

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา

การขนส่ง (Transportation) เป็นกิจกรรมที่คนเราทุกคนต้องมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องไม่มากนักน้อย หากพิจารณาในแง่ของนักธุรกิจการค้า การขนส่งก็เข้าไปมีบทบาทต่อการประกอบธุรกิจอยู่ไม่น้อย เนื่องจากกิจกรรมการขนส่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิตและการตลาด ธุรกิจจำเป็นต้องใช้การขนส่งเพื่อลำเลียงวัตถุดิบเข้ามายังโรงงาน และลำเลียงสินค้าที่ผลิตเสร็จส่งต่อไปยังตัวแทนจำหน่ายหรือลูกค้า กระแสการแข่งขันของธุรกิจเพิ่มสูง ถูกค้ำมีทางเลือกมากขึ้นว่าจะซื้อสินค้าหรือบริการจากผู้ผลิตรายใด ขณะที่ธุรกิจกลับต้องประสบกับความยากลำบากในการลดต้นทุน ซึ่งต้นทุนค่าขนส่งและต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดส่ง (Logistics Costs) ถือเป็นต้นทุนของสินค้าที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ประมาณร้อยละ 10 ของต้นทุนสินค้าทั้งหมด (จักรกฤษณ์ ดวงพิสดรา, 2543) (Lieb & Schwarz, 2001 cited in Sohaill, 2002) ทำการศึกษาในเรื่องของการ Outsource โดยทำการสำรวจจากผู้ประกอบการหลาย ๆ อุตสาหกรรมที่บริษัทต้องการจะ Outsource มากที่สุด คือ การขนส่ง การจัดการเกี่ยวกับคลังสินค้า และการจัดการเกี่ยวกับเรื่องการส่งออก โดยประโยชน์ของการว่าจ้างบุคคลภายนอกให้ดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ให้ คือ ทำให้ความต้องการบุคลากรลดลง ร้อยละ 42 รวมถึงต้นทุนด้านการขนส่ง และการกระจายสินค้าลดลงร้อยละ 20 ช่วยลด Transit-Time ให้สั้นลง ความเสียหายที่น้อยและงานด้านเอกสารน้อยลง ทั้งนี้ผู้ใช้บริการจะมีต้นทุนที่ต่ำกว่า เมื่อเทียบกับการดำเนินการเอง

การจัดการทางธุรกิจในโลกของการแข่งขันผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถและยกระดับการจัดการอย่างต่อเนื่อง ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกก็เช่นเดียวกัน รูปแบบการดำเนินการได้เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างสูงจากคู่แข่งที่มีตั้งแต่ในประเทศไปสู่การแข่งขันระดับภูมิภาคถึงระดับโลกเพื่อเป็นการพัฒนาผู้ประกอบการขนส่งสินค้าไทยให้มีความเข้มแข็ง การวัดประสิทธิภาพของผู้ประกอบการขนส่ง (KPI) เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถ วิทยา สุหฤทธดำรง (2548) กล่าวว่า “ธุรกิจในยุคปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นในเมืองไทยหรือในต่างประเทศหันมาสนใจในการวัดอย่างจริงจังเมื่อสิบกว่าปีที่ผ่านมา สังเกตได้จากกระแสของความต้องการในการจัดการตัวชี้วัด KPI (Key Performance Indicators) ขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ” ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดและเครื่องมือในการประเมินความสามารถของธุรกิจโดยเลือกทำการศึกษาของธุรกิจการขนส่งและการกระจาย

สินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าเนื่องจากได้มีการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจนี้แล้วพบว่าแนวโน้มการเติบโตมากขึ้น
 ดังจะเห็นได้จากข้อมูลต่อไปนี้

สถิติการส่งออกเครื่องใช้ไฟฟ้าของปี พ.ศ. 2547 มีมูลค่า 9,948.79 ล้านดอลลาร์ฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 41.15 เนื่องจากสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้ายังคงเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก โดยเฉพาะประเทศจีนซึ่งเป็นคู่แข่งสำคัญ สินค้าจะมีราคาถูกกว่าของไทยโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 10-30 แต่สินค้าของไทยจะมีคุณภาพเหนือกว่าสามารถส่งออกไปยังตลาดหลักได้ มูลค่าขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยสหรัฐอเมริกา ขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 31.65 ญี่ปุ่นร้อยละ 31.34 และสหภาพยุโรปร้อยละ 69.16 แนวโน้มการลงทุนกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสินค้าไทยยังมีความได้เปรียบในด้านฝีมือแรงงานซึ่งผู้ประกอบการไทยพยายามสร้างตราสินค้าของตนเองให้เป็นที่รู้จักในตลาดโลกมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเครื่องใช้ไฟฟ้าของไทยมีคุณภาพเหนือกว่าประเทศคู่แข่งอื่น ๆ ทำให้ผู้บริโภคในตลาดส่งออกสำคัญได้แก่ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น สหภาพยุโรป และตลาดใหม่ที่มีแนวโน้มดีเช่น ตะวันออกกลาง แอฟริกา รัสเซีย และกลุ่มประเทศ CIS ยังคงนิยมและให้ความเชื่อถือในสินค้านี้ของไทย เป้าหมายการส่งออกปี 2548 คาดว่าจะมีมูลค่า 15,387.82 ล้านดอลลาร์ฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 15 เมื่อเทียบกับปี 2547 (สำนักบริการส่งออก กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2548) และสถิติมูลค่าการค้าภายในประเทศของเครื่องใช้ไฟฟ้าของบริษัทผู้ผลิตและประกอบเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่งตั้งแต่ไตรมาสสุดท้ายของปี 2547 และมกราคม 2548 มีดังนี้ เดือนตุลาคม 2547 มูลค่าการค้าเท่ากับ 1,287 ล้านบาท เดือนพฤศจิกายน 2547 มูลค่าเท่ากับ 1,325 ล้านบาท เดือนธันวาคม 2547 มูลค่าเท่ากับ 1,401 ล้านบาท และเดือนมกราคม 2548 มูลค่าเท่ากับ 1,647 ล้านบาท จะเห็นได้ว่ามูลค่าการค้าภายในประเทศของเครื่องใช้ไฟฟ้าของบริษัทนี้มีแนวโน้มสูงขึ้น (ผู้จัดการแผนกโลจิสติกส์บริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่งในภาคตะวันออก, สัมภาษณ์ 3 กุมภาพันธ์ 2548)

ด้วยเหตุของสถานการณ์ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นของธุรกิจการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า ที่มีแนวโน้มการผลิตมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการกระจายสินค้าและการขนส่งเพิ่มมากขึ้น มีจำนวนผู้ประกอบการขนส่งเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะเข้าไปศึกษากระบวนการทำงานของระบบขนส่งสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้า เพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนต่าง ๆ และปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน เพื่อที่จะปรับปรุงพัฒนาตัวชีวิตและเครื่องมือในการประเมิการทำงานให้เหมาะสมกับธุรกิจการขนส่งและกระจายสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้า เพราะหากสามารถแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้เร็ว ก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของทางบริษัทดีขึ้น สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากปัญหา และทำให้บริษัทสามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งที่ทำธุรกิจเดียวกันได้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวชี้วัดในการประเมินความสามารถของระบบการขนส่งของผู้ประกอบการขนส่งเครื่องใช้ไฟฟ้า
2. เพื่อวิเคราะห์หาวิธีการพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่เหมาะสมสำหรับระบบการขนส่งธุรกิจผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าตัวอย่าง
3. เพื่อนำผลการศึกษามากำหนดแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานขนส่งของธุรกิจตัวอย่างในอนาคตต่อไป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อสะท้อนปัญหาการทำงานและประเมินผลการทำงานของบริษัทขนส่งที่เป็นอยู่เพื่อให้ทางบริษัททราบ และเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหา หรือปรับปรุงกระบวนการทำงานของระบบขนส่งเครื่องใช้ไฟฟ้า
2. เพื่อเป็นการพัฒนาดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของการดำเนินการขนส่งเครื่องใช้ไฟฟ้ามุ่งถึงธุรกิจการขนส่งสินค้าที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน
3. ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำมากำหนดแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานขนส่งเครื่องใช้ไฟฟ้ารวมถึงสินค้าอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในอนาคต
4. ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพจากการดำเนินงานหรือประยุกต์ใช้กับบริษัทอื่น ๆ ที่มีลักษณะของสินค้าที่คล้ายคลึงกันได้

ขอบเขตของงานวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำเนินการขนส่งและการกระจายสินค้าเฉพาะการขนส่งทางถนนภายในประเทศ
2. ประเมินผลการทำงานของบริษัทขนส่งสินค้าประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า ซึ่งสินค้าประเภทนี้เป็นสินค้าที่ไม่เสื่อมสลายง่าย หรือไม่มีวันหมดอายุ มีการบรรจุภัณฑ์อยู่ในหีบห่อ
3. ศึกษาการพัฒนาดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า
4. ศึกษาแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานขนส่งเครื่องใช้ไฟฟ้าในอนาคต

ขั้นตอนการศึกษา

ในการพัฒนาดัชนีชี้วัดและเครื่องมือในการประเมินความสามารถของระบบการขนส่งสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้านั้นจะแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีและบทความที่เกี่ยวข้องกับระบบขนส่ง
2. ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดสมรรถนะการทำงาน (Key Performance Indicators: KPI)
3. ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับเครื่องมือการประเมินความสามารถ (Tool for Monitoring)
4. ศึกษาเกี่ยวกับนโยบายการขนส่งและการกระจายสินค้าของกลุ่มตัวอย่าง โดยศึกษาจากการสังเกตการณ์กระบวนการทำงานทั้งหมดของบริษัทขนส่งสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้า
5. ทำการสัมภาษณ์บุคลากรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้า เพื่อค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน รวมถึงตัวชี้วัดของแต่ละกลุ่มตัวอย่าง
6. วิเคราะห์หาตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับระบบการขนส่งสินค้าประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า

นิยามศัพท์เฉพาะ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPI) หรือดัชนีชี้วัดสมรรถนะการทำงาน คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดนั้นมีวิธีการหลายวิธี (พสุ เดชะรินทร์, 2545)

ยุทธนา แซ่เตียว (2547) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานว่าเป็นสิ่งที่ต้องมาควบคู่กับระบบการประเมินผล เพราะตัววัดจะบอกได้ว่าสิ่งที่เราวัดนั้นมีสถานะเช่นใด จากนั้นก็เป็นหน้าที่ของผู้ประเมินที่จะต้องนำผลที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ว่าสถานะเช่นนั้นดีหรือไม่ดี และให้คำแนะนำหรือกำหนดสิ่งที่ต้องปฏิบัติต่อไป แนวคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การวัดผลเรามักจะวัดเฉพาะในสิ่งที่สำคัญ ในการวัดเรื่องที่สำคัญมาก หรือมีความซับซ้อนมาก ๆ จำเป็นต้องสร้างตัววัดขึ้นมาเยอะ แต่ถ้าเป็นเรื่องเล็กน้อย ไม่ซับซ้อนเข้าใจง่าย ตัววัดจะลดลงไปตามส่วน นั่นคือที่มาของคำว่า Key Performance Indicators: KPIs เพื่อเป็นการแสดงว่าจะวัดและประเมินเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์กร คือสิ่งที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง

ระบบ Balance Scorecard (BSC) คือระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่ง ที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ BSC เป็นมากกว่าแค่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน อีกทั้งยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีกนอกเหนือจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอยู่ภายใต้ BSC สำหรับ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) นั้นเป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดนั้นมีวิธีการหลายวิธี ซึ่งถ้าจะมองอีกแง่หนึ่ง BSC ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยในการกำหนด KPI สรุปลง่าย ๆ ว่าในการจัดทำ BSC นั้นจะต้องมีการจัดทำ KPI (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

การกระจายสินค้า (Physical Distribution) หมายถึง การดำเนินการเคลื่อนย้ายสินค้าทั้งภายในองค์กร และผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการขนส่ง การเก็บรักษา การจัดการสินค้าคงเหลือ การหีบห่อ การนำส่งสินค้า และการดำเนินคำสั่งซื้อ ความสำเร็จของสินค้าขึ้นอยู่กับเคลื่อนย้ายสินค้าของผู้ผลิต เพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้กับลูกค้าในเวลาที่ต้องการ (At the Right Time) ในสถานที่ที่ต้องการ (to the Right Place) ด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด (At the Least Cost) และในปริมาณที่ต้องการ (in the Right Quantity) (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, 2536)