

การใช้ Supply Chain Best Practice เป็นกลยุทธ์ขององค์กร

ธนิต โสรัตน์

ประธานกรรมการ V-SERVE GROUP

การที่จะนำระบบ Logistics – Supply Chain ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจ จะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ในการนำระบบการจัดการโซ่อุปทานโลจิสติกส์ที่เป็รเลิศ ที่เรียกว่า “Best Practice Strategy Plan” ไปใช้ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยต้องตั้งเป้าหมายให้สามารถแข่งขันได้ในระดับการค้าสากล รวมถึง การนำการจัดการ Supply Practice ไปใช้ในการลดต้นทุนโลจิสติกส์อย่างเป็นระบบและมีตรรกะที่ชัดเจน (KPI) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่างๆทางโลจิสติกส์ โดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้ประกอบการกิจการ SMEs ซึ่งอยู่ในส่วนต่างจังหวัด (หรือในส่วนกลาง) ควรเร่งศึกษาทำความเข้าใจเป็นการช่วงสร้างโอกาสทางธุรกิจ ในยุคเศรษฐกิจใหม่ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานออกไปสู่ระดับโลก (Global Supply Chain) โดยธุรกิจที่เป็นแกน (Business Core) จะมีความเป็นไปได้มากกว่าในการที่จะเป็นแกนนำในการรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรธุรกิจ โดยกระบวนการในการนำระบบ Supply Chain Best Practice เข้ามาใช้ในธุรกิจ อาจประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ **ประการแรก** ธุรกิจที่เป็นแกนนำจะต้องมีการปรับปรุงองค์กรภายในให้แต่ละหน่วยงานมีการนำระบบบริหารจัดการโลจิสติกส์เข้ามาใช้ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ , การเคลื่อนย้ายสินค้า , การจัดเก็บสินค้า , การขนส่งและการกระจายสินค้า **ประการที่สอง** สำหรับการบริหารเครือข่ายของซัพพลายเออร์ อาจเลือกคู่ค้าซึ่งมีความพร้อมหรือคู่ค้าที่มีตัวเลขการซื้อสินค้าในระยะเริ่มแรก แผนการจัดซื้อจะมีส่วนสำคัญในการผลักดันในการรวมกลุ่มซัพพลายเออร์เข้ามาไว้ในเครือข่าย **ประการที่สาม** ให้มีการจัดตั้งแผนก Customer Service ทั้งในบริษัทและกับคู่ค้า โดยให้ความรู้และความเข้าใจกับพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็น Customer Service ให้มีการประสานความร่วมมือ ภายใต้วัตถุประสงค์รวมกันในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และการลดต้นทุนโลจิสติกส์ร่วมกัน **ประการที่สี่** ในแต่ละองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศเพื่อลดต้นทุนสินค้าคงคลังและต้นทุนการเคลื่อนย้ายสินค้าและการส่งมอบสินค้าให้เป็นเครือข่ายทางธุรกิจร่วมกัน (Collaborate Business Network) **ประการที่ห้า** จะต้องทำเป็นแผนงานในลักษณะเป็นแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) โดยมีเป้าหมายตัวชี้วัด , กรอบเวลาที่ชัดเจน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นให้เพียงพอ เช่น บุคลากร , งบประมาณเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนประสิทธิผลของการดำเนินงานในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน สร้างความได้เปรียบ , เพิ่มกำไร , ลดต้นทุน เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่ทุกธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้มีการรวมกลุ่มเป็นห่วงโซ่อุปทานเดียวกัน

เป็นที่ทราบดีว่า การค้ายุคปัจจุบันเป็นโลกในยุคของการเปลี่ยนแปลง (World of Chang Era) โดยมีการเปลี่ยนแปลงทั้งเทคโนโลยี โดยเฉพาะ Information Technology ซึ่งส่งผลกระทบต่อโลกเป็นหนึ่งเดียว ทั้งการเมือง , เศรษฐกิจ และสังคม ทั้งหมดนี้ มีผลต่อ

พฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีทางเลือกสินค้าและบริการที่ราคาถูกในคุณภาพที่ดีที่สุด ซึ่งผู้ประกอบการหรือผู้บริหารในภาคธุรกิจจะต้องมีกระบวนการทัศน์ในการดำเนินธุรกิจในยุค Globalization โดยการนำกระบวนการโซ่อุปทานที่เป็นเลิศมาใช้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นการเพิ่ม **Productivity** และเป็นการสร้าง **Product Differentiate** ที่แตกต่างกัน จากคู่แข่ง โดยมุ่งไปสู่การขับเคลื่อนธุรกิจภายใต้ความต้องการของตลาด Demand Driven คือ ยึด Customers เป็นศูนย์กลาง ซึ่งก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งที่เกิดจากการลดต้นทุนรวมกันและเชื่อมั่น (Reliability) จากการส่งมอบที่เป็น Just in Time โดยทุกธุรกิจโซ่อุปทาน จะต้องมีการปรับระบบการผลิตไปสู่ระบบ Lean Production เป็นการผลิต โดยให้มีสินค้าคงคลังน้อยที่สุด โดยเปลี่ยนการผลิตจาก Production Base เป็นการ Consumption Base คือเป็นการผลิตเพื่อ ผู้บริโภค และปรับมาใช้ระบบการผลิตและบริหารแบบใช้ Speed-Based Competition คือใช้ การแข่งขันโดยอาศัยความรวดเร็วในการเคลื่อนย้ายในทุกกระบวนการของ Supply Chain ซึ่งจะเป็นการเพิ่มศักยภาพของ SMEs ให้แข่งขันกับบริษัทข้ามชาติ หรือบริษัทขนาดใหญ่ การที่นำระบบโซ่อุปทานที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาใช้จะส่งผลให้ทุกธุรกิจที่อยู่ในกระบวนการ Supply Chain ล้วนแต่ได้ประโยชน์ทั้งสิ้น

ก่อให้เกิดการสร้างคุณค่าจากการบริการและมูลค่าเพิ่มจากตัวสินค้า ที่เรียกว่า Value Creation & Value Added ประกอบด้วย **Real Perfect** มุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบไม่มีที่ติเพื่อให้เกิดการพึงพอใจจากลูกค้า , **Non Defect Systematic** จัดความบกพร่องอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิด Best Practice Organization รวมทั้ง สร้างความแตกต่างที่ลอกเลียนแบบได้ยาก เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันก่อให้เกิด นอกเหนือจากนี้ **“Surplus Utility”** หรือ อรรถประโยชน์ส่วนเกิน เพื่อให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถอย่างยั่งยืน (Sustainable Business)

การนำระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานโลจิสติกส์ไปใช้ในลักษณะที่เป็น **Best Practice** จะส่งผลให้ความร่วมมือแบบพันธมิตรในองค์กรกลายเป็น **Value Creation Chain** คือสร้างโซ่แห่งคุณค่าให้กับลูกค้า โดยแนววิธีในการสร้างโซ่แห่งคุณค่านั้น สิ่งส่งมอบให้กับลูกค้าจะต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดหรือความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าทั้งในรูปการบริการและระดับราคาที่เหมาะสม โดยมีการวิเคราะห์กระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อระบุกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า หรือการให้บริการ และจำแนกกระบวนการที่สร้างมูลค่าเพิ่ม กับกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่ม (ในมุมมองของลูกค้าไม่ใช่ของบริษัทฯ) เพื่อให้แต่ละกิจการสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด จึงต้องดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยปัจจัยที่จะส่งผลต่อระบบปฏิบัติ **“Best Practice”** ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ โดยฝ่ายจัดการต้องมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงในการนำระบบปฏิบัติการ Best Practice ไปใช้ให้เกิดผลตามเป้าหมาย โดยจัดให้มีระบบการสนับสนุนและปฏิรูป โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ Best Practice โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลและให้ความสำคัญต่อสถานภาพแวดล้อมขององค์กร

(Understanding the Corporate Environment) รวมถึง กำหนดปัจจัยที่ต้องใช้เพื่อให้ระบบปฏิบัติการเป็นเลิศสามารถปฏิบัติได้โดยไม่มีอุปสรรค โดยการจัดทำดัชนีชี้วัด เพื่อค้นหาสาเหตุที่ระบบปฏิบัติการของห่วงโซ่อุปทานขององค์กรจึงประสบความสำเร็จ

การประยุกต์ใช้ห่วงโซ่อุปทานซึ่งเป็นเลิศในธุรกิจ (Supply Chain Best Practice) มีขั้นตอนการนำมาใช้เป็นแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Plan) ขององค์กร จะประกอบด้วย กิจกรรมการวางแผนและการควบคุม การไหลลื่นของวัตถุดิบ จากผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier Flow) ไปยังผู้ผลิตและการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งเชิงต้นทุนและเวลา กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบและสินค้า โดยลักษณะเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าที่เป็น Demand Pull ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะต้องจัดให้มีการแข่งขันข้อมูลสารสนเทศโลจิสติกส์ระหว่างคู่ค้ากับผู้ผลิต ซึ่งมีระบบการจัดการผลิตแบบ Economies of Speed และการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคได้อย่างทันเวลา แบบที่เรียกว่า Real Time Distribution การวางแผนการตลาดร่วมกันทั้งคู่ค้าและลูกค้า โดยจัดให้มีการประสานการทำงานร่วมกับทั้งหน่วยงานภายในองค์กรและภายนอก เพื่อให้สินค้ามีการส่งมอบไปสู่ผู้บริโภคได้อย่างทันเวลา ดำเนินการให้มีกิจกรรมแบบบูรณาการ (Integration) ในการเชื่อมต่อกันของกิจกรรมต่าง ๆ ของกระบวนการผลิตและกระบวนการไหลของอุปทาน (Supply) ตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงผู้บริโภค การประสานรวมกระบวนการทางธุรกิจ (Collaborate) ที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย โดยมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์การบริการและข้อมูลสารสนเทศควบคู่กันไป การสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์ (Value Added) การนำเสนอมูลค่าเพิ่มสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจว่าปัจจัยสำคัญที่การบริหารแบบ “Best Practice” มักเกิดจากการต่อต้านภายในองค์กรเอง ทั้งสาเหตุจากการสูญเสียผลประโยชน์ของพนักงานจากการเสียอำนาจในการสั่งการและจากวัฒนธรรมในองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง อ่านแล้ว อาจจะรู้สึกว่าการทำลำบาก แต่ต้องเข้าใจว่าคู่แข่งที่เป็นธุรกิจต่างชาติ เขาทำกันมานานแล้วไม่เริ่มเสียแต่เดี๋ยวนี้.. อาจไม่มีวันพรุ่งนี้ก็ได้..??
