส่งสินค้าที่ล่าช้า จากประเทศไทย ไปยังเมืองคาบูลประเทศอัฟกานิสถาน

จากการนำเทคนิคการวิเคราะห์แบบ ทำไม-ทำไม (Why-Why Analysis) ทำให้เราทราบต้นตอของสาเหตุความล่าช้าในการส่งมอบสินค้า นั้นว่ามาจากส่วนใดของขั้นตอนการขนส่งและเพราะปัจจัยใดบ้าง ซึ่งเราสามารถสรุปผลการวิเคราะห์หาสาเหตุของระยะเวลานำส่งสินค้าที่ล่าช้ากว่ากำหนดได้ ดังนี้

1. ลักษณะภูมิประเทศเป็นอุปสรรคในการขนส่งสินค้า

เนื่องจากลักษณะภูมิประเทศของปากีสถานและอัฟกานิสถานมีลักษณะเป็นภูเขา เป็นพื้นที่ราบสูงมีความแห้งแล้ง กันดารและบางพื้นที่เป็นทะเลทรายในบริเวณที่ราบสูง และในฤดู

หนาวจะมีอากาศหนาวเหน็บและมีหิมะตกในบริเวณภูเขาและที่ราบสูง ซึ่งลักษณะทางภูมิศาสตร์เหล่านี้จะเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการลำเลียงขนส่งทางถนนมาก ทำให้ความรวดเร็วในการลำเลียงสินค้าลดลง

2. การปิดประตูข้ามพรมแดนหรือปิดท่าเรือสินค้า

สาเหตุนี้มาจากปัจจัยทางการเมืองภายในประเทศที่จะเกิดขึ้นในเวลานั้น ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพรมแดนข้ามประเทศยังจุดต่าง ๆ จึงทำให้มีการสั่งปิดประตูข้ามพรมแดนหรือท่าเรือสินค้านั้น ซึ่งในบางเหตุการณ์ก็เป็นประกาศจากทางรัฐบาล บางครั้งก็เกิดจากการประท้วงของเจ้าหน้าที่หรือประชาชนเอง ปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคในการลำเลียงสินค้าข้ามแดน ทำให้จำนวนตู้สินค้ามาแออัดเป็นจำนวนมากเพื่อรอด่านประตูหรือท่าเรือเปิดทำการ เพื่อทำการเดินพิธีการกรมศุลกากรและนำส่งลำเลียงสินค้ายังด่านต่อไปตามขั้นตอนและกระบวนการทั้งนี้ด้วยจำนวนรถบรรทุกหัวลากที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งในบางครั้งไม่เพียงพอต่อความต้องการทำให้เกิดระยะเวลารอคอย จึงทำให้กระบวนการลำเลียงขนส่งสินค้าก็จะล่าช้าไปได้อีก

3. ขั้นตอนการดำเนินพิธีการกรมศุลกากรเปลี่ยนแปลง

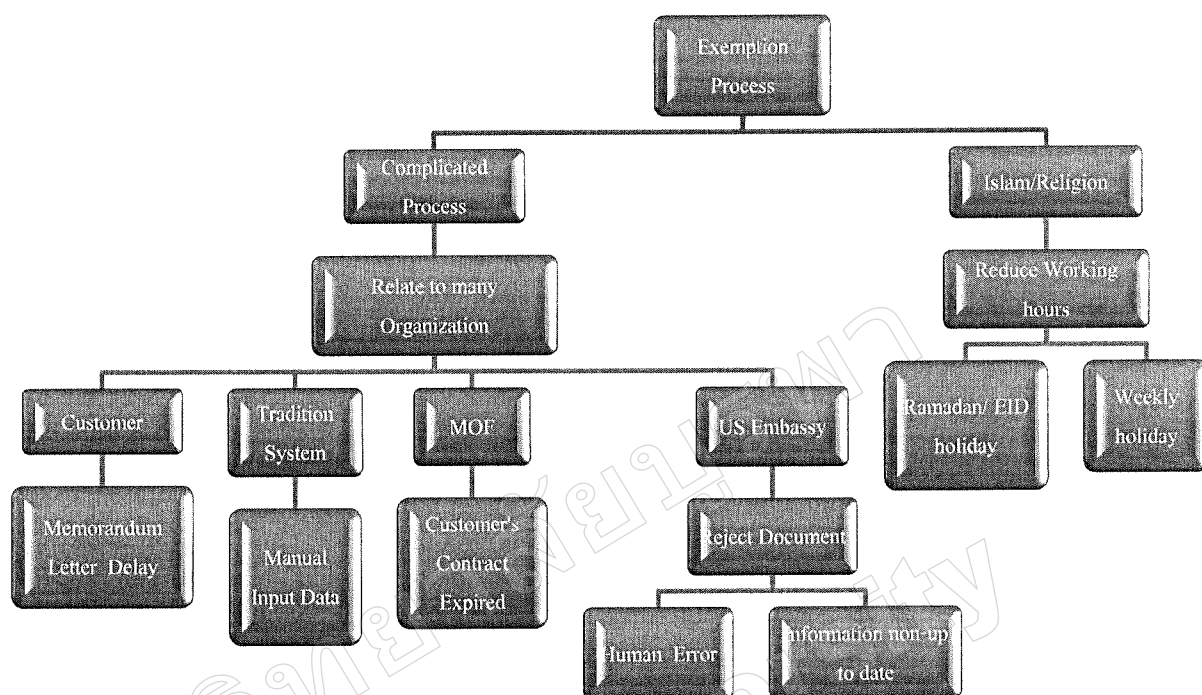
เนื่องจากประเทศอัฟกานิสถานไม่มีพรมแดนติดทะเล ดังนั้นการลำเลียงขนส่งสินค้าจึงต้องผ่านพรมแดนประเทศเพื่อนบ้าน ดังนั้นการดำเนินพิธีการกรมศุลกากรเพื่อนำสินค้าผ่านเข้าไปยังประเทศอัฟกานิสถานจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยเหตุการณ์การเมืองภายในทำให้ข้อมูลของเอกสารขั้นตอนหรือกระบวนการในการดำเนินพิธีการกรมศุลกากรเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามปัจจัยทางการเมือง จึงเป็นสาเหตุให้ทางบริษัทไม่สามารถรับข้อมูลข่าวสารในการเปลี่ยนแปลงข้อมูลได้ทันทั่วถึง ถึงแม้ว่าทางบริษัทจะมีสำนักงานตั้งอยู่ที่เมือง Karachi ก็ตาม จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการแก้ไขเอกสารที่ถูกเจ้าหน้าที่ติดกลับด้วยสาเหตุนี้จึงทำให้การขนส่งสินค้าเกิดความล่าช้า

4. กระบวนการดำเนินพิธีการผ่านพรมแดนที่ยุ่งยาก

กระบวนการดำเนินพิธีการกรมศุลกากรและขั้นตอนการตรวจสอบเอกสารผ่านแดนที่ยุ่งยากซับซ้อน เนื่องด้วยความผิดพลาดของข้อมูลในตัวเอกสารทำให้ต้องเสียเวลาในการแก้ไข อีกทั้งการยื่นเอกสารที่ทำเรือ Karachi ยังคงเป็นระบบดั้งเดิมอยู่ ไม่ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จึงทำให้การเคลียร์สินค้าออกจากด่านท่าเรือจึงล่าช้าเพิ่มมากขึ้นไปอีก

นอกจากนี้ลูกค้าหรือผู้ซื้อบางกลุ่มสามารถใช้สิทธิพิเศษในการขอยกเว้นภาษีนำเข้าทางผู้ซื้อจึงต้องดำเนินการขั้นตอนการขอยกเว้นภาษีนำเข้าให้กับลูกค้า ซึ่งกระบวนการนี้ค่อนข้างซับซ้อน ต้องติดต่อหน่วยงานของภาครัฐหลายหน่วยงาน ด้วยสาเหตุนี้จึงทำให้การส่งมอบสินค้าล่าช้ามากขึ้นไปอีก

3. ผลการวิเคราะห์แบบ ทำไม-ทำไม ของกระบวนการขอยกเว้นภานีนำเข้า



ภาพที่ 4-11 ผลการวิเคราะห์แบบทำไม-ทำไม ของกระบวนการขอยกเว้นภานีนำเข้า

จากการนำเทคนิคการวิเคราะห์แบบ ทำไม-ทำไม (Why-Why Analysis) ทำให้เราทราบต้นตอของสาเหตุความล่าช้าของขั้นตอนการขอยกเว้นภานีนำเข้า นั้นว่ามาจากส่วนใดของขั้นตอน และเพราะปัจจัยใดบ้าง ซึ่งเราสามารถสรุปผลการวิเคราะห์หาสาเหตุของกระบวนการขอยกเว้นภานีนำเข้าที่ล่าช้ากว่ากำหนดได้ ดังนี้

1. Memorandum Letter Delayed

ความล่าช้าของการกระบวนการขอยกเว้นภานีสืบสาเหตุใหญ่มาจากการที่ลูกค้าไม่มีการเตรียมเอกสารที่เรียกว่า Memorandum Letter ไว้ล่วงหน้าก่อนที่เรือจะมาถึงท่าเรือ Karachi ซึ่งกระบวนการขอยกเว้นภานีนี้มีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ต้องติดต่อหลายหน่วยงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากลูกค้าในการเตรียมเอกสารด้วย

2. Manual Input Data

เนื่องด้วยกระบวนการทำงานของเจ้าหน้าที่ยังคงใช้ระบบการทำงานแบบดั้งเดิม ไม่ได้มีการนำระบบอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงาน จึงเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ขั้นตอนการยื่นเอกสารเกิดความล่าช้า

3. Rejected Document

เมื่อทางผู้ดำเนินการนำของออก หรือ Shipping Agent ได้รับจดหมาย Memorandum Letter จากลูกค้าแล้วก็จะยื่นเอกสารต่อไปยังสถานทูตอเมริกา (US Embassy) แต่เอกสารมีการผิดพลาดจึงถูกตีกลับ เนื่องด้วยสาเหตุจากข้อมูลที่ใช้ในการทำเอกสารมีการเปลี่ยนแปลงและทางผู้ดำเนินการนำของออกไม่ทราบข้อมูลนี้มาก่อน หรือการพิมพ์เนื้อความในเอกสารผิดพลาด ก็จะเป็นต้นเหตุทำให้เอกสารถูกตีกลับได้

4. Customer's Contract Expired

เนื่องด้วยลูกค้าเป็นผู้มีสิทธิในการยื่นขอยกเว้นภาษีนำเข้าสินค้าเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ต่าง ๆ ตามที่ได้มีการทำสัญญากับภาครัฐบาลที่เมืองคานูเอาไว้ว่าจะนำสินค้าชนิดใดเข้ามาใช้พัฒนาหรือใช้ประโยชน์ภายในประเทศบ้าง หากสัญญานี้หมดอายุลงจะทำให้มีปัญหาในขั้นตอนการยื่นเอกสารไปยังกระทรวงการคลัง (Ministry of Finance: Mof) ทำให้ทางกระทรวงไม่อนุมัติเอกสาร ซึ่งต้องใช้ระยะเวลารอคอยให้ลูกค้าไปขอต่ออายุสัญญาเสียก่อน จึงจะสามารถดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งการหยุดชะงักของขั้นตอนนี้จะทำให้การขอยกเว้นภาษีใช้เวลานานมากขึ้นและล่าช้าต่อไปอีก

5. วันหยุดทางศาสนา

เนื่องจากประเทศปากีสถานและอัฟกานิสถานผู้คนส่วนใหญ่จะนับถือศาสนาอิสลาม ซึ่งมีวันหยุดประจำสัปดาห์ที่แตกต่างจากประเทศไทย เนื่องด้วยประเทศไทยส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ จะมีวันหยุดประจำสัปดาห์คือ วันเสาร์และอาทิตย์ตามธรรมเนียมของราชการ แต่กลุ่มประเทศอิสลามจะหยุดทำงานเพื่อไปประกอบพิธีกรรมทางศาสนาในวันพฤหัสบดีช่วงบ่าย และวันศุกร์เต็มวัน ทำให้เวลาทำงานไม่ตรงกัน นอกจากจะแตกต่างกันด้วยช่วงเวลาสากลแล้ว จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การประสานงานกันหรือการติดต่อในกรณีฉุกเฉินมีปัญหาได้

นอกจากนี้ยังมีวันหยุดเนื่องจากวันสำคัญทางศาสนา เช่น เดือนรอมฎอน (Romadan) ประมาณเดือนกรกฎาคมและสิงหาคมของสากล ในทางมุสลิมถือเป็นเดือนที่เก่าของปฏิทินศาสนาทางเจ้าหน้าที่จะเหลือเวลาทำงานต่อวันน้อยมากหรืออาจจะปิดสำนักงาน และหลังจากถือศีลอดในเดือนรอมฎอน จะมีเทศกาลฉลองที่เรียกว่า EID ของชาวมุสลิม ก็ถือเป็นวันหยุดทางราชการที่จะไม่สอดคล้องกับการทำงานของประเทศไทย ถือเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การนำส่งสินค้าล่าช้า เนื่องจากต้องรอคอยเจ้าหน้าที่ประจำถิ่นกลับเข้ามาทำงานตามปกติ เป็นต้น

สรุปผลการวิเคราะห์แบบทำไม-ทำไม (Why-Why Analysis)

การนำเทคนิคการวิเคราะห์แบบทำไม-ทำไม เพื่อใช้ในการหาต้นตอสาเหตุการเกิดปัญหา และปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการขนส่งสินค้าประเทศไทยไปยังเมืองคาบูล ประเทศอัฟกานิสถานเพื่อนำมาวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว สามารถสรุปสาเหตุการเกิดปัญหาต่าง ๆ ได้ ดังนี้

1. สาเหตุที่ทำให้ค่าใช้จ่ายในการขนส่งเพิ่มสูงขึ้นได้แก่
 - 1.1 ค่าปรับและค่าสินบนเจ้าหน้าที่
 - 1.2 ค่า Detention
 - 1.3 ค่า Demurrage
2. สาเหตุที่ทำให้ไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้ตามทันตามความต้องการของลูกค้า ได้แก่
 - 2.1 ลักษณะภูมิประเทศเป็นอุปสรรคในการขนส่งสินค้า
 - 2.2 การปิดประตูข้ามพรมแดนหรือปิดท่าเรือสินค้า
 - 2.3 ขั้นตอนการดำเนินพิธีการกรมศุลกากรเปลี่ยนแปลงบ่อย
 - 2.4 กระบวนการดำเนินพิธีการผ่านพรมแดนที่ยุ่งยากและซับซ้อน
3. สาเหตุที่ทำให้กระบวนการขอยกเว้นภาษีนำเข้าล่าช้ากว่ากำหนด ได้แก่
 - 3.1 Memorandum Letter Delayed
 - 3.2 Manual Input Data
 - 3.3 Rejected Document
 - 3.4 Customer's Contract Expired
 - 3.5 วันหยุดทางศาสนา

ตอนที่ 5 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติการขนส่งสินค้าทั้ง 50 ชิปเมนต์ในตอนที่ 1-3 และจากการวิเคราะห์หาสาเหตุ ต้นตอและปัจจัยความเสี่ยงที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว นอกจากนี้ผู้วิจัยได้มีการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาการขนส่งและโลจิสติกส์เพื่อนำข้อมูลเชิงคุณภาพเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยความเสี่ยงและแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นระหว่างการขนส่งสินค้าจากประเทศไทย ไปยังเมืองคาบูล ประเทศอัฟกานิสถาน

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ตัวแทนออกของ แผนกโลจิสติกส์ ประจำสาขาคาบูล, อัฟกานิสถาน
(Shipping Logistics Officer at Kabul, Afghanistan)

การค้าเลียงขนส่งสินค้าเข้าประเทศอัฟกานิสถาน ในรูปแบบการขนส่งแบบทางเรือ-รถบรรทุก มีตามพรมแดนที่สามารถนำสินค้าเข้าประเทศอัฟกานิสถานได้ คือ

- ผ่านพรมแดนปากีสถาน โดยขึ้นตู้สินค้าที่ทำเรือ Karachi แล้วรถบรรทุกลากตู้สินค้าผ่านเมือง Peshawa เข้าประเทศอัฟกานิสถานทางพรมแดน Tokham

- ผ่านพรมแดนประเทศรัสเซีย โดยเดินทางผ่านประเทศจีนและเข้ามาทางด้านประเทศรัสเซีย

- ผ่านพรมแดนอิหร่าน โดยการขึ้นตู้สินค้าที่ทำเรือ แล้วรถบรรทุกลากตู้สินค้าผ่านพรมแดนเมือง Islam Qala

เส้นทางผ่านพรมแดนที่รัสเซียและที่อิหร่านเป็นเส้นทางที่มีค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้น เส้นทางผ่านพรมแดนปากีสถานจึงถือเป็นเส้นทางที่การขนส่งที่ดีที่สุดในขณะนี้ แต่อุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดก็คือ การที่กลุ่มต่อต้านรัฐบาลและกลุ่มโจรจะคอยจ้องทำลายสินค้าของรัฐบาลหรือสินค้าที่สนับสนุนกองกำลังทหาร

และการขอยกเว้นภาษีนำเข้าให้กับลูกค้าเป็นเงื่อนไขขอตกลงกับผู้ซื้อและผู้ขาย หากลูกค้าหรือผู้ซื้อไม่มีสิทธิในการขอยกเว้นภาษี ทางผู้ซื้อก็ต้องดำเนินการขอยกเว้นภาษีให้กับลูกค้าที่ทำเรือ Karachi แต่ถ้าหากยกเว้นขั้นตอนนี้ไปต้องได้รับความยินยอมจากลูกค้าว่าจะยอมรับการเสียภาษีด้วยตนเอง เพื่อให้ระยะเวลาขนส่งสินค้าได้สั้นขึ้น และรวดเร็วขึ้น

ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าผ่านพรมแดนต่าง ๆ มักจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมเกิดขึ้นเสมอ นั่นคือ การจ่ายเงินค่าสินบนให้กับเจ้าหน้าที่ประจำด่านกรมศุลกากรและด่านประตูเพื่อให้การลำเลียงสินค้าวิ่งไวและรวดเร็วขึ้น ซึ่งเป็นที่รู้กันของคนพื้นที่ที่จำเป็นต้องดำเนินสินค้าเข้าออกด่านพรมแดน ระบบนี้เรียกว่า ระบบช่วย ซึ่งทางเจ้าหน้าที่ระดับล่างและกลางจะรับสินบนไว้เพื่อส่งต่อให้กับเจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งสูงมากกว่าและจะมีแบ่งปันส่วนกันตามลำดับขั้นต่อไป ถ้าหากผู้ค้าขายกลุ่มใดไม่ยินยอมที่จะเสียเงินพิเศษนี้ให้กับทางเจ้าหน้าที่รัฐ ก็จะไม่อนุญาตให้สินค้าผ่านแดนไปได้โดยง่ายจะ มีการจะมีการกลั่นแกล้งเรียกร้องขอเอกสารเพิ่มเติมสร้างความยุ่งยากให้กับกระบวนการเดินพิธีการกรมศุลกากร และหากมีการนำเข้าส่งออกของผู้ค้ากลุ่มนี้อีกครั้งในอนาคตก็จะดำเนินการเคลียร์สินค้าได้ยาก ดังนั้นจึงยากที่จะหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายตรงส่วนนี้

ส่วนหนึ่งในการทำให้การดำเนินพิธีการกรมศุลกากรที่ด่านล่าช้า เพราะเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่อยู่มานานมีอายุมากและชำนาญเรื่องการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีทำให้เวลาเขียนเอกสารติดต่อไม่สามารถยื่นผ่านทางอินเทอร์เน็ตจึงต้องยื่นเอกสารด้วยวิธีระบบดั้งเดิมจึงเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่เพิ่มความล่าช้าให้กับกระบวนการเคลียร์สินค้าผ่านพรมแดน

อิทธิพลในเรื่องของศาสนาจะจำกัดเพียงแค่อาหาร เครื่องดื่มและบริการบางอย่างที่ผิดต่อหลักความเชื่อของศาสนาอิสลามเท่านั้น เช่น สินค้าประเภทแอลกอฮอล์ เป็นต้น แต่ก็มีผู้นำบางกลุ่มใช้นโยบายทางศาสนาเพื่อกีดกันการค้าจากต่างประเทศหรือจากกลุ่มคนนอกพื้นที่ซึ่งเบี่ยงหล้งมาจากการสนับสนุนของประเทศเพื่อนบ้านอัฟกานิสถาน เหตุผลเนื่องจากประเทศอัฟกานิสถานเป็นตลาดการค้าขนาดใหญ่ ทางกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านจึงไม่ต้องการให้ต่างประเทศหรือบุคคลนอกกลุ่มเข้ามามีบทบาทในเชิงการค้าซึ่งจะทำให้ตนเสียประโยชน์ทางการค้าในสินค้านั้น ๆ ไป

การให้ระดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าขนส่งสินค้าไปยังประเทศอัฟกานิสถานในความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ตัวแทนออกของ ดังนี้

1. ปัจจัยความเสี่ยงด้านลักษณะทางภูมิศาสตร์และภูมิประเทศที่ยากต่อการลำเลียงสินค้า
2. ปัจจัยความเสี่ยงปัญหาการเมืองภายในและภาวะสงครามกลางเมือง
3. ปัจจัยความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์หรือพันธมิตรขององค์กรและภาครัฐ
4. ปัจจัยความเสี่ยงด้านกรมศุลกากรในการเคลียร์สินค้าผ่านในแต่ละเขตพรมแดน
5. ปัจจัยความเสี่ยงด้านความเชื่อและศาสนา

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม หากสินค้าที่ส่งมีปริมาณไม่มากและน้ำหนักไม่มากสามารถใช้การส่งสินค้าทางอากาศโดยสามารถลงที่สนามบินคาบูลเพื่อประหยัดเวลาและกระบวนการเคลียร์สินค้าที่เขตพรมแดนต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้นำเข้าสินค้าต้องศึกษาและทราบกฎระเบียบข้อบังคับภายในประเทศอัฟกานิสถานอย่างดี เพื่อละเว้นการนำเข้าสินค้าที่ผิดต่อกฎหมาย และกลุ่มคนภายในประเทศอัฟกานิสถานเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการประท้วงและการก่อการจลาจล ทั้งนี้การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อเจ้าหน้าที่ภาครัฐก็ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานและการลำเลียงขนส่งสินค้าราบรื่นไม่เกิดอุปสรรค

ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการ แผนกโลจิสติกส์ (Assistant Logistics Manager)

เส้นทางการลำเลียงขนส่งสินค้าเข้าประเทศอัฟกานิสถานจากประเทศไทย ในรูปแบบการขนส่งแบบทางเรือ-รถบรรทุก สามารถลำเลียงขนส่งสินค้าได้หลายเส้นทางขึ้นอยู่กับข้อตกลงกับลูกค้า มีเส้นทางลำเลียงสินค้า ได้แก่

- เส้นทางผ่านพรมแดนปากีสถาน
- เส้นทางผ่านประเทศจีนและลำเลียงโดยเส้นทางรถไฟจากจีนไปสาธารณรัฐอุซเบกิสถาน และใช้รถบรรทุกลากตู้สินค้าจากถนนที่สาธารณรัฐอุซเบกิสถานเข้าประเทศอัฟกานิสถาน
- เส้นทางผ่านประเทศอิหร่าน แต่เนื่องจากเหตุผลทางการเมือง เส้นทางนี้จึงถูกมองข้ามใช้ลำเลียงสินค้าจากประเทศไทยไปยังประเทศอัฟกานิสถาน

ดังนั้น เส้นทางผ่านประเทศปากีสถานเป็นเส้นทางเหมาะสมที่สุดในการลำเลียงสินค้าจากประเทศไทยไปยังเมืองคาบูล ประเทศอัฟกานิสถาน เพราะเป็นเส้นทางที่ประหยัดระยะเวลามากที่สุด ระยะทางใกล้ที่สุด อีกทั้งประหยัดค่าใช้จ่าย แต่เส้นทางนี้มีปัจจัยความเสี่ยงทางการเมืองมาเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นการขนส่งเส้นทางนี้จึงต้องดูช่วงเวลาและเหตุการณ์ทางการเมือง

สาเหตุความล่าช้าในการส่งมอบสินค้าเกิดขึ้นหลายปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางธรรมชาติ เช่น ภัยธรรมชาติ เป็นต้น ปัจจัยทางการเมือง เช่น เหตุการณ์ไม่ปกติทางการเมืองและสภาพสังคม เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่นอกเหนือการควบคุมซึ่งเป็นสิ่งที่ทั้งผู้ซื้อและผู้ขายต้องยอมรับ ส่วนเรื่องของกระบวนการขอยกเว้นภาษีนำเข้า ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย หากในสัญญาระบุว่าต้องดำเนินการขอยกเว้นภาษีนำเข้า แต่ผู้ขายต้องการลดขั้นตอนการเคลียร์สินค้าที่ด่านโดยการละเว้นการทำกระบวนการขอยกเว้นภาษี ทางผู้ขายก็จำเป็นต้องรับผิดชอบภาษีดังกล่าว ซึ่งจะทำให้ผู้ขายมีกำไรลดน้อยลง แม้ว่าจะส่งมอบสินค้าได้ทันเวลาที่ตามแต่หากการส่งมอบสินค้าล่าช้าลง นั้นหมายถึงว่าผู้ขายจะสามารถคืนผู้สินค้าได้ช้ากว่าเวลา Free Time ที่กำหนดไว้ ก็จะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งหากผู้ซื้อหรือลูกค้าระบุในสัญญาว่าจะรับสินค้าบางส่วนก่อน (Partial Shipment) ทางผู้ขายก็จำเป็นต้องส่งสินค้าที่เร่งด่วนให้กับลูกค้าก่อน ดังนั้นก็จะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการขนส่งเพิ่มขึ้นมากกว่าการขนส่งสินค้าเพียงครั้งเดียวทั้งหมด ทั้งนี้ระบบการเดินพิธีการกรมศุลกากรเข้าประเทศอัฟกานิสถานยังเป็นระบบดั้งเดิม ไม่ได้ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ จึงทำให้ระบบการเชื่อมโยงข้อมูลของแต่ละด่านพรมแดนไม่เชื่อมต่อกัน จึงทำให้เกิดความยุ่งยากและความล่าช้าในการดำเนินการเคลียร์สินค้าในแต่ละพรมแดน ดังนั้น หากมีการปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินพิธีการกรมศุลกากร โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ก็จะทำให้กระบวนการเคลียร์สินค้าผ่านแต่ละพรมแดนรวดเร็วขึ้น ทำให้จำนวนลำดับการเข้าคิวเคลียร์สินค้าของผู้สินค้าลดน้อยลง ก็จะส่งผลดีทั้งเจ้าหน้าที่รัฐและผู้ค้าขายที่ต้องเดินทางผ่านพรมแดนนั้น ๆ ปัจจัยทางศาสนาไม่มีผลกระทบต่อการค้าลำเลียงขนส่งสินค้าเข้าประเทศอัฟกานิสถานเนื่องจากเป็นหลักรากที่ต้องยอมรับทั่วไป

การให้ระดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าขนส่งสินค้าไปยังประเทศอัฟกานิสถานในความคิดเห็นของท่านผู้ช่วยผู้จัดการแผนกโลจิสติกส์ ดังนี้

1. ปัจจัยความเสี่ยงปัญหาการเมืองภายในและภาวะสงครามกลางเมือง
2. ปัจจัยความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์หรือพันธมิตรขององค์กรและภาครัฐ
3. ปัจจัยความเสี่ยงด้านลักษณะทางภูมิศาสตร์และภูมิประเทศที่ยากต่อการลำเลียงสินค้า
4. ปัจจัยความเสี่ยงด้านกรมศุลกากรในการเคลียร์สินค้าผ่านในแต่ละเขตพรมแดน
5. ปัจจัยความเสี่ยงด้านความเชื่อและศาสนา

ข้อเสนอแนะ ควรที่จะมีการยุติการแทรกแซงทางการเมืองของกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศอัฟกานิสถานและนอกประเทศ เพื่อการยุติภาวะสงครามและสงครามการเมืองอย่างถาวรก็จะทำให้ประเทศมีการพัฒนาก้าวหน้ารวดเร็วขึ้น ส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจและการค้าระหว่างประเทศเปิดกว้างขึ้นเป็นที่ยอมรับแก่นานาประเทศมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนภายในประเทศอัฟกานิสถานจะได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ตำแหน่งผู้จัดการโลจิสติกส์ประจำภูมิภาคเอเชีย (Logistics Manager Asia Region)

ประเทศอัฟกานิสถานเป็นประเทศที่ไม่มีพรมแดนติดทะเล (Land-Locked) จึงต้องลำเลียงสินค้าผ่านพรมแดนประเทศเพื่อนบ้าน มีด้วยกันทั้งสิ้น 6 ช่องทาง ได้แก่

ทางทิศเหนือของประเทศอัฟกานิสถาน มีประตูปรมแดน 3 เส้นทาง ได้แก่ เมือง Hairatan ผ่านทางเขตพรมแดนประเทศอุซเบกิสถาน (Uzbekistan)

- เส้นทางนี้เป็นเส้นทางที่ผ่านทางตอนเหนือของประเทศอัฟกานิสถาน เป็นเส้นทางขนส่งที่ต้องอาศัยการขนส่งสินค้าแบบตู้สินค้าทางรถไฟ เป็นเส้นทางที่เสียค่าใช้จ่ายแพงมาก และมีความหนาแน่นของตู้สินค้าสูง อีกทั้งในฤดูหนาวยังมีหิมะตกหนักทำให้เกิดอุปสรรคในการขนส่ง ในเส้นทางนี้ยากลำบากมาก ทั้งนี้การขนส่งสินค้าจากประเทศไทยมายังเมืองคาบูล ผ่านเส้นทางนี้ต้องเดินทางผ่านประเทศจีนและอุซเบกิสถานซึ่งไม่อนุญาตให้มีการขนส่งสินค้าทางการทหารผ่านได้ นอกจากนี้จะได้รับใบอนุญาตผ่านได้เป็นกรณีพิเศษ

- เมือง Sher Khan Bandar ผ่านเขตพรมแดน Tajikistan

เส้นทางนี้ก็เป็นเพียงตัวเลือกเท่านั้น เนื่องจากเส้นทางนี้ไม่มีถนนต้องใช้เรือข้ามฟากขนส่งสินค้าจากพรมแดน Tajikistan เพื่อข้ามมายัง Sher Khan Bandar เท่านั้น และเรือก็มีขนาดเล็กมากสามารถบรรทุกตู้สินค้าขนาด 40' Standard ได้เพียงหนึ่งตู้ต่อหนึ่งลำนั้น เส้นทางนี้จึงไม่เหมาะสมและมีราคาแพงมาก จำนวนตู้สินค้าที่รอใช้บริการก็แออัด ในฤดูหนาวที่มีหิมะเป็นอุปสรรคในการลำเลียงสินค้าเช่นกัน

- เมือง Aqinah ผ่านเขตพรมแดนประเทศเติร์กเมนิสถาน (Turkmenistan)

เส้นทางนี้เป็นเพียงเส้นทางเชื่อมต่อกับประเทศเติร์กเมนิสถานเท่านั้น สภาพถนนที่ไม่มั่นคงทนทานต่อการใช้รถบรรทุกลากตู้สินค้า ทำให้การใช้รถบรรทุกต้องจำกัดจำนวน ในความเป็นจริงเส้นทางนี้เป็นเพียงเส้นทางที่ใช้เป็นทางลัดของประเทศอุซเบกิสถานเพื่อลำเลียงขนส่งสินค้าทางการทหารเท่านั้น ดังนั้นเส้นทางนี้จึงมีค่าใช้จ่ายสูง มีความแออัดและในฤดูหนาวก็มีหิมะเป็นอุปสรรคเช่นกัน

ทางทิศตะวันออกและตะวันออกเฉียงใต้ ของประเทศอัฟกานิสถาน มีประตูปรมแดน 2 เส้นทาง ได้แก่

- เมือง Torkham ผ่านทางเขตพรมแดนตะวันตกเฉียงเหนือของประเทศปากีสถาน เส้นทางนี้เป็นเส้นทางที่นำเข้าสินค้าเข้าประเทศอัฟกานิสถานมากที่สุด เพราะด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ น้อยมาก ถ้าเปรียบเทียบกับเส้นทางอื่น ๆ จะใช้เวลาขนส่งสินค้าน้อยที่สุด แต่ในบางกรณีอาจจะล่าช้าเนื่องจากการตรวจสินค้าเพื่อการรักษาความปลอดภัยภายในประเทศ

- เมือง Spin Boldak ผ่านทางเขตพรมแดนตะวันตกเฉียงใต้ของประเทศปากีสถาน เส้นทางนี้เป็นเส้นทางลำเลียงขนส่งสินค้าเพื่อผ่านสินค้าไปยังทิศใต้ของประเทศอัฟกานิสถาน เช่น ที่เมือง Kandahar, Camp Bastion and Camp Leatherneck เป็นต้น เป็นเส้นทางที่อาจจะไม่ปลอดภัยมากนักแต่เมื่อเปรียบเทียบกับพรมแดนอื่นในการขนส่งทางถนน พรมแดนนี้ถือเป็นตัวเลือกที่มีความเหมาะสมมากกว่า

ทางทิศตะวันตก ของประเทศอัฟกานิสถาน มีประตูพรมแดน ได้แก่

- เมือง Herat ผ่านทางเขตพรมแดนประเทศอิหร่าน

เส้นทางนี้ก็ถือเป็นอีกเส้นทางหนึ่งที่มีความเหมาะสม แต่มีข้อจำกัดในการขนส่งสินค้าทางทหารและสินค้าของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าเส้นทางผ่านพรมแดนประเทศปากีสถานถือเป็นเส้นทางที่เหมาะสมที่สุด เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายที่ถูกลงกว่าเส้นทางอื่นและระยะเวลาการลำเลียงสินค้าก็สั้นกว่าช่องทางอื่น ๆ

สาเหตุของความล่าช้าในการส่งมอบสินค้านั้นประกอบด้วยหลายปัจจัยด้วยกัน การปรับปรุงประสิทธิภาพทางการขนส่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่นั้น ๆ ซึ่งการทำงานด้านการขนส่งนี้ควรที่จะคำนึงคุณภาพของบริการการขนส่งมากกว่าการคำนึงถึงการลดค่าใช้จ่ายระหว่างการลำเลียงสินค้า เพราะการค้ำระหว่างประเทศของอัฟกานิสถานทำให้ยากจึงควรให้ความสำคัญของการบริการการขนส่งมากที่สุดและการเอาใจใส่เรื่องเอกสารการดำเนินพิธีการกรมศุลกากร

กระบวนการขอยกเว้นภาษีถือเป็นขั้นตอนที่ใช้ระยะเวลานานมากในการขนส่งสินค้าเพื่อผ่านไปยังประเทศอัฟกานิสถาน ถ้าหากลูกค้ายินยอมที่จะจ่ายค่าภาษีนำเข้า (Duties and Taxes) ด้วยตนเอง ก็จะทำให้กระบวนการลำเลียงขนส่งสินค้านั้นมีระยะเวลาการนำส่งที่ปรับปรุงไปในทางที่ดีขึ้น คือใช้ระยะเวลาลดน้อยลงนั่นเอง แต่การเตรียมเอกสารมักจะประสบปัญหาเนื่องจากข้อมูลไม่ทันต่อสมัย ควรมีการแจ้งข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ให้กับผู้ขายและลูกค้าในทันที เพื่อให้การเตรียมเอกสารเป็นไปตามความต้องการของเจ้าหน้าที่และระเบียบการข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งการเตรียมเอกสารควรจะดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ก่อนที่รถบรรทุกหว่าลากจะเดินทางมาถึงที่เขตพรมแดนเพื่อปรับปรุงระยะเวลาในการเคลียร์สินค้าให้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ความแออัดของผู้สินค้าที่ประตูพรมแดน ทำให้ต้องสูญเสียเวลารอคอยรถบรรทุกหัวลาก เพื่อเคลื่อนผู้สินค้าไปส่งยังเมืองของผู้ค้านั้น เกิดจากระยะเวลาการทำงานที่ภาครัฐกำหนด ช่วงเวลาที่มีอยู่จำกัด อีกทั้งลักษณะภูมิประเทศที่เป็นที่ราบสูง ภูเขา และไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภคระหว่างทาง จึงทำให้ระยะเวลานำส่งสินค้าเพิ่มมากขึ้น แต่หากผู้ประกอบการ รถบรรทุกมีการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ก็จะช่วยให้การปรับปรุงระบบและลำดับการทำงานของ รถบรรทุกหัวลากให้รวดเร็วมากขึ้น

การให้ระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การขนส่งสินค้าไปยังประเทศ อัฟกานิสถาน ในความคิดเห็นของท่านผู้จัดการภูมิภาคเอเชีย แพนกลอจิสติกส์ ดังนี้

1. ปัจจัยความเสี่ยงด้านกรมศุลกากรในการเคลียร์สินค้าผ่านในแต่ละเขตพรมแดน
2. ปัจจัยความเสี่ยงปัญหาการเมืองภายในและภาวะสงครามกลางเมือง
3. ปัจจัยความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์หรือพันธมิตรขององค์กรและภาครัฐ
4. ปัจจัยความเสี่ยงด้านลักษณะทางภูมิศาสตร์และภูมิประเทศที่ยากต่อการลำเลียงสินค้า
5. ปัจจัยความเสี่ยงด้านความเชื่อและศาสนา

ปัญหาส่วนใหญ่ของการนำเข้าสินค้าเข้าสู่ประเทศอัฟกานิสถานนั้นคือ การทุจริตของ เจ้าหน้าที่ในการเรียกร้องขอรับสินบนค่าผ่านทางเพื่อให้สินค้านั้น ๆ สามารถดำเนินการผ่านไปได้ ด้วยดี และสงครามภายในของประเทศที่มีการสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น สืบเนื่องถึงเรื่องของ ผลประโยชน์ในเชิงธุรกิจการขนส่งทางถนนภายในประเทศในแต่ละกลุ่มต่างถือครองกรรมสิทธิ์ใน แต่ละดินแดนที่การขนส่งทางถนนได้เดินทางผ่านไป ทั้งนี้ลักษณะทางภูมิประเทศที่มีหุบเขาและที่ราบสูงเป็นอุปสรรคต่อการขนส่ง ทำให้เป็นการรถบรรทุกสามารถวิ่งบนถนนได้อย่างจำกัด ในฤดูหนาวเส้นทางถนนด้านทิศเหนือของประเทศอัฟกานิสถานจะถูกปิดลงเนื่องจากความรุนแรงของหิมะทำให้ไม่สามารถเปิดใช้งานต่อไปได้ ความเชื่อทางศาสนาถือเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการขนส่งสินค้าเข้าประเทศและในเชิงธุรกิจน้อยที่สุด ยกเว้นสินค้าบางประเภทที่ผิดต่อกฎหมายและหลักของศาสนา แต่มีกลุ่มคนบางกลุ่มได้นำความเชื่อทางศาสนาเข้ามาอ้างหลักการเพื่อสร้างกีดขวางและก่อการร้ายภายในประเทศ

ตำแหน่ง ผู้จัดการอาวุโส แพนกลอจิสติกส์ (Senior Logistics Manager)

เส้นทางลำเลียงสินค้าจากประเทศไทยไปยังเมืองคาบูล ประเทศอัฟกานิสถาน สามารถลำเลียงได้หลายเส้นทาง ได้แก่

- เส้นทางอิหร่าน-ซีเรีย แต่เส้นทางนี้ทางบริษัทต้องละทิ้งไป เนื่องจากสินค้าของบริษัทเป็น

สินค้าที่สนับสนุนกองกำลังทหารของสหรัฐอเมริกาที่ประเทศอัฟกานิสถาน และเนื่องจากปัญหาการเมืองที่เกิดขึ้นอย่างที่เป็นข่าวในปัจจุบัน และประเทศอิหร่านถูกสหประชาชาติลงโทษแบบ Sanction จึงทำให้ทางบริษัทไม่สามารถลำเลียงสินค้าผ่านทางเส้นทางนี้ได้

- เส้นทางจอร์เจีย เป็นเส้นทางการค้าระหว่างประเทศอัฟกานิสถานกับประเทศฝั่งยุโรป แล้วนำสินค้าข้ามเรือที่ทะเลแคสเปียน จากนั้นใช้รถบรรทุกลากเข้าประเทศเติร์กเมนิสถานเพื่อเข้าสู่ประเทศอัฟกานิสถานเมื่อนำสินค้าเข้ามาจะอยู่ทางฝั่งตะวันตกของประเทศอัฟกานิสถาน ซึ่งเป็นเขตที่มีปัญหาการเมืองภายในรุนแรง จึงทำให้การเคลียร์สินค้าบริเวณนี้มีความยากลำบาก จึงไม่ใช่เส้นทางที่ดีในการลำเลียงขนส่งสินค้า

- เส้นทางรัสเซีย และจีน มีค่าใช้จ่ายมากกว่าสองเท่าของของเส้นทางปากีสถาน และระยะเวลานานกว่าสองเท่า

- เส้นทางที่ปากีสถาน ผ่านท่าเรือ Karachi จึงเป็นเส้นทางที่เหมาะสมที่สุด ในกรณีที่ไม่มีปัจจัยทางการเมืองมาเกี่ยวข้องเพราะค่าใช้จ่ายถูกกว่าเส้นทางอื่นมาก และสายเรือมีตารางเวลาเดินเรือไปยังท่าเรือ Karachi ที่แน่นอน และลากตู้สินค้าผ่านไปเมือง Peshawar ของปากีสถาน และเคลียร์สินค้าผ่านด่าน Torkham ที่อัฟกานิสถานเส้นทางปากีสถานที่ใช้ระยะเดินทางเวลาน้อยที่สุดประมาณ 30-35 วัน และเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าเส้นทางอื่น

การขนส่งสินค้าที่ล่าช้าขึ้นนั้นเกิดจากหลายปัจจัย ได้แก่

เนื่องจากสินค้าของบริษัทเป็นสินค้าเพื่อสนับสนุนกองทัพสหรัฐ (US Ammy) จึงทำให้เกิดปัญหาการเคลียร์สินค้าที่ท่าเรือ Karachi เนื่องจากเกิดปัญหาทางการเมืองจึงทำให้ไม่สามารถดำเนินการพิธีการกรมศุลกากรผ่านท่าเรือ Karachi ได้จึงทำให้ตู้สินค้าติดค้างอยู่ที่ท่าเรือเป็นเวลานาน เช่น เหตุการณ์ที่ท่าเรือ Karachi ปิดเมื่อปี 2011 ทำให้สินค้าติดค้างเป็นเวลาหลายเดือน เนื่องจากท่าเรือปิดทำการจากสาเหตุทางการเมืองด้วยสาเหตุการปิดท่าเรือ Karachi เป็นเวลาหลายเดือนนี้ทำให้เมื่อท่าเรือเปิดทำการ จึงมีตู้สินค้าจำนวนมากรอคอยเพื่อที่จะผ่านไปยังประเทศอัฟกานิสถาน และด้วยจำนวนรถบรรทุกที่มีอยู่จำนวนจำกัดทำให้ระยะเวลารอคอยเคลียร์ตู้สินค้านานจึงส่งมอบสินค้าได้ล่าช้า

- ขั้นตอนการขอยกเว้นภาษี ต้องใช้เวลาติดต่อกับข้าราชการนานมาก ทำให้ไม่สามารถควบคุมระยะเวลาดำเนินการของแต่ละขั้นตอนได้ จึงเป็นสาเหตุทำให้การส่งมอบสินค้าล่าช้า และเกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมตามมา ได้แก่ ค่า Demurrage และ ค่า Detention เป็นต้น ซึ่งสาเหตุความล่าช้าของขั้นตอนการขอยกเว้นภาษี เกิดจากตัวลูกค้าเองที่ไม่มีความเข้าใจในขั้นตอนการเตรียมเอกสารเพื่อขอนำเข้าสินค้าเข้าประเทศอัฟกานิสถาน ซึ่งขั้นตอนการดำเนินการขอยกเว้นภาษีก่อนข้างมีความซับซ้อน อีกทั้งลูกค้ายังขาดความรู้ในเรื่องการของ Cargoes Transit Clearance ที่กรมศุลกากร

ท่าเรือ Karachi ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ระยะเวลาดำเนินพิธีการกรมศุลกากรที่ท่าเรือ Karachi ปิดเชื้อ ทำให้ส่งมอบสินค้าได้ช้าลง แต่กระบวนการขอยกเว้นภาษีที่เป็นขั้นตอนที่ผู้ขายต้องดำเนินการให้กับผู้ซื้อหรือลูกค้าตามสัญญาที่ได้กำหนดไว้ จะละเว้นหรือยกเว้นมิได้หากผู้ซื้อหรือลูกค้ามีสิทธิ์ในการขอยกเว้นภาษีนำเข้า แต่ถ้าหากละเว้นการขอยกเว้นภาษีนำเข้าต้องได้รับความยินยอมจากผู้ซื้อหรือลูกค้าในการยอมรับการเสียภาษีนำเข้าเอง

- ขั้นตอนการดำเนินพิธีการกรมศุลกากรผ่านพรมแดนไปยังเมืองคาบูล ประเทศอัฟกานิสถาน มีความซับซ้อนและยุ่งยาก เนื่องจากขั้นตอนและเอกสารมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ข้อมูลทางราชการที่ทางบริษัทมีในบางครั้งยังไม่ตรงตามสมัยปัจจุบัน จึงทำให้ต้องมีติดกลับและต้องการแก้ไขเอกสารทำให้เสียเวลาในการดำเนินการ

- ความเชื่อและหลักศาสนาก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการขนส่งสินค้า ยกตัวอย่างวันหยุดของศาสนาอิสลามในช่วงเดือนรอมฎอนซึ่งจะมีการหยุดงานเพื่อประกอบพิธีกรรมทางศาสนา จึงมีผลต่อการทำงานและช่วงเวลาทำการปกติประเทศที่นับถือศาสนาอิสลามจะมีวันหยุดประจำสัปดาห์คือวันพฤหัสบดีและวันศุกร์ และเปิดทำการปกติในวันเสาร์และอาทิตย์ ซึ่งเป็นวันหยุดประจำสัปดาห์ของประเทศ ดังนั้นระยะเวลาทำงานจึงลดลง จึงเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การขนส่งที่ล่าช้า

การขนส่งสินค้าในรูปแบบตู้สินค้าผ่านเส้นทางปากีสถานถือเป็นการขนส่งที่มีค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด การลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งนั้นต้องเริ่มที่ตัวลูกค้าหรือผู้ซื้อเองให้มีความเข้าใจและเตรียมเอกสารให้กับเจ้าหน้าที่ล่วงหน้าก่อนที่เรือจะเดินทางไปถึงท่าเรือ Karachi จึงจะสามารถลดค่าใช้จ่ายส่วนเกิน คือ ค่า Demurrage และ ค่า Detention เพราะจะทำให้การดำเนินขั้นตอนขอยกเว้นภาษียรวดเร็วขึ้นข้าราชการกินช่วย ทำให้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้นเล็กน้อย เช่น Manifest ผิด จึงต้องแก้ไขนานมาก นอกจากนี้ ยังมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากการจ่ายเงินค่าสินบนให้กับเจ้าหน้าที่ในกรณีที่มีเอกสารมีความ เพื่อให้การแก้ไขเป็นไปได้รวดเร็ว เช่น การแก้ไข Manifest ที่ต้องใช้เวลาดำเนินการแก้ไขนานการเสียเงินสินค้าย่อมทำให้ขั้นตอนลดน้อยลงและสามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว เพื่อลดระยะเวลาการแก้ไขเอกสาร

การให้ระดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การขนส่งสินค้าไปยังประเทศอัฟกานิสถานในความคิดเห็นของท่านผู้จัดการอาวุโส แผนกโลจิสติกส์ ดังนี้

1. ปัจจัยความเสี่ยงปัญหาการเมืองภายในและภาวะสงครามกลางเมือง
2. ปัจจัยความเสี่ยงด้านกรมศุลกากรในการเคลียร์สินค้าผ่านในแต่ละเขตพรมแดน
3. ปัจจัยความเสี่ยงด้านลักษณะทางภูมิศาสตร์และภูมิประเทศที่ยากต่อการลำเลียงสินค้า
4. ปัจจัยความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์หรือพันธมิตรขององค์กรและภาครัฐ

5. ปัจจัยความเสี่ยงด้านความเชื่อและศาสนา

ข้อเสนอแนะ ต้องเพิ่มความรู้และความเข้าใจให้กับลูกค้าเอง ได้มีความเข้าใจขั้นตอนการเคลียร์สินค้า และการเตรียมเอกสารเพื่อชี้แจงเจ้าหน้าที่รัฐ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อลดการถูกตีกลับของเอกสาร และทางลูกค้าหรือผู้ซื้อควรเตรียมเอกสารล่วงหน้าก่อนที่เรือจะมาถึงท่าเรือ Karachi จึงจะช่วยทำให้ลดระยะเวลาการขั้นตอนให้เร็วขึ้น และสามารถส่งมอบสินค้าได้รวดเร็วมากขึ้นอีกด้วย

ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ของบริษัท GLE Logistics Thailand Ltd

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทประกอบการขนส่งที่ดูแลรับผิดชอบการขนส่งสินค้าทางเรือจากประเทศไทยไปยังท่าเรือ Karachi ประเทศปากีสถาน ได้ยืนยันว่าเส้นทางลำเลียงขนส่งสินค้าด้วยเส้นทางผ่านพรมแดนประเทศปากีสถานไปยังด่านประตู Torkham ที่อัฟกานิสถานถือเป็นเส้นทางที่เหมาะสมที่สุด เนื่องจากเปรียบเทียบกับเส้นทางอื่น ๆ แล้วระยะทางสั้นกว่าและประหยัดค่าขนส่งมากกว่า ยกตัวอย่างการเปรียบเทียบกับเส้นทางผ่านประเทศจีนที่เมืองชิงเต่า จะใช้ระยะเวลาลำเลียงสินค้านานมาก และต้นทุนค่าต้องเป็นชนิดตู้ SOC คือเป็นตู้สินค้าของตนเอง เพราะเส้นทางนี้จะใช้ระยะเวลาลำเลียงนานมาก 90-120 วัน ต้องผ่านพรมแดนและด่านกรมศุลกากรหลายด่าน หากเช่าตู้สินค้าจากสายเรือจะทำให้เสียค่าใช้จ่ายที่เรียกว่าค่า Detention สูงมาก อีกทั้งความยุ่งยากในการเคลียร์สินค้าและระยะทางที่ห่างไกลจึงต้องจ้าง Third Party หลายบริษัทเข้ามารับช่วงดำเนินการผ่านพรมแดนในแต่ละด้านทำให้เกิดปัญหาและยากแก่การควบคุม

กล่าวถึงกระบวนการขอยกเว้นภาษีเป็นกระบวนการที่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้ซื้อสินค้าและผู้ขายสินค้า เนื่องจากผู้ซื้อสินค้านั้นมีสิทธิขอยกเว้นภาษีนำเข้าซึ่งจะทำให้ประหยัดต้นทุนในการซื้อสินค้า จึงทำให้สามารถส่งซื้อสินค้าได้จำนวนมากขึ้นจึงเป็นผลประโยชน์ทางอ้อมของผู้ขายที่สามารถขายสินค้าได้ปริมาณเพิ่มขึ้นและสร้างรายได้ให้กองคลังเพิ่มมากขึ้น แต่ด้วยประเทศอัฟกานิสถานเหตุการณ์ภายในประเทศทางการเมืองที่ไม่มั่นคงจึงมีผลต่อกระบวนการขอยกเว้นภาษีที่จะทำให้ข้อบังคับในการเดินพิธีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์บ้านเมือง ส่งผลให้กระบวนการขอยกเว้นภาษีมีความล่าช้าเป็นผลกระทบทำให้ระยะเวลานำส่งสินค้าเพิ่มมากขึ้น

สาเหตุจากความล่าช้าในการนำส่งสินค้านอกจากกระบวนการขอยกเว้นภาษีที่เป็นปัจจัยสำคัญแล้ว ยังเป็นผลมาจากกระบวนการขั้นตอนการเดินพิธีการกรมศุลกากรที่ซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลงของข้อบังคับตลอดเวลา และมีหลายปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งความยุ่งยากในการติดต่อ ดำเนินการกับทางภาครัฐก็มีความยุ่งยากเป็นอุปสรรคต่อการทำงานจึงเป็นอีกปัจจัยที่ทำให้การขนส่งสินค้าล่าช้ากว่ากำหนด

นอกจากนี้ความล่าช้าในกระบวนการเคลียร์สินค้าผ่านแดนจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เรียกว่า Demurrage และ Detention ให้กับท่าเรือและสายเรือ เนื่องจากบริษัทหรือองค์กรขาดการ

วางแผนในการขนส่งสินค้าล่วงหน้า ตัวอย่างเช่น มีการส่งตู้สินค้าไปสามตู้แต่เกิดปัญหาที่ทำเรือ Karachi ไม่สามารถเคลียร์ตู้สินค้าผ่านด่านได้ แต่ทางผู้ขายก็ยังส่งสินค้าในครั้งต่อไปมาเพิ่มอีกทำให้จำนวนตู้สินค้าค้างที่ท่าเรือ Karachi เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้ค่าใช้จ่ายตรงส่วนนี้พุ่งสูงขึ้น เพราะขาดการประสานงานและการวางแผนล่วงหน้า ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปของบริษัทประกอบการขนส่งจึงเสนอแนะแนวทางแก้ไขการลดค่าใช้จ่ายตรงส่วนนี้ โดยการแนะนำให้บริษัทผู้ขายสินค้าทำการต่อรองขอเพิ่มระยะเวลา Free Time ให้มากขึ้น เพื่อลดการเสียค่าใช้จ่ายตรงส่วนนี้ หรือผู้ขายสินค้าต้องใช้ตู้สินค้าของตนเองในการขนส่ง หรือตู้ SOC (Shipper Owned Containers) เพื่อลดค่า Detention นอกจากนี้การเจรจาความรับผิดชอบในเทอมการซื้อขายก็สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายได้ เช่น การเปลี่ยนเทอมการขายสินค้าจาก DDU มาเป็นเทอม CIF ก็จะทำให้ผู้ขายสินค้าเหลือความรับผิดชอบในการส่งสินค้าแค่ท่าเรือปลายทาง ซึ่งสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายที่บานปลายลงไปได้มาก

ส่วนปัจจัยทางด้านความเชื่อและศาสนาไม่มีผลกระทบต่อการลำเลียงขนส่งสินค้า ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันของช่วงเวลาการทำงาน วันหยุดต่าง ๆ แต่ก็ยังเป็นหลักสากลที่นานาประเทศยอมรับกัน ปัจจัยนี้จึงมีผลกระทบต่อการลำเลียงขนส่งสินค้า การให้ระดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการขนส่งสินค้าไปยังประเทศอัฟกานิสถานในความคิดเห็นของท่านผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปของบริษัทประกอบการขนส่งได้ดังนี้

1. ปัจจัยความเสี่ยงด้านกรมศุลกากรในการเคลียร์สินค้าผ่านในแต่ละเขตพรมแดน
2. ปัจจัยความเสี่ยงปัญหาการเมืองภายในและภาวะสงครามกลางเมือง
3. ปัจจัยความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์หรือพันธมิตรขององค์กรและภาครัฐ
4. ปัจจัยความเสี่ยงด้านลักษณะทางภูมิศาสตร์และภูมิประเทศที่ยากต่อการลำเลียงสินค้า
5. ปัจจัยความเสี่ยงด้านความเชื่อและศาสนา

ท่านผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปของบริษัทประกอบการขนส่งได้เน้นย้ำให้องค์กรหรือบริษัทผู้ขายสินค้าให้ตระหนักถึงปัจจัยความเสี่ยงที่ทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการนำส่งสินค้าและค่าใช้จ่ายส่วนเกิดที่มากเกินความคาดหมาย เพราะเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือการควบคุม ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร บริษัทกับทางภาครัฐเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานราบรื่นลดอุปสรรคในการเคลียร์สินค้าผ่านแดน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ประจำท่าเรือ Karachi เป็นตัวแปรสำคัญที่จะช่วยประสานงาน และให้ความช่วยเหลือให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่การเดินพิธีการกรมศุลกากร เช่น การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดการเคลียร์สินค้า สถานการณ์การเมืองปัจจุบัน เป็นต้น เพื่อที่ทางบริษัทหรือองค์กรจะนำข้อมูลตรงส่วนนี้มาวางแผนการขนส่งสินค้าให้กับการส่งสินค้าครั้งต่อไป ไม่ให้เกิดอุปสรรคหรือลดหรือหลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้มากยิ่งขึ้น

สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทั้ง 4 ท่าน ได้กล่าวไปในทางเดียวกันว่า เส้นทาง การขนส่งสินค้าจากประเทศไทยไปยังเมืองคาบูล ประเทศอัฟกานิสถาน เส้นทางที่เหมาะสมที่สุด คือเส้นทางผ่านพรมแดนประเทศปากีสถาน ผ่านทางพรมแดนเมือง Peshwar ข้ามไปประเทศ อัฟกานิสถานในฝั่งเมือง Torkham ด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นเส้นทางที่มีระยะทางสั้นที่สุด ใช้ระยะเวลา นำส่งสินค้าน้อยที่สุด และประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับเส้นทางอื่น ๆ แต่มีข อยกเว้นในกรณีที่ปลอดจากปัญหาทางการเมืองและสำหรับสินค้าของบริษัท RMA Automotiven Co., Ltd เป็นสินค้าอะไหล่รถยนต์ที่มีลูกค้าเป็นกองทัพสหรัฐอเมริกาที่ตั้งฐานอยู่ในประเทศ อัฟกานิสถาน ด้วยเหตุผลทางการเมืองทำให้เส้นทางผ่านช่องพรมแดนประเทศอิหร่านถูกละทิ้งไป โดยไม่สามารถนำมาเป็นตัวเลือกได้เลย เนื่องจากประเทศอิหร่านถูกสหประชาชาติลงโทษทาง การค้า จึงไม่สามารถเป็นเส้นทางการค้าได้

ความเสี่ยงเรื่องค่าใช้จ่ายนั้น เกิดจากกระบวนการขอยกเว้นภาษีนำเข้าที่ต้องยื่นเอกสาร ขออนุมัติที่ท่าเรือ Karachi ก่อนนำสินค้าลากผ่านช่องพรมแดน Torkham ซึ่งกระบวนการนี้ล่าช้า จากการที่ลูกค้าเตรียมเอกสารที่ชื่อว่า Memorandum Letter นานกว่าระยะเวลาที่ควรจะเป็นทำให้ กระบวนการนี้ยืดเยื้อ ล่าช้า จึงเป็นเหตุให้ไม่สามารถนำผู้สินค้าออกจากท่าเรือได้ทันเวลา Free Time จึงต้องจ่ายค่าเช่าพื้นที่เป็นอัตราขั้นบันได ที่เรียกว่า ค่า Demurrage และเนื่องจากนำผู้ สินค้าออกมาจากท่าเรือได้ล่าช้า จึงเป็นผลสืบเนื่องทำให้ต้นทุนสินค้ากับทางสายเรือ (Liner) ไม่ทัน ระยะเวลาที่กำหนดไว้ ทางบริษัทจึงต้องเสียค่า Detention เป็นค่าเช่าตู้นอกเหนือข้อตกลง รายจ่าย ส่วนเกินตรงจุดนี้ถือเป็นสาเหตุที่สำคัญมากที่ทำให้ต้นทุนการขนส่งเพิ่มสูงขึ้นและเป็นความเสี่ยงที่ ต้องตระหนักถึงและแก้ไข

ความล่าช้าในการลำเลียงขนส่งอีกส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยของลักษณะภูมิประเทศของ ปากีสถานและอัฟกานิสถานเอง ที่มีความแห้งแล้ง เป็นพื้นที่ราบสูง หุบเขา จึงเป็นอุปสรรคต่อการ ขนส่งทางถนนทำให้เป็นการจำกัดจำนวนรถบรรทุกที่จะเดินทางในแต่ละเส้นทางได้ จึงทำให้ จำนวนผู้สินค้าที่รอการเคลื่อน ลำเลียงไปส่งยังที่หมายปลายทางมีจำนวนเพิ่มขึ้น จึงทำให้ต้องรอ คอยรับบริการจากรถบรรทุกหัวลาก

นอกจากนี้ความล่าช้าของกระบวนการเดินพิธีการกรมศุลกากรเกิดความล่าช้าเนื่องจาก เจ้าหน้าที่เป็นผู้มีอาวุโสและระบบงานยังคงเป็นแบบดั้งเดิม จึงทำให้ตัวแทนออกของของบริษัทไม่ สามารถยื่นเอกสารทางระบบอินเตอร์เน็ตและระบบคอมพิวเตอร์ได้ จึงทำให้การติดต่อ ยื่นเอกสาร กับทางข้าราชการล่าช้า นี่คือการปัจจัยความเสี่ยงหนึ่งที่เกิดจากการไม่นำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาปรับใช้กับระบบการทำงาน

ปัจจัยในเรื่องของหลักความเชื่อและศาสนาค่อนข้างมีผลกระทบน้อยกับการลำเลียงขนส่งสินค้า แต่จะมีผลกระทบกับวันทำงานปกติ เนื่องจากความแตกต่างของศาสนาทำให้วันหยุดเพื่อไปประกอบพิธีแตกต่างกัน เช่น พิธีกรรมถือศีลอดช่วงเดือนรอมฎอนของชาวมุสลิม ทำให้ระยะเวลาทำงานเหลือน้อยลงไปในช่วงเวลานี้ เป็นต้น แต่วันหยุดก็ถือเป็นหลักสากลทางศาสนาที่ยอมรับกันทั่วโลก ดังนั้นปัจจัยตรงจุดนี้จึงมีผลกระทบไม่มากนัก

จากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 4 ท่าน ทำให้เราทราบปัจจัยเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อการขนส่งสินค้าจากประเทศไทยไปยังเมืองคาบูล ประเทศอัฟกานิสถาน สามารถเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. ปัจจัยความเสี่ยงปัญหาการเมืองภายในและภาวะสงครามกลางเมือง
2. ปัจจัยความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์หรือพันธมิตรขององค์กรและภาครัฐ
3. ปัจจัยความเสี่ยงด้านกรมศุลกากรในการเคลียร์สินค้าผ่านในแต่ละเขตพรมแดน
4. ปัจจัยความเสี่ยงด้านลักษณะทางภูมิศาสตร์และภูมิประเทศที่ยากต่อการลำเลียงสินค้า
5. ปัจจัยความเสี่ยงด้านความเชื่อและศาสนา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจะเห็นได้ว่าทุกท่านจะตระหนักถึงปัญหาการเมือง ภาวะสงครามการเมืองภายใน และการทุจริต คอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่ในการรับสินบน ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร บริษัทกับทางเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินการต่าง ๆ ตามขั้นตอนนำสินค้าผ่านพรมแดนไปได้อย่างเรียบร้อย และไม่เกิดปัญหา ซึ่งลักษณะของภูมิประเทศของปากีสถานและอัฟกานิสถานจะเป็นพื้นที่แห้งแล้ง หุบเขา ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการขนส่งสินค้าผ่านแดน ส่วนความเชื่อและศาสนาเป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลกระทบน้อยที่สุดต่อการลำเลียงขนส่งสินค้า หากผู้นำเข้าสินค้ามิได้นำเข้าสินค้าที่ผิดต่อหลักศาสนาหรือกฎหมายของประเทศ ก็จะไม่มีความเสี่ยงต่อการลำเลียงขนส่งสินค้า

ตารางที่ 4-7 สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของทั้ง 5 ท่านตามปัจจัยความเสี่ยง

ปัจจัยความเสี่ยง	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5
ด้านค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม	/	/	/	/	/
กระบวนการขอยกเว้นภาษีนำเข้า	/	/	/	/	/
เส้นทางการลำเลียงขนส่งสินค้า	/	X	/	/	X
ปัญหาการเมืองภายในและภาวะสงครามกลางเมือง	/	/	/	/	/
ด้านความสัมพันธ์หรือพันธมิตรขององค์กรและภาครัฐ	/	/	/	/	/
ด้านกรมศุลกากรในการเคลียร์สินค้าผ่านในแต่ละเขตพรมแดน	/	/	/	/	/
ด้านลักษณะทางภูมิศาสตร์และภูมิประเทศ	/	/	/	X	X
ด้านความเชื่อและศาสนา	/	X	/	X	X
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	/	/	X	/	X
ระยะเวลาการนำส่งสินค้า	/	/	/	/	/

(หมายเหตุ : ท่านที่ 1 คือ เจ้าหน้าที่ตัวแทนออกของ, ท่านที่ 2 คือ ผู้ช่วยผู้จัดการ แผนกโลจิสติกส์, ท่านที่ 3 คือ ผู้จัดการโลจิสติกส์ประจำภูมิภาคเอเชีย, ท่านที่ 4 คือ ผู้จัดการอาวุโส แผนกโลจิสติกส์, ท่านที่ 5 คือ ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ของบริษัท GLE Logistics Thailand Ltd)

(/ หมายถึง เห็นด้วยกับปัจจัยความเสี่ยงนั้น ๆ , X หมายถึง ไม่เห็นด้วยกับปัจจัยนั้น ๆ)

ตอนที่ 6 แนวทางการแก้ไข

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางการแก้ไขและการหลีกเลี่ยงปัจจัยความเสี่ยง เพื่อเป็นประโยชน์และเพื่อเป็นแนวทางป้องกันให้กับบริษัทที่ทำการค้ากับประเทศอัฟกานิสถานจะได้ประสบความสำเร็จในการค้าและการขนส่งระหว่างประเทศไทยไปยังประเทศอัฟกานิสถาน

1. จัดทำ Memorandum Letter แทนลูกค้า

2. จากผลการวิเคราะห์ในตอนที่ 3 และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญจะเห็นได้ว่า ในปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ จะพบว่าค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม คือ ค่า Demurrage และค่า Detention มาจากการกั้นตู้สินค้าที่ล่าช้าเกินกว่าระยะเวลาที่กำหนดไว้ ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายตรงส่วนนี้ และจากการวิเคราะห์หาสาเหตุจะพบว่าค่าใช้จ่ายส่วนนี้เกิดขึ้นจากกระบวนการขอยกเว้นภาษีที่ล่าช้ากว่า

กำหนดเนื่องจากขั้นตอนการทำจดหมาย Memorandum Letter ซึ่งลูกค้าจะเป็นผู้เตรียมเอกสารฉบับนี้หลังจากที่ได้รับข้อมูล คือ ใบกำกับสินค้า (Invoice) และเอกสารประกอบการขนส่ง (B / L) จากผู้ซื้อผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ซึ่งผู้ซื้อจะส่งรายละเอียดนี้ให้กับลูกค้าภายในสามวันหลังจากเรือเดินทางออกจากท่าเรือที่ประเทศไทย ลูกค้าจะมีเวลาในการเตรียมเอกสารนี้จนกว่าเรือจะถึงท่าเรือที่ Karachi ประมาณ 7-12 วัน แต่จากผลการเก็บข้อมูลปรากฏว่าลูกค้าใช้เวลาเฉลี่ยในการเตรียมเอกสารฉบับนี้ถึง 33 วันด้วยกัน ดังนั้น วิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลในช่วงเวลาปัจจุบัน คือ การที่องค์กรหรือบริษัทเป็นผู้เตรียมเอกสารฉบับนี้ให้กับลูกค้าด้วยตนเอง และส่งให้ลูกค้าตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อทำการแก้ไข หลังจากนั้นจึงส่งเอกสารตัวจริงให้กับทางลูกค้าลงชื่อเพื่อนำไปยื่นต่อสถานทูตในลำดับขั้นตอนต่อไป

การแก้ปัญหาด้วยวิธีนี้ถือเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ไม่สามารถแก้ปัญหาที่ต้นเหตุคือ ตัวของลูกค้าให้มีความตระหนักและเข้าใจความสำคัญของเอกสารต่าง ๆ และขั้นตอนการเดินพิธีการนำเข้าสินค้าซึ่งแนวทางการแก้ปัญหานี้สามารถช่วยให้องค์กรหรือบริษัทสามารถหลีกเลี่ยงปัจจัยเสี่ยงได้ ดังนี้

1. ปัจจัยความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม
2. ปัจจัยความเสี่ยงของกระบวนการขอยกเว้นภาษีนำเข้า
3. ปัจจัยความเสี่ยงเรื่องระยะเวลาการนำส่งสินค้า
4. การให้ความรู้และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเรื่องการนำเข้าสินค้าแก่ลูกค้า

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น จะพบว่าปัญหาสำคัญที่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายและความล่าช้าของกระบวนการขนส่งสินค้าไปยังประเทศอัฟกานิสถาน คือ กระบวนการขอยกเว้นภาษี ซึ่งมีขั้นตอนแรกคือการที่ลูกค้าเตรียมเอกสารที่เรียกว่า Memorandum Letter ล่าช้าและเกิดการผิดพลาดบ่อยครั้งจึงทำให้ระยะเวลาของทั้งกระบวนการล่าช้าตามไปด้วย ซึ่งเป็นการบ่งบอกว่าลูกค้าละเลยหรือเพิกเฉยหรือไม่มีความรู้ความเข้าใจในการเตรียมเอกสารฉบับนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เสนอแนะให้มีการจัดการฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องการนำเข้าสินค้าสู่ประเทศอัฟกานิสถานแก่ลูกค้าที่ปลายทาง ว่ามีขั้นตอนใดในกระบวนการนำส่งสินค้าบ้าง และต้องใช้เอกสารใดในการยื่นเรื่องต่อภาครัฐ เพื่อให้ลูกค้ามีความเข้าใจ และมีความรู้เรื่องการขอยกเว้นภาษีนำเข้า และการเดินพิธีการกรมศุลกากร ลูกค้าจะได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเตรียมเอกสารว่าแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญอย่างไร ต้องใช้ข้อมูลใดในการจัดทำเอกสารนั้น ๆ บ้าง และแต่ละขั้นตอนการลำเลียงสินค้าใช้ระยะเวลาเท่าใด มีความยากลำบากมากน้อยเพียงใดในการดำเนินการ

ซึ่งถ้าหากลูกค้ามีความรู้และความเข้าใจเรื่องการนำเข้าสินค้าอย่างท่วงแท้แล้ว เอกสารฉบับนี้ (Memorandum Letter) ก็จะถูกเตรียมไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะมาถึงท่าเรือปลายทาง และเมื่อ

เรือเดินทางมาถึงท่าเรือที่ปลายทาง ทางตัวแทนผู้ออกของก็สามารถนำเอกสารตัวจริงที่ผู้ขายส่งให้มาดำเนินการขั้นตอนต่อไปได้อย่างรวดเร็ว แนวทางแก้ไขนี้ถือเป็นแนวทางที่ยั่งยืน แต่สามารถทำได้ยากเนื่องจากกลุ่มลูกค้าเป็นกองกำลังทหารจะขาดทักษะและความรู้ในเรื่องของโลจิสติกส์ การเปิดอบรมจึงเป็นเรื่องที่ทำได้ยากและอาจจะไม่ได้รับความร่วมมือที่ดีจากกลุ่มลูกค้า

นอกจากนี้แล้ว ถ้าหากลูกค้ามีความรู้ ความชำนาญในเรื่องการเลือกเส้นทางขนส่งที่เหมาะสมกับสินค้าของตนแล้ว ก็จะส่งผลดีต่อผู้ประกอบการขนส่ง ในแง่การช่วยลดหรือหลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นระหว่างเส้นทางขนส่ง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าถ้าลูกค้ามีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องแล้วจะสามารถช่วยลดและหลีกเลี่ยงปัจจัยความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันได้หลายปัจจัย ได้แก่

- ปัจจัยความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม
- ปัจจัยความเสี่ยงของกระบวนการขอยกเว้นภาษีนำเข้า
- ปัจจัยความเสี่ยงเรื่องระยะเวลาการนำส่งสินค้า
- ปัจจัยความเสี่ยงเส้นทางการลำเลียงขนส่งสินค้า
- ปัจจัยความเสี่ยงด้านกรมศุลกากรในการเคลียร์สินค้าผ่านในแต่ละเขตพรมแดน

3. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการทำงาน

จากการศึกษาข้อมูลและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับอุปสรรคในการดำเนินการลำเลียงสินค้าผ่านประเทศปากีสถาน เพื่อไปยังเมืองคาบูล ประเทศอัฟกานิสถานเช่น เอกสารถูกเจ้าหน้าที่ตักกลับเนื่องจากเกิดความผิดพลาดของข้อความในตัวเอกสาร เป็นต้น ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากการแทรกแซงทางการเมืองของบุคคลบางกลุ่ม ทำให้มีผลต่อกฎระเบียบข้อบังคับในการเดินพิธีการกรมศุลกากรที่มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสาเหตุนี้เป็นสิ่งที่ยู่เหนือการควบคุมเราไม่สามารถที่จะละเว้นหรือเพิกเฉยไม่ปฏิบัติตามได้ ดังนั้น เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่อยู่ในพื้นที่ท่าเรือปลายทางและเมืองคาบูล ควรมีการแจ้งข้อมูลให้ทันต่อสมัยโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศนี้มาปรับใช้ในกระบวนการสื่อสาร เช่น ระบบการสื่อสารแบบเครือข่าย โปรแกรมการสื่อสาร เป็นต้น เพื่อช่วยให้การทำงานรวดเร็วยิ่งขึ้น หากพนักงานทุกฝ่ายในองค์กรมีความร่วมมือกันด้วยดีก็จะทำให้การออกเอกสารการมีการผิดพลาดลดน้อยลง และถูกเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ปลายทางตีเอกสารกลับลดลง ก็จะส่งผลดีต่อการทำงานขององค์กรและสามารถลดระยะเวลาการนำส่งสินค้าให้ลดลงได้อีกด้วย ทั้งนี้ข้อมูลที่ต้องการและทันสมัยจะมาจากเจ้าหน้าที่ของภาครัฐเป็นสำคัญ ปัจจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและภาครัฐจึงมีความสำคัญการตรงจุดนี้มาก

นอกจากนี้ หากเป็นไปได้ขอให้ทางรัฐบาลของประเทศปาकिสถานและอัฟกานิสถานนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในระบบงานกรมศุลกากรเพื่อความสะดวก รวดเร็วของผู้ที่ไปติดต่อราชการจะได้รับความสะดวก อีกทั้งการเก็บข้อมูลเป็นไฟล์ดิจิทัลในระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ย่อมประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่าการเก็บด้วยเอกสารอย่างระบบดั้งเดิม ซึ่งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้ในกระบวนการทำงานสามารถลดและหลีกเลี่ยงปัจจัยความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันได้หลายปัจจัย ได้แก่

- ปัจจัยความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม
- ปัจจัยความเสี่ยงเรื่องระยะเวลาการนำส่งสินค้า
- ปัจจัยความเสี่ยงด้านความสัมพันธ์หรือพันธมิตรขององค์กรและภาครัฐ
- ปัจจัยความเสี่ยงด้านกรมศุลกากรในการเคลียร์สินค้าผ่านในแต่ละเขตพรมแดน
- ปัจจัยความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. การเลือกให้ผู้ประกอบการขนส่งที่มีคุณภาพ

เนื่องจากการทำการค้ากับประเทศอัฟกานิสถาน จะมีปัญหาและอุปสรรคมากมายหลายด้าน และในเรื่องของสภาพทางภูมิศาสตร์ที่เป็นพื้นที่ราบสูง เป็นหุบเขา มีความแห้งแล้ง การเลือกผู้ประกอบการโดยคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการมากกว่าการลดต้นทุนการขนส่งย่อมเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการขนส่งสินค้าไปยังประเทศอัฟกานิสถาน โดยเริ่มจากการเลือกผู้ประกอบการขนส่งทางเรือที่รับผิดชอบขนส่งสินค้าจากท่าเรือประเทศไทยไปยังท่าเรือปลายทางต้องมีตารางเรือที่แน่นอน ไม่มีการล่าช้าของการเดินเรือ และต้องมีความปลอดภัย ไม่มีประวัติการสูญหายของสินค้า เป็นผู้ประกอบการขนส่งที่มีความน่าเชื่อถือ อีกทั้งผู้ประกอบการรถบรรทุกหัวลากที่ปลายทางต้องมีการจัดการบริหารที่ดีเนื่องจาก จำนวนตู้สินค้าที่ต้องการใช้บริการมีจำนวนมากแต่จำนวนรถบรรทุกมีจำนวนจำกัด ดังนั้นการเลือกผู้ประกอบการที่มีคุณภาพจึงมีความสำคัญมากกว่าการเลือกผู้ประกอบการขนส่งที่ให้ราคาค่าบริการที่ถูกลง

ดังนั้นหากทางองค์กรหรือบริษัท ได้ทำงานกับผู้ประกอบการที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพด้านการบริการ ก็จะมีผลให้กระบวนการลำเลียงขนส่งราบรื่นและรวดเร็วมากขึ้น ส่งผลให้ลดค่าใช้จ่ายในด้านอื่น ๆ แทนได้จึงสามารถลดหรือหลีกเลี่ยงปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่

- ปัจจัยความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม
- ปัจจัยความเสี่ยงเส้นทางการลำเลียงขนส่งสินค้า
- ปัจจัยความเสี่ยงด้านลักษณะทางภูมิศาสตร์และภูมิประเทศที่ยากต่อการลำเลียงสินค้า
- เปลี่ยนนโยบายเทอมขายสินค้า

เนื่องด้วยทางบริษัทมีการกำหนดสัญญาการขายสินค้าในเทอม DUU คือ ผู้ขายต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายและกระบวนการขนส่งสินค้าตั้งแต่โรงงานต้นทางจนถึงลูกค้าที่ปลาย เพียงแต่ไม่รับผิดชอบจ่ายค่าเสียหายนำเข้าที่ประเทศปลายทาง แต่ต้องดำเนินการเดินพิธีการกรมศุลกากรนำเข้าให้กับลูกค้า ถ้าหากบริษัทเปลี่ยนแปลงนโยบายเทอมการขายสินค้า เช่น ขายสินค้าในเทอม EXW, CIF เป็นต้น ก็จะทำให้ภาระความรับผิดชอบของผู้ขายจะลดน้อยลง ซึ่งสามารถทำให้ด้านของผู้ขายสินค้าสามารถลดปัจจัยความเสี่ยงได้ ดังนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม
- ปัจจัยความเสี่ยงเรื่องระยะเวลาการนำส่งสินค้า
- ปัจจัยความเสี่ยงด้านกรมศุลกากรในการเคลียร์สินค้าผ่านในแต่ละเขตพรมแดน
- ปัจจัยความเสี่ยงด้านลักษณะทางภูมิศาสตร์และภูมิประเทศที่ยากต่อการลำเลียงสินค้า
- การวางแผนล่วงหน้าในการขนส่งสินค้า

จากผลการวิจัยตอนที่ 1 จะเห็นได้จากภาพที่ 4-3 ระยะเวลาการนำส่งสินค้าของชิปเมนต์ที่ X1 ถึง X50 และ ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของชิปเมนต์ที่ X1 ถึง X50 จะเห็นได้ว่าระยะเวลาการนำส่งสินค้าเฉลี่ยอยู่ที่ 90 วัน ซึ่งเกินกว่าระยะเวลานำส่งที่คาดการณ์ไว้ถึง 30 วัน ซึ่งปัญหาการล่าช้าในการส่งมอบสินค้านี้เกิดขึ้นเป็นส่วนใหญ่ของการนำส่งสินค้าทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าทางบริษัทหรือองค์กรผู้ขายหรือนำส่งสินค้าไม่มีการแก้ปัญหาจึงทำให้เกิดปัญหาการขนส่งที่ล่าช้าเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน ดังนั้นแนวทางแก้ไข คือการนำผลลัพธ์ของการนำส่งสินค้าที่ผ่านมา นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุที่เกิดว่ามีปัจจัยความเสี่ยงใดที่ทำให้การส่งมอบสินคาล่าช้า จากนั้นนำข้อมูลนี้มาทำการวางแผนล่วงหน้าในการขนส่ง และเนื่องด้วยการขนส่งสินค้าไปยังประเทศอัฟกานิสถานมีปัจจัยความเสี่ยงหลายปัจจัยทั้งที่เราควบคุมได้ และที่ควบคุมไม่ได้ ดังนั้นจากข้อมูลการวิเคราะห์ปัญหาและผลการวิจัยตอนที่ 1-3 ทางบริษัทหรือองค์กรผู้ขายสินค้าควรที่จะมีการวางแผนการขนส่งล่วงหน้าอย่างน้อย 60 วัน ซึ่งการนำข้อมูลและสถานการณ์ปัจจุบันต้องอาศัยความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ท่าเรือ Karachi ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับภาครัฐจึงถือเป็นปัจจัยความเสี่ยงที่มีความสำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง

ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นระหว่างการขนส่งสินค้าจากประเทศไทยไปยังเมืองคาบูล ประเทศอัฟกานิสถานมีหลายปัจจัยด้วยกันแต่บางปัจจัยความเสี่ยงเราก็ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ คือเป็นปัจจัยความเสี่ยงที่อยู่เหนือการควบคุม เช่น ปัจจัยความเสี่ยงปัญหาการเมืองภายในและภาวะสงครามกลางเมืองปัจจัยความเสี่ยงด้านความเชื่อและศาสนาปัจจัยความเสี่ยงด้านลักษณะทางภูมิศาสตร์และภูมิประเทศที่ยากต่อการลำเลียงสินค้า เป็นต้น ดังนั้น องค์กรหรือบริษัทใดที่ต้องการทำการค้ากับประเทศอัฟกานิสถานจึงต้องตระหนักถึงปัจจัยความเสี่ยงในทุกด้านที่จะส่งผลกระทบต่อ

ต่อการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้การส่งมอบสินค้าเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า และ
เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศไทยและประเทศอัฟกานิสถานในทางอ้อมอีกด้วย

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University