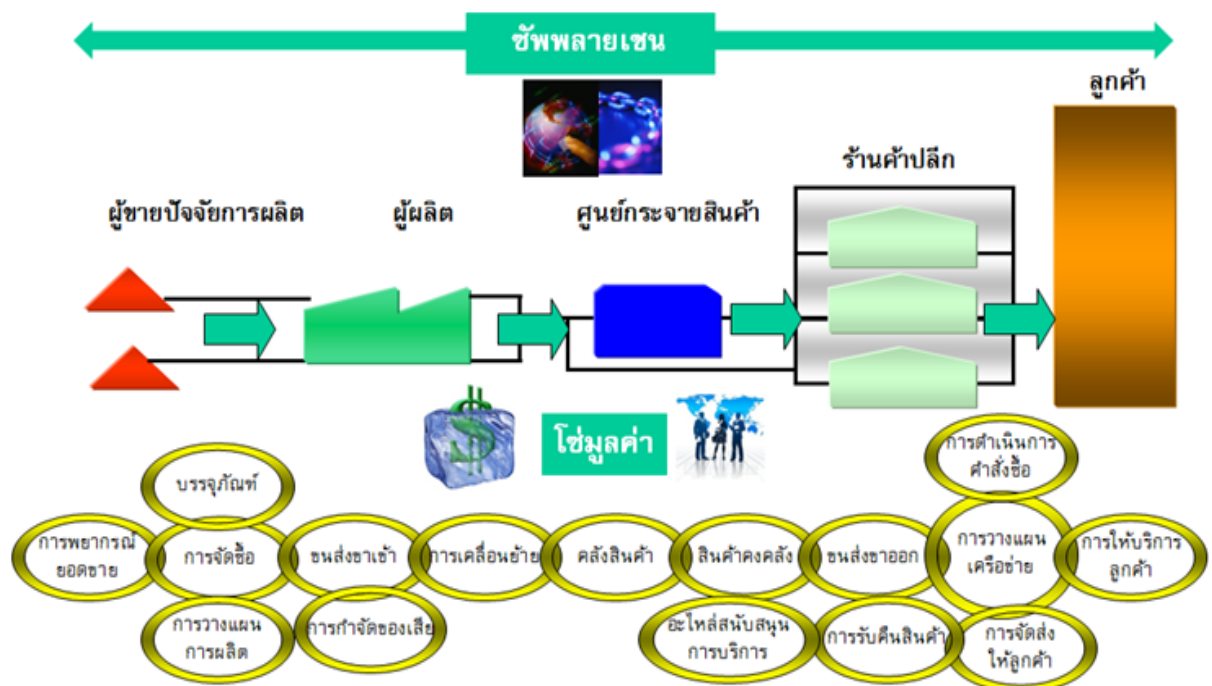


บทที่ 2

บทบาทและความสำคัญของศูนย์กระจายสินค้า

ศูนย์กระจายสินค้าเป็นหัวใจที่สำคัญของโลจิสติกส์ เนื่องจากเป็นกระบวนการในการเพิ่มมูลค่าให้กับโลจิสติกส์แล้ว ศูนย์กระจายสินค้ายังเป็นปัจจัยที่ทำให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคหรือลูกค้าได้อย่างทันเวลาและมีต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งเป็นหัวใจของโลจิสติกส์ จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับศูนย์กระจายสินค้าในฐานะกลไกทำให้โลจิสติกส์ สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ที่มา "ศูนย์กระจายสินค้า หรือ DC คือ กระบวนการในการทำหน้าที่ทั้งในฐานะเป็นคลังสินค้า (warehouse) และเป็นหน่วยเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิต (manufacturer) กับผู้ขายปลีก (retailers) จะเป็นผู้ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์ (logistics provider) ในด้านการจัดเก็บสินค้าและการจัดการขนส่งสินค้าสำเร็จรูป (finished goods) " ให้กับลูกค้าได้อย่างทันเวลาและมีประสิทธิผล ตรงตาม Order to Delivery (OTD) DC ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้ให้บริการภายนอก หรือเรียกว่า Outsources หรือ Third Party Logistics Service Providers (3PL) จะทำหน้าที่รับสินค้าจากผู้ผลิตแต่ละรายมาเก็บไว้ในคลังสินค้าของตน โดยดำเนินการบริหารจัดการในการควบคุมปริมาณ ด้านเทคโนโลยีในการกระจายและจัดส่งสินค้าแทนเจ้าของสินค้าหรือผู้ผลิตสินค้า โดยรับผิดชอบงานขนส่งสินค้าไปสู่ผู้รับ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นนี้คือ การลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งของผู้ผลิตไปสู่ผู้ขายปลีกหรือลูกค้าแต่ละราย ผู้ผลิตสามารถขนส่งมาที่ศูนย์กระจายสินค้าเพียงแห่งเดียว โดยศูนย์กระจายสินค้าจะทำการกระจายสินค้าสู่ผู้ขายปลีกตามความถี่ที่ผู้ขายปลีกต้องการ ทำให้ไม่จำเป็นต้องมีที่เก็บสต็อกสินค้าจำนวนมากที่ผู้ขายปลีกอีกต่อไป ค่าใช้จ่ายส่วนวัสดุคงคลังของร้านขายปลีกจะลดลง เป็นการ share space และ share cost ทำให้ต้นทุนรวมส่งผลให้มีความได้เปรียบในด้านการแข่งขันทั้งด้านราคาและความรวดเร็ว

2.1 บทบาทของศูนย์กระจายสินค้าที่มีต่อกระบวนการโลจิสติกส์



ภาพที่ 2.1 แสดงกิจกรรมโลจิสติกส์ (ที่มา: สอท. และ สศว., 2550)

ภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่ากระบวนการโลจิสติกส์ครอบคลุมกิจกรรมหลายด้านและเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายๆ ในโซ่อุปทาน นับถอยหลังไปที่ผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier) ผู้ผลิตสินค้าหรือผู้ให้บริการการกระจายสินค้า ไปจนกระทั่งสินค้าหรือบริการถูกส่งถึงลูกค้าที่ปลายทาง หากจำแนกกิจกรรมย่อยๆ ในกระบวนการโลจิสติกส์ตามรูปที่ 1 จะพบว่ากิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ในขอบข่ายของกระบวนการทางโลจิสติกส์ประกอบด้วย

- 1) การบริการลูกค้า
- 2) การวางแผนเกี่ยวกับตำแหน่งที่ตั้งของอาคาร โรงงาน คลังสินค้า
- 3) การพยากรณ์และการวางแผนอุปสงค์
- 4) การจัดซื้อจัดหา
- 5) การจัดการสินค้าคงคลัง
- 6) การจัดการวัตถุดิบ
- 7) การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ
- 8) การบรรจุหีบห่อ
- 9) การดำเนินการกับคำสั่งซื้อของลูกค้า

- 10) การขนของและการจัดส่ง
- 11) โลจิสติกส์ย้อนกลับ (อาทิเช่น การจัดการสินค้าส่งคืน)
- 12) การจัดการกับช่องทางจัดจำหน่าย
- 13) การกระจายสินค้า (Physical Distribution)
- 14) คลังสินค้าและการเก็บสินค้าเข้าคลัง
- 15) กิจกรรมการแปรรูปเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ (Reverse Logistics)

จะเห็นได้ว่ากระบวนการโลจิสติกส์นั้นมีกิจกรรมด้านการขนส่งและการเคลื่อนย้าย) อยู่ในหลายส่วน ทั้งทางด้านโลจิสติกส์ฝั่งขาเข้า (Inbound Logistics) ซึ่งนำปัจจัยการผลิตมาสู่โรงงานผลิตและส่งผลิตภัณฑ์ที่ได้ไปยังศูนย์กระจายสินค้า ก่อนที่กิจกรรมโลจิสติกส์ฝั่งขาออก (Outbound Logistics) จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการนำสินค้าออกสู่ตลาดผ่านร้านค้าปลีกทั้งหลาย การขนส่งไม่เพียงแต่จะเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยในกระบวนการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนเท่านั้น แต่ยังเป็นกิจกรรมที่มีมูลค่าสูงที่สุดในกระบวนการโลจิสติกส์ ประเมินการว่าต้นทุนการขนส่งนั้นเป็นต้นทุนจำนวนมากที่สุดในต้นทุนโลจิสติกส์รวม ซึ่งอาจสูงถึง 40% ของกิจกรรมโลจิสติกส์ทั้งหมด ดังนั้น การมีระบบบริหารจัดการการขนส่งที่ดีมีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยให้บริษัทลดต้นทุนโลจิสติกส์ลงได้มาก

2.2 บทบาทของศูนย์กระจายสินค้าที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศ

ศูนย์กระจายสินค้า : DC มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในฐานะเป็นกิจกรรมในการลดต้นทุนโลจิสติกส์และทำให้ระบบการกระจายสินค้าสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ประเทศไทยไม่สามารถพัฒนาการบริหารจัดการระบบโลจิสติกส์ไปสู่ในระดับ World Class Logistics ได้ นั่น นอกเหนือจากปัจจัยหลายประการแล้ว ปัจจัยที่สำคัญก็คือ ยังขาดการพัฒนาหรือความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของศูนย์กระจายสินค้า คือไม่เข้าใจความแตกต่างระหว่างศูนย์กระจายสินค้าและคลังสินค้า หรือศูนย์ขนส่งประเภท “CY/Truck Terminal” ส่งผลให้ระดับการพัฒนาโลจิสติกส์ของไทยยังอยู่ในระดับโลกที่สาม (The Third World Logistics) ซึ่งผลเสียที่ชัดเจนจะเห็นได้จากการที่เรามีต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่สูงถึงร้อยละ 16-19% ต่อ GDP ซึ่งประมาณ 47% เป็นต้นทุน สต็อกสินค้าและอีกประมาณ 41% เป็นต้นทุนที่เกิดจากการขนส่ง ซึ่งเหตุผลสำคัญที่ทำให้ต้นทุนดังกล่าวสูง ก็เกิดจากการที่ผู้ผลิตต้องขนส่งสินค้าไปให้กับลูกค้าในต่างจังหวัด โดยไม่มีศูนย์รวบรวมพัสดุสินค้าตามจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางขนส่ง (HUB) ทำให้ส่วนใหญ่แล้วต้องขนส่งรถเที่ยวเปล่ากลับหรือสินค้าส่งมอบไม่เต็มคันรถ (Back Haul) ซึ่งการจะแก้ปัญหาดังกล่าวจะต้องมีศูนย์กระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีโครงข่ายการกระจายสินค้าทำหน้าที่ในการรวบรวมสินค้าให้เต็มคันรถหรือจัดพาหนะให้เหมาะสมกับจำนวนและสอดคล้องกับสถานที่ส่งมอบสินค้า อีกทั้งยังมีเครือข่ายในการรวบรวมสินค้า หรือเปลี่ยนรูปแบบประเภทการขนส่งไปสู่โหมดที่ประหยัดพลังงานหรือประเภทการส่งมอบแบบ Door to Door

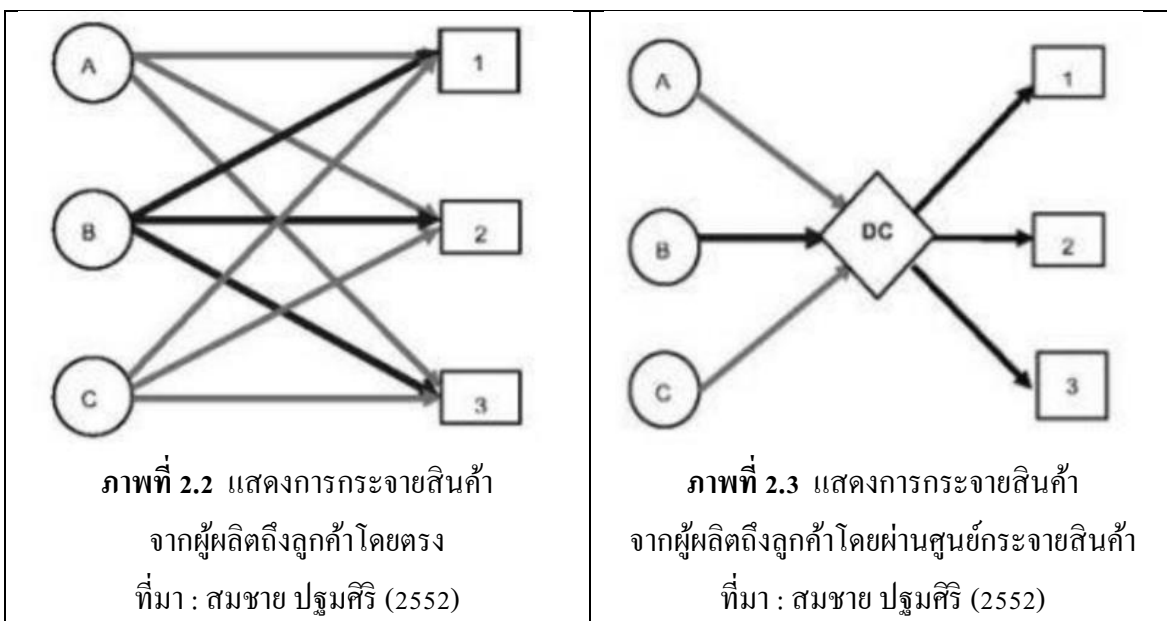
ตัวอย่างซึ่งเห็นได้ชัดเจน เช่น ศูนย์กระจายสินค้าของ Tesco Lotus ซึ่งทำหน้าที่ในการเก็บและกระจายสินค้าประเภท “Consumer Goods” สำหรับสินค้าอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ศูนย์กระจายสินค้าอาจอยู่ใกล้กับประตูส่งออก เช่น ท่าเรือแหลมฉบังหรือสนามบินสุวรรณภูมิ ซึ่งจะพบเห็นอาคารศูนย์กระจายวัตถุดิบ , อะไหล่ และสินค้าสำเร็จรูป ทั้งในแบบที่เป็นศูนย์กระจายสินค้าที่ต้องมีการชำระภาษีและประเภท “Free Zone” ซึ่งการที่ต้องตั้งอยู่ในท่าเลดังกล่าว ก็เนื่องจากความสะดวกในการกระจายสินค้าประเภทซึ่งเกี่ยวข้องกับกรนำเข้า-ส่งออกที่เป็นแบบ Just in Time และการประหยัดค่าขนส่ง เพราะใกล้กับท่าเรือหรือสนามบินหลักของประเทศ

อย่างไรก็ดี การบริการจัดการศูนย์กระจายสินค้าจำเป็นต้องมีเครือข่ายและการบริหารงานอย่างมืออาชีพ และความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับงาน โลจิสติกส์มาใช้ในกระบวนการทางธุรกิจ ด้วยการพัฒนาระบบ e-Trade Logistics เพื่อให้การดำเนินธุรกรรมที่เกี่ยวข้องในระดับเอกชนให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูล ทั้งของภาครัฐและภาคธุรกิจมาเสริมต่อให้อยู่ในโซ่อุปทานเดียวกัน โดยจะต้องมีลักษณะเป็นศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้าในลักษณะที่เป็นสาธารณะ ซึ่งภาครัฐอาจจะมีการประมูลเพื่อให้เอกชนเข้าบริหารตามสถานที่ที่เป็นชุมทางขนส่งของภูมิภาค หรือตามประตูเชื่อมโยงขนส่ง (Corridor Link) คู่ประเทศเพื่อนบ้าน เช่น จังหวัดมุกดาหาร ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่ทางหมายเลข 9 หรือที่ท่าเรือเชียงแสนและอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย ซึ่งจะเป็ประตูในการกระจายสินค้าผ่านเส้นทาง R3E ไปสู่ประเทศจีนตอนใต้ รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าที่อำเภอแม่สอดในการที่จะรวบรวมและกระจายไปสู่ประเทศพม่า ฯลฯ โดยทั่วไปแล้วศูนย์กระจายสินค้าภายในประเทศควรจะต้องอยู่ตามเส้นทางขนส่งหลัก โดยมีระยะห่างจากศูนย์กลางแหล่งผลิตเป็นระยะทาง 400-500 กิโลเมตร เช่น ทางภาคเหนือ อาจมีที่พิษณุโลก ส่วนภาคตะวันออกเฉียงเหนือก็อาจเป็นที่ขอนแก่น หรือทางภาคใต้ก็อาจเป็นที่สุราษฎร์ธานี เป็นต้น ซึ่งทำเลที่ตั้งควรจะสามารเชื่อมโยงกับเส้นทางรถไฟ หรือเชื่อมโยงกับการขนส่งทางแม่น้ำหรือท่าเรือชายฝั่ง เนื่องจากศูนย์กระจายสินค้าจะมีความสัมพันธ์กับการขนส่งที่เรียกว่า Multimodal Transport ซึ่งก็คือการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ ที่ต้องมีการเปลี่ยนประเภทพาหนะขนส่ง

ทั้งนี้การที่จะให้ต้นทุนโลจิสติกส์ของไทยสามารถลดลงเหลือร้อยละ 12-14 ต่อ GDP ภายในปี 2553 ความสัมฤทธิ์ผลจึงอยู่ที่จะต้องพัฒนาให้มีศูนย์กระจายสินค้าในแบบที่สามารถรวบรวมและกระจายสินค้าให้เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงได้ทั่วประเทศ ประเด็นก็คือจะรอให้มีอุปสงค์ก่อนแล้วจึงจะค่อยมีศูนย์กระจายสินค้าภูมิภาค แต่ทางกลับกันอุปสงค์ในการใช้บริการของศูนย์กระจายสินค้าจะเกิดไม่ได้หากไม่มีผู้ให้บริการ ดังนั้น การที่จะพัฒนาระบบโลจิสติกส์ไปสู่ World Class Logistics เพื่อให้เกิดพลวัตในการลดต้นทุนโลจิสติกส์และเพิ่มขีดความสามารถของประเทศ ทุกฝ่าย โดยเฉพาะภาคธุรกิจจะต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้าที่เป็นลักษณะ Trade Logistics ให้สามารถเป็นกลไกในการส่งมอบสินค้าทั้งในระดับจังหวัด ระดับภูมิภาค และในระดับการค้าโลก

2.3 บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายสินค้ากับการขนส่ง

การใช้ศูนย์กลางกระจายสินค้า (Distribution Center : DC) เป็นการสร้างโครงข่ายที่คิดขึ้นเพื่อลดเส้นทางการขนส่งจำนวนมากและลดระดับชั้นเพื่อให้เหลือโครงข่ายการขนส่งน้อยลงและเรียบง่ายขึ้น ทำให้บริหารจัดการเส้นทางการขนส่งง่ายขึ้น เปิดโอกาสให้เกิดการ Consolidate สินค้าให้เต็มคันรถบรรทุกทุก ณ ศูนย์กลาง เนื่องจากมีคำสั่งซื้อหนาแน่น และช่วยลดต้นทุนการขนส่งในภาพรวม ภาพที่ 2 และ 3 อธิบายประโยชน์ของการมีศูนย์กลางการกระจายสินค้า ในกรณีไม่มีศูนย์กลางกระจายสินค้า (ดังภาพที่ 2) หากผู้ผลิต A, B, และ C ต้องการส่งสินค้าไปถึงลูกค้า 1, 2, และ 3 โดยตรงต้องวิ่งรถทั้งสิ้น 9 เส้นทาง (หรือเท่ากับจำนวนลูกศร) บางคันอาจจะเต็มคันบ้างไม่เต็มคันบ้างหากกลับก็ยังคงต้องวิ่งรถเที่ยวเปล่ากลับมาโรงงานเป็นระยะทางไกล แต่เมื่อมีศูนย์กลางกระจายสินค้า (ดังภาพที่ 3) ผู้ผลิต A, B, และ C เพียงแต่วิ่งมาส่งสินค้าที่ศูนย์กลางและให้ศูนย์กลาง Consolidate สินค้าลงรถบรรทุกก่อนส่งต่อไปให้ลูกค้า 1, 2, และ 3 ต่อไป ซึ่งจำนวนเส้นทางที่ใช้ลดลงเหลือเพียง 6 เส้นทางเท่านั้น และในบางครั้งยังสามารถจัดให้ลูกค้า 1, 2, และ 3 อยู่บนเส้นทางเดียวกันได้อีกด้วย ซึ่งจะทำให้จำนวนเส้นทางน้อยและระยะทางสั้นลง ช่วยประหยัดต้นทุนการขนส่งลงได้อย่างเห็นได้ชัด



ปัจจุบันผู้ประกอบการรายใหญ่ให้ความสำคัญกับการขนส่งโดยผ่านศูนย์กลางกระจายสินค้า อย่างเช่น เทสโก้ โลตัสให้ผู้จัดส่งสินค้า ส่งสินค้ามาที่ศูนย์กลางกระจายสินค้าของตนที่ศูนย์วังน้อย จังหวัดอยุธยา หรือศูนย์บางบัวทอง จังหวัดสุพรรณบุรี เพื่อทำการคัด-แยก-จัดเรียง-บรรจุ-ลำเลียงใส่รถขนส่งวิ่งกระจายส่งไปให้ร้านค้า (Stores) ทั้งหลายในเครือข่าย โดยที่เทสโก้ โลตัสเก็บค่าใช้จ่ายในการบริหารศูนย์กลางกระจายสินค้าจากผู้จัดส่งสินค้า โดยคิดเสียว่าเป็นการประหยัดค่าขนส่งให้กับผู้จัดส่ง

สินค้าที่ไม่ต้องวิ่งรถไปส่งสินค้าให้ร้านค้าในเมืองจำนวนมาก ซุปเปอร์มาเก็ต ห้างสรรพสินค้า ร้านสะดวกซื้อล้วนแล้วแต่ใช้รูปแบบธุรกิจเดียวกันนี้ในการบริหารศูนย์กลางกระจายสินค้าของตน

2.4 บทบาทความสัมพันธ์ของการกระจายสินค้ากับอุตสาหกรรมต่างๆ

1) อุตสาหกรรมร้านค้าปลีก ในปัจจุบันอุตสาหกรรมค้าปลีกมีการพัฒนาการเติบโตเพิ่มมากขึ้น ซึ่งร้านค้าปลีกเหล่านี้จำเป็นต้องมีการส่งสินค้าเข้าร้านเพิ่มมากขึ้น ทำให้ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการกระจายสินค้า

บริษัท พรอคเตอร์แอนด์แกมเบิล (P&G) ได้ส่งมอบสินค้ามายังร้านค้าที่เป็น Modern Trade โดยผ่านการจัดส่งจากโรงงานมายังศูนย์กระจายสินค้าของผู้ค้าปลีกโดยใช้ระบบ Cross-Dock หรือจัดส่งให้ผู้ค้าปลีกโดยตรง โดยผ่านทางแนวคิดใหม่เช่น ผ่านทางระบบ VMI เพื่อตอบสนองลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) อุตสาหกรรมสิ่งทอ ผู้จัดส่งสิ่งทอได้ใช้เทคนิคการตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Response) เพื่อลดช่วงเวลาโดยใช้การสื่อสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ความจำเป็นสำหรับคำสั่งซื้อ และการส่งมอบที่รวดเร็วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายประการไม่เพียงแต่ระดับค้าปลีก แต่ยังรวมไปถึงผู้ผลิต ซึ่งจะต้องมีกระบวนการผลิตที่สั้นลงเพื่อตอบสนองได้ดียิ่งขึ้น

3) อุตสาหกรรมยานยนต์ ส่วนใหญ่มักมีรูปแบบการเก็บรถยนต์ในจำนวนมาก เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกแบบ และสีตามที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้นเมื่อมีการผลิตรุ่นใหม่ออกมา ทำให้รถยนต์เก่าที่ยังอยู่ในสต็อกตกต่ำลง ซึ่งในประเทศญี่ปุ่นได้จัดการปัญหาเหล่านี้โดยจะมีการแสดงรถยนต์เพียงไม่กี่แบบเพื่อใช้เป็นแบบตัวอย่างให้กับลูกค้า หลังจากที่ลูกค้าเลือกแบบแล้ว แบบและสีที่ลูกค้าต้องการจะถูกส่งไปยังโรงงานเพื่อที่จะผลิตตามความต้องการของลูกค้า โดยจะใช้เวลาส่งมอบไม่เกินสองสัปดาห์ ความพยายามที่จะลดช่วงเวลาในการสั่งซื้อ และส่งมอบรถยนต์มีเป้าหมายเพื่อที่จะตัดสต็อกส่วนเกินออกไป

การนำ e-Commerce มาใช้เป็นอีกช่องทางหนึ่งซึ่งจะทำให้การสั่งซื้อรถยนต์สามารถทำได้ผ่านทาง Website โดยลูกค้าสามารถเลือกรุ่น และ Option ต่างๆที่ต้องการอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งจะเป็นปัจจัยที่กระทบต่อการจำหน่ายรถยนต์ คือการจำหน่ายรถยนต์อาจจะไม่ใช่แหล่งสร้างกำไรอีกต่อไป แต่จะเป็นการให้ลูกค้าทำการเช่าซื้อและการให้บริการหลังการขาย ซึ่งอาจจะสร้างกำไรได้มากกว่า

(1) กลุ่มผู้ค้าส่ง บทบาทของผู้ค้าส่งกำลังจะเปลี่ยนไป ในอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ค้าปลีกและผู้ผลิตจะเป็นผู้ดำเนินการศูนย์กลางกระจายสินค้าในการที่จะจัดเก็บแยกประเภทสินค้า และส่งต่อไปยังลูกค้า การขนส่งโดยตรงไปยังผู้จำหน่ายอาจจะถูกเปลี่ยนโดยรวมสินค้าคงคลังไว้ที่ศูนย์กลาง เพื่อดำเนินกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์อื่นๆ ต่อไป ในขณะที่กลุ่มสินค้าบางประเภทเช่น สินค้าประเภทเวชภัณฑ์ อุปกรณ์สำนักงานและสุขภัณฑ์ ยังจำเป็นต้องใช้ผู้กระจายสินค้าเช่นเดิม

(2) ศูนย์กระจายสินค้า ศูนย์กระจายสินค้าในอุตสาหกรรมค้าปลีกอาจจะเลือกที่จะจัดเก็บสินค้าคงคลังเพื่อใช้ในการจัดส่งในแต่ละท้องถิ่น การนำเทคนิค Cross-Dock เข้ามาใช้หรือแม้แต่การบรรจุผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ไว้บน Pallet เพื่อทำการส่งไปยังร้านค้าปลีกต่าง ๆ หรือจะเป็นการนำระบบบริหารคลังสินค้ามาใช้ในการควบคุมสินค้าคงคลัง

(3) ระบบโลจิสติกส์ของอุตสาหกรรมค้าปลีก เกี่ยวข้องกับระบบการขนส่งและข้อมูลในหลายๆ แง่มุม ระบบการขนส่งที่มีความรวดเร็ว และมีต้นทุนที่ต่ำจะช่วยให้ระบบการเติมเต็มสินค้าทำได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ระบบข้อมูลจะช่วยให้ธุรกิจสามารถควบคุมสินค้าคงคลัง กระบวนการสั่งซื้อ และการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 บทบาทของการกระจายสินค้าในทางการตลาด

การกระจายสินค้าเป็นหน้าที่ของการตลาดที่วางแผนโครงสร้างพื้นฐานการตลาดในการตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับการดำเนินการและควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไปยังสถานที่ที่เหมาะสมและต้นทุนที่ต่ำ ประกอบด้วย

1) การบริการลูกค้า เป็นการดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดซึ่งจะพิจารณาจากความจำเป็นและความต้องการของลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการได้เป็นอย่างดี

2) การขนส่ง คือการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค การขนส่งทำให้เกิดประโยชน์ในด้านเวลาการขนส่งถึงจุดหมายได้ตามเวลาที่ต้องการซึ่งวิธีขนส่งสามารถขนส่งได้ทางถนน ทางรถไฟ ทางอากาศ ทางน้ำ เป็นต้น

3) การจัดการสินค้าคงคลัง ที่เป็นการจัดสรรวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตที่รับซื้อเข้ามาและอยู่ระหว่างการรอเข้าไปผลิต สินค้าระหว่างการผลิตจะเป็นวัตถุดิบที่อยู่ในขั้นตอนของกระบวนการผลิตที่ยังไม่เสร็จสมบูรณ์ และสินค้าสำเร็จรูปจะเป็นสินค้าที่ผ่านกระบวนการการผลิตและออกมาเป็นสินค้าที่รอการจำหน่าย

4) การจัดการคำสั่งซื้อ คือคำสั่งซื้อจากลูกค้า โดยเริ่มจากวันที่รับคำสั่งจากลูกค้าจนถึงวันที่ลูกค้าได้รับสินค้าส่งผลให้สามารถรับรู้ด้านการบริการและความพึงพอใจจากลูกค้าได้เช่นกัน

5) การจัดการสารสนเทศ ที่ได้จากระบบการตลาดการจัดจำหน่ายที่จะส่งผลต่อการวางแผนของระบบการผลิต การควบคุมสินค้าคงคลังหรือระบบการจัดส่งสินค้า โดยการติดต่อการสื่อสารและส่งผ่านตามหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องที่ทำให้เกิดการประสานภายในระบบการกระจายสินค้าและมีประสิทธิภาพอันสูงสุด และสามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าซึ่งส่วนใหญ่จะใช้คอมพิวเตอร์ในการรวบรวมข้อมูลและการประมวลผล

6) การจัดการคลังสินค้า จะเป็นการวางแผนผังการตลาดการจัดเก็บสินค้าในคลังสินค้าและระบบอัตโนมัติ

7) การเคลื่อนย้ายสินค้า เป็นการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบสินค้าสำเร็จรูประหว่างโรงงานและคลังสินค้า เช่น ค่าแรงงาน ค่าสินค้าสูญหาย หรือค่าใช้จ่ายอื่นๆ

8) การบรรจุภัณฑ์ เกี่ยวกับการออกแบบการสร้างสิ่งบรรจุภัณฑ์ให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์ ไม่แตกหักเสียหาย หรือชำรุด หรือการเสื่อมสภาพของสินค้าเพื่อให้กิจการนั้นลดความเสี่ยงเช่น การหีบห่อที่แข็งแรงทนต่อการเคลื่อนย้ายและการขนส่ง

2.6 แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในการกระจายสินค้าและขนส่ง

แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในการกระจายสินค้าและขนส่งมีได้หลายแนวทาง ในเนื้อหานี้จะได้นำเสนอแนวทาง 10 ขั้นตอน (กันติชา บุญพิไล, 2560) ดังนี้

- ตั้งเป้าหมายของการพัฒนาการกำหนดตัวชี้วัด (Target Setting)
- ลดระยะทางในการเคลื่อนย้ายสินค้า (Reduce Distance)
- เพิ่มขนาดของหน่วยเก็บ/หีบสินค้า (Increase the size of Unit)
- ใช้ประโยชน์ที่วกลับของอุปกรณ์การขนย้าย/รถขนส่ง (Seek round trips opportunities)
- สนับสนุนให้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Encourage the Process of Change)
- เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ดีกว่า (Embrace Technology)
- พัฒนาคุณภาพมาตรฐานบรรจุภัณฑ์ (Improve Packaging)
- ลดจำนวนการหีบ ยก ตักเคลื่อนย้าย (Reduce Number of handling)
- ปรับจำนวนความแตกต่าง ผันแปรของปริมาณให้ใกล้เคียงกัน (Smooth the variation in flow)
- ใช้บริการด้านโลจิสติกส์จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Logistics Outsource)

ขั้นตอนที่ 1 การตั้งเป้าหมายของการพัฒนาการกำหนดตัวชี้วัด (Target Setting) ด้วยการตั้งเป้าหมายของการพัฒนา การกำหนดตัวชี้วัดต่างๆ เช่น เป้าหมายการให้บริการ การควบคุมต้นทุน ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์ ซึ่งในส่วนนี้ให้เน้นกรอบเป้าหมายกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ทั้งสามด้านได้แก่ การลดต้นทุน การลดเงินลงทุน การปรับปรุงการบริการ ตัวอย่างมาตรฐานการกระจายสินค้า ได้แก่

Key Performance Indicator	Index
ความรวดเร็วและถูกต้องในการรับสินค้าภายใน 1 ชม.	99%
ความแม่นยำในการเก็บสินค้าในตำแหน่งที่กำหนด	98%
ความรวดเร็วและ แม่นยำในการเบิกจ่ายสินค้าภายใน 3 ชม.	100%
ความรวดเร็วในการจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้าภายใน 24 ชม.	98%
สินค้าต้องไม่บุบ ยุบ เสียหาย จากการขนย้ายถึงลูกค้า	99%
ค่าใช้จ่ายการดำเนินการไม่เกิน 2 % ของยอดขายสินค้า	<2%

อย่างไรก็ตามพึงระลึกไว้เสมอว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้คือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เพราะหากการกำหนดเป้าหมายไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า จะทำให้การกำหนดเป้าหมายสูญเปล่า

ขั้นตอนที่ 2 การลดระยะทางในการเคลื่อนย้ายสินค้า (Reduce Distance) อันได้แก่ การจัดให้สินค้าหมุนเร็วอยู่ใกล้หน้าท่ารับจ่าย การพัฒนาระบบโครงข่ายการกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ การยุบคลังที่มีหลายแห่งเหลือแห่งเดียวหรือน้อยแห่ง ที่เป็นจุดที่ตั้งที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มสะดวกและประหยัดในการรวบรวมและกระจายสินค้าไปยังลูกค้า

ขั้นตอนที่ 3 การเพิ่มขนาดของหน่วยเก็บ/หีบสินค้า (Increase the size of Unit) ด้วยการเก็บ การเคลื่อนย้ายในระดับหีบ กล่อง หรือระดับ Pallet หรือการใช้ Container เพื่อขนถ่ายสินค้าให้เร็วและได้ปริมาณคราวละมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การใช้ประโยชน์ที่วกลับของอุปกรณ์การขนย้าย/รถขนส่ง (Seek round trips opportunities) ได้แก่การวางแผนการจัดเก็บ การหีบให้สอดคล้องกัน การลดปัญหาลดเที่ยวเปล่าโดยการทำ Backhaul เช่น ส่งสินค้าไปยังลูกค้าปลายทาง และขากลับให้ขนวัสดุคืบจากซัพพลายเออร์กลับคลัง นอกจากนี้ควรแสวงหาการใช้ Distribution network จากบริษัทคู่ค้าที่มีอยู่

ขั้นตอนที่ 5 สนับสนุนให้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Encourage the Process of Change) เช่น การทำงานในระบบกะ การใช้อุปกรณ์ทดแทน การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงานเช่น การใช้ระบบ Priority ได้แก่ การจัดให้มี Customer Service Level Agreement (CSLA) การศึกษาตามหลัก 80/20 การใช้ระบบ Cross Docking หรือการจ่ายสินค้าตรงจากโรงงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 เปิดรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ดีกว่า (Embrace Technology) เช่นการใช้ระบบบาร์โค้ด ระบบ RFID การใช้ระบบงานหรือ Software เพื่อวางแผนการกระจายสินค้าและการขนย้าย อย่างไรก็ตามพึงระลึกเสมอว่าการเปิดรับเทคโนโลยีต้องสอดคล้องกับต้นทุนและ Return on Investment (ROI) ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 7 พัฒนาคุณภาพมาตรฐานบรรจุภัณฑ์ (Improve Packaging) ด้วยการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่สำคัญได้แก่ 1) ทำหน้าที่ด้าน Storage Support ในการปกป้องและเก็บรักษาสินค้าไม่ให้เกิดความเสียหายและให้เกิดความสะดวกในระหว่างการจัดเก็บ 2) ทำหน้าที่ Transport Support เพื่อให้เกิดความสะดวกและมีความปลอดภัยในการเคลื่อนย้ายเพื่อการขนส่ง 3) ทำหน้าที่ Cost Reduction ในการทำให้ประหยัดเนื้อที่ ทั้งเพื่อการเก็บรักษาและเพื่อการขนย้ายสินค้าหรือการขนส่งเนื่องจากสามารถจัดวางเรียงทับซ้อนกันในทางสูง ซึ่งหากไม่มีบรรจุภัณฑ์ก็ไม่สามารถที่จะทำได้

ขั้นตอนที่ 8 ลดจำนวนการหยิบ ยก ตักเคลื่อนย้าย (Reduce Number of handling) ด้วยการใช้อุปกรณ์ในการขนย้ายที่เหมาะสม หยิบได้ในคราวละหลายๆ หรือเปลี่ยนวิธีการหยิบสินค้าจาก Order Picking มาเป็น Batch Picking เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 9 ปรับจำนวนความแตกต่าง ผันแปรของปริมาณให้ใกล้เคียงกัน (Smooth the variation in flow) เช่น การมอบหมายงานให้พนักงานสามารถทำงานทั้งรับสินค้า (Receipt) และจ่ายสินค้า (Dispatch) ให้เป็นทีมเดียวกันซึ่งทำให้สามารถบริหารบุคคลากรที่หน้าท่ารับ-จ่ายได้มีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยปกติจะมีปริมาณการจ่ายสินค้าจำนวนมากในช่วงเช้า ในขณะที่มีปริมาณการรับสินค้าจำนวนมากในช่วงบ่าย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 10 ใช้บริการด้านโลจิสติกส์จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Logistics Outsource) โดยมุ่งหวังที่จะลดต้นทุนและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ดีกว่าการดำเนินการเอง เช่น การจ้าง 3rd Party ในการขนส่งสินค้าแทนการจัดส่งเอง ซึ่งช่วยให้บริษัทลดต้นทุนจากการลงทุนในการซื้อรถเพื่อการขนส่ง การจัดตั้ง Hub โดยสามารถใช้ของ Outsource ได้ และการว่าจ้างพร้อมทั้งต้นทุนในการบริหารจัดการพนักงานขนส่งที่ต้องมีจำนวนมากและทำงานอยู่ไกลจากสำนักงาน เป็นต้น

บทสรุป

ศูนย์กระจายสินค้ามีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการโลจิสติกส์ ในการทำหน้าที่ทั้งในฐานะเป็นคลังสินค้า และเป็นหน่วยเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตกับผู้ขายปลีก จะเป็นผู้ให้บริการทางด้านโลจิสติกส์ในด้านการจัดเก็บสินค้า และการจัดการขนส่งสินค้าสำเร็จรูปให้กับลูกค้าได้อย่างทันเวลาและมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการ รวมถึงบทบาทสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับทั้งการลงทุนด้านทรัพยากร การบริหารทรัพยากร และส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างสูงเพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งกำไรที่เพิ่มมากขึ้น มีส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้น ดังนั้นแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างมาก โดยเฉพาะหน่วยงานโลจิสติกส์และซัพพลายเชนจำเป็นต้องปรับตัวเช่นกัน ศูนย์กระจายสินค้าจึงเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาองค์กร และประเทศ

คำถามทบทวน

1. ให้นักศึกษาอธิบายบทบาทของศูนย์กระจายสินค้าที่มีต่อกระบวนการโลจิสติกส์
2. ให้นักศึกษาอธิบายบทบาทของศูนย์กระจายสินค้าที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศ
3. ให้นักศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างการกระจายสินค้ากับการขนส่ง
4. ให้นักศึกษายกตัวอย่างความสัมพันธ์ของการกระจายสินค้ากับอุตสาหกรรมต่างๆ มา 2 อุตสาหกรรม
5. ให้นักศึกษายกตัวอย่างแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในการกระจายสินค้า และขนส่งมา 3 แนวทาง พร้อมยกตัวอย่างประกอบอย่างชัดเจน

เอกสารอ้างอิง

- กมลชนก สุทธิวาที, ศลิษา ภูมรสติ และจักรกฤษณ์ ดวงพัศตรา. (2547). การจัดการ ไซ่อุปทาน และ โลจิสติกส์. กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2546). โลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัฐพรการ พิมพ์.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2556). การจัดการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า (Warehouse and Distribution Management). กรุงเทพฯ: บริษัท โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด.
- วิทยา สุหฤตดำรง และ ต่อศักดิ์ กิจชัยนุกูล. (2543). การกระจายสินค้า : เส้นทางการนำคุณค่าสู่ลูกค้า. Industrial Technology Review.
- ไชยยศ ไชยมั่นคง, มยุขพันธ์ ไชยมั่นคง. (2556). กลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชน เพื่อแข่งขันในตลาดโลก, พิมพ์ครั้งที่ 7.นนทบุรี : วิชั่น พรีเมส
- ซี-โปร โลจิสติกส์แอนด์คิสทริบิวชั่น จำกัด. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- ธนิต โสรัตน์. (2552). คู่มือการจัดการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า.กรุงเทพฯ: ประชุมทองพรีนติ้ง กรุ๊ป