

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด ทฤษฎีและงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง

คำนิยาม Supply Chain

Supply Chain หรือ “โซ่อุปทาน” ในภาษาไทย เป็นคำศัพท์ที่กำลังได้รับความนิยมในทุกภาคธุรกิจการค้า และอุตสาหกรรมแต่ ณ ปัจจุบันกลับยังไม่มีกรให้คำนิยามที่ชัดเจนหรือเป็นการเฉพาะที่เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันทำให้ความรู้ และความเข้าใจในเรื่องของโซ่อุปทานยังไม่มี ความชัดเจน คำนิยามที่มีใช้กันอยู่นั้นก็มีหลากหลาย ที่สำคัญ และเป็นที่ยอมรับนำมาใช้อ้างอิง ได้แก่

คำนิยามของ Mentzer (บิดาแห่ง Supply Chain) Mentzer ได้แบ่ง Supply Chain ออกเป็น 3 ระดับ คือ Basic/Direct Supply Chain , Extended Supply Chain และUltimate Supply Chain

ระดับที่ 1: Basic/Direct Supply Chain

ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มของบริษัท 3 บริษัท หรือมากกว่าที่มีความเกี่ยวข้องกัน ตั้งแต่ต้นทาง (ผู้ผลิต) ไปจนถึงปลายทาง (ลูกค้า) ทั้งในส่วนของ การส่งผ่านของสินค้า บริการ การเงินและข้อมูลทางการค้า

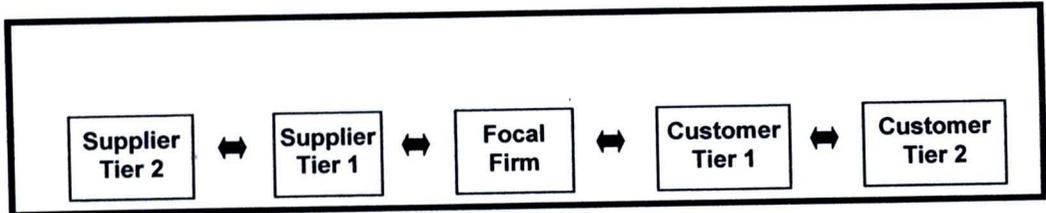


รูปที่ 2.1 Basic/Direct Supply Chain

ระดับที่ 2: Extended Supply Chain

จะเป็นการขยาย Basic Supply Chain ให้กว้างออกไปอีกหนึ่งระดับ โดยจะมีการเพิ่มคนกลางทั้งในส่วนของผู้ผลิต และส่วนของลูกค้าขึ้นมา ซึ่งเมื่อระบบโซ่อุปทานมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ดังเช่นในระดับที่สองนี้ การบริหารจัดการโซ่อุปทานก็จะมีความยุ่งยาก และซับซ้อนมากขึ้น

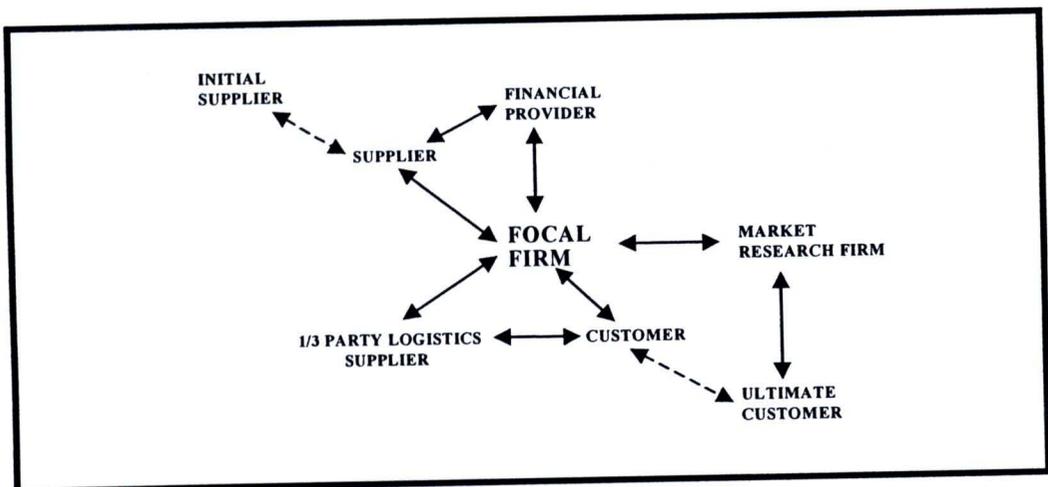
เนื่องจากการไหลของข้อมูลทางการค้า (Information flow) จะต้องใช้เวลานานขึ้นในการส่งผ่านจากลูกค้า (Tier 2) ไปยังผู้ผลิต (Tier 2) และข้อมูลบางส่วนก็อาจเกิดการสูญหายหรือมีการบิดเบือนไปจากข้อมูลที่ได้รับมาจากลูกค้าโดยตรง



รูปที่ 2.2 Extended Supply Chain

ระดับที่ 3: Ultimate Supply Chain

จะเป็น Supply Chain ระดับสูงสุดที่ Mentzer ได้ให้คำจำกัดความไว้ คือเป็นกลุ่มของบริษัทที่เกี่ยวข้องกันทั้งที่อยู่ต้นทางและปลายทาง โดยการส่งผ่านสินค้า/บริการ จะเริ่มต้นจากผู้ผลิตรายแรกสุด (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer)



รูปที่ 2.3 Ultimate Supply Chain

จากคำนิยามของ Mentzer พบว่าในทุกๆ Supply Chain ทั้ง 3 ระดับนั้น จะมี Focal Firm เป็นตัวกลางใน Chain นั้นๆ เสมอ ความหมายของ Focal Firm ก็คือ บริษัทที่อยู่ใน Supply Chain ที่มีอำนาจต่อรองสูงที่สุดใน Chain นั้นๆ และจะเห็นได้ว่า ยิ่งระดับของการบริหารโซ่อุปทานสูงขึ้นเท่าใด จำนวนของบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องจะมีมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งส่งผลให้การบริหารโซ่อุปทานมีความยุ่งยากมากขึ้น สำหรับในประเทศไทยส่วนใหญ่แล้วการจัดการโซ่อุปทานจะอยู่ในระดับ

“Basic” และ “Extended” Supply Chain เท่านั้น ส่วนการจัดการโซ่อุปทานในระดับ “Ultimate” Supply Chain นั้น มีเพียงผู้ประกอบการที่เป็นบริษัทข้ามชาติซึ่งรับเอาการบริหารจัดการของบริษัทแม่จากต่างประเทศเข้ามาใช้

ค่านิยมของ Stock และ Lambert

นอกจากค่านิยม Supply Chain ของ Mentzer แล้ว ก็ยังมีค่านิยมที่ใช้กันอย่างแพร่หลายของ Stock และ Lambert ที่กล่าวไว้ในปี 2544 ว่า โซ่อุปทานคือ การบูรณาการดัชนีการดำเนินงานธุรกิจ จากลูกค้าคนสุดท้ายไปถึงผู้ผลิตรายแรกที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของจัดหาวัตถุดิบ สินค้า บริการ และข้อมูลทางการค้าที่ช่วยสร้างประโยชน์ส่วนเพิ่มให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบการค่านั้น โดย Stock และ Lambert ได้กำหนดดัชนีชี้วัดการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมทางการค้า 8 กิจกรรม ได้แก่

- Customer Relationship Management
- Customer Service Management
- Demand Management
- Order Fulfillment
- Manufacturing Flow Management
- Supplier Relationship Management
- Product Development and Commercialization
- Return

จากค่านิยมของ Stock และ Lambert แล้วจะเห็นได้ว่า ความต้องการสินค้า บริการ และข้อมูลทางการค่านั้น เริ่มมาจากลูกค้าเป็นผู้ดึงให้ระบบโซ่อุปทานเกิดการผลิตสินค้าขึ้นมา (Pull Strategy) ด้วยเหตุนี้ จึงมีคำถามเกิดขึ้นว่า ในความเป็นจริงแล้วเราควรที่จะเรียกชื่อว่า “โซ่อุปทาน” (Supply Chain) หรือควรที่จะเรียกว่า “โซ่อุปสงค์” (Demand Chain) กันแน่ เนื่องจากความต้องการสินค้านั้นเกิดขึ้นมาจากฝั่งของลูกค้า ไม่ใช่เกิดจากความต้องการที่จะขายสินค้าของฝ่ายผู้ผลิต

ค่านิยมของ Council of Logistics Management (CLM) ค่านิยมที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด ก็คือของ Council of Logistics Management (CLM) ที่ว่า โซ่อุปทานเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง การวางแผน และการบริหารกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา การแปรรูป และกิจกรรมโลจิสติกส์ ทุกๆ กิจกรรม ซึ่งจะรวมถึงการประสานงานกัน (Coordination) และการปฏิบัติ/ร่วมมือกัน (Collaboration) ระหว่างผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ตัวกลาง ผู้ให้บริการขนส่ง และลูกค้า

สรุปคำนิยาม

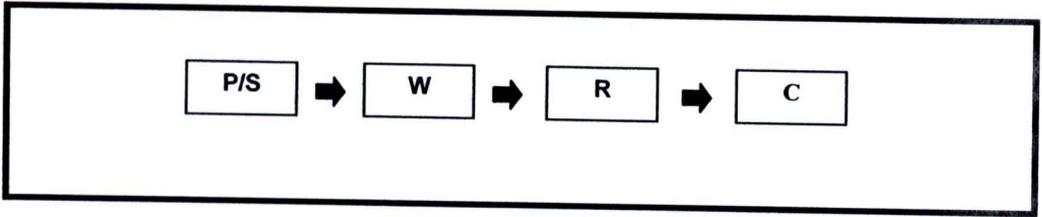
จากทั้งสามคำนิยามข้างต้น พอที่จะสรุปความหมายโดยรวมของ Supply Chain ได้ว่า หมายถึง การบริหารการส่งผ่านของข้อมูล(Information)และสินค้าหรือบริการ(Product or Service) จากแหล่งกำเนิดวัตถุดิบ (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer) โดยจะต้องมีการร่วมมือกันระหว่างบริษัท/ผู้มีส่วนร่วม ที่เป็นสมาชิกภายในโซ่อุปทาน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งการที่โซ่อุปทานจะสำเร็จได้ จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

- มีความไวเนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน
- มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
- มีการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน
- มีการใช้ระบบบูรณาการ
- มีการพัฒนานวัตกรรม

ซึ่งหากทุกๆ บริษัทในโซ่อุปทาน เห็นความสำคัญของการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีการทำงานร่วมกันแล้ว จะทำให้โซ่อุปทานประสบความสำเร็จในการดำเนินการ สามารถที่จะเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ลดต้นทุนของโซ่อุปทานจากการทำงาน และใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการควบคุมสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ส่งผลต่อต้นทุนรวมที่ลดลง และท้ายสุดจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

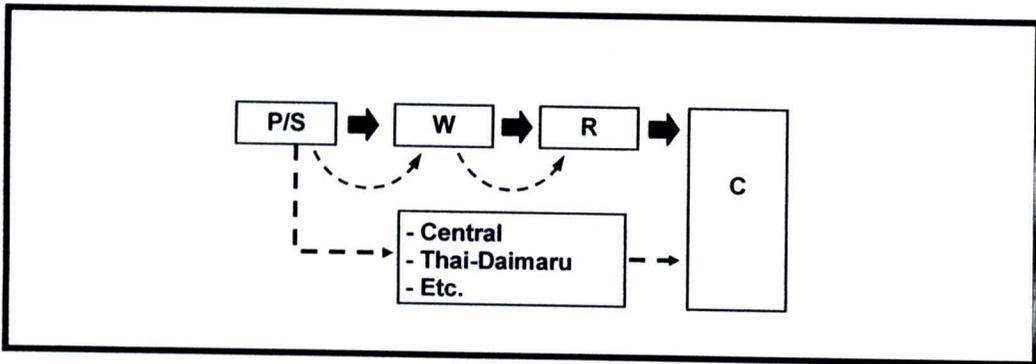
วิวัฒนาการของระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทย

ยุคปี พ.ศ. 2487-2500 อานาจารการต่อรองอยู่ที่ผู้ค้าส่ง ในอดีตช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าจากผู้ผลิต ไปยังผู้บริโภคนั้นค่อนข้างเรียบง่าย เนื่องจากรูปแบบของธุรกิจการค้าในอดีตยังไม่มีความซับซ้อนมากนัก จากรูปจะเห็นได้ว่าสมาชิกในระบบจะประกอบด้วย Producer/Supplier, Wholesaler และRetailer รูปแบบการค้าขายก็จะมีการจัดส่งคำสั่งซื้อ และสินค้าเป็นทอดๆ ซึ่งสมาชิกแต่ละรายค่อนข้างที่จะมีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อกัน เนื่องจากสมาชิกแต่ละรายมีช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าไม่มากนัก และในช่วงเวลานั้น Wholesaler เป็นผู้ที่มืบทบาทมากที่สุดในระบบ เพราะเป็นผู้ที่มีปริมาณการสั่งซื้อ สินค้าจาก Producer/Supplierมากที่สุด ในขณะที่เดียวกัน Wholesaler ก็มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งฝ่าย Producer/Supplier และRetailer ดังนั้น Wholesaler จึงเป็นผู้ที่มีอานาจารการต่อรองมากที่สุดในระบบในขณะนั้น



รูปที่ 2.4 ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทยยุคปี พ.ศ.2487-2500

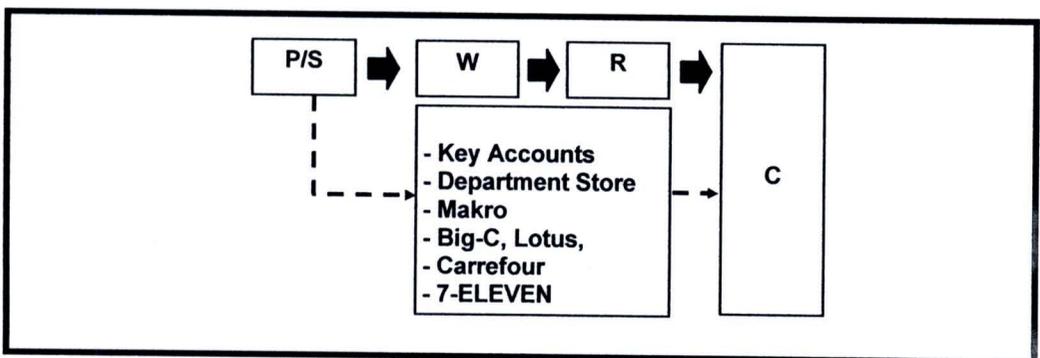
ยุคปี พ.ศ. 2500-2518 อำนาจการต่อรองเปลี่ยนมายังผู้ผลิตในยุคต่อมาได้มีการเกิดขึ้นของ Department Store ต่างๆ ได้แก่ Central, Thai-Daimaru ทำให้ระบบธุรกิจการค้ามีช่องทางการจัดจำหน่ายมากขึ้น ช่วงเวลาดังกล่าวอำนาจการต่อรองได้กลับมาอยู่ที่ Producer/Supplier เนื่องจาก Producer/Supplier มีทางเลือกในการกระจายสินค้าให้กับ Department Store นอกเหนือไปจาก Wholesaler ซึ่ง Department Store ดังกล่าว มักจะมี Supermarket อยู่ด้วยซึ่งตรงจุดนี้ถือได้ว่าเป็นคู่แข่งโดยตรงกับ Retailer เพราะสินค้าที่ขายเป็นประเภทเดียวกัน ได้แก่ สินค้าอุปโภคบริโภค นอกจากนี้ Department Store ยังมีความได้เปรียบ Retailer ในบางเรื่อง เช่น มีที่จอดรถ มีเครื่องปรับอากาศ และสินค้าที่ขายก็มีความสะอาดมากกว่า อย่างไรก็ตามในขณะนั้น Retailer ยังไม่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงมากนักเพราะจำนวนของ Department Store ดังกล่าวยังมีน้อย ประกอบกับราคาสินค้าก็ไม่ได้มีความแตกต่างกันมากพอที่จะดึงดูดผู้บริโภคให้เข้าไปใช้บริการ



รูปที่ 2.5 ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทยยุคปี พ.ศ.2500-2518

ยุคปี พ.ศ. 2518-2537 อำนาจการต่อรองเป็นของกิจการค้าปลีกสมัยใหม่ระบบโซ่อุปทานที่มีอยู่ในอดีตได้เปลี่ยนแปลงไป เพราะการเข้ามาของค้าปลีกขนาดใหญ่จากต่างชาติทำให้สมาชิกในระบบ Supply Chain มีมากขึ้น ขณะที่ลักษณะช่องทางการจัดจำหน่ายของ Traditional Trade ยังคงมีอยู่โดยที่ Modern Trade ไม่ได้เข้าไปแทรกอยู่ในห่วงโซ่ของ Traditional Trade แต่อย่างใด เนื่องจาก Modern Trade มีอำนาจการต่อรองมากพอที่จะติดต่อกับ Supplier ได้โดยตรง

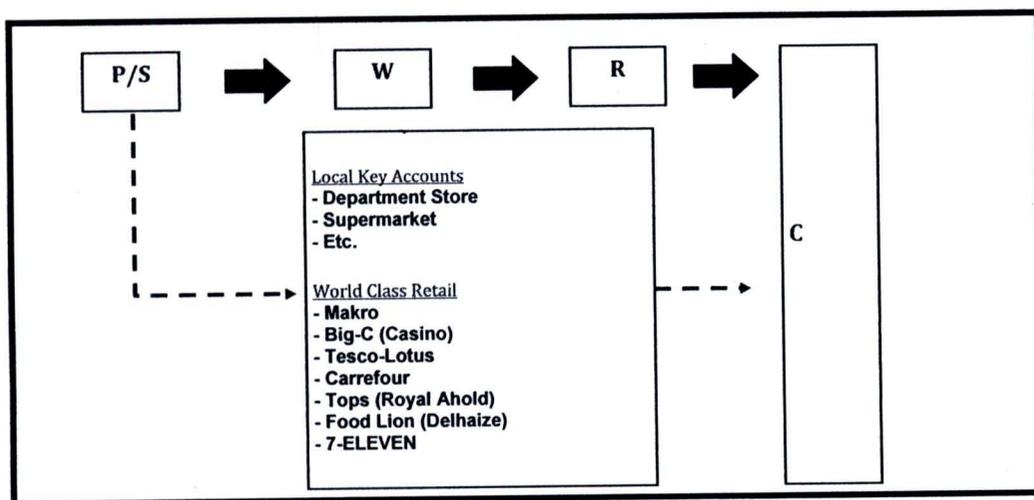
เพราะมีปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้งเป็นจำนวนมาก สิ่งนี้เองก่อให้เกิดห่วงโซ่ใหม่ขึ้นโดย Modern Trade จะเป็นผู้ที่อยู่ตรงกลางระหว่าง Supplier และ Customer ส่งผลให้ช่องทางการจัดจำหน่ายระหว่างผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคมียาวขึ้น จากสถานการณ์ดังกล่าวทำให้เกิดลักษณะรูปแบบทางการค้าแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ Traditional Trade และ Modern Trade เมื่อพิจารณาจากห่วงโซ่ทั้งสองแล้วนั้นจะเห็นได้ว่าห่วงโซ่ของ Modern Trade จะมีจำนวนสมาชิกที่น้อยกว่าห่วงโซ่ของ Traditional Trade ส่งผลให้ Modern Trade เกิดความได้เปรียบ Traditional Trade ในเรื่องของส่วนต่างระหว่างต้นทุนสินค้า และราคาขาย เนื่องจากการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคนั้น จะผ่านสมาชิกเพียงรายเดียวในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งได้แก่ Modern Trade ในขณะที่ Traditional Trade นั้น กว่าที่สินค้าจะเคลื่อนย้ายจากผู้ผลิตถึงมือผู้บริโภคจะต้องผ่านสมาชิกในระบบเป็นทอดๆ ส่งผลให้สมาชิกรายสุดท้ายในห่วงโซ่ซึ่งได้แก่ Retailer มีส่วนต่างระหว่างต้นทุนสินค้า และราคาขายที่น้อยมาก นอกจากนี้ Modern Trade ยังให้ความสำคัญกับการเข้าถึงความต้องการของลูกค้า โดยมีการทำ Customer Services มีการทำ Marketing Research เพื่อทราบความต้องการที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ ซึ่ง Retailerเองมิได้มีการทำในส่วนนี้ จากสาเหตุเหล่านี้ส่งผลให้ Retailer ได้รับผลกระทบอย่างมาก เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันทั้งทางด้านราคา และต้นทุนสินค้า รวมทั้งการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ



รูปที่ 2.6 ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทยยุคปี พ.ศ. 2518-2537

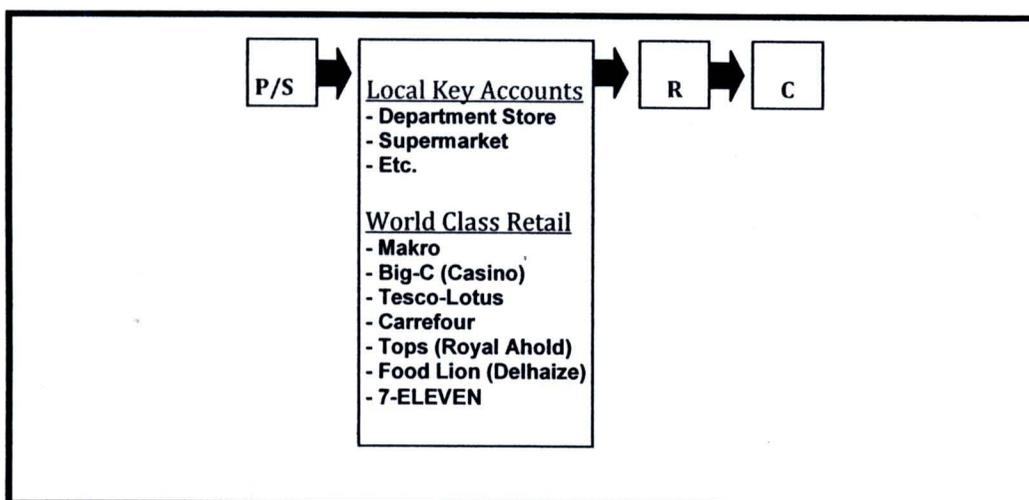
ยุคปี พ.ศ. 2537-2546 อำนาจการต่อรองเป็นของกิจการค้าปลีกข้ามชาติจากปัญหาทางด้านต้นทุนสินค้าที่สูงของ Retailer ทำให้ปัจจุบัน Retailer เริ่มหันมาพิจารณาการซื้อสินค้าจาก Modern Trade เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่ง โดยทาง Retailer จะพิจารณาว่าต้นทุนสินค้าจากแหล่งใดที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่า ก็จะทำการเลือกซื้อจากแหล่งนั้น ส่วน Modern Trade เองนั้นนอกจากจะขายสินค้าให้กับผู้บริโภครวมแล้ว ก็ได้เล็งเห็นว่า Retailer ก็เป็นลูกค้าที่สำคัญของตนเองเช่นกัน เนื่องจากเมื่อพิจารณาในเรื่องระดับของความสามารถทางการแข่งขันแล้วพบว่า Retailer ไม่สามารถ

ที่จะแข่งขันโดยตรงกับ Modern Trade ได้ เนื่องจากมีข้อเสียเปรียบในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของต้นทุนสินค้า ดังนั้นการที่ Modern Trade มีต้นทุนสินค้าหลายๆ ชนิดต่ำกว่า Wholesaler ทำให้ Retailer ในปัจจุบันหันมาพิจารณาทางเลือกในการซื้อสินค้ากับ Modern Trade มากขึ้น Loyalty ในห่วงโซ่อุปทานของตนเองไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป เนื่องจากท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง Retailer จำเป็นที่จะต้องจัดหาสินค้ามาจากแหล่งที่มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งจากลักษณะดังกล่าวส่งผลให้ Wholesaler ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันเพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับ Modern Trade ให้ได้



รูปที่ 2.7 ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทยยุคปี พ.ศ. 2537-2546

ยุคปี พ.ศ. 2547 อำนจการต่อรองสูงสุดอยู่ที่กิจการค้าปลีกข้ามชาติเป็นสถานการณ์ต่อเนื่อง จากการที่ทั้ง Retailer และผู้บริโภคต่างก็ให้การยอมรับในสิ่งที่ค้าปลีกข้ามชาตินำเสนอ ทั้งในเรื่องของราคาสินค้าที่ถูกกว่า ความสะดวกสบายที่ได้รับเมื่อมาใช้บริการ สภาพการณ์เช่นนี้จะกระทบต่อ Wholesaler มากที่สุด ซึ่งในอนาคตกิจการค้าส่งที่ไม่มีการพัฒนา และปรับตัว อาจต้องเลิกกิจการ และออกไปจากโซ่อุปทานในที่สุด



รูปที่ 2.8 ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกไทยยุคปี พ.ศ. 2547

แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain) ธุรกิจค้าปลีก แนวคิดหรือเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่สามารถนำมาใช้เพื่อการพัฒนา ระบบโซ่อุปทาน ธุรกิจค้าปลีก ได้แก่ ระบบที่เรียกว่า Efficient Consumer Response หรือ ECR (อีซีอาร์)

ECR เป็นแนวคิดด้านการจัดการสมัยใหม่ในธุรกิจค้าปลีก โดยจะเน้นย้ำความสำคัญของการร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีก เพื่อที่จะลดต้นทุนในการดำเนินงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น เร็วขึ้น ด้วยต้นทุนต่ำลง แนวความคิด ECR นี้จะต้องอาศัยความร่วมมือกันในการทำกิจกรรมทางการค้า และโลจิสติกส์ระหว่างผู้ที่มีส่วนในการจัดส่งสินค้า และร้านค้าปลีก โดย ECR มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่

1. การจัดการด้านอุปสงค์ (Demand Management)
2. การจัดการด้านอุปทาน (Supply Management)
3. การพัฒนา และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Enabling Technology)

การจัดการด้านอุปสงค์ (Demand Management) เพื่อสนองความต้องการ ผู้บริโภคการบริหารงานด้านความต้องการของผู้บริโภคนั้น เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะกำหนดว่าแผนการบริหารงานนี้จะประสบผลสำเร็จหรือไม่เนื่องจากถ้าความต้องการของผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาโดยไม่คาดคิด จะส่งผลกระทบต่อการทำงานในส่วนอื่นๆ ทั้งหมด ในการบริหารงานด้านความต้องการของผู้บริโภคนั้น ประกอบไปด้วย 4 ส่วนสำคัญ ดังต่อไปนี้



1. พัฒนากลยุทธ์ และศักยภาพ (Strategy & Capabilities)
2. การบริหารความหลากหลายของสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Optimise Assortments)
3. การส่งเสริมการขายอย่างมีประสิทธิภาพ (Optimise Promotion)
4. วิธีการนำเสนอสินค้าใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ (Optimise Introductions)

การจัดการด้านอุปทาน (Supply Management) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจการจัดการด้านอุปทานนี้ ถือเป็นส่วนสำคัญไม่น้อยไปกว่าการจัดการด้านอุปสงค์ของผู้บริโภคการปรับปรุงกระบวนการจัดส่งสินค้า/การจัดเก็บสินค้า ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มความน่าเชื่อถือในการจัดการ และช่วยลดต้นทุนในส่วนคลังสินค้า ซึ่งการบริหารงานด้านอุปทานนี้ ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ 6 ส่วน ได้แก่

1. ระบบการสั่งซื้อสินค้าโดยอัตโนมัติ (Automated Store Ordering)
2. การจัดส่ง และเติมสินค้าอย่างต่อเนื่อง (Continuous Replenishment)
3. การเคลื่อนย้ายสินค้าในคลัง (Cross Docking)
4. การประสานงานร่วมกับซัพพลายเออร์ (Integrated Suppliers)
5. การดำเนินงานที่เป็นที่วางใจได้ (Reliable Operation)
6. การผลิตที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค (Synchronised Production)

การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Enabling Technology) การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการค้า และการสื่อสารกันทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นหนึ่งในเทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดส่งสินค้าและการเติมสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับการที่ธุรกิจควรต้องทราบต้นทุนในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมอย่างถูกต้อง รวมถึงต้นทุนจากการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน ในปัจจุบันพบว่า กิจกรรมต่างๆ ที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดต่อสื่อสารกับคู่ค้าสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น และลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน รูปแบบของระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้แก่

- การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange : EDI)
- การหักบัญชี และ โอนเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Fund Transfer : EFT)
- ระบบรหัสสินค้า และการจัดเก็บฐานข้อมูล (Item Coding and Database Maintenance)
- การหาต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing : ABC)



แนวทางในการปรับปรุงเพื่อพัฒนาโซ่อุปทานและระบบ โลจิสติกส์สำหรับธุรกิจค้าปลีก

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนา ระบบโซ่อุปทานธุรกิจค้าปลีกของประเทศแบ่งออกเป็น 3 ส่วนได้แก่ ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจค้าปลีก ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานภาครัฐในฐานะผู้ส่งเสริมกิจการค้าปลีก ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานภาครัฐในฐานะผู้กำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจ และการค้า

- แนวทางในการปรับปรุงเพื่อพัฒนาโซ่อุปทาน และระบบ โลจิสติกส์สำหรับธุรกิจค้าปลีก แบ่งการดำเนินงานออกได้เป็น 3 ระยะได้แก่

ระยะสั้น

- สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบ โซ่อุปทาน และระบบ โลจิสติกส์
- บริหาร/จัดการเติมสินค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อการบริหารความต้องการของลูกค้า และ ปริมาณสินค้าคงคลังให้มีความสมดุลย์
- รวมยอดในการส่งสินค้าเพื่อให้เดมกันรถได้เร็วขึ้นเพื่อผู้ค้าปลีกจะได้ไม่ต้องแบกภาระการเก็บสินค้าคงคลังที่สูง เพื่อทดแทนความถี่ในการส่งสินค้าที่ต่ำ
- แลกเปลี่ยนข้อมูลทางการค้าที่รวดเร็ว และแม่นยำ โดยเฉพาะข้อมูลสินค้าคงคลัง และยอดส่ง/ยอดขายจากคลังสินค้า
- บริหารการส่งสินค้าให้คงที่ การที่มียอดสั่ง และส่งสินค้าออกจากคลังสินค้าที่คงที่ นั้นจะช่วยให้ผู้ผลิตสามารถส่งของได้อย่างต่อเนื่อง และไม่ต้องเก็บสินค้าคงคลังเพื่อไว้เป็นจำนวนมาก
- ผลิตให้สอดคล้องกับอุปสงค์ จะช่วยลดต้นทุนในการผลิต ช่วยให้มีกระบวนการผลิตที่เชื่อถือได้ และปรับปรุงการวางแผนในการคาดคะเนยอดขายได้

ระยะกลาง

การจัดตั้งทีมงานที่ปรึกษาเพื่อผู้ประกอบการค้าปลีก โดยเฉพาะ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินธุรกิจค้าปลีก รวมทั้งให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อผู้ประกอบการเพื่อที่จะสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจค้าปลีกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ระยะยาว

พัฒนาด้านอุปทาน ซึ่งจะนำมาถึงการลดต้นทุนได้มาก ได้แก่ การเติมสินค้าอย่างต่อเนื่อง การผลิตเพื่อให้ตรงกับความต้องการ การ โยกย้ายสินค้าในคลัง และการรวมตัวกันระหว่างผู้ผลิตกับผู้ค้าวัตถุดิบ

แนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐสำหรับธุรกิจค้าปลีก

เช่นเดียวกับแนวทางการพัฒนาสำหรับธุรกิจค้าปลีก แนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐสำหรับธุรกิจค้าปลีก แบ่งการดำเนินงานออกได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะสั้น

รวมคำสั่งซื้อระหว่างผู้ค้าปลีกขนาดเล็กโดยผ่านหน่วยงานจากภาครัฐ

ระยะกลาง

ภาครัฐควรมีมาตรการสนับสนุนด้านการเงินแก่ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก เช่น ให้สิทธิพิเศษแก่ผู้ประกอบการสามารถกู้เงินได้ในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ และระยะเวลาการผ่อนชำระนาน โดยภาครัฐควรที่จะกำหนดเงื่อนไขต่างๆ อย่างชัดเจน เช่น คุณสมบัติของผู้ประกอบการ วงเงินที่จัดสรรให้กับผู้ประกอบการ และระยะเวลาคืนทุน

ระยะยาว

ภาครัฐควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดเก็บภาษี โดยออกมาตรการในการจัดเก็บภาษีให้เหมาะสมกว่าเดิม กล่าวคือ กิจการค้าปลีกสมัยใหม่ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ใด ก็ควรที่จะชำระภาษีให้กับท้องถิ่นนั้น เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในการจัดเก็บภาษี

มาตรการและบทบาทของหน่วยงานภาครัฐในระดับนโยบาย ในการเพิ่มขีดความสามารถทางด้านโซ่อุปทานและระบบ โลจิสติกส์

ปัจจุบันภาครัฐให้เริ่มให้ความสำคัญกับการจัดการด้านโซ่อุปทาน และ โลจิสติกส์ ในฐานะที่เป็นตัวที่จะเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับประเทศได้ ดังจะเห็นได้จากกรณีที่รัฐบาลมีการกำหนดทิศทางการพัฒนาระบบ โลจิสติกส์ของประเทศ โดยมีแผนแม่บทโลจิสติกส์ (Strategic Mapping) ซึ่งจะกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา ด้าน โลจิสติกส์ของประเทศ เพื่อที่จะให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง โลจิสติกส์ในภูมิภาคอินโดจีน โดยจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ประการด้วยกัน ได้แก่ Responsiveness, Security & Reliability และ Cost Efficiency

องค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาด้าน โลจิสติกส์ของประเทศ ได้แก่

- Enabling Environment ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาด้าน โลจิสติกส์
- Logistics Activities ด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้าน โครงสร้างพื้นฐาน
- การพัฒนา Logistics Service Provider
- การพัฒนาเทคโนโลยี และฐานข้อมูล

การพัฒนาดังกล่าวย่อมที่จะส่งผลดีต่อทุกธุรกิจภายในประเทศ สำหรับในธุรกิจค้าปลีกนั้น แผนนโยบายดังกล่าว เป็นการส่งเสริมธุรกิจค้าปลีกในทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นการผ่อนผันใน

กฎระเบียบ และมาตรการต่างๆ ให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาด้านโลจิสติกส์มากขึ้น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากร การพัฒนา และเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูลต่างๆ ซึ่งธุรกิจค้าปลีกจะได้รับผลดีในแง่ของต้นทุนสินค้าที่อาจจะลดต่ำลง อันเนื่องมาจากระบบ โครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามแผนพัฒนาดังกล่าว จะเกิดผลเป็นรูปธรรมจะต้องใช้เวลามากกว่า 1-2 ปี

ข้อเสนอแนะในการประยุกต์รูปแบบโซ่อุปทาน และระบบโลจิสติกส์เพื่อพัฒนาการกระจายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

ปัจจุบันการส่งผ่านของสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคนั้น ส่วนใหญ่แล้วสินค้าจะต้องผ่านคนกลางก่อนที่จะถึงผู้บริโภค ซึ่งตัวผู้ผลิตเองส่วนใหญ่ก็มีความต้องการที่จะผลิตสินค้าเพื่อขายให้กับผู้บริโภคโดยตรง แต่เนื่องจากการที่ผู้ผลิตขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่าย การทำการตลาด ทำให้ไม่สามารถดำเนินการกระจายสินค้าด้วยตนเองได้ ดังนั้นในการกระจายสินค้าจึงเกิดคนกลางขึ้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความรู้ความเข้าใจในการที่จะกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภค บุคคลเหล่านี้มีการติดต่อกับลูกค้าโดยตรงไม่ว่าจะเป็นชาวไทยหรือต่างประเทศ รวมทั้งมีสถานที่ในการจัดตั้งแสดงสินค้า เพื่อขายสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรง ดังนั้นรูปแบบของการกระจายสินค้าในปัจจุบัน ผู้ผลิตที่ไม่มีศักยภาพเพียงพอ ก็มีหน้าที่ในการผลิตสินค้าเพียงอย่างเดียว ส่วนหน้าที่ในการกระจายสินค้าให้กับผู้บริโภคนั้นก็เป็นที่ของคอกกลางทั้งหลายที่มีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งเงินทุนที่มากกว่า

อย่างไรก็ตามการที่จะพัฒนาการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น ควรปล่อยให้ช่องทางการจัดจำหน่ายระหว่าง ผู้ผลิต - คนกลาง - ลูกค้า นั้นเป็นไปตามกลไกของตลาด แต่ในช่องทางอื่นสามารถพัฒนาการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ได้แก่

ผู้ผลิต - งานแสดงสินค้า - ลูกค้า

สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายในรูปแบบนี้ เป็นนโยบายโดยตรงจากภาครัฐในการส่งเสริมสนับสนุนผู้ประกอบการ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถติดต่อกับลูกค้าโดยตรงมากขึ้น ในปัจจุบันภาครัฐได้มีการสนับสนุนผู้ประกอบการในส่วนนี้แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการแสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ

ผู้ผลิต - E-Commerce - ลูกค้า

ในช่องทางการจัดจำหน่ายแบบนี้ จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ประกอบการสามารถที่จะติดต่อกับลูกค้าได้โดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าชาวต่างประเทศ อย่างไรก็ตามภาครัฐจำเป็นต้องสนับสนุนในลักษณะของ

- ให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ประกอบการในการทำการค้า โดยผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายแบบนี้ ไม่ว่าจะเป็นการอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้โปรแกรมต่างๆ

- ภาครัฐจะต้องมีการส่งเสริมหรือเผยแพร่เว็บไซต์ต่างๆ ให้แก่ลูกค้าทั้งชาวไทย และต่างประเทศได้รับทราบ

- การสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ประกอบการด้านขั้นตอนการส่งออกต่างๆ

ช่องทางการจัดจำหน่ายแบบนี้ เป็นช่องทางที่มีศักยภาพสำหรับผู้ประกอบการ การร่วมมือกันพัฒนาระหว่างภาครัฐและผู้ประกอบการ จะช่วยให้ผู้ประกอบการมีช่องทางในการกระจายสินค้าได้มากขึ้น

แนวคิด Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และขีดความสามารถ ของระบบโซ่อุปทาน และ โลจิสติกส์สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

ปัจจุบัน การจัดการโซ่อุปทานได้กลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันของกิจการ โดยการนำสินค้าและบริการไปตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันเวลา น่าเชื่อถือ และมีค่าใช้จ่ายโดยรวมต่ำที่สุด จากความสำคัญดังกล่าวได้ทำให้เกิดการประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกที่อยู่ในโซ่อุปทาน เพื่อปรับปรุงการจัดการโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันเป็นที่มาของแนวคิด Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment หรือ CPFR ซึ่งเป็นความร่วมมือในการวางแผน การพยากรณ์ และการเติมเต็มสินค้าของผู้ค้าปลีก และผู้ผลิต

Voluntary Interindustry Commerce Standards Association (VICS) ได้ให้คำนิยามที่เป็นทางการสำหรับ Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) ว่าเป็นเทคนิคการร่วมมือกัน โดยเป็นการสร้างรูปแบบกระบวนการที่เป็นทางการสำหรับคู่ค้า ทั้ง 2 ฝ่าย ที่ตกลงในการร่วมกันวางแผนพยากรณ์ยอดขายสอดคล้องดูแลความสำเร็จผ่านการเติมเต็มสินค้า จัดจำหน่าย และตอบสนองต่อสิ่งยกเว้นต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ความหมายของการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) อื่นๆ ได้มีผู้ให้นิยามไว้หลายท่านด้วยกันดังนี้ จากความหมายที่ให้ไว้ใน APICS Dictionary ให้ไว้ว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานคือ การวางแผนการรวบรวม (Organize) และการควบคุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน

SSC (Supply Chain Council) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ให้นิยามไว้ว่า หมายถึง การจัดการกระบวนการทำงานโดยควบคุมตั้งแต่ การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต หรือแปรรูปให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า จนถึงการกระจายสินค้าไปถึงมือผู้บริโภคให้ตรงตามเวลา และสถานที่ที่

กำหนดรวมถึงการบริหารข้อมูลที่คาบเกี่ยว และเชื่อมโยงข้อมูลตลอดทั้งกระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดได้ทันทั่วถึง

วิทยา สุहतตดำรง (พ.ศ.2543, หน้า74-77) กล่าวว่าไว้ว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทานคือ กลยุทธ์แบบยึดถือความร่วมมือกัน ที่จะเชื่อมโยงการดำเนินการของวิสาหกิจธุรกิจต่างๆ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในโอกาสทางการตลาด ในอีกคำพูดหนึ่งก็คือ การจัดการแบบ รวมยอดที่ขยายผล โดยเริ่มต้นจากแหล่งจ่ายวัตถุดิบไปจนถึงการซื้อของผู้บริโภค จากที่กล่าวมานั้น มี 2 จุดที่สำคัญคือ

1. ห่วงโซ่อุปทานมีความพยายามที่มุ่งมั่นในความร่วมมือกัน โดยมีความหมายว่า ห่วงโซ่อุปทานพยายามที่จะรวบรวมเอาหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ เข้ามาอยู่ในห่วงโซ่เดียวกัน
2. ห่วงโซ่อุปทานบ่งบอกถึงจำนวนหน่วยงานต่างๆ ของห่วงโซ่ซึ่งจะเติมรูปแบบของการผลิตคือ เริ่มต้นจากแหล่งจ่ายวัตถุดิบไปจนถึงจุดบริโภคขั้นสุดท้าย

Robert และ Ernest (ค.ศ.1999, หน้า 2) กล่าวว่า ห่วงโซ่อุปทานหมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องจากการไหล และการแปรสภาพสินค้าตั้งแต่สถานะวัตถุดิบไปจนถึงการส่งถึงมือลูกค้าขั้นสุดท้าย รวมถึงเกี่ยวข้องกับการไหลของข้อมูลข่าวสารด้วย ส่วนการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะเป็นการรวมกิจกรรมที่กล่าวมานั้นเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ภายในห่วงโซ่ อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน

วิทยา สุहतตดำรง (พ.ศ.2543, หน้า 74-77) กล่าวว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นระบบการจัดการซึ่งองค์กรธุรกิจต่างๆ ใช้จัดส่งผลิตภัณฑ์ และการบริการต่างๆ ผ่านไปยังผู้บริโภค สำหรับในที่นี้ ห่วงโซ่สามารถอธิบายได้เปรียบเสมือนกับโครงข่ายของการเชื่อมโยงกันระหว่างองค์กรธุรกิจต่างๆ ที่มีเป้าหมายร่วมกัน

Bob, Russell (ค.ศ.1999, หน้า111-120) กล่าวว่าจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นการบริหารจัดการกิจกรรมทั้งหมดในห่วงโซ่ตั้งแต่วัตถุดิบถูกจัดส่งมาจนกระทั่งผลิตภัณฑ์ถูกจัดส่งไปยังลูกค้าขั้นสุดท้ายในเวลานที่น้อยที่สุดที่ทำได้ในแต่ละกิจกรรม รวมถึงการกำจัดความสูญเสียดังกล่าว (Waste) และเสนอการตอบสนองที่เกิดคุณค่ามากที่สุด

จากนิยาม และความหมายที่ให้ไว้ข้างต้น สามารถสรุปลักษณะเด่นที่สำคัญของการจัดการห่วงโซ่อุปทานได้คือการบริการทั้งสายธารการผลิตตั้งแต่ต้นสาย (Upstream) จนถึงปลายสาย (Downstream) ต่างจากการจัดการแบบเก่าที่ให้ความสำคัญเฉพาะภายในองค์กรของตนเองการจัดการห่วงโซ่อุปทานมีมุมมองเหมือนกับว่าทุกองค์กร ที่เกี่ยวข้องทั้งห่วงโซ่อุปทานกลายเป็นองค์กรเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันในแต่ละองค์กรประกอบของห่วงโซ่

อุปทาน ในการเพิ่มคุณค่าทั้งในส่วนของตัวผลิตภัณฑ์ และส่วนประกอบรอบด้าน รวมทั้งการมุ่งจัดอุปสรรคต่างๆ หรือปรับปรุงขบวนการต่างๆ ที่อาจจะเป็นสิ่งที่ลดคุณค่าของผลิตภัณฑ์ หรือเป็นที่ทำงานที่เกิดความสูญเปล่าต่อระบบการดำเนินงาน โดยรวมของโซ่อุปทานเพื่อสนองตอบความพอใจสูงสุดของลูกค้า

องค์ประกอบของการจัดการโซ่อุปทาน ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุชัยชนะในการแข่งขันเชิงธุรกิจอุตสาหกรรมได้ จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบโดยรวมในโซ่อุปทานที่สำคัญคือ

การจัดซื้อ (Purchase) การจัดซื้อจะเป็นส่วนที่เชื่อมต่อการปฏิบัติงานกันระหว่างผู้ที่จัดส่งวัตถุดิบ และขั้นตอนการดำเนินงานของระบบการผลิตที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร การจัดซื้อจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันต่อเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยรวมขององค์กร นอกจากนี้การจัดซื้อยังเป็นช่องทางที่องค์กรจะได้รับรู้ข้อมูลที่สำคัญต่างๆ เช่น แหล่งวัตถุดิบ ผู้จัดส่งวัตถุดิบรายใหม่ เทคโนโลยีใหม่ๆ ในอุตสาหกรรมแนวโน้มของตลาด และอุตสาหกรรมที่ดำเนินอยู่เป็นต้น

วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการจัดซื้อนั้น จะพิจารณาถึงเป้าหมายของการจัดซื้อในด้านวัตถุดิบหรือบริการซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้ วัตถุดิบตรงตามต้องการในปริมาณที่ถูกต้อง ณ เวลาที่เหมาะสม จัดส่งไปยังสถานที่ตามต้องการ จากแหล่งจัดส่งที่ถูกต้องเหมาะสม ด้วยการบริการที่ถูกต้อง ด้วยราคาการจัดซื้อที่ถูกต้องเหมาะสม การปฏิบัติการจัดส่ง จะมุ่งให้ความสนใจต่อการประเมินผลที่อาศัยการพิจารณาในสิ่งต่างๆ ดังนี้ การลดจำนวนผู้จัดส่งวัตถุดิบ การลดระยะเวลานำ (Lead Time) ของผู้จัดส่งวัตถุดิบ การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการผลิต การเพิ่มขึ้นของอัตราหมุนเวียนสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover) การลดลงของมูลค่าสินค้าคงคลัง การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) ในการจัดการโซ่อุปทานนั้น การจัดการสินค้าคงคลังถือเป็นสิ่งจำเป็นในทางปฏิบัติ เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วเพิ่มขึ้น หน้าที่การจัดเก็บสินค้าคงคลัง จะมีกิจกรรมพื้นฐานแยกย่อยละเอียดได้ดังนี้ การจัดเก็บสินค้า การรวบรวมสินค้าก่อนจัดส่ง การแยกย่อยสินค้าก่อนจัดส่ง การรวบรวมสินค้า

ลักษณะคลังสินค้า ปัจจัยที่ทำให้คลังสินค้าทำหน้าที่แตกต่างกันคือ ระยะเวลาที่สินค้าถูกจัดเก็บ จะมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของสินค้า และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งคลังสินค้านั้นๆ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ คลังสินค้าสำหรับเก็บรักษา (Holding Warehouse) คลังสินค้าสำหรับกระจายสินค้า (Distribution Warehouse)

ระบบข้อมูลการจัดการคลังสินค้า จากที่กล่าวมาเป็นภาพรวมของด้านกายภาพของคลังสินค้าที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน



สำหรับองค์ประกอบที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง คือ ระบบข้อมูลการจัดการคลังสินค้า ที่ทำให้ติดตามควบคุมปริมาณของคลังสินค้าให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับการจัดการคลังสินค้าประกอบด้วยจำนวนรายการสินค้าที่เก็บรักษา (Stock Keeping Units-SKU) มูลค่าสินค้าคงคลังในแต่ละรายการ ปริมาณสินค้าที่อยู่ในคลังสินค้า ระยะเวลารอบการจัดการคำสั่งซื้อของคลังสินค้า จำนวนบุคลากร และการจัดการที่เกี่ยวข้องกับสินค้า

การผลิต (Manufacturing) การผลิตเป็นกระบวนการในการแปรเปลี่ยนวัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น สามารถตอบสนองข้อกำหนดความต้องการต่างๆ ของลูกค้าได้ โดยการผลิตถือได้ว่าเป็นส่วนที่เชื่อมโยงระหว่าง การจัดหาวัตถุดิบ และการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้นการผลิตจำเป็นจะต้องอาศัยการสนับสนุนและการประสานความร่วมมือจากส่วนต่างๆ เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการผลิต การวางแผนการผลิต (Production Planning) เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการผลิตเพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วย การวางแผนวัตถุดิบ (Material Planning) การวางแผนกำลังการผลิต (Capacity Planning) การวางแผนการส่งมอบ (Delivery Planning)

ปัจจัยวัดผลของการผลิตเชิงการจัดการโซ่อุปทาน ประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลักๆ คือ รอบเวลาการผลิตของกระบวนการ(Process Cycle Time)สัดส่วนงานการผลิตของกระบวนการ (Process Yield) เป็นการวัดผลการผลิตจริงที่ได้เปรียบเทียบกับปริมาณการผลิตที่วางแผนไว้ ต้นทุนการผลิตของผลิตภัณฑ์ (Manufacturing Cost) ผลการปฏิบัติงานการจัดการส่งมอบ (Delivery Performance) ระยะเวลาการส่งมอบที่ตรงเวลา จะเป็นปัจจัยหนึ่ง que แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการดำเนินการของระบบการผลิต การส่งมอบที่รวดเร็วจะถือเป็นความได้เปรียบที่สำคัญ

การกระจายสินค้า (Distribution) การจัดการกระจายสินค้า ต้องพิจารณาภาพรวมของโซ่อุปทาน คือต้องการกำหนดคลังสินค้าให้สามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานเข้าด้วยกันได้อย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยพิจารณาการประเมินผลการกระจายสินค้าดังนี้ ระยะเวลาความรวดเร็วในการกระจายสินค้า ปริมาณการขนส่งต้องส่งมอบได้ครบถ้วนตามปริมาณความต้องการที่เกิดขึ้นในแหล่งต่างๆ ต้นทุนในการปฏิบัติงานและความครอบคลุมในด้านช่องทางการกระจายสินค้า มุมมองเชิงกระบวนการของโซ่อุปทาน โซ่อุปทานเป็นลำดับขั้นตอนของกระบวนการต่างๆ และการไหลที่เกิดขึ้นภายใน และระหว่างขั้นตอนต่างๆ ภายใน โซ่อุปทานซึ่งถูกรวมเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อตอบสนองความต้องการด้านผลิตภัณฑ์ของลูกค้า โดยมีสองแนวทางที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน

มุมมองในเชิงวัฏจักรของกระบวนการโซ่อุปทาน (Cycle View) กระบวนการในโซ่อุปทานจะถูกแบ่งออกเป็นลำดับของวัฏจักร โดยแต่ละส่วนนั้นจะเกิดขึ้น ณ ตำแหน่งที่เชื่อมต่อ

กันระหว่างขั้นตอน 2 ขั้นตอนของโซ่อุปทานซึ่งมุมมองเชิงวัฏจักรนั้นจะทำให้เราสามารถกำหนดกระบวนการต่างๆ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่างๆ ได้อย่างชัดเจน ซึ่งมุมมองนี้จะช่วยให้ตัดสินใจในระดับขั้นตอนของการปฏิบัติ เนื่องจากจะทำให้เราสามารถระบุบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละสมาชิกในโซ่อุปทาน และสิ่งที่เราต้องการจากแต่ละกระบวนการได้ กระบวนการทั้งหมดในโซ่อุปทานจะสามารถแบ่งได้เป็น 4 วัฏจักรดังนี้

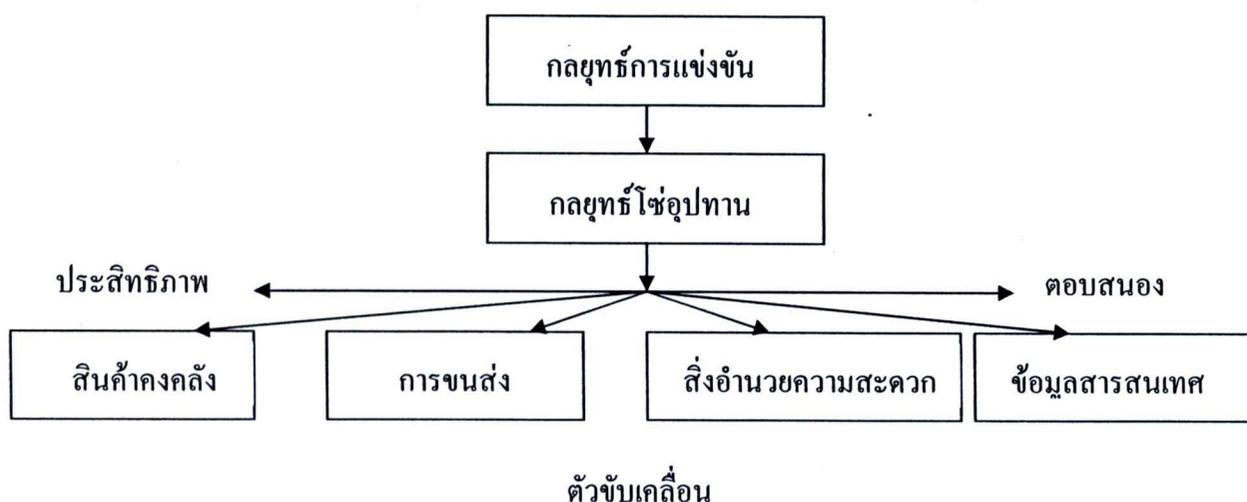
1. วัฏจักรการสั่งซื้อจากลูกค้า (Customer Order Cycle)
2. วัฏจักรการเติมเต็มสินค้า (Replenishment Cycle)
3. วัฏจักรการผลิต (Manufacturing Cycle)
4. วัฏจักรการจัดซื้อจัดหา (Procurement Cycle)

มุมมองแบบการผลัก/ดึง (Push/Pull View) กระบวนการต่างๆ ในโซ่อุปทาน มุมมองแบบการผลัก/ดึง ถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท โดยแบ่งตามการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือตามการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า โดยกระบวนการในการดึง (Pull) จะเกิดขึ้นจากการสั่งซื้อของลูกค้า ส่วนกระบวนการผลัก (Push) จะเริ่มต้นและปฏิบัติการจากการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า เวลาในการปฏิบัติของกระบวนการดึงนั้นจะต้องทราบความต้องการของลูกค้าที่แน่นอนแล้ว ส่วนของกระบวนการผลักนั้นจะยังไม่ทราบความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน โดยความต้องการเกิดจากการพยากรณ์ กระบวนการดึงจะสามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า กระบวนการโต้กลับ (React) เนื่องจากกระบวนการนี้จะโต้กลับเมื่อมีความต้องการจากลูกค้าเข้ามา แต่กระบวนการผลักนั้นอาจจะเรียกได้อีกอย่างว่า กระบวนการพยากรณ์ เนื่องจากเป็นผลของการตอบสนองต่อการพยากรณ์มากกว่ายอดความต้องการจริง และขอบเขตในโซ่อุปทานจะทำการแยกกระบวนการผลักกับกระบวนการดึงออกจากกันอย่างชัดเจน

มุมมองแบบการผลัก/ดึงของโซ่อุปทานจะมีประโยชน์อย่างมากในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการออกแบบโซ่อุปทาน โดยมุมมองนี้จะช่วยให้เห็นถึงข้อพิจารณาต่างๆ ทั้งหมดของกระบวนการในโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับการสั่งซื้อของลูกค้า

ตัวขับเคลื่อนสมรรถนะของโซ่อุปทาน ในการทำความเข้าใจว่าบริษัทหนึ่งจะสามารถปรับปรุงสมรรถนะของโซ่อุปทาน ในส่วนของความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และปรับปรุงประสิทธิภาพของโซ่อุปทานได้ค่านั้นจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงตัวขับเคลื่อนโซ่อุปทานหลักทั้ง 4 ตัวของสมรรถนะของโซ่อุปทาน คือสินค้าคงคลัง การขนส่ง สิ่งอำนวยความสะดวก และข้อมูล โดยจะไม่เพียงแต่พิจารณาตัวขับเคลื่อนสมรรถนะของโซ่อุปทานเหล่านี้ ในด้านความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้า และประสิทธิภาพนั้น แต่ยังพิจารณาถึงความเหมาะสมสอดคล้องกันทางด้านกลยุทธ์ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตลอดโซ่อุปทาน

ด้วยกรอบการทำงานสำหรับวิธีการตัดสินใจด้านโซ่อุปทาน โดยที่บริษัทส่วนใหญ่จะเริ่มต้นจากกลยุทธ์เชิงการแข่งขัน ต่อจากนั้นจะทำการตัดสินใจว่ากลยุทธ์ด้านโซ่อุปทานควรเป็นอย่างไร ซึ่งจะต้องพิจารณาว่าภายในโซ่อุปทานนั้นควรจะทำอย่างไรบ้างในการสร้างประสิทธิภาพ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และต่อจากนั้นจะใช้ตัวขับเคลื่อนโซ่อุปทานทั้ง 4 ตัวในการบรรลุถึงขั้นของสมรรถนะที่โซ่อุปทานต้องการ ถึงแม้ว่ากรอบการทำงานโดยทั่วไปนั้นจะเป็นการมองจากบนลงล่าง แต่ในหลายๆ กรณีแล้วนั้น การศึกษาถึงตัวขับเคลื่อนโซ่อุปทานทั้ง 4 ตัว จะสามารถช่วยแสดงให้เห็นความต้องการในการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของโซ่อุปทาน และกลยุทธ์เชิงการแข่งขัน



รูปที่ 2.9 กรอบการทำงานสำหรับวิธีการตัดสินใจด้านโซ่อุปทาน

ข้อมูลสารสนเทศบทบาทในโซ่อุปทาน ข้อมูลสารสนเทศถือเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของโซ่อุปทาน เนื่องจากถึงแม้ไม่ได้มีลักษณะทางกายภาพ แต่มีผลอย่างมากต่อทุกๆ ส่วนของโซ่อุปทาน โดยพิจารณาจากสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ข้อมูลสารสนเทศเป็นส่วนที่เชื่อมต่อระหว่างขั้นต่างๆ ของโซ่อุปทานและทำให้ขั้นต่างๆ นั้นสามารถประสานกันได้ และนำมาสู่ผลประโยชน์โดยรวมของทั้งโซ่อุปทาน
2. ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานประจำวันของขั้นต่างๆ ในโซ่อุปทานเช่นระบบตารางการผลิตจะใช้ข้อมูลด้านความต้องการในการสร้างตารางการผลิต ทำให้บริษัทสามารถผลิตได้ตามปริมาณ และชนิดที่เหมาะสม ระบบการบริหารสินค้าคงคลังจะใช้ข้อมูลเพื่อทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมของสินค้าคงคลังได้ โดยบริษัทสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศนี้เพื่อพิจารณาว่าสามารถปฏิบัติตามคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าได้หรือไม่

บทบาทในกลยุทธ์ด้านการแข่งขัน ข้อมูลสารสนเทศเป็นตัวขับเคลื่อน ไซ่อุปทานที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากที่แต่ละบริษัทจะสามารถใช้เพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นสิ่งที่ช่วยแสดงให้เห็นถึงผลกระทบจากการใช้ข้อมูลในการพัฒนาบริษัท ซึ่งการตัดสินใจที่สำคัญ คือ ข้อมูลสารสนเทศใดมีค่ามากที่สุดในการลดค่าใช้จ่าย และปรับปรุงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีที่สุด โดยองค์ประกอบของการตัดสินใจด้านข้อมูล จะพิจารณาถึงองค์ประกอบสำคัญภายใน ไซ่อุปทาน ที่ทางบริษัทจะต้องทำการวิเคราะห์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าใน ไซ่อุปทาน

ระบบผลัก (Push)หรือระบบดึง (Pull) เมื่อมีกระบวนการในการตัดสินใจใน ไซ่อุปทาน ต้องทำการตัดสินใจก่อนว่าระบบนั้นเป็นระบบผลักหรือดึงใน ไซ่อุปทาน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เนื่องจากชนิดของระบบที่แตกต่างกันก็ย่อมต้องการข้อมูลที่แตกต่างกันด้วย ระบบผลักต้องการข้อมูลในรูปแบบของการวางแผนความต้องการวัสดุ (Material Requirement Planning : MRP) ส่วนระบบดึงนั้นต้องการข้อมูลที่เป็นข้อมูลของความต้องการจริงๆ และส่งข้อมูลเข้าไปในระบบอย่างรวดเร็วเพื่อทำกิจกรรมตอบสนองต่อความต้องการนั้นๆ ได้อย่างรวดเร็ว

การประสานงาน และการใช้ข้อมูลร่วมกัน เกิดจาก ไซ่อุปทานมีหลายชั้นที่แตกต่างกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ดังนั้นการประสานงาน และการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญมาก ดังนั้นผู้บริหารต้องทำการพิจารณาว่าจะสร้างการประสานงาน และการใช้ข้อมูลใน ไซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

การพยากรณ์ และการวางแผนการผลิตโดยรวม การพยากรณ์เป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ ในการแสดงให้เห็นถึงความต้องการ และเงื่อนไขที่เกิดขึ้น การที่จะได้รับข้อมูลด้านการพยากรณ์ ความต้องการนั้น หมายความว่าต้องใช้เทคนิคที่ค่อนข้างซับซ้อนในการประมาณความต้องการ ในอนาคตหรือสถานะตลาด ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าจะทำการพยากรณ์ได้อย่างไร และมีสิ่งใดบ้างที่ต้องใช้ในการพยากรณ์ บริษัทต่างๆ มักจะใช้การพยากรณ์ทั้งในระดับของการผลิต และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ใช้ในการวางแผนใหม่ๆ หรือใช้ในการเปิดตลาดใหม่ๆ

การที่บริษัทจะสร้างการพยากรณ์นั้น บริษัทต้องการแผนในการปฏิบัติกับการพยากรณ์นั้น การวางแผนการผลิตรวมจะทำการเปลี่ยนการพยากรณ์นั้นเป็นแผนต่างๆ ในการทำให้ได้ความต้องการนั้นการตัดสินใจที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องเผชิญคือ จะใช้การวางแผนการผลิตรวมทั้งในระดับของผู้จัดการใน ไซ่อุปทาน และส่งต่อไปยัง ไซ่อุปทานทั้งหมดได้อย่างไร การวางแผนการผลิตรวมนี้ กลายเป็นสิ่งที่สำคัญมากซึ่งมีผลกระทบต่อความต้องการทั้งในด้านผู้จัดส่งวัตถุดิบ และส่งสินค้า นั้นไปให้กับลูกค้า

เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ในโซ่อุปทาน (Enabling Technology) มีเทคโนโลยีต่างๆ ที่ใช้ข้อมูลร่วมกัน และวิเคราะห์ข้อมูลในโซ่อุปทาน ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าจะใช้เทคโนโลยีใด และนำเทคโนโลยีนั้นเข้าไปในบริษัท และหุ้นส่วนของบริษัทได้อย่างไร การตัดสินใจในเรื่องอื่นๆ คือความสามารถของเทคโนโลยีในการรองรับการใช้งานในอนาคต เทคโนโลยีต่างๆ ประกอบด้วย

3. การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange : EDI) จะทำให้บริษัทสามารถส่ง คำสั่งซื้อไปยังผู้จัดส่งวัตถุดิบได้อย่างรวดเร็วโดย EDI ไม่เพียงแต่มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพเท่านั้นแต่ยังลดเวลาที่ต้องใช้ในการส่งสินค้าให้กับลูกค้า เนื่องจากกระบวนการต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว และแม่นยำกว่าระบบที่ใช้กระดาษในการดำเนินการ

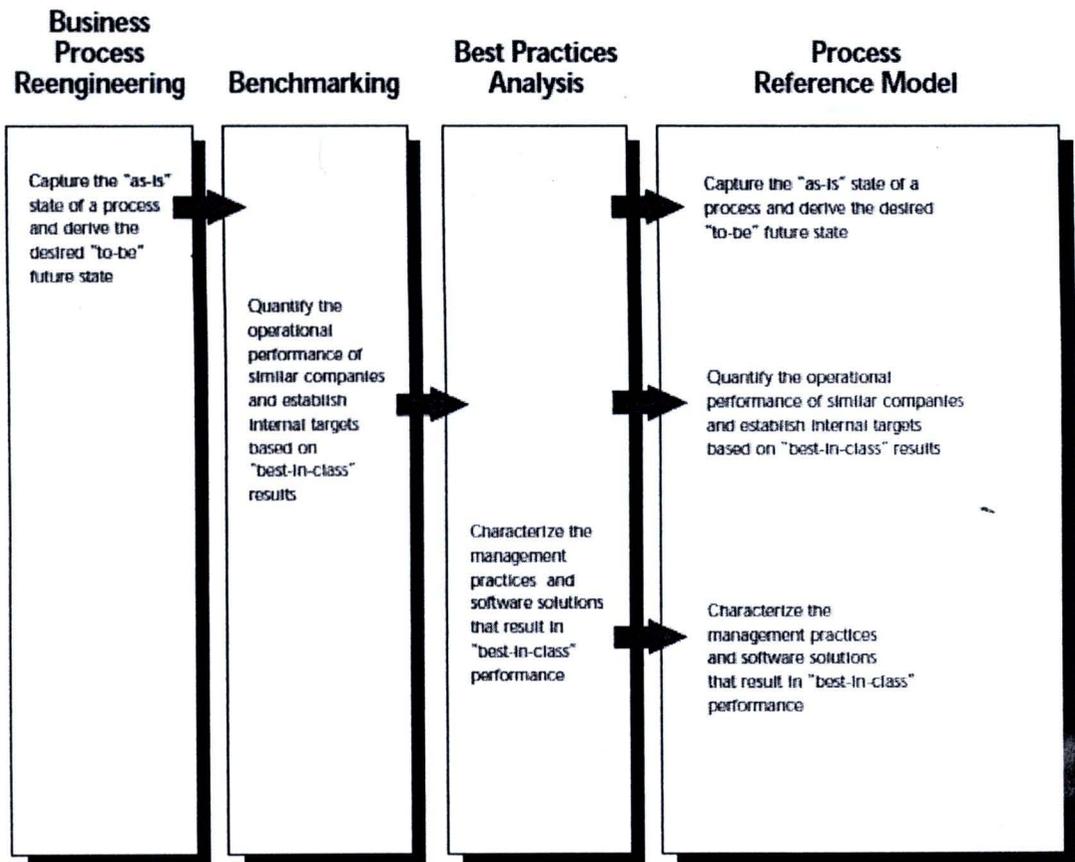
4. อินเทอร์เน็ต ซึ่งมีข้อดีต่างๆ มากมายเหนือกว่า EDI โดยเฉพาะในด้านการใช้ข้อมูลร่วมกัน อินเทอร์เน็ตสามารถเข้าไปได้โดยทุกคนที่เกี่ยวข้อง และสามารถส่งผ่านข้อมูลจำนวนมาก ดังนั้นสามารถทำให้ทุกคนเห็นภาพได้มากกว่า EDI การมองเห็นภาพที่ดีกว่านี้จะทำให้ขั้นตอนต่างๆ ของโซ่อุปทาน มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น การติดต่อผ่านอินเทอร์เน็ตในขั้นตอนต่างๆ ของโซ่อุปทานช่วยให้การติดต่อง่ายขึ้นเนื่องจากเป็นระบบที่เป็นมาตรฐานเหมือนกันทั่วโลก

5. ระบบการวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ (Enterprise Resource Planning : ERP) จะทำให้การตรวจสอบกระบวนการและการมองเห็นภาพของข้อมูลของบริษัทและโซ่อุปทานดียิ่งขึ้นซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ดีขึ้น โดยระบบ ERP จะช่วยในการเก็บข้อมูลส่วนอินเทอร์เน็ตจะช่วยในการมองข้อมูล

6. ซอฟต์แวร์การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management Software : SCMS) เป็นอีกระดับหนึ่งของ ERP โดยโปรแกรมนี้จะช่วยการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลจากการมองภาพโดยรวมของข้อมูล ระบบ ERP จะแสดงให้เห็นว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นต่อไป ในขณะที่ SCM จะช่วยให้บริษัทสามารถตัดสินใจว่าควรทำอย่างไร

แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทาน (Supply Chain Operation Reference-Model, SCOR Model) แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานในโซ่อุปทานหรือ (Supply Chain Operation Reference- Model, SCOR Model) ถูกพัฒนาขึ้นโดย Supply Chain Council (SCC) ซึ่งเป็นองค์กรอิสระที่ไม่หวังผลกำไร โดยเป็นการร่วมมือกันของบริษัทอุตสาหกรรมต่างๆ กว่า 700 บริษัท ตั้งขึ้นมาในปี 1996 เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนบริษัทหรือองค์กรที่สนใจ การจัดการโซ่อุปทาน และการนำไปปฏิบัติ โดยที่องค์กรนี้พัฒนา SCOR Model ขึ้นมาเพื่อใช้อธิบายลักษณะ และแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความพึงพอใจกับลูกค้า และช่วยแก้ปัญหาการขาดภาษามาตรฐานและกรอบการทำงาน (Framework) เดียวกัน ในการพัฒนาและปรับปรุงโซ่อุปทาน ส่วนประกอบของแบบจำลองที่ช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้คือการกำหนด

กระบวนการต่างๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดเมตริกซ์ (Metric) ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน สำหรับการวัดประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการ และมีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ที่เสนอไว้ในแต่ละกระบวนการเพื่อที่จะให้องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้เป็นไปตาม Process Reference Model



รูปที่ 2.10 Process Reference Model

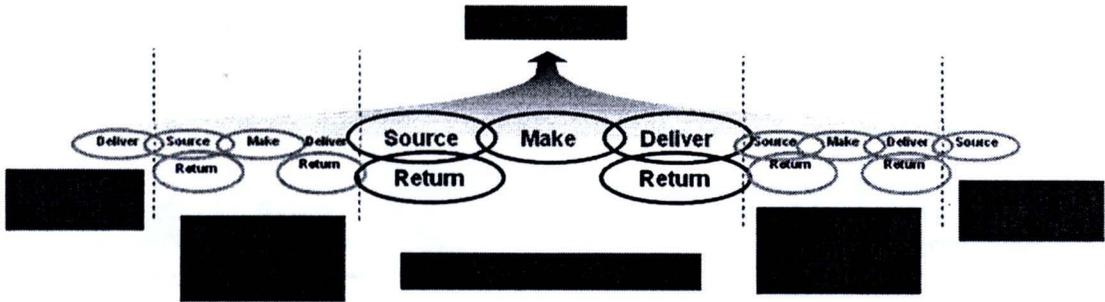
ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

ตัวแบบจำลองในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน จะประกอบด้วยกระบวนการพื้นฐานที่สำคัญ 5 ส่วน

1. การวางแผน (Plan)
2. การจัดหาวัตถุดิบ (Source)
3. การผลิต (Make)

4. การจัดส่ง (Deliver)
5. การส่งคืน (Return)

Plan-Source-Make-Deliver-Return



รูปที่ 2.11 SCOR is organized around five major management processes

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

กระบวนการจัดการพื้นฐานทั้ง 5 กระบวนการ Plan, Source, Make, Deliver, และ Return ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ลักษณะ คือ การวางแผน (Plan) การดำเนินการ (Execution) การที่ทำให้เกิดขึ้น (Enable process)

การวางแผน (Planning) คือ กระบวนการไหล การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการที่คาดไว้ โดยการวางแผนต้องทำให้ทรัพยากรสอดคล้องกับความต้องการโดยรวมซึ่งจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาปกติ และสามารถกระจายไปยังทรัพยากรกับความต้องการในโซ่อุปทานได้

การดำเนินการ (Execution) คือ กิจกรรมที่จะถูกกระตุ้นหรือถูกสั่งจากแผน หรือความต้องการที่แท้จริงซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงสถานะของผลิตภัณฑ์ โดยรวมถึงการจัดตารางและลำดับขั้นตอนในการผลิต การแปรสภาพวัตถุดิบและการบริการ และการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์

กระบวนการที่ทำให้เกิดขึ้น (Enable Process) คือ กิจกรรมการจัดการเตรียมกฎการดำเนินงาน และการจัดการข้อมูลหรือความสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน และกระบวนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการพัฒนาโซ่อุปทาน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนและสามารถนำ SCOR Model ไปใช้ได้อย่างเป็นขั้นตอน ตัวแบบจำลองในการพัฒนาโซ่อุปทานจึงได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาเป็น 4 ระดับ ซึ่งในแต่ละ

ระดับจะกำหนดกระบวนการจัดการ มาตรฐาน (Metrics) แนวทางในการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) และลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในโซ่อุปทานให้มีรูปแบบเดียวกันที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยขั้นตอนทั้ง 4 ระดับ ประกอบไปด้วย

| | Level | | Schematic | Comments |
|---|-------|--|-----------|--|
| | # | Description | | |
| Supply Chain Operations Reference model | 1 | Top Level (Process Types) | | Level 1 defines the scope and content for the Supply Chain Operations Reference model Here basis of competition performance targets are set |
| | 2 | Configuration Level (Process Categories) | | A company's supply chain can be "configured-to-order" at Level 2 from approximately 24 core "process categories." Companies implement their operations strategy through their unique supply chain configuration. |
| | 3 | Process Element Level (Decompose Processes) | | Level 3 defines a company's ability to compete successfully in its chosen markets and consists of: <ul style="list-style-type: none"> • Process element definitions • Process element information inputs and outputs • Process performance metrics • Best practices, where applicable • System capabilities required to support best practices Companies "fine tune" their Operations Strategy at Level 3 |
| | 4 | Implementation Level (Decompose Process Elements) | | Companies implement specific supply chain management practices at this level Level 4 defines practices to achieve competitive advantage and to adapt to changing business conditions |

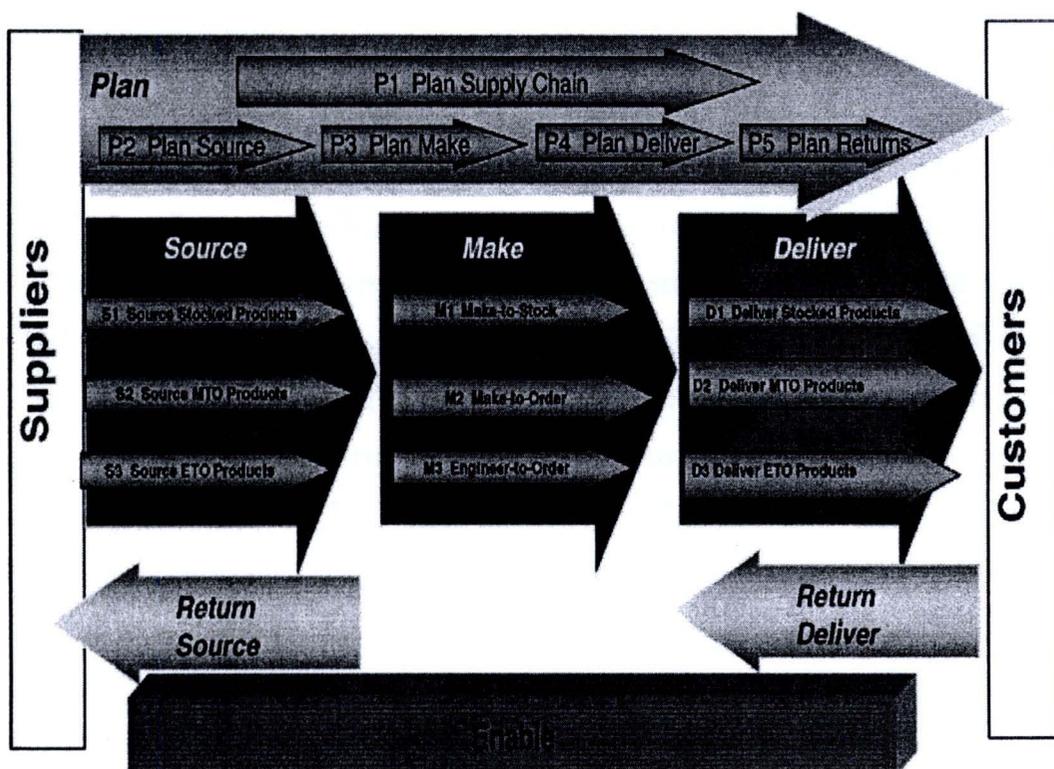
รูปที่ 2.12 SCOR เป็นแบบจำลองตามขั้นตอนด้วยขอบเขตที่กำหนด

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

ระดับที่ 1 เป็นการกำหนดขอบเขต และตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน

ระดับที่ 2 เป็นเครื่องมือในการสร้างแบบจำลองโซ่อุปทานในองค์กรของตน โดยทำการจับลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์กรเข้ากับแบบจำลองจะเป็นแบบ Make to Stock (M1) ดังนั้น Source และ Delivery ก็จะเป็น Source Make to Stock Product (S1) และ Delivery Stocked Product (D1) ตามลำดับ และใน ระดับที่ 2 นี้จะเป็นการปฏิบัติงาน 3 ประเภท คือ Planning เป็นการวางแผนการจัดสรรการใช้ทรัพยากร และการวางแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน Executing เป็นการปฏิบัติงานหรือการกระทำในส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็ Source, Make หรือ Delivery และ

สุดท้าย Enabling คือกระบวนการสนับสนุนในการ Planning และ Executing จะเป็น Plan Make และ Enable Make ตามลำดับรูปที่ 2.13 แสดงรายละเอียดของ Process Categories ในระดับที่ 2 ของ SCOR Model



รูปที่ 2.13 การแยกแยะกระบวนการในระดับที่ 2

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

ระดับที่ 3 ประกอบไปด้วยการนิยามส่วนประกอบของกระบวนการต่างๆ ข้อมูลของปัจจัยขาเข้า (Input) และปัจจัยขาออก (Output) ในแต่ละกระบวนการ และมีตัววัดประสิทธิภาพกระบวนการ และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)

ระดับที่ 4 ไม่ได้กำหนดไว้ใน SCOR Model แต่เป็นกิจกรรมที่แต่ละองค์กรจะต้องกำหนดกระบวนการทางธุรกิจของตัวเองในรายละเอียดของแต่ละผลิตภัณฑ์ หรืออุตสาหกรรมโดยมีการเชื่อมโยงกับระดับที่ 3

มาตรวัดและการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Metric and Best Practices)

มาตรวัด (Metric) ในแบบจำลอง SCOR ได้ถูกออกแบบอย่างเป็นระบบ โดยมี 5 ชนิด

คือ

1. ความน่าเชื่อถือ (Reliability)
2. การตอบสนอง (Responsiveness)
3. ความยืดหยุ่น (Flexibility)
4. ต้นทุน (Cost)
5. สินทรัพย์ (Assets)

ความน่าเชื่อถือ การตอบสนองและความยืดหยุ่นเป็นมาตรวัดจากภายนอก (โดยถูกผลักดันจากลูกค้า) ส่วนต้นทุน และสินทรัพย์เป็นมุมมองภายในองค์กร แบบจำลอง SCOR สนับสนุนการวัดสมรรถนะในแต่ละระดับของแบบจำลอง SCOR มาตรวัดระดับที่ 1 ของแบบจำลอง SCOR จะให้ภาพรวมของโซ่อุปทานในการประเมินการจัดการของโซ่อุปทาน ส่วนในระดับที่ 2 และ 3 ของแบบจำลอง SCOR มีรายละเอียดเฉพาะที่แยกย่อยลงไปในมาตรวัดที่เกี่ยวข้องกันในแต่ละชนิดของกระบวนการ (Process Categories) และองค์ประกอบของกระบวนการ (Process Element) แบบจำลอง SCOR มีมาตรวัดอีกมากมายสำหรับแต่ละชนิดของกระบวนการและรวมทั้งองค์ประกอบของกระบวนการในระดับที่ 3 ที่แยกย่อยลงมาเป็นรายละเอียด

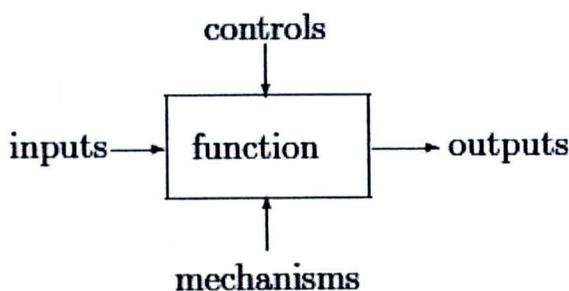
การใช้แบบจำลอง SCOR เพื่อปรับปรุงในโซ่อุปทาน

มาตรวัดอ้างอิงทั้งหลายส่วนใหญ่ที่ใช้ในธุรกิจ และอุตสาหกรรมจะอยู่บนพื้นฐานของแบบจำลองต่างๆ เช่น Balance Scorecard หรือกลุ่มเกณฑ์การวัดที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรต่างๆ มาตรวัดในแบบจำลอง SCOR ถูกออกแบบมาในรูปของการแบ่งแยกมาตรวัดออกเป็นส่วนย่อยๆ ตามคุณลักษณะของสมรรถนะของแบบจำลอง SCOR มาใช้คือการกำหนดมาตรวัด และทำความเข้าใจ ถึงความสัมพันธ์ของมาตรวัดที่แต่ละองค์กรได้นิยามไว้สำหรับแต่ละชนิดของกระบวนการต่างๆ ตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการและรวมถึงคุณลักษณะของสมรรถนะตามแบบจำลอง SCOR

แผนภาพกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Mapping)

กระบวนการทางธุรกิจบอกให้ทราบถึงสถานภาพในปัจจุบัน ของการไหลของข้อมูล และวัตถุดิบระหว่างองค์กร และภายในองค์กร การวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจ สามารถทำได้ โดยการทำผังกระบวนการทำงานปัจจุบัน ซึ่งจะมีเครื่องมือช่วยในการเขียนคือ เครื่องมือทางกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Mapping Tool) เพื่อช่วยในการพัฒนา และให้มีความเข้าใจร่วมกัน ทั้งยังช่วยหาวิธีในการปรับปรุงกระบวนการในปัจจุบัน เช่น รอบเวลา ต้นทุน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นต้น และสามารถออกแบบการทำงานใหม่ได้

Integration Definition for Function Modeling (IDEF0) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุง และวิเคราะห์กระบวนการธุรกิจ ซึ่งมุ่งเน้นการบ่งชี้กระบวนการ แสดงถึงรูปร่าง การจัดการธุรกิจ การปรับปรุงกระบวนการ และระบบที่ซับซ้อนซึ่ง IDEF0 ใช้สำหรับแสดงกระบวนการธุรกิจและการไหลของข้อมูล เป็นวิธีการที่ใช้ในการจำลองการตัดสินใจ การกระทำ และกิจกรรมขององค์กร แสดงการวิเคราะห์การติดต่อสื่อสาร ประสานงาน IDEF0 มีส่วนประกอบหลักๆ คือ ปัจจัยเข้า, ปัจจัยออก, ตัวควบคุม และตัวขับเคลื่อน



ภาพที่ 2.14 แสดงส่วนประกอบของ IDEF0 (Hanrahan, 1995)

ในขั้นต้นของการวิเคราะห์ ควรจะมีการบันทึกรายละเอียดที่ต้องการทั้งหมดในแต่ละกระบวนการเพื่อนำผลที่ได้ไปเขียนเป็นแผนของกระบวนการไหลของข้อมูลสารสนเทศ หลังจากนั้นจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผู้การกำจัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็น ช่วยลดความสูญเสีย และความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในกระบวนการ

การวางแผนขั้นสูง (Advance Planning)

ในห่วงโซ่อุปทานมีการเชื่อมโยงส่วนต่างๆ หลายส่วน กระบวนการต่างๆ เหล่านี้จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยความร่วมมือซึ่งกัน และกัน รวมถึงกระบวนการตัดสินใจก็เป็นเรื่องสำคัญเช่นกันในการดำเนินกิจกรรมห่วงโซ่อุปทาน การวางแผนมีส่วนสำคัญอย่างมากที่จะช่วยในกระบวนการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการวางแผนจะช่วยบ่งชี้ทางเลือกของกิจกรรมต่างๆ ในอนาคตเพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการวางแผนสามารถแบ่งออกเป็นส่วนย่อย ดังนี้

1. การวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาที่จะทำการตัดสินใจ
2. การบ่งชี้เป้าหมายที่ต้องการ
3. การพยากรณ์ของการพัฒนาในอนาคต
4. การบ่งชี้ และการประเมินวิธีการหรือกิจกรรมที่เป็นไปได้

5. การเลือกวิธีการที่ดีที่สุด

ในโซ่อุปทานมีความสลับซับซ้อน และมีรายละเอียดต่างๆ มากมาย ดังนั้นเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมการวางแผนในโซ่อุปทานได้ จึงมีความจำเป็นต้องทำออกมาให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้ง่าย โดยรูปแบบที่สร้างขึ้นมานี้เรียกว่า Model ซึ่ง Model จะนำเสนอในส่วนที่สำคัญเท่านั้น และสามารถทำให้เราเห็นภาพรวมของระบบ แต่ไม่ได้แสดงรายละเอียด ในการวางแผนไม่สามารถจะกำหนดได้ว่าจะทำการวางแผนยาวเพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมที่จะทำการวางแผนในโซ่อุปทาน ช่วงระยะเวลาที่ครอบคลุมในการวางแผนเรียกว่า Planning Horizon ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

การวางแผนระยะยาว (Longterm Planning)

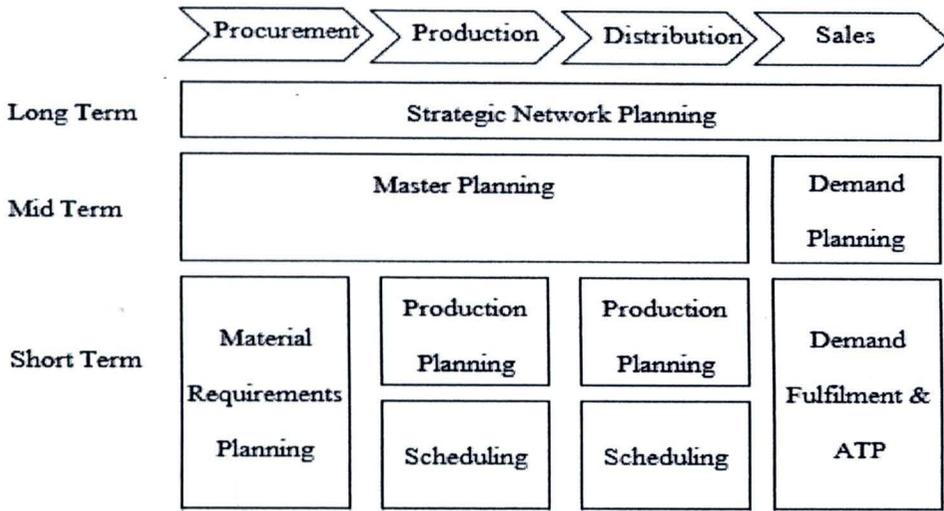
การวางแผนเพื่อการตัดสินใจในระดับนี้เรียกว่า Strategic Decisions และทำให้สามารถสร้างความต้องการเบื้องต้นสำหรับการพัฒนาในโซ่อุปทานระดับ Enterprise ในอนาคต กระบวนการในระดับนี้จะรวมถึงการทำการออกแบบโครงสร้างในโซ่อุปทาน ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นด้วย กิจกรรมที่มีการดำเนินการในระดับนี้ประกอบด้วย Product Program and Strategic Sale Planning, Physical Distribution Structure, Plant Location and Production System, Material Program and Supplier Selection, and Coorelations

การวางแผนระยะกลาง (Midterm Planning)

จากกระบวนการใน Longterm Planning เราจะมาดำเนินการต่อในระดับ Midterm Planning เพื่อหาแนวทางที่ควรจะเป็นในระดับปฏิบัติการ โดยจะเริ่มกำหนดกระบวนการไหลของส่วนต่างๆ ในโซ่อุปทาน เวลาที่ใช้ ทรัพยากรที่ต้องการใช้ กิจกรรมที่มีการดำเนินการในระดับนี้ประกอบด้วย Midterm Sale Planning (Midterm Demand Planning), Distribution Planning, Master Production Scheduling and Capacity Planning, Personal Planning, Material Requirement Planning

การวางแผนระยะสั้น (Shortterm Planning)

เป็นการวางแผนในระดับต่ำสุด โดยจะลงถึงรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ อย่างละเอียด กิจกรรมที่มีการดำเนินการในระดับนี้ประกอบด้วย Shortterm Sale Planning (Shortterm Demand Planning), Warehouse Replenishment/Transport Planning, Lot-sizing and Machine Scheduling, Shop Floor Control Shortterm, Shortterm Personal Planning/Ordering Materials การวางแผนในระดับ Midterm และ Shortterm เรียกว่า Operational หรือ Tactical โครงสร้างของการวางแผนทั้งหมดแสดงดังรูปที่ 2.15



รูปที่ 2.15 Planning Horizon ในแต่ละระดับ

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่ากิจกรรมของการวางแผนความต้องการ (Demand Planning) จะเป็นกิจกรรมหนึ่งของกระบวนการวางแผนขั้นสูง โดยจะอยู่ในระดับของ Midterm and Shortterm Planning

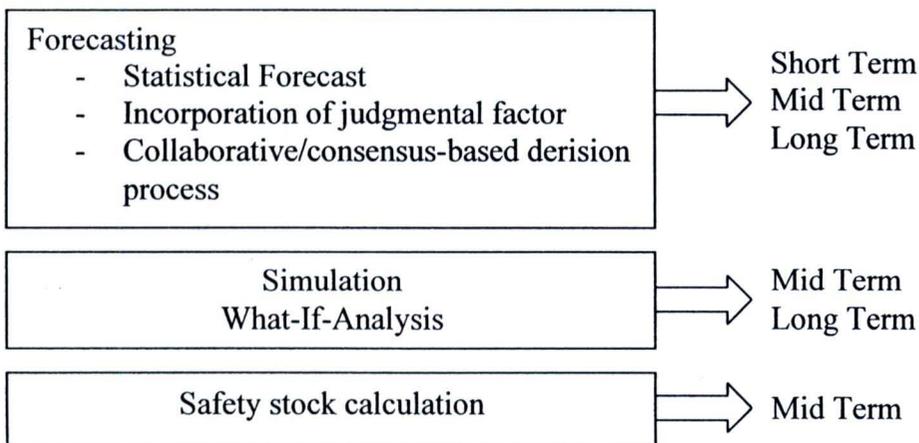
การวางแผนความต้องการ (Demand Planning)

ผลประโยชน์ใหญ่ที่เชื่อกันว่าจะได้รับจากการจัดการโซ่อุปทานคือ ระดับของสินค้าคงคลังที่ลดลงรวมถึงระดับของ Safety Stock ที่ลดลงด้วย Safety Stock มีเพื่อรองรับความผันแปรที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทาน ดังนั้นก่อนที่จะลดระดับของ Safety Stock ได้จะต้องลดความผันแปรในโซ่อุปทาน ความผันแปรประกอบด้วย กระบวนการที่ไม่แน่นอน (กระบวนการผลิตที่ไม่แน่นอน ระยะเวลาที่เปลี่ยนแปลง) ความต้องการที่ไม่แน่นอน (ความแตกต่างระหว่างความต้องการที่คาดการณ์ไว้กับการขายที่เกิดขึ้นจริง เป้าหมายของการวางแผนความต้องการ คือ ต้องการปรับปรุงความเที่ยงตรงในการวางแผนความต้องการ และคำนวณระดับของ Safety Stock เพื่อรองรับระดับของ Service Level ที่ต้องการจะเป็นการวางแผนความต้องการที่ดีจะช่วยให้ การดำเนินการในโซ่อุปทานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

โครงสร้างของการวางแผนความต้องการ

ในการวางระบบการวางแผนความต้องการ จะต้องกำหนดก่อนว่าอะไรคือผลที่ต้องการจะได้รับจากการวางแผนความต้องการ และใครในโซ่อุปทานที่ต้องการบ้าง จากรูปที่ 2.16 จะแสดงถึงกิจกรรมต่างๆ ในการวางแผนความต้องการและช่วงเวลาของการวางแผน และผลลัพธ์จากการ

วางแผนความต้องการ ตัวอย่างเช่น การวางแผนการผลิตหลักในระยะกลางต้องการข้อมูลจากการวางแผนความต้องการสำหรับทุกๆ สินค้า สถานที่ที่จะนำสินค้าไปขาย ระดับของ Safety Stock ที่ต้องการสำหรับทุกๆ ศูนย์กระจายสินค้า ส่วนของการวางแผนระยะสั้นสำหรับการเติมเต็มสินค้า ต้องการการวางแผนความต้องการรายวันในทุกๆ สินค้า แต่ที่สำคัญคือเราควรที่จะวางระบบการวางแผนทั้งกระบวนการในโซ่อุปทานก่อนที่จะกำหนดโครงสร้างของการวางแผนความต้องการ ส่วนของโครงสร้างและวิธีที่มีประสิทธิภาพ



รูปที่ 2.16 Demand Planning Tasks

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

การทำการพยากรณ์ในการวางแผนความต้องการมีเครื่องมือที่ใช้ช่วยในการวางแผน 3 อย่างดังนี้

1. การใช้วิธีการพยากรณ์โดยหลักการทางสถิติสมัยใหม่เพื่อสร้างการพยากรณ์ในหลายๆ สินค้าแบบอัตโนมัติ วิธีนี้เป็นวิธีพื้นฐานขั้นต้นของการวางแผนความต้องการ ซึ่งหลักการทางสถิติที่นิยมนำมาใช้ในการพยากรณ์ได้แก่ Moving Average Smoothing, Holt's Method และ Seasonal Linear Regression เป็นต้น
2. การเพิ่มข้อมูลในส่วนของผลกระทบต่างๆ ที่จะทำให้การขายเพิ่มขึ้นหรือลดลง เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายของฝ่ายขาย การเกิดภัยทางธรรมชาติ กฎหมายต่างๆ ของทางรัฐบาล เป็นต้น
3. ส่วนสุดท้ายที่สำคัญคือการทำให้ทั้งสองขั้นตอนมีประสิทธิภาพได้นั้นความร่วมมือซึ่งกัน และกันของส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนความต้องการ และตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการวางแผนความต้องการ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ของการวางแผน

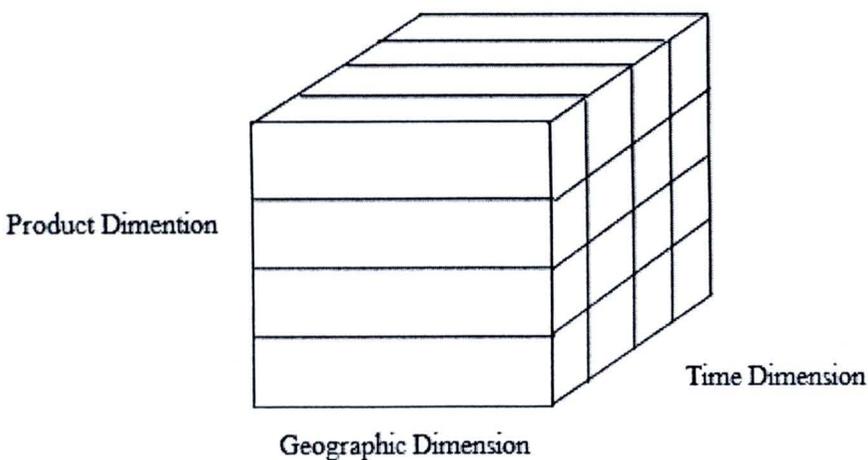
ความต้องการที่เป็นที่ยอมรับของทุกๆ ฝ่าย และนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้ในทุกๆ กระบวนการของการวางแผนในโซ่อุปทาน ต่อไป

กระบวนการต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อให้การพยากรณ์ใกล้เคียงกับความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุดเพื่อให้สามารถมีสินค้ารองรับความต้องการของลูกค้าทุกที่ ทุกเวลา ในจำนวนที่ครบถ้วนตามที่ลูกค้าต้องการ จากรูปที่ 2.17 จะแสดงถึงมิติของการวางแผนความต้องการซึ่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้

- มิติในส่วนของสินค้าประกอบด้วยสินค้ากลุ่มของสินค้า Family ของสินค้า Line ของสินค้า โดยระดับของมิติสินค้าในระดับสูงสุดจะทำให้เห็นภาพรวมของสินค้า ส่วนระดับต่ำสุดช่วยในเรื่องของการทำการพยากรณ์

- มิติในส่วนของภูมิประเทศประกอบด้วย ลูกค้า บริเวณของการขายสินค้า บริเวณของศูนย์กระจายสินค้า ส่วนนี้จะช่วยในเรื่องของโครงสร้างการตลาดและการขายสินค้าว่าจะวางอย่างไร

- มิติในส่วนของเวลาประกอบด้วย ความถี่ของช่วงเวลา (วัน, สัปดาห์และเดือน) และช่วงเวลาของการวางแผน (Planning Horizon) ในส่วนนี้จะใช้ในการกำหนดความถี่ในการวางแผน โดยปกติจะเริ่มที่ระดับบนสุด (ปีหรือเดือน) ลงมาถึงระดับต่ำส่วนที่จะลงมาขนาดไหนขึ้นอยู่กับลักษณะของสินค้าและตลาดซึ่งในบางครั้งอาจจะทำแค่ระดับสัปดาห์เพียงพอแล้ว และในการทำการพยากรณ์สำหรับการวางแผนความต้องการจำเป็นต้องมีส่วนประกอบทั้งสามอย่างนี้เสมอ



รูปที่ 2.17 Three Dimensional structure of demand planning data

ที่มา : Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) 6.0 Introduction

ธุรกิจขายตรง การขายตรง คือ การทำตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคในลักษณะของการนำเสนอขายต่อผู้บริโภคโดยตรง ณ ที่อยู่อาศัยของผู้บริโภคหรือที่อยู่อาศัยของผู้อื่น ณ ที่ทำงานของผู้บริโภคหรือที่อื่นๆ ซึ่งห่างจากที่ตั้งร้านค้าปลีกถาวร ทั้งนี้โดยผู้ขายตรงใช้การอธิบายหรือการสาธิตสินค้าเป็นกลยุทธ์หลักในการเสนอขาย ผู้ขายตรงคือ บุคคลผู้ซึ่งเป็นสมาชิกของระบบการจัดจำหน่ายของบริษัทผู้ประกอบธุรกิจขายตรง ผู้ขายตรงอาจเป็นตัวแทนการค้าอิสระ ผู้รับเหมาอิสระ ผู้จำหน่ายอิสระ ลูกจ้างเป็นตัวแทนขาย ตัวแทนอิสระ (สมาคมการขายโดยตรงไทย, ม.ป.ป.: 2)

ความแตกต่างระหว่างธุรกิจขายตรงแบบชั้นเดียวและธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น

ธุรกิจขายตรงแบบชั้นเดียว หรือธุรกิจ SLM (Single Level Marketing) คือ การที่นักขายนำสินค้าไปเสนอขายให้กับลูกค้าถึงที่บ้าน ลูกค้าส่วนใหญ่คือคนแปลกหน้าที่ไม่รู้จักและคุ้นเคยกัน โดยมีเป้าหมายคือยอดการจัดจำหน่าย เงินรางวัล และเงินเดือนประจำที่ได้รับ โดยนักขายตรงคือลูกจ้างของบริษัท

ธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น หรือธุรกิจ MLM (Multi Level Marketing) คือ การที่นักขายตรงระบบหลายชั้น (Distributor) นำสินค้าไปเสนอขายให้กับลูกค้าถึงที่บ้าน ซึ่งเป็นลูกค้าที่มีความสนิทสนม และรู้จักกัน โดยมีเป้าหมายในการสร้างเครือข่าย (Network) คือการจัดตั้งองค์กรสมาชิกขึ้นตามแผนการขายการตลาด นักขายตรงคือผู้ที่เป็นเจ้าของธุรกิจของตนเอง มีการบริหารและการจัดการธุรกิจด้วยตนเอง บริษัทเป็นเพียงหุ้นส่วน ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้จัดเก็บสินค้า ผลิตสินค้า และส่งเสริมการฝึกอบรมเท่านั้น

ความแตกต่างระหว่างธุรกิจขายตรงแบบชั้นเดียวกับธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้น ก็คือ “เป้าหมาย” เป้าหมายของการขายแบบชั้นเดียวนั้น มักจะเน้นที่การขายสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่การขายแบบหลายชั้นมีเป้าหมายที่มากกว่านั้น กล่าวคือ มีทั้งการขายสินค้า และการชักชวนคนเข้ามาเป็นสมาชิก และต้องทำทั้งสองวิธี (ธานี, 2535: 16-17)

การขายตรงแบบหลายชั้นเป็นระบบการขายที่มีประสิทธิภาพมาก และกลับสามารถสร้างผลงานในเวลาอันสั้น ในขณะที่การขายตรงทั่วไปทำไม่ได้ (ธานี, 2535: 16-17) การขายแบบ MLM คือ การสร้างผู้นำที่มีคุณภาพ และศักยภาพที่สามารถถ่ายทอดวิชาการทำธุรกิจเครือข่าย รวมทั้งการเป็นวิทยากรบนเวที หรือหน้าชั้นเรียนได้เป็นอย่างดี ธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้นไม่มีการโฆษณาสินค้าแบบทั่วไป แต่ใช้สมาชิกขององค์กรเป็นสื่อและทางผู้ประกอบการจะจ่ายค่าตอบแทนเป็นเปอร์เซ็นต์จากการขายสินค้าให้กับสมาชิกนี้คือ ความแตกต่างกับธุรกิจขายตรงแบบชั้นเดียวและธุรกิจทั่วไป ซึ่งธุรกิจธรรมดานั้นต้องจ้างบริษัทโฆษณา มีการประชาสัมพันธ์ไว้เป็นอย่างดี มีมีออาชีพรับจ้าง รับทำตั้งแต่การวิจัยตลาด ระบุกลุ่มเป้าหมาย และควรทำโฆษณาหรือออกอากาศทางวิทยุ ทางโทรทัศน์ช่วงเวลาใด ถ้างลองโฆษณาทางนิตยสาร ควรเป็นนิตยสารประเภทใด การใช้

ถ้อยคำภาษา ตัวอักษรเพื่อดึงดูดให้กลุ่มเป้าหมายสนใจ ซึ่งมีการวางแผนโดยมืออาชีพทั้งสิ้น (ราชต, 2544:71)

ในปัจจุบัน มีบริษัทขายตรงแบบหลายชั้นมากมายที่เปิดดำเนินการ บางบริษัทเปิดขึ้นเพื่อ Kob โภชผลประโยชน์ แล้วเลิกกิจการไปในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้ประชาชนที่ขาดความรู้ ประสบการณ์ตกเป็นกลุ่มเป้าหมายได้ง่าย มีข้อสังเกตสำหรับบริษัทขายตรงแบบหลายชั้นที่ดีมี 4 ประการ คือ

1. สินค้าดี ต้องมีมาตรฐานครบ 6 ข้อ คือ
 - 1.1 มีรากฐานความเป็นมาทางวิชาการอย่างชัดเจน
 - 1.2 ต้องมีผลการใช้ที่เห็นผลชัดเจน
 - 1.3 เป็นสินค้าที่ใช้แล้วหมดไป
 - 1.4 ต้องได้รับการยอมรับ ในระดับชาติ และนานาชาติ
 - 1.5 ต้องเป็นสินค้าที่มีจุดเด่นชัดเจน แตกต่างจากสินค้าอื่นๆ และ ไม่มีคู่แข่ง
 - 1.6 ราคาต้องเป็นธรรม
2. แผนการขายการตลาดดี
 - 2.1 ต้องมีความเป็นธรรม ยุติธรรม ตำแหน่งในธุรกิจสามารถแข่งขันได้
 - 2.2 ผลงานสะสม ผลตอบแทนยุติธรรมตามความสามารถ รายได้ไม่มีที่สิ้นสุด
 - 2.3 เมื่อขึ้นตำแหน่งแล้วอดไม่ตก
 - 2.4 แผนการตลาดมีความเป็นไปได้อย่างชัดเจน สามารถประสบความสำเร็จได้

และมีความมั่นคงมีมรดกตกทอดให้
3. บริษัทดี มีความมั่นคง
 - 3.1 ผู้บริหารเป็นที่น่าเชื่อถือมีชื่อเสียง
 - 3.2 มีระบบในการจัดการบริหารที่ดี
 - 3.3 ทุนจดทะเบียนทรัพย์สินของบริษัทชัดเจน
 - 3.4 ผลการประกอบการชัดเจน (ยอดจำหน่าย)
 - 3.5 มีเครือข่ายสาขาทั่วประเทศ
4. มีกระบวนการฝึกอบรมที่ดี ซึ่งบริษัทที่ถูกต้องจะมีกิจกรรมจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องดังนี้
 - 4.1 ต้องจัดอบรมให้ผู้เข้าร่วมธุรกิจได้รู้แนวทางการทำธุรกิจอย่างถูกต้อง
 - 4.2 สนับสนุนการขายการตลาด
 - 4.3 ให้ผู้เข้าร่วมธุรกิจได้เรียนรู้เรื่องสินค้า ผลิตภัณฑ์ เพื่อการแนะนำที่ถูกต้อง

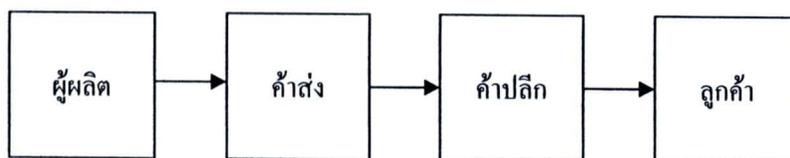
4.4 เพื่อการพัฒนาตนเองของผู้ร่วมธุรกิจ และสร้างผู้นำในองค์กรให้สร้างเครื่อง
เครือข่ายธุรกิจต่อไปได้

4.5 จัดสัมมนาเพื่อเรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ประสบความสำเร็จ และนำไปใช้ด้วยความ
ความเข้าใจที่ดี (เบญจวรรณ, 2542: 172-174)

อนาคตของการดำเนินธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้นในประเทศไทย มีแนวโน้มจะไปได้
ด้วยดีมีบริษัทที่ดำเนินธุรกิจขายตรงแบบหลายชั้นที่ประสบความสำเร็จ มียอดการจัดจำหน่ายในแต่ละ
ปีมีมูลค่าเป็นพันๆ ล้านบาท ดังจะเห็นได้จากการฉลองความสำเร็จในหน้าหนังสือพิมพ์รายวัน
หรือหนังสือพิมพ์เศรษฐกิจ กว่าธุรกิจเหล่านั้นจะประสบความสำเร็จได้นั้น ทุกบริษัท ทุกองค์กร
พยายามค้นหาความรู้ต่างๆ ที่จะมาพัฒนาบุคลากรของบริษัท ในเรื่องการจัดประชุมสัมมนาต่างๆ
เพื่อเพิ่มจำนวนสมาชิกให้กับองค์กร อีกทั้งวิทยากรรับเชิญ ต้องเป็นนักพูดที่ดี มีจิตวิทยา (รชต,
2544: 71) หนึ่งในธุรกิจการขายตรงแบบหลายชั้น ที่ได้รับการยอมรับจากสมาคมการขายโดยตรง
ไทย ก็คือธุรกิจขายตรงซึ่งได้นำเสนอประวัติและแนวคิดดังนี้

2.2 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรธุรกิจขายตรง

2.2.1 ความแตกต่างระหว่างธุรกิจทั่วไปและธุรกิจขายตรง ลักษณะของธุรกิจทั่วไป



รูปที่ 2.18 ภาพแสดงลักษณะของธุรกิจทั่วไป

ที่มา : วิทิต และจินตนา, 2540: 90

ในธุรกิจทั่วๆ ไปคนส่วนใหญ่เป็นเพียงลูกค้า โดยซื้อสินค้าที่ร้านค้าปลีกใกล้บ้าน ซึ่ง
ราคาสินค้าได้รวมค่าขนส่ง ค่าโฆษณาต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น ผู้ผลิตได้รับกำไร 40% ผู้ค้าส่ง และผู้ค้า
ปลีกได้รับ กำไร 30% โดยลูกค้าเป็นผู้รับภาระจ่ายค่าสินค้า 100% เป็นต้น

ลักษณะของธุรกิจขายตรง



รูปที่ 2.19 ภาพแสดงลักษณะของธุรกิจขายตรง

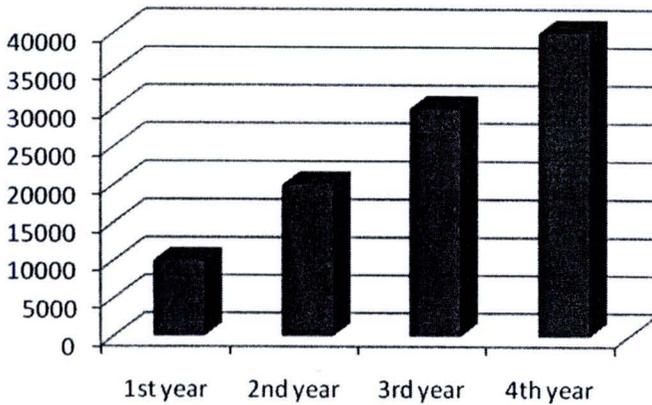
ที่มา: วิทิต และจินตนา, 2542: 90

ในธุรกิจขายตรง การสั่งซื้อสินค้านั้น ต้องผ่านตัวแทนก็คือ นักธุรกิจอิสระผู้จำหน่ายของทางบริษัท ซึ่งเป็นทั้งผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก สินค้าไม่มีการจำหน่ายตามร้านค้าทั่วไป นอกจากนั้นลูกค้าสามารถสมัครเป็นสมาชิกเพื่อใช้สินค้าได้ในราคาต้นทุน และเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าได้

รายได้ของธุรกิจและอาชีพต่างๆ ไป แบ่งเป็น 5 รูปแบบ

เมื่อพิจารณาโดยยึดหลักการ ได้มาของรายได้เพื่อรวบรวมเป็นหมวดหมู่ให้เป็นไดอะแกรมมองเห็นได้สามารถจัดได้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. รายได้แบบรับครั้งเดียว (One time Income)



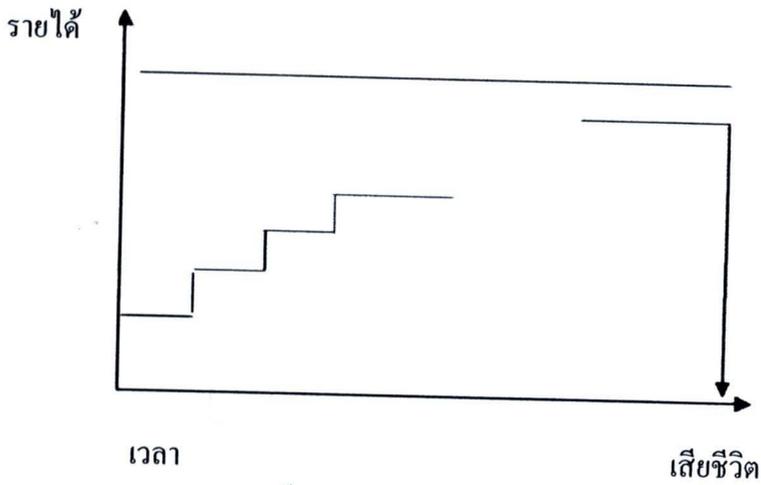
■ Income

รูปที่ 2.20 ภาพแสดงรายได้แบบรับครั้งเดียว

ที่มา : วิทิต และ จินตนา, 2542: 109

โครงสร้างรายได้ไม่แน่นอน รับเป็นครั้งๆ ตัวอย่างอาชีพ เกษตรกร งานรับเหมารับจ้างทั่วไป รายได้สิ้นสุดเมื่อหยุด ป่วย เลิกจ้างหรือเสียชีวิต

2. รายได้แบบขั้นบันได, เชิงเส้น (Linear Income)

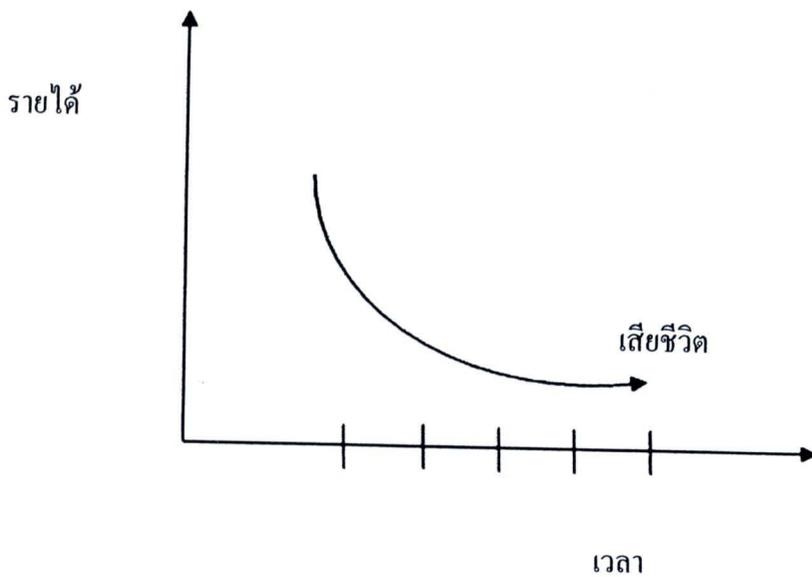


รูปที่ 2.21 ภาพแสดงรายได้แบบขั้นบันได เชิงเส้น

ที่มา : วิฑิต และ จินตนา, 2540: 110

โครงสร้างของรายได้เพิ่ม 10-15% ต่อปี ตัวอย่างอาชีพ ลูกจ้าง ราชการ รัฐวิสาหกิจ
รายได้สิ้นสุดเมื่อ เกษียณ ลาออก เลิกจ้าง เสียชีวิต

3. รายได้แบบถดถอย (Regressive Income)

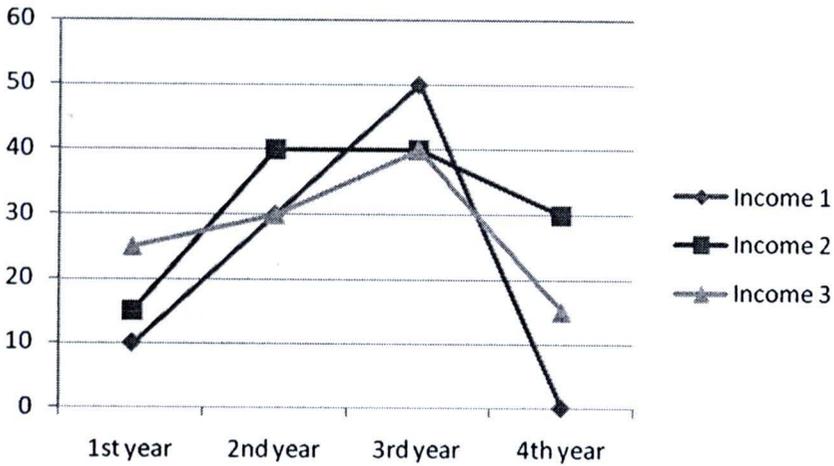


รูปที่ 2.22 ภาพแสดงรายได้แบบถดถอย

ที่มา : วิฑิต และ จินตนา, 2540: 110

โครงสร้างรายได้เป็นส่วนแบ่งที่น้อยๆ น้อยลง ตัวอย่างอาชีพนักร้อง, นักแสดง ตัวแทนขายประกันชีวิต รายได้สิ้นสุดเมื่อมีอายุมาก เลิกจ้าง เสียชีวิต ป่วย หยุดทำงาน

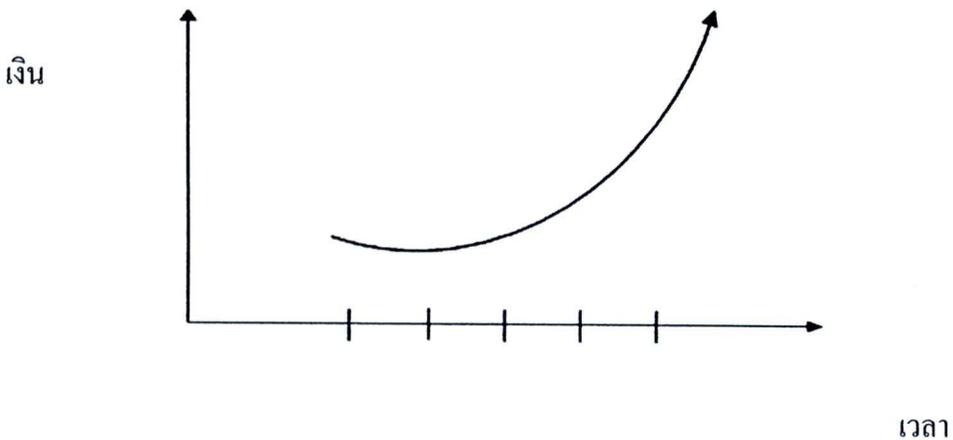
4. รายได้แบบขึ้นลงตามสภาวะการณ์ (Intermittent Income)



รูปที่ 2.23 ภาพแสดงรายได้แบบขึ้นลงตามสภาวะการณ์
ที่มา : วิฑิต และ จินตนา, 2542: 110

โครงสร้างของรายได้ไม่แน่นอน ได้รายได้ไม่สม่ำเสมอขึ้นกับสภาวะเศรษฐกิจ ตัวอย่างอาชีพ นักธุรกิจการค้าหุ้น รายได้สิ้นสุดเมื่อมีอายุมาก เสียชีวิต ป่วย หยุด หมดทุน

5. รายได้แบบพหุคูณ (Multiple Income)

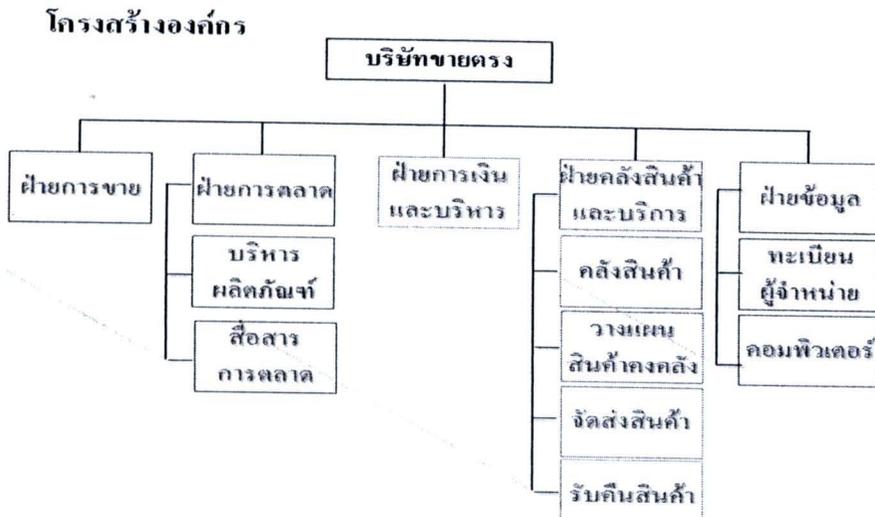


รูปที่ 2.24 ภาพแสดงรายได้แบบพหุคูณ
ที่มา : วิฑิต และ จินตนา, 2542 : 111

โครงสร้างของรายได้แน่นอน ยิ่งกิจการดียังมีเวลามาก มีอิสระด้านเวลา การใช้จ่าย

ตัวอย่างอาชีพเครือข่ายธุรกิจขายตรง

โครงสร้างการบริหารงานของบริหารของธุรกิจขายตรงประเทศไทย



รูปที่ 2.25 แสดงโครงสร้างองค์กรของธุรกิจขายตรง

โครงสร้างธุรกิจขายตรงมีขอบข่ายการให้บริการแก่ผู้จำหน่ายเป็นจำนวนมาก บริษัทจึงได้แบ่งหน้าที่และงานบริหารการบริการออกเป็น 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายการตลาด รวมทั้งแผนกพัฒนาสินค้าใหม่ ฝ่ายการเงินและการบริหาร ฝ่ายคลังสินค้า และบริการ และฝ่ายระบบข้อมูล เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับผู้จำหน่าย

1. ฝ่ายการขาย

ทำหน้าที่ ติดต่อประสานงานระหว่างผู้จำหน่าย และบริษัท ให้คำแนะนำปรึกษาในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจขายตรง พิจารณาตรวจสอบ และรับรองคุณสมบัติของผู้จำหน่ายในระดับต่างๆ ติดตามรักษายุทธยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ จัดการประชุม และสัมมนาผู้จำหน่ายในระดับต่างๆ ทั้งใน และต่างประเทศ ให้ความรู้ และฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการขาย รับ และตรวจสอบแบบฟอร์มรายงานผู้จำหน่ายระดับเข้มเงินที่ผู้จำหน่ายตรงส่งมาเพื่อการ โอนยอด พีวี/ บีวี ต่อเดือน ตรวจสอบแบบฟอร์มรายงานการสั่งซื้อ ภายในกลุ่มผู้จำหน่าย ที่ผู้จำหน่ายส่งมา และการ โอนยอดพีวี / บีวี แต่ละเดือน

2. ฝ่ายการตลาด แบ่งการบริการออกเป็น 2 แผนก ดังนี้

2.1 แผนกบริหารผลิตภัณฑ์ ทำหน้าที่ พิจารณาจัดหาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับตลาดเข้ามาจำหน่ายติดต่อหน่วยงานของรัฐบาลซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์

เพื่อให้ได้รับใบอนุญาต จำหน่ายโดยถูกต้องตามกฎหมาย ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ผู้จำหน่าย
ทำการส่งเสริมสนับสนุนการขายผลิตภัณฑ์

2.2 แผนกสื่อสารการตลาด ทำหน้าที่ ผลิตนิตยสาร ผลิตแค็ตตาล็อกผลิตภัณฑ์ และ
สิ่งพิมพ์ต่างๆ ตลอดจนเทปวีดีโอ และเทปคาสเส็ท เพื่อส่งเสริมการขายและการดำเนินธุรกิจ ของ
ผู้จำหน่าย บริการข้อมูล และให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับสื่อส่งเสริมการขายประเภทต่างๆ เพื่อ
ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจของผู้จำหน่าย ประสานงานกิจกรรมเพื่อภาพพจน์ และการประชาสัมพันธ์

3. ฝ่ายการเงินและการบริหาร

ทำหน้าที่ ตรวจสอบคำนวณ และจ่ายส่วนลดพิเศษระดับต่างๆ ให้กับผู้จำหน่ายตาม
กำหนดการ แต่ละเดือน จัดการเกี่ยวกับระบบรับการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้จำหน่าย ตรวจสอบเพื่อ
การชำระเงินเพื่อการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้จำหน่าย จ่ายเงินคืนให้กับผู้จำหน่ายที่ลาออก บันทึก
ข้อมูลการโอนยอด พีวี / บีวี และรายการปรับปรุงต่างๆ บันทึกข้อมูลการคืนผลิตภัณฑ์ และออก
ใบสำคัญลดหนี้ให้กับผู้จำหน่ายสำหรับผลิตภัณฑ์ที่นำมาคืน รับผิดชอบในการจัดส่งนิตยสาร และ
ไปรษณีย์ภัณฑ์ต่างๆ จัดการในเรื่องเกี่ยวกับกฎหมายและภาษีบริหารงานทั่วไป และจัดการเกี่ยวกับ
การอำนวยความสะดวกต่างๆ และบริหารงานบุคคลภายในของบริษัท

4. ฝ่ายคลังสินค้าและบริการแบ่งการบริการออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

4.1 ส่วนคลังสินค้า ทำหน้าที่ จัดบรรจุผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการสั่งซื้อซึ่งผ่านขั้นตอน
การชำระเงินอย่างถูกต้อง แล้วเพื่อส่งมอบให้ผู้สั่งซื้อ ตรวจสอบความถูกต้องของประเภทผลิตภัณฑ์
และจำนวน รวมทั้งความสมบูรณ์ของหีบห่อบรรจุภัณฑ์ที่จะจัดส่งรับผิดชอบในการติดฉลาก
ภาษาไทยของผลิตภัณฑ์ทุกชนิดตามข้อกำหนดของรัฐ รับการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์และการชำระเงินใน
คลังสินค้าส่วนภูมิภาคทั้งหมด

4.2 ส่วนวางแผนสินค้าคงคลัง ทำหน้าที่ รับผิดชอบการบริหารสินค้าคงคลัง ติดต่อกับ
ประสานงานกับสำนักงานใหญ่เกี่ยวกับการส่งนำเข้า และกำหนดการขนส่งของผลิตภัณฑ์ที่
จำหน่ายทั้งหมด

4.3 ส่วนจัดส่งสินค้า ทำหน้าที่ จัดการบรรจุหีบห่อสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการ
สั่งซื้อ จัดการจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้ผู้จำหน่ายในพื้นที่ที่เปิดบริการการจัดส่ง

4.4 ส่วนรับคืนสินค้าทำหน้าที่ จัดการเกี่ยวกับการส่งคืนผลิตภัณฑ์ของผู้จำหน่าย

5. ฝ่ายระบบข้อมูล แบ่งการบริการออกเป็น 2 แผนก ดังนี้

5.1 แผนกทะเบียนผู้จำหน่าย ทำหน้าที่รับ และดำเนินการในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับ
สมาชิกภาพของผู้จำหน่ายทั้งหมด รับใบสมัครผู้จำหน่ายรายใหม่เพื่อดำเนินการขึ้นทะเบียนเป็นผู้
จำหน่าย จัดการวิธีการต่ออายุสมาชิกภาพการเป็นผู้จำหน่าย จัดการวิธีการลาออกจากการเป็นผู้

เจ้าหน้าที่จัดการเปลี่ยนแปลงข้อมูลต่างๆ ตามความประสงค์ของผู้จำหน่าย

5.2 แผนกคอมพิวเตอร์ทำหน้าที่จัดการเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัท เพื่อใช้ในการดำเนินการของฝ่ายต่างๆ ในบริษัท เก็บบันทึกข้อมูลขององค์การผู้จำหน่ายและของบริษัท จัดการด้านข้อมูลข่าวสารต่อผู้จำหน่ายตรง จัดการด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์เพื่อติดต่อกับสำนักงานใหญ่ และคลังสินค้าต่างๆ โดยผ่านทางระบบการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์

2.2.2 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขายตรง

2.2.2.1 การเริ่มต้นธุรกิจขายตรงเริ่มต้นธุรกิจที่ผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้นคือ คุณได้รับการสปอนเซอร์จากผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัท คนหนึ่ง และซื้อชุดคู่มือการค้าขายธุรกิจขายตรง ชุดคู่มือการค้าขายธุรกิจประกอบด้วย เอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ เกี่ยวกับบริษัท อาทิ การบริหารธุรกิจ การบริหารลูกค้า การสปอนเซอร์ ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และใบสมัครเป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ การที่จะเป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์นั้น ทำได้โดยการซื้อชุดคู่มือการค้าขายธุรกิจอย่างเดียวกันนั้น โดยมีต้องมีเงื่อนไขใดๆ ดังต่อไปนี้ คือ ซื้อหรือเก็บสต็อกผลิตภัณฑ์ไว้ ซื้อเอกสารสิ่งพิมพ์ เทปคาสเส็ตท์ หรืออุปกรณ์ส่งเสริมการขายต่างๆ เข้าร่วมการประชุมหรือการสัมมนาอื่นๆ เพื่อการสร้างธุรกิจ ในธุรกิจขายตรงจะไม่มีกำหนดยอดขาย เขตการขาย และค่าใช้จ่ายในการลงทุน ทำธุรกิจด้วยเงินจำนวนมาก สามารถทุ่มเวลา และพลังกายพลังใจในการทำธุรกิจขายตรงได้มากเท่าที่คุณต้องการ ไม่ว่าจะทำธุรกิจแบบเต็มเวลา หรือนอกเวลางานประจำ ธุรกิจจะเป็นธุรกิจของคุณเองอย่างแท้จริง

2.2.2.2 วิธีสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากคลังสินค้า การสั่งซื้อผลิตภัณฑ์โดยตรงจากคลังสินค้า ปฏิบัติตามคำแนะนำดังต่อไปนี้ สามารถสั่งซื้อได้เฉพาะผลิตภัณฑ์ที่มีระบุในใบแจ้ง “ราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์” ราคาแต่ละรายการที่ระบุไว้ในเอกสารนี้เป็นราคาต่อหน่วย โดย กรอก “ใบสั่งซื้อสินค้า” อย่างสมบูรณ์ชัดเจน ก่อนที่จะส่งไปยังบริษัท การสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากคลังสินค้าสามารถกระทำได้ 5 วิธี ดังต่อไปนี้

1. การสั่งซื้อสินค้าด้วยตนเองที่บริษัท
2. การสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์
3. การสั่งซื้อสินค้าทางไปรษณีย์ / โทรสาร
4. การสั่งซื้อสินค้าโดยการอัดเทปทางโทรศัพท์นอกเวลาทำการ
5. การสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์โดยระบบตอบรับอัตโนมัติ (VRS)

2.2.2.3 การบริการจัดส่งผลิตภัณฑ์

เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้จำหน่าย บริษัทจึงเปิดบริการจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้จำหน่าย โดยจะจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้จำหน่ายตามที่อยู่สำหรับส่งผลิตภัณฑ์ที่ผู้จำหน่ายได้

ให้ไว้ และถูกบันทึกอยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ของบริษัทแล้วเท่านั้น หากต้องการเปลี่ยนสถานที่ส่งผลิตภัณฑ์ ต้องแจ้งขอเปลี่ยนแปลงที่อยู่สำหรับส่งผลิตภัณฑ์กับแผนกทะเบียนผู้จำหน่ายก่อนล่วงหน้าอย่างน้อย 4 วันทำการ ในกรณีที่ต้องการให้บริษัทส่งสินค้าให้ในการสั่งซื้อครั้งต่อไป

2.2.2.4 วิธีการชำระเงิน

1. ชำระเงินสดที่คลังสินค้า
2. ชำระเงินโดยใช้บัตรบริการเงินด่วน (ATM)
3. ชำระเงินโดยโอนเงินเข้าบัญชีธนาคารของบริษัท ในนามบริษัท

หากสั่งซื้อผลิตภัณฑ์เป็นจำนวนน้อยกว่า 1,500 บาท คุณควรสั่งซื้อจากผู้สปอนเซอร์หรือผู้จำหน่ายตรงของคุณ เพราะถ้าคุณซื้อโดยตรงจากบริษัท เมื่อผลิตภัณฑ์รวมแล้วต่ำกว่า 1,500 บาท บริษัท จะคิดค่าธรรมเนียมการบริการ 10 บาท

2.2.2.5 การคืนผลิตภัณฑ์บริษัท จะรับคืนผลิตภัณฑ์ภายใต้เงื่อนไข 2 ประการตามแผนการขายและการตลาด คือ

1. การรับประกันความพอใจ ลูกค้าน่าสามารถที่จะคืนผลิตภัณฑ์นั้นได้และผู้จำหน่ายจะต้องคืนเงิน ให้กับลูกค้าเต็มมูลค่า ตามราคาที่จ่ายออกไป หรือผู้จำหน่ายอาจจะเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ ให้ตามยอดเงินนั้น หรือผู้จำหน่ายอาจจะให้เครดิตแก่ลูกค้าเต็มจำนวน การรับประกันนี้จะมีผลถึงแม้ว่าลูกค้าได้ใช้ผลิตภัณฑ์ไปแล้วบางส่วน
2. กฎการซื้อกลับคืน โดยครอบคลุมสถานการณ์ ดังนี้
 - ผู้แทนจำหน่ายต้องการที่จะเลิกทำธุรกิจขายตรง
 - ผู้จำหน่ายมีผลิตภัณฑ์ที่ต้องการจะคืน

2.2.3 แผนการขาย และการตลาดของธุรกิจขายตรง

แผนการขาย และการตลาด เป็นแผนงานที่ง่ายต่อการปฏิบัติเพื่อให้คุณสร้างรายได้จากธุรกิจต่อไปนี่คือรายได้ต่างๆ ซึ่งคุณจะได้รับในการทำธุรกิจของบริษัทรายได้จากการขายปลีก ผู้จำหน่ายจะมีรายได้จากธุรกิจของคุณทันทีจากผลกำไรของ การขายปลีกจะเป็นประมาณ 25-30% ของราคาผู้จำหน่าย (ดีพี) ของผลิตภัณฑ์ที่ขาย

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงรายได้จากผลกำไรของการขายปลีก

| ยอดธุรกิจในเดือน | ผลกำไรจากการขายปลีก |
|-----------------------|---------------------|
| เดือนที่ 1-10 000 บาท | 2 500 บาท |
| เดือนที่ 2-20 000 บาท | 5 000 บาท |

รายได้จากส่วนลดประจำเดือน

นอกจากรายได้ของผลกำไรจากการขายปลีกแล้ว ยังมีรายได้ซึ่งเกิดจากความพยายามในการขายผลิตภัณฑ์ในแต่ละเดือน ตารางส่วนลดต่อไปนี้แสดงให้เห็นถึงรายได้คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ส่วนลดในระดับต่างๆ ตามความพยายามในหนึ่งเดือน

ตารางที่ 2.2 ตารางแสดงรายได้จากส่วนลดประจำเดือน

| พีวี | บีวี | เปอร์เซ็นต์ส่วนลด |
|----------------|---------|-------------------|
| 150,000 ขึ้นไป | 190 500 | 21% |
| 90,000 ขึ้นไป | 114 300 | 18% |
| 55,000 ขึ้นไป | 69 850 | 15% |
| 35,000 ขึ้นไป | 44 450 | 12% |
| 20,000 ขึ้นไป | 25 400 | 9% |
| 10,000 ขึ้นไป | 12 700 | 6% |
| 3,000 ขึ้นไป | 3 810 | 3% |

อัตราส่วนพีวี : บีวี = 1 พีวี : 1.27 บีวี อัตราส่วนนี้เป็นอัตราส่วนเฉลี่ย

ผลิตภัณฑ์ของบริษัททุกชนิดที่มีการเพื่อการขายปลีก (ยกเว้นอุปกรณ์ส่งเสริมการขาย) จะมีการตั้งหน่วยผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดเป็นสองหน่วยคือพีวี (PV/POINT VALUE) และบีวี (BV/BUSINESS VOLUME)

พีวี ตั้งขึ้นเพื่อกำหนดว่า เมื่อผู้จำหน่ายขายผลิตภัณฑ์ทั้งหมดในแต่ละเดือนมียอดรวมพีวีเป็นเท่าใด ก็จะได้ส่วนลดเพิ่มเติมตามขั้นของพีวีรวมที่ขายได้

บีวี ตั้งขึ้นเพื่อเป็นกลไกในการปรับแต่งรายได้ให้สอดคล้อง และคุ้มครองการดำเนินธุรกิจหน่วย บีวี โดยปกติจะเทียบเท่ากับราคาทุนของผลิตภัณฑ์เป็นเงินบาท และสูงขึ้นตามการปรับราคาผลิตภัณฑ์ในแต่ละครั้ง

พีวี และบีวี สองหน่วยดังกล่าวได้กำหนดขึ้นเพื่อคุ้มครองผลกำไรในการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่พีวีจะเป็นดัชนีชี้ว่า เพื่อทราบว่าจะต้องใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นเท่าใดในการขายผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ได้เปอร์เซ็นต์ส่วนลดที่มากขึ้น บีวีจะเป็นตัวที่เปลี่ยนไปตามมูลค่าราคาผลิตภัณฑ์ที่จะเปลี่ยนแปลงตามภาวะเงินเฟ้อ ดังนั้น โดยวิธีดังกล่าวก็จะส่งผลให้แผนการขาย และการตลาด ประกันว่าจะได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมตลอดไปในการขายผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 2.3 ตารางแสดงตัวอย่าง ผลตอบแทนส่วนลดที่เพิ่มขึ้นเมื่อผู้จำหน่ายขายได้มากขึ้น

| ยอดธุรกิจในเดือน บีวี | ส่วนลดตามตารางเป็น % | ส่วนลดตามตารางเป็น บาท | ผลกำไรขายปลีก | รวมรายได้ |
|-----------------------|----------------------|------------------------|-----------------|------------|
| | | ก | 25% บาท ข | บาท ก+ข |
| 5,000 | 3% | 150 | 1 250 | 1 400 |
| 15,000 | 6% | 900 | 3 750 | 4 650 |
| 28,000 | 9% | 2 520 | 7 000 | 9 520 |

ผู้จำหน่ายสามารถเติบโตด้วยการสปอนเซอร์ ผู้จำหน่ายสามารถขายธุรกิจด้วยการสปอนเซอร์ผู้อื่น ให้เข้าร่วมธุรกิจขายตรงด้วยเมื่อสปอนเซอร์ผู้จำหน่าย ส่วนลดประจำเดือนจะไม่เพียงคิดจากยอดขายของตนเองเท่านั้น แต่จะรวมถึงยอดขายของผู้จำหน่ายที่สปอนเซอร์ด้วย ดังนั้น ผู้จำหน่ายจะได้รับส่วนลดที่สูงกว่า จากยอดขายรวมของทั้งตนเอง และผู้ที่เป็นสปอนเซอร์

2.2.4 วิธีการคำนวณ

สมมติว่าคุณสปอนเซอร์ผู้จำหน่าย 3 คน โดยแต่ละคนและตัวคุณเองมียอดขาย 5,000 บาทในเดือนนั้น ดังนั้น กลุ่มของคุณจะมียอดขายในกลุ่มเป็น $5,000 \times 4 = 20,000$ บีวี ซึ่งจะ使你ได้รับส่วนลด 6% หรือ 1,200 บาท

แต่ผู้จำหน่ายที่คุณสปอนเซอร์แต่ละคนมียอดขายคนละ 5,000 บีวี ดังนั้น เขาจะได้รับส่วนลด 3% หรือ 150 บาท เมื่อคุณจ่ายส่วนลดให้คนละ 150 บาท ทั้งสามคนเป็นเงิน 450 บาท ยังคงเหลือส่วนลดอีก $1,200 - 450 = 750$ บาท เงินส่วนนี้เป็นเงินที่เรียกว่า “ส่วนลดแตกต่าง” ซึ่งเป็นสิทธิของคุณที่จะได้รับไว้ในฐานะที่คุณเป็นผู้สปอนเซอร์ผู้จำหน่ายเหล่านั้น

ตารางที่ 2.4 ตารางแสดงตัวอย่างยอดขายที่สูงจะส่งผลให้รายได้เพิ่มมากขึ้น

| ยอดปีวีแค ละคนของ คุณและผู้ จำหน่ายที่ คุณ สปอนเซอร์ | ยอดปีวี รวมกลุ่ม ของคุณใน เดือนนั้น 4 คน | ก ส่วนลด ทั้งหมดที่คุณ จะได้รับ | ข ส่วนลดที่คุณ จ่ายออกไป | ค ส่วนลด แตกต่างที่คุณ ได้รับ ก-ข | ง กำไรจาก การขายปลีก ของคุณ 25% | รวมรายได้ ทั้งหมดที่คุณ จะได้รับ ค+ง |
|---|--|--|--------------------------------|---|---|---|
| 5,000 | 20,000 | 20,000-6% = 12,000 บาท | 5,000*3% = 450 บาท | 750 บาท | 1,250 บาท | 2,000 บาท |
| 20,000 | 80,000 | 80,000*15% = 12,000 บาท | 20,000*6%*3 = 3,600 บาท | 8,400 บาท | 1,250 บาท | 9,650 บาท |
| 40,000 | 160,000 | 160,000-18% =28,800 บาท | 40,000*9%*3 =10,800 บาท | 18,000 | 1,250 บาท | 19,250 บาท |

ส่วนลดพิเศษผู้นำ 4% จ่ายเป็นรายเดือนให้กับผู้จำหน่ายของบริษัท โดยคำนวณจากยอดขายธุรกิจส่วนตัวของผู้จำหน่ายที่มีส่วนลดสูงสุด 21% ที่คุณเป็นผู้สปอนเซอร์ ทั้งนี้ต้องมีคุณสมบัติตามข้อกำหนด ส่วนลดนี้เป็นรางวัลสำหรับผู้จำหน่ายที่ได้ลงทุนในด้านเวลาและความพยายามในการสร้างผู้จำหน่ายที่มีส่วนลดสูงสุด 21% ในองค์กร

วิธีการเข้าสู่ธุรกิจขายตรง การเข้าสู่ธุรกิจมีกฎระเบียบในการสมัครแรกเข้าดังนี้ คือ สมัครโดยผ่านผู้ที่เปิดโอกาสทางธุรกิจ คือ สปอนเซอร์คือพี่เลี้ยงหรืออัปไลน์ คำว่า “อัปไลน์” ในภาษาไทยหมายถึงผู้จำหน่ายที่อยู่เหนือขึ้นไปในสายงานการสปอนเซอร์ ซึ่งอัปไลน์จะอธิบายแผนการขายการตลาด และพาไปประชุม โดยมีวิทยากรที่มีประสบการณ์ และประสบความสำเร็จในระดับสูงขึ้นไปมาแล้วประสบการณ์ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และสามารถซื้อสินค้าได้ในราคาถูก ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่าการดำเนินธุรกิจขายตรงของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาสามารถดำเนินธุรกิจได้ในทุกโอกาสบริษัทมีสินค้ามากมายหลายชนิดและผู้สมัครควรมีการคาดการณ์ใช้สินค้าอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญแล้วยังทำให้ลูกค้าเข้าใจวิธีการใช้ และคุณประโยชน์ตลอดจนประสิทธิภาพของสินค้านั้นๆ ในการเข้าร่วมประชุมทำให้ผู้สมัครได้รับประสบการณ์จากเพื่อนร่วมอาชีพ และได้พบกับปัญหาใหม่ตลอดจนวิธีการตอบข้อโต้แย้งของลูกค้า เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา และเป็นการเปิดโลกทัศน์ที่ดีทางหนึ่ง (วิทิต และ จินตนา, 2542: 86, 316)

การประกอบอาชีพในโลกนี้ ก่อนที่จะประกอบอาชีพได้นั้น ต้องมีการศึกษาเรียนรู้หลายวิชา การศึกษาเล่าเรียนนั้นต้องใช้เวลาหลายปี หลังจากนั้นจึงเริ่มต้นทำงาน และได้รับเงินเดือนค่าจ้าง

เป็นการตอบแทน ในธุรกิจขายตรงนั้นให้แนวทางในการประกอบอาชีพต่างจากธุรกิจทั่วไป ธุรกิจขายตรงให้อิสระภาพ ครอบครัวยุติหวัง และรางวัลอย่างไม่มียกเว้นที่สุด ดังนั้นจึงต้องเรียนรู้เช่นกัน ในธุรกิจของบริษัทขายตรงที่เป็นกรณีศึกษามีหลักการในการเรียนรู้ 4 ข้อหลัก หรือ 4 หลักวิชาการ ซึ่งมีความจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อสร้างความสำเร็จ ดังนี้

วิชาที่ 1 การสาธิตสินค้า ต้องมีอุปกรณ์การสาธิตเป็นของตนเอง จัดให้ครบ และหมั่นซ้อมการสาธิตให้คล่อง สินค้าที่ใช้ในการสาธิตเบื้องต้น ได้แก่ สินค้าที่ใช้ทำความสะอาดภายในบ้าน น้ำยาเอนกประสงค์ L.O.C น้ำยาล้างจาน และมีสินค้าที่ควรจัดเตรียมเมื่อมีเวลาหรือโอกาส ได้นำเสนอคือ กลุ่มผลิตภัณฑ์อาหารเสริม และปัจจุบันมีสินค้าที่จำเป็นคือ เครื่องกรองน้ำ การจัดการฝึกอบรมสินค้ากลุ่มอื่น เช่นกลุ่มเครื่องสำอาง และกลุ่มสินค้าเครื่องครัว เป็นต้น

วิชาที่ 2 การพูดแผนการขายการตลาด ต้องฝึกให้ชัดเจน ความหมายถูกต้อง เน้นถึงความ เป็นอิสระ ยุติธรรม โอนเป็นมรดกได้ ควรมีแฟ้มเพื่อการสปอนเซอร์พร้อมอยู่ตลอดเวลาและ ภาพลักษณ์ของบริษัท

วิชาที่ 3 การกล่าวถึงความสวยงามของธุรกิจของบริษัท เป็นธุรกิจที่อิสระถูกต้องตามกฎหมาย แม้หยุดทำงานแล้วยังมีรายได้ต่อเนื่อง เป็นสังคมที่น่าอยู่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

วิชาที่ 4 การตอบข้อโต้แย้ง ซึ่งเป็นวิชาที่สำคัญอีกวิชาหนึ่งที่นักธุรกิจอิสระผู้จำหน่ายควรฝึกฝนวิธีการตอบข้อโต้แย้งจากผู้เป็นออฟไลน์เป็นการแก้ปัญหาลูกค้า และคนในกลุ่ม

S ความสำเร็จ

S1 = Selling การขายที่เป็นสไตล์ของบริษัทคือ ขายด้วยใจที่อยากให้เพื่อน ได้ใช้สินค้า เพราะเงินจำนวนเดียวกันถ้าไม่ใช้ผลิตภัณฑ์บริษัทก็ใช้สินค้ายี่ห้ออื่นเพียงแต่สินค้าของบริษัทพิสูจน์คุณภาพได้ สินค้ามีรับประกันความพอใจเต็ม 100% ถ้าไม่พอใจสินค้า บริษัทยินดีคืนเงินเต็มมูลค่าของสินค้า

S2 = Sponsoring การสปอนเซอร์ คือ การชวนคนเพื่อเปิดโอกาสที่ดีทางธุรกิจให้และเป็นความมั่นคงของกลุ่มในธุรกิจอิสระของบริษัท

S3 = Servicing การบริการมี 2 แบบ คือ

1. บริการทีมงาน คือ การแจ้งข่าวสารการประชุม พัฒนาองค์กรให้ช่วยเหลือตนเอง และผู้อื่นได้

2. บริการลูกค้า เน้นความรู้เรื่องตัวสินค้า การใช้ที่ถูกต้องวิธี บริการมอบสินค้าให้รวดเร็วติดตามผล

หลังการขายเพื่อสร้างความประทับใจต่อเนื่อง เพราะว่าลูกค้าที่ดีจะมาเป็นผู้จำหน่ายที่ดีในอนาคตโดยใช้วิชาที่ 3

S4 = Studying การเรียนรู้ (Meeting) การประชุม การเรียนรู้ทั้งที่จากเซ็นเตอร์ ที่งานประชุมต่างๆ จากการทำแบบ อ่านวารสารต่างๆ หนังสือแรงบันดาลใจรวมทั้งการพูดคุยกับผู้ที่ประสบความสำเร็จ ที่สำคัญคือเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานด้วยตนเองจะทำให้เกิดความชำนาญ และมั่นใจในการทำธุรกิจขายตรง

จากขั้นตอนผลการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้กลุ่มของนักธุรกิจอิสระที่ทำธุรกิจขายตรง ซึ่งเป็นผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในการทำธุรกิจของบริษัท ซึ่งก็คือผลสำเร็จในการทำธุรกิจขายตรง โดยมีระดับขั้น และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง คือใช้ 4'S ผู้ประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรุณ ดิทองอ่อน (2534) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของพัฒนากร พบว่าพัฒนากรประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ กล่าวคือ ความเป็นผู้นำตามอำนาจหน้าที่ บุคลิกภาพส่วนตัว และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ต่อบุคคลและชุมชน

ศักดิ์สิทธิ์ สธนพงษ์ (2539) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จการทำกิจกรรมของกลุ่มควบคุมคุณภาพ กับเจตคติความต้องการและบุคลิกภาพแบบแสดงตัวของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพ” พบว่า 1. เจตคติของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพต่อการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่ม 2. เจตคติของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพต่อผู้นำกลุ่มมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่ม 3. เจตคติของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพต่อเพื่อนสมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่ม 4. เจตคติของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพต่อการประชุมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่ม 5. ความต้องการยังมีชีวิตของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่ม 7. ความต้องการความก้าวหน้าของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่ม 8. บุคลิกภาพแบบแสดงตัวของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่ม 9. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนได้ตัวแปร 2 ตัวที่มีอิทธิพลสูงจนเข้าสู่สมการพยากรณ์ความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพได้ คือ เจตคติของสมาชิกกลุ่มควบคุมคุณภาพต่อการทำกิจกรรมของกลุ่ม และความต้องการความก้าวหน้า