

## บทที่ 6

### กลยุทธ์การกระจายสินค้า

กลยุทธ์การกระจายสินค้า จะเป็นผลมาจากการกำหนดกลยุทธ์ด้าน โลจิสติกส์ และการจัดการ ไซ้ ่อุปทาน โดยในแต่ละอุตสาหกรรมหรือแต่ละผลิตภัณฑ์ มีองค์ประกอบและความซับซ้อนที่แตกต่างกันไป เช่นกัน จุดเริ่มต้นที่สำคัญในการกำหนดแนวทางการจัดการ โลจิสติกส์ คือ การวิเคราะห์ถึงรูปแบบ ลักษณะความต้องการในตัวผลิตภัณฑ์ มีองค์ประกอบในการพิจารณา เช่น ช่วงวัฏจักรอายุของผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการคาดการณ์ความต้องการ ได้ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ค่าเฉลี่ยมาตรฐานของ ระยะเวลา นำ (Lead Time) และการบริการ โดยปัจจัยเหล่านี้ทำให้สามารถพิจารณาแบ่งประเภทของ ผลิตภัณฑ์ได้ 2 ประเภท คือ

1. ผลิตภัณฑ์ที่มุ่งด้านการใช้งาน (Functional Product) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มุ่งตอบสนองความจำเป็น ในการใช้งานทั่วไป ที่มีความต้องการใช้งานสม่ำเสมอมีการเปลี่ยนแปลงไม่มาก สามารถคาดการณ์ ปริมาณความต้องการได้ ผลิตภัณฑ์ประเภทนี้มักจะมีคู่แข่งมาก เกิดการแข่งขันด้านต้นทุนผลิตภัณฑ์ทำ ให้อัตรากำไรลดลง

2. ผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation Product) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มุ่งสร้างความแตกต่างของ ผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีความต้องการที่แตกต่างออกไป หรืออาจจะต้องสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ด้วยความแตกต่างนี้ ผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้น นวัตกรรมจะสามารถสร้างอัตรากำไรได้ในระดับสูง มีคู่แข่งน้อยและเข้ามาได้ยาก อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายมีเฉพาะกลุ่ม อาจมีความต้องการที่เปลี่ยนได้ง่าย เมื่อมีผลิตภัณฑ์อื่นที่ ต้องการทำ ให้อัตรากำไรลดลง

#### 6.1 กลยุทธ์การกระจายสินค้า

จากลักษณะความต้องการในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์ส่งผลให้การกำหนดกลยุทธ์การ กระจายสินค้าของแต่ละผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างกัน คือ

1) ผลิตภัณฑ์ที่มุ่งการใช้งาน จะมุ่งที่ประสิทธิภาพของกระบวนการ โดยเฉพาะด้าน ต้นทุนต่อ หน่วยให้ต่ำ

2) ผลิตภัณฑ์ที่มุ่งเน้นนวัตกรรม จะมุ่งในการตอบสนองความแปรเปลี่ยนความต้องการ ผลิตภัณฑ์ ที่ต้องมีความรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นสูง

จากแนวคิดของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทดังกล่าว ควรนำมาพิจารณากำหนดกระบวนการ ปฏิบัติงานในการกระจายสินค้าและกระบวนการต่าง ๆ ของระบบ โลจิสติกส์ เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง

กับประเภทของผลิตภัณฑ์ ทั้งในด้านการกำหนดเครือข่ายของคลังสินค้า และขั้นตอนการกระจายสินค้าที่เหมาะสม

การวางแผนความต้องการในการกระจายสินค้า (Distribution Requirement Planning : DRP) การกระจายสินค้าควรพิจารณาลักษณะเครือข่ายของคลังสินค้าที่สามารถครอบคลุมลูกค้าในพื้นที่ต่างๆ ในการจัดการต้องมีวิธีการช่วยในการตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุม การปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ วิธีการที่สามารถใช้ได้คือ การวางแผนความต้องการในการกระจายสินค้าหรือ Distribution Requirement Planning (DRP) มีหลักการพื้นฐานจากระบบดึง (Pull System) เช่นเดียวกับระบบ MRP ที่ใช้ในการจัดการด้านการผลิต แต่ DRP จะประยุกต์ใช้ในส่วนการจัดการกระจายสินค้าไปยังคลังสินค้าต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม DRP จะเชื่อม MRP ในส่วนการผลิตเช่นกัน โดยที่ข้อมูลการพยากรณ์ความต้องการของ DRP จะเป็นข้อมูลพื้นฐานของแผนกำหนดการผลิตหลัก หรือ Master Production Scheduling (MPS) ซึ่งต้องทำการผลิตเพื่อรองรับความต้องการที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาต่าง ๆ

จากที่ได้กล่าวถึงแนวทางการจัดการกระจายสินค้าสามารถสรุปถึงสิ่งที่ต้องตัดสินใจในการกระจายสินค้าได้ ดังนี้

1) การจัดการด้านข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณ เวลา และสถานที่ของระบบการกระจายสินค้า

2) การพิจารณากำหนดเครือข่ายคลังสินค้าให้เหมาะสมกับเป้าหมาย ทั้งนี้เครื่องมือในการจัดการอาศัยแนวคิดของ Network Research เป็นวิธีการวิเคราะห์เชิงเครือข่ายที่อาศัยพื้นฐานของการคำนวณทางด้านการวิจัยดำเนินงาน (Operations Research) ที่จะช่วยให้สามารถพิจารณาการกำหนดเครือข่ายคลังสินค้าได้อย่างเหมาะสม อาศัยข้อมูลพื้นฐานในการจัดการที่มีอยู่ เช่น ต้นทุนการขนส่ง ปริมาณการขนส่ง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณา โดยการหาคำตอบที่มีค่าดัชนีวัดผลเหมาะสมตามที่ได้กำหนดไว้ เช่น ต้นทุนรวมทั้งระบบในการกระจายสินค้าในแต่ละปี เป็นต้น

3) การพิจารณาด้านเส้นทางขนส่งของพาหนะ ค่าใช้จ่ายด้านขนส่งจะเป็นต้นทุนส่วนที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานการกระจายสินค้า การพิจารณากำหนดเส้นทางขนส่ง ควรพิจารณาควบคู่กับการกำหนดเครือข่ายคลังสินค้าที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง

## 6.2 ปัจจัยพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานกระจายสินค้า

1) ระยะเวลาและความรวดเร็วในการกระจายสินค้า เปรียบเทียบกับแผนดำเนินงานในส่วนอื่นๆ ของธุรกิจโดยรวม เช่น ด้านแผนการตลาด การกระจายสินค้าต้องสอดคล้องกับการประชาสัมพันธ์สินค้าด้านการผลิต ต้องกระจายสินค้าไปสู่คลังสินค้าต่าง ๆ ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

2) ปริมาณการขนส่ง การส่งมอบได้ครบถ้วนตามปริมาณความต้องการที่เกิดขึ้นในแหล่ง

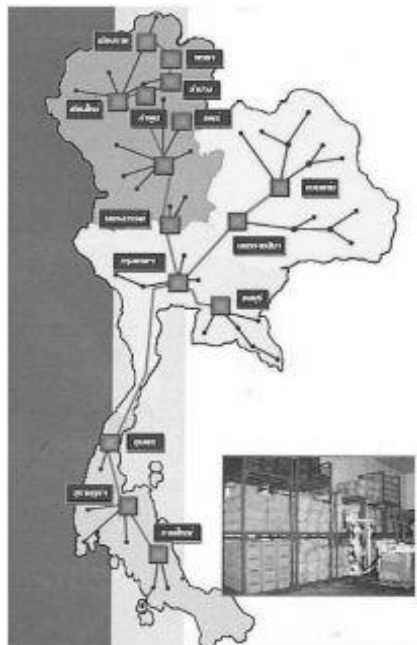
3) ต้นทุนการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาในหลาย ๆ แง่มุม เช่น ต้นทุนกระจายสินค้า แบ่งแยกตามกลุ่มสินค้า แบ่งแยกตามประเภทช่องทางกระจายสินค้า หรือตามประเภทพาหนะขนส่ง เป็นต้น

4) ความครอบคลุมในด้านช่องทางกระจายสินค้าหรือด้านภูมิศาสตร์ เป็นการวัดผลเปรียบเทียบกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่โดยรวมขององค์กร (วิทยา สุหฤตดำรง และต่อศักดิ์กิจชัยนุกูล, 2543)

### 6.3 การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรกระจายสินค้าและขนส่ง

การกระจายสินค้าเป็นเรื่องของการเคลื่อนย้ายสินค้าสำเร็จรูปจากแหล่งผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคคนสุดท้าย และผู้ใช้สินค้าหรือชิ้นส่วนทางอุตสาหกรรม ซึ่งในการบริหารจัดการการกระจายสินค้า เป็นเรื่องของการวางแผนเพื่อพัฒนากระบวนการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการขนส่งหนึ่งครั้ง ซึ่งมีการคำนึงถึงองค์ประกอบของการกระจายสินค้าทั้ง 5 คือ

- 1) ท่าเลที่ตั้งคลังสินค้าและคลังสินค้า
- 2) การจัดการวัสดุ
- 3) การควบคุมสินค้าคงเหลือ
- 4) การดำเนินงานเกี่ยวกับคำสั่งซื้อ
- 5) หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการขนย้ายสินค้าไปยังลูกค้า โดยใช้วิธีการขนส่งในลักษณะของพิกกี้แบ็ค (Piggy Back) หรือฟิชชีแบ็ค (Fishy Back) ที่เป็นเรื่องของการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ



ภาพที่ 6.1 แสดงโครงข่ายการขนส่งสินค้าในลักษณะศูนย์กลางการกระจายสินค้าภูมิภาค

ที่มา : <https://www.slideshare.net/CATC-ACM/ss-22035971>

ปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างสูงเพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งกำไรที่เพิ่มมากขึ้น มีส่วนแบ่งการตลาดที่มากขึ้น ดังนั้น แต่ละหน่วยงานภายในองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างมาก โดยเฉพาะหน่วยงานโลจิสติกส์และซัพพลายเชนจำเป็นต้องปรับตัวเช่นกัน ด้วยเหตุดังกล่าวกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ในปัจจุบัน จึงพยายามมุ่งเน้นประเด็นหลักๆ ที่สำคัญได้แก่ การลดต้นทุน (Cost Reduction) การลดการลงทุน (Capital Reduction) และการปรับปรุงการให้บริการ (Service Improvement)

กิจกรรมด้านการกระจายสินค้าและการขนส่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับทั้งการลงทุนด้านทรัพยากร การบริหารทรัพยากร และส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า จากการศึกษาต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของไทยพบว่า ประเทศไทยมีต้นทุนด้านโลจิสติกส์สูงกว่าร้อยละ 25 และต้นทุนดังกล่าวจะสูงขึ้นหากเป็นกลุ่มเอสเอ็มอี โดยในส่วนตัวอย่างมีส่วนของสินค้าคงคลังถึงร้อยละ 47 ของต้นทุนด้านโลจิสติกส์ทั้งหมด ดังนั้น การวางแผนและการจัดการที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็น ที่จะช่วยให้การจัดการสินค้าคงคลังรวมไปถึงการจัดการคลังสินค้าและขนส่งที่มีประสิทธิภาพ โดยการจัดการด้านทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1) การจัดการอาคาร ที่ดิน ขนาดของคลัง จำนวนและรูปแบบหน้าท่ารับจ่าย และ Yard

2) อุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ Material Handling อาทิ Dock Leveler รถยก รถดัก รถขนย้าย Pallet, Conveyor และรถขนส่งชนิดต่างๆ

3) ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องกับคลังและหน้าท่ารับจ่าย พนักงานขับรถ เด็กติดรถของ Outsourcing

4) ระบบงาน ระบบไอที ระบบข้อมูลและระบบเอกสารต่างๆ

แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในการกระจายสินค้าและขนส่งมี 9 ขั้นตอน ดังนี้

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

ในเรื่องของความความซับซ้อนของการกระจายสินค้าส่วนใหญ่จะเป็นความซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลต่อความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน และประเภทของลูกค้าโดยเน้นตลาดที่แตกต่างกันไป ขณะที่สินค้ามีวงเวียนชีวิตสั้น การส่งเสริมการตลาดจะยิ่งมีความจำเป็นขึ้น มีแรงกดดันเกี่ยวกับราคามากขึ้น จึงทำให้ต้องมีการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และป้องกันผลกระทบที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการมีผลิตภัณฑ์หลากหลายมากเกินไป และความผันผวนของช่องทางการกระจายสินค้าในท้องถิ่น

สำหรับสิ่งแวดล้อมใหม่ที่เกิดขึ้นกับระบบการกระจายสินค้าระดับโลกจะเป็นเรื่องของการจัดรูปแบบของช่องทางการกระจายสินค้าแบบเดิม ๆ ที่ก่อให้เกิดระบบที่มีการตอบสนองที่ช้าทำให้ระดับการให้บริการต่ำ และยังมีระดับความต้องการสูงจะส่งผลให้สินค้าขาดสต็อก รวมทั้งระดับการหมุนเวียนสินค้าคงคลังต่ำก่อให้เกิดต้นทุนการจัดเก็บที่สูงมากขึ้น ซึ่งในระบบการกระจายสินค้าแบบใหม่จะทำให้เกิดการบริการที่รวดเร็วขึ้นและมีต้นทุนในเปลี่ยนแปลงที่ลดต่ำลง การเก็บสินค้าคงคลังจะถูกเก็บไว้ที่ส่วนกลางโดยมีระดับการจัดเก็บที่น้อยลง ขจัดการสร้างหรือใช้ศูนย์กระจายสินค้าโดยหันมาใช้ศูนย์กระจายสินค้าจากส่วนกลางหรือการกระจายสินค้าโดยตรงไปยังลูกค้า ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยจัดกิจกรรมหรือขั้นตอนที่ยู่ยากและซับซ้อนมากรวบรวมและจัดการบริหารใหม่ทีลระยะเวลาในกระบวนการทำให้ได้มากขึ้น

#### 6.4 การประเมินสมรรถนะการจัดการการกระจายสินค้า

จากกระแสเศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ก่อให้เกิดการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างสูง ส่งผลให้ผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมต้องพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงและก้าวหน้า ปัจจัยสำคัญและจำเป็นประการหนึ่งในการพัฒนาองค์กรคือความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินประสิทธิภาพการแข่งขันด้านโลจิสติกส์เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวชี้วัดขององค์กรประเภทเดียวกันในประเทศและระดับสากล ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร และสามารถนำ ข้อมูลที่ได้ไปใช้สำหรับการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น โดยสามารถเปรียบเทียบกับฐานข้อมูลเฉลี่ยของผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันกับบริษัทของท่าน และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางเพื่อวางแผน ตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในบริษัทของท่านให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น อันจะส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับบริษัทของท่านในอนาคต

## 6.5 การคำนวณต้นทุนรวม และวิเคราะห์ต้นทุนรวมของการจัดส่ง

### 6.5.1 การคำนวณต้นทุนรวม ประกอบด้วย

1) สรุปต้นทุนภายใน ใช้ประเภทที่เกี่ยวข้องเพื่อจับคู่ต้นทุนภายในกับตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรมที่ได้บ่งชี้ เพื่อปันส่วนต้นทุนไปยังสถานที่และลูกค้าทางด้านปลายน้ำอาจจำเป็นต้องแยกวิธีการขนส่งแบบต่างๆ ออกจากกัน ถ้าวิธีการเหล่านี้มีตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรมที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น การส่งเป็นพัสดุเทียบกับการขนส่งด้วยรถบรรทุก โดยที่พัสดุส่งตรงให้กับผู้บริโภคและรถบรรทุกส่งให้กับลูกค้า ตัวอย่างที่แสดงไว้นี้ไม่ได้รวมรายละเอียดนี้ไว้ด้วย ซึ่งเป็นรายละเอียดที่จำเป็นเพื่อจับคู่ต้นทุนแต่ละประเภทเข้ากับตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

2) ปันส่วนต้นทุนแหล่งต้นทาง ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการเดิมจากแหล่งต้นทางผลิตภัณฑ์จะถูกปันส่วนไปที่ สถานที่ถัดไปในเครือข่าย สำหรับตัวอย่างนี้แหล่งต้นทางผลิตภัณฑ์มีค่าใช้จ่าย 10 ล้านเหรียญฯ เพื่อจัดเก็บ หีบ และจัดส่งเพื่อการเดิมให้กับศูนย์กระจายสินค้าแต่ละแห่ง และคลังสินค้า 3 ต้นทุนนี้ ถูกปันส่วนไปที่ DC1, DC2 และคลังสินค้า 3 โดยมีต้นทุนอีก 12 ล้านเหรียญฯ ที่เหลือเกี่ยวข้องกับการจัดส่งให้ลูกค้า 1 และผู้บริโภคปลายทางการจัดสรรเหล่านี้แสดงด้วยลูกศรจากแถวของแหล่งต้นทางผลิตภัณฑ์

3) ปันส่วนต้นทุนการเดิม รวมต้นทุนคำสั่งการเดิมจากแหล่งต้นทางผลิตภัณฑ์ (RO) ทั้งหมดที่ได้ปันส่วนเข้ากับต้นทุนภายในและกระจายไปที่คลังสินค้า ซึ่งรับการเดิมสำหรับ DC1 จะกระจายได้อย่างตรงไปตรงมาเนื่องจากว่าต้นทุน RO ถูกแบ่งระหว่างคลังสินค้า 2 และ 3 สำหรับ DC2 จะซับซ้อนมากกว่า เนื่องจากว่าจำเป็นต้องปันส่วนต้นทุนการจัดส่งไปยังลูกค้ากลุ่มที่ 7 การจัดสรรเหล่านี้ถูกแสดงด้วยลูกศรในแถวของคลังสินค้า 3, DC1 และ DC2

4) คำนวณต้นทุนรวมของการจัดส่ง ขั้นสุดท้ายนี้จะนำต้นทุนที่จัดจัดส่งตามคำสั่งลูกค้าแต่ละจุดและปันส่วนไปยังลูกค้า ในตัวอย่างนี้การปันส่วนมาจากทุกสถานที่ ยกเว้น DC1 ซึ่งไม่ได้จัดส่งโดยตรงให้กับลูกค้ารายใดเลย การจัดสรรเหล่านี้อาจซับซ้อนมากที่สุดเมื่อหาตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรมที่เป็นตัวแทนได้ดีที่สุด และเนื่องจากว่ามีการใช้ตัวผลิตภัณฑ์หลายตัวเพราะความแปรผันของประเภทกระบวนการเดิมเพิ่มคำสั่งลูกค้า การปันส่วนเหล่านี้แสดงด้วยเส้นประทางแนวนอนสำหรับคลังสินค้าทั้ง 5 แห่ง

ผลลัพธ์ที่ได้คือต้นทุนรวมของการจัดส่งที่ด้านล่างของคอลัมน์กลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม เมื่อสรุปต้นทุนการจัดส่งทั้งหมดจะได้ต้นทุนรวมเท่ากับ 54 ล้านเหรียญฯ สำหรับงบประมาณค่าใช้จ่าย “ภายใน” ทั้งหมด ซึ่งแสดงว่าเป็นการมองต้นทุนเดิมในมุมมองใหม่ ยอดรวมเหล่านี้จะต้องสอดคล้องกันเพื่อแสดงว่าต้นทุนการกระจายสินค้าทั้งหมดสะท้อนออกมาในผลต้นทุนสุดท้ายของกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มถ้ามี กิจกรรมอื่นๆ เกิดขึ้นในการกระจายสินค้า เช่น การส่งคืน และการแก้ไขงาน ต้นทุนเหล่านี้ก็จะต้องแยกทีละส่วนและนำมาบันทึกไว้จำเป็นต่อใช้การบัญชีที่เหมาะสมเพื่อให้ต้นทุนทั้งหมดครบถ้วน

และแม่นยำ เพื่อให้เรียบง่าย ตัวผลักดันกิจกรรม (Activity Driver) จึงไม่ได้แสดงในตัวอย่าง ตัวผลักดันกิจกรรมจะใช้ในการปันส่วนแต่ละครั้งสำหรับทั้ง 4 ชั้น และจะทำให้ตารางตัวอย่างซับซ้อนเกินไปได้ ควรจะมีตัวผลักดัน 1 ถึง 4 ตัวสำหรับลูกศรของแต่ละการปันส่วนที่แสดงไว้ข้างต้น ทำให้การปันส่วนเป็นส่วนที่ซับซ้อน เพื่อให้เรียบง่ายกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่มถูกตั้งสมมุติฐานให้มีคำสั่งเดิมที่คล้ายกัน เช่นเดียวกับคำสั่งขายของลูกค้า และปริมาณการจัดส่ง ยกเว้นของกลุ่มผู้บริโภค ดังนั้น การปันส่วนจะกลายเป็นการแบ่งส่วนเท่าๆ กันในกรณีส่วนใหญ่แทนที่จะเป็นการคำนวณที่ซับซ้อนดังที่พบในการทำงานจริง

### 6.5.2 การวิเคราะห์ต้นทุนรวมของการจัดส่ง

การพิจารณาตารางต้นทุนรวมของการจัดส่งแสดงให้เห็นรูปแบบที่คล้ายคลึงกันบางแบบต้นทุนรวมของการจัดส่งจะแปรผันในกลุ่มลูกค้าทั้ง 7 กลุ่มและในกลุ่มผู้บริโภค ความแปรผันไม่ควรจะเป็นไปตามปริมาณการส่งของแต่ละกลุ่มมีแต่ควรจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของการไหลดังที่แสดงโดยตัวผลักดันกิจกรรม การปันส่วนอย่างเหมาะสม น่าจะช่วยให้เปรียบเทียบกันได้อย่างใกล้เคียง แม้ว่าจะมีความแตกต่างในด้านปริมาณการขาย จำนวนคำสั่ง จำนวนรายการโดยเฉลี่ยในคำสั่ง และปัจจัยอื่นๆ ต้นทุนการกระจายสินค้าโดยรวมถูกขับเคลื่อน โดยกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม และควรจะนำมาพิจารณาในการประเมินความสามารถในการทำกำไรของแต่ละกลุ่ม รูปแบบต่างๆ ของความแตกต่างของต้นทุนรวมของการจัดส่งสำหรับกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่มอาจรวมถึง

- 1) ต้นทุนรวมของการจัดส่งแตกต่างกันมากระหว่างแต่ละกลุ่ม อาจเกิดจากระยะทางหรือปัจจัยอื่นๆ ที่บ่งชี้ได้ง่าย ส่วนของความแตกต่างที่ไม่สามารถอธิบายได้หรือไม่ตรงกับ “สัญชาตญาณ” อาจบ่งบอกว่าจำเป็น ต้องทำความเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวผลักดันกิจกรรมและความสัมพันธ์ของมันกับแต่ละกลุ่มและสถานที่
- 2) ต้นทุนการจัดส่งที่มีค่าสูง ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของกลุ่ม การเปรียบเทียบผลต้นทุนรวมของการจัดส่งกับการคำนวณส่วนต่างกำไรขั้นต้น (Gross Margin) อาจทำให้เกิดความแตกต่างเป็นอย่างมากกับความสามารถในการทำกำไรที่เป็นผลลัพธ์ ซึ่งกลุ่มลูกค้าบางกลุ่มมีผลกำไรน้อยกว่าที่คาดไว้ก่อนหน้านี้มาก นี่เป็นผลตามธรรมชาติของการเปลี่ยนจากมุมมองจากการมองที่กำไรขั้นต้นมาเป็นการมองต้นทุนรวม
- 3) ตัวผลักดันกิจกรรมมีความแปรผันมาก ผลลัพธ์ที่น่าประหลาดใจ สำหรับรูปแบบต้นทุนและการใช้งานตัวผลักดันกิจกรรมก็อาจเป็นสาเหตุ ให้ต้องวิเคราะห์เพิ่มเติม ตัวอย่างเช่น ความแตกต่างของต้นทุนคลังสินค้า
- 4) เมื่อตารางต้นทุนรวมของการจัดส่งถูกนำมาวิเคราะห์เพิ่มเติมมีตัวแปรที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้หรือจัดการได้ดีขึ้นควรจะเป็นจุดสนใจ

- 5) คุณลักษณะของคำสั่ง ลูกค้าบางรายจะ “บริการ” ได้ง่ายกว่ารายอื่นๆ การวิเคราะห์ต้นทุนรวมของการจัดส่งควรกระจายต้นทุนมากขึ้นให้กับกลุ่มที่มีรูปแบบการบริการที่ยากลำบาก คือ มีปริมาณในแต่ละคำสั่งน้อยกว่า มีรายการในคำสั่งมากกว่า เวลาการหยิบ ความต้องการด้านบรรจุภัณฑ์ และแง่มุมด้านอื่นๆ อีกหลายด้านของคำสั่งที่อาจต้องใช้เวลา ค่าใช้จ่าย หรือพื้นที่มากขึ้น นโยบายการสั่งซื้ออาจเป็นตัวผลักดันที่สำคัญของความ ต้องการเหล่านี้
- 6) ค่าระวางเทียบกับโซหุ้ย เครื่องข่ายกระจายสินค้า น่าจะถูกสร้างเพื่อให้เกิด ต้นทุนรวมได้มากที่สุด โดยการวางตำแหน่ง DC อย่างมียุทธศาสตร์ การทำเช่นนี้อาจทำให้ไม่ได้ ต้นทุนรวมของการจัดส่งที่ต่ำที่สุดสำหรับกลุ่มลูกค้า แต่ละกลุ่ม ต้นทุนค่าระวางของกลุ่มหนึ่งอาจน้อยกว่าการปันส่วนค่าโซหุ้ย อย่างมีนัยสำคัญทำให้เกิดความแตกต่างในต้นทุนรวมของการจัดส่ง เมื่อโซหุ้ยเป็นปัจจัยที่ใหญ่กว่าค่าระวาง การจัดส่งโดยตรงมากขึ้นอาจเป็นสิ่งที่เหมาะสม
- 7) ความต้องการด้านสินค้าคงคลัง ต้นทุนสินค้าคงคลังอาจมองไม่เห็นและ ซ่อนตัวอยู่ จนกระทั่งการคำนวณต้นทุนรวมของการจัดส่งบังคับให้มีการปันส่วนต้นทุน การปันส่วนจะบ่งชี้ระดับสินค้าคงคลังในการสนับสนุนกลุ่มลูกค้า ตัวผลักดันที่แท้จริงของระดับสินค้าคงคลังระดับต่างๆ เหล่านี้ คือ เวลามา กระทบการเติม และความแปรผัน

## 6.6 กลยุทธ์ในการลดต้นทุน

ต้นทุนการขนส่งจะถูกจัดการ โดยการเพิ่มปริมาณบรรจุให้มากที่สุดและทำงานเพื่อลดต้นทุนต่อการขนส่งแต่ละครั้งได้ให้มากที่สุด ความพยายามทำให้ปริมาณการจัดส่งเหมาะสมที่สุดจะลดความยืดหยุ่นและทำให้เวลานานเพิ่มขึ้น โดยการถือครองหรือเพิ่มปริมาณการเติมจนกระทั่งได้ครบปริมาณการจัดส่ง กรณีนี้อาจเกิดในรูปของการรวมปริมาณในคำสั่งเดิมปัจจุบัน และ/หรือจับกลุ่มคำสั่งเข้าด้วยกันเพื่อเป็นการจัดส่งครั้งเดียว ไม่ว่าจะทางใดก็ตาม ทั้งเวลาที่ต้องใช้และความพยายามในการรวบรวมปริมาณให้เต็มรถบรรทุก เป็นเวลาที่มีค่าซึ่งต้องใช้ในการตอบสนองต่อสัญญาณการเติม แม้ว่าระบบสารสนเทศทำหน้าที่นี้ก็ตาม อาจมีผลต่อเวลาที่ใช้ เนื่องจากคำสั่งบางคำสั่งติดกักไว้เพื่อรอคำสั่งอื่นๆ เพื่อเพิ่มปริมาณการจัดส่ง

อีกยุทธวิธีหนึ่งในการทำให้ปริมาณบรรจุเหมาะสมที่สุด คือ การกำหนดปริมาณการเติมตามปริมาณเต็มรถบรรทุก ถึงแม้ว่าการทำเช่นนี้จะช่วยให้การไหลของคำสั่งเดิมไหลได้เร็วขึ้น แต่เวลาระหว่างการเติมจะเพิ่มขึ้น จึงลดอัตราการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ทั้งที่สถานที่เฉพาะนั้นๆ และที่อื่นๆ ทุกที่ เมื่อมีสินค้าคงคลัง “ถูกผลัก” ออกมายังสถานที่บริโภคมากขึ้น จะมีสินค้าคงคลังที่



พร้อมอยู่ที่จุดเก็บสินค้าคงคลังสำรองลดลง และทรัพยากรจะถูกเบี่ยงเบนออกมาจากสถานที่ซึ่งอุปสงค์กำลังเพิ่มขึ้น ทำให้ต้องจัดสรรระหว่างลูกค้าหรือสถานที่ตั้งคลังสินค้า ทำให้ต้นทุนการถือครองสูงขึ้นและเสื่อมสภาพมากขึ้น

การลดต้นทุนต่อระยะเวลาการบรรทุกเป็นอีกครั้งหนึ่งที่เหลือของสมการทำให้ต้นทุนของการขนส่งเหมาะสมที่สุด การลดต้นทุนเหล่านี้จำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากปริมาณและตารางเวลาของบริษัทขนส่งเพื่อปรับปรุงราคา อย่างไรก็ตาม การใช้มุมมองของบริษัทขนส่งแสดงให้เห็นว่าตารางเวลาที่มีเสถียรภาพและการยอมให้มีเวลานำในการจัดส่งมากขึ้น ดีกว่าให้เวลานำสั้น นี่เป็นอีกกรณีหนึ่งที่มีการเพิ่มเวลานำเพื่อให้ต้นทุนการขนส่งลดลง อาจทำให้ความยืดหยุ่นลดลงและเพิ่มเวลาโดยรวมของการเติม

วัตถุประสงค์จะต้องเป็นการลดต้นทุนโดยรวมมากกว่าจะลดองค์ประกอบต้นทุนตัวใดตัวหนึ่ง เช่น ต้นทุนการขนส่ง มุมมองจากต้นทุนโดยรวมจะช่วยให้สามารถเปรียบเทียบทางเลือกที่ต้องเลือกทางใดทางหนึ่งได้ตลอดโซ่การกระจายสินค้าเพื่อการตัดสินใจให้ได้ผลกำไรเพิ่มขึ้น แทนที่จะลดองค์ประกอบต้นทุนไปตัวหนึ่งโดยเพิ่มอีกตัวหนึ่ง การดำเนินการเพื่อลดต้นทุนในหน้าที่งานบางส่วนอาจมีผลเกิดขึ้นต่อเนื่องไปยังที่ส่วนอื่นๆ ภาพที่ 7.1 แสดงตัวอย่างเปรียบเทียบเรื่องต้นทุนการกระจายสินค้ากับ “เตียงน้ำ” ซึ่งต้นทุนถูกแสดงโดยขนาดโดยรวมของเตียงน้ำ สำหรับเตียงน้ำการลดต้นทุนในส่วนนี้อาจ “ผุดขึ้นมา” ที่อีกส่วนหนึ่ง ในรูปของต้นทุนที่เพิ่มขึ้นที่ส่วนอื่นเราเห็นตัวอย่างได้ในทางเลือกที่ต้องเลือกทางใดทางหนึ่งระหว่างการลดเที่ยวขนส่งซึ่งเป็นการเพิ่มสินค้าคงคลังและโซ่ห่วย (พื้นที่) ปริมาณหรือมูลค่าของต้นทุนที่เกี่ยวข้องในการกระจายสินค้าเป็นเป้าหมายหลัก แทนที่จะเป็นต้นทุนของหน้าที่งานใดหน้าที่งานหนึ่งซึ่งทำให้ต้องเน้นมุมมองของต้นทุนรวมซึ่งพิจารณาแบบข้ามแผนกหน้าที่

ตัวผลิตภัณฑ์แบบข้ามแผนกหน้าที่หลักๆ อยู่ 3 ตัว ตลอดโซ่การกระจายสินค้าทั้งสาย คือ

- 1) นโยบายการบริการลูกค้า
- 2) เวลานำ
- 3) การเติม

ตัวผลิตภัณฑ์แต่ละตัวเป็นผลมาจากการตัดสินใจและกระบวนการที่มีผลต่อการกระจายสินค้า แต่ไม่ได้ควบคุมอยู่ในส่วนใดส่วนหนึ่งของโซ่การกระจายสินค้า ตัวผลิตภัณฑ์เหล่านี้จะต้องจัดการด้วยมุมมองแบบข้ามแผนกหน้าที่ (Cross-functional) ซึ่งเรียกร่องกิจกรรมการปรับปรุงที่หลากหลายตลาดสถานที่กระจายสินค้าแต่ละแห่งและหน้าที่งานส่วนอื่นๆ ในองค์กร ตัวอย่างเช่น นโยบายการบริการ มักจะกำหนดโดยฝ่ายขาย และเจรจากับลูกค้า แม้ว่าจะมีผลเป็นอย่างมากต่อทรัพยากรและต้นทุนของการกระจายสินค้า เมื่อมีเวลาเพื่อให้บริการให้บริการมากเพียงพอ องค์กรอาจกำจัดการกระจายสินค้าไปได้ทั้งหมด มันคงเป็นไปได้อย่างสำหรับบริษัทส่วนใหญ่ แต่จะช่วยให้เห็นผลที่นโยบายการบริการมีต่อการกระจายสินค้า

## 6.7 ผลที่ได้จากการประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

### 6.7.1 สามารถปรับใช้ สำหรับการบริหารจัดการและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน

ผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมจะทราบข้อมูลตัวชี้วัดประสิทธิภาพด้าน โลจิสติกส์ และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการประกอบการของตนเอง เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Service) ลดต้นทุนรวมทางด้าน โลจิสติกส์ (Total Logistics Costs) และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitiveness)

### 6.7.2 สร้างความเป็นผู้นำในด้านการจัดการโลจิสติกส์

บริหารสามารถทำการเปรียบเทียบ (Benchmark) ตัวชี้วัด (KPI) กับมาตรฐานของอุตสาหกรรมตนเองหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ พร้อมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ (Best Practices) จากผู้ที่ทำได้ดีกว่าโดยเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายหลังการเปรียบเทียบตัวประเมินเพื่อให้รู้ถึงผู้ที่ทำได้ดีกว่าและเข้าไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จหรือมีค่าเปรียบเทียบสูง และนำวิธีการปฏิบัติดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตนเอง รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือสำหรับติดตาม ควบคุม และการประเมินผลของการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะงานที่เกี่ยวกับแผนขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ จะดำเนินไปได้จะต้องอาศัยการติดตาม การควบคุมเข้ามาช่วย มิฉะนั้นแล้ว งานทุกอย่างก็จะดำเนินไปตามธรรมชาติ หรือไปตามอารมณ์ของการปฏิบัติงานก็ยากที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

### 6.7.3 สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กระบวนการดำเนินงาน และนำเสนอให้แก่ผู้บริหาร

ผู้ปฏิบัติงานสามารถทราบถึงจุดแข็ง-จุดอ่อน ของการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยจำแนกเป็นรายการกิจกรรมโลจิสติกส์ ทำให้สามารถปรับปรุง แก้ไข และจัดสรรทรัพยากรในปัจจุบันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในอนาคตซึ่งมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อบุคลากรและหน่วยงาน ทั้งหน่วยงานขนาดเล็กและขนาดใหญ่เป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าทำอะไรและเมื่อใด ใช้ทรัพยากรอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพเป็นเครื่องชี้ทางการดำเนินงานซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานราบรื่นหากมีปัญหาอุปสรรคสามารถแก้ไขได้ทันทีช่วยลดต้นทุนการปฏิบัติงานลดการทำงานที่ไม่สัมพันธ์กัน

## บทสรุป

กลยุทธ์การกระจายสินค้าจึงถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าโดยการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการ โลจิสติกส์ กล่าวคือ กลยุทธ์การกระจายสินค้าที่ดีจะต้องมีการวางแผนในเรื่องของปริมาณและรูปแบบในการจัดส่งสินค้าไปยังผู้บริโภคให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ซึ่งความคุ้มค่าที่เกิดขึ้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านการขนส่ง ปัจจัยด้านกฎหมาย และปัจจัยด้านการรักษาความปลอดภัย ตัวชี้วัดและเป้าหมายต้องมีความสมดุล

ระหว่างกัน ได้แก่ ตัวชี้วัดและเป้าหมายต้องมีความท้าทายและสามารถบรรลุได้จริง ไม่ยากเกินไป ความท้าทายจากตัวชี้วัดและตัวเลขเป้าหมายจะช่วยเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานทางอ้อมให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ไรก็ดีตัวชี้วัดและตัวเลขเป้าหมายที่สูงเกินไปไม่คำนึงถึงความเป็นจริง อาจทำให้งานไม่สำเร็จและผู้ปฏิบัติงานอาจเสียกำลังใจตั้งแต่ต้นได้

#### คำถามทบทวน

1. จงอธิบายการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรกระจายสินค้าและขนส่งมาโดยละเอียด
2. ให้นักศึกษาอธิบายขั้นตอนการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรกระจายสินค้าและขนส่ง
3. มิตินี้ใช้ประเมินประสิทธิภาพของแต่ละกิจกรรมโลจิสติกส์ มีกี่มิติ อะไรบ้าง จงอธิบายอย่างละเอียด
4. ปัจจัยในการประเมินสมรรถนะด้านการกระจายสินค้ามีปัจจัยใดบ้าง จงอธิบายอย่างละเอียด
5. ในการประเมินประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชนจะส่งผลอย่างไรกับหน่วยงาน

## เอกสารอ้างอิง

คู่มือการประเมินประสิทธิภาพด้าน โลจิสติกส์ เกณฑ์ตัวชี้วัดมาตรฐานสำหรับผู้ประกอบการ. โครงการศูนย์บริหารข้อมูล โลจิสติกส์ ปี พ.ศ.2556. สำนัก โลจิสติกส์ กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ โลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2550-2554, 2551.