

ความท้าทายของ Logistics ระหว่างประเทศ ในประเด็นที่เกี่ยวกับการกระจายสินค้าในตลาดต่างประเทศ โดยใช้ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center): ตัวอย่างตลาดยุโรป

สันติชัย คชรินทร์¹

บทคัดย่อ

การบริหาร Logistics ต่างประเทศมีประเด็นต่างๆ ที่องค์กรต้อง Trade off และพิจารณาหลายประการ อาทิ การเก็บสินค้าคงคลังว่าจะเก็บไว้ที่คลังสินค้าในทุกตลาดหรือเก็บแบบรวมศูนย์ไว้ที่ใดที่หนึ่ง ศูนย์กระจายสินค้านี้ช่วยสร้างและคงความได้เปรียบในการแข่งขัน ความได้เปรียบนี้ได้มาจากความสามารถในการส่งมอบสินค้า/บริการให้กับลูกค้าด้วยความรวดเร็วและตรงเวลา และเทคโนโลยีสารสนเทศยังช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารสินค้าคงคลังให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดท้องถิ่นได้ดีขึ้น การลดจำนวนคลังสินค้าลงช่วยลดจำนวนสินค้าคงคลังรวมลง ถึงแม้ว่าจะต้องมี Double Handling เพิ่มขึ้น ต้นทุนการขนส่งสูงขึ้น และเวลาส่งมอบยาวนานขึ้นทั้งสายโซ่การขนส่ง ดังนั้นการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายภายใต้ทวีปที่มีความแตกต่างและหลากหลายทั้งด้านภาษาและวัฒนธรรมอย่างเช่นสหภาพยุโรป ปัจจุบันบริษัทส่วนใหญ่ในยุโรปเปลี่ยนกลยุทธ์การผลิตจากที่ผลิตเอง (In House) ไปสู่การว่าจ้างการผลิต (Outsourcing) ในประเทศที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า ศูนย์กระจายสินค้าจึงเป็นสถานที่ที่เชื่อมโยงซัพพลายเออร์ โรงงาน ผู้กระจายสินค้า ลูกค้าและการปฏิบัติการต่างๆ เข้าด้วยกัน จึงทำให้ Logistics และเครือข่าย Logistics มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ ที่ตั้งของศูนย์กระจายสินค้าจึงกลายเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบต่อการแข่งขันในปัจจุบัน

บทนำ

เมื่อวันที่ 1 มกราคม ค.ศ. 1993 ประเทศยุโรปตะวันตกได้ทำการรวมตัวกันเพื่อสร้างตลาดที่เรียกว่า Single European Market (SEM) ขึ้นมา การรวมเป็นตลาดเดียวมีผลกระทบในทางบวกหลายประการด้วยกันต่อประเทศสมาชิก ซึ่งหนึ่งในผลกระทบต่อการขนส่งคือ ข้อจำกัดทางการค้า การควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าและพิธีการทางศุลกากรระหว่างประเทศภายในกลุ่มประเทศสมาชิกลดลงหรือหมดไป เครือข่ายการขนส่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถให้บริการดีขึ้นด้วย (Richard F. Poist, et al., 2001) สหภาพยุโรป (European Union) หรือ EU ได้แก่ Austria, Belgium, Finland, France, Germany, Greece, Italy, Ireland, Luxembourg, Netherlands, Portugal และ

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการขนส่งระหว่างประเทศ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Spain (ยังไม่รวมประเทศสมาชิกใหม่ที่อยู่ในยุโรปตะวันออกอีก 10 ประเทศ) หากรวมตลาดทั้งหมดเป็นตลาดเดียวจะเป็นตลาดที่ใหญ่มาก และการเติบโตทางเศรษฐกิจของกลุ่ม EU ก็สูงขึ้นด้วย เนื่องจากประเทศสมาชิกใหม่อีก 10 ประเทศมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูง อาทิ Turkey, Romania และ Bulgaria แต่ในบทความนี้จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลของประเทศยุโรปตะวันตกเท่านั้น

เนื่องจากประเทศต่างๆ ในทวีปยุโรปมีขนาดเล็กและเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ มีการกระจายตัวกันมาก (Fragmented National Economies) ทำให้ในแต่ละอุตสาหกรรมมีบริษัทขนาดเล็กจำนวนมาก การยกเลิกข้อจำกัดต่างๆ ทางการค้าออกไป ทำให้เปิดโอกาสทางการตลาดใหม่ๆ การแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างกันทำได้สะดวกมากขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนการทำการค้าระหว่างประเทศภายในกลุ่มสมาชิกลดลงด้วย และยังทำให้บริษัทต่างๆ ในกลุ่มสหภาพยุโรปมีโอกาสเติบโตและแข่งขันในระดับโลกได้มากขึ้น ขณะเดียวกันสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ตามมาก็คือ ต้องมีการโยกย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า ทำให้บางบริษัทมีการเติบโตมากขึ้น ในขณะที่บางบริษัทก็ล้มเหลว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนี้

ทุกองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในด้านสินค้าที่มีส่งผลให้วงจรอายุผลิตภัณฑ์สั้นลง จึงทำให้บริษัทต่างๆ พยายามที่จะผลิตและส่งมอบสินค้าเข้าสู่ตลาดให้เร็วที่สุด องค์กรเหล่านี้ต่างหันมามุ่งเน้นที่กิจกรรมหลักของธุรกิจเพื่อคงความได้เปรียบด้านการผลิตสินค้าและการคิดค้นนวัตกรรม การขนส่งสินค้าส่วนใหญ่จะขนส่งด้วยรถบรรทุก เนื่องจากปัจจุบันค่าขนส่งจะมีขนาดเล็กและต้องส่งบ่อยขึ้น ซึ่งทำให้ต้องเผชิญกับปัญหาการจราจร ภาษีถนน ข้อจำกัดต่างๆ และแรงกดดันจากรัฐบาลในเรื่องสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีผลให้การขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบเป็นสิ่งที่สำคัญในโซ่อุปทานเพื่อการเชื่อมโยงการปฏิบัติการของกิจกรรมต่างๆ ภายในทวีป ดังนั้นผู้ผลิตจึงพยายามมองหาบุคคลที่จะสามารถเข้ามาจัดการกิจกรรมด้าน Logistics แทน (Richard F. Poist, et al., 2001)

Sullivan (1997) กล่าวว่า Logistics มีบทบาทที่สำคัญมากขึ้นในการดำเนินธุรกิจในทวีปยุโรป ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติการในแต่ละประเทศกับการผลิตและการกระจายสินค้า และปัจจัยที่สำคัญที่เพิ่มบทบาท Logistics คือ ความต้องการปรับปรุงระดับบริการ การพัฒนาระบบสารสนเทศ อาทิ Electronic Data Interchange หรือ EDI ซึ่งสามารถเชื่อมโยงลูกค้า ซัพพลายเออร์และผู้ให้บริการกระจายสินค้าเข้าด้วยกัน นอกจากนี้แล้ว ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม การลดลงของจำนวนโรงงานและคลังสินค้า ตลอดจนความสามารถของผู้ให้บริการ Logistics ภายในประเทศที่ไม่สามารถให้บริการได้ทั้งทวีป กิจกรรม Logistics จึงมีบทบาทอย่างยิ่งกับกิจกรรมทางธุรกิจเช่นการวางแผนด้านสินค้าคงคลัง เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดซื้อและการผลิต Chiu (1995) ชี้ให้เห็นว่าบริษัทกระจายสินค้าในอุตสาหกรรมค้าปลีกได้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเชื่อมโยงการบริหาร Logistics ซึ่ง Application ที่ใช้นี้รวมถึง Point-of-Sale (POS) Systems, Barcoding, EDI, Valued-Added Networks (VANs) และ Electronic Ordering Systems (EOSs)

Tage (2000) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้าน Logistics คือ การกำจัดอุปสรรคด้านการค้าและขนส่งออกไป มีการเปิดตลาดใหม่ ๆ ในยุโรปตะวันออก การยอมรับสกุลเงินเดียวกัน ระบบการสื่อสารมีการพัฒนาและรวดเร็วขึ้น ตลอดจนการให้บริการแบบ Pan-European ของผู้ให้บริการ Logistics อย่างไรก็ดีผู้ให้บริการ Logistics หรือ Logistics Service Providers (LSP) ในทวีปยุโรปเองก็มีข้อจำกัดในการให้บริการที่จะครอบคลุมทั่วทั้งทวีปยุโรป LSP เหล่านี้จึงต้องจ้าง หรือ Outsourcing กิจกรรมการขนส่งและคลังสินค้าไปยังบริษัทต่างๆ หลายรายในทวีปยุโรป และนี่เป็นเหตุผลหลักของการควมรวมกิจการของบริษัทต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อสร้าง

เครือข่ายของโซ่อุปทานภายในทวีป เพื่อตอบสนองตลาดอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าของตนจะถึงมือลูกค้าภายใน 24 ชั่วโมง มีการเติมเต็มคำสั่งด้วยระดับบริการที่ใกล้เคียงกับ 100 เปอร์เซนต์หรือให้มากที่สุด ด้วยการมีเครือข่ายและโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

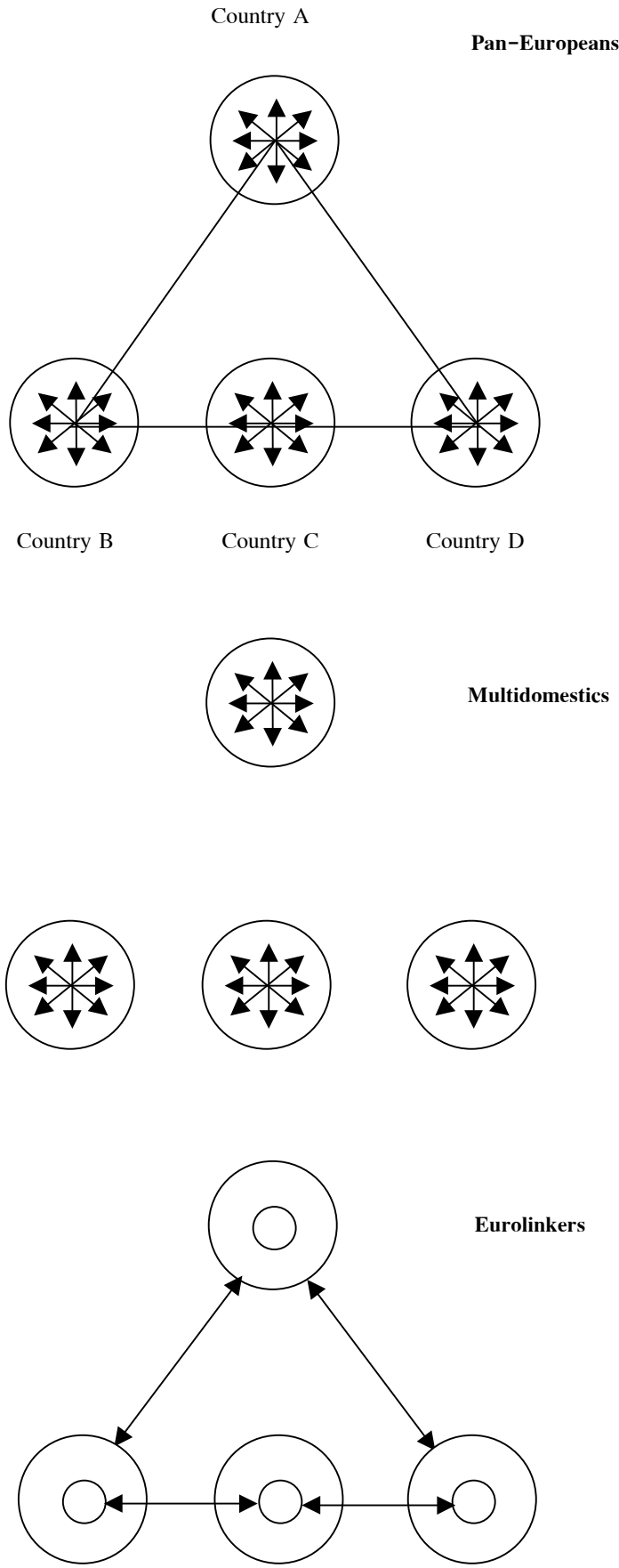
การที่ LSP จะเข้าสู่ตลาดแบบเดิมๆ ด้วยการตั้งสาขาอยู่ในประเทศนั้นๆ และค่อยๆ ขยายเครือข่าย ซึ่งเป็นการเข้าตลาดและขยายตลาดต่างประเทศที่ช้ามาก หลายๆ บริษัทจึงมีการซื้อกิจการ ควบรวมกิจการ และรวมถึงเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ให้บริการที่อยู่ในประเทศอื่นในทวีปยุโรป ซึ่งทำให้ผู้ให้บริการ Logistics เป็นธุรกิจระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้น ความเป็นนานาชาตินี้เองทำให้บริษัทต้องให้บริการด้าน Logistics ที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดที่ระดับความเป็นนานาชาติได้อย่างดีเยี่ยม ซึ่งผู้ให้บริการต้องตระหนักว่าตนเองสามารถให้บริการที่ครบวงจรหรือทั้งหมดตลอดสายโซ่อุปทานหรือเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งปัจจุบันพบว่าบริษัทส่วนใหญ่ในยุโรปมิสามารถที่จะให้บริการได้ตลอดทั้งสายโซ่อุปทานหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ มีบริการที่จำกัดเพียงบางอย่าง เช่น การขนส่ง หรือคลังสินค้าเท่านั้น ซึ่งทำให้โรงงานที่ต้องการสร้างเครือข่าย Logistics ที่ครบสมบูรณ์ต่างผิหวงในการที่จะพยายามลดจำนวนผู้ให้บริการ Logistics ลง สาเหตุอันเนื่องมาจากผู้ให้บริการ Logistics เองมีข้อจำกัดในเรื่องของขอบเขตพื้นที่ในการให้บริการและชนิดของบริการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับ LSP ที่ต้องให้บริการแบบ One-Stop Shopping LSP ขนาดใหญ่จะสามารถให้บริการทั่วทั้งทวีปฯ ส่วนบริษัทขนาดกลางจะสามารถให้บริการระดับประเทศในหลายๆ ประเทศแต่ไม่ครอบคลุมทั้งทวีปฯ และส่วน LSP ขนาดเล็กจะให้บริการระดับท้องถิ่นในกิจกรรมที่ตนเองมีความชำนาญหรือได้เปรียบกับ LSP รายอื่นซึ่งเป็นผลจากการเปิดตลาดใหม่ในทวีปหรือจากการรวมกลุ่มกันทางเศรษฐกิจ

กลยุทธ์สำหรับ LSP ขนาดใหญ่

ซึ่งก่อนอื่นมาทำความเข้าใจกับกลยุทธ์ของ LSP รายใหญ่ๆ ว่ามีกลยุทธ์ใดบ้าง

- **Strategy A (Pan-Europeans)** กล่าวคือ ให้บริการทั่วทั้งยุโรป (European –Wide Service) อาทิเช่น การกระจายสินค้าทั้งภายในและระหว่างประเทศภายในทวีปยุโรป ตัวอย่างเช่น Deutsche Post, Exel Logistics, TNT, UPS เป็นต้น ซึ่ง Tage (2000) ได้ให้เหตุผลว่าผู้ให้บริการ Logistics จากอเมริกา เช่น Ryder International และ GeoLogistics เข้ามาให้บริการในยุโรป เนื่องจากความต้องการของลูกค้าที่ต้องการใช้บริการแบบ Pan-European และ Global Logistics
- **Strategy B (Multidomestics)** กล่าวคือ เป็นการให้บริการระดับประเทศ (National Service) ในหลายๆ ประเทศในยุโรป ซึ่งบริการมักจะเป็นแบบ Traditional Services หรือบริการในกิจกรรม Logistics เบื้องต้น อาทิ National Freight Company
- **Strategy C (Eurolinkers)** กล่าวคือ ให้บริการเครือข่าย หรืออาจจะบางส่วน of เครือข่าย ของบริการระหว่างประเทศระหว่างตลาดหลักๆ ในประเทศยุโรป เช่น Ducros ซึ่งสามารถอธิบายด้วยภาพต่อไปนี้

Strategy options for providers of Logistics services



ตัวอย่างเช่น UK-Based Logistics Service Providers (LSPs) ในตลาดยุโรปนั้น ในช่วงปี ค.ศ. 1990s ผู้ให้บริการส่วนใหญ่เป็น National Operators ซึ่งให้บริการแบบ Multi-Domestic Approach คือ ให้บริการ Logistics ภายในประเทศใดประเทศหนึ่ง ต่อมาในช่วงกลางของ ค.ศ. 1990s ผู้ให้บริการเริ่มเชื่อมโยง National Operations ด้วยเครือข่าย Logistics ในประเทศยุโรปต่างๆ และในที่สุดก็กลายเป็น Eurolinkers

(Waters, 2003) การรวมตัวกันทางด้านเศรษฐกิจในยุโรปมีอิทธิพลต่ออุปสงค์ทางด้านบริการ Logistics ในช่วง 10 กว่าปีที่จากตลาดในยุโรปที่มีลักษณะเป็นแบบกระจายตัว (Fragmented) นั้นค่อยๆ เริ่มลดลง บริษัทต่างๆ เริ่มมองว่าตลาด EU คือ Home Market มิใช่แค่ตลาดภายในประเทศที่จำกัดอยู่ภายในประเทศใดประเทศหนึ่งเหมือนเมื่อก่อน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต้องการใช้บริการ Logistics ในการขนส่งสินค้าข้ามประเทศและรวมถึงการเก็บและกระจายสินค้าในตลาด EU เมื่อตลาดมีการรวมตัวกันมากขึ้น ก็ส่งผลต่อบริษัทใหญ่หลายบริษัทที่พยายามใช้ขนาดของตนเองให้เป็นประโยชน์ ซึ่งจากเมื่อก่อนนี้การผลิตจะเน้นการผลิตที่ใดที่หนึ่งประเทศใดประเทศหนึ่ง แต่ปัจจุบันนี้การผลิตจะทำการแยกผลิตตามตลาดต่างๆ หรือประเทศต่างๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสินค้าคงคลังคือ สินค้าคงคลังมีจำนวนมากขึ้น แรงกดดันจากลูกค้าและการแข่งขันที่ต้องส่งมอบให้กับตลาดเร็วขึ้น การเก็บสินค้าคงคลังควรจะเก็บอย่างไร และแหล่งที่เก็บสินค้าคงคลังควรจะตั้งอยู่ที่ใด ประเด็นเหล่านี้เป็นปัญหาท้าทายสำหรับองค์กร

โดยที่ในอดีตนั้น โรงงานต้องผลิตสินค้าสำเร็จรูปไว้จำนวนที่มากให้เพียงพอให้กับลูกค้าในแต่ละตลาด และยุโรปเป็นทวีปที่มีภาษาหลากหลายมาก ดังนั้นโรงงานจึงต้องมีผลิตสินค้าที่มีป้ายหรือฉลากที่มีภาษาเฉพาะเจาะจง มีคู่มือการใช้สินค้าเป็นภาษาถิ่น กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ล้วนกระทำที่โรงงานทั้งหมด แต่ทั้งนี้สินค้ามีจำนวนมากหลายมาก และนับวันสินค้าจะยิ่งมีวงจรชีวิตที่สั้นลงทุกวัน จึงเป็นการยากและเสี่ยงที่จะเก็บสินค้าไว้ที่โรงงานทั้งหมด เพราะจะทำให้มีต้นทุนสินค้าคงคลังมากมหาศาล หลายๆ บริษัทจึงทำการเคลื่อนย้ายสินค้าสำเร็จรูปหรือชิ้นส่วนพร้อมประกอบเป็นสินค้าสำเร็จรูปให้อยู่ใกล้กับลูกค้าหรือตลาดมากที่สุด ซึ่งทำให้สินค้าคงคลังที่โรงงานลดลง จะเห็นได้ว่าหากต้องทำการค้าขายต่างประเทศด้วยแล้ว ความรวดเร็วในการเข้าสู่ตลาดเป็นสิ่งที่สำคัญ ยิ่งโรงงานอยู่อีกประเทศหนึ่ง ตลาดอยู่อีกประเทศหนึ่ง นั้นหมายความว่าสายโซ่อุปทานจะยิ่งยาวและซับซ้อนมากขึ้น เวลานำ (Lead Time) ก็ยาวนานกว่าเมื่อเทียบกับตลาดภายในประเทศ การเก็บสินค้าไว้ในตลาดหรือใกล้ตลาดจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการแข่งขัน และจุดที่มีการเก็บและรวบรวมสินค้าเหล่านี้เองเป็นจุดที่สำคัญที่ช่วยสร้างความได้เปรียบหรืออาจจะเป็นจุดที่ลดความได้เปรียบทางการแข่งขันลงได้หากว่าจตุรรวบรวมเก็บสินค้าเหล่านี้มีการการทำเลที่ตั้งที่ไม่เหมาะสม และมีการจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การ Trade off ต่างๆ

ก่อนที่จะกล่าวถึงการเลือกที่ตั้ง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจในการเก็บสินค้าและกระจายสินค้าในตลาดต่างประเทศ จะขอกล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ที่บริษัทต้องแลกเปลี่ยนหรือ Trade off ก่อน โดยเฉพาะการตอบสนองต่อตลาดต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น การมีศูนย์กระจายสินค้าหลักในต่างประเทศ ทำให้จำนวนคลังสินค้าในพื้นที่ต่างๆ ลดลง ซึ่งนั่นหมายถึงต้นทุนในลงทุนและการบริหารคลังสินค้าลดลงด้วย แต่ต้องแลกเปลี่ยนกับการที่ต้องเสียค่าขนส่งในท้องถิ่นต่างๆ อย่างไรก็ตามสิ่งนี้เป็นการประหยัดในด้านของต้นทุนหลักของการกระจายสินค้าซึ่งจะส่งผลต่อต้นทุนรวมทั้งหมด แต่ละองค์กรจะมีต้นทุนที่จะ Trade off แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับบทบาทขององค์กรที่อยู่ภายในโซ่อุปทาน ปกติต้นทุนที่องค์กรต้องพิจารณาเป็นสิ่งสำคัญคือ ต้นทุนการผลิต สินค้าคงคลัง บรรจุภัณฑ์ การขนส่ง การสูญเสียโอกาสในการขายสินค้า และคลังสินค้า เป็นต้น (Alan Harrison and Remko van Hoek, 2001)

- **ต้นทุนการผลิต** ขึ้นอยู่กับชนิดของกระบวนการผลิต ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิต ระบบการผลิตแบบเก็บสินค้าคงคลังไว้หรือการผลิตตามคำสั่งมีผลต่อต้นทุน การ Trade off ระหว่างการตอบสนอง (Responsiveness) ตลาดท้องถิ่น กับการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of Scale) จากการผลิตครั้งละมาก ๆ ก็เป็นสิ่งที่ต้องพิจารณา Trade off ด้วย
- **สินค้าคงคลัง** ในกรณีที่ต้องขายสินค้าในหลายๆประเทศ การเก็บสินค้าคงคลังไว้ส่วนกลาง ข้อดีคือ ค่าใช้จ่ายในการเก็บสินค้าคงคลัง และระดับของสินค้าคงคลัง โดยเฉพาะสินค้าที่เป็นประเภทสินค้าราคาแพงหรือมูลค่าสูง และความเป็นนานาชาติ (Internationalization) อาจนำไปสู่การมีสินค้าเพิ่มขึ้นเพื่อตอบสนองท้องถิ่นนั้นๆ (Localization) สินค้าต้องมีความเป็นเฉพาะกับความเฉพาะของตลาดแต่ละตลาดด้วย
- **การบรรจุภัณฑ์** สิ่งที่ต้อง Trade off คือ ชนิดของบรรจุภัณฑ์ ต้นทุนการขนส่งและการปฏิบัติการ ซึ่งแต่ละประเทศจะมีวิธีการในการปฏิบัติการสินค้าแตกต่างกัน องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อความเหมาะสมด้วย
- **การขนส่ง** จำนวนและสถานที่ของศูนย์กระจายสินค้าและปริมาณ กระทบต่อต้นทุนการขนส่ง รวมถึงต้นทุนที่แตกต่างกับเวลาการเดินทางของสินค้าในแต่ละรูปแบบการขนส่งด้วย
- **การสูญเสียโอกาสในการขายสินค้า** ซึ่งสิ่งนี้จะเกิดได้ เนื่องจากสินค้าและบริการที่มอบให้ลูกค้าไม่เพียงพอ และยังเกี่ยวข้องกับระยะทางระหว่างลูกค้ากับคลังสินค้าอีกด้วย และยังรวมถึงความน่าเชื่อถือและความเร็วในการให้บริการ
- **คลังสินค้า** ต้นทุนด้านคลังสินค้าขึ้นอยู่กับชนิดของการเก็บ ระบบการปฏิบัติการ ขนาดและ Throughput ของคลังสินค้า ชนิดของศูนย์กระจายสินค้า มีความสำคัญพอ ๆ กับสถานที่

แนวโน้มของความเป็นนานาชาติของ Logistics

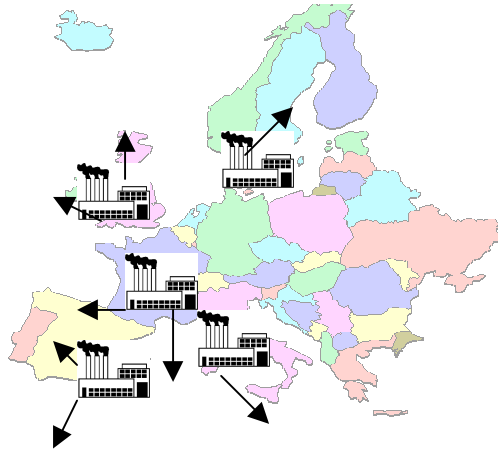
เพื่อที่จะคงไว้ซึ่งการได้เปรียบด้านการแข่งขันในต่างประเทศ องค์กรพยายามหาวิธีทางในการดำเนินงานที่มีต้นทุนต่ำ ขณะเดียวกันก็ต้องยกระดับการให้บริการ ซึ่งองค์กรจะเน้นที่ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโซ่อุปทานโดยเน้นที่โรงงานและการเก็บสินค้าคงคลังแบบศูนย์รวม (Alan Harrison and Remko van Hoek, 2001)

- **การเน้นที่โรงงาน (Focused Factories)**

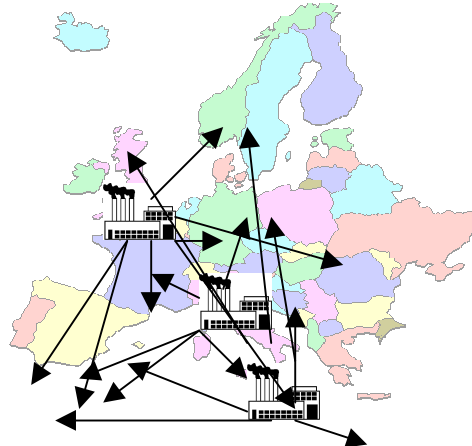
บริษัทต่างชาติในยุโรปเข้าไปตั้งโรงงานในแต่ละประเทศและผลิตสินค้าทุกชนิดเพื่อป้อนตลาดภายในประเทศนั้นๆ เท่านั้น โรงงานผลิตสินค้าทุกชนิดสำหรับประเทศใดประเทศหนึ่ง ซึ่งอาจจะเรียกว่าเป็นการเน้นตลาด (Focused Markets) หรืออาจเรียกว่าเป็นการผลิตแบบ Local-for Local (ตามรูปข้างล่าง) ซึ่งเป็นการจำกัดในเรื่องของส่วนแบ่งตลาด ส่วน Focused Factory นั้นเกี่ยวกับการรวบรวมการผลิตของสินค้าส่งเข้าไปยังโรงงานใดโรงงานหนึ่งในต่างประเทศ (Specific Factories) แต่ละโรงงานที่เป็น Focused Factory จะจำหน่ายสินค้าของตนไปยังตลาดต่างประเทศและเน้นเฉพาะส่วนแบ่งตลาดในผลิตภัณฑ์นั้นๆ แนวคิดนี้เน้นที่ความได้เปรียบด้านต้นทุนให้กับ Global Company ซึ่งองค์กรจะได้รับประโยชน์จากต้นทุนการผลิตที่ต่ำ แต่ต้นทุนการเก็บสินค้าและการขนส่งอาจจะสูง Focused Factories มีผลกระทบต่อ Trade off ระหว่างต้นทุนและเวลาการส่งมอบ สรุปข้อดีของ Focused Factories ด้านต้นทุน เช่น ต้นทุนการผลิตที่ต่ำซึ่งเป็นผลมาจากการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) และข้อดีทางด้านเวลานาคือ ความชำนาญเฉพาะรวมถึงอุปกรณ์เฉพาะด้าน (Special Equipment) สามารถทำการผลิตที่รวดเร็ว ส่วนข้อเสียของต้นทุนคือการขนส่ง และระยะทางที่ไกลจากตลาดจะทำให้เวลานำที่ยาวนานขึ้น (Christopher, 1998)

Focus Markets: Full Range

Manufacture for Local Markets



Focus Factories



● การรวมศูนย์กลางของสินค้าคงคลัง (Centralised Inventories)

คล้ายกับการรวมศูนย์การผลิตที่สามารถทำให้ต้นทุนการส่งมอบต่ำ ซึ่งเป็นการดีกว่าการมีที่เก็บสินค้าคงคลังหลายที่ ซึ่งหากสามารถลดจำนวนคลังสินค้าขนาดใหญ่ให้เหลือจำนวนน้อยลงได้ ก็จะสามารถลดต้นทุนลงมาได้ และต้องมีการประสานงานที่ดีโดยอาศัยระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดสินค้าคงคลังปลอดภัยลง จึงจะทำให้ต้นทุนด้าน Logistics ลดลง และยังลดเวลาด้านการกระจายสินค้าคงคลังอีกด้วย ซึ่งอาจจะไปขัดแย้งกับต้นทุนด้านการขนส่งที่อาจจะมีสูงขึ้น เพราะต้องขนส่งไกลขึ้นจากคลังหลักไปสู่ตลาดหรือลูกค้า อย่างไรก็ตามการประหยัดหรือการลดต้นทุนส่วนใหญ่จะเกิดโดยการรวมศูนย์กลางของสินค้าคงคลังหรืออีกนัยหนึ่งเก็บสินค้าคงคลังไว้ที่คลังหลัก ด้วยการลดสินค้าคงคลังประเภท Speculative ลง และความสามารถในการสร้างความสมดุลของอุปสงค์ในช่วง Peak ในตลาดภูมิภาค ในบางกรณีต้นทุนสินค้าคงคลังเป็นสิ่งที่สำคัญมากกว่าต้นทุนการกระจายสินค้า การรวมศูนย์ของสินค้าคงคลังจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะสินค้ามูลค่าสูง เช่น Microchips (มูลค่าเทียบกับปริมาณต่อหน่วย) และในบางกรณีต้นทุนการกระจายสินค้ามีผลกระทบต่อต้นทุน Logistics ต่อสินค้า ตัวอย่างสินค้าที่ต้องการการขนส่งพิเศษ เช่น สินค้าพวกงานศิลปะ เอกสารสำคัญ สินค้าอันตราย สินค้าเน่าเสียได้ง่าย เป็นสินค้าที่ต้องการการปฏิบัติการที่พิเศษ

ประเด็นที่สองที่ต้องพิจารณาคือ เวลานำของการกระจายสินค้า หากตารางการส่งมอบที่สั้นมากๆ หรือกะทันหันมากๆ เวลาการส่งมอบที่กำหนดไว้จากคลังสินค้าหลักไปยังลูกค้าอาจจะไม่เพียงพอหรือไม่เป็นไปตามตารางการส่งมอบ ซึ่งจะพบเห็นได้ว่าเป็นสาเหตุที่โรงพยาบาลส่วนใหญ่ต้องเก็บยา หรือเครื่องมือการแพทย์บางอย่างไว้ในคลังสินค้าของตนเอง โดยไม่สนใจเรื่องต้นทุนสินค้าคงคลัง

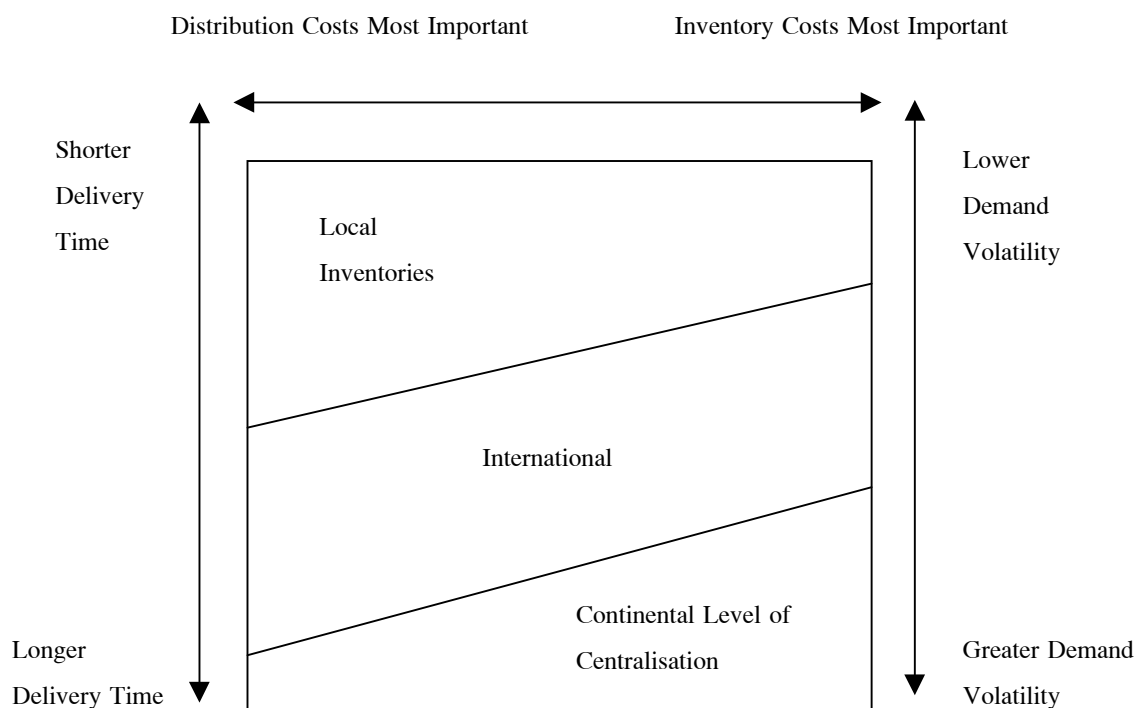
ปกติต้นทุนการขนส่งมักจะถูกลง หากขนส่งครั้งละมากๆ และในปัจจุบัน เทคโนโลยีด้านการขนส่งที่รวดเร็ว ขนาดของการบรรทุกที่มากขึ้น รวมถึงจำนวนของผู้ให้บริการในตลาดที่มีอยู่มากมาย ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งจึงไม่สูงมากนัก ซึ่งทำให้สนับสนุน Logistics ระหว่างประเทศ ระยะทางกลายเป็นปัจจัยที่ไม่สำคัญอีกต่อไป และบางครั้งหากลูกค้าต้องการสินค้าที่รวดเร็วหรือความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงกะทันหัน ความต้องการมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นลงและยากต่อการพยากรณ์ ความถูกต้องในการขนส่ง รวมถึงความถูกต้องของปริมาณของสินค้าเป็นสิ่งที่

สำคัญมากกว่าเวลาหรือความเร็ว ในตลาดที่อุปสงค์มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ การเก็บสินค้าไว้ศูนย์กลางจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ และความน่าเชื่อถือในการส่งมอบก็เป็นอีกประการที่สำคัญ (Alan Harrison and Remko van Hoek, 2001)

และจากสำรวจของ Sullivan (1997) ในประเด็นเกี่ยวกับคลังสินค้า โดยการสอบถามว่าหากสามารถเลือกประเภทของคลังสินค้าได้ โดยมีให้เลือกทั้งหมดแปดประเภท ตัวอย่างเช่น One Central Warehouse and Regional Stocks, Regional Warehouses and Transshipment Points, Mixture of Regional and National Warehouse, One Central Warehouse with Transshipment,....., More Than One Warehouse in Each Country เป็นต้น พบว่าบริษัทขนาดใหญ่ส่วนมากต้องการมี One Central European Warehouse หรือ Regional Stocks และคลังประเภท Regional Warehouse and Transshipment Points ตามมา ส่วนการมีคลังสินค้ามากกว่าหนึ่งคลังในแต่ละประเทศนั้นเป็นลำดับสุดท้ายจากการสำรวจ ซึ่งจากผลสำรวจนี้สามารถยืนยันถึงการเปลี่ยนแปลงในการเก็บสินค้าคงคลังและข้อดีของการเก็บสินค้าไว้ที่ศูนย์กระจายสินค้ากลางได้เป็นอย่างดี

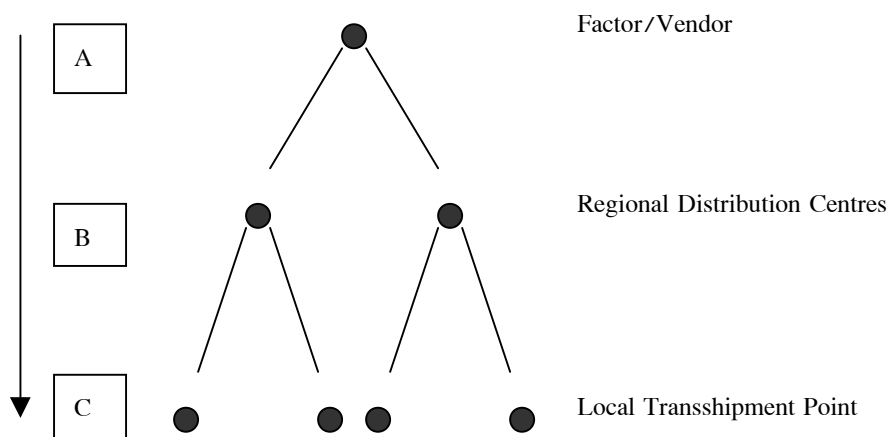
ตัวอย่าง Bosch-Siemens ซึ่งเป็นผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้ามีสำนักงานอยู่ใน Munich เป็นผู้จำหน่ายสินค้าไปยังตลาด Scandinavian โดยมีคลังสินค้าตั้งอยู่ระหว่าง Stockholm และ Malmo ซึ่งคลังสินค้าเป็นแบบ Regional Center ทำการรวบรวมสินค้าสำหรับตลาด Finland, Norway และ Sweden (O'Laughlin, Cooper and Cabocel, 1993)

Inventory centralization against Logistics costs and service dimensions



ในยุโรปนั้นพบว่า การเก็บสินค้าแบบ Centralised ช่วยลดต้นทุนในระบบ Logistics ลง ทำให้ Cycle Times ลดลง ต้นทุนรวมลดลง การควบคุมทำได้ดีขึ้น รวมถึงความสม่ำเสมอของสินค้าเพิ่มขึ้น การตอบสนองตลาดทำได้เร็วขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ลำดับต้นๆที่พบ นอกจากนี้แล้ว การบริหารแบบ Centralized Inventory และ Focused Factories นำมาสู่กลยุทธ์การส่งมอบที่ต่างกันด้วย ตามรูปข้างล่างนี้ (Alan Harrison and Remko van Hoek, 2001)

Delivery Strategies in a global network



ความแตกต่างของกลยุทธ์การส่งมอบ

กลยุทธ์การส่งมอบ	คำอธิบาย	ข้อดี	ข้อเสีย
A	การส่งมอบแบบตรงของสินค้าที่เคลื่อนไหวเร็ว ความต้องการในการผลิตพยากรณ์ได้	เวลานำสั้น	มีจุดเก็บสินค้าหลายแหล่ง ซึ่งนำไปสู่การเก็บสินค้าคงคลังแบบซ้ำซ้อน
B	สินค้าคงคลังที่มีการเคลื่อนไหวปานกลาง ความต้องการในการผลิตพยากรณ์ได้ไม่ตึง	ระดับสินค้าคงคลังต่ำ รวบรวมสินค้าเพื่อกระจายไปสู่ศูนย์กระจายสินค้าและรวบรวมการปฏิบัติการ	เวลานำไปสู่ลูกค้ายาวนานขึ้น
C	เป็นสินค้าที่มีการเคลื่อนไหวช้า และพยากรณ์ได้ยาก และอาจเป็นการผลิตแบบ Make to Order	ระดับสินค้าคงคลังรวมต่ำ	เวลานำไปสู่ลูกค้าสูง

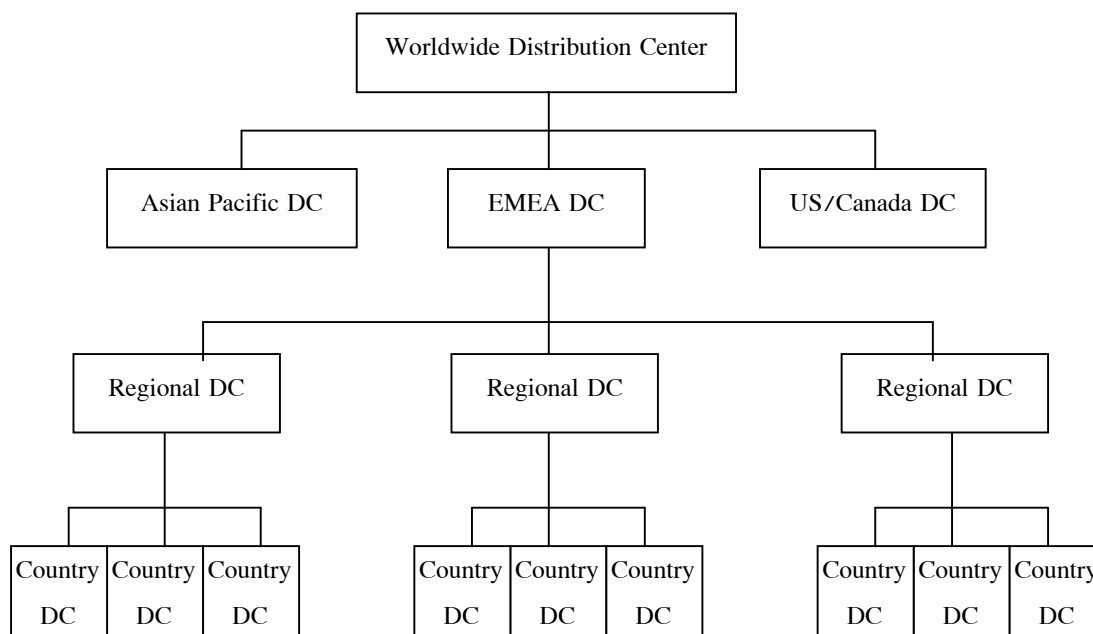
ความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น องค์กรต้องหาทางนำเสนอวัตกรรมการปฏิบัติการด้านการกระจายสินค้าและการตอบสนองที่รวดเร็วขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนไป ระดับสินค้าคงคลังทั้งอุตสาหกรรมลดลง เนื่องจากการปรับปรุงเวลานำทั้งของการผลิตและการส่งมอบ ลูกค้าต้องการสินค้าที่สามารถจำหน่ายได้ทันที

กระบวนการส่งมอบ การขนถ่ายสินค้าที่รวดเร็ว ความถี่ของการส่งมอบสูงขึ้น (Proffitt, 1995) เช่น ในอุตสาหกรรมค้าปลีกใน UK การเก็บสินค้าคงคลังที่ศูนย์กระจายสินค้าจากเดิมมีการเก็บที่สี่สัปดาห์เหลือเพียงหนึ่งสัปดาห์ และร้านค้ารับมอบสินค้าบ่อยขึ้นจากเดิมแค่เพียงครั้งเดียว เพิ่มขึ้นเป็นสามครั้งต่อวัน ปริมาณการส่งมอบมีปริมาณน้อย ก่อให้เกิดการรวบรวมสินค้าเพื่อให้มีการใช้ยานพาหนะการขนส่งให้มีประสิทธิภาพขึ้น ในขณะเดียวกันลูกค้าบางรายต้องการสินค้าครั้งละมากๆ ความถี่น้อยลง จึงต้องมีการเก็บรวบรวมสินค้าก่อนส่งเข้าร้านค้าปลีก ความแม่นยำในการสั่งซื้อ คุณภาพสินค้าคงเดิม ความต้องการของลูกค้าต่างๆ เหล่านี้ผลักดันให้องค์กรสร้างความได้เปรียบการแข่งขันผ่านศูนย์กระจายสินค้าเพื่อเชื่อมโยงการปฏิบัติการด้าน Logistics เนื่องจากศูนย์กระจายสินค้าเป็นจุดเชื่อมต่อในโซ่อุปทาน และเป็นจุดยุทธศาสตร์ในการเคลื่อนย้ายสินค้า ข้อมูลข่าวสาร ยานพาหนะ เพื่อเพิ่มคุณค่าในการบริการ

Marilyn A. Stone ได้ให้คำจำกัดความของ distribution industry คือ “Supplies a Range of Logistics Services within the Supply Chain. It has Evolved from the Provision of Basic Transportation of Goods, to Encompass a Number of Supporting Services Which Can Include the Provision of Transportation (or Haulage), Inventory Management and Order Processing, Warehousing and Storage and Increasingly Sophisticated Support Services, Such as Order Picking, Packaging, Labelling, Excise Duties’ Control and Management.” ซึ่งในบทความนี้จะชี้ให้เห็นว่าการเลือกที่ตั้งของศูนย์กระจายสินค้าซึ่งถือว่าเป็นจุดที่รวบรวมเก็บ และกระจายสินค้า เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

การบริหารสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองตลาดได้ดีและอย่างรวดเร็วนั้น ที่ตั้งเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณา ข้างล่างนี้แสดงถึงโครงสร้างการกระจายสินค้าใน EU

Distribution Structure Framework



Current European Distribution Structures

- **Worldwide Distribution Center;** ศูนย์กระจายสินค้านี้มักจะตั้งอยู่ใกล้กับ Worldwide Manufacturing Plant และให้บริการกระจายสินค้าไปยังพื้นที่ต่างๆทั่วโลก
- **EMEA Distribution Center;** ศูนย์กระจายสินค้านี้เป็นศูนย์กลางในการเก็บสินค้าสำหรับทวีปยุโรป (European) ตะวันออกกลาง (Middle-East) และ Africa ซึ่งเป็นศูนย์ฯ ในการเติมเต็มสินค้า (Replenishment) ของ Regional Distribution Centers ต่างๆ
- **Regional distribution center;** เป็นศูนย์ที่ให้บริการเสมือน Distribution Center สำหรับภูมิภาค EMEA เช่น UK/Ireland หรือ Nordic Region
- **Country/Local Distribution Center;** ศูนย์ที่ให้บริการสำหรับ Final Distribution ไปยังลูกค้า

โครงสร้างดังกล่าวข้างต้นเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับ Global Organization และสำหรับองค์กรหรือบริษัทที่ให้บริการในตลาดยุโรปเท่านั้น และในบางผลิตภัณฑ์ก็ไม่เหมาะสมกับประเภทของศูนย์กระจายสินค้าข้างต้น เช่น ของสดหรือเน่าเสียง่าย (Perishables) EMEA Distribution Center ไม่เหมาะสม หากเป็นสินค้าที่เกี่ยวข้องยา (Pharmaceutical Products) EMEA จะใช้กันมากแต่จะไม่พบใน Regional และ Local Distribution Centers เนื่องจากยาจะผลิตที่โรงงานใดโรงงานหนึ่งและเวลาส่งมอบจะสั้นมาก และโรงพยาบาลส่วนใหญ่มีคลังสินค้าเก็บยาของตนเอง แต่หากเป็นสินค้าพวก High Tech Spare Parts จะพบทุกประเภทของศูนย์กระจายสินค้า ซึ่งต้องกระจายสินค้าอย่างรวดเร็ว และเนื่องจากชิ้นส่วนเหล่านี้ราคาแพงจึงต้องเก็บไว้ที่ศูนย์กระจายสินค้านี้ดังกล่าว

กรณีตัวอย่าง Nike : Nike's Central Warehouse Operation

ในช่วงปี ค.ศ. 1990s Nike ลดจำนวนของคลังสินค้าในยุโรปลงจากจำนวน 22 คลังให้เหลือเพียง 1 คลังเท่านั้น ซึ่งอยู่ที่ Laakdal ในประเทศ Belgium คลังสินค้านี้เป็นที่เก็บรวบรวมสินค้า จำพวก Footwear และ Clothing จากทั่วโลกเข้ามาเก็บไว้ที่นี่เพื่อจำหน่ายในทวีปยุโรป Nike ได้เลือกพันธมิตรในการกระจายสินค้าในแต่ละประเทศในยุโรป และในช่วงปี ค.ศ. 1980s Nike ได้ซื้อบริษัทกระจายสินค้าในยุโรป ผู้กระจายสินค้าเหล่านี้จึงกลายเป็นบริษัทลูกของ Nike แต่การบริหารแต่ละแห่งสามารถทำงานได้เป็นอิสระ ผู้กระจายสินค้าแต่ละรายมีคลังสินค้าและระบบ Logistics ของตนเองในแต่ละประเทศ แต่ละคนส่งสินค้าแยกกันและดูแลสินค้าคงคลังเอง สิ่งตามมาคือ ระดับของการให้บริการที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ ไม่มีการประสานเรื่องการจัดสรรสินค้าคงคลัง เมื่อการเติบโตของธุรกิจขยายตัวเรื่อยมาจน ค.ศ. 1990s ได้เกิดปัญหาขาดพื้นที่ในการเก็บสินค้าคลัง ซึ่งทำให้เกิดปัญหาคอขวดขึ้นในคลังสินค้า ผู้กระจายสินค้าแต่ละรายมุ่งพยายามแก้ปัญหาด้านคลังสินค้าเป็นหลัก แต่ความจริงแล้วพวกเขาควรจะเน้นที่การขายและการตลาดมากกว่า

ในปี 1991 มีการประเมินเชิงกลยุทธ์ Nike จึงตัดสินใจที่จะรวบรวมศูนย์กิจกรรมต่างๆ ซึ่งขั้นแรก Nike ได้ตั้งสำนักงานใหญ่ (Headquarter) ที่ประเทศ Netherlands จากนั้นรวมกิจกรรมด้านปฏิบัติ (Operation) ด้านการกระจายสินค้าในยุโรปไว้ที่เดียวกัน โดยที่ Nike มีเหตุผลดังต่อไปนี้ในการรวบรวมการกระจายสินค้า (Centralized Distribution)

- ปัญหาส่วนใหญ่คือความล่าช้าในการส่งมอบเสื้อผ้าให้กับร้านค้าปลีก ลูกค้าส่วนมากมักจะร้องเรียนเรื่องเวลาที่ต้องสั่งล่วงหน้าเป็นเวลานานและความไม่น่าเชื่อถือของซัพพลายเออร์

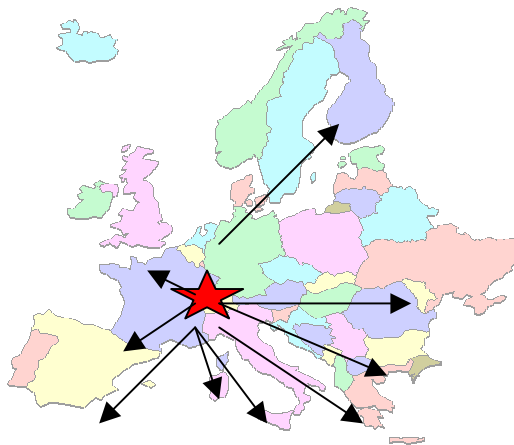
- การบริหารงานของท้องถิ่นหรือสำนักงานในแต่ละประเทศไม่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ไม่ได้รายงานเกี่ยวกับวันที่สินค้าจะมาถึง (The Arrival Date of Shipments) ซึ่งนำไปสู่การประสานงานที่ผิดพลาด และลูกค้าไม่สามารถคาดการณ์ว่าเมื่อใดลูกค้าจะได้รับสินค้า
- และยากที่จะเก็บสินค้าประเภทต่างๆไว้ด้วยกัน เมื่อร้านค้าปลีกต้องการจะสั่งซื้อสินค้าประเภทใดประเภทหนึ่งเฉพาะเป็นพิเศษ (Special Collection) ซึ่งมักจะไม่ได้ตามที่สั่ง เนื่องจากเป็นการสั่งที่เฉพาะเจาะจงจนเกินไป และไม่สามารถส่งแบบ Single Delivery ได้
- การให้บริการคุณค่าเพิ่มมีความไม่แน่นอน บริการคุณค่าเพิ่ม อาทิ การติดฉลาก ป้ายราคา การบรรจุใหม่ และบริการอื่นๆ เกี่ยวกับบรรจุภัณฑ์ ในแต่ละประเทศมีบริการไม่เหมือนกัน
- ระบบคอมพิวเตอร์ถูกพัฒนาแยกกันในแต่ละประเทศ และระบบก็แตกต่างกันด้วย ผลตามมามีการติดต่อสื่อสารระหว่างศูนย์กระจายสินค้าเป็นสิ่งที่ยาก

ในปี 1992 Nike ได้ตัดสินใจที่จะสร้างศูนย์กระจายสินค้า (European Distribution Centre –EDC) ใน Laakdal ประเทศ Belgium และเปิดให้บริการเมื่อปี ค.ศ. 1994 ซึ่งเก็บทั้งเสื้อและรองเท้า กระบวนการปฏิบัติการของคลังหลักมีดังต่อไปนี้ เมื่อเสื้อผ้ามาถึง คลัง Laakdal การปฏิบัติการแบ่งได้เป็น 7 ขั้นตอนด้วยกัน

1. Receiving และ Palletizing ตู้คอนเทนเนอร์จะถูกขนลงจากเรือลำเลียงและถูกเปิดออก จากนั้นกล่องเสื้อผ้าจะถูกลำเลียงออกจากตู้สินค้า แล้วจะทำการติด Bar Code ภายใต้ Bar Code นี้เองคอมพิวเตอร์จะกำหนดตำแหน่งการเก็บกล่องเสื้อผ้า จากนั้นกล่องจะถูกวางลงบนแผ่น Pallet Handling Cranes แต่ละตัวจะรับคำสั่งจากเครื่องคอมพิวเตอร์เกี่ยวกับตำแหน่งการเก็บ คนขับรถก็จะทราบว่าจะเก็บที่ใด จะเก็บกล่องหรือ Pallet ในส่วนนี้มีทั้งระบบ Manual และระบบคอมพิวเตอร์
2. Quality Control (QC) หลักจากที่รับสินค้าเข้ามาแล้ว สินค้าจะถูกตรวจสอบ ซึ่ง QC มี 12 หน่วย หน่วยละ 1 คน สีและขนาดถูกตรวจสอบ พนักงานจะตรวจดูตำหนิ ป้ายการบอกถึงการชักล้าง การตรวจสอบเป็นกระบวนการที่สำคัญ หากปราศจากกระบวนการนี้ไป ยากที่จะรับรองได้ว่าสินค้าของ Nike เป็นสินค้ามีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ หากพิจารณาดูที่นโยบายของ Nike ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนซัพพลายเออร์หลายรายก็เพื่อต้นทุนที่ต่ำหรือประโยชน์ด้านต้นทุน เนื่องจากไม่มีนโยบายที่จะมีความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่าง Nike กับซัพพลายเออร์ เหตุนี้เองทำให้ Nike ต้องตรวจสอบคุณภาพสินค้าและควบคุมคุณภาพของสินค้าที่ได้รับภายในยุโรป และเหตุผลอีกประการหนึ่งที่ต้องทำการตรวจสอบคุณภาพคือ มาตรฐานของ Nike ต่างจากมาตรฐานของซัพพลายเออร์
3. Storage การเก็บ เมื่อสินค้าผ่านการตรวจสอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว สินค้าจะถูกเก็บ
4. Picking (เสื้อผ้า) และ Sorting (รองเท้า) การหาและการหยิบสินค้าจะถูกกระทำตามคำสั่งซื้อ (Order) ที่คอมพิวเตอร์ส่วนกลางของคลังสินค้าซึ่งจะใช้ Radio Frequency ทำให้คนหยิบสินค้าทราบว่าต้องหยิบสินค้าอะไรและสินค้านั้นเก็บไว้ที่ไหนบ้าง รองเท้าจะเก็บตามระบบ Automatic Conveyor System ซึ่งสามารถปฏิบัติการรับคำสั่งของลูกค้าได้ถึง 160 ลูกค้าต่อหนึ่งครั้ง ซึ่งทำให้เป็น Paperless เมื่อใกล้วันส่งมอบสินค้าจะถูกขนไปไว้ที่พื้นที่หยิบรวม (Pick Pool)
5. Value-Added Services จากการหาและการหยิบสินค้า สินค้าส่วนใหญ่จะถูกเคลื่อนมายัง Processing Division ณ บริเวณนี้ สินค้าจะจัดเตรียมและเรียงตามคำสั่งลูกค้า ตัวอย่างเช่น พนักงานจะทำการติดป้ายและการบรรจุแบบต่างๆ ตามคำสั่งของลูกค้าแต่ละราย กิจกรรมเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้แรงงานมาก และอาจมีความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ ดังนั้นกิจกรรมเพิ่มคุณค่านี้ จะทำต่อหนึ่งคำสั่งและหนึ่งชนิดของสินค้าในแต่ละครั้งเท่านั้น เพื่อป้องกันความผิดพลาด

6. Packing (เสื้อผ้า) และ Checking and Sealing (รองเท้า) หลังจากที่คุณคอมพิวเตอร์ควบคุมตรวจสอบ เสื้อผ้าจะถูกบรรจุลงกล่อง และจะถูกกระทำบริเวณสถานีบรรจุสินค้า ก่อนหน้านั้นเจ้าหน้าที่จะตรวจสอบสินค้า ณ สถานีของเจ้าหน้าที่รายนั้น สำหรับรองเท้า Scanner จะตรวจสอบความถูกต้องของสิ่งที่บรรจุกับรหัสที่บันทึกว่าตรงกันหรือไม่ หลังจากการยืนยันว่าถูกต้องหรือตรงกันแล้ว กล่องจะถูกปิดผนึก
7. Shipment การส่งมอบ กล่องสินค้าจะถูกรวบรวมอัตโนมัติตามลำดับหรือคำสั่งและประเทศปลายทาง และจากนั้นสินค้าก็พร้อมที่จะส่งให้ลูกค้าในแต่ละประเทศ

สิ่งที่เรียนรู้จากกรณีศึกษา : Nike



การที่มีศูนย์กระจายสินค้าเพียงแห่งเดียว เวลานำ (Lead Time) มีโอกาสที่จะมากขึ้น เนื่องจากต้องทำการขนส่งไกลขึ้น ข้ามพรมแดนประเทศต่างๆ เพื่อขนส่งสินค้าไปยังตลาด ณ ประเทศปลายทาง นอกจากนี้ยังต้องเผชิญกับภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่าง จากกรณีของ Nike นั้น จะพบว่าการมีศูนย์กระจายสินค้าเพียงแห่งเดียวก็มีข้อเสีย อาทิเช่น สินค้าไปถึงมือลูกค้าไม่ตรงเวลา ขาดข้อมูลในการบริหารงานในแต่ละท้องถิ่น ลูกค้าแต่ละท้องถิ่นอาจไม่ได้รับคุณค่าเพิ่ม และระบบ Computer ในแต่ละท้องถิ่นแตกต่างกัน ซึ่งประเด็นปัญหาต่างเหล่านี้ ถูกแก้ไขด้วยการที่ซัพพลายเออร์ในต่างประเทศสามารถส่งสินค้าจำนวนมากมายัง Centralized Distribution Center และที่ศูนย์กระจายสินค้าขนาดใหญ่นี้เอง สินค้าคงคลังจำนวนมากสามารถที่จะตอบสนองการเติมเต็ม ลูกค้าที่เป็น Local ทำให้ Fragmented Distribution ลดลง ประเด็นปัญหาเรื่องขาดข้อมูลบริหารงานจะลดลง เนื่องจาก Nike นำ Web Based และระบบ EDI ซึ่งจะได้ข้อมูลแบบ Real Time อาทิ ข้อมูลการสั่งซื้อ ตารางการส่งมอบ สินค้าที่มีอยู่ ณ ขณะนั้น รวมถึงการพยากรณ์ในแต่ละฤดูกาล เป็นต้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเชื่อมโยงถึง ซัพพลายเออร์และผู้ค้าปลีกด้วย และการเก็บสินค้าที่ศูนย์กระจายสินค้านี้จะช่วยทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละรายที่ต้องการ Collection ที่ต่าง ๆ กันได้เป็นอย่างดี และศูนย์กระจายสินค้ามีเทคโนโลยีที่ดีเยี่ยม ดังนั้นสามารถสร้างคุณค่าเพิ่ม อาทิ Re-Labeling และ Re-Boxing ได้เป็นอย่างดี โดยรวมแล้ว DC จะช่วยให้การบริการลูกค้าดีขึ้น ด้วยข้อมูลที่ถูกต้องตอบสนองตามที่ต้องการของลูกค้าต้องการ เมื่อระดับบริการลูกค้าสูงขึ้น ทำให้ Lost Sales ลดลง ปัญหาลูกค้าที่เคยหายไปเนื่องจากต้องการสินค้าแล้วไม่สามารถส่งมอบได้ถูกแก้ไขให้ดีขึ้น

Nike ได้ประยุกต์กลยุทธ์ต่างๆ ในโซ่อุปทาน Sourcing ทำแบบทั่วโลก เพื่อแน่ใจว่าได้ Input ที่ป้อนสู่กระบวนการผลิต ได้มาถูกที่สุดและคุณภาพดีที่สุด อย่างไรก็ตาม Nike ได้ประยุกต์กลยุทธ์เพื่อตอบสนองท้องถิ่น Localization Distribution Strategy ด้วยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทต่างๆ ในท้องถิ่นหรือในตลาดนั้นๆ ซึ่งปกติช่องทางการจัดจำหน่ายภายในยุโรปจะถูกควบคุมโดยผู้กระจายสินค้า

ความท้าทายของ Logistics ระหว่างประเทศจึงต่างกับ Logistics ในประเทศคือ ความเสี่ยงในเรื่องของเวลานำและสินค้าคงคลัง และสิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นอย่างยิ่งคือ เวลานำที่เพิ่มขึ้น และความไม่น่าเชื่อถือของเวลาการเดินทางของสินค้า จตุรบรรณสินค้ามีหลายแหล่ง รูปแบบการขนส่งที่หลากหลายและราคาที่แตกต่าง สินค้าหนึ่งอย่างอาจจะผลิตที่หนึ่งและจำหน่ายอีกที่หนึ่งหรือในหลาย ๆ ประเทศ เพื่อที่จะบริหารระหว่างการผลิตและการขายในแต่ละประเทศ เวลานำที่ยาวนานอาจเป็นสิ่งที่ผู้ผลิตต้องการ ซึ่งทำให้ต้องมีสินค้าคงคลังเพื่อตอบสนองกับความแตกต่างที่หลากหลายในแต่ละตลาด (Alan Harrison and Remko van Hoek, 2001)

ความท้าทายของ Logistics ระหว่างประเทศ

1. เวลาเข้าสู่ตลาดและความไม่แน่นอนในเวลาเดินทางของสินค้า

เวลาเข้าสู่ตลาดเป็นสิ่งที่สำคัญในการบริหาร Logistics ระหว่างประเทศ ซึ่งสิ่งที่ควรพึงระวัง อาทิ การล่าช้าของสินค้าคงคลัง ต้นทุนการปฏิบัติการสินค้าคงคลัง ระยะเวลาในการเดินทางของสินค้าที่นานหรือเวลานาน (Lead Time) ในการปฏิบัติงานด้าน Logistics ที่ยาวนานมีผลต่อความเสี่ยงในการล่าช้าของสินค้า โดยเฉพาะในสินค้าจำพวกเทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ สินค้าแฟชั่น เป็นต้น ยิ่งระยะเวลาในการเดินทางของสินค้าที่ยาวนาน ต้นทุนการเก็บสินค้าคงคลังยิ่งมากขึ้น และสินค้าที่ขนส่งระหว่างประเทศมีโอกาสจะล่าช้า ซึ่งมักจะเกิดในบริเวณที่มีการรวบรวมสินค้า เช่น คลังสินค้า โดยเฉพาะคลังสินค้าที่มีกระบวนการจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพทำให้วงจรการตอบสนองคำสั่งซื้อและการส่งมอบยาวนานขึ้น นอกจากนี้โอกาสในการล่าช้าในการส่งมอบอาจจะมาจากระบบศุลกากรอีกด้วย ประเด็นข้างต้นนี้ทำให้ Logistics ระหว่างประเทศเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนเพิ่มขึ้น สินค้าคงคลังที่ได้อ้างไว้และไม่ได้วางแผน อาจเพิ่มสูงขึ้นจากจุดที่เหมาะสม ความแปรปรวนในเรื่องเวลาเดินทางของสินค้าของการขนส่งระหว่างประเทศหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะทำให้เกิดการเก็บสินค้าคงคลังเพื่อความปลอดภัยในการให้บริการลูกค้า

ตัวอย่างบริษัทรองเท้า มีโรงงานผลิตหลายแห่งในทวีปเอเชีย โรงงานอาจจะตั้งอยู่ที่อินเดีย ไทย จีน สิงคโปร์ ไต้หวัน และฮ่องกง สิงคโปร์กับฮ่องกงเป็นสถานที่รวบรวมสินค้าก่อนที่จะส่งไปจำหน่ายในประเทศสหรัฐอเมริกา สินค้าที่ผลิตในอินเดีย จะถูกรวบรวมบริเวณฝั่งตะวันออกของประเทศใกล้กับ Madras เพื่อส่งไปยังสิงคโปร์ ส่วนสินค้าจากประเทศไทยอาจจะถูกส่งไปยังสิงคโปร์เพื่อไปยังฮ่องกง สินค้าที่ผลิตที่ประเทศจีน จะถูกลำเลียงขนส่งโดยรถไฟหรือทางเรือไปยัง Shanghai หรือฮ่องกง ส่วนสินค้าที่ผลิตที่ไต้หวันก็ถูกส่งมาที่ฮ่องกง เพื่อรวบรวมเป็น Lot ใหญ่เพื่อส่งไปยัง LA จากนั้นเมื่อสินค้าไปถึง LA แล้วก็จะมีการกระจายสินค้าภายในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยมี Hub หรือศูนย์กลางกระจายสินค้าภายในประเทศ คล้าย ๆ กับด้านของการผลิตที่มีศูนย์รวบรวมสินค้าและกระจายสินค้า (Alan Harrison and Remko van Hoek, 2001)

2. การหาแหล่งสินค้าจากแหล่งผลิตที่ราคาถูก และรูปแบบขนส่งและราคาที่แตกต่าง

การ Sourcing สินค้าจากแหล่งผลิตที่มีราคาถูก จะสั่งซื้อครั้งละมากๆ ด้วยการรวบรวมคำสั่งซื้อมาจากบริษัทต่างๆ ภายในเครือ แล้วสั่งซื้อครั้งเดียว โดยเฉพาะบริษัทใหญ่ จะให้แต่ละ Division/บริษัทลูกต่างๆ ในเครือทำการสั่งซื้อด้วยกัน เพื่อให้เกิด Economies of Scale เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบ การสั่งซื้อชิ้นส่วนประกอบต่างๆ จากแหล่งเดียวกัน และบริษัทนั้นๆ จะทำการสรรหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ๆ ที่มีราคาถูกวัตถุดิบและค่าแรงงานถูกความต้องการ

ในสินค้าก่อให้เกิดการขนส่งตามมา ในการขนส่งสินค้าจากแหล่งผลิตไปสู่ตลาดมีรูปแบบการขนส่งให้เลือกหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบการขนส่งก็มีข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านของค่าใช้จ่าย ความพร้อมในการให้บริการ ความเร็ว และเมื่อมองทั้งสายโซ่อุปทาน จะพบว่าระหว่างสถานที่หนึ่งไปยังสถานที่หนึ่งจะมีความซับซ้อนขึ้น

การบริการค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการค้าระหว่างประเทศ นอกจากนั้นค่าใช้จ่ายขึ้นอยู่กับชนิดของสินค้าและช่องทางการจัดจำหน่าย สำหรับสินค้าจากเอเชียที่ส่งไปยุโรปแล้ว มีวิธีการปฏิบัติหลายวิธีด้วยกัน อาทิ การส่งตรงจากแต่ละแห่งผลิตจากเอเชียไปยุโรปด้วยเรือคอนเทนเนอร์ หรือรวบรวมสินค้าในภูมิภาคก่อนที่จะส่งตู้สินค้าไปที่ตลาดในยุโรป การขนส่งครั้งละมากๆ จะทำให้เกิดการประหยัดจากปริมาณการขนส่ง และสถานที่ของสินค้าคงคลังกำหนดรูปแบบการเลือกการขนส่ง ชนิด และผู้ขนส่ง การที่จะคงระดับบริการลูกค้าไว้ รูปแบบการขนส่งต้องใช้รูปแบบการขนส่งที่รวดเร็วและน่าเชื่อถือ (Christopher, 1998)

3. การวิเคราะห์ด้านสถานที่

กรณีของ Nike เป็นตัวอย่างที่ดีในการเลือกสถานที่ในการปฏิบัติการด้านการกระจายสินค้าและควบคุมสินค้าคงคลัง ในตารางข้างล่างนี้อธิบายกระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ของ Nike

กระบวนการการตัดสินใจเรื่องการเลือกสถานที่ อาจทำได้โดย

1. ตัดสินใจถึงความเหมาะสมของระดับของการรวมหรือการกระจายสินค้าคงคลัง อาจพิจารณาตัวอย่างของ Nike ที่เลือกการรวมสินค้าคงคลัง
2. เลือกเกณฑ์ที่เหมาะสมและเกี่ยวข้องกับการเลือกสถานที่ กรณีของ Nike พิจารณาความพร้อมทางกายภาพของการขนส่งทางทะเล ทางถนน ทางรถไฟ และความพร้อมของคลังสินค้า และตำแหน่งของคลังในตลาดยุโรป
3. เลือกเกณฑ์ในการให้น้ำหนักแต่ละเกณฑ์ ในกรณีของ Nike โครงสร้างพื้นฐานและความใกล้ชิดตลาด เป็นสิ่งที่สำคัญ
4. วิเคราะห์ การ Trade off ปัจจัยทางเศรษฐศาสตร์

ตัวอย่าง Trade offs Between Two Locations

Location criteria	Weight	Score region A	Score region B
Railways	1	4	1
Water connections	1	4	1
Road connections	1	2	4
Site availability	1	2	3
Central location	1	2	2
...			
Total		19	22

หมายเหตุ 1 หมายถึงคะแนนน้อยสุด 5 หมายถึงคะแนนมากที่สุด

Location Decision Criteria

Location Decision Criteria Explanation

โครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่ง	ในแต่ละประเทศมีโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่ง ทางบก ทางอากาศ ทางน้ำ ได้อย่างไร	5
ค่าแรง	ค่าแรงงานของแต่ละประเทศเป็นอย่างไร	5
ใกล้กับทะเล (Proximity to Seaports)	ในแต่ละประเทศมีท่าเรืออย่างไรบ้าง	4
สภาพแวดล้อมทั่วไปทางธุรกิจ	การทำธุรกิจกับแต่ละประเทศยากง่ายเพียงใด	4
ใกล้กับสนามบิน (Proximity to Airports)	แต่ละประเทศมีสนามบินอย่างไรบ้าง	3
ใกล้กับสถานีรถไฟหลัก (Proximity to Rail Hubs)	ในแต่ละประเทศมีสถานีรถไฟอย่างไรบ้าง	3
แรงงานที่มีในตลาด	แรงงานในตลาดหาได้ง่ายเพียงใด	3
ความยืดหยุ่นของแรงงาน	จำนวนของแรงงานในตลาดสามารถปรับให้สอดคล้องกับตลาดที่เปลี่ยนแปลงได้หรือไม่	3
Proximity to Customers	ประเทศอยู่ใกล้กับตลาดหลักในยุโรป	3
Proximity to Suppliers	ประเทศอยู่ใกล้กับแหล่งซัพพลายเออร์หลัก	3
ราคาอสังหาริมทรัพย์	ต้นทุนรวมของอสังหาริมทรัพย์	3
Incentive ²	จำนวนของ Incentive ในแต่ละประเทศ	3
ภาษี (Corporate Tax)	อัตราภาษีเท่ากับเท่าใด	3
Multilingualism	สามารถพูดได้กี่ภาษา	2
Congestion Risk ³	Congestion Risk ในแต่ละประเทศเป็นอย่างไร	2
โครงสร้างพื้นฐานด้านสาธารณูปโภค	โครงสร้างพื้นฐานด้านสาธารณูปโภค อาทิ ไฟฟ้า น้ำประปา ในแต่ละประเทศเป็นอย่างไร	1

ที่มา: A Cap Gemini Ernst & Young (CGE& Y)

เกณฑ์ตัดสินใจเพื่อเป็นดัชนีชี้วัดของแต่ละประเทศนั้นว่ามีความเหมาะสมในการเป็นที่ตั้งศูนย์กระจายสินค้าหรือไม่ จะมีคะแนนตั้งแต่ 0 (Negative Scoring) ถึง 10 (Positive Scoring) หากในแต่ละเกณฑ์การตัดสินใจมีการนำปัจจัยหรือตัวชี้วัดหลายตัว (Multiple Indicators) เพื่อตัดสินใจหรือให้คะแนนเกณฑ์การตัดสินใจ ต้องมีการถ่วงน้ำหนักของปัจจัยหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นด้วย

² Fiscal Incentives ในกรณีนี้รวมถึง Reduced Rates of Corporate Tax, Special Tax-Privileged Zones, Special Investment Allowances, Investment Tax Credits, Taxation of Foreign Trade, Taxation of Employees, Infrastructure Subsidies, Job Training Subsidies, Relocation and Expatriation Support, Etc.

³ Congestion Risk มีความสำคัญในกำหนดที่ตั้งของ Distribution Center การประเมินนั้นจะประเมินความเป็นไปได้ด้านการติดขัดของจราจร (Traffic Jam Probability) ของแต่ละประเทศ ซึ่งคำนวณจาก Average Number of Cars Per Kilometer of Paved Highway (Traffic Density).

ตัวอย่างเช่น โครงสร้างด้านการขนส่ง จะต้องพิจารณาควบคู่กันในหลาย ๆ ปัจจัยหรือตัวชี้วัด อาทิ

- **Density of Motorway Network** เช่น จำนวนรวมทั้งหมดของระยะทางรถไฟ (กิโลเมตร)หารด้วยพื้นที่ทั้งหมด (ตารางกิโลเมตร) ของประเทศนั้น
- **Density of Inland Waterway Network** จำนวนทั้งหมดของระยะทางการขนส่งทางน้ำที่ใช้หารด้วยพื้นที่ (ตารางกิโลเมตร) ของประเทศนั้น
- **The Level of Multi-Modal Usage** จัดลำดับการใช้ตามรูปแบบการขนส่งต่างๆ หากการขนส่งใช้เพียงรูปแบบใดแบบหนึ่ง เช่น ทางถนนเป็นส่วนใหญ่ แสดงว่า Level of Multi-Modality ต่ำ

จากทั้งสามข้อข้างต้นพบว่าประเทศ Netherlands และ Belgium เป็นประเทศที่มีโครงสร้างพื้นฐานด้านกายภาพการขนส่งที่สูงที่สุดตามเกณฑ์ข้างต้นที่กล่าวมา

หรืออีกตัวอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความใกล้กับท่าเรือ/สนามบิน (Proximity to Seaports/Airports) ซึ่งอาจจะพิจารณาที่

- **The Average Geographic Area Covered Per Main Seaport/Airport** (Thousands of Square Kilometers Per Main Seaport/Airport) เป็นดัชนีที่วัด Density ของสนามบิน/ท่าเรือในประเทศ
- **The Average Gross Weight of Goods Handled Per Main Seaport/Airport** (Million of Tones Per Main Seaport/Airport) เป็นดัชนีชี้วัดโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการ handling สินค้า ที่สนามบิน/ท่าเรือ

หากให้คะแนนกับความใกล้ท่าเรือจะพบว่าประเทศ Netherlands และ Belgium จะมีคะแนนที่สูง เนื่องจากมีท่าเรือหลักคือ Rotterdam และ Antwerp เป็นหลัก และประเทศ Germany จะมีคะแนนสูงในด้านของน้ำหนักเฉลี่ยรวมการ Handling สินค้าที่ท่าเรือ โดยเฉพาะที่ท่าเรือ Hamburg และ Bremen Harbours แต่มีคะแนนต่ำในส่วนของจำนวนท่าเรือต่อพื้นที่ของประเทศ สำหรับการใกล้กับสนามบินนั้นประเทศ Luxembourg จะมีคะแนนสูงสุด เนื่องจาก Hub ของ Federal Express ตั้งอยู่ใน Luxembourg นอกจากนี้ Belgium และ Netherlands ก็มีคะแนนที่สูง เนื่องจากใกล้กับสนามบินเช่นกัน

Top countries to locate new Distribution Centres

Best-in-class	Second best	Middle	Last-in-line
Belgium	Bulgaria	Estonia	Austria
Germany	Czech Republic	Finland	Cyprus
Netherlands	Denmark	Italy	Greece
	France	Latvia	Malta
	Hungary	Lithuania	Portugal
	Ireland	Slovakia	Romania
	Luxembourg	Spain	Slovenia
	Poland		Sweden
	United Kingdom		Turkey

ที่มา: A Cap Gemini Ernst & Young (CGE & Y) ; Countries are Listed in Alphabetic Order

จากงานวิจัยของ CGE & Y (2003) พบว่าประเทศที่อยู่ในกลุ่มของ Best-in-Class เหมาะสำหรับการเป็นที่ตั้งของ Distribution Center ยุโรป อันเนื่องจากประเทศ Belgium มีคะแนนที่สูงทางด้านความใกล้กับท่าเรือ (Antwerp) และสนามบิน (Brussels) โครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งและ Incentives จากรัฐบาล ส่วนประเทศ Germany นั้นมีคะแนนที่สูง เนื่องจากตั้งอยู่ใกล้กับลูกค้าและซัพพลายเออร์ และสถานีรถไฟหลัก (Rail Hubs) และมีโครงสร้างพื้นฐานด้านสาธารณูปโภคที่ดี

ส่วนประเทศ Netherlands นั้นมีคะแนนสูงทางด้านที่ตั้งที่อยู่ใกล้กับท่าเรือ (Rotterdam) และสนามบิน (Amsterdam Schiphol) โครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งและสาธารณูปโภคที่ดี Incentives และการสนับสนุนจากรัฐบาล ภาษา และสภาพแวดล้อมทั่วไปทางธุรกิจ และในอนาคตข้างหน้าเมื่อรวมตลาดทั้งหมด 25 ประเทศสมาชิกของยุโรปแล้ว ตลาดจะใหญ่มากเติบโตมากขึ้น ซึ่งมีแนวโน้มว่าศูนย์กลางการกระจายสินค้าหรือตำแหน่งที่ตั้งของ Distribution Center อาจจะเปลี่ยนจากกลุ่มประเทศ Benelux ไปที่ประเทศ Germany ซึ่งใกล้กับตลาดยุโรปตะวันออก ซึ่งในบทความนี้จะไม่กล่าวถึงการเลือกที่ตั้งศูนย์กระจายสินค้าในยุโรปตะวันออก และโรงงานส่วนใหญ่ในยุโรปตะวันตกย้ายฐานการผลิตไปสู่ยุโรปตะวันออก การเคลื่อนย้ายสินค้าจากโรงงานมาสู่ตลาดหลักๆ เช่น UK, Germany และ France ระบบ Logistics ที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเชื่อมโยงแหล่งผลิตสินค้า ศูนย์กระจายสินค้า และตลาดเข้าด้วยกัน

บทสรุป

การเน้นการผลิต (Concentration of Production) คล้ายกับการเน้นเรื่องการจัดการคลังสินค้า (Concentration in Warehousing) ซึ่งมีคลังสินค้าขนาดใหญ่ตั้งอยู่ตามจุดยุทธศาสตร์ต่างๆ ให้บริการที่ครอบคลุมบริเวณกว้างและมักจะครอบคลุมตลาดมากกว่าหนึ่งประเทศ ซึ่งต้องอาศัยระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและจุดสำคัญที่ขาดไม่ได้คือ ความมีประสิทธิภาพในการกระจายสินค้าเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญต่อการแข่งขันในตลาดต่างประเทศและตลาดภายในประเทศเอง ประสิทธิภาพในการกระจายสินค้าและบริการมีอิทธิพลต่อความหลากหลายของตลาดและทางเลือกของลูกค้า Logistics สามารถมองได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จในการผลิตสินค้าและการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า การตอบสนองต่อตลาดท้องถิ่นก่อให้เกิดการ Trade off กับกิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ อาทิ การบริหารสินค้าคงคลัง การขนส่ง และการปฏิบัติการสินค้า เป็นต้น การบริการ Logistics และกลยุทธ์โซ่อุปทานมีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันการแข่งขันนั้นเป็นการแข่งขันระหว่างสายโซ่อุปทานมากกว่าที่จะแข่งขันกันระหว่างองค์กร จะเห็นได้ว่าการเติบโตของตลาดในระยะยาวและชนิดต่างๆ ของสินค้าจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเรื่องขนาดของศูนย์กระจายสินค้า สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกชนิดของการปฏิบัติการ สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีบทบาทสำคัญและกระทบต่อตำแหน่งของโซ่อุปทาน หากประเทศไทยต้องการที่จะเป็นศูนย์กลางในการกระจายสินค้าของภูมิภาคนี้ หรืออีกนัยหนึ่งต้องการจูงใจให้บริษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่ให้เข้ามาตั้งศูนย์กระจายสินค้า ปัจจัยเรื่องขนาดของตลาดภายในประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน การเติบโตของเศรษฐกิจในภูมิภาค ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภคต่างๆ และเครือข่าย Logistics ที่มีประสิทธิภาพและทักษะต่างๆ ของคนในประเทศ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ รวมถึง Incentives ต่างๆ จากรัฐบาล ตลอดจนการแสวงหาความร่วมมือกับรัฐบาลของประเทศเพื่อนบ้านและในกลุ่มอาเซียน ในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายหรือกระจายสินค้าและบริการในระดับภูมิภาค เป็นต้น อย่างไรก็ตามความพร้อมของเครือข่าย Logistics ภายในประเทศเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ที่ช่วยสร้างความมีประสิทธิภาพและยกระดับการให้บริการในการกระจายสินค้าของตลาดภายในประเทศ



บรรณานุกรม

- Alan Harrison and Remko van Koek. (2001), **Logistics Management and Strategy**, Prentice Hall.
- Denis O' Sullivan. (1997), "Logistics in Europe the Vision and the Reality", **Logistics Information Management**, Vol. 10, No. 1.
- Donald Waters. (2003), **Global Logistics and Distribution Planning**, 4th Edition, Kogan Page Limited, London.
- Huan Neng Chiu. (1995), "The Integrated Logistics Management System: a Framework and Case Study", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 25, No. 6.
- Marilyn A. Stone. (1995), "Strategic Development Related to the Europeanization of UK Logistics and Distribution Service Suppliers", **European Business Review**, Vol. 95, No. 5.
- Martin Christopher. (1998), **Logistics and Supply Chain Management**, 2nd Edition, Prentice Hall.
- Mike Proffitt. (1995), "Extending the Supply Chain into Europe via Multi-Modal Distribution", **Logistics Information Management**, Vol. 8, No. 6.
- O'Laughlin, K, Cooper, J, and Cabocel, E. (1993), "Reconfiguring European Logistics Systems", **Council of Logistics Management**, Oak Brook, IL.
- Richard F. Poist, Carl A. Scheraga and Janjaap Semeijn. (2001), "Preparation of Logistics Managers for the Contemporary Environment of the European Union", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 31, No. 7/8.
- P.T. van Duijvendijk, F. W. Huitema, R.J.G.M. Lenders. (2003), **European Distribution Centres on the Move?**, Cap Gemini Ernst & Young.
- Tage Skjoett- Larsen. (2000), "European Logistics Beyond 2000", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 3, No. 5.