



## Productivity Forum

ดร.นภดล ร่มโพธิ์

อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารอุตสาหกรรมและปฏิบัติการ  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
nrompho@tu.ac.th

# Outsourcing ทางเลือกใหม่ขององค์กร

ปัจจุบันนี้ปัญหาสำคัญที่บริษัทจะต้องเผชิญมักจะไม่ใช่ปัญหาเรื่องการผลิตแล้วไม่สามารถขายสินค้าได้ เนื่องจากสภาวะการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้บริษัทที่ประสบกับปัญหานี้ มักจะไม่สามารถอยู่รอดได้นานจนกระทั่งทำให้ปัญหานี้เด่นชัดและเป็นที่ยกเถียงกันว่าจะทำอย่างไรให้ขายสินค้าได้ แต่ปัญหาที่บริษัทพบกลับเป็นในทิศทางตรงกันข้ามคือ บริษัทที่สามารถขายสินค้าได้ไม่มีกำลังการผลิตเพียงพอ กล่าวคือไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากเท่าที่ต้องการ หลายคนอาจมองเห็นว่าปัญหานี้ไม่น่าจะเป็นปัญหา ตรงกันข้าม น่าจะเป็นสิ่งที่โชคดีด้วยซ้ำไปที่ขายของจนของไม่มีพอขาย ในทางตรงกันข้ามปัญหานี้เป็นปัญหาที่ร้ายแรงและหากไม่ได้รับการแก้ไขแล้ว ในระยะยาวองค์กรก็อาจจะต้องล่มสลายไปเหมือนกับองค์กรที่ผลิตแล้วขายสินค้าไม่ได้ เหตุผลคือหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่แล้ว อาจจะทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ และในที่สุดลูกค้าก็อาจจะเริ่มเอาใจออกห่างและเลือกซื้อสินค้าหรือใช้บริการจากคู่แข่งแทน อีกประการหนึ่ง การที่บริษัทไม่สามารถเจริญเติบโตได้ต่อไป เนื่องจากการติดขัดทางด้านกำลังการผลิตนั้น ก็เท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้คู่แข่งแย่งชิงตลาดที่นับวันมีแต่จะขยายมากขึ้นเรื่อย ๆ จากการเป็นผู้นำตลาดก็อาจกลายเป็นผู้ตามและก็อาจจะไม่สามารถอยู่แข่งขันได้ในตลาดในที่สุด

หลายบริษัทเลือกที่จะลงทุนในการขยายกำลังการผลิต โดยอาจสร้างโรงงานใหม่หรือซื้อเครื่องจักรเพิ่มเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามการลงทุนเพิ่มถึงแม้จะเป็นทางเลือกที่เป็นไปได้แต่ก็มีความเสี่ยงเนื่องจากเราไม่สามารถทำนายความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ 100% ดังนั้นจึงมีโอกาสที่เมื่อเราลงทุนไปแล้วความต้องการของลูกค้าอาจไม่สูงตามที่เราได้คาดไว้ ซึ่งก็อาจจะนำความเสียหายมาสู่องค์กรได้

ดังนั้นทางเลือกหนึ่งที่เป็นไปได้และกำลังได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นคือการที่องค์กรทำการ Outsource ซึ่งหมายถึงการโอนย้ายกิจกรรมบางประการของบริษัทรวมทั้งอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องให้กับองค์กรภายนอกที่รับหน้าที่นี้โดยมีการทำสัญญาและจ่ายค่าตอบแทนสำหรับบริการนั้น โดยหากกิจกรรมที่ว่าเป็นกิจกรรมการผลิต การ Outsource ในกรณีนี้ก็คือการจ้างให้องค์กรอื่นผลิตสินค้าหรือบริการให้แทนนั่นเอง การที่องค์กรเลือกแนวทางนี้จะเป็นทางเลือกให้องค์กรสามารถปรับกำลังการผลิตได้โดยไม่ต้องทำการลงทุนเพิ่มและก็ยังอาจเป็นการลดความเสี่ยงในกรณีที่มีความต้องการของลูกค้าไม่ได้เพิ่มสูงขึ้นตามที่ได้คาดหมายไว้ เนื่องจากการเลิกจ้างบริษัทอื่นผลิตหรือให้บริการทำได้ง่ายกว่าการปิดโรงงานใหม่ที่บริษัทลงทุนสร้างขึ้นมากมายนัก อย่างไรก็ตามยังมีหลายประเด็น ที่บริษัทต้องพิจารณาก่อนที่จะเลือกแนวทางนี้

## เมื่อไรถึงควรจะ Outsource

ประเด็นที่องค์กรควรพิจารณา มีดังต่อไปนี้

1. องค์กรไม่ควรที่จะ Outsource ในสิ่งที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) เนื่องจากมีความเสี่ยงสูงที่องค์กรอาจสูญเสียความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน หรืออาจถูกลอกเลียนได้โดยง่าย ยกตัวอย่างเช่น บริษัทผลิตรถยนต์มักจะไม่ Outsource การผลิตเครื่องยนต์แต่ละ Outsource การผลิตส่วนประกอบต่าง ๆ ที่ไม่สำคัญ เช่นที่ปัดน้ำฝนแทน เนื่องจากการ Outsource สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้นในการให้ความสนใจต่อสิ่งที่สำคัญมากกว่าในองค์กร
2. องค์กรควรจะ Outsource ในกรณีที่ต้นทุนในการ Outsource ต่ำกว่าต้นทุนในการผลิตเอง โดยในการเปรียบเทียบให้เปรียบเทียบต้นทุนรวมทั้งหมด ไม่ใช่เฉพาะต้นทุนค่าแรงและวัตถุดิบเท่านั้น จะต้องนำเอาต้นทุนค่าเสียโอกาสมาเปรียบเทียบกับ ยกตัวอย่างเช่นหากทำการ Outsource ในการผลิตชิ้นส่วนใดชิ้นส่วนหนึ่งแล้ว อาจทำให้คนงานมีโอกาสผลิตสิ่งก่อสร้างรายได้ให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการ Outsource นี้ก็อาจจะมีประโยชน์มากกว่าการประหยัดต้นทุนค่าแรงเป็นต้น
3. องค์กรควรทำการ Outsource หากองค์กรไม่ได้มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ การผลิตเองหรือให้บริการเองอาจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมและสิ้นเปลืองแรงงานโดยใช่เหตุ การที่องค์กรพยายามทำทุกอย่างด้วย

ตนเองอาจไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุดเสมอไป หรือในบางครั้งที่การ Outsource อาจเป็นสิ่งที่จำเป็นเนื่องจากองค์กรอาจไม่ได้รับอนุญาตให้ผลิตหรือให้บริการบางอย่าง

4. ในกรณีที่องค์กรต้องการความมั่นใจในการผลิตว่าจะได้รับคุณภาพและปริมาณตรงตามความต้องการ รวมทั้งภายในระยะเวลาที่กำหนด การ Outsource ควรจะทำกับคู่ค้าที่สามารถเชื่อถือได้เท่านั้น

## ขั้นตอนในการ Outsourcing

ขั้นตอนในการทำ Outsourcing มีอยู่ 7 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการวางแผน ขั้นตอนนี้จะเป็นการประเมินความเสี่ยง ตั้งทีมงานในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการในการทำ Outsourcing รวมทั้งการตั้งจุดประสงค์โครงการ
- ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการวิเคราะห์กลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์องค์กร เพื่อให้ทราบว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่มีความสามารถหลักขององค์กรซึ่งเป็นที่ที่ไม่ควรทำการ Outsource
- ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ต้นทุนและผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนในการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนในการผลิตหรือให้บริการที่องค์กรต้องรับภาระอยู่ในปัจจุบันกับต้นทุนที่จะเกิดขึ้นในการทำ Outsourcing
- ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนในการเลือกคู่ค้า

เป็นขั้นตอนที่รวมถึงการตั้งคุณสมบัติของคู่ค้าที่เหมาะสม ตลอดจนการวิเคราะห์และประเมินคู่ค้าที่เป็นไปได้

- ขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนในการต่อรอง หลังจากที่ได้คู่ค้าที่เหมาะสมแล้ว องค์กรก็จะดำเนินการต่อรองทั้งในเรื่องของขอบเขตการ Outsource และค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น
- ขั้นตอนที่ 6 ขั้นตอนในการโอนย้ายทรัพยากร หากมีการตกลงกันได้ ในขั้นตอนที่ 5 องค์กรก็จะเริ่มทำการโอนย้ายทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการ Outsource
- ขั้นตอนที่ 7 ขั้นตอนในการรักษาความสัมพันธ์ขององค์กร เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ราบรื่นระหว่างคู่ค้าที่องค์กรได้ทำการ Outsource กับพนักงานขององค์กรเอง

ขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรควร

จะต้องทำความเข้าใจเพื่อทำการ Outsource เป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้

ดังได้กล่าวแล้วตั้งแต่ตอนต้น การ Outsource เป็นทางเลือกทางหนึ่งที่มีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในกรณีที่บริษัทประสบกับปัญหาในเรื่องกำลังการผลิตที่ไม่เพียงพอ หรือต้องการที่จะทุ่มเทกำลังทั้งหมดในเรื่องที่เป็นความสามารถหลักขององค์กร ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจเลยที่จะเห็นองค์กรหลายองค์กรเริ่มที่จะพิจารณาในการ Outsource function หลายอย่างที่อยู่ในองค์กรเอง อาทิเช่น เราควรจ้างบริษัท IT มาดูแลระบบ IT ของเราแทนที่จะมีฝ่าย IT ดี หรือ เราควรจ้างบริษัทบัญชีมาจัดการระบบบัญชีของบริษัทแทนที่การจ้างนักบัญชีมาทำหน้าที่นี้เป็นประจำ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะพบมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งไม่มีเงิน

ลงทุนมากนักและไม่ต้องการแบกรับความเสี่ยงมาก ประกอบกับการ Outsource จะช่วยให้องค์กรเหล่านี้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น ผู้บริหารก็จะมีเวลาคิดค้นกลยุทธ์เพื่อเอาชนะคู่แข่งแทนที่จะใช้เวลามาตรวจสอบระบบบัญชีหรือระบบ IT ของบริษัทว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติหรือไม่ ดังนั้นการ Outsourcing จึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่องค์กรสามารถนำไปใช้ได้ อย่างไรก็ตามองค์กรควรใช้ด้วยความระมัดระวังและคำนึงถึงผลกระทบต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

### เอกสารอ้างอิง

Greaver II, M. F. (1999) Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives. New York: AMACOM