

Trade Innovation to Reduce Logistics Cost

โดย ดร.ธนิต โสรัตน์

รองประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

เป็นที่ทราบดีว่ากระบวนการจัดการโลจิสติกส์ที่ดี จะส่งผลต่อการลดต้นทุนรวมขององค์กร โดยเฉพาะในสภาวะการหดตัวของอุปสงค์ในตลาด ไม่ว่าจะเป็นภาคการบริโภคภายในหรือภาคการส่งออก ทำให้มีการแข่งขันและตัดราคาขายกันอย่างรุนแรง ความมั่งคั่งของธุรกิจจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการด้านราคา หรือความเป็นผู้นำด้านราคา ซึ่งต้นทุนโลจิสติกส์จะมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ คือหากต้นทุนโลจิสติกส์สูงก็จะส่งผลต่อต้นทุนของสินค้าให้สูงตามไปด้วย ในสภาวะการแข่งขันอย่างสมบูรณ์การตั้งราคา จึงไม่ใช่เป็นเรื่องง่ายที่นำต้นทุนทั้งหมดบวกกำไรที่ต้องการเพื่อที่จะกำหนดราคาขาย เพราะลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินใจบนทางเลือกที่หลากหลาย ดังนั้น ความสำคัญของการบริหารจัดการโลจิสติกส์ ก็คือ พยายามลดต้นทุนที่ไม่มีมูลค่าเพิ่ม และหรือต้นทุนที่เกิดจากการบริหารงานเชิงคอขวด การจัดการยุคใหม่จึงมุ่งไปสู่ประเด็นในการลดต้นทุนทั้งหลายทั้งปวง ซึ่งเดิมภาคธุรกิจอาจจะไม่ได้ให้ความใส่ใจ เช่น ต้นทุนที่เกิดจากสินค้าคงคลังจำนวนมาก หรือต้นทุนที่เกิดจากการไม่ได้ใช้อรรถประโยชน์เต็มที่ ทั้งด้านเชิงพื้นที่ และเวลา ซึ่งหมายถึง การปล่อยให้มีพื้นที่ในกระบวนการขนส่งที่เสียเปล่าไป เช่น ไม่เต็มคันรถหรือการขนส่งเที่ยวเปล่า (Backhaul) อีกทั้ง ต้นทุนจากการเสียโอกาสที่ไม่สามารถบริหารจัดการ “Just in Time Delivery” คือการส่งมอบแบบตรงเวลา ซึ่งนับวันจะมีความสำคัญเนื่องจากในหลายธุรกิจมีการลดปริมาณสินค้าคงคลัง จึงต้องมีการคัดสรรเลือกซัพพลายเออร์ หรือผู้ให้บริการขนส่งที่มีการบริหารจัดการในการส่งมอบสินค้าแบบ Lean Production คือการส่งมอบสินค้า ณ เวลาที่จะผลิต ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะและนวัตกรรมทั้งด้านการจัดการและเครื่องมือกล เพื่อการสนับสนุนให้มีการส่งมอบตรงเวลาที่ต้องการ ซึ่งกำหนดความผิดพลาดในระดับที่ไม่เกิน 5 หรือ 10 นาที เป็นอย่างมาก ซึ่งในหลายกิจการได้ตั้งความผิดพลาดไว้ 0 นาที ซึ่งการที่ซัพพลายเออร์หรือผู้ให้บริการโลจิสติกส์ จะดำเนินการเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น (Reliability) จำเป็นจะต้องให้เกิดการสร้างนวัตกรรมที่เรียกว่า Logistics Innovation คือเป็นการคิดค้นระบบการบริหารจัดการเฉพาะตัว สำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม Niche Market ซึ่งนวัตกรรมดังกล่าวอาจประกอบด้วย การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นโปรแกรม ERP หรือการใช้ระบบ RFID หรือเทคโนโลยีบาร์โค้ดมาใช้ควบคู่กับเครือข่ายสารสนเทศ ซึ่งจะทำให้เกิดการเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลข่าวสาร ทั้งระหว่างผู้ค้า ลูกค้าและผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ในการจะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ไม่ว่าจะผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์แบบใด เช่น EDI , ebXML ฯลฯ ทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายธุรกิจที่เรียกว่า โซ่อุปทาน หรือ Supply Chain

อย่างไรก็ตาม การที่ธุรกิจจะสร้างนวัตกรรมเป็นของตนเองได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์กล้าที่จะลงทุนและลงทุนทรัพยากร โดยเฉพาะการลงทุนกับคน (Human Capital) ในหลายองค์การธุรกิจยังมีความสับสนระหว่างการซื้อเทคโนโลยี ซึ่งรวมถึงวัสดุอุปกรณ์และหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์ราคาแพง กับการลงทุนในการสร้างนวัตกรรมสำหรับองค์กรนั้นๆ เหตุผลสำคัญก็คือเทคโนโลยีนั้นสามารถที่จะหาซื้อได้และไม่มีความแตกต่าง ไม่สามารถให้บริการอย่างเฉพาะเจาะจงหรือปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นไปตามความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการหลากหลายและมีการเปลี่ยนแปลง ขณะที่การสร้างนวัตกรรมด้านการจัดการโลจิสติกส์ที่ออกแบบมาสำหรับใช้ในบริษัทของตนเอง และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าได้ จนก่อให้เกิดความได้เปรียบและสร้างให้เกิดเป็นจุดแข็งขององค์กรที่เหนือกว่า ทั้งนี้ การลงทุนในการสร้างนวัตกรรมอาจไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก แต่องค์กรจะต้องคิดค้นและออกแบบการบริหารจัดการที่เป็นเฉพาะตัว เช่น การสร้างระบบที่สามารถ traceability ตรวจสอบย้อนกลับในการควบคุมการส่งมอบสินค้าหรือการวางแผนการผลิต จัดให้มีคู่มือในการปฏิบัติตั้งแต่การรับออเดอร์ การวางแผนการผลิต , การวางแผนการส่งมอบ และการจัดส่งสินค้าจนถึงจุดหมายปลายทาง หากนำข้อมูลเหล่านี้ใส่ไปในซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ที่ออกแบบในลักษณะที่เป็น Unique และไปเข้าพื้นที่เครือข่ายสารสนเทศในการกระจายข้อมูลไปยังผู้เกี่ยวข้องก็จะทำให้เกิดนวัตกรรมการจัดการข้อมูลที่เป็นแบบ B2B ซึ่งนำไปสู่ระบบที่เรียกว่า การประกันเวลาในการส่งมอบ

ตัวอย่างข้างต้น ก็เป็นเพียงตัวอย่างให้เห็นว่าบางครั้งนวัตกรรมที่เป็นลักษณะ Trade Innovation ก็ไม่ได้ใช้เงินมากมาย เพียงแต่ต้องอาศัยการบริหารเชิงปัญญา ก็จะสามารถใช้ความแตกต่าง ซึ่งหากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีงบประมาณสนับสนุน ก็จะสามารถสร้างให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีในลักษณะที่เป็น Automation ซึ่งในอุตสาหกรรมรถยนต์มีการพัฒนาไปสู่การใช้หุ่นยนต์ในการเคลื่อนย้ายสินค้าภายในโรงงานหรือการใช้หุ่นยนต์ในการเบิกจ่ายสินค้าในคลังสินค้า ในธุรกิจที่เป็นห้างสรรพสินค้า ได้มีการนำนวัตกรรมการติด Tag หรือ Barcode ที่ตัวแพคเกจหรือตัวสินค้า มีการนำระบบสารสนเทศทางไกลเชื่อมโยงไปสู่ผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ เมื่อมีการผ่านสแกน ข้อมูลก็จะถูกส่งผ่านไปหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและไปยังซัพพลายเออร์ เพื่อให้ทราบถึงปริมาณสต็อกคงเหลือและให้มีการ Re-Order Point ในการส่งมอบสินค้าอย่างอัตโนมัติ ทำให้ประหยัดเวลา และประหยัดขั้นตอนในการทำงานและไม่ต้องมีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก ซึ่งระบบนี้ได้มีการพัฒนาไปสู่ระบบศูนย์กระจายสินค้าและคลังสินค้าของภาคการผลิต นำไปสู่การลดต้นทุนสินค้าคงคลังและการขนส่ง ส่งผลต่อการลดต้นทุนโลจิสติกส์อย่างเห็นได้ชัด

นอกจากนี้ นวัตกรรมในการนำระบบสารสนเทศโลจิสติกส์มาใช้ สำหรับห้างสรรพสินค้าและร้านค้าหลายแห่งในต่างประเทศเริ่มมีการคิดค้นระบบที่ให้ลูกค้าสามารถใช้เครื่องโทรศัพท์มือถือเป็นเครื่องสแกนในการคิดเงินโดยไม่ต้องมีแคชเชียร์ ซึ่งจะสร้างให้เกิดความสะดวกกับลูกค้าในการที่จะต้องมารอคิวเข้าแถวชำระเงินที่เคาท์เตอร์ ทั้งหมดนี้ แสดงให้เห็นถึงนวัตกรรมทางด้านการค้า จะมีบทบาทและมีความสำคัญต่อทั้งระบบการผลิต , การค้าส่งและการค้าปลีก รวมถึงการกระจายสินค้า ซึ่งนำไปสู่การลดต้นทุนโลจิสติกส์อย่างได้ผลและเป็นรูปธรรม..