

Logistics Solution Best Practice

การใช้โลจิสติกส์เป็นกลยุทธ์ขององค์กร

โดยชนิด โสรัตน์

รองเลขาธิการ สายงานเศรษฐกิจ

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

21 กันยายน 2550

การที่จะนำระบบ โลจิสติกส์ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงในภาคการผลิตและธุรกิจ จะต้องจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ในการนำระบบการจัดการโซ่อุปทานโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ ที่เรียกว่า “Best Practice Strategy Plan” มาใช้ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยมีเป้าหมายในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ อย่างเป็นระบบและมีดัชนีชี้วัด (KPI) การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการรับ-ส่ง สินค้า , การเคลื่อนย้าย , จัดเก็บ และกระจายสินค้า เพื่อให้เกิดการสมดุลทั้งด้านต้นทุนต่อราคาและต้นทุนต่อเวลา โดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้ประกอบการกิจการ SMEs ควรเร่งศึกษาทำความเข้าใจเป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจ ในยุคเศรษฐกิจใหม่ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานออกไปสู่ระดับโลก (Global Supply Chain) โดยองค์กร ซึ่งเป็นผู้ผลิตปลายทางที่เป็น Final Finished Goods จะมีความเป็นไปได้มากกว่าในการที่จะเป็นแกนนำในการรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรธุรกิจ

กระบวนการในการนำระบบ Supply Chain Best Practice เข้ามาใช้ในธุรกิจ อาจประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ **ประการแรก Business Internal Improvement** เริ่มต้นด้วยการปรับปรุงภายในโดยธุรกิจที่เป็นแกนนำจะต้องมีการปรับปรุงองค์กรภายใน โดยให้แต่ละหน่วยงานมีการนำระบบบริหารจัดการโลจิสติกส์เข้ามาใช้ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับออเดอร์ , การจัดซื้อ , การวางแผนการผลิต , การเคลื่อนย้ายสินค้า , การจัดเก็บสินค้า , การขนส่งและการกระจายสินค้า ฯลฯ **ประการที่สอง Collaborate Network Chain** การบริหารการร่วมมือในเครือข่ายของซัพพลายเออร์ อาจเลือกคู่ค้าซึ่งมีความพร้อมหรือคู่ค้าที่มีตัวเลขการสั่งซื้อวัตถุดิบที่เป็นสิบอันดับแรกโดยในระยะเริ่มแรก แผนกจัดซื้อจะมีส่วนสำคัญในการผลักดันในการรวมกลุ่มซัพพลายเออร์เข้ามาไว้ในเครือข่าย **ประการที่สาม Customer Service Establishment** ให้มีการจัดตั้งแผนกบริการลูกค้า เพื่อให้บริการในด้านการประสานงานและบริการข้อมูล ทั้งในบริษัทและกับคู่ค้า โดยให้ความรู้และความเข้าใจกับพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็น Customer Service ให้มีการประสานความร่วมมือ ภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกันในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและการลดต้นทุนโลจิสติกส์ร่วมกัน **ประการที่สี่ Communication Linkage** การเชื่อมโยงระบบการสื่อสารในแต่ละองค์กรทั้งภายในและภายนอกโซ่อุปทานให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศโลจิสติกส์เพื่อลดต้นทุนสินค้าคงคลังและต้นทุนการเคลื่อนย้ายสินค้าและการส่งมอบสินค้าให้เป็นเครือข่ายทางธุรกิจร่วมกัน **ประการที่ห้า Business Strategic Plan** จะต้องทำเป็นแผนงานในลักษณะเป็นแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท โดยมีเป้าหมาย , ตัวชี้วัด , กรอบเวลาที่ชัดเจน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นให้เพียงพอ เช่น บุคลากร , งบประมาณ , เครื่องมือทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนประสิทธิผลของการดำเนินงานในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสร้างความได้เปรียบ , เพิ่มกำไร , ลดต้นทุนรวม เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่ทุกบริษัทในเครือข่าย ซึ่งได้มีการรวมกลุ่มเป็นโซ่อุปทานเดียวกัน

ทั้งนี้การนำระบบการจัดการโลจิสติกส์ไปใช้ในลักษณะที่เป็น Best Practice จะส่งผลให้ความร่วมมือแบบพันธมิตรในองค์กรกลายเป็น Value Creation Chain คือสร้างโซ่แห่งคุณค่าให้กับลูกค้า โดยแนววิธในการสร้างโซ่แห่งคุณค่านั้น สิ่งที่ส่งมอบให้กับลูกค้าจะต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดหรือความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าทั้งในรูปการบริการและระดับราคาที่เหมาะสม โดยมีการวิเคราะห์กระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อระบุกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า หรือการให้บริการ และจำแนกระหว่างกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม กับกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่ม (ในมุมมองของลูกค้าไม่ใช่ของบริษัทฯ) เพื่อให้แต่ละกิจการสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด จึงต้องมีการดำเนินการปรับปรุงธุรกิจให้สอดคล้องกับลูกค้าและสถานะการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยปัจจัยที่จะส่งผลต่อยุทธศาสตร์การนำระบบโลจิสติกส์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ โดยฝ่ายจัดการต้องมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงในการนำระบบปฏิบัติการที่เป็นเลิศไปใช้ให้เกิดผลตามเป้าหมาย โดยจัดให้มีระบบการสนับสนุนและปฏิรูปโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลและให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร (Understanding the Corporate Environment) รวมถึง กำหนดปัจจัยที่ต้องใช้เพื่อให้ระบบปฏิบัติการเป็นเลิศสามารถปฏิบัติได้โดยไม่มีอุปสรรค โดยการจัดทำดัชนีชี้วัด เพื่อค้นหาสาเหตุที่ระบบปฏิบัติการไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจเกิดจากระบบที่ไม่สอดคล้องกับธุรกิจหรือเป็นปัญหาจากบุคลากรขาดองค์ความรู้ที่เพียงพอซึ่งเกี่ยวข้องกับ Capacity Building

นอกจากนี้ จะต้องดำเนินการให้มีกิจกรรมแบบบูรณาการ ในการเชื่อมต่อกันของกิจกรรมต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก ซึ่งอยู่ในโซ่อุปทาน โดยให้มีการบูรณาการทั้งด้านแผนธุรกิจ , ข้อมูลข่าวสาร , การส่งและรับมอบสินค้า เพื่อให้มีการไหลลื่นของสินค้าและบริการ ตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงผู้บริโภค การบูรณาการนี้ รวมถึง การประสานรวมกระบวนการทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบผ่านระบบอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย โดยมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์การบริการและข้อมูลสารสนเทศควบคู่กันไปกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Changing in organization culture) โดยผู้บริหารต้องเข้าใจว่าปัจจัยสำคัญที่การบริหารแบบ “Best Practice” ที่ล้มเหลวส่วนใหญ่เกิดจากวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งบริษัทจัดตั้งยาวนานเท่าใด วัฒนธรรมองค์กรก็จะยิ่งแข็งแกร่ง ทำให้เกิดการต่อต้าน จากภายในองค์กร ทั้งสาเหตุจากการสูญเสียผลประโยชน์ของพนักงานจากการเสียอำนาจในการสั่งการและจากวัฒนธรรมในองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การใช้โลจิสติกส์มาเป็นกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย (Goal) และทิศทาง (Direction) ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ โดยเป้าหมายขององค์กรจะต้องมีเจตนาที่ต้องการไปสู่เป้าหมายนั้นจริงๆ โดยฝ่ายบริหารจะต้องเป็นผู้นำและกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินการที่จะให้มีการสถาปนาระบบการจัดการโซ่อุปทานโลจิสติกส์ไปสู่ความเป็นเลิศที่เป็น “Best Practice” ในองค์กรบางธุรกิจมีการจัดทำการจัดการโลจิสติกส์ไปใช้ในองค์กรในลักษณะที่เป็นแฟชั่น ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการอะไร ก็ไม่สามารถทำให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรโลจิสติกส์ได้อย่างแท้จริง....