

Logistics and Supply Chain Best Practice

ธนิต โสรัตน์

ประธานกรรมการ V-SERVE GROUP

การที่ธุรกิจจะนำระบบการจัดการโซ่อุปทานที่เป็นเลิศ ที่เรียกว่า Supply Chain Best Practice ไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ จะต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของโลจิสติกส์กับซัพพลายเชน โดย “Logistics” จะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ การรวบรวม และการกระจายสินค้าและบริการ จากแหล่งที่ต้องการส่งมอบไปสู่แหล่งที่ต้องการรับ ที่เรียกว่า Origin to end โดยกิจกรรมของโลจิสติกส์นอกเหนือจากการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการ ยังเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสาร จะเห็นได้ว่า กิจกรรมของโลจิสติกส์จะดำเนินอยู่ในช่วงต่อของหน่วยงานทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ซึ่งการที่จะขับเคลื่อนโลจิสติกส์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นจะต้องมีการจัดการความร่วมมือและความสัมพันธ์ (Collaborate and Relationship) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการปฏิสัมพันธ์ของคน ซึ่งทำหน้าที่อยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์ที่ตรงเป้าหมายและทิศทางไปในทางเดียวกัน จะเห็นได้ว่าโลจิสติกส์เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งที่อยู่ในระบบการจัดการโซ่อุปทาน โดยโลจิสติกส์จะมีการเชื่อมโยงกับหลายหน่วยงาน เช่น แผนกจัดซื้อ แผนกวางแผนการผลิต แผนกกระจายสินค้า และแผนกขนส่ง ซึ่งแต่ละบริษัทจะเป็นทั้งผู้รับสินค้าในรูปแบบของวัตถุดิบผ่านทางแผนกจัดซื้อ ขณะเดียวกันก็จะมีการส่งมอบสินค้าสำเร็จรูปหรือกึ่งสำเร็จรูปซึ่งได้ผ่านกระบวนการผลิต และได้มีการขนส่งสินค้าภายใต้คำสั่งของแผนกขายเพื่อจัดส่งให้กับแผนกจัดซื้อของอีกบริษัทหนึ่งซึ่งเป็นลูกค้า ซึ่งสินค้านั้นๆ ได้ผลิตและมีการส่งมอบเข้าไปให้แต่ละบริษัท ซึ่งอยู่ในโซ่อุปทานและส่งมอบต่อเนื่องผ่านกระบวนการขายส่ง-ขายปลีกไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้ายภายใต้สภาวะการแข่งขันราคาจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจของลูกค้า

การจัดการ Supply Chain Best Practice จะก่อให้เกิดการลดต้นทุนร่วมกันโดยเฉพาะการลดจำนวนสินค้าคงคลังให้มาอยู่ในระดับที่ต่ำสุด ในบางองค์กรสามารถไปสู่ระดับขั้น ที่เรียกว่า “Zero Stock Management” ซึ่งการที่จะไปถึงขั้นนั้นได้จะต้องนำระบบการจัดการส่งมอบสินค้าที่เรียกว่า Just in Time Management โดยจะต้องนำปรัชญาของการจัดการผลิตสินค้าเฉพาะ เมื่อลูกค้าต้องการให้ส่งมอบและรับสินค้าเข้ามาในสายการผลิตโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการจัดเก็บในคลังสินค้า โดยธุรกิจที่นำระบบโซ่อุปทานที่เป็นเลิศมาใช้ จะต้องมียุทธศาสตร์การแข่งขันที่สัมพันธ์กับลูกค้า ที่เรียกว่า ซัพพลายเออร์ และกับลูกค้า โดยจะต้องให้มียุทธศาสตร์เชื่อมโยงข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งจะเป็นจะต้องอาศัยการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศโลจิสติกส์ ซึ่งจะเป็นจะต้องมีการจัดตั้งเครือข่ายเพื่อให้ธุรกิจซึ่งอยู่ในโซ่อุปทานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ในลักษณะที่เป็น “BtoB Real Time”

ทั้งนี้ ธุรกิจที่อยู่ในโซ่อุปทานที่เป็นเลิศต่างจะต้องยึดมั่นในการแก้ปัญหา ลดข้อผิดพลาด ลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า (Lead Time) โดยสร้างจิตสำนึกต่อกัน ที่เรียกว่า “Yours Cost are My Cost” โดยทั่วไปแล้วองค์กรที่จะสถาปนาความเป็นเลิศที่เป็น “Best Practice” จะต้องมีการผ่านขั้นตอนของกระบวนการ “Responsiveness” คือการตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องจัดการโซ่อุปทานโลจิสติกส์มาใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน หลังจากนั้นจะต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เป็น “Knowledge Base” และมีการนำระบบโลจิสติกส์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) โดยฝ่ายจัดการ

จะต้องจัดให้มีการเฝ้าติดตาม (**Monitor**) อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผลลัพธ์ที่ได้จะต้องเป็นแบบ **Real Perfect** คือผลของงานทั้งด้านการวางแผนและการส่งมอบสินค้า จะต้องเป็นไปตามที่มีการตกลงกันแบบไม่มีที่ติ และต้องมีระบบ **“Non Defect Systematic”** คือการขจัดความไม่ถูกต้องอย่างมีระบบ โดยมีการพัฒนาความร่วมมือเชิงพันธมิตร จนกลายเป็น **“Value Chain”** คือโซ่แห่งคุณค่าให้กับทุกหน่วยงานในโซ่อุปทาน โดยแนววิธีในการสร้างโซ่แห่งคุณค่านั้น การส่งมอบสินค้า-บริการ-ข้อมูลข่าวสาร จะต้องสอดคล้องตรงเวลา , ตรงเงื่อนไข , ตรงสถานที่ กับข้อกำหนดหรือความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าหรือหน่วยงาน ทั้งในองค์กรและระหว่างองค์กรทั้งในรูปการบริการและระดับราคาที่เหมาะสม โดยมีการวิเคราะห์กระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยการจำแนกระหว่างกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม กับกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด จึงต้องมีการดำเนินการปรับปรุงธุรกิจให้สอดคล้องกับลูกค้าและสถานะการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยฝ่ายจัดการต้องมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริงในการนำระบบปฏิบัติการที่เป็นเลิศไปใช้ให้เกิดผลตามเป้าหมาย โดยจัดให้มีระบบการสนับสนุนและปฏิรูปแผนภูมิขององค์กร (**Organization Structure**) โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลและให้ความสำคัญต่อสถานภาพแวดล้อมขององค์กร (**Understanding the Corporate Environment**) รวมถึง กำหนดปัจจัยที่ต้องใช้เพื่อให้ระบบปฏิบัติการเป็นเลิศสามารถปฏิบัติได้โดยไม่มีอุปสรรค โดยการจัดทำดัชนีชี้วัดหรือ KPI เพื่อค้นหาสาเหตุที่ระบบปฏิบัติการไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจเกิดจากระบบที่ไม่สอดคล้องกับธุรกิจหรือเป็นปัญหาจากบุคลากรขาดองค์ความรู้ที่เพียงพอ

อย่างไรก็ตาม การนำระบบโซ่อุปทานโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศมาประยุกต์ใช้ให้เกิดมรรคผลที่เป็นจริงจะต้องดำเนินการให้มีกิจกรรมแบบบูรณาการ ในการเชื่อมต่อกันของกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอกซึ่งอยู่ในโซ่อุปทาน โดยให้มีการบูรณาการทั้งด้านแผนธุรกิจ , ข้อมูลข่าวสาร , การส่งและรับมอบสินค้า โดยจะต้องมีการสร้างระบบความสัมพันธ์ ทั้งกับซัพพลายเออร์ ที่เรียกว่า SRM : Supply Chain Relation Management และกับลูกค้า ที่เรียกว่า CRM : Customers Relation Management โดยพัฒนาความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนตลอดโซ่อุปทานครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบผ่านระบบโลจิสติกส์ไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย โดยต้องให้ความใส่ใจต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Changing in organization culture) โดยผู้บริหารต้องเข้าใจว่าปัจจัยสำคัญที่การบริหารแบบ **“Best Practice”** ที่ล้มเหลวส่วนใหญ่เกิดจากวัฒนธรรมในองค์กรไม่เอื้ออำนวย ซึ่งบริษัทจัดตั้งยาวนานเท่าใด วัฒนธรรมองค์กรก็จะยิ่งแข็งแกร่ง ทำให้เกิดการต่อต้านจากภายในองค์กร ทั้งสาเหตุจากการสูญเสียผลประโยชน์ของพนักงานจากการเสียอำนาจในการสั่งการและจากวัฒนธรรมในองค์กรขัดแย้งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การใช้โลจิสติกส์มาเป็นกลยุทธ์ในระดับชั้นที่เป็นเลิศจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ชัดเจน โดยเป้าหมายขององค์กรจะต้องมีเจตนาที่ต้องการไปสู่เป้าหมายนั้นจริงๆ โดยฝ่ายบริหารจะต้องเป็นผู้นำและกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินการที่จะให้มีการสถาปนาระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทานโลจิสติกส์ไปสู่ความเป็นเลิศที่เป็น **“Best Practice”** ในองค์กรบางธุรกิจมีการจัดทำระบบการจัดการโลจิสติกส์ไปใช้ในองค์กรในลักษณะที่เป็นแพชชั่น ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการอะไร ก็ไม่สามารถทำให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรโลจิสติกส์ได้อย่างแท้จริง....