

การพัฒนาการบริหารโลจิสติกส์และกลยุทธ์สู่การลดต้นทุนทางธุรกิจเพื่อการแข่งขัน
**Development of logistics administration and strategies towards
a reduction of business costs for the competitiveness.**

อัมพร ช่วยสุข¹, จุฑา เทียนไทย²,

ชฎาพร ทีฆาอุตมากร³ และ สุเทพ เล็กชนาลัยสกุล⁴

¹มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, ^{2,3} มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ⁴นักวิชาการอิสระ

**Amporn Chouysook¹, Chuta Thianthai²,
Chadaporn Teekauttamakorn³ and Suthep Lekchanalaisakul⁴**

¹Phuket Rajabhat University, ^{2,3}Ramkhamhaeng University, Thailand, Independent Academic
Corresponding Author, E-mail : amporn.c@pkru.ac.th

บทคัดย่อ

การขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ในช่วงที่ผ่านมาได้มีส่วนสำคัญในการสร้างความตระหนักในวงกว้างให้กับผู้ประกอบการไทยที่ดำเนินธุรกิจในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก ประกอบกับได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการใช้การบริหารจัดการกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพของหลักการบริหารโลจิสติกส์และกลยุทธ์สู่การลดต้นทุนทางธุรกิจเพื่อการแข่งขัน มาเป็นปัจจัยในการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน และบางส่วนเริ่มมองเห็นและตระหนักว่า การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน หรือการเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างหรือดึงมูลค่าเพิ่มทางประเด็นการพัฒนาเชิงนโยบายของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย เศรษฐกิจจากห่วงโซ่คุณค่าของตนเองนั้น จะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมมากขึ้นในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการอื่นหรือการควบคุมกิจกรรมอื่นๆ ในโซ่อุปทานซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์การลดต้นทุนทางธุรกิจ

คำสำคัญ : การพัฒนา; การบริหารโลจิสติกส์; กลยุทธ์สู่การลดต้นทุนทางธุรกิจ

Abstracts

The recent drive to develop the logistics system has played an important role in creating wider awareness among Thai entrepreneurs operating nationally, regionally and globally, as well as recognizing the importance and necessity of using effective logistics management. of logistics management principles and strategies to reduce business costs for competition as a factor in creating competitive advantage and some began to see and realize that Building Competitive Advantage or increasing the capacity to create or extract added value in terms of policy development issues of the logistics system development strategic plan, Thailand's logistics system development strategy. chain economy self worth Must be caused by more

* วันที่รับบทความ: 13 สิงหาคม 2566; วันแก้ไขบทความ 20 พฤศจิกายน 2566; วันตอบรับบทความ: 21 พฤศจิกายน 2566

Received: August 13 2023; Revised: November 20 2023; Accepted: November 21 2023

participation in relationship management with other operators. or controlling other activities in the supply chain in line with business cost reduction strategies.

Keywords: Development; Logistics Management; Strategy to reduce business costs

บทนำ

การบริหารจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน ในฐานะลูกค้า เมื่อเราเลือกผู้ให้บริการ สิ่งสำคัญควร จะเลือกผู้ให้บริการที่ให้บริการที่ดีที่สุด และมีความรวดเร็วที่สุด ตอบสนองทุกความต้องการมากที่สุด และคุ้มค่าที่สุด ในฐานะผู้ให้บริการต้องพัฒนาบริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า “ การบริหารโลจิสติกส์ ” ตามที่เข้าใจกันทั่วไปว่าเป็นการขนส่งในขณะที่ความหมาย จริงมีความหมายกว้างกว่าจำกัดความนี้มากเช่นกัน การจะพัฒนาคุณภาพการบริการด้านโลจิสติกส์ได้นั้น จะต้องมีการจัดการด้านโลจิสติกส์ที่ดี การแนะนำการจัดการโลจิสติกส์ คือ อะไรและมีความสำคัญต่อธุรกิจ อย่างไร (JWD InfoLogistics Public Company Limited, 2023) โดยมีเป้าหมายเพิ่มประสิทธิภาพ สถานประกอบการในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายให้ทันสมัยและได้มาตรฐานสากล รวมทั้งสถานประกอบการ ที่มีต้นทุนด้านโลจิสติกส์ค่อนข้างสูง จะต้องลดลงไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ทั้งในด้านการจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการคลังสินค้า การจัดการการขนส่ง และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุนโลจิสติกส์ทั้งหมด จากกลยุทธ์การลดต้นทุนดังกล่าว ผู้ประกอบการจึงจะต้องให้ความสำคัญ และมุ่งมั่นพัฒนา เติบโตหน้าเร่งผลักดันโครงการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ของภาคอุตสาหกรรมให้แก่ผู้ประกอบการเอสเอ็มอีและวิสาหกิจ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาระบบการบริหาร จัดการโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดรวมถึงการเพิ่มความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ขององค์กร การพัฒนาระบบมาตรฐานด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทานให้เข้าสู่ระบบมาตรฐานสากลของโลก เพื่อให้มีศักยภาพและได้ผลสัมฤทธิ์ต่อการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ รวมไปถึงการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของสถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ ซึ่งต้นทุนโลจิสติกส์ ของภาคอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 3 ด้านหลัก 1. ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง (Inventory Holding Cost) ประกอบด้วย ต้นทุนการถือครองสินค้าคงคลัง (Inventory Carrying Cost) และต้นทุนการบริหาร คลังสินค้า (Warehousing Cost) 2. ต้นทุนการขนส่งสินค้า (Transportation Cost) และ 3. ต้นทุนการ บริหารจัดการ (Administration Cost) นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการโล จิสติกส์ และโซ่อุปทานสำหรับสถานประกอบการใน 3 มิติหลัก ๆ คือ ต้นทุน เวลา และความน่าเชื่อถือ ซึ่งถือ เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2564) สอดคล้องกับการศึกษา เรื่อง ต้นทุนโลจิสติกส์ในกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรโดยการศึกษาที่มุ่งเน้นกลยุทธ์หลักด้านโลจิสติกส์ ตลอดจนสถานที่และ โครงสร้างของต้นทุนโลจิสติกส์ในระบบบัญชีขององค์กร องค์กรประกอบสุดท้ายคือการวิเคราะห์ต้นทุนโลจิสติกส์

จากตัวอย่างขององค์กร 50 แห่งที่เชี่ยวชาญด้านการผลิตทางการเกษตร ผลการศึกษา เชิงประจักษ์พิสูจน์ได้ว่าต้นทุนของโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ (Maciej Kubon, 2010 : 397 – 402.) เป็นส่วนสำคัญของต้นทุนทั่วไป ซึ่งสามารถลดลงได้ด้วยการจัดการที่เหมาะสม ดังนั้น เท้าที่มีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องระบุและควบคุมต้นทุนเหล่านี้อย่างแม่นยำและต่อเนื่องในโครงสร้างต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้ กิจกรรมสำคัญของโครงการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานของภาคอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลัก คือ 1. กิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ เพื่อการลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 2. กิจกรรมพลิกธุรกิจด้วยโลจิสติกส์กับการบริหารจัดการบรรจุภัณฑ์ (Business Rebirth by Logistics (BRL)) 3. กิจกรรมเสริมสร้างความร่วมมือด้านโลจิสติกส์ และโซ่อุปทานดำเนินการโดยการ (Coaching) การสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง (Supply Chain Network) และสร้างความร่วมมือในโซ่อุปทานทั้งภายในและภายนอกกลุ่มอุตสาหกรรม 4. กิจกรรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) สัญจรขยายผลความรู้ด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทานภาคอุตสาหกรรมสู่ภูมิภาค และ 5. กิจกรรมเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน โดยการอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรโดยการตั้งเป้าในการดำเนินงาน คือ การลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของสถานประกอบการ ลดลงคิดเป็นมูลค่าทางเศรษฐกิจ ไม่น้อยกว่า 800 ล้านบาทซึ่งสถานประกอบการมีเป้าหมายอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีต้นทุนโลจิสติกส์สูง ประกอบด้วย อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ปิโตรเคมีและพลาสติกยานยนต์และชิ้นส่วน ยางพาราและผลิตภัณฑ์ สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และสถานประกอบการ เช่น เกษตรแปรรูป และเครื่องจักรกลรวมถึงดำเนินการพัฒนาสถานประกอบการไม่ต่ำกว่า 170 กิจการ และพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรมให้มีทักษะและองค์ความรู้ด้านจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่นำไปใช้ได้จริงตามลำดับ

เนื้อหา

จากการศึกษา และเรียบเรียงบทความเรื่องนี้ขึ้นมา ผู้เขียนบทความได้ศึกษา เอกสาร แนวแนวคิด ทฤษฎี บทความวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์ ตลอดจนบทความวิจัย จนนำมาสรุปเนื้อหาในการนำเสนอ ได้ดังนี้

จากการที่ประเทศมีการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรง ธุรกิจหรือกิจการควรนำแนวคิด เรื่องการลดต้นทุนคลังสินค้าใช้ในการดำเนินกิจการ ซึ่งไม่เพียงแต่การลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายเท่านั้น สิ่งที่สำคัญอีกประการ คือ การตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าอย่างทันที (Just In Time) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินกิจการ เพื่อส่งผลถึงรายได้ และกำไรของธุรกิจหรือกิจการ (ธนสิทธิ์ นิตยะประภา, 2559 : 468-476) ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง (Inventory Carrying Cost) คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2551) อธิบายความหมายของ

สินค้าคงคลัง (Inventory) หมายถึง วัสดุ หรือสินค้าต่าง ๆ ที่เก็บไว้เพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน อาจเป็นการดำเนินงานด้านการผลิต ดำเนินด้านการขาย หรือ ดำเนินงานด้านอื่น ๆ ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังประกอบด้วยต้นทุนย่อยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเก็บสินค้าคงคลัง จำนวนหนึ่งไว้และต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงคลังเป็นต้นทุนที่สูงตัวหนึ่งในบรรดาต้นทุนด้านโลจิสติกส์ (Logistics Cost) ซึ่งการที่ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังมีผลกระทบ อย่างมากต่อระบบโลจิสติกส์ทำให้การคำนวณ ต้นทุนที่ถูกต้องของการเก็บรักษาสินค้าคงคลังเป็นสิ่งที่จะต้องเป็น ต้นทุนของสินค้าคงคลัง แบ่งออกได้ 4 ประเภท คือ

1. ต้นทุนด้านค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ (Ordering Cost) คือ ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าคงคลังที่ต้องการ ซึ่งจะแปรตามจำนวนครั้งของการสั่งซื้อ แต่ไม่แปรตามปริมาณสินค้าคงคลัง เพราะสั่งซื้อของมากเท่าใดก็ตามในแต่ละครั้ง ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อก็ยังคงที่ แต่ถ้าสั่งซื้อบ่อยครั้งค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อก็จะยิ่งสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อเหล่านี้ ได้แก่ ค่ากระดาษ (เอกสารใบสั่งซื้อ) ค่าจ้างพนักงานจัดซื้อ ค่าโทรศัพท์ ค่าขนส่งสินค้า ค่าใช้จ่ายในการตรวจรับของและเอกสาร ค่าธรรมเนียมในการนำของออกจากรถบรรทุก และค่าใช้จ่ายในการชำระเงิน

2. ต้นทุนด้านค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา (Carrying Cost) คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการมีสินค้าคงคลัง และการรักษาสภาพให้สินค้าคงคลังนั้นอยู่ในรูปที่ใช้งานได้ ซึ่งจะแปรตามปริมาณสินค้าคงคลังที่ถือไว้ และระยะเวลาที่เก็บสินค้าคงคลังนั้นไว้ ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ได้แก่ ต้นทุนเงินทุนที่จมอยู่กับสินค้าคงคลังนั้น ก็คือค่าดอกเบี้ยจ่าย หากเงินทุนนั้นมาจากการกู้ยืม หรืออาจเป็นค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) ถ้าเงินทุนนั้นเป็นส่วนของผู้ถือหุ้น ค่าคลังสินค้า ค่าไฟฟ้าเพื่อการรักษาอุณหภูมิ ค่าใช้จ่ายของสินค้าที่ขุดเสียหายหรือหมดอายุ (The 3rd Kamphaeng Phet Rajabhat University National Conference การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ครั้งที่ 3 (ฉบับที่ 2) 473) เสื่อมสภาพจากการเก็บสินค้าไว้นานเกินไป ค่าภาษีการประกันภัย ค่าจ้างยามและพนักงานประจำคลังสินค้า

3. ต้นทุนด้านค่าใช้จ่ายเนื่องจากสินค้าขาดแคลน (Shortage Cost หรือ Stock Cost) คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการมีสินค้าคงคลังไม่เพียงพอต่อการผลิตหรือการขายเป็นเหตุให้ลูกค้ายกเลิกคำสั่งซื้อขาดรายได้ที่ควรได้กิจการเสียชื่อเสียง กระบวนการผลิตต้องหยุดชะงัก เกิดการว่างงานของเครื่องจักรและคนงาน ค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะแปรผันกับปริมาณสินค้าคงคลังที่ถือไว้นั้น คือ ถ้าถือสินค้าไว้มากจะไม่เกิดการขาดแคลน แต่ถ้าถือสินค้าคงคลังไว้น้อยก็อาจเกิดโอกาสที่ทำให้เกิดการขาดแคลนได้มากกว่าและมีค่าใช้จ่ายเนื่องจากสินค้าขาดแคลน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปริมาณการขาดแคลนรวมทั้งระยะเวลาที่เกิดการขาดแคลนขึ้นด้วย ค่าใช้จ่ายเนื่องจากสินค้าขาดแคลนนี้ ได้แก่ ค่าสั่งซื้อของล็อตพิเศษทางอากาศ เพื่อนำมาใช้แบบฉุกเฉิน ค่าปรับเนื่องจากการส่งสินค้าให้ลูกค้าล่าช้าค่าเสียโอกาสในการขาย และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการเสียค่านิยม

4. ต้นทุนด้านค่าใช้จ่ายในการตั้งเครื่องจักรใหม่ (Setup Cost) คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการที่เครื่องจักรจะต้องเปลี่ยนการทำงานหนึ่งไปทำงานอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งจะเกิดการว่างงานชั่วคราว สินค้าคงคลัง

จะถูกทิ้ง ให้รอกระบวนการผลิตที่จะตั้งใหม่ ค่าใช้จ่ายในการตั้งเครื่องจักรใหม่นี้จะมีลักษณะเป็นต้นทุนคงที่ต่อครั้ง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับขนาดของล็อตการผลิต ถ้าผลิตเป็นล็อตใหญ่มีการตั้งเครื่องใหม่นาน ๆ ครั้ง ค่าใช้จ่ายในการตั้งเครื่องใหม่ก็ จะต่ำแต่ยอดสะสมของสินค้าคงคลังจะสูง แต่ถ้าผลิตเป็นล็อตเล็กมีการตั้งเครื่องใหม่บ่อยครั้ง ค่าใช้จ่ายในการตั้งเครื่องใหม่ก็จะสูง แต่สินค้าคงคลังจะมีระดับต่ำลงและสามารถส่งมอบงานให้แก่ลูกค้าได้เร็วขึ้น โดยต้นทุนสินค้าดังกล่าวสอดคล้องกับ พิภพ เล้าประจง และคนอื่น ๆ (2534) ได้ให้ความเห็นว่า ในส่วนของต้นทุนที่มีความเสี่ยงซึ่งเกิดจากสินค้าคงคลัง จากการเก็บสินค้าคงคลังไว้ ดังนี้ 1) ต้นทุนสินค้าเสื่อม (Obsolescence) ต้นทุนที่เกิดขึ้นเนื่องจากสินค้าไม่สามารถขายได้ในราคาปกติอีกต่อไป ซึ่งจริง ๆ แล้วคือต้นทุนที่เกิดจากการถือสินค้าคงคลังนั้นไว้เกินช่วงอายุที่สามารถใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ (Useful Life) ต้นทุนสินค้าเสื่อมคำนวณได้จากผลต่างระหว่างราคาสินค้าปกติลบด้วยมูลค่าซากของสินค้านั้น (Salvage Value) หรือราคาเต็มของสินค้าลบด้วยราคาที่ลดลงไปเพื่อกำจัดสินค้านั้นออกไป ทั้งนี้ ต้นทุนสินค้าเสื่อมจะรวมไว้ในต้นทุนสินค้าที่ผลิตหรือต้นทุนสินค้าขายแทนที่จะแยกออกมาต่างหากในงบกำไรขาดทุน 2) ต้นทุนสินค้าเสียหาย (Damage Costs) ต้นทุนส่วนนี้เป็นต้นทุนของความเสียหายที่เกิดขึ้นระหว่างการขนส่งสินค้า ในกรณีที่มีการใช้คลังสินค้าสาธารณะค่าเสียหายส่วนนี้ สามารถขอคืนได้จากผู้จัดการคลังสินค้าในกรณีที่มีการเสียหายเกินกว่าที่ได้ตกลงกันไว้ ซึ่งต้นทุนสินค้าเสียหายจำนวนนี้ คือ ต้นทุนสุทธิหลังจากที่ขอคืนเงินได้บางส่วน 3) ต้นทุนสินค้าหดหาย (Shrinkage Costs) สินค้าหดหายในที่นี้รวมทั้งสินค้าสูญหายและสินค้า หดตัวเนื่องจากน้ำหนักหรือปริมาตรลดลง สินค้าหดตัวสามารถเกิดได้จากการขนส่งสินค้าทางการเกษตร แร่ธาตุ น้ำมัน ฯลฯ ซึ่งน้ำหนักของสินค้าเหล่านี้ส่วนหนึ่งจะหดตัวไปหรือระเหยไประหว่างการขนส่ง 4) ต้นทุนการย้ายสถานที่ (Relocation Costs) ต้นทุนของการย้ายสถานที่เกิดขึ้นเมื่อมีการย้าย สินค้าจากคลังสินค้าแห่งหนึ่งไปยังคลังสินค้าอีกแห่งหนึ่งเพื่อลดปัญหาความเสี่ยงของสินค้า เช่น สินค้าที่มีการขายดีในภาคเหนืออาจจะขายไม่ดีในภาคใต้ ดังนั้น การที่กิจการขนย้ายสินค้าจากภาคใต้ไปขายในภาคเหนืออาจจะช่วยลด ปัญหาสินค้าเสื่อมลงไปได้ แต่ทำให้เกิดปัญหาด้านค่าขนส่งเพิ่มขึ้น ซึ่งการที่ต้องมีการย้ายสถานที่ของสินค้าที่เกิดจากการมีสินค้าคงคลังในที่ใดที่หนึ่งมากเกินไป ต้นทุนที่เกิดขึ้นจึงควรจะถูกถือเป็นต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าส่วนใหญ่ ต้นทุนของการย้ายสถานที่จะไม่มีการระบุแยกต่างหากออกมาแต่จะรวมไว้ ในค่าขนส่ง สำหรับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น จากการเคลื่อนย้ายสถานที่ เพื่อป้องกันสินค้าขาดมือนี้จะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับต้นทุนค่าขนส่ง ต้นทุนคลังสินค้า ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า รวมทั้งต้นทุนของการที่มีสินค้าขาดมือด้วย

ในส่วนด้านต้นทุนการบริหาร (Administration Cost) อุดุลย์ จาตุรงค์กุล (2547) อธิบายว่าเป็นต้นทุนที่ใช้ในการบริหารทางด้านโลจิสติกส์ ในส่วนของการบริหารงาน เช่น ต้นทุนในระหว่างการจัดซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบ ต้นทุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ ประกอบกิจการ เป็นต้น สามารถสรุปได้ว่า ต้นทุนการบริหาร ด้านโลจิสติกส์ ประกอบด้วย 1) การควบคุมต้นทุนการสั่งซื้อ ในการสั่งซื้อนั้นควรจะใช้คอมพิวเตอร์หรือระบบสารสนเทศในการสร้างคำสั่งซื้อ การใช้ระบบในการส่งผ่านข้อมูลคำสั่งซื้อ การใช้ระบบ

แจ้ง การขนส่งสินค้าล่วงหน้า การใช้ระบบการ (The 3rd Kamphaeng Phet Rajabhat University National Conference การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ครั้งที่ 3 (ฉบับที่ 2) 474) ประเมินซัพพลายเออร์ในการจัดลำดับความสำคัญเพื่อทำการลดต้นทุนการจัดซื้อ โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรมการวางแผนความต้องการใช้วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนล่วงหน้า การใช้เครื่องมือชนิดพิเศษการปรับเปลี่ยนเครื่องมือหรือแม่พิมพ์ล่วงหน้าก่อนที่การผลิตล็อตเดิมจะสิ้นสุด การทำงานเป็นทีมการบำรุงรักษาเครื่องมือจะสามารถลดปริมาณสินค้าคงคลังได้ 2) การตั้งระดับปริมาณสินค้าเพื่อขาดบนพื้นฐานของความพึงพอใจของลูกค้า การตั้งระดับปริมาณสินค้าคงคลังเพื่อขาดโดยแบ่งกลุ่มของสินค้าให้มีความเหมาะสมและชัดเจน ตรวจสอบข้อมูลของระดับปริมาณสินค้าเพื่อขาดอย่างต่อเนื่อง และตั้งระดับความของสินค้าคงคลังเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าใน รูปแบบของเป้าหมายทางการเงิน เพื่อเป็นตัววัดในการลดปริมาณสินค้าคงคลังเพื่อขาดหรือลดเหตุการณ์ที่สินค้าคงคลังขาดแคลนและเป็นการเพิ่มผลกำไร 3) การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ การใช้ประสบการณ์แก้ไขสมการพยากรณ์ในการคำนวณความต้องการของสินค้าเพื่อที่ลดความผิดพลาดจากการใช้สูตรพยากรณ์เพียงอย่างเดียวจะสามารถลดการเก็บสินค้าเกินความจำเป็นสินค้าขาดแคลน ทำให้มีสินค้าเพียงแต่ความต้องการของลูกค้า 4) การลดระยะเวลาในการสั่งซื้อ การลดระยะเวลาในการสั่งซื้อวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนไม่ว่าจะเป็น ระยะเวลาในการสั่งซื้อจากซัพพลายเออร์หรือระยะเวลาในการขนส่งสินค้า หรือระยะเวลาในการรับสินค้าจะส่งผล ให้ปริมาณความต้องการในการเก็บสินค้าคงคลังลดลง นอกจากนี้ การลดความไม่แน่นอนของระยะเวลาในการสั่งซื้อ สามารถลดความต้องการของการเก็บสินค้าได้ 5) การสร้างความร่วมมือระหว่างซัพพลายเออร์ในการสั่งซื้อสินค้า สร้างความร่วมมือของซัพพลายเออร์หลักในการจัดซื้อสินค้าหลายรายการ เพื่อลดต้นทุนการจัดซื้อต่อหน่วยของสินค้า ดังนั้นผู้ประกอบการสามารถจัดซื้อสินค้าได้ถึงขั้น และลดความจำเป็นในการเก็บสินค้าคงคลัง นอกจากนี้ การสร้างความร่วมมือของซัพพลายเออร์หลักที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน สามารถเพิ่มการใช้ประโยชน์ของรถบรรทุกขนส่งสินค้าให้สามารถขนส่งสินค้าได้เต็มน้ำหนักบรรทุกมากขึ้นทำให้ซัพพลายเออร์เป็นผู้บริหารสินค้าคงคลังสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมให้ซัพพลายเออร์เข้ามารับผิดชอบการบริหารสินค้าคงคลัง เนื่องจากซัพพลายเออร์สามารถทราบปริมาณสินค้าคงคลังและแผนการผลิตสินค้าของฝ่ายตนเองและสามารถทราบความต้องการที่แท้จริงของสินค้าพร้อมกับปริมาณสินค้าคงคลังของลูกค้าส่งผลให้ต้นทุนสินค้าคงคลังทั้งฝ่ายซัพพลายเออร์และลูกค้าลดลง ดังนั้น การพัฒนาการบริหารระบบโลจิสติกส์สู่กลยุทธ์การลดต้นทุน จากรายละเอียดในการดำเนินการ สิ่งที่ควรคำนึงถึงต่อไป คือ การจัดทำบัญชีต้นทุน ซึ่งถือเป็นข้อมูลที่สำคัญอย่างมากวัตถุประสงค์หลัก คือ การทำให้รู้ถึงต้นทุนของการบริหารกิจกรรมหรือการทำงานในฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น การจัดทำบัญชีต้นทุนที่ดีสามารถทำให้ผู้บริหารวางแผนคาดการณ์ ตัดสินใจ และควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องอันจะนำไปสู่การวางแผน “การลดต้นทุน” (Cost Reduction) ของธุรกิจที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การลดต้นทุนถือเป็น

สิ่งสำคัญของผู้บริหาร เพราะต้นทุนที่เพิ่มขึ้นย่อมหมายถึง กำไรลดลงแต่ถ้ากิจการสามารถลดต้นทุนลงได้ โดยเฉพาะต้นทุนการผลิตนั้นถือเป็นช่องทางหนึ่งของการเพิ่มกำไร โดยจำเป็นต้องพิจารณา และแก้ไขที่ธุรกิจของผู้ประกอบการเองเป็นอันดับแรก ซึ่งการดำเนินธุรกิจย่อมมีการแปรผันตามสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันจริง ต้องคิดค้นกลยุทธ์มาใช้ในการลดต้นทุนของกิจการ

เบญจมาศ อภิสวัสดิ์ภิญโญ. (2537 หน้า 29-40) ได้นำเสนอและได้เสนอแนะกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการลด ต้นทุนของธุรกิจที่นิยมใช้กันแพร่หลายและประสบความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1. การลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ (Logistics) เป็นการลดต้นทุนของกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวางแผนการดำเนินการ การควบคุมการทำงานขององค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการข้อมูล ข่าวสารและธุรกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม กระจายสินค้า วัตถุดิบ ชิ้นส่วน ประกอบและบริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค ตลอดจนการให้บริการหลังการขาย ตัวอย่าง เช่น คุณดั้น ภาสกรนที ประธานบริหารโออิชิกรุ๊ป ผู้ผลิตและจำหน่ายธุรกิจเครื่องดื่มโออิชิ สามารถแก้ปัญหาการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ เกี่ยวกับต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากค่าขนส่ง โดยการปรับเปลี่ยนการเรียงสินค้าเข้ารถ ตู้คอนเทนเนอร์แต่ละคันใหม่ ทำให้มีเนื้อที่สำหรับการบรรจุทุกสินค้าสำหรับการขนส่งไปถึงลูกค้าเพิ่มจำนวนขึ้น (The 3rd Kamphaeng Phet Rajabhat University National Conference การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ครั้งที่ 3 (ฉบับที่ 2) 475) จากเดิมที่สามารถบรรจุได้ 1,280 กล่องต่อเที่ยว สามารถเพิ่มเป็น 1,620 กล่องต่อเที่ยว ทำให้ต้นทุนค่าขนส่งเฉลี่ยต่อหน่วยลดต่ำกว่าเมื่อก่อนที่น้ำมันไม่แพงเสียอีกและส่งผลทำให้ โออิชิกรุ๊ป มีกำไรเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิมกว่า 20% เมื่อเทียบกับปีที่แล้วในไตรมาสเดียวกัน

2. การลดต้นทุนโดยใช้ 4 มุมมองของการประเมินผลดุลยภาพ (The Balanced Scorecard : BSC) เป็นการลดต้นทุน โดยอาศัยควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารองค์กร ประกอบด้วย 1) มุมมองด้านลูกค้า 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3) มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ และ 4) มุมมองด้านการเงิน โดยทั้ง 4 มุมมองจะต้องพัฒนาไปในทิศทางวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรที่ กำหนดไว้สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งทั้ง 4 มุมมองจะส่งผลหรือเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน เช่น กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ และคุณภาพจะส่งผลให้ใช้เวลาในการส่งมอบสินค้าหรือบริการสั้นลงหรือส่งมอบได้ทันเวลาทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ กระบวนการภายในที่ดียังส่งผลให้ต้นทุนต่ำจนทำให้กำไรเพิ่มขึ้น ตัวอย่างธุรกิจชั้นนำที่ประสบ ความสำเร็จจากการใช้ระบบ BSC

3. การลดต้นทุนด้วยการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากหน่วยธุรกิจอื่น (Benchmarking) เป็นการลดต้นทุน โดยการศึกษากระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยการกำหนด จำแนก วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จเรียนรู้จากธุรกิจอื่น ๆ ที่มีหลักหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดแล้วนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจตน เพื่อให้ผลการดำเนินงานประสบความสำเร็จเหมือนดังกิจการที่ไปเรียนรู้มา ตัวอย่างธุรกิจระดับโลกที่

นำแนวคิดของ Benchmarking มาใช้แล้วประสบความสำเร็จ ได้แก่ บริษัท 3M จำกัด บริษัท Fed Ex จำกัด และ บริษัท Toyota จำกัด เป็นต้น

4. การลดต้นทุนด้วยการควบรวมกิจการ (Merging) ของธุรกิจประเภทเดียวกัน ยกตัวอย่าง ธุรกิจสายการบิน เช่น บริษัท Delta จำกัด กับ บริษัท North West จำกัด ได้มีการเจรจาควบรวมกิจการกันซึ่งข้อดีก็คือ สามารถใช้เครื่องบินและเครื่องยนต์ที่คล้ายกันอยู่แล้วด้วยกันได้ทำให้เกิดประหยัดการซื้อเครื่องบินใหม่รวมทั้ง การสำรองอะไหล่ได้อีกด้วย นอกจากนี้ยังมีสายการบินอื่น ๆ ที่ใช้กลยุทธ์การลดต้นทุนนี้ก็คือ บริษัท Air France จำกัด กับ บริษัท KLM จำกัด สามารถลดต้นทุนได้และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี และบริษัท United จำกัด กับ บริษัท Continental จำกัด กำลังเจรจากันในการควบรวมกิจการกันเพื่อต่อสู้กับปัญหาวิกฤตการณ์ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ในการลดต้นทุนของธุรกิจเช่นเดียวกัน

5. การลดต้นทุนด้วยวิธี Six Sigma เป็นวิธีการลดต้นทุนควบคู่กับการรักษาคุณภาพของกระบวนการผลิต/ บริการให้มีของเสียได้เพียง 3.4 ชิ้นต่อการผลิตสินค้าหนึ่งล้านชิ้น นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือช่วยธุรกิจให้สามารถแก้ไขปัญหาคุณภาพของระบบการปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพได้อีกด้วย บริษัทที่ค้นพบ และใช้วิธี Six Sigma เพื่อลดต้นทุนได้และประสบความสำเร็จจนกระทั่งปัจจุบันคือ บริษัท Motorola จำกัดและต่อมาได้มี บริษัทชั้นนำอื่น ๆ ต่างได้นำไปประยุกต์ใช้อีกหลายแห่ง ได้แก่ บริษัท General Electric (GE) จำกัด บริษัท Walmart จำกัด บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายซ่อมบำรุงท่าอากาศยาน เป็นต้น ต่างใช้วิธีนี้เพื่อลดต้นทุน การผลิตและบริการเพื่อการปรับปรุงคุณภาพให้ เหนือกว่าคู่แข่งอีกด้วย

6. การลดต้นทุนการตลาดแบบกองโจร (Guerrilla marketing) เป็นการลดต้นทุน โดยการใช้กลยุทธ์และช่องทางในการทำประชาสัมพันธ์ การวางยุทธศาสตร์ภาพลักษณ์องค์กร การสื่อสารถึงข้อดีการสร้าง เครือข่าย โดยวิธีการต่อไปนี้ เช่น การใช้เผยแพร่ในบล็อก (Blogs) การทำโฆษณาออนไลน์ เช่น Yahoo! หรือ GoogleAdWords การส่ง SMS หรือ e-Newsletter เป็นต้น วิธีการตลาดที่กล่าวมานี้ถือว่าเป็นแนวโน้มของการทำการตลาดแบบต้นทุนต่ำ แต่สามารถทำให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความคุ้นเคยและความสนใจในสินค้าและบริการนั้น ๆ และช่วยกระตุ้นให้เกิดความต้องการซื้อขึ้นได้

7. การลดต้นทุนด้วยการสร้างอำนาจในการต่อรอง (Power of Bargaining) เป็นการลดต้นทุนด้วยการสร้างอำนาจการสั่งซื้อจำนวนมากต่อผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่าย ตัวอย่างเช่น บริษัท เทสโก้โลตัส จำกัด ซึ่งเป็นธุรกิจร้านค้าปลีกโมเดิร์นเทรดที่มีจำนวนสาขาจำนวนมากสามารถที่จะต่อรองในการสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายได้ในราคาที่ใกล้เคียงกับต้นทุนได้ เนื่องจากมีอำนาจการต่อรองด้านปริมาณกับผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่าย เนื่องจากปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละล็อตมีจำนวนมากกว่าร้านค้าปลีกอื่น ๆ

8. การลดต้นทุนด้วยการใช้วิธีการจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsourcing) เป็นการลดต้นทุนด้วยการหาผู้รับเหมาช่วงมาดำเนินการจัดการในกิจกรรมการปฏิบัติงานบางอย่างให้ เนื่องจากกิจการอาจไม่มีความ (The 3rd Kamphaeng Phet Rajabhat University National Conference การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ครั้งที่ 3 (ฉบับที่ 2) 476) เชี่ยวชาญเพียงพอ ซึ่งปัจจุบันเป็นวิธีการหนึ่งที่ได้รับคามนิยมมาก การจ้างบุคคลภายนอกสามารถพบได้ในธุรกิจ ประเภท การขนส่ง การดูแลรักษาความปลอดภัย เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ตัวอย่างเช่น บริษัท เดอะพิชชา คอมพานี จำกัด ใช้บริการ Outsourcing ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท IBM จำกัด เนื่องจากกิจการไม่มีความชำนาญด้านระบบ IT จึงมอบงานนี้ให้กับบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่าทำหน้าที่ดูแลระบบด้าน IT ทั้งหมดทำให้ผู้บริหารบริษัท เดอะพิชชาคอมพานี จำกัด พุ่มเทศความสามารถในการทำตลาดพิชชาเพียงอย่างเดียว ไม่ต้องวิตกกังวลในการพัฒนาระบบ IT ขึ้นมาเอง นับได้ว่าเป็นกลยุทธ์การลดต้นทุนที่ใช้ Outsourcing และประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ปัจจุบันนี้ระบบการขนส่งมีความสำคัญต่อธุรกิจเกือบทุกประเภททั้งในส่วนการจัดหาวัตถุดิบ การผลิตการขาย และการจัดจำหน่าย ในหลาย ๆ ธุรกิจ ต้นทุนการขนส่งนับเป็นต้นทุนที่สำคัญ และกระทบต่อต้นทุนรวมของผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งโครงสร้างต้นทุนของผู้ประกอบการขนส่ง ประกอบด้วยต้นทุนดังต่อไปนี้

1. ต้นทุนคงที่ (Fixed cost) เป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงตามปริมาณการขนส่ง เช่น ค่าเช่าสถานที่จอดรถ และเงินเดือนพนักงานขับรถ
2. ต้นทุนผันแปร (Variable cost) เป็นต้นทุนหรือ ค่าใช้จ่ายที่มีการเปลี่ยนแปลง ตามปริมาณการให้บริการการขนส่ง เช่น ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าซ่อมแซม และค่าน้ำมันหล่อลื่น
3. ต้นทุนรวม (Total cost) เป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่รวมเอาต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรเข้าไว้ด้วยกัน ถือเป็นต้นทุนการบริการขนส่งทั้งหมด ทั้งนี้รวมถึงต้นทุนเที่ยวกลับ (Backhauling cost) ด้วย ต้นทุนของผู้ประกอบการขนส่งจะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดราคาค่าขนส่ง ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งเที่ยวเปล่าปริมาณหรือน้ำหนักของสินค้า ที่บรรทุกระยะเวลาที่ใช้ในการขนถ่ายขึ้นและลงรวมถึงค่าใช้จ่ายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระยะเวลาในการรอค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับระยะทางในการขนส่งค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อความเสียหายจึงจำเป็นต้องมีการบวกค่าใช้จ่ายในส่วนที่เป็นเรื่องของการประกันภัยจากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ผันผวนส่งผลให้เกิดการปรับตัวของราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้นทุนค่าน้ำมันเชื้อเพลิงมีสัดส่วนมากของต้นทุนการขนส่งทั้งหมดเมื่อราคาน้ำมันเพิ่มสูงขึ้นทำให้ผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ ต้องแบกรับภาระด้านต้นทุน ในด้านการขนส่งสินค้าที่สูงขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์จะต้องมีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่ง และลดต้นทุนในการขนส่ง อาทิเช่น

1. กลยุทธ์การใช้พลังงานทางเลือก โดยปรับเปลี่ยนพลังงานที่ใช้ในการขนส่งจากน้ำมันดีเซลหรือเบนซิน เป็นไปโอดีเซลหรือก๊าซ CNG ซึ่งการใช้ก๊าซ CNG จะประหยัดกว่าการใช้น้ำมันประมาณ 60-70% แต่ในการตัดสินใจติดตั้งระบบ NGV ผู้ประกอบการควรมีการตัดสินใจที่ละเอียดถี่ถ้วน เนื่องจากการติดตั้งระบบ NGV ใช้งบประมาณที่ค่อนข้างสูง ในการติดตั้งผู้ประกอบการควรพิจารณาตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ พิจารณาประเภทของเครื่องยนต์ พิจารณาสถานีบริการ NGV และเส้นทางในการขนส่ง สุดท้าย คือ การพิจารณาผลตอบแทนการลงทุน ซึ่งการพิจารณาถึงองค์ประกอบเหล่านี้ จะทำให้ผู้ประกอบการเห็นถึงความเป็นไปได้ของการติดตั้งในด้านผลตอบแทนการลงทุน รวมถึงการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

2. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งแบบใหม่ หรือต้นการใช้วิธีการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multimodal transportation) ซึ่งเป็นวิธีการขนส่งที่ผสมผสานระหว่างการขนส่งตั้งแต่ 2 รูปแบบขึ้นไปภายใต้สัญญาหรือผู้รับผิดชอบการขนส่งรายเดียว ซึ่งโครงสร้างของระบบขนส่ง สามารถแบ่งตามลักษณะทางกายภาพได้ 5 แบบ คือ 1. การขนส่งทางถนน เป็นรูปแบบการขนส่งที่นิยมใช้มากที่สุด สำหรับการขนส่งภายในประเทศ 2. การขนส่งทางราง มีข้อจำกัดในด้านสถานที่ตั้ง และสถานีบริการ ต้นทุนการขนส่งต่ำ และสามารถบรรทุกสินค้า ได้ครั้งละมาก ๆ 3. การขนส่งทางน้ำ สามารถขนส่งได้ครั้งละมาก ๆ มีต้นทุนในการขนส่งต่ำที่สุด และเป็นการขนส่งหลักของการขนส่งระหว่างประเทศ 4. การขนส่งทางอากาศ ใช้สำหรับการขนส่งระยะทางไกล ๆ และต้องการความเร็วสูง มีต้นทุนการขนส่งสูงที่สุด และใช้กับสินค้าที่มีราคาแพง มีน้ำหนัก และปริมาตรน้อย 5. การขนส่งทางท่อ ต้องมีการกำหนดตำแหน่งที่ตั้งสถานที่รับและส่งสินค้าที่แน่นอนปัจจุบันประเทศไทยใช้วิธีการขนส่งทางถนนมากกว่าร้อยละ 80 ของปริมาณการขนส่งสินค้าโดยรวมของประเทศ เนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานระบบการขนส่งในประเทศ ได้เอื้ออำนวยให้สามารถขนส่งถึงที่หมายปลายทางได้ (Door-to-door) ในขณะที่การขนส่งทางรางยังคงมีข้อจำกัดอยู่ ดังนั้น จึงต้องมีการผสมผสานรูปแบบการขนส่งเพื่อให้สามารถทันกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยคำนึงถึงต้นทุนการขนส่งให้ประหยัดที่สุด นอกจากนี้ การขนส่งทางรางยังสามารถใช้ขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ได้จึงเหมาะกับการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ ซึ่งการขนส่งสินค้า ระยะไกลจะใช้การขนส่งโดยรถไฟ และใช้การขนส่งโดยรถยนต์เพื่อส่งสินค้าระหว่างจุดต้นทางสินค้า กับสถานีต้นทางและระหว่างสถานีปลายทางกับจุดปลายทางสินค้า ส่วนระยะใกล้จะใช้การขนส่งทางถนนนอกจากการปรับมาใช้ในการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบเพื่อประหยัดต้นทุนการขนส่ง เช่น ทางน้ำ ซึ่งประหยัดกว่าการขนส่งทางถนน 8-9 เท่า หรือทางรางซึ่งประหยัดกว่าการขนส่งทางถนนโดยประมาณ 3 เท่า การขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบยังช่วยในการแก้ปัญหาเรื่องการจราจรติดขัดได้อีกด้วย

3. กลยุทธ์ศูนย์กระจายสินค้า การหาที่ตั้งศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า ตามจุดยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่สามารถกระจายและส่งต่อไปยังจังหวัดใกล้เคียงหรือประเทศเพื่อนบ้าน มีการจัดระบบการขนถ่ายสินค้าการจัดพื้นที่การเก็บสินค้า ระบบการจัดส่งสินค้า (บาร์โค้ด /สายพานลำเลียง) ระบบบริหารคลังสินค้า มีการจัด

ประเภทสินค้าที่จัดเก็บการบรรจุด้วยหน่วยมาตรฐาน (Stock Keeping Units: SKU) มีอุปกรณ์จัดวางสินค้า การมีศูนย์กระจายสินค้า จะช่วยทำให้สามารถลดต้นทุนการขนส่งได้เนื่องจากการขนส่งตรงถึงลูกค้า ในต่างจังหวัดโดยไม่มีศูนย์รวบรวมพัสดุสินค้า ตามต่างจังหวัด ที่เป็นศูนย์กลางการขนส่ง ทำให้ส่วนใหญ่ต้องขนส่ง รถเที่ยวเปล่ากลับหรือส่งสินค้าไม่เต็มคันรถ ซึ่งการแก้ปัญหาดังกล่าวทำได้ โดยการมีศูนย์กระจายสินค้า ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีโครงข่ายกระจายสินค้า ทำหน้าที่รวบรวมสินค้า ให้เต็มคันรถหรือจัดพาหนะให้เหมาะสมกับจำนวน และสอดคล้องกับสถานที่ส่งมอบสินค้า อีกทั้ง ยังมีเครือข่ายในการรวบรวมสินค้า หรือเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งไปสู่รูปแบบที่ประหยัดพลังงานอีกด้วย

4. กลยุทธ์การขนส่งสินค้า ทั้งเที่ยวไปและกลับ การเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งด้วยการลดการวิ่งเที่ยวเปล่าหรือ **Backhauling management** เป็นการจัดการการขนส่งที่มีเป้าหมายให้ เกิดการใช้ประโยชน์จากขบวน (Load utilization) เพราะการขนส่งโดยทั่วไปเมื่อส่งสินค้าเสร็จจะตีรถวิ่งเที่ยวเปล่ากลับมา ซึ่งทำให้เกิดต้นทุนของการประกอบการเพิ่มสูงขึ้นโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งต้นทุนที่เกิดขึ้นมานี้ นับเป็นต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า (Non-value added cost) และผู้ประกอบการต้องแบกรับภาระต้นทุนเหล่านี้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำให้ต้นทุนการประกอบการสูงขึ้นแต่อย่างไรก็ตาม การบริหารการขนส่งเที่ยวกลับในปัจจุบันยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนักเนื่องจากไม่ทราบปริมาณความต้องการในการขนส่งสินค้า รวมถึงจุดหมายปลายทางของสินค้า ที่สำคัญปริมาณความต้องการการขนส่งสินค้า ระหว่างต้นทางและปลายทางมักจะมีปริมาณไม่เท่ากันการบริหารจัดการจัดส่งเที่ยวกลับจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการบริหารด้านข้อมูลข่าวสาร (Information flow) ซึ่งกลุ่มผู้ประกอบการจะต้องมีการให้ความร่วมมือ การวางแผน การพยากรณ์ความต้องการ รวมถึงการเติมเต็มสินค้า (Collaborative planning forecasting and replenishment: CPFR)

5. กลยุทธ์การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่ง คือ ระบบบริหารจัดการการขนส่งสินค้า (Transportation management system; TMS) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวางแผนการขนส่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจการขนส่ง ซึ่งก็คือ ความรวดเร็วและต้นทุนที่ประหยัดที่สุด องค์ประกอบของระบบ TMS คือ การบริหารจัดการด้านขนส่ง (Transportation manager) ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผนการดำเนินงานขนส่งและอีกองค์ประกอบหนึ่ง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่ง (Transportation optimizer) มีหน้าที่ช่วยการตัดสินใจในเรื่องการบรรทุกสินค้าและการจัดวางเส้นทางให้มีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ การทำงานของระบบ TMS จะครอบคลุมตั้งแต่การจัดการใบส่งสินค้า การเลือกเส้นทางที่ประหยัดที่สุด (Routing) การใช้รถอย่างมีประสิทธิภาพ (Utilization) การจัดตารางเดินรถ (Scheduling) การจัดสินค้าขึ้นรถแต่ละคัน (Loading) ล้วนแล้วแต่เป็นงานที่ต้องใช้เวลาในการวางแผนค่อนข้างมาก หากต้องการให้ต้นทุนค่าขนส่งต่ำสุด ดังนั้นระบบวางแผนการจัดส่งสินค้า จึงเข้ามาช่วยทำให้ผู้วางแผนสามารถวางแผนการจัดส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็ว โดยอาศัยข้อมูลจากระบบติดตามยานพาหนะอัตโนมัติด้วยระบบดาวเทียมบอกตำแหน่ง (Automatic

vehicle location system; AVLS) และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง TMS จะประกอบด้วยฐานข้อมูลที่สำคัญ เช่น 1) เส้นทางการวิ่งรถบรรทุก เช่น แผนที่ GPS จุดจอดพักรถ ทางอันตราย การจราจร เป็นต้น 2) กองรถบรรทุก เช่น ขนาด ประเภท อัตราการใช้ เชื้อเพลิง ระยะทางวิ่งที่เหมาะสม สำหรับรถแต่ละคัน แต่ละประเภท เป็นต้น 3) พนักงานขับรถ เช่น ประเภทใบขับขี่เส้นทางที่ชำนาญ ช่วงเวลาที่สามารถทำงานได้ อัตราค่าจ้าง เป็นต้น 4) ข้อกำหนดด้านกฎหมาย เช่น ระเบียบราชการสำหรับสินค้า /รถบางประเภท เส้นทาง บางเส้นทาง การขับรถให้ตรงประเภทใบขับขี่ เป็นต้น 5) จุดหลักและสถานที่แวะรับและส่งสินค้า เช่น โรงงานลูกค้า ศูนย์กระจายสินค้า ของลูกค้า ท่าเรือ ท่าอากาศยาน ด่านศุลกากรตามชายแดน เป็นต้น 6) ระบบการรับคำสั่ง จากลูกค้า เช่น ประเภทสินค้า จำนวน ต้นทาง-ปลายทาง เวลาคาดหมาย เป็นต้น การเลือกใช้ระบบ TMS ต้องคำนึงถึงความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายเวลาในการเดินทาง และความปลอดภัยเป็นหลัก ทั้งนี้ ต้องพิจารณารวมถึงการเชื่อมโยงข้อมูลไปยังระบบงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยเพื่อความถูกต้องของผลลัพธ์ที่ได้และความสามารถในการใช้งานได้จริง ดังนั้น การเลือกใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับงานโลจิสติกส์ (E-logistics) ปัจจัยที่บริษัทควรใช้ในการพิจารณาในการตัดสินใจลงทุนซอฟต์แวร์นั้น ควรพิจารณาตามหัวข้อต่อไปนี้ 1. สามารถป้องกันหรือลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากมนุษย์ (Human error) 2. ทำในสิ่งที่มนุษย์ทำไม่ได้หรือทำได้แต่ใช้เวลานานมาก เช่น การประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ 3. ทำให้งานเร็วขึ้น สะดวกขึ้น และง่ายขึ้น 4. การเพิ่มมูลค่าและความได้เปรียบทางธุรกิจจากการใช้ระบบ เพราะจะเพิ่มความถูกต้องของข้อมูล และเพิ่มความรวดเร็วในการติดตามงาน 5. ความสามารถการแก้ไขซอฟต์แวร์ด้วยตนเอง 6. ความสามารถในการบำรุงรักษาซอฟต์แวร์ 7. ต้นทุนในการเป็น เจ้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 8. ความเข้ากันได้ของซอฟต์แวร์กับระบบการทำงานขององค์กร

หากผู้ประกอบการสามารถนำระบบการบริหารจัดการขนส่งที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในกิจกรรมการขนส่งขององค์กร จะทำให้องค์กรของผู้ประกอบการสามารถบรรลุองค์ประกอบของการส่งมอบแบบ 5Rs Delivery ดังนี้

1. Right Place: ส่งมอบตรงสถานที่
2. Right Time: ตรงเวลาที่ลูกค้าต้องการ
3. Right Quantity: ตรงตามปริมาณที่ลูกค้าต้องการ
4. Right Quality: สินค้า ตรงตามคุณภาพที่ตกลง
5. Right Cost: การส่งสินค้า ตามราคาที่เหมาะสม

ถ้าองค์กรของคุณสามารถบรรลุการส่งมอบแบบ 5Rs Delivery จะทำให้เกิด JIT: Just in Time คือ “การส่งมอบแบบทันเวลา ถูกต้อง ถูกสถานที่ ตรงตามความต้องการภายใต้ต้นทุนที่แข่งขัน” เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาประสิทธิภาพการขนส่งอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ผู้บริหารต้องตรวจติดตามโดยตลอด คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในการจัดส่งสินค้า และบริการ โดยองค์กรควรมีการกำหนด ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน

(Key performance indicator: KPI) ซึ่ง KPI ที่นิยมใช้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการขนส่ง ได้แก่ 1. On-Time Deliveries 2. Damage 3. Demurrage (Delay) 4. Assessorial (Evaluation) 5. Appointments 6. Freight Bill Accuracy โดยสามารถแสดงภาพประกอบการส่งมอบ ได้ดังภาพ 1



ภาพที่ 1 ระบบการส่งมอบ (Siritransport, 2023)
ที่มา: <https://www.s-sitransport.com/services>

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงของบริบท การพัฒนาระบบโลจิสติกส์และโซ่อุปทานเพื่อสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจไทยในช่วงนับจากนี้ นอกจากคำนึงถึงสถานภาพ ศักยภาพและปัญหาในปัจจุบัน ยังต้องคำนึงถึง การเปลี่ยนแปลงของบริบทการพัฒนาที่เกิดขึ้นทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ ทั้งในระดับโลก และระดับภูมิภาค ดังนี้ บริบทภายในประเทศ การหยุดชะงักของโซ่อุปทาน (Supply Chain Disruption) จากปัจจัยเสี่ยงภายในประเทศ การสร้างความตระหนักให้ผู้ประกอบการไทยต้องคำนึงถึงแผนบริหารจัดการของธุรกิจและเส้นทางการขนส่งและโลจิสติกส์ในกรณีฉุกเฉินมากขึ้น ในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมาประเทศไทยได้ประสบปัญหาการหยุดชะงักของธุรกิจทั้งด้านการผลิตและการนำส่งสินค้าหรือ Supply Chain Disruption หลายครั้งทั้งจากกรณีความขัดแย้ง และความไม่สงบทางการเมือง ส่งผลให้

ภาครัฐ และเอกชนไทย เกิดการเรียนรู้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ อาทิ กรณีที่หลาย บริษัทในนิคมอุตสาหกรรมได้ก่อสร้างกำแพงกั้นน้ำสูงกว่า 5-7 เมตร และบางส่วนย้าย ที่ตั้งโรงงานไปยังภาคตะวันออก (จ.ชลบุรี จ.ระยอง และ จ.ปราจีนบุรี) ในขณะเดียวกัน ภาคเอกชนมีความตื่นตัวในการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับความเสี่ยง จาก สถานการณ์ฉุกเฉินเพิ่มขึ้น มีแนวคิดจัดทำแผนสำรองหรือ Contingency plan or scenario planning เพื่อเป็นกลยุทธ์ใช้ในการรับมือต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น และการเตรียมเส้นทาง การขนส่งและโลจิสติกส์สำรองในกรณีฉุกเฉิน เช่น การใช้การขนส่งทางน้ำชายฝั่งแทนการขนส่งทางบก ตามลำดับ

เอกสารอ้างอิง

- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2551). *การจัดการต้นทุนโลจิสติกส์*. กรุงเทพมหานคร: โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิง.
- ธนสิทธิ์ นิตยะประภา. (2559). *การบริหารต้นทุนโลจิสติกส์*. การประชุมวิชาการระดับชาติมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ครั้งที่ 3 (ฉบับที่ 2), 468-476.
- เบญจมาศ อภิสิริภิญโญ. (2537). *กลยุทธ์การบริหารต้นทุนเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมนิติเพรส.
- พิภพ เล้าประจง และ มานพ ศรีตุลยโชติ. (2534). *การบริหารของคลังและการวางแผนความต้องการวัสดุ*. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2547). *การจัดซื้อ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- JWD GROUP. (2023). การจัดการโลจิสติกส์ มีความสำคัญอย่างไรต่อธุรกิจ. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 3 มิถุนายน 2566. แหล่งที่มา: https://jwd-group.com/th/knowledge_bases/logistics_management/
- Maciej Kubon. (2010). Logistic costs in competitive strategies of enterprises. *Agricultural Economic Journal*. 56 (8), 397 – 402.
- Siri Transport. (2023). *ระบบการจัดการการขนส่งสินค้า (TMS)*. [Image]. Retrieved from <https://www.s-siritransport.com/services.jpg>