

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์กรต่างๆหันมาสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ โดยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจจากการบริหารจัดการทางโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อรับมือกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงในปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีไปพร้อมๆกับการควบคุมต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับการไหล (Flow) ของสินค้า, บริการและข้อมูล โดยเน้นไปที่การส่งมอบที่ถูกต้อง ตรงเวลา อันเป็นผลมาจากการบริหารระบบกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ

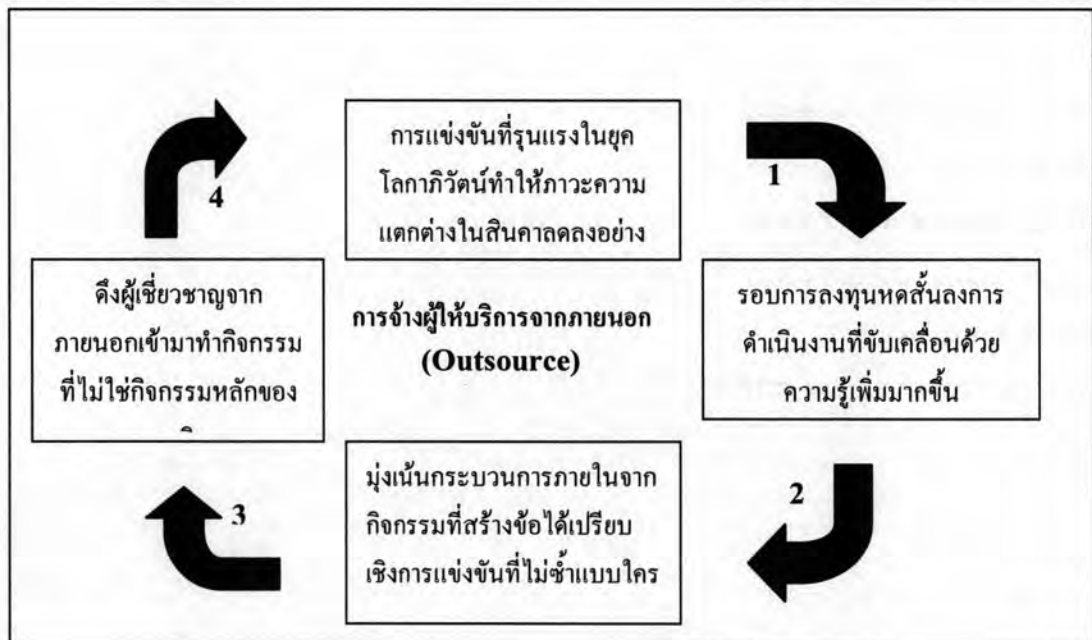
เนื่องจากโลกาภิวัตน์เชื่อมโยงเศรษฐกิจใหญ่ของโลกเข้าด้วยกันทำให้การแข่งขันในปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแต่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน เพราะอุตสาหกรรมทั้งหมดกำลังบรรจบกัน ส่งผลให้บริษัทที่เคยอยู่คนละตลาดกลายเป็นคู่แข่งกันโดยตรง ผลที่เด่นชัดอันเกิดจากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงนี้ทำให้เกิดสถานะที่สินค้าหาซื้อได้ง่ายและความแตกต่างลดลงอย่างรวดเร็ว ปลายกำลังในตลาดกำลังสับเปลี่ยนไปอยู่ในมือผู้บริโภคแทนที่จะเป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการเหมือนแต่ก่อน ทำให้เกิดแรงกดดันให้ธุรกิจปรับปรุงการดำเนินงาน อย่างไม่หยุดหย่อน ความมั่นคงของโครงสร้างองค์กรแบบการจัดการด้วยตนเองกำลังเริ่มสั่นคลอนถึงฐานราก สาเหตุมาจากกิจกรรมการดำเนินงานทั่วองค์กรต้องการความชำนาญเฉพาะด้านและขับเคลื่อนด้วยความรู้ที่เพิ่มมากขึ้น ความก้าวหน้าที่รวดเร็วในทุกแขนง ทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาและรักษาความชำนาญในระดับสุดในทุกส่วนของการดำเนินงานได้ และเมื่อใดก็ตามที่ส่วนหนึ่งของธุรกิจมีผลงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานของความเป็นเลิศ ผลที่ตามมาคือ ขีดความสามารถตกต่ำลง ผลการดำเนินงานด้อยลง ต้นทุนสูงขึ้น และสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน

ทุกวันนี้การทำสิ่งที่ถูกต้องสำคัญกว่าการทำทุกสิ่งทุกอย่างด้วยตัวเอง การบรรลุผลลัพธ์มีความสำคัญมากกว่าการเป็นเจ้าของทรัพยากรเอง ความเชี่ยวชาญและขนาดกำลังแข่งขันเป็นปัจจัยที่สร้างความแตกต่างของการแข่งขันในปัจจุบัน

การจ้างผู้ให้บริการจากภายนอกสำหรับกระบวนการธุรกิจที่ไม่ใช่แก่นแท้ (Outsource Non Core Business Process) จึงกลายมาเป็นเครื่องมือทางธุรกิจที่ช่วยให้บริษัทปรับปรุงการดำเนิน

งานที่ดำรงอยู่พร้อมๆกับการสร้างความยืดหยุ่นที่พร้อมปรับเปลี่ยนหรือมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง และใช้ความทันสมัยของเทคโนโลยีเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อสร้างระบบการจัดการที่เป็นหนึ่งเดียว ทำให้องค์กรสามารถมุ่งเน้นกิจกรรมบางอย่างที่เป็นแก่นแท้ทางธุรกิจ (Core Business Process) ได้ดีขึ้นและสร้างความชำนาญเพิ่มมากขึ้น ซึ่งนับได้ว่าการจ้างผู้ให้บริการจากภายนอกเป็นหัวใจของการปรับโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ

**รูปที่ 1.1 ความสำคัญของการจ้างผู้ให้บริการจากภายนอก (Outsource): หัวใจของการปรับโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ**



การจ้างผู้ให้บริการจากภายนอก (Outsource) เป็นเรื่องขององค์กรที่ต้องเผชิญกับการตัดสินใจ “ทำเองหรือซื้อ” (Make or Buy Concept) และตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร

ธุรกิจคอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์ถือเป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่ตลาดมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง โดยที่รูปแบบการแข่งขันของธุรกิจคอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์ในอดีตนั้น เน้นไปที่การสร้างรายได้เปรียบจากการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในรูปแบบต่างๆ เจ้าของตราหือแต่ละรายพยายามมองหาจุดเด่นให้กับสินค้าตนเองโดยการคิดค้นและนำเสนอเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะในส่วนของ การออกแบบสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้เข้าถึงวัตถุประสงค์และง่ายต่อการใช้งาน มุ่งเน้นการสร้างค่านาเชื่อถือในตราหือ กำหนดราคา

ขายที่ต่ำกว่าคู่แข่งและนำเสนอ โปรโมชันที่ดึงดูดใจลูกค้าเพื่อเพิ่มยอดขาย ส่งผลให้เกิดสงครามราคาที่รุนแรงและเป็นต้นเหตุทำให้สัดส่วนกำไรลดลง

เนื่องจากนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วประกอบกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง ส่งผลให้ผู้บริหารหันมาพิจารณาการกำหนดโครงสร้างพื้นฐานที่ยั่งยืนและยืดหยุ่น โดยมุ่งเน้นที่ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competencies) และจ้างบริษัทภายนอกดำเนินงานในส่วนงานที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก เพื่อเป็นการปลดปล่อยเงินลงทุนและทรัพยากรให้ป็นอิสระ และทุ่มเทสรรพกำลังเต็มที่ให้กับส่วนงานหลักของธุรกิจ เพื่อให้สามารถมุ่งเน้นการลงทุนในส่วนที่เสริมสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันมากขึ้น

ซึ่งในงานวิจัยนี้จะมุ่งศึกษากิจกรรมสำคัญหลัก 2 กิจกรรม ของระบบการบริหารงานกระจายสินค้า ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมสนับสนุนหลักในระบบโลจิสติกส์ (Logistics) ที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารคลังสินค้า (Warehousing and Storage) และการขนส่งสินค้าจากคลังสินค้าถึงลูกค้า (Transportation) จากกรณีศึกษาของ บริษัทตัวอย่าง ซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์

โดยทำการศึกษาและวิเคราะห์ต้นทุนของระบบการกระจายสินค้าจากการดำเนินงานเองในปัจจุบัน เพื่อเป็นประโยชน์ในพิจารณาค่าบริการหากผู้ให้บริการจากภายนอกเป็นผู้ดำเนินการจัดการแทน (Outsource) สำหรับกิจกรรมการบริหารคลังสินค้า และการขนส่ง เฉพาะในส่วนของสินค้าที่ซื้อมาและขายไปซึ่งจะไม่ผ่านสายการประกอบจากโรงงาน ได้แก่จอคอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ (LCD Monitor) ที่ขายแยกจากตัวเครื่องคอมพิวเตอร์ และ คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก เพื่อรองรับกับยอดขายที่กำลังขยายตัวอย่างรวดเร็ว เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และเพิ่มความสะดวกในการบริหารจัดการ ซึ่งทั้ง 2 กิจกรรมนับเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญกับลักษณะธุรกิจคอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์อย่างยิ่ง เนื่องจากสินค้านี้มีมูลค่าต่อหน่วยสูง ต้องการระบบการจัดเก็บที่เป็นมาตรฐานและเชื่อถือได้ และเป็นกิจกรรมสำคัญที่ต้องทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากในการดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นคลังสินค้าขนาดที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะจัดเก็บสินค้า มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อสามารถสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในคลังสินค้าทั้งการรับสินค้า, การจัดเก็บสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย รวมถึงง่ายต่อการจัดสินค้าตามคำสั่งซื้อ หรือการมีพนักงานจำนวนเพียงพอที่จะรองรับงานในแต่ละวัน และการฝึกอบรมพนักงานให้มีคุณภาพเพื่อการจัดการคลังสินค้าและการกระจายสินค้าไปยังลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะต้องใช้เงินลงทุนและมีความใช้จ่ายสูง นอกจากนี้การจัดส่งและกระจายสินค้าจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ตาม

สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและความเคลื่อนไหวของนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นการศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับบริษัทในอีกแนวทางหนึ่ง

## 1.2 วัตถุประสงค์ (Objective)

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนการกระจายสินค้า กับระดับปริมาณสินค้าคงคลัง และปริมาณยอดขาย เพื่อนำผลการศึกษามาวิเคราะห์จุดคุ้มทุนในการให้บริการระบบกระจายสินค้าจากผู้ให้บริการจากภายนอก

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนการบริหารสินค้าคงคลัง และต้นทุนการขนส่งสินค้า กับ ระดับปริมาณสินค้าคงคลัง และปริมาณยอดขาย เพื่อนำผลการศึกษามาวิเคราะห์จุดคุ้มทุนเพื่อพิจารณาส่วนงานที่ควรจะจัดจ้างผู้ให้บริการจากภายนอก

## 1.3 ขอบเขตการวิจัย

1. ศึกษาต้นทุนของระบบการกระจายสินค้า กรณีศึกษาของบริษัทตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการจัดการคลังสินค้า (Warehousing) และ กิจกรรมการขนส่งจากคลังสินค้า ถึงลูกค้า (Transportation)

2. กลุ่มลูกค้าที่ทำการศึกษา คือ กลุ่มลูกค้าบริษัทและตัวแทนจำหน่ายทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

3. กลุ่มสินค้าที่ทำการศึกษา คือ ส่วนของสินค้าสำเร็จรูป (Finished Product) ที่ซื้อมาและขายไป โดยการนำเข้าจากต่างประเทศ และไม่ต้องผ่านกระบวนการประกอบจากสายการผลิตในประเทศไทย ซึ่งได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก และจอคอมพิวเตอร์ (LCD Monitor) ที่ขายแยกจากเครื่องคอมพิวเตอร์

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Benefits)

1. เพื่อให้ทราบถึงต้นทุนที่แท้จริงของระบบการกระจายสินค้าที่เกิดจากการดำเนินการเองของบริษัท ซึ่งประกอบด้วยต้นทุนจากกิจกรรมการบริหารคลังสินค้า (Warehousing and Storage) และต้นทุนจากกิจกรรมการขนส่งสินค้าเพื่อการจัดจำหน่าย (Transportation Cost)

2. ให้บริษัทตัวอย่างทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับต้นทุนของระบบการกระจายสินค้า อันประกอบด้วยต้นทุนการบริหารคลังสินค้า (Warehousing and Storage Cost) และต้นทุนการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Transportation Cost) และความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกระจายสินค้า ต้นทุนการบริหารสินค้าคงคลัง ต้นทุนการขนส่ง กับปริมาณระดับสินค้าคงคลัง และยอดขาย เพื่อเป็นประโยชน์ในประเมินการเลือกกลยุทธ์ “ดำเนินการเองหรือจ้างผู้ให้บริการจากภายนอก”

3. ใช้ผลการศึกษาเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการพิจารณากำหนดค่าบริการที่ยอมรับได้เมื่อจ้างผู้ให้บริการจากภายนอก (Outsource) ให้เป็นผู้ดำเนินการแทน

### 1.5 วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานการดำเนินงานในปัจจุบันของระบบการกระจายสินค้าของบริษัท ตัวอย่าง แผนการดำเนินธุรกิจในอนาคต
2. กำหนดต้นทุนการกระจายสินค้าที่ดำเนินการในปัจจุบันเฉลี่ยต่อสินค้า 1 หน่วย
3. การหาตัวแบบสมการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของต้นทุนรวมการกระจายสินค้าที่เกิดจากการดำเนินงานปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย ต้นทุนการบริหารคลังสินค้าที่แปรผันตามระดับปริมาณสินค้าคงคลัง และต้นทุนการขนส่งที่แปรผันตามยอดขาย
4. ศึกษาราคาของอัตราค่าบริการของระบบกระจายสินค้า ทั้งในส่วนงานการบริหารสินค้าคงคลัง และการขนส่งของผู้ให้บริการจากภายนอก และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกระจายสินค้า ต้นทุนการบริหารสินค้าคงคลัง ต้นทุนการขนส่ง กับระดับปริมาณสินค้าคงคลัง และปริมาณยอดขาย
5. วิเคราะห์จุดคุ้มทุนระหว่างการดำเนินงานเองและการจ้างผู้ให้บริการจากภายนอก
6. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะผลกระทบของธุรกรรม เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในปัจจุบันในอนาคตอันใกล้เพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการศึกษาไปใช้ในสถานการณ์จริง