

3 PL TOTAL SOLUTION SERVICE

การเลือกให้ผู้ให้บริการ โลจิสติกส์

โดย ดร.ชนิต โสรรัตน์

รองประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

15 ตุลาคม 2551

พื้นฐานสำคัญของการพัฒนาระบบการจัดการโซ่อุปทานโลจิสติกส์จะต้องมีการนำผู้ให้บริการโลจิสติกส์เข้ามาใช้เป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน กุญแจแห่งความสำเร็จก็คือการบริหารจัดการในการเลือกผู้ให้บริการภายนอกในงานโลจิสติกส์ ที่เป็น **LSP : Logistics Service Provider** จำเป็นจะต้องอาศัยทั้งทักษะและมีระบบการจัดการที่เป็นเลิศ ทั้ง Third Party Logistics หรือ “3PLs” ซึ่งก็เป็นผู้ให้บริการภายนอกในงานโลจิสติกส์ประเภทหนึ่ง แต่เป็นประเภทที่มีอุปกรณ์, สถานที่, พาหนะ ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่ใช้ในงานโลจิสติกส์ของตนเอง เช่น ท่าเรือ, เรือ-เครื่องบิน, รถบรรทุก ฯลฯ ส่วนใหญ่แล้วเหมาะเอาว่าผู้ให้บริการประเภทนี้จะเป็นผู้ให้บริการที่มีศักยภาพ โดยละเอียดคิดว่าผู้ให้บริการประเภทอื่น อยู่ในระดับที่ต่ำกว่า ซึ่งการจะพิจารณาคูณสมบัติของผู้ให้บริการให้เหมาะสมกับแต่ละธุรกิจ ไม่จำเป็นจะต้องมีรูปแบบที่เหมือนกันหรือเป็นกฎเกณฑ์ตายตัว แต่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของโครงสร้างธุรกิจ วัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้ง ทักษะบุคลากร และลักษณะของธุรกิจ ต้องไม่เข้าใจผิดว่าการเลือกผู้ให้บริการที่เป็น 3PL : Third Party Logistics Service Provider ขนาดใหญ่ที่เป็นบริษัทต่างชาติ มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลก จะเป็นแนวคิดที่ถูกต้อง เพราะหากธุรกิจของผู้ใช้บริการเป็นธุรกิจ Local ก็ไม่จำเป็นต้องไปใช้ผู้ให้บริการที่เป็น Global Network เพราะจุดแข็งจะต่างกัน อีกประการหนึ่ง ยิ่งผู้ให้บริการมีขนาดใหญ่ ความใกล้ชิดและรายละเอียดของบริการก็จะน้อยลง

อย่างไรก็ตาม กัลลดต้นทุนโลจิสติกส์ ให้เป็นเป็นรูปธรรมของภาคผลิต จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการที่จะนำยุทธศาสตร์การจัดการผู้ให้บริการโลจิสติกส์ด้วยการมีวิธีคัดสรรเลือกผู้ให้บริการกับลักษณะของงานที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถสนองต่อสภาวะการแข่งขัน แนวความคิดในการบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอกในฐานะเป็นโซ่แห่งคุณค่า จะเกิดขึ้นต่อเมื่อเลือกผู้ให้บริการซึ่งสามารถให้บริการภายใต้ต้นทุนที่ถูกกว่าและมีขีดความสามารถในการสนองตอบในฐานะเป็นโซ่อุปทาน (Supply Chain Solution) การที่จะไปถึงขั้นนั้นได้จึงต้องเป็นการพัฒนาทักษะและการจัดการผู้ให้บริการภายนอกโดยนำจุดแข็งของผู้ให้บริการทั้งการประหยัดจากเครือข่ายที่เรียกว่า Economies of scope และการประหยัดจากขนาด Economies of scale ทั้งนี้ การใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก จะสามารถลดต้นทุนโลจิสติกส์ได้ถึงร้อยละ 15 เหตุผลสำคัญก็เกิดจากการกระจายต้นทุน (Cost Sharing) ด้วยการลดสัดส่วนของสินค้าคงคลังและต้นทุนการบริหารสินค้า

คงเหลือ (Inventory Carrying Cost) รวมถึง การลดขนส่งเที่ยวเปล่า (Back Haul) ซึ่งการใช้ผู้ให้บริการภายนอกในงานโลจิสติกส์ หรือ “3PLs” ที่มีศักยภาพก็สามารถนำค่าใช้จ่ายมาเฉลี่ยส่งผลต่อการลดต้นทุนรวมขององค์กรจำเป็นที่ผู้ประกอบการที่ต้องการประสบความสำเร็จในการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ จะต้องปรับกระบวนการไปสู่การทำให้บริการภายนอกเข้ามามีส่วนในการบริหารจัดการภายในโซ่อุปทาน เพื่อก่อให้เกิดการขยายปริมาณการให้บริการ และเป็นการเพิ่มความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ในพื้นที่ที่ไม่สามารถเข้าไปดำเนินการได้เองอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการเลือกผู้ให้บริการภายนอกในงานโลจิสติกส์แบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งในทางปฏิบัติจะมีมากมายหลายประเภท โดยการเลือกใช้บริการผู้ประกอบการภายนอกจึงต้องมีการพิจารณา จากประเภทและความเชี่ยวชาญของผู้ให้บริการแต่ละราย โดยพิจารณาตามความเหมาะสมของธุรกิจ ซึ่ง 3PLs หรือ Third Party Logistics Services ซึ่งทางวิชาการ นิยามว่า จะต้องมีทรัพย์สิน , อุปกรณ์ หรือ Hard Ware Logistics เป็นของตนเอง ซึ่งในทางปฏิบัติไม่มีผู้ประกอบการใดที่จะใช้ผู้ให้บริการรายใดรายหนึ่งในการรับงานไปทั้งหมด แต่จะมีการผสมผสานการใช้งานมากกว่า 1 ประเภท เพราะโดยข้อเท็จจริงไม่มีผู้ 3PLs รายใดที่จะเป็นเจ้าของทรัพย์สินประเภท Logistics Equipment ได้ทั้งหมด ในทางปฏิบัติจึงเป็นการผสมผสานประเภทที่เรียกว่า Integrated Logistics Service Provider ซึ่งผู้ให้บริการเองก็จะมีผู้ใช้ผู้ให้บริการประเภทอื่นๆ มาให้บริการรับช่วงงาน ที่เรียกว่า Subcontractor ปัจจุบันประเทศไทยมีกฎหมายที่เรียกว่า พระราชบัญญัติขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal Transport Law) โดยผู้ให้บริการช่วงแรก ไม่ว่าจะมอบหมายเช่าช่วงที่ทอดกัก็ตาม ก็ต้องรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งเป็นการคุ้มครองให้กับผู้ใช้บริการ

สำหรับธุรกิจซึ่งไม่เคยนำระบบการจัดการที่มีผู้ให้บริการภายนอกเข้ามาใช้ ในกิจการก็ควรจะต้องเริ่มด้วยการปรับปรุงระบบการจัดการภายในด้วยการแบ่งแยก ซอยหน่วยงาน ทำผังการจัดการที่ชัดเจน การทำการเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของพนักงานของตนเอง ซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้บริการที่สำคัญจะต้องมีการเรียนรู้ทักษะการทำงานร่วมกับผู้ให้บริการภายนอกในฐานะเป็นผู้ร่วมงานไม่ใช่เป็นคู่แข่ง โดยจะต้องมีการจัดลำดับการดำเนินการก่อนและหลังในการเตรียมองค์กรไปสู่การจัดการที่มี Logistics Outsourcing Service โดยพื้นฐานแล้วส่วนใหญ่จะได้รับแรงกดดันและต่อต้านจากพนักงาน ซึ่งมีทั้งแบบเปิดเผยและแบบคลีนไต้หน้า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการแยกแยะว่าเป็นปัญหาจากการไม่เข้าใจหรือเป็นผลประโยชน์ส่วนตัวแอบแฝงหรือคอร์รัปชันที่เคยได้จากงานที่ทำ ทั้งนี้ การที่จะประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการใช้ 3PLs ในฐานะเป็น Outsourced Service จะต้องมีการหารือเกี่ยวกับเป้าหมายของการนำระบบผู้ให้บริการภายนอกมาใช้ในองค์กร ซึ่งควรจะเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง หรือระดับหุนส่วนให้เข้าใจตรงกัน เพื่อที่บุคลากรทั้งบริษัทจะได้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยจะต้องมีการกำหนดเป็นนโยบายของบริษัทฯ ที่ชัดเจนว่าจะนำระบบ 3 PLs SERVICE มาใช้ในบริษัทฯ ก็เพื่อประสิทธิภาพในการลดต้นทุนและเพิ่มขีด

ความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งความสำเร็จของการใช้ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ จึงขึ้นอยู่กับ
ความสามารถของผู้บริหาร และความร่วมมือของบุคลากรขององค์กรเป็นสำคัญ
