

บทที่ 1

บทนำ

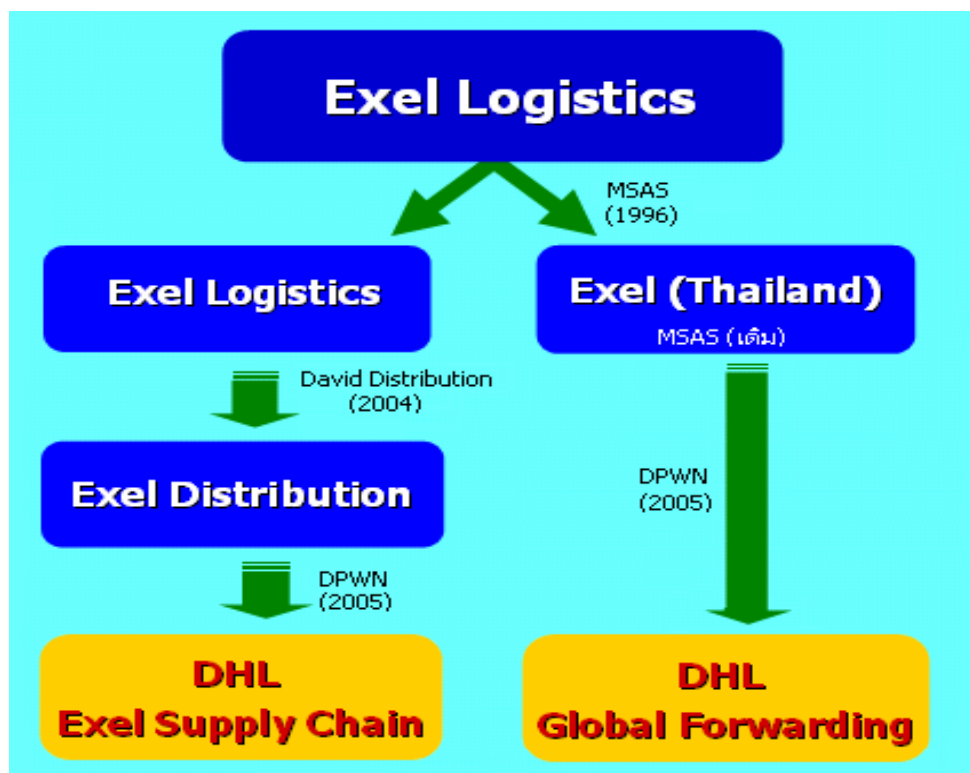
1.1 ความเป็นมาของบริษัท DHL Exel Supply Chain (Thailand)

บริษัท Exel Logistics ได้เข้ามาดำเนินธุรกิจให้บริการด้านโลจิสติกส์ในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ.2539 และในปีเดียวกัน ได้ควบรวมกิจการกับบริษัท MSAS ซึ่งประกอบธุรกิจเป็นตัวแทนผู้รับจัดการขนส่งสินค้า (Freight Forwarder) โดยเปลี่ยนชื่อบริษัท MSAS เป็นบริษัท Exel (Thailand) ต่อมาในปี พ.ศ.2547 บริษัท Exel Logistics ได้ซื้อกิจการของบริษัทคู่แข่งชื่อ David Distribution โดยเป็นผู้ให้บริการกระจายสินค้าให้กับผู้จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค มีลูกค้าหลักคือ กลุ่มคาสิโน ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท Big C ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) ผู้ดำเนินธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

หลังจากการควบรวมกิจการกับ David Distribution แล้ว บริษัท Exel ได้เปลี่ยนชื่อเป็น Exel Distribution ต่อมาในปี พ.ศ.2548 บริษัท Deutsche Post and World Net (DPWN) ผู้ให้บริการด้านการขนส่ง ไปรษณีย์ และการเงิน จากประเทศเยอรมนีได้ซื้อกิจการของบริษัท Exel Distribution และทำการรวมกิจการภายใต้ชื่อของกลุ่มธุรกิจ DHL ทั่วโลก โดยเปลี่ยนชื่ออีกครั้งเป็น DHL Exel Supply Chain (DESC) ให้บริการด้าน Supply Chain แบบครบวงจร และในส่วนของบริษัท Exel (Thailand) เปลี่ยนชื่อเป็น DHL Global Forwarding (DGF) เป็นผู้ให้บริการด้าน Freight Forwarder แบบครบวงจร รูป 1.1 แสดงประวัติการควบรวมกิจการของบริษัท Exel ตั้งแต่พ.ศ.2539 ถึง พ.ศ.2550 สำหรับภาพรวมของหน่วยธุรกิจ DHL ภายใต้การควบคุมของ DPWN แสดงโครงสร้างหน่วยธุรกิจดังรูป 1.2

รูปที่ 1.1

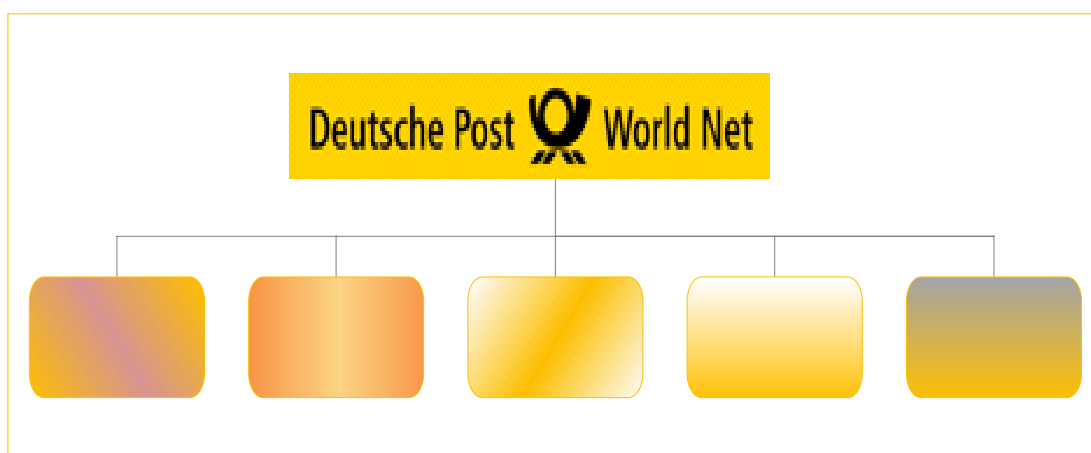
ประวัติการควบรวมกิจการของบริษัท Exel ตั้งแต่พ.ศ.2539 ถึง พ.ศ.2550



ที่มา : คณะผู้จัดทำ วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2550

รูปที่ 1.2

หน่วยธุรกิจของบริษัท DHL ภายใต้การควบคุมของ Deutsche Post World Net (DPWN)



ที่มา : ปรับปรุงข้อมูลจาก <http://www.dhl.com> วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2550

การควบรวมกิจการกับ David Distribution ในปี พ.ศ. 2547 ทำให้บริษัท Exel Distribution ในขณะนั้น (หรือ DESC ในชื่อปัจจุบัน) ได้รับผิดชอบการขนส่งสินค้าให้กับสาขาต่างๆ Big C ด้วย ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนสาขา 49 สาขาทั่วประเทศไทย (ข้อมูล ณ วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2550) ดังในตาราง 1.1 และรูป 1.1 – รูป 1.2

ตาราง 1.1

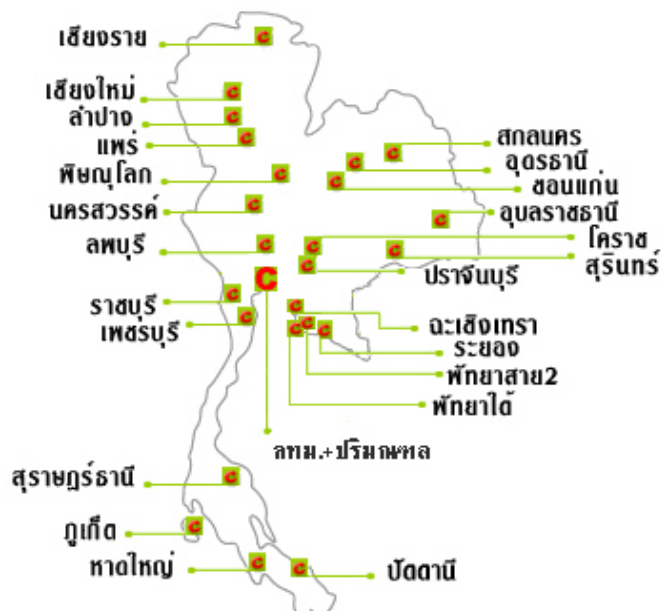
รายชื่อสาขาของ Big C Super Center ในประเทศไทย

กรุงเทพ และปริมณฑล : 25 สาขา	ต่างจังหวัด : 24 สาขา
1. สาขาวงศ์สว่าง	1. สาขาพญา
2. สาขาแจ้งวัฒนะ	2. สาขาพญาใต้
3. สาขาราชบุรณะ	3. สาขาอุดรธานี
4. สาขารังสิต	4. สาขาขอนแก่น
5. สาขาราชดำริ	5. สาขานครราชสีมา
6. สาขาบางพลี	6. สาขาสุราษฎร์ธานี
7. สาขานครปฐม	7. สาขาพิษณุโลก
8. สาขาวัดนาภิเษก	8. สาขาระยอง
9. สาขาพระราม 2	9. สาขาเชียงราย
10. สาขาหัวหมาก	10. สาขาลำปาง
11. สาขาสมุทรปราการ	11. สาขาลพบุรี
12. สาขาคอนเมือง	12. สาขาเพชรบุรี
13. สาขาแฟชั่น ไอซ์แลนด์	13. สาขาหาดใหญ่
14. สาขาสุขสวัสดิ์	14. สาขาอุบลราชธานี
15. สาขาบางนา	15. สาขาเชียงใหม่
16. สาขาลาดพร้าว	16. สาขาภูเก็ต
17. สาขาดาวคะนอง	17. สาขานครสวรรค์
18. สาขาดิวนนท์	18. สาขาฉะเชิงเทรา
19. สาขาสะพานควาย	19. สาขาปัตตานี
20. สาขาสำโรง	20. สาขาสุรินทร์
21. สาขาอ้อมใหญ่	21. สาขาสกลนคร
22. สาขาเพชรเกษม	22. สาขาแพร่
23. สาขาสุขาภิบาล	23. สาขาราชบุรี
24. สาขาเอกมัย	24. สาขาปราจีนบุรี
25. สาขาลำลูกกา	

ที่มา : <http://www.bigc.co.th/th/branch/> วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2550

รูปที่ 1.3

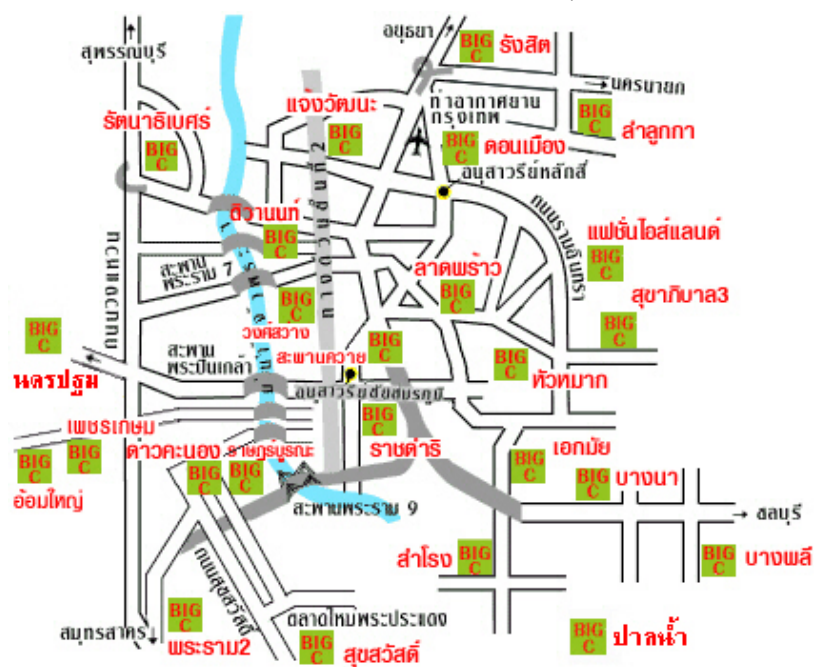
การกระจายสาขาของ Big C Super Center ทั่วประเทศไทย



ที่มา : ปรับปรุงเพิ่มเติมจากรูปใน <http://www.bigc.co.th/th/branch/> วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2550

รูปที่ 1.4

การกระจายสาขาของ Big C Super Center ในกรุงเทพฯและปริมณฑล



ที่มา : ปรับปรุงเพิ่มเติมจากรูปใน <http://www.bigc.co.th/th/branch/> วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2550

บริษัท DHL Exel Supply Chain Thailand (DESC) มีศูนย์กระจายสินค้าขนาดใหญ่ ตั้งอยู่ที่อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีพื้นที่รวม 108,500 ตารางเมตร ประกอบด้วย พื้นที่ 2 ส่วน ได้แก่ คลังสินค้า 53,000 ตารางเมตร, ลานจอดรถและอื่นๆ 55,500 ตารางเมตร โดยดำเนินการทั้งในส่วนของคลังสินค้ารวม และการขนส่งสินค้าจากคลังสินค้าไปยัง Big C สาขาต่างๆทั่วประเทศ

นโยบายบริหารการขนส่งของ DESC

1. DESC คัดเลือกและทำสัญญาว่าจ้างผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอก (Subcontractor) เพื่อมารับช่วงต่อ (Subcontract) ในสาขาหรือเส้นทางที่ทาง Subcontractor มีความชำนาญมากกว่า เพื่อให้การขนส่งมีประสิทธิภาพและเป็นการควบคุมต้นทุนทางการขนส่งให้เป็นไปอย่างเหมาะสม โดยทาง DESC ยังคงเป็นผู้รับผิดชอบในผลการดำเนินงานขนส่งสินค้าให้กับ Big C
2. DESC เลือกดำเนินการขนส่งสินค้าเอง (In-House) ในบางสาขา สำหรับกรณีที่
 - สามารถควบคุมต้นทุนในการขนส่งได้ดีกว่าการว่าจ้างให้ผู้บริการด้านการขนส่งจากภายนอกไปรับช่วงต่อ (Subcontract)
 - ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและประสิทธิผลสำหรับกรณีฉุกเฉิน
 - เพิ่มความยืดหยุ่นในการให้บริการขนส่ง เช่น การปรับเปลี่ยนเส้นทาง
3. การลงทุนในสินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับพาหนะขนส่งและอุปกรณ์ขนถ่าย ทาง DESC ต้องจัดทำเอกสารการนำเสนอความคุ้มค่าในการลงทุนของโครงการ ในแง่มุมต่างๆ ได้แก่
 - ต้นทุนด้านต่างๆ เช่น ค่าเสื่อมราคา อัตราดอกเบี้ย ค่าบำรุงรักษา เงินเดือนพนักงาน ค่าแรงต่อเที่ยว
 - ประโยชน์ที่จะได้รับการลงทุน เช่น ต้นทุนคงที่ลดลง
 - วิเคราะห์อัตราความคุ้มค่าในการใช้ประโยชน์จากรถที่ลงทุนในอัตรา 50% , 80% , 90% ของชั่วโมงปฏิบัติงาน
4. การกำหนดราคาสำหรับผู้รับช่วงต่อ (Subcontractor) จะกำหนดราคาในอัตราที่เท่ากันในเส้นทางเดียวกัน เพื่อให้สะดวกต่อการจัดการค่าขนส่งสินค้า
5. การกำหนดประเภทของรถที่จะขนส่งสินค้าไป Big C แต่ละสาขาอย่างชัดเจน โดยมีปัจจัยในการกำหนด คือ
 - จำนวนสินค้าที่จะขนส่งในแต่ละครั้ง

- ท่าเล ที่ตั้งของ Big C แต่ละสาขา เช่น กรุงเทพฯและปริมณฑล ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก ภาคเหนือ ภาคใต้ เป็นต้น
 - ช่วงเวลาที่ห้ามรถบรรทุกบางประเภทวิ่งบนท้องถนนในเขตเมือง
 - พื้นที่ในบริเวณการขนถ่ายสินค้าใน Big C แต่ละสาขา
6. มีการกำหนดระยะเวลาในการขนส่งสินค้าไปยังแต่ละสาขาของ Big C
 7. กำหนดมาตรการด้านความปลอดภัยในการขนส่งสินค้า โดยจะมีการล็อคตู้สินค้าด้วย Seal Lock ที่ระบุหมายเลข และใช้ระบบ GPS เพื่อติดตามและควบคุมการขนส่งสินค้า
 8. การใช้ระบบเข้าคิว (Queue) สำหรับการเรียกใช้บริการจาก Subcontractor

ในการบริหารงานให้กับทาง Big C นั้น ประกอบด้วยงานหลักทางด้านบริหารคลังสินค้าและบริหารการขนส่ง โดยมีรูปแบบค่าใช้จ่ายในการบริหารคลังสินค้าและการขนส่งสินค้า แยกออกเป็น 2 รูปแบบต่างกัน ดังนี้

- 1) รูปแบบที่ Big C รับผิดชอบค่าใช้จ่ายตามที่เกิดขึ้นจริง หรือเรียกว่า ลูกค้าแบบ Open Book
- 2) รูปแบบที่ Big C รับผิดชอบค่าใช้จ่ายแบบจำกัด หรือเรียกว่า ลูกค้าแบบ Closed Book

สำหรับระยะเวลาการทำสัญญาให้บริการคลังสินค้าและการขนส่งสินค้าของทาง Big C กับ DESC นั้น มีระยะเวลาของสัญญาครั้งละ 5 ปี โดยสัญญาระดับปัจจุบัน เริ่มในปี พ.ศ. 2549 และจะหมดลงในปี พ.ศ. 2554 โดยทาง Big C ได้สิทธิในการขยายระยะเวลาของสัญญาภายใต้เงื่อนไขการให้บริการตามสัญญาเดิม ออกไปได้อีก 2 ปี

1.2 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินการขนส่งสินค้าของ DESC เพื่อไปยัง Big C แต่ละสาขา แยกออกได้เป็น 2 กรณี คือ

1. กรณีว่าจ้างผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอกมารับช่วงดำเนินการขนส่ง (Subcontract) คิดเป็นสัดส่วนประมาณ 84% ของจำนวนเที่ยวการขนส่งทั้งหมด (ปัจจุบันมีผู้ให้บริการที่ทำสัญญารับช่วงขนส่งจำนวน 6 ราย)

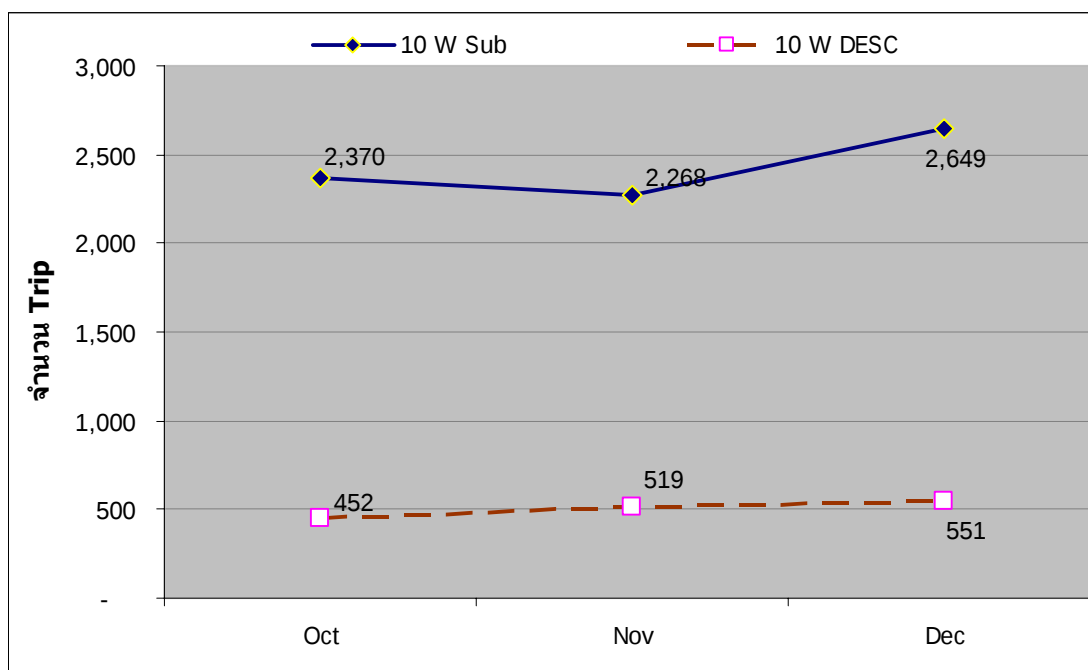
2. กรณี DESC เป็นผู้ดำเนินการขนส่งไปยังสาขาของ Big C เอง (In-House) คิดเป็นสัดส่วนประมาณ 16% ของจำนวนเที่ยวขนส่งทั้งหมด

สำหรับการขนส่งที่ DESC ดำเนินการขนส่งไปยังสาขาของ Big C เองนั้น มีการใช้รถบรรทุกหลายขนาดตั้งแต่ รถ 6 ล้อ รถ 10 ล้อ และรถ 18 ล้อ โดยรถบรรทุกขนาด 6 ล้อและขนาด 10 ล้อ ใช้ในการขนส่งให้กับสาขาของ Big C ที่อยู่ภายในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล เนื่องจากไม่ติดปัญหาในเรื่องของข้อจำกัดช่วงเวลาในการจัดส่ง (Truck Ban)

ส่วนรถบรรทุกขนาด 18 ล้อ ใช้ในการขนส่งไปยังสาขาของ Big C ในต่างจังหวัด เนื่องจากเป็นการขนส่งในระยะทางไกลและมีจำนวนรอบในการวิ่งต่อเดือนน้อยกว่าการวิ่งในระยะใกล้ โดยสามารถเปรียบเทียบสัดส่วนการใช้รถแต่ละประเภทดังรูป 1.5 – รูป 1.7

รูป 1.5

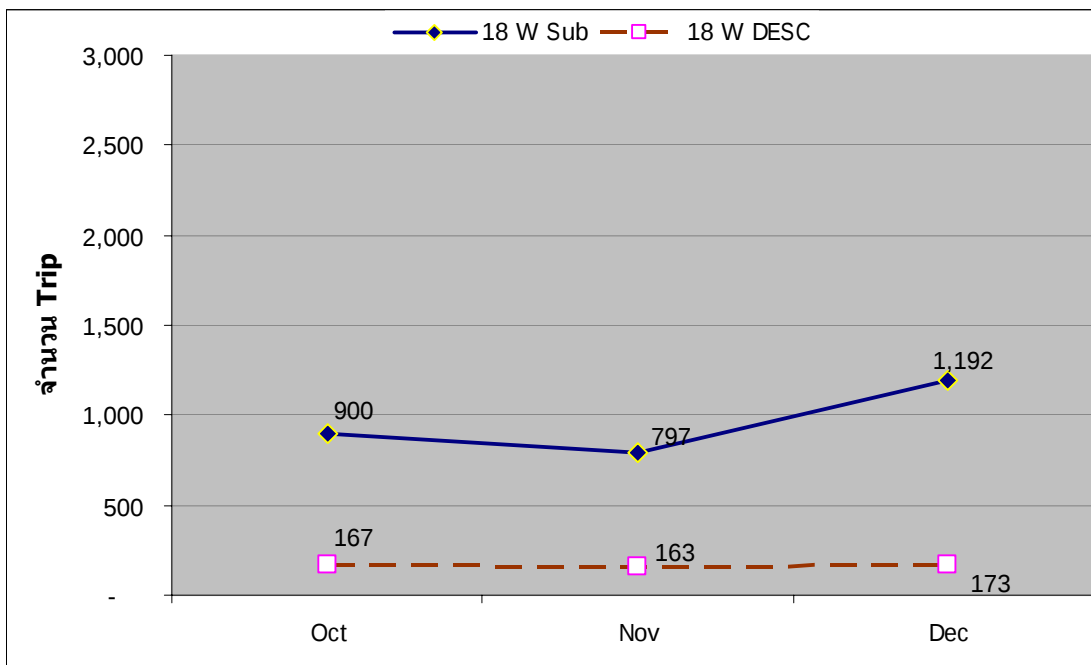
จำนวนเที่ยวในการขนส่งสินค้าด้วยรถ 10 ล้อ (เดือนกันยายน – ธันวาคม 2549)



ที่มา : บริษัท DHL Exel Supply Chain (Thailand) จำกัด

รูป 1.6

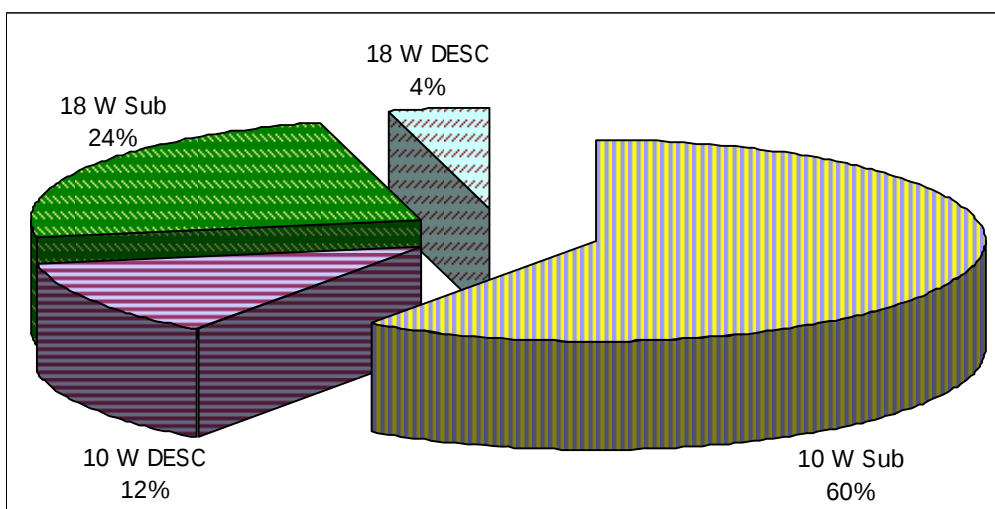
จำนวนเที่ยวในการขนส่งสินค้าด้วยรถ 18 ล้อ (เดือนกันยายน – ธันวาคม 2549)



ที่มา : บริษัท DHL Exel Supply Chain (Thailand) จำกัด

รูป 1.7

สัดส่วนจำนวนเที่ยวในการขนส่งสินค้า (เดือนกันยายน – ธันวาคม 2549)



ที่มา : บริษัท DHL Exel Supply Chain (Thailand) จำกัด

เมื่อพิจารณาจากอุปข้างต้น พบว่าสัดส่วนจำนวนเที่ยวขนส่งสินค้ามีความแตกต่างกันมาก โดยต้นทุนในการขนส่งสินค้าให้กับ Big C เกือบทั้งหมดขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการด้านการขนส่งจากภายนอก (10W, 3PL และ 18W,3PL รวมกัน คิดเป็น 84% ของจำนวนเที่ยวการขนส่งทั้งหมด) จึงเป็นประเด็นที่นำมาพิจารณาในลำดับแรก ประกอบกับ DESC มีการใช้รูปแบบ Closed Book มาใช้ในการคิดค่าใช้จ่ายของแผนกการขนส่งสินค้า จึงต้องการพิจารณาต้นทุนที่เกิดจากการจ้าง Subcontractor ในแต่ละเที่ยว แต่ละสาขาว่ามีความเหมาะสมกับกระบวนการขนส่งที่เกิดขึ้นจริงหรือไม่ และนอกจากนี้จากจำนวนเที่ยวการขนส่งที่ DESC ดำเนินการเองเพียงสัดส่วนร้อยละ 16 ดังนั้นจึงต้องการหาต้นทุนที่แท้จริงเพื่อพิจารณาว่าการขนส่งไปยัง Big C สาขาใดที่บริษัทฯ ควรดำเนินการขนส่งเองและพิจารณาความเพียงพอของรถของบริษัทฯเอง เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในลงทุนเพิ่ม

นอกจากนี้ เมื่อศึกษาข้อมูลเบื้องต้น พบว่า ยังมีรถของบริษัทฯจำนวนหนึ่งที่ยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการใช้รถหรือนำไปใช้ประโยชน์เพิ่มได้อีก จึงได้เห็นความสำคัญและศึกษาความเป็นไปได้ที่จะประโยชน์จากรถเหล่านั้น

1.3 วัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษา

1.วิเคราะห์และนำเสนอต้นทุนฐานกิจกรรมเพื่อเปรียบเทียบการขนส่งไปยัง Big C แต่ละสาขา ระหว่างกรณี DESC ดำเนินการเอง (In- House) กับกรณีใช้บริการจากผู้ขนส่งภายนอก (Subcontractor)

2.นำข้อมูลต้นทุนการขนส่ง มาประกอบการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ด้านการขนส่ง

3.นำเสนอวิธีการการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งของรถ In- House

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้มุ่งศึกษากิจกรรมต่างๆในกระบวนการขนส่งสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าของบริษัท DHL Exel Supply Chain (DESC) ให้กับบริษัท Big C Super Center ทั้ง 49 สาขาทั่วประเทศ โดยจะศึกษาในกรณีที่ DESC ดำเนินการขนส่งเอง (In-House) โดยใช้วิธีการ

คำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) เพื่อเปรียบเทียบต้นทุนการจ้างผู้ให้บริการด้านการขนส่งจากภายนอก (Subcontractor) หลังจากนั้นนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจการลงทุนในสินทรัพย์เพิ่ม โดยประเมินโครงการจากผลตอบแทนในการลงทุน ด้วยวิธีหาระยะเวลาคืนทุน (Payback period: PB) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value Method : NPV) และ อัตราผลตอบแทนตลอดโครงการ (Internal Rate of Return: IRR)

นอกจากนี้ได้เสนอแนะให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งโดยการรับขนส่งให้กับลูกค้ารายอื่นโดยศึกษาตั้งแต่รถออกจาก DESC ไปส่งสินค้าที่ Big C จากนั้นเลือกสาขาของ Big C ที่สามารถไปรับสินค้าของลูกค้าได้ และวิ่งรถเปล่าไปรับสินค้าที่ศูนย์กระจายสินค้าของลูกค้าเพื่อกระจายสินค้าตามจุดส่งต่างๆภายในเขตกรุงเทพฯ จากนั้นรถวิ่งกลับเข้าไปที่ DESC ภายในเวลาที่กำหนดโดยการออกแบบเส้นทางเดินรถที่เหมาะสมด้วยวิธี saving

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.สามารถนำผลการวิเคราะห์ต้นทุนการขนส่งสินค้า และรูปแบบการจัดการรถขนส่งมาประกอบการพิจารณาเลือกเส้นทาง เพื่อการตัดสินใจเลือกเส้นทางที่จะดำเนินการขนส่งเอง (In-House) หรือว่าจ้างผู้ให้บริการจากภายนอก (Subcontractor)

2.สามารถนำผลการวิเคราะห์ต้นทุนการขนส่งสินค้า ไปประกอบการตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง เช่น รถบรรทุก อุปกรณ์พ่วงต่อ และอุปกรณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง

3.สามารถนำผลจากการตัดสินใจมาเสนอข้อแนะนำ เพื่อเป็นประโยชน์การบริหารจัดการรถขนส่ง, การจัดการต้นทุนและเพิ่มผลกำไรให้แก่บริษัท

4.สามารถนำผลวิเคราะห์การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้รถเพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการรถขนส่งและเพิ่มผลกำไรให้แก่บริษัท