

การบริหารจัดการแบบโลจิสติกส์ Logistics Management

สุวรรณ หวังเจริญเดช
Suwan Wangcharoendate

บทคัดย่อ

โลจิสติกส์ เป็นที่รู้จักกันในนามของการส่งกำลังบำรุง และในภาคธุรกิจเรามักเรียกกันว่า การส่งกำลังบำรุงทางธุรกิจ (Business Logistics) ซึ่งหมายถึง การดำเนินการส่งมอบสินค้าในคุณภาพและปริมาณที่ถูกต้องไปในเวลาและยังสถานที่ที่ถูกต้อง โดยให้ความสำคัญและมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของผู้บริโภค และในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรในทุก ๆ ฝ่ายอย่างมีประสิทธิภาพด้วยกระบวนการโซ่อุปทานที่มีการวางแผน การนำไปปฏิบัติและการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานมีการสิ้นไหลในทุก ๆ ฝ่ายงาน ตั้งแต่ การบริการลูกค้า การกระจายสินค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย การไหลเวียน และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง การบรรจุภัณฑ์ การขนส่งสินค้า การจัดซื้อวัสดุ การขนถ่ายวัสดุ การจัดการวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านการเงิน การจัดการสารสนเทศ การจัดการขาย ลูกค้าสัมพันธ์ การเลือกทำเลที่ตั้งโรงงาน กระบวนการผลิต การควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ดังนั้น ระบบการบริหารจัดการแบบโลจิสติกส์ จึงเป็นระบบการจัดการโดยรวมของโซ่อุปทานทั้งหมด โดยมีเป้าหมายที่จะตรวจสอบช่องทางในการกระจายของผลิตภัณฑ์แต่ละผลิตภัณฑ์ เพื่อที่จะช่วยในการลดต้นทุนของสินค้าคงคลัง ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการลูกค้า ช่วยให้การดำเนินงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้นสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

* อาจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Abstract

Logistics is well known under the name of 'Supply Chain'. In the business section, most call Business Logistics, which means the goods serving process in the right quality and quantity to the right place and time. The core focus is to meet the consumer needs and satisfaction, in the meanwhile, this keeps in focus to the firm tasks of every section with efficiency under the supply chain process. The Supply chain contains of planning, operating, and controlling to work smoothly such as customer service, product distribution, inventory turnover and carrying, packaging, transporting, raw material procurement, raw material transfer, raw material management, equipment management, human resource management, financial management, information system management, sale management, customer relationship, location selection, production process, and product quality controls. Therefore, Logistics management system is one of total managements of supply chain. This is to reduce the cost of inventory, increase the customer service efficiency, and expand the work process in order to fulfilling the customers' satisfaction most efficiency.

บทนำ

ในการสร้างความเจริญเติบโตของบริษัทนั้น ไม่เพียงแต่ต้องพัฒนาธุรกิจให้ทันสมัยอยู่เสมอเท่านั้น แต่ยังต้องยกเลิกธุรกิจเดิมหรือระบบเดิมที่เริ่มล้าสมัยแล้ว ทั้งนี้ เพื่อปล่อยให้ทรัพยากรที่ไม่จำเป็นไปให้ธุรกิจอื่นหรือระบบอื่น เพื่อลดต้นทุนของบริษัทโดยเฉพาะในยุคที่มีการแข่งขันวัดต้นทุนในเรื่องขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ซึ่งทุกขั้นตอนต้องสามารถวัดผลได้ในเชิงปริมาณและคุณภาพในระบบหนึ่ง จึงทำให้การนำระบบบริหารจัดการแบบโลจิสติกส์ในภาคอุตสาหกรรมหรือในโรงงานได้รับความสำคัญเป็นอันมากสอดคล้องกับการตลาดสมัยใหม่ก็ถือว่าลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด ดังนั้นกระบวนการจัดการของผู้ผลิต และกระบวนการตอบสนองของผู้บริโภคจึงได้เปลี่ยนรูปแบบไปในเชิงของการให้เกิดประโยชน์ โดยใช้พื้นที่ประกอบการให้เต็มประสิทธิภาพ การมีสินค้าคงคลังให้น้อยที่สุดเพื่อเป็นตัวลดต้นทุนในขณะเดียวกันก็ต้องสร้างระบบการจัดการที่รวดเร็ว มีความแม่นยำ ทันกับเวลาและเหตุการณ์นั้น ๆ ดังนั้น แนวคิดเรื่องการบริหารและการจัดการตามศาสตร์ที่เรียกว่า "โลจิสติกส์" (Logistics Management) จึงได้ถูกนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์อย่างเต็มที่ ซึ่งมีการจัดวางระบบเชื่อมโยงตั้งแต่การจัดการวัตถุดิบ การผลิต การกระจายสินค้า การบริโภคสินค้า ซึ่งเป็นระบบการจัดการโดยรวมของโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทั้งหมด ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายที่ต้องการจัดการองค์ประกอบทั้งหมดให้เป็นโซ่อุปทานโซ่เดียว เพื่อช่วยให้ระบบการจัดการมีความถูกต้องสามารถเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์หรือบริการไปยังสถานที่ที่ถูกต้องในเวลาอันรวดเร็ว ช่วยทำให้ลดการลงทุนลง

โลจิสติกส์ (Logistics) คืออะไร

ตามความหมายขององค์กรทางวิชาการวิชาชีพด้านโลจิสติกส์ของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Council of Logistics Management: CLM) ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้ หมายถึง "กระบวนการในการวางแผน ดำเนินการและควบคุมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บสินค้า บริการและข่าวสารสารสนเทศ จากจุดเริ่มต้นไปยังจุดที่มีการใช้งาน โดยมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการ

ของผู้บริโภค” แต่ในเชิงวิชาการทหารแล้วเรียกเป็นภาษาไทยว่า พลธิการ ให้หมายถึง “ศาสตร์และศิลป์ในการเคลื่อนย้ายปัจจัยและการเก็บรักษาให้คงอยู่ใช้สอยได้” กล่าวโดยสรุป โลจิสติกส์จึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการโซ่อุปทานที่มีการวางแผน การควบคุมและความสัมพันธ์ของข้อมูลจากจุดเริ่มต้นไปถึงจุดหมายปลายทาง ทั้งนี้ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีที่สุด

ระบบโลจิสติกส์ในประเทศไทย

โลจิสติกส์ได้มีการวิวัฒนาการมาเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1. โลจิสติกส์แบบทหาร โดยมีแนวความคิดและพื้นฐานสำคัญของการทำสงครามที่เราเรียกกันว่า การส่งกำลังบำรุงเพื่อมุ่งการไปเอาชนะชนะจากสงคราม เป็นการป้องกันและรักษาประเทศชาติให้แคล้วคลาดจากศัตรู

2. โลจิสติกส์แบบอุตสาหกรรม (Industrial Logistics) มีการนำระบบดังกล่าวมาใช้ช่วงรอยต่อระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการทำธุรกิจในระดับภูมิภาคและโลกให้มีสัมพันธภาพที่ดีขึ้น และเป็นการเสนอในสิ่งที่ดีที่ผู้บริโภคในแต่ละประเทศต้องการ

3. โลจิสติกส์แบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Business Logistics) เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจได้มีการพัฒนาไปอย่างไร้พรมแดน ผสมกับระบบเศรษฐกิจที่อยู่ในอัตราการเจริญเติบโตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ จึงทำให้โลจิสติกส์ในปัจจุบันมีความสำคัญมาก

ระบบโลจิสติกส์เริ่มคุ้นเคยและรู้จักในประเทศไทยเมื่อประมาณ 3-4 ปีที่ผ่านมา โดยเริ่มที่บริษัทข้ามชาติได้มีการจัดตั้งระบบโลจิสติกส์ขึ้นภายในองค์กร เพื่อประโยชน์ทางด้าน การลดต้นทุน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยที่บริษัทของคนไทยก็เล็งเห็นคุณค่าและประโยชน์ จึงได้มีการปรับตัวเพื่อตอบรับกับการแข่งขันโดยมีการจัดตั้งหน่วยงานโลจิสติกส์ขึ้นและจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงานและศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้บริษัทขนส่งของคนไทย เริ่มมีการปรับตัวและตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น โดยมีการให้บริการด้านอื่นอีกนอกเหนือจากการรับจัดส่งสินค้าแต่เพียง

อย่างเดียว เช่น การมีคลังสินค้าเพื่อจัดเก็บสินค้า การจัดหาวัสดุที่ดีมีคุณภาพ การให้บริการข้อมูลข่าวสารที่เป็นธรรมและถูกต้อง เป็นต้น

การบริหารระบบโลจิสติกส์

ระบบโลจิสติกส์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การเคลื่อนย้ายสินค้า การจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากจุดกำเนิดผ่านขั้นตอนการผลิต การกระจายสินค้า การบริการลูกค้า โดยกระบวนการทั้งหมดมีวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้บริโภคมีความพึงพอใจสูงสุด แต่ทั้งนี้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรต้องร่วมกันกำหนดแผนงานและการบริหารจัดการอย่างสอดคล้องกัน โดยที่สามารถนำเอาสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการไปยังสถานที่ที่ถูกต้อง ในเวลาที่เหมาะสม ทำให้กิจการได้รับผลกำไรเพิ่มขึ้น หรือมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง

กิจกรรมในระบบโลจิสติกส์แต่ละกิจกรรมมีความสำคัญเนื่องจากเป็นระบบที่ต้องมีการประสานให้แต่ละกิจกรรมสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวมีประสิทธิภาพ และไม่ควรให้กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งดำเนินงานไปอย่างเอกเทศ ซึ่งอาจทำให้ระบบเกิดปัญหาต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้น กิจกรรมในระบบโลจิสติกส์ จึงแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. กิจกรรมหลัก (Key Activities) เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญและเป็นกิจกรรมที่มักจะปรากฏอย่างสม่ำเสมอในแต่ละองค์กร ประกอบด้วย

1.1 การให้บริการแก่ลูกค้า (Customer Services) เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการควบคู่กับการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด เพราะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันโดยตรงในการที่จะกำหนดคุณค่าและความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยบริษัทสามารถควบคุมคุณภาพในการให้บริการใน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก การฝึกอบรมและการเลือกสรรทรัพยากรบุคคลที่ดี เพื่ออบรมพนักงานของตนให้เป็นผู้ให้บริการที่ดีมีความเอื้อเฟื้อและเป็นมิตรกับผู้ใช้บริการ ขั้นที่สอง การมีมาตรฐานในกระบวนการบริการที่มีสมรรถนะตลอดทั่วทั้งองค์กร เพื่อเป็นการย้ำเตือนการให้บริการที่มีศักยภาพ และขั้นที่สาม การสำรวจผู้บริโภคโดยผ่านระบบการชี้แนะและการร้องเรียน เพื่อที่ว่าบริการที่เยี่ยมเยียนสามารถถูกค้นพบและได้รับการแก้ไข

ให้ถูกต้อง แต่ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดและจัดประเภทของการให้บริการเพื่อนำเสนอ แก่ลูกค้า พร้อมทั้งผลประโยชน์อื่น ๆ ที่บริษัทจะมอบให้กับลูกค้าโดยมีความแตกต่าง จากคู่แข่งกันอย่างสิ้นเชิง

1.2 การขนส่ง (Transportation) เป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็น และต้องใส่ใจต่อการตัดสินใจด้านการขนส่ง เพราะทางเลือกประเภทของการขนส่ง จะมีผลกระทบต่อการจัดราคาสินค้า การจัดส่งตรงเวลา สภาพสินค้าเมื่อไปถึงที่หมาย ซึ่งทั้งหมดนี้จะมีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าทั้งสิ้น แต่อย่างไรก็ตามการตัดสินใจ เลือกวิธีการขนส่งต้องคำนึงถึงความรวดเร็ว ความถี่ ความเชื่อถือได้ในศักยภาพ ความพร้อมในการติดตามตรวจสอบ และสามารถประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายได้

1.3 การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) เป็น ระบบการจัดการเพื่อให้สินค้าคงเหลือไว้ ณ ระดับหนึ่งที่มีขายในตลาดโดยไม่หยุดชะงัก คือไม่มากเกินไปหรือน้อยจนเกินไป แต่ทั้งนี้จะต้องมีการพยากรณ์ยอดขายล่วงหน้า เพื่อให้ยอดขายที่จะเกิดขึ้นมีความสัมพันธ์กับค่าใช้จ่ายในการจัดเตรียมสินค้าคงคลัง ซึ่งถ้าหากเกินความต้องการย่อมก่อให้เกิดต้นทุนการเก็บรักษา ในขณะที่เดียวกันถ้า มีไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาดก็ก่อให้เกิดการเสียโอกาสในการจำหน่าย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกำไรโดยรวมขององค์กร

1.4 กระบวนการสั่งซื้อ (Order Processing) เป็นกิจกรรมสุดท้าย ของกิจกรรมหลักในระบบโลจิสติกส์ โดยทำหน้าที่ในการสั่งซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบ ในปริมาณและเวลาที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสียบริษัท ทั้งนี้ ผู้ควบคุม สินค้าคงเหลือต้องตรวจสอบระดับของสินค้าคงเหลือไม่ให้ขาดมือเพื่อป้องกันสินค้า ขาดแคลน หากเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินขึ้นก็ยังคงมีสินค้าขั้นต่ำจัดเก็บเอาไว้รอจำหน่าย

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้น ตามเหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ และอาจขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ ซึ่งแต่ละ ธุรกิจอาจจะมีกิจกรรมนี้หรือไม่ก็ได้ ประกอบด้วย

2.1 การบรรจุหีบห่อ (Packaging) มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการ รักษาและคุ้มครองสภาพของสินค้าและบริการให้อยู่ในสภาพที่ดีคงทนใช้งานได้นาน และเกิดความเสียหายน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งถ้าหากลูกค้าได้รับสินค้า

แล้วจะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการได้รับบริการ ทำให้ได้รับความไว้วางใจที่จะให้บริการกับลูกค้าอีกในครั้งต่อไป ดังนั้น การบรรจุหีบห่อจึงกลายเป็นเครื่องมือทางการตลาดที่มีศักยภาพ หีบห่อที่ออกแบบอย่างดีสามารถสร้างมูลค่าด้านความสะดวกให้กับลูกค้าและคุณค่าในเชิงของการส่งเสริมการขายให้กับผู้ผลิต

2.2 ช่องทางการตลาด (Channel Management) เป็นกิจกรรมที่ทำหน้าที่ในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค ซึ่งจะช่วยจัดปัญหาหรือเอาชนะอุปสรรคในเรื่องของช่องว่างด้านเวลา สถานที่ และการครอบครองในสินค้าและบริการจากคนที่มีความจำเป็นหรือต้องการในสิ่งของเหล่านั้น ซึ่งผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการต้องเผชิญปัญหาในการทำให้ผลิตผลของตนสามารถซื้อหาและเข้าถึงประชากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้

2.3 ส่วนประสมการส่งเสริมการตลาด (Integrated Marketing Communication) การบริหารจัดการสมัยใหม่ องค์กรจำเป็นต้องมีรูปแบบของสื่อที่หลากหลาย เพื่อการสื่อสารกับลูกค้าปัจจุบันและในอนาคต ผู้ถือหุ้น พ่อค้าปลีก พ่อค้าส่ง ซึ่งบริษัทสามารถแสดงบทบาทของผู้สื่อสารและผู้ส่งเสริมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยการกระตุ้นให้เกิดการตอบสนอง และความคาดหวัง เพื่อการนำเสนอสินค้า หรือตอบคำถามให้ลูกค้าเกิดความต้องการและการตัดสินใจซื้อในที่สุด

2.4 การบริหารจัดการคลังสินค้า (Warehousing) ทุกบริษัทจะต้องมีการเก็บสินค้าสำเร็จรูปของตนไว้นานกว่าจำหน่ายได้ สถานที่สำหรับเก็บรักษาสินค้าจึงมีความจำเป็น เพราะวงจรการผลิตและการบริโภคมักเกิดขึ้นไม่พร้อมกัน จึงเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของสินค้า การกำหนดสถานที่จัดเก็บสินค้า ตลอดจนการกำหนดทำเลที่ตั้งของคลังสินค้าด้วย ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในด้านของการบริหารเวลา และการประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการกระจายสินค้าตามคลังสินค้าต่าง ๆ

2.5 การจัดซื้อ (Purchasing) กระบวนการจัดซื้อเริ่มขึ้นเมื่อคนในองค์กรตระหนักถึงความต้องการแสวงหาสินค้าหรือบริการหนึ่งจากสิ่งเร้าภายนอกหรือภายในองค์กร จึงเป็นกิจกรรมที่เริ่มต้นตั้งแต่การเลือกหาแหล่งผลิตหรือแหล่งที่จะซื้อวัตถุดิบ การกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติของวัตถุดิบ การกำหนดระยะเวลาในการซื้อ ตลอดจนการกำหนดปริมาณและคุณภาพของวัตถุ หรือสินค้าที่จะ

สั่งซื้อจากผู้ขาย (Supplier) ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการผลิตของบริษัทต่อไป

2.6 อุปกรณ์เครื่องใช้และเครื่องจักร (Materials Handling) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลือกใช้อุปกรณ์และเครื่องจักรในการทำงาน รวมถึงระบบการติดตั้งที่มีคุณภาพ หากมีปัญหาในระบบก็สามารถให้การบำรุงรักษาและซ่อมแซมรวมทั้งให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าอย่างถูกต้อง โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ ให้รวมถึงการวางแผนนโยบายในการจัดซื้อเครื่องจักรใหม่ที่มีประสิทธิภาพดีมาทดแทนเครื่องจักรเก่าด้วย

2.7 การประสานงานกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง (Cooperate with Production Output) ซึ่งได้แก่ ฝ่ายผลิต ต้องการรับทราบตัวเลขของปริมาณผลผลิตทั้งหมดสำหรับช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ลำดับและระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต รวมไปถึงการจัดหาซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพในราคาต่ำ ส่วนฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้ตระเตรียมกลยุทธ์และวางแผนโปรแกรมทางการตลาด เพื่อสร้างผลกำไร และขยายรับส่วนแบ่งทางการตลาด ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการบริหารระบบโลจิสติกส์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

ปัจจัยที่ทำให้ระบบโลจิสติกส์ประสบผลสำเร็จ

โลจิสติกส์เป็นระบบหนึ่งที่มีการติดต่อสื่อสารกันกับหน่วยงานภายในองค์กร และภายนอกองค์กร รวมทั้งผู้ขาย พ่อค้า ลูกค้า สาธารณชน การขนส่งและอื่น ๆ อีกที่จำเป็น โดยที่ระบบโลจิสติกส์ต้องรับผิดชอบในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ขาย ผ่านกระบวนการจัดส่งไปยังผู้ซื้อ รวมถึงการเคลื่อนย้ายผ่านจากโรงงานผู้ผลิต คลังสินค้า หรือบุคคลที่สามซึ่งได้แก่ ผู้บรรจุหีบห่อ ผู้จัดจำหน่าย โดยให้สินค้าเหล่านั้นต้องถึงที่หมายปลายทางด้วยความปลอดภัย ซึ่งจะเห็นได้ว่าในระบบโลจิสติกส์ไม่เพียงแต่รับและส่งสินค้าหรือการขนถ่ายสินค้าเท่านั้น แต่สามารถให้การบริการมากกว่านั้น การที่จะให้ระบบโลจิสติกส์เกิดประสิทธิภาพบรรลุผลที่วางเอาไว้ นั้นต้องมีปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การเคลื่อนย้ายสินค้า (Movement of Product)

บริษัทส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดส่งตามคำสั่งที่รวดเร็ว เนื่องจากการเคลื่อนย้ายสินค้าจะต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากบริษัทเน้นต้องการลดต้นทุน การมีสินค้าคงคลังในระดับต่ำ วิธีการเลือกการขนส่ง หรือการให้บริการอื่น ๆ ก็ต้องมีการเคลื่อนย้ายในวิถีทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท อนึ่งสินค้าไม่ควรเพียงแต่การเคลื่อนย้าย แต่ต้องมีการไหลเวียนในระหว่างผู้ผลิต ผู้ขาย คลังสินค้า และลูกค้า เพราะถ้าหากไม่มีการไหลเวียนก็จะไม่เกิดโซ่อุปทาน ทำให้ไม่มีความสมดุลในระหว่างสินค้าสำเร็จรูปและสินค้าคงคลัง รวมทั้งชิ้นส่วนอะไหล่ต่าง ๆ ว่าควรจะถูกรักษาและดูแลไว้ ณ ที่ใด

การเคลื่อนย้ายสินค้าสำเร็จรูปหรือวัตถุดิบสามารถเคลื่อนย้ายไปมาระหว่างภูมิภาคต่างๆ ของโลก หรือขยายวงกว้างไปยังที่ต่าง ๆ บนโลก ดังนั้น จึงทำให้แผนกอื่น ๆ ในองค์กรต้องเลือกสภาพภูมิศาสตร์ในการจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การขายและการขนส่ง ซึ่งล้วนแต่เกี่ยวข้องกับระบบโลจิสติกส์ทั้งสิ้น แต่การเคลื่อนย้ายต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนและแก้ไขให้สอดคล้องกับกิจกรรมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะบางครั้งการพยากรณ์ล่วงหน้าอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นในการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้น การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบอาจใช้วิธีผสมผสานระหว่างกัน เพื่อให้การส่งมอบสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบ และถูกต้องมากขึ้น

2. การเคลื่อนย้ายข้อมูล (Movement of Information)

ข้อมูลจะต้องมีการไหลเวียนระหว่างบริษัทกับผู้จัดส่ง ผู้ประกอบการขนส่ง คลังสินค้า และลูกค้า นอกจากนี้ภายในบริษัทเองการไหลเวียนของข้อมูลก็ต้องถึงกันและกันในระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งการไหลเวียนของข้อมูลทั้งภายในและภายนอกบริษัทอาจจะกระทำกันในรูปแบบของการรับส่งอีเมลล์ แฟกซ์ และการโทรศัพท์ติดต่อ ทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่เป็นเพียงทางเลือกอีกต่อไป แต่เป็นความต้องการสำหรับโลจิสติกส์และองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ในปัจจุบันนี้หากพิจารณาในระบบภาพรวมของบริษัทแล้ว ระบบโลจิสติกส์เป็นระบบที่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่าง ๆ ภายในบริษัท จึงทำให้บริษัททั้งหลายต้องมีการพัฒนาระบบการสื่อสารที่สามารถใช้ร่วมกันและเกี่ยวข้องกันในฐานะข้อมูล

ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งซื้อของลูกค้า การวางแผนการผลิต การวางแผนจัดหาวัสดุ ช่องทางการจัดจำหน่าย ลูกค้าสัมพันธ์ ตลอดจนการพยากรณ์การขาย ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ต้องรวดเร็ว มีความถูกต้อง มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ในปัจจุบันนี้ระบบโลจิสติกส์ก็ได้มีการนำเอาโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้สำหรับงานเฉพาะด้าน เช่น การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การกระจายสินค้า การขนส่งสินค้า ซึ่งแต่ละงานก็ต้องได้รับเทคโนโลยีสมัยใหม่พร้อมทั้งเครือข่าย เพื่อช่วยให้การวางแผนและการปฏิบัติการด้านโลจิสติกส์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามที่ต้องการ

3. เวลาและการให้บริการ (Time & Service)

การบริการเป็นการแสดงสมรรถนะอย่างหนึ่งที่หน่วยงานสามารถเสนอให้บุคคลหรือหน่วยงานอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่มียุทธศาสตร์ไม่สามารถจับต้องได้ เพื่อเพิ่มผลผลิตของผู้ให้บริการ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณภาพของการบริการให้มีมาตรฐาน สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ เช่น หากกิจการมีการสำรวจและทำการพยากรณ์การจัดหาซื้อแหล่งวัตถุดิบใหม่ วิธีการที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้คือ ต้องมีการทำงานอย่างรวดเร็ว วัตถุดิบต้องถูกส่งและมาถึงที่หมายอย่างสมบูรณ์ ถูกต้องแม่นยำ และรวดเร็วตามคำสั่งซื้อ ซึ่งหากกิจการกระทำไม่ได้ต้องรอคอยเป็นชั่วโมง เป็นวัน ก็จะเป็นตัวตัดสินใจเกี่ยวกับการให้บริการกับลูกค้า

ดังนั้น เวลาและการให้บริการ จึงเป็นองค์ประกอบของการแข่งขันความต้องการของลูกค้า การที่จะให้ทุกคนในโซ่อุปทานทำงานด้วยกัน โดยมีระบบโลจิสติกส์เป็นตัวเชื่อมเข้าด้วยกันต้องมีการประสานและสอดคล้องกันไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิต ผู้ขาย คลังสินค้า และลูกค้า เนื่องจากเวลาและระยะทางจะเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การเคลื่อนย้ายสินค้า แต่ถ้าหากมีระบบของข้อมูลข่าวสาร และจัดตารางเวลาได้เป็นอย่างดี ก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบโลจิสติกส์ให้คุณค่ามากขึ้น

4. ต้นทุน (Cost)

ต้นทุนเป็นปัจจัยสำคัญในการวัดประสิทธิภาพของระบบโลจิสติกส์ ไม่ว่าจะเป็นค่าระวาง ค่าเก็บรักษาสินค้าคงคลัง ค่าใช้จ่ายการบริหารสินค้าและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การควบคุมและลดต้นทุนดังกล่าวจึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบ

ของผู้บริหารทุกคนที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากมีผลต่อกำไรขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม ต้นทุนสูงสุดในการให้บริการก็ได้หมายความว่า เป็นการบริการที่ดีที่สุด และประทับใจมากที่สุด ในขณะที่ราคาต่ำสุด หรือในราคาที่เหมาะสม อาจจะเป็นบริการที่เราต้องการก็ได้ ดังนั้น ต้นทุนจึงเป็นข้อมูลประกอบที่สำคัญ เพื่อการตัดสินใจในการพิจารณาทางเลือกในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของโลจิสติกส์

5. การประสานประโยชน์ (Integration)

การประสานประโยชน์มีความสำคัญมากโดยเฉพาะภายในบริษัทระหว่างบริษัทกับลูกค้า และระหว่างบริษัทกับผู้ขาย เนื่องจากเมื่อทุกหน่วยงานภายในบริษัทมีการประสานงานและให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดีแล้ว จะทำให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการวางแผนร่วมกัน นอกจากนี้ การประสานประโยชน์กับบริษัทภายนอกก็ควรกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีขึ้น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ให้ความร่วมมือและเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการที่จะได้รับประโยชน์จากการปรับปรุงและพัฒนาให้ระบบโลจิสติกส์เป็นผลสำเร็จ

การประสานประโยชน์กับผู้ขายกับคลังสินค้ากับบริษัทขนส่งโดยลูกค้าเหล่านี้เป็นลูกค้าสำคัญ ทุกคนในบริษัทต้องทำงานร่วมและสร้างความพอใจให้เกิดขึ้น โดยการประชุมร่วมกัน ปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า และหาวิธีการที่ทำให้บรรลุความต้องการเป็นสิ่งสำคัญ หนึ่ง การที่บริษัทมีข้อมูลและความต้องการของลูกค้าอยู่ในมือ จะช่วยเพิ่มคุณค่าของบริษัทในสายตาของลูกค้ามากยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบของการแข่งขันและในขณะเดียวกันบริษัทก็สามารถสร้างพันธมิตรลูกค้าขึ้นมาใหม่ได้ในอนาคต

บทเรียนเกี่ยวกับระบบโลจิสติกส์ของบริษัทในประเทศไทย

เนื่องจากระบบโลจิสติกส์เป็นเรื่องใหม่สำหรับแวดวงธุรกิจในประเทศไทย จึงทำให้ต้องมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้น ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การขาดแคลนบุคลากรที่เหมาะสม

บุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความเชี่ยวชาญในโลจิสติกส์เป็น อย่างดีสามารถนำมาปรับใช้ได้จริงในการปฏิบัติงานนั้นมีอยู่น้อยมาก ส่วนใหญ่เป็น

การเรียนรู้จากตำราวิชาการ มิได้เกิดจากประสบการณ์จริง ที่มีอยู่ในปัจจุบันก็เป็นช่างต่างประเทศที่มีความรู้ความชำนาญในด้านนี้โดยเฉพาะ ทำให้องค์กรใหญ่ ๆ มีความสามารถว่าจ้างมาร่วมทำงานได้ เพราะเสียค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างสูง จึงทำให้บริษัทของคนไทยขาดแคลนบุคลากรที่จะมารับผิดชอบในการทำงานระบบโลจิสติกส์อย่างมืออาชีพ

2. การขาดความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการนำเอาระบบไปใช้

บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานให้กับบริษัทมานานจะเป็นผู้ที่นำเอาวิธีการที่เหมาะสมตามสภาพของบริษัท และลักษณะของสินค้า การให้บริการมาประยุกต์ใช้เพื่อการจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ของระบบโลจิสติกส์ เช่น การจัดหาจัดซื้อวัสดุ การจัดเก็บรักษา การจัดส่ง การขนถ่ายวัสดุ เป็นต้น ให้สามารถลื่นไหลในทุก ๆ ส่วนงาน ประสานให้เหมือนเป็นกิจกรรมเดียวกัน โดยการบ้อนสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าในเวลาและสถานที่ที่ลูกค้าต้องการได้ มีความสามารถนำเอาความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาปรับใช้ได้จริงในการทำงาน ในปัจจุบันนี้หลาย ๆ บริษัทได้แก้ปัญหาโดยการว่าจ้างชาวต่างประเทศที่มีความรู้และประสบการณ์ในด้านโลจิสติกส์เข้ามาจัดระบบและบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน แต่สิ่งที่บริษัทต้องคำนึงถึงคือค่าใช้จ่ายในการว่าจ้าง และบริษัทที่จะเข้ามาเป็นผู้ดำเนินการจัดวางระบบมีความเชื่อถือได้หรือไม่ว่าข้อมูลภายในบริษัทจะไม่ถูกนำไปเผยแพร่ภายนอก

3. สถานที่จัดเก็บคลังสินค้า

บริษัทที่มีการจัดแบ่งคลังสินค้าออกเป็นเขตพื้นที่ใช้งานได้อย่างเหมาะสม ก็จะเป็นประโยชน์กับกิจการในการจัดแบ่งความรวดเร็วของการเข้าออกของสินค้า ซึ่งสามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ คือ

3.1 การจัดวางสินค้าที่มีการเคลื่อนไหวเข้า-ออกเร็ว ส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่มีอัตราการหมุนเวียนอยู่ในคลังสินค้าแค่ระยะสั้น ๆ การจัดเก็บสินค้าประเภทนี้โดยทั่วไปจะจัดเก็บไว้บริเวณทางเข้า-ออกของคลังสินค้า หรือใกล้ ๆ บริเวณจัดเตรียมการรับ-ส่งสินค้า

3.2 การจัดวางสินค้าที่มีการเคลื่อนไหว เข้า-ออกปานกลาง ส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่มีอัตราการหมุนเวียนอยู่ในคลังสินค้านานกว่าสินค้าที่ขายดี แต่สั้นกว่า

สินค้าที่มีการเข้า-ออกช้า สินค้าเหล่านี้ควรจัดวางต่อจากสินค้าที่มีการเคลื่อนไหวเข้า-ออกเร็ว

3.3 การจัดวางสินค้าที่มีการเคลื่อนไหวเข้า-ออกช้า ส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่มีอัตราการหมุนเวียนอยู่ในคลังสินค้านานกว่าสินค้าที่ขายดี และสินค้าที่มีการเคลื่อนไหวเข้า-ออกเร็วปานกลาง สินค้าเหล่านี้ควรจัดวางบริเวณด้านในสุดของคลังสินค้า เพื่อไม่ให้ขวางทางการเคลื่อนที่เข้า-ออกของสินค้าในคลังสินค้า

นอกจากบริษัทจะมีคลังสินค้าและสามารถบริหารจัดการบริเวณต่าง ๆ ของพื้นที่คลังสินค้าให้เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดวางระบบการเคลื่อนไหวเข้า-ออกของสินค้าแล้ว จึงนับว่ามีส่วนสำคัญที่ทำให้ระบบโลจิสติกส์มีการเติบโตต่อไปในอนาคต

4. การขาดแคลนด้านเงินทุน

ระบบโลจิสติกส์ที่ดีต้องมีการจัดระบบการเงินที่ดีเฉกเช่นเดียวกันกับการลงทุนและการจัดสรรเงินทุนในกิจกรรมอื่น ๆ เนื่องจากหากมีการลงทุนที่ทันสมัยทั้งในแง่ของอุปกรณ์ในการขนย้ายสินค้า เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการฐานข้อมูล และคลังสินค้าที่มีคุณภาพ ล้วนต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมาก แต่การจะเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่สำคัญค่อนข้างจะหายาก โดยทั่วไปองค์กรต่าง ๆ สามารถเข้าหาและแสวงหาแหล่งเงินทุนได้จากการกู้ยืมจากสถาบันการเงินและธนาคารพาณิชย์ หรือโดยการเพิ่มทุนจดทะเบียน หรืออาจเข้าร่วมลงทุนกับบริษัทอื่นที่น่าสนใจในรูปแบบของการร่วมค้า เป็นต้น

ขอบเขตการพัฒนาการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ในอนาคต

ด้วยบทบาทและความสำคัญของโลจิสติกส์ที่เพิ่มขึ้นในการที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรได้ โลจิสติกส์จึงต้องเผชิญกับความท้าทายและพัฒนาการดำเนินงานเพื่อให้สามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งความท้าทายและขอบเขตของการพัฒนาการดำเนินงานนั้น ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนด้านกลยุทธ์ขององค์กร การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การใช้โลจิสติกส์เป็นอาวุธในการแข่งขัน การมีความเข้าใจอย่างพอเพียงในการใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก รวมทั้งพันธมิตร

เชิงกลยุทธ์ การสร้างความเข้าใจเรื่องโลจิสติกส์โลก และการพัฒนาระบบสารสนเทศ โลจิสติกส์ ซึ่งในปัจจุบันจะเห็นได้ว่ากิจการหลายแห่งได้มีการขยายตัวไปสู่ตลาดต่างประเทศมากขึ้น ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องจัดตั้งระบบโลจิสติกส์ที่สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ทั่วโลกด้วย

การที่จะเป็นกิจการระดับโลกได้นั้น การจัดการจะต้องสามารถสอดคล้องประสานได้กับกิจกรรมที่สัมพันธ์กันทั้งการตลาด การผลิต การเงิน การจัดหา ซึ่งจะช่วยให้กิจการมีความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดในประเทศและต่างประเทศตามเป้าหมายได้

บทสรุป

ระบบงานด้านโลจิสติกส์เป็นการประสานกิจกรรมของผู้ผลิต ผู้ขาย ผู้ซื้อ ตัวแทน นักการตลาด ลูกค้า เข้าด้วยกันเพื่อให้ตัวสินค้าและบริการเคลื่อนย้ายไปยังจุดหมายที่ต้องการอย่างถูกต้อง แต่สิ่งสำคัญที่ได้จากประสิทธิภาพของระบบโลจิสติกส์มาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งถึงแม้ว่าต้นทุนการจัดส่งจะสูงก็ตาม แต่โปรแกรมการจัดส่งที่มีการวางแผนไว้เป็นอย่างดีนั้นสามารถเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของการแข่งขันได้ เป้าหมายสูงสุดของระบบโลจิสติกส์นี้เพื่อตอบสนองข้อเรียกร้องของลูกค้าด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ และการทำผลกำไรให้กับองค์กร จึงได้มีการพัฒนาการโดยการรวบรวมข้อมูลและสร้างระบบเชื่อมโยงผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ภายในทุกกลุ่มที่สำคัญและเกี่ยวข้องมาเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้เท่าเทียมหรือดีกว่ามาตรฐานบริการของคู่แข่ง และควรโน้มหน้าหรือกระตุ้นให้บุคลากรภายในทีมงานบริษัทที่เกี่ยวข้องกับระบบโลจิสติกส์มีโอกาสและส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการทำทลายความสามารถของผู้ประกอบอาชีพด้านโลจิสติกส์ให้เกิดความสำเร็จในที่สุด

บรรณานุกรม

- กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ และคณะ. 2001. **การจัดการโลจิสติกส์**. McGraw-Hill International Enterprise Inc.
- ปรีชา พันธุมสินชัย. 2539. **พจนานุกรมการบริหารการผลิตและสินค้าคงคลัง**: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรังสิต.
- Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Ellram. 2001. **Fundamentals of Logistics Management**. McGraw-Hill International Editions.
- James R. Stock & Douglas M. Lambert. 2001. **Strategic Logistics Management**. McGraw-Hill International Edition.
- Ronald H. Ballou. 1999. **Business Logistics Management**. Prentice-Hall International Inc.