

### 3 PL TOTAL Logistics Key Achievement

ผู้ให้บริการ โลจิสติกส์.. กุญแจแห่งความสำเร็จของการลดต้นทุน โลจิสติกส์

กุญแจแห่งความสำเร็จ การนำระบบการจัดการโลจิสติกส์มาใช้ในการลดต้นทุนของภาคการผลิต ให้เป็นรูปธรรมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการที่จะนำยุทธศาสตร์การจัดการผู้ให้บริการโลจิสติกส์ด้วยการมีวิสัยทัศน์เลือกผู้ให้บริการกับลักษณะของงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อสภาวะการแข่งขัน แนวความคิดในการบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอกในฐานะเป็นโซ่แห่งคุณค่า จะเกิดขึ้นต่อเมื่อเลือกผู้ให้บริการซึ่งสามารถให้บริการภายใต้ต้นทุนที่ถูกลงและมีขีดความสามารถในการสนองตอบในฐานะเป็นโซ่อุปทาน (Supply Chain Solution) การที่จะไปถึงขั้นนั้นได้จึงต้องเป็นการพัฒนาทักษะและการจัดการผู้ให้บริการภายนอกโดยนำจุดแข็งของผู้ให้บริการทั้งการประหยัดจากเครือข่ายที่เรียกว่า Economies of scope และการประหยัดจากขนาด Economies of scale ทั้งนี้ การใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก จะสามารถลดต้นทุนโลจิสติกส์ได้ถึงร้อยละ 15 เหตุผลสำคัญก็เกิดจากการกระจายต้นทุน (Cost Sharing) ด้วยการลดสัดส่วนของสินค้าคงคลังและต้นทุนการบริหารสินค้าคงเหลือ (Inventory Carrying Cost) รวมถึง การลดขนส่งเที่ยวเปล่า (Back Haul) ซึ่งการใช้ผู้ให้บริการภายนอกในงานโลจิสติกส์ หรือ “3PLs” ที่มีศักยภาพก็สามารถนำค่าใช้จ่ายมาเฉลี่ยส่งผลต่อการลดต้นทุนรวมขององค์กรจำเป็นที่ผู้ประกอบการที่ต้องการประสบความสำเร็จในการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ จะต้องปรับกระบวนการไปสู่การทำให้บริการภายนอกเข้ามามีส่วนในการบริหารจัดการภายในโซ่อุปทาน เพื่อก่อให้เกิดการขยายปริมาณการใช้บริการ และเป็นการเพิ่มความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ในพื้นที่ไม่สามารถเข้าไปดำเนินการได้เองอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ภายใต้แนวโน้มของการปรับเปลี่ยนวิธีการส่งมอบสินค้าทั้งการส่งออกและการจัดจำหน่ายในประเทศ ซึ่งสภาวะเศรษฐกิจของโลกกำลังเข้าสู่ยุคถดถอย ทำให้ตลาดมีการแข่งขันอย่างรุนแรงทั้งด้านราคาและเงื่อนไข การส่งมอบสินค้าซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นแบบ Door to Door คือการส่งมอบจากผู้ผลิตหรือผู้ส่งออกจนสินค้าถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยหลีกเลี่ยงการส่งมอบที่ท่าเรือปลายทาง (Destination Port) หรือการส่งมอบที่คลังสินค้าของผู้ซื้อ แต่ต้องการให้ผู้ขายส่งมอบจนถึงผู้ใช้หรือห้างสรรพสินค้าโดยตรง ซึ่งจะทำให้ผู้ซื้อลดค่าใช้จ่ายในด้านขนส่งและจัดเก็บสินค้า จำเป็นที่ผู้ขายสินค้าจะต้องมีการใช้เครือข่ายของผู้ให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจร และหรือ 3PLs หรือ Third Party Logistics Services ซึ่งทางวิชาการ นิยามว่าจะต้องมีทรัพย์สิน , อุปกรณ์ หรือ Hard Ware Logistics เป็นของตนเอง ซึ่งในทางปฏิบัติไม่มีผู้ประกอบการใดที่จะใช้ผู้ให้บริการรายใดรายหนึ่งในการรับงานไปทั้งหมด แต่จะมีการผสมผสานการใช้งานมากกว่า 1 ประเภท เพราะโดยข้อเท็จจริงไม่มีผู้ 3PLs รายใดที่จะเป็นเจ้าของทรัพย์สินประเภท Logistics Equipment ได้ทั้งหมด ในทางปฏิบัติจึงเป็นการผสมผสานประเภทที่เรียกว่า Integrated Logistics Service Provider ซึ่งผู้ให้บริการเองก็จะมีผู้ใช้บริการประเภทอื่นๆ มาให้บริการรับช่วงงาน ที่เรียกว่า Subcontractor ปัจจุบันประเทศไทยมีกฎหมายที่เรียกว่า พระราชบัญญัติขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal

Transport Law) โดยผู้ให้บริการช่วงแรก ไม่ว่าจะมอบหมายเช่าช่วงที่ทอดกัก็ตาม ก็ต้องรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งเป็นการคุ้มครองให้กับผู้ใช้บริการ

การประสบความสำเร็จในการใช้ผู้ให้บริการภายนอกในงานโลจิสติกส์ ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องไปติดขัดกับเฉพาะ 3PL (ตามความหมายทางวิชาการ) ต้องไม่เข้าใจผิดว่าการเลือกให้ผู้ให้บริการที่เป็น 3PL : Third Party Logistics Service Provider ขนาดใหญ่ที่เป็นบริษัทต่างชาติ มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลก จะเป็นแนวคิดที่ถูกต้อง เพราะหากธุรกิจของผู้ใช้บริการเป็นธุรกิจ Local ก็ไม่จำเป็นต้องไปใช้ผู้ให้บริการที่เป็น Global Network เพราะจุดแข็งจะต่างกัน อีกประการหนึ่ง ยิ่งผู้ให้บริการมีขนาดใหญ่ ความใกล้ชิดและรายละเอียดของบริการก็จะน้อยลง ทั้งนี้ การเลือกให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีขีดความสามารถที่มีความเหมาะสมตรงกับลักษณะของงานและลักษณะของสินค้า ซึ่งปัจจัยสำคัญของการประสบความสำเร็จในการใช้ผู้ให้บริการที่จะมารับช่วงงานจากพนักงานขององค์กร จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของพนักงานของตนเอง ซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้บริการที่สำคัญจะต้องมีการเรียนรู้ทักษะการทำงานร่วมกับผู้ให้บริการภายนอกในฐานะเป็นผู้ร่วมงานไม่ใช่เป็นคู่แข่ง โดยจะต้องมีการจัดลำดับการดำเนินการก่อนและหลังในการเตรียมองค์กรไปสู่การจัดการที่มี Logistics Outsourcing Service โดยพื้นฐานแล้วส่วนใหญ่จะได้รับแรงกดดันและต่อต้านจากพนักงาน ซึ่งมีทั้งแบบเปิดเผยและแบบคลื่นใต้น้ำ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการแยกแยะว่าเป็นปัญหาจากการไม่เข้าใจหรือเป็นผลประโยชน์ส่วนตัวแอบแฝงหรือคอร์ปชั่นที่เคยได้จากงานที่ทำ ทั้งนี้ การที่จะประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการใช้ 3PLs ในฐานะเป็น Outsourced Service จะต้องมีการหารือเกี่ยวกับเป้าหมายของการนำระบบผู้ให้บริการภายนอกมาใช้ในองค์กร ซึ่งควรจะเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง หรือระดับหุ้นส่วนให้เข้าใจตรงกัน เพื่อที่บุคลากรทั้งบริษัทจะได้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจะต้องมีการกำหนดเป็นนโยบายของบริษัทฯ ที่ชัดเจนว่าจะนำระบบ 3 PLs SERVICE มาใช้ในบริษัทฯ ก็เพื่อประสิทธิภาพในการลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งความสำเร็จของการใช้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร และความร่วมมือของบุคลากรขององค์กรเป็นสำคัญ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในความหมายนี้ไม่จำเป็นจะต้องเป็นผู้ให้บริการประเภท 3PL แต่หมายถึงผู้ให้บริการโลจิสติกส์ทุกประเภท บางครั้งองค์กรอาจจะเลือกให้ผู้ให้บริการที่มีความเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะประเด็นจะต้องมีความเข้าใจถึงบทบาทของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ในฐานะเป็นหน่วยของธุรกิจอยู่ในโซ่อุปทาน ซึ่งตรงจุดนี้เองเป็นหัวใจสำคัญและเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการที่จะประยุกต์ใช้ การจัดการโลจิสติกส์ให้ช่วยลดต้นทุนของภาคการผลิต จึงไม่แปลกใจเลยว่าทำไมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของไทย จึงก้าวไปไม่ถึงไหน วนเวียนอยู่ในระดับการเรียนรู้ ดูงาน และสัมมนา ก็เพราะธุรกิจของคนไทยส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญต่อการใช้บริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่เป็นมืออาชีพ

\*\*\*\*\*