

## ผู้ประกอบการธุรกิจซัพพลายเชนและโลจิสติกส์ จะลดต้นทุนได้อย่างไร ในสถานการณ์วิกฤติเศรษฐกิจโลก

โดย ดร.ธนิต โสรัตน์

ประธานกรรมการ V-SERVE GROUP

26 มค 52

### สถานการณ์เศรษฐกิจประเทศไทย

บริบทของประเทศไทยพึ่งพิงกับเศรษฐกิจโลกถึงร้อยละ 125 ของ GDP โดยเฉพาะภาคส่งออกปี 2008 มูลค่าประมาณ 181.8 แสนล้านเหรียญสหรัฐฯ คิดเป็นร้อยละ 68.89 ของ GDP ดังนั้น เมื่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจของโลกถดถอย โดยเฉพาะประเทศเป้าหมายการส่งออก ได้แก่ ประเทศในกลุ่ม G3 (สหรัฐอเมริกา ยุโรปตะวันตก ญี่ปุ่น) เศรษฐกิจถดถอยเฉลี่ยติดลบร้อยละ 0.42 และการเติบโต GDP ของประเทศในกลุ่มอาเซียนเฉลี่ยเหลือเพียงร้อยละ 3.46 ,ตลาดใหม่เติบโตเฉลี่ยร้อยละ 5.7 ทั้งนี้ ตัวเลขการเติบโตที่ลดลงของประเทศเหล่านี้ส่งผลให้การส่งออกของไทยในปี 2009 ลดลงจากอัตราร้อยละ 16.5-17.0 (ปี 2008) เหลือเพียงอัตรา 0-5% ในด้านทิศทางการลงทุนของภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากปัญหาความวุ่นวายทางการเมือง โดยเฉพาะการปิดสนามบินสุวรรณภูมิ เป็นการซ้ำเติมเศรษฐกิจของไทย ให้มีการซบซ้นมากกว่าที่ควรจะเป็น โดยการลงทุนของภาคเอกชนในปี 2009 อาจหดตัวลงจากร้อยละ 4.3 ในปี 2008 เหลือเพียงร้อยละ 2.2 ในส่วนของการลงทุนปี 2008 ของสำนักงานส่งเสริมการลงทุน (BOI) การลงทุนติดลบร้อยละ 29.1% เหลือเพียง 450,000 ล้านบาท และในปีหน้าการลงทุนจะติดลบอีกร้อยละ 11.10 นอกจากนี้ ผลกระทบด้านความเชื่อมั่นของประเทศไทยได้ลดลงมาเป็นลำดับ ส่งผลกระทบต่อภาคการท่องเที่ยว โดยเฉพาะการปิดสนามบินในช่วง 26 พฤศจิกายน - 2 ธันวาคม ซึ่งอยู่ในช่วงไฮซีซั่น ซึ่งเป็นช่วงที่นักท่องเที่ยวกำลังเข้ามาเที่ยว ซึ่งมีจำนวนประมาณ 2.5 ล้านคนอาจหายไป ซึ่งจะกระทบต่อเนื่องไปอย่างน้อยถึงไตรมาสที่ 2 ของปี 2009 โดยการท่องเที่ยวจะเป็นปีแรกที่หดตัวถึงร้อยละ 15-20 หากรัฐบาลยังไม่สามารถดึงความเชื่อมั่นกลับคืนมาได้ คาดว่า นักท่องเที่ยวจะลดลงจาก 14-15 ล้านคน เหลือประมาณ 10.5 ล้านคน

### ปัญหาทางการเมืองส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย (Domestic Political Problem.)

ที่ผ่านมาในอดีตปัญหาทางการเมืองส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจค่อนข้างน้อย เนื่องจากประเทศไทยมีภูมิคุ้มกันทางด้านเศรษฐกิจที่แตกต่างหากจากด้านการเมือง ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหรือการปฏิวัติหลายครั้ง ก็จะไม่มีการเมืองภาคประชาชน ทำให้ธุรกิจสามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามปัจจุบันการเมืองที่มีการแบ่งขั้วและมีการใช้เครื่องมือในการประชาสัมพันธ์และสื่อเข้าถึงประชาชนแต่ละกลุ่มมีการให้ผลประโยชน์และจัดตั้งมวลชนอย่างเป็นระบบ ทำให้สังคมมีการแตกแยก แบ่งขั้ว และแบ่งภาคกันอย่างชัดเจนส่งผลให้รัฐบาลไม่เป็นที่ยอมรับส่งผลทำให้นโยบายในการแก้ปัญหาทั้งด้านเศรษฐกิจและ

การเมืองไม่ต่อเนื่อง โดยในช่วงเฉพาะปี 2551 มีการเปลี่ยนนายกรัฐมนตรีถึง 4 คน ยังไม่รวม นายกรัฐมนตรีรักษาการอีกหนึ่งคน ทำให้ระยะเวลาเพียง 1 ปี ประเทศไทยมีนายกรัฐมนตรีถึง 4 คน ส่งผลต่อการไม่มีมาตรการที่ชัดเจน รวมทั้งงบประมาณในการที่จะเข้าไปแก้ปัญหาเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นวิกฤติ ดังนั้น ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะมีนายกรัฐมนตรีจากพรรคประชาธิปัตย์ ซึ่งเป็นการ เปลี่ยนชั่วคราวเมืองจากฝ่ายค้านเป็นรัฐบาล ก็จะไม่ส่งผลมากนักต่อการสมานฉันท์ของสังคมและ จะทำให้การเมืองภายในประเทศหนึ่ง รัฐบาลจะเผชิญกับปัญหาการประท้วง ทั้งด้านการเมือง ที่แบ่งฝ่าย , ปัญหาแรงงานว่างงาน และราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ โดยเฉพาะปัญหาความ ปรองดองในชาติ มีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นการบริโภค ทั้งนี้ รัฐบาล (ประชาธิปัตย์) จะได้รับ แรงเสียดทานจากฝ่ายค้าน , สื่อมวลชน , สังคม ในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดจาก ผลกระทบด้านวิกฤติเศรษฐกิจ ทำให้ส่งออกเหลือ 0-5% การลงทุนติดลบ , ท่องเที่ยวหายไป 15-20% สภาพคล่องของภาคเอกชนติดลบ ทำให้เศรษฐกิจของไทยจะซึ่มระยะยาว โดยปี 2552 โอกาสที่เศรษฐกิจติดลบเป็นไปได้สูง โดยปัญหาการว่างงานและราคาพืชเกษตรตกต่ำ จะ เป็นปัญหาใหญ่ของรัฐบาล โดยเฉพาะในไตรมาส 2 ของปี 2552 การว่างงานประมาณ 2.3- 2.5% (ประมาณ 0.9-1.0 ล้านคน)

#### ปี 2009 จะเผชิญกับปัญหาการว่างงาน

ปัญหาการเผชิญหน้าของรัฐบาลและสังคมไทยก็คือตัวเลขการว่างงานที่จะสูงขึ้น อัน เป็นผลจากการหดตัวทางเศรษฐกิจที่คาดว่าเศรษฐกิจของไทยในปี 2009 จะหดตัวจากร้อยละ 3.9-4.0 ในปี 2008 เหลือร้อยละ 1.5-2.5 เป็นการคาดคะเนในทางบวกแต่โอกาสที่เศรษฐกิจอาจ ถึงขั้นติดลบก็มีความเป็นไปได้ ซึ่งการหดตัวของประเทศไทยก็เป็นไปตามการหดตัวของ เศรษฐกิจโลก ในปีหน้าจะเติบโตติดลบร้อยละ 0.42 หรือต่ำกว่านี้ โดยการเติบโตของกลุ่ม อุตสาหกรรมหลักของไทย ได้แก่ เครื่องใช้ไฟฟ้า , สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ และยานยนต์ ซึ่ง เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมหลัก อยู่ใน Top 10 ของประเทศไทย มีการหดตัวร้อยละ 0 จนไป ถึงติดลบ อุตสาหกรรมเหล่านี้ใช้แรงงานจำนวนมาก ส่งผลให้ในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2551 อัตราว่างงานของไทยที่เคยเฉลี่ยอยู่ร้อยละ 1.2 เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.4 โดยหลายหน่วยงาน ของรัฐได้คาดการณ์ว่าในปี 2552 การว่างงานอาจไปถึงร้อยละ 2.5 เมื่อเทียบกับวิกฤติปี 2540 ซึ่งเป็นวิกฤติที่เกิดจากสภาพคล่องในประเทศ และการลดค่าเงินบาท อัตราการว่างงานร้อยละ 4.4 มีคนตกงานประมาณ 1.1 ล้านคน แต่ก็ยังเป็นเพียงระยะสั้น เพราะภาคการส่งออกและการ ท่องเที่ยวมีการเติบโตสูง และมาช่วยค้ำยันเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม วิกฤติที่เกิดขึ้นในปี 2009 จะ เป็นวิกฤติด้านตลาดหดตัว ส่งผลต่อสภาพคล่องและการผลิตที่ซบงักงัน และภาคการ ส่งออกรวมถึงภาคการท่องเที่ยว และภาคการลงทุนมีการขยายตัวอาจถึงขั้นติดลบ เศรษฐกิจ ของไทยจึงจะซบเซาแบบลากยาว โดยตัวเลขการว่างงานจะสัมพันธ์เกี่ยวกับการเติบโตของ เศรษฐกิจรายไตรมาส ดังนี้

ไตรมาสที่ 4 ปี 2008    GDP 1%    การว่างงาน    1.4%    จำนวน 525,000 คน

ไตรมาสที่ 1 ปี 2009 GDP 0.5-1.0% การว่างงาน 1.8% จำนวน 630,000 คน  
 ไตรมาสที่ 2 ปี 2009 GDP 0% การว่างงาน 2.5% จำนวน 900,000 คน

ตัวเลขการว่างงานมีแนวโน้มเห็นชัดเจนขึ้น จากการเลิกจ้างของสถานประกอบการ โดยเฉพาะในกลุ่มอิเล็กทรอนิกส์และยานยนต์ โดยจากการสำรวจตัวอย่างของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พบว่าผู้ประกอบการร้อยละ 96.4 ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจที่หดตัว แบ่งออกเป็นผลกระทบรุนแรง ร้อยละ 2.7 , ผลกระทบปานกลางร้อยละ 53.3 และผลกระทบน้อยร้อยละ 4.4 โดยแนวโน้มการลดจำนวนคนงานและเลิกจ้างร้อยละ 12.4 ยังไม่แน่ใจ ร้อยละ 31.60 และไม่มีนโยบายเลิกจ้างร้อยละ 56.0 ตัวเลขเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มการเลิกจ้างจะมีสูง ถึงแม้ว่าตัวเลขเหล่านี้จะเป็นเพียงประมาณการ จากตัวเลขทางเศรษฐกิจของภาครัฐ แต่ก็สะท้อนให้เห็นถึงการที่ภาครัฐจะต้องเตรียมการรองรับคนงานจำนวนมาก โดยเฉพาะช่วงเดือนมีนาคมที่จะมีนักศึกษาจบใหม่ประมาณ 525,940 คน และเด็กมัธยมออกจากระบบการศึกษามาหางานประมาณ 126,084 คน ที่จะกลายเป็นปัญหาความวุ่นวายของสังคมและเป็นปัจจัยเสี่ยงของรัฐบาล ดังนั้น รัฐบาลจะต้องกระตุ้นเศรษฐกิจ เพื่อลดการว่างงาน ซึ่งภาคส่งออกและการลงทุนไม่อาจขับเคลื่อนเศรษฐกิจจริงในปี 2552 ทำให้ภาคการผลิตชะลอตัวส่งผลต่อการว่างงานในต้นไตรมาส 3 ทั้งการว่างงานสุทธิหลังหักการว่างงานตามธรรมชาติ ซึ่งคาดว่าจะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 1.0% โดยการเพิ่มของการว่างงานสุทธิจะทำให้เกิดช่องว่างของรายได้ผลิตภัณฑ์ที่แท้จริงลดลง ทั้งนี้ การว่างงานสูงขึ้นจะยิ่งทำให้ การบริโภคจะลดลง ส่งผลเป็นทวีคูณ (Multiplier Effect) ทำให้ผู้ผลิตลดการผลิตหรือเลิกผลิต ส่งผลทำให้เป็นปัจจัยไปสู่สภาวะเงินฝืด อีกทั้ง งบประมาณจะติดลบประมาณ 150,000 ล้านบาท จะทำให้รัฐบาลจะขาดรายได้ไปใช้จ่าย และไปทำให้หนี้สาธารณะสูงขึ้น และส่งผลต่อการหดตัวลงทางเศรษฐกิจ

### การใช้โซ่อุปทานโลจิสติกส์เป็นกลยุทธ์ขององค์กร

การที่จะนำระบบ Logistics – Supply Chain มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงในภาคการผลิตและธุรกิจ จะต้องจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ในการนำระบบการจัดการโซ่อุปทานโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ ที่เรียกว่า “Best Practice Strategy Plan” มาใช้ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยมีเป้าประสงค์ ในการลดต้นทุนโลจิสติกส์อย่างเป็นระบบและมีดัชนีชี้วัด (KPI) เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการรับ-ส่ง สินค้า , การเคลื่อนย้าย , จัดเก็บ และกระจายสินค้า เพื่อให้เกิดการสมดุลทั้งด้านต้นทุนต่อราคาและต้นทุนต่อเวลา โดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้ประกอบการกิจการ SMEs ซึ่งอยู่ในต่างจังหวัด (หรือในชนบท) ควรเร่งศึกษาทำความเข้าใจเป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจ ในยุคเศรษฐกิจใหม่ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานออกไปสู่ระดับโลก (Global Supply Chain) โดยองค์กรซึ่งเป็นผู้ผลิตปลายทางที่เป็น Final Finished Goods จะมีความเป็นไปได้มากกว่าในการที่จะเป็นแกนนำในการรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรธุรกิจ โดยกระบวนการในการนำระบบ Supply Chain Best Practice เข้ามาใช้ในธุรกิจ อาจประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ **ประการแรก Business Internal Improvement** เริ่มต้นด้วยการปรับปรุงภายในโดยธุรกิจที่เป็นแกนนำจะต้องมีการปรับปรุง

องค์กรภายใน โดยให้แต่ละหน่วยงานมีการนำระบบบริหารจัดการโลจิสติกส์เข้ามาใช้ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับออเดอร์ , การจัดซื้อ , การวางแผนการผลิต , การเคลื่อนย้ายสินค้า , การจัดเก็บสินค้า , การขนส่งและการกระจายสินค้า ฯลฯ **ประการที่สอง Collaborate Network Chain** การบริหารการร่วมมือในเครือข่ายของซัพพลายเออร์ อาจเลือกคู่ค้าที่มีความพร้อมหรือคู่ค้าที่มีตัวเลขการสั่งซื้อวัตถุดิบที่เป็น Top 10 ซึ่งในระยะเริ่มแรก แผนกจัดซื้อจะมีส่วนสำคัญในการผลักดันในการรวมกลุ่มซัพพลายเออร์เข้ามาไว้ในเครือข่าย **ประการที่สาม Customer Service Establishment** ให้มีการจัดตั้งแผนกบริการลูกค้า เพื่อให้บริการในด้านการประสานงานและบริการข้อมูล ทั้งในบริษัทและกับคู่ค้า โดยให้ความรู้และความเข้าใจกับพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็น Customer Service ให้มีการประสานความร่วมมือ ภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกันในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และการลดต้นทุนโลจิสติกส์ร่วมกัน **ประการที่สี่ Communication Linkage** การเชื่อมโยงระบบการสื่อสารในแต่ละองค์กรทั้งภายในและภายนอกโซ่อุปทานให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศโลจิสติกส์เพื่อลดต้นทุนสินค้าคงคลังและต้นทุนการเคลื่อนย้ายสินค้าและการส่งมอบสินค้าให้เป็นเครือข่ายทางธุรกิจร่วมกัน **ประการที่ห้า Business Strategic Plan** จะต้องทำเป็นแผนงานในลักษณะเป็นแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท โดยมีเป้าหมาย , ตัวชี้วัด , กรอบเวลาที่ชัดเจน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นให้เพียงพอ เช่น บุคลากร , งบประมาณ , เครื่องมือทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนประสิทธิภาพของการดำเนินงานในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และสร้างรายได้เปรียบ , เพิ่มกำไร , ลดต้นทุนรวม เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่ทุกบริษัทในเครือข่าย ซึ่งได้มีกรรวมกลุ่มเป็นโซ่อุปทานเดียวกัน

เป็นที่ทราบดีว่าการค้ายุคปัจจุบันเป็นโลกในยุคของการเปลี่ยนแปลง (World of Change Era) มีการเปลี่ยนแปลงทั้งเทคโนโลยี โดยเฉพาะ Information Technology ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้โลกเป็นหนึ่งเดียว ทั้งการเมือง , เศรษฐกิจ และสังคม เป็นโลกของการเปิดเสรีทางการค้า ทั้งหมดนี้ มีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีทางเลือกซื้อสินค้าและบริการที่ราคาถูกในคุณภาพที่ดีที่สุด ซึ่งผู้ประกอบการหรือผู้บริหารในภาคธุรกิจจะต้องมีกระบวนการตัดสินใจในยุคนั้นยุค Globalization โดยการนำกระบวนการโซ่อุปทานที่เป็นเลิศมาใช้เป็นกลยุทธ์ในองค์กร เพื่อเป็นการเพิ่มผลิตผล (Productivity) และเป็นการสร้าง Product Differentiate ที่มีความแตกต่างไปจากคู่แข่ง โดยมุ่งไปสู่การขับเคลื่อนธุรกิจภายใต้ความต้องการของตลาดที่เป็น Demand Driven คือ ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งที่เกิดจากการลดต้นทุนรวมกันและเชื่อมั่น (Reliability) จากการส่งมอบที่เป็น Just in Time โดยทุกธุรกิจโซ่อุปทาน จะต้องมีการบูรณาการในการปรับระบบการผลิตไปสู่ระบบการผลิตบนฐานแห่งความรวดเร็วของการส่งมอบสินค้า ที่เรียกว่า Speed Base Production ซึ่งประกอบด้วย

- ระบบ Lean Production เป็นการผลิต โดยให้มีสินค้าคงคลังน้อยที่สุด

- เปลี่ยนสถานะการผลิตแบบ Production Base เป็น Consumption Base คือเป็นการผลิตเมื่อมีใบสั่งซื้อและกำหนดระยะเวลาส่งมอบที่แน่นอน ไม่ใช่การผลิตประเภท Make To Stock
- การผลิตและบริหารแบบใช้ Speed-Based Competition คือใช้ การแข่งขันโดยอาศัยความรวดเร็วในการเคลื่อนย้ายสินค้า-บริการ-ข้อมูลข่าวสาร-ทรัพยากรที่จำเป็น ในทุกกระบวนการของโซ่อุปทาน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มศักยภาพของ SMEs ให้แข่งขันกับบริษัทข้ามชาติ หรือบริษัทขนาดใหญ่ โดยการทำนาระบบโซ่อุปทานที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาใช้ จะส่งผลให้ทุกธุรกิจที่อยู่ในกระบวนการโซ่อุปทานโลจิสติกส์ ล้วนแต่ได้ประโยชน์ทั้งสิ้น
- การผลิตบนฐานแห่งความรวดเร็ว จะเกิดขึ้นได้จริงและนำไปสู่การผลิตที่ไม่มีสินค้าคงคลัง (Stockless) จะต้องมีการสถาปนาระบบการส่งมอบที่เป็นเลิศ ที่เรียกว่า Logistics Best Practice ซึ่งจะเป็นการสร้างคุณค่าจากการบริการและมูลค่าเพิ่มจากตัวสินค้า ที่เรียกว่า Value Creation & Value Added

#### การประยุกต์ใช้ห่วงโซ่อุปทานซึ่งเป็นเลิศในธุรกิจ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

การนำมาใช้เป็นแผนธุรกิจ (Business Strategic Plan) ขององค์กร จะประกอบด้วย

- **Material Flow** การวางแผนและการควบคุม การไหลเวียนของวัตถุดิบ จากผู้จัดส่งวัตถุดิบ ไปยังผู้ผลิตและการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งเชิงต้นทุนและเวลา
- **Stockless Purchasing Plan** การวางแผนจัดหาวัตถุดิบและสินค้า เฉพาะเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งการกระทำดังกล่าวได้จะต้องจัดให้มีการแข่งขันข้อมูลสารสนเทศโลจิสติกส์ระหว่างคู่ค้ากับบริษัท โดยให้มีระบบการผลิตแบบประหยัดจากความเร็ว หรือ Economies of Speed โดยมีการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคได้อย่างทันเวลา แบบที่เรียกว่า Real Time Distribution
- **Market Collaborate Strategic Plan** การวางแผนการตลาดร่วมกันทั้งซัพพลายเออร์และลูกค้า โดยจัดให้มีการประสานการทำงานร่วมกับทั้งหน่วยงานภายในองค์กรและภายนอก เพื่อให้สินค้ามีการส่งมอบไปสู่ผู้บริโภคได้อย่างทันเวลา
- **Chain Integration Strategic** ดำเนินการให้มีกิจกรรมแบบบูรณาการ ในการเชื่อมต่อกันของกิจกรรมต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก ซึ่งอยู่ในโซ่อุปทาน โดยให้มีการบูรณาการทั้งด้านแผนธุรกิจ , ข้อมูลข่าวสาร , การส่งและรับมอบสินค้า เพื่อให้มีการไหลเวียน การส่งและรับมอบสินค้า เพื่อให้มีการไหลเวียนของสินค้าและบริการ ตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงผู้บริโภค การบูรณาการนี้ รวมถึง การประสานรวมกระบวนการทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบผ่านระบบอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย โดยมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์การบริการและข้อมูลสารสนเทศควบคู่กันไป

- **Changing in organization culture** การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าปัจจัยสำคัญที่การบริหารแบบ “Best Practice” ที่ล้มเหลวส่วนใหญ่เกิดจากวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งบริษัทจัดตั้งยาวนานเท่าใด วัฒนธรรมองค์กรก็จะยิ่งแข็งแกร่ง ทำให้เกิดการต่อต้าน จากภายในองค์กร ทั้งสาเหตุจากการสูญเสียผลประโยชน์ของพนักงานจากการเสียอำนาจในการสั่งการและจากวัฒนธรรมในองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง
- **ต้องมีการกำหนดเป้าหมาย (Goal) และทิศทาง (Direction) ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้** โดยเป้าหมายขององค์กรจะต้องมีเจตนาที่ต้องการไปสู่เป้าหมายนั้นจริงๆ โดยฝ่ายบริหารจะต้องเป็นผู้นำและกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินการที่จะให้มีการสถาปนาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทานโลจิสติกส์ในองค์กรบางธุรกิจมีการจัดทำระบบการจัดการโลจิสติกส์ไปใช้ในองค์กรในลักษณะที่เป็นแฟชั่น ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการอะไร ก็ไม่สามารถทำให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรโลจิสติกส์ได้จริง
- **การใช้ระบบดึงความต้องการของลูกค้า (Demand Pull Systems)** เป็นกระบวนการในการค้นหาความต้องการของลูกค้าและนำมาปรับปรุงการทำงานให้สอดคล้อง โดยกระบวนการ ที่เรียกว่า Demand Pull เช่น การค้นหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า วางแผนด้านอุปทาน โดยการพัฒนาซอฟต์แวร์ให้มีระบบโลจิสติกส์ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ตอบสนองต่อนโยบาย Right Produce & Right Service หมายถึง การผลิตสินค้าและให้บริการตรงความต้องการของลูกค้าและเป็นการผลิตสินค้าที่ลูกค้ามีคำสั่งซื้อและกำหนดระยะเวลาในการส่งมอบ ซึ่งจะต้องมีเครื่องมือในการตรวจวัดความพึงพอใจของลูกค้าแล้วนำมาจัดทำเป็นแบบแผนในการให้กับหน่วยงาน Customer Service นำไปดำเนินการ โดยจะต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า จัดทำกรอบเป็นยุทธศาสตร์เกี่ยวกับงานบริการลูกค้า โดยการกำหนดเป็นนโยบายการให้บริการลูกค้า และมีระบบการจัดลำดับชั้นการให้บริการลูกค้าที่แตกต่างกัน ที่เรียกว่า Rule 20/80 คือลูกค้าซึ่งมีปริมาณการขายร้อยละ 80 จะเป็นลูกค้าจำนวนเพียงร้อยละ 20 ของลูกค้าทั้งหมด แนวคิดนี้คือการแยกการให้บริการประเภทร้อยละ 20 ให้ได้สิทธิ (Priority) ที่ดีกว่าลูกค้าอีกร้อยละ 80 ซึ่งเป็นยอดขายเพียงร้อยละ 20 ซึ่งการที่จะนำระบบ Demand Pull มาใช้ในการบริหารการผลิต
- **การบริหารจัดการสต็อกสินค้าเชิงระบบ (Managing Inventory Systems)** การนำระบบโลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทานไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพทางธุรกิจจะต้องนำไปใช้ในการลดต้นทุนด้านสินค้าคงคลังซึ่งเป็นต้นทุนประมาณร้อยละ 47 ของต้นทุนรวมโลจิสติกส์หรือประมาณ 1/3 ของค่าใช้จ่ายของธุรกิจ โดยการนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ประโยชน์ในการผลิตแบบปราดเปรียวที่เป็น Speed Base เพื่อให้มีการดำเนินการผลิตแบบต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการดังนี้

- **Forecasting and Modeling.** พยากรณ์ความต้องการในอนาคตของสินค้าที่ลูกค้าต้องการ ทั้งลักษณะของปริมาณและบริการ รวมทั้ง รูปแบบการส่งมอบ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของคู่แข่ง
- **Procurement Planning.** ต้องมีแผนการจัดซื้อในลักษณะที่เป็นการเชื่อมโยงที่เป็นบูรณาการ ทั้งฝ่ายผลิต , แผนกขาย , แผนกบริการลูกค้า และแผนกจัดส่ง โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศโลจิสติกส์ เพื่อนำมาวางแผนการจัดซื้อ ที่เรียกว่า EOQ Purchasing Management เป็นการจัดซื้อเน้นการประหยัดเชิงปริมาณต่อการต่อการจัดส่งแต่ละครั้ง
- **Warehouse Planning and Systems.** มีแผนและระบบคลังสินค้าอย่างเป็นระบบ โดยลดสต็อกโดยใช้การส่งมอบแบบทันเวลา โดยมีความมุ่งมั่นในการลดสต็อกให้เป็นศูนย์มากที่สุด ซึ่งควรมองในฐานะเป็น Real Cost ไม่ใช่เป็นทรัพย์สินหมุนเวียนที่เป็น Current Asset ซึ่งจะทำให้ต้นทุนได้จะต้องให้มีการไหลลื่นของสินค้าและวัตถุดิบ ลดสต็อกโดยเพิ่มความถี่ของการส่งมอบ
- **Lean Distribution Management** นำระบบการจัดการที่ยืดหยุ่นและคล่องตัวมาใช้ในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกระจายสินค้า โดยการกดดันให้มีการลดต้นทุนและสินค้าคงคลัง โดยมีกระบวนการในการปรับปรุงในการลดเวลาการส่งมอบ (Lead Time) ให้เหลือน้อยที่สุด โดยการลดขนาดของการซื้อแต่ละครั้งให้เท่ากับการผลิตและการส่งมอบสินค้า โดยให้มีการจัดการด้วยระบบโลจิสติกส์ มีแผนการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Distribution Planning) และมียุทธศาสตร์การผลิตตามคำสั่งซื้อเท่านั้น ประกอบด้วย **Faster to market**.คือการส่งมอบสินค้าเข้าสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว และมี **Better Service**.คือการบริการของหน่วยงานบริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพเป็นที่พอใจของทุกหน่วยงานในโซ่อุปทาน

\*\*\*\*\*