

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

ปัจจุบันการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) มีผลให้องค์กรพยายามที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อที่จะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ต้องปรับตัวไปตามสภาพการแข่งขันของตลาด โดยคำนึงถึงลูกค้า และการแข่งขันกับคู่แข่งเป็นสำคัญ การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในแง่กระบวนการทำงาน พร้อมทั้งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีแผนการในการส่งเสริมกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ต้องประสบกับเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ภายใต้ความไม่แน่นอน นั่นคือองค์กรและบุคลากรกำลังประสบกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องมีแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสมต่อความเสี่ยงต่าง ๆ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญ เพื่อควบคุมและลดผลกระทบในด้านลบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการ และเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการส่งเสริมให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้

เมื่อความเสี่ยงมีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการและเป้าหมายขององค์กร ผู้ตัดสินใจต้องมีแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งครอบคลุมความสามารถจำแนก ระบุกลุ่มความเสี่ยง ผลกระทบของความเสี่ยง แผนการรองรับความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร ทั้งนี้ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์หรือการกระทำที่ไม่แน่นอน ในแง่มุมมองความเสี่ยงโดยทั่วไปเกิดจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ทั้งยังแบ่งเป็นความเสี่ยงที่สามารถป้องกัน และควบคุมได้ อีกทั้งความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ตลอดจนความเสี่ยงในแง่มุมมองต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงทางด้านการดำเนินการ ความเสี่ยงทางด้านการตลาด ความเสี่ยงในการจัดซื้อ อาทิเช่น การจัดซื้อที่ไม่ได้รับสินค้าที่กำหนด การจัดส่งมิได้ทันตามความต้องการ

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เป็นธุรกิจหนึ่งที่มีสภาพการแข่งขันรุนแรง ทั้งในระดับองค์กรด้วยกันระดับผู้บริโภค ซึ่งทั้งสองระดับนั้นปัจจัยตัวชี้วัดที่สำคัญในการแข่งขันคือราคา (Price) สินค้า และการเพิ่มมูลค่า (Value Added) ให้แก่ลูกค้า ราคาที่สามารถแข่งขัน

ได้นั้น ซึ่งเกิดจากต้นทุน (Cost) ในการดำเนินธุรกิจ และประสิทธิภาพของการจัดซื้อสินค้า โดยหน่วยงานจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) มีหน้าที่ และมีกระบวนการทำงาน ตั้งแต่ การดำเนินการทำสัญญา (Contract) การค้ากับผู้ขาย (Supplier) การคัดสรรสินค้าเข้ามาจำหน่าย การเจรจาต้นทุน (Cost) ในการซื้อสินค้า การเจรจาขอการส่งเสริมทางด้านการตลาด เพื่อเพิ่มมูลค่า (Value Added) ให้กับลูกค้า การบริหารวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) การผลักดันการจำหน่ายของสินค้า การควบคุมการซื้อสินค้าให้มีความสัมพันธ์กับการขาย การควบคุมมูลค่าการเก็บสินค้าคงคลังเพื่อจำหน่าย การบริหารงบประมาณในการจัดซื้อสินค้าในแต่ละช่วงเวลา การดำเนินการขายให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในมิติของรอบการหมุนสินค้า (Turnover) ยอดขาย (Sale) การร่วมมือจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดกับเจ้าของผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนต้องอาศัยการตัดสินใจจากผู้บริหารกลุ่มสินค้า (Category Management) หรือผู้ซื้อ (Buyer) ขององค์กร หากวิเคราะห์ผลของการตัดสินใจมีความเสี่ยงที่แฝงอยู่ เช่น การตัดสินใจซื้อสินค้าจำนวนมากเพื่อลดต้นทุน (Cost) สินค้าในการจัดซื้อ กล่าวคือ มีผลทำให้ต้นทุน (Cost) การสั่งซื้อสินค้าเป็นจำนวนมากถูกกว่าการจัดซื้อแบบทยอยซื้อ หากบุคลากรสามารถจำแนกความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการสั่งซื้อสินค้า เช่น มีสินค้าคงคลังเกินเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราการหมุนเวียนการขายสินค้า ในแง่คลังสินค้าจะส่งผลให้พื้นที่เก็บสินค้าเต็ม ในแง่ของการเงินจะส่งผลให้รอบการชำระเงินกับรอบการขายไม่สัมพันธ์กัน ทำให้เงินขององค์กรจมไปกับสต็อกสินค้า หากในแง่ของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) จะส่งผลให้มีสินค้าล้าสมัย (Obsolete) ตกค้างอยู่ ณ พื้นที่ขาย โดยสินค้าล้าสมัยจะเป็นสินค้าที่จำหน่ายได้ช้ากว่าสินค้าปกติ ซึ่งการตัดสินใจดังตัวอย่างที่ได้กล่าวมามีผลดีต่อต้นทุน (Cost) สินค้า แต่ก็เกิดความเสี่ยงเกิดขึ้นในหลายมิติ

การจัดซื้อเป็นส่วนสำคัญในการวัดความสำเร็จในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เนื่องจากการจัดซื้อเป็นส่วนเริ่มต้นของการดำเนินกิจกรรม กล่าวคือเนื่องจากธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เป็นลักษณะธุรกิจที่ซื้อสินค้าเพื่อมาจำหน่ายต่อไปกับผู้บริโภค ลำดับสุดท้ายด้วยการใช้กลยุทธ์ราคา (Price Strategic) ทั้งนี้การใช้กลยุทธ์ราคา (Price Strategic) ที่ได้นั้นต้องเริ่มต้นมาจากต้นทุน (Cost) ที่เหมาะสม ฝ่ายงานจัดซื้อจึงมีหน้าที่เป็นผู้เจรจาต่อรองได้มาด้วยต้นทุนที่เหมาะสม (Optimal Cost) ทั้งต้นทุนสินค้าทางตรง (Direct Cost) และต้นทุนสินค้าทางอ้อม (Indirect Cost) รวมทั้งการส่งเสริมงบการตลาด (Marketing Budget) จากเจ้าของผลิตภัณฑ์ ซึ่งสามารถนำมาเฉลี่ยต้นทุนสินค้าได้ จะเห็นได้ว่าการจัดซื้อมีส่วนสำคัญในการผลักดันสินค้าและต้นทุนสินค้าโดยตรง ซึ่งมีผลต่อกำไรขององค์กรรวมถึงการวางแผน

ผลิตภัณฑ์ (Assortment Planning) เป็นช่วงพิจารณาวางแผนการนำสินค้าเข้ามาจำหน่าย โดยคำนึงถึงนโยบายขององค์กร (Policy) เช่น มีความหลากหลายของสินค้าที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการวางแผนการเติมสินค้า (Replenishment) แก่สาขาต่าง ๆ โดยต้องวางแผน และติดตามสินค้าให้เข้าสู่หน้าสาขาเพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค โดยคำนึงถึงพื้นที่หน้าร้าน (Display) การจัดสรรงบประมาณในการสั่งซื้อ (Budget) รวมถึงการวางแผนการส่งสินค้า (Distribution Planning) ร่วมกับบริษัทเจ้าของผลิตภัณฑ์ เพื่อกำหนดจำนวนการสั่งซื้อจำนวนสินค้า และเวลาที่เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคในสาขานั้น ๆ ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงมีความสำคัญต่อการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

หากผู้ปฏิบัติมีแผนการบริหารความเสี่ยง สามารถจำแนกปัจจัยที่ทำให้เกิดผลกระทบพร้อมทั้งแนวทางในการบริหารความเสี่ยง น่าจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลากรและการดำเนินงานจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ทั้งนี้ยังเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรและจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยเฉพาะผู้บริโภคและบริษัทคู่ค้า (Supplier) ตลอดจนนโยบายภาครัฐที่พยายามจะควบคุมการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) และความเกี่ยวข้องของการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ให้ความสำคัญกับเวลา (Time) ต้นทุน (Cost) และคุณภาพ (Quality) ซึ่งเป็นนับเป็นทรัพยากรที่มีมิติที่จำกัด

1.2 ความสำคัญของปัญหา

ความสำคัญของปัญหาในการค้นคว้าอิสระนี้คือ เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ที่ต้องการความรวดเร็วในการดำเนินการ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร จำเป็นต้องมีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในการจัดซื้อเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง ดังนั้นการพัฒนาการแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) จะมีประโยชน์โดยตรงต่อประสิทธิภาพในการจัดซื้อและการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ รวมถึงแนวทางที่บุคคลากรในกระบวนการจัดซื้อ จะดำเนินการตัดสินใจแก้ไขและลดความเสี่ยงที่ต้องเผชิญ

1.3 วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ

การค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์หลักในการวิเคราะห์หาความเสี่ยง และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงในการจัดซื้อโดยมุ่งเน้นไปที่การจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) โดยงานวิจัยนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 2 ประการดังนี้

1. เพื่อระบุความเสี่ยงพร้อมระดับความเสียหาย ระดับผลกระทบ และความเป็นไปได้ที่จะเกิด พร้อมทั้งจัดระดับความเสี่ยงของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)
2. เพื่อเสนอแนวทางจัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

1.4 กรอบความคิดการค้นคว้าอิสระ

ในการระบุถึงความเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยง ของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) โดยวิเคราะห์แหล่งกำเนิดความเสี่ยงซึ่งมาจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งมีปัจจัยความเสี่ยงใดบ้าง จากปัจจัยความเสี่ยงนั้นมีผลกระทบต่อการดำเนินการอย่างไร มีความถี่ของการเกิดความเสี่ยงเท่าใด โดยอาศัยการสัมภาษณ์และประเมินระดับความเสี่ยงโดยใช้แบบสอบถามจากผู้ที่มีประสบการณ์ในสายงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์หาแนวทางในการจัดการความเสี่ยงในกระบวนการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

เมื่อสามารถเชื่อมโยงปัจจัยความเสี่ยงในการดำเนินการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) จะนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มองเห็นแนวทางการจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจน

ผู้ทำการค้นคว้ามีความคาดหวังว่า เมื่อการค้นคว้าอิสระนี้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อที่กล่าวมา ผู้สนใจหรือผู้ที่ทำงานร่วมกับกระบวนการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) และธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถนำหลักการนี้ไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจของท่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเห็นความเสี่ยง รวมทั้งแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

1.5 ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ

ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระนี้ ได้กำหนดเป็นขอบเขตไว้ 4 ประการดังนี้

1. การค้นคว้าอิสระนี้ศึกษาเฉพาะการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) และเชื่อมโยงเพื่อหาปัจจัยเสี่ยงของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
2. การค้นคว้าอิสระนี้ต้องสามารถหาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ผลกระทบจากความเสี่ยงระดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ได้
3. ทำการศึกษาจากการจัดซื้อในกลุ่มบริษัทค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) 4 แห่ง ได้แก่ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) บริษัท ดาต้า ไอที ซูเปอร์สโตร์ จำกัด บริษัท บีทูเอส จำกัด และบริษัท ออฟฟิต คลับ (ไทย) จำกัด
4. ทำการศึกษา โดยมีได้เจาะจงเฉพาะการจัดซื้อในผลิตภัณฑ์ใด ๆ เพื่อให้ได้ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถเป็นตัวแทนของการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้
5. ขอบเขตในการศึกษาความเสี่ยงในการค้นคว้าอิสระนี้ไม่อาจครอบคลุมข้อมูลที่เป็นความลับขององค์กรซึ่งไม่สามารถเปิดเผยได้

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เมื่อการค้นคว้าอิสระนี้เสร็จสมบูรณ์ คาดว่าจะได้รับประโยชน์ 3 ประการดังนี้

1. สามารถระบุความเสี่ยง ระดับความสำคัญ ระดับความรุนแรงและความเป็นไปได้ที่จะเกิดอย่างมีนัยสำคัญของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้
2. สามารถหาแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้
3. สามารถนำการค้นคว้าอิสระนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการควบคุมความเสี่ยง ที่จะเกิดขึ้นในการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้