

การจัดการผู้ให้บริการโลจิสติกส์อย่างมีประสิทธิภาพ

ธนิต โสรัตน์

ประธานกรรมการ V-SERVE GROUP

3PL : Third Party Logistics เป็นผู้ให้บริการภายนอกในงานโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นผู้ประกอบการ ภายนอก ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานหนึ่งงานใด ซึ่งมีความสามารถที่จะเข้ารับบทบาททำงานนั้นได้ดีกว่าที่องค์กรจะดำเนินการด้วยตนเอง โดยมีผลลัพธ์ที่ดีกว่า ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การให้ผู้ประกอบการให้บริการภายนอก รับงานที่มีความสำคัญที่น้อยกว่าไปทำ โดยองค์กรเลือกที่จะดำเนินงานเฉพาะที่มีความสำคัญที่คุ้มค่ากว่า โดยอาจให้คำนิยามได้ว่า ผู้ให้บริการ 3PL เป็นผู้ให้บริการงานที่เกี่ยวกับงานโลจิสติกส์ประเภทต่างๆ ซึ่งการให้บริการจะต้องอาศัยทักษะและเทคโนโลยี รวมทั้ง เครือข่ายธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานของผู้ว่าจ้าง โดยลักษณะงานที่ให้บริการจะมีหลากหลาย เช่น การกระจายสินค้า , การวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับการส่งมอบสินค้า , การบรรจุภัณฑ์ ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของผู้ว่าจ้าง (User) กับลูกค้าหรือคู่ค้า และมีการเชื่อมโยงมีความเป็นบูรณาการที่เป็น “Logistics Integrated Service” ซึ่งมีลักษณะการให้บริการที่ต่างกับผู้ให้บริการประเภท Subcontractor ซึ่งเป็นรูปแบบการให้บริการแบบตัดช่วงงาน ซึ่งมีการแบ่งงานที่ไม่ซับซ้อนให้กับผู้ให้บริการภายนอกมารับไปจัดการ ซึ่งอาจเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการในลักษณะที่ไม่ต้องใช้แรงงาน , ทักษะ หรือเทคโนโลยีมากนัก หรือเป็นงานที่ใช้ความเสี่ยงที่สูง ซึ่งจะเป็นการประหยัดกว่าให้ผู้ให้บริการภายนอกรับงานไป อย่างไรก็ตาม ผู้ว่าจ้าง อาจใช้ผู้ให้บริการประเภท 3PL หลายรายหรือใช้บริการร่วมกับผู้ให้บริการ “Subcontract” โดยผู้ว่าจ้างยังคงเข้าไปมีส่วนในการบริหารจัดการ เพื่อให้งานซึ่งมอบหมายให้กับผู้ให้บริการแต่ละรายมีการเชื่อมโยงกัน

พื้นฐานสำคัญของการพัฒนาระบบการจัดการโซ่อุปทานโลจิสติกส์จะต้องมีการนำผู้ให้บริการโลจิสติกส์เข้ามาใช้เป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน ภายใต้งานสำเร็จก็คือการบริหารจัดการในการเลือกผู้ให้บริการภายนอกที่เป็น Third Party Logistics Service Provider จำเป็นจะต้องอาศัยทั้งทักษะและมีระบบการจัดการที่เป็นเลิศในการที่จะเลือกใช้ผู้ให้บริการภายนอกมารับงานบางส่วน หรือทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการด้านโลจิสติกส์ในโซ่อุปทาน การที่องค์กรธุรกิจต้องการประสบความสำเร็จในการนำระบบการจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์มาใช้ในองค์กร จะต้องจัดให้มีกระบวนการในการคัดสรรหา และวางแผนในการคัดเลือกผู้ให้บริการ การจะพิจารณาคุณสมบัติของผู้ให้บริการให้เหมาะสมกับแต่ละธุรกิจ ไม่จำเป็นจะต้องมีรูปแบบที่เหมือนกันหรือเป็นกฎเกณฑ์ตายตัว แต่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของโครงสร้างธุรกิจ วัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้ง ทักษะบุคลากร และลักษณะของธุรกิจ ความสำเร็จของการใช้ผู้ให้บริการภายนอกมาใช้ในองค์กรเพื่อนำไปสู่การลดต้นทุนโลจิสติกส์ อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะเริ่มต้นด้วยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานโลจิสติกส์และซัพพลายเชน โดยมีการ Re-Job

Description กันใหม่ โดยจะต้องมีการตกลงกันให้มีความขัดแย้งน้อยที่สุด โดยเฉพาะในการที่จะคัดเลือกหน่วยงานใดหรือกิจกรรมใดที่ควรจะทำไว้ในองค์กร และกิจการใดที่จะมีการมอบหมายให้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ภายนอกเป็นผู้รับไปดำเนินการ โดยจะต้องกำหนดบุคลากรและแผนกที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดการประสานงานและควบคุมผู้ให้บริการที่เป็นทั้ง 3PL และ Subcontract ซึ่งจะต้องมีความเข้าใจระบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการภายนอกในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนธุรกิจและเป็นส่วนหนึ่งในโซ่อุปทานของบริษัทฯ ที่เรียกว่า Chain Collaborate

ปัจจัยสำคัญของการจัดการใช้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (LSP) อยู่ที่ประสิทธิภาพของการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร (Inhouse Operation) กับผู้ให้บริการภายนอก (Outsource Operation) เรื่องดังกล่าวนี้จะต้องทำกันอย่างมีกระบวนการที่ชัดเจน มีแบบแผน เพื่อป้องกันปัญหาการขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้ง การกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจนภายใต้ข้อตกลงและสัญญาที่ทำไว้กับผู้ให้บริการภายนอก (Potential Contractors) อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการนำระบบ 3PL มาใช้ในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ในองค์กรก็เพื่อสนับสนุนกระบวนการต่าง ๆ ในโซ่อุปทานให้สามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านประสิทธิภาพการลดต้นทุนรวมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน **กุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จสัมฤทธิ์ผลจะเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการผู้ให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกระจายต้นทุนและความเสี่ยงไปยังผู้ให้บริการภายนอก ประเด็นสำคัญที่บางธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เกิดจากความไม่เข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมองผู้ให้บริการ 3PL ในลักษณะเป็นคู่แข่งหรือแข่งดี เอาหน้ากับผู้ให้บริการเสียเอง โดยเฉพาะประเด็นความไม่โปร่งใส**

ดังนั้น การพัฒนาโลจิสติกส์จะต้องพัฒนาทั้งผู้ประกอบการในฐานะผู้รับบริการกับผู้ให้บริการ โดยการมุ่งเน้นการแบ่งแยกงานไปตามความถนัด (Division of Labour) โดยองค์กรธุรกิจจะมอบหมายงานที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญน้อยกว่า หรือมีต้นทุนในการดำเนินการสูงกว่าไปให้กับผู้ให้บริการภายนอก โดยองค์กรจะเลือกดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลัก (Core Business) เช่น ด้านการตลาด การผลิต ด้านที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการวิจัยและพัฒนา การควบคุมคุณภาพ หรือกิจกรรมอื่นๆ ซึ่งมีสาระสำคัญหรือเป็นความลับขององค์กร โดยมอบหมายงานที่มีความสำคัญน้อยกว่าไปให้กับผู้ให้บริการภายนอก (3PL) ซึ่งมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิภาพดีกว่าที่บริษัทจะเป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเอง นอกจากนี้งานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกระจายสินค้าจำเป็นที่จะต้องอาศัยเครือข่าย ยิ่งระบบการค้ามีความซับซ้อนมีการแข่งขันสูง ก็จำเป็นที่จะต้องพัฒนารูปแบบและวิธีการในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ทั้งในด้านต้นทุนและการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า ซึ่งการใช้ผู้ให้บริการภายนอกในงานโลจิสติกส์ที่มีความเหมาะสมกับลักษณะงานก็จะเป็นปัจจัยต่อความอยู่รอดขององค์กรอย่างยั่งยืนโดยเฉพาะในช่วงเวลาในยุคเศรษฐกิจถดถอย..