กลยุทธ์ในการนำนวัตกรรม ด้านโลจิสติกส์ไปสู่การปฏิบัติ

โดย

ดร.ธนิต โสรัตน์

ประธานกรรมการ V-SERVE GROUP

23-2008

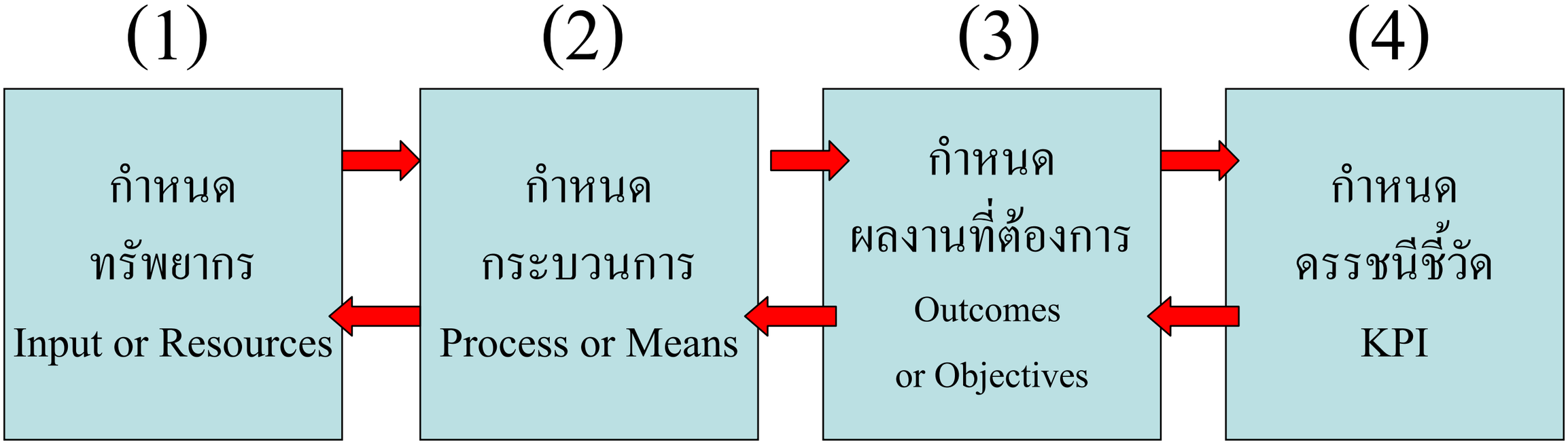
กลยุทธ์คืออะไร
What is strategy??

1. กลยุทธ์คือแผนยุทธศาสตร์ (Strategy is plan)
2. มีแบบแผนหรือรูปแบบที่ต้องการอย่างชัดเจน (Strategy is a pattern)
3. การกำหนดมาตรฐานหรือตำแหน่ง (Strategy is position)
4. การกำหนดทัศนภาพ (Strategy is a perspective)
5. กลวิธีในการเดินแผน (Strategy is a ploy)

องค์ประกอบของกลยุทธ์

1. ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Outcome)
2. ทรัพยากรที่ต้องใช้ (Attitudes)
3. กรอบระยะเวลา (Time Frame)
4. เครื่องชี้วัด (Index)

กระบวนการในการทำกลยุทธ์ ประกอบด้วย



V-SERVE
ISO 9001:2000
e-CUSTOMS BROKER & LOGISTICS

Business Vision ..first
กำหนดวิสัยทัศน์องค์กร

วิสัยทัศน์องค์กร เป็นการมองการณ์ไกลในอนาคตในสิ่งที่อยากจะให้องค์กรเป็น และองค์กรประสงค์ที่จะให้พนักงานทุกคนรับรู้และใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุในสิ่งที่ต้องการจะไปถึง

- **Clear & Public** วิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและเป็นที่รับรู้โดยทั่วไป
- **Achievable** มีโอกาสสามารถที่จะบรรลุความสำเร็จได้
- **Measurable** สามารถที่จะวัดผลได้ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ
- **Useful** วิสัยทัศน์จะต้องเป็นประโยชน์ต่อการเติบโตและยั่งยืนขององค์กร

"Where are you & Where you are"

เมื่อใดที่ต้องทำแผนกลยุทธ์

Where are you…?

Where you are…?

Awareness

ภายใต้การแข่งขันอย่างเสรี

การปรับตัวของผู้ประกอบการ

มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของธุรกิจ

เครื่องมือในการทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Tool)

1. **SWOT Analysis** การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กร
2. **Benchmarking Model** การจัดทำระบบต้นแบบแข่งดี
3. **Skill Building** แผนยุทธศาสตร์จะดำเนินการให้สำเร็จจะต้องผ่านกระบวนการภายใน ในการเสริมสร้างองค์ความรู้และเพิ่มทักษะของพนักงาน โดยการเรียนรู้และการฝึกอบรม (Learning & Training)
4. **Team Work** การสร้างความร่วมมือและให้มีการทำงานเป็นทีม
5. **Core Competency** โดยแผนยุทธศาสตร์จะต้องสนองต่อเป้าหมายขององค์กร

V-SERVE
ISO 9001:2000
e-CUSTOMS BROKER & LOGISTICS

How to implement SWOT analysis in strategies plan

1. จัดทำการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ
2. นำจุดแข็งของธุรกิจมาวางแผนให้เป็นประโยชน์ทางการตลาด
3. ขจัดจุดอ่อน โดยกำหนดแผนในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยอาจจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์เฉพาะกิจ
4. มีการเฝ้ามองภัยคุกคามจากปัจจัยภายนอก โดยการนำมาเป็นดรรชนีชี้วัดในแผนธุรกิจ

What are your threat?

ไม่มีลูกค้า	32.10 %
ขาดทักษะและเครือข่าย	27.99 %
ต้นทุนแข่งขันไม่ได้	24.02 %
ขาดสภาพคล่อง	15.89 %

Lack of world class competitiveness

ที่มา : สสว.

NEW BUSINESS CONCEPT

การปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดใหม่

Logistics Innovation

1. Competition Cost
2. Price Leader
3. Speed Base Economy
4. Chain Collaborate
5. Customer Satisfaction
6. Logistics Trade Lane
7. Reverse Logistics
8. Market Share Expensive
9. Outsourcing Advantage

ขั้นตอนการดำเนินกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
How to apply Logistics Innovation?

1. กำหนดจุดประสงค์ของกิจการ (Objectives or Ends)
2. กำหนดทางเลือกหรือกลยุทธ์ (Alternatives or Means)
3. กำหนดวิธีการบริหารทรัพยากร (Resource Mobilization)
4. กำหนดกระบวนการปฏิบัติงาน (Implementation Process)

Speed Base Strategy

- ระบบ Lean Production เป็นการผลิต โดยให้มีสินค้าคงคลังน้อยที่สุด
- การผลิตแบบ Consumption Base คือเป็นการผลิตเมื่อมีใบสั่งซื้อและกำหนดระยะเวลาส่งมอบที่แน่นอน ไม่ใช่การผลิตประเภท Make To Stock
- การผลิตโดยการที่นำระบบโซ่อุปทานที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาใช้ จะส่งผลให้ทุกธุรกิจที่อยู่ในกระบวนการโซ่อุปทานโลจิสติกส์ ล้วนแต่ได้ประโยชน์ทั้งสิ้น
- การผลิตบนฐานแห่งความรวดเร็ว จะเกิดขึ้นได้จริงและนำไปสู่การผลิตที่ไม่มีสินค้าคงคลัง (Stockless)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ของภาครัฐ (2550)

1. การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ในภาคการผลิต (Business Logistics Improvement)
2. การสร้างประสิทธิภาพสูงสุดของเครือข่ายโลจิสติกส์และเปิดเส้นทางการค้า (Logistics Network Optimization and New Trade Lanes)
3. **การพัฒนาธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีการค้าระหว่างประเทศ (Logistics Service Internationalization)**
4. **การยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการอำนวยความสะดวกทางการค้า (Trade Facilitation Enhancement)**
5. การพัฒนากำลังคนและกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Capacity Building)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ของภาคธุรกิจ

1. การนำระบบโลจิสติกส์ไปใช้ในองค์กรอย่างเป็นบูรณาการ (Logistics Integration)
2. การสร้างเครือข่ายโซ่อุปทาน เชื่อมโยงขอมูลคู่ค้ากับลูกค้า (Information Flow in Supply Chain)
3. การดำเนินแผนยุทธศาสตร์การส่งมอบและการกระจายสินค้า (Just in Time Best Practice)
4. ขจัดกิจกรรมที่ไม่เกิดมูลค่าเพิ่ม (Non Value Added Cost Elimination)
5. การพัฒนาองค์ความรู้และเสริมสร้าง Team Work (Knowledge Base)

การทำแผนยุทธศาสตร์ ต้องทำแผนธุรกิจควบคู่กัน (Business Strategies Planning)



1.	**Target Direction**	มีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการอะไรจากแผนยุทธศาสตร์
2.	**Time Frame**	แผนงานจะต้องมีกรอบระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างชัดเจน
3.	**How to practice**	ต้องมีแนววิธีการปฏิบัติ
4.	**Resources**	ทรัพยากรที่ต้องใช้
5.	**KPI**	ต้องมีการติดตามอย่างเป็นระบบ และจัดทำดัชนีชี้วัด
6.	**Evaluate& Improvement**	ต้องมีการประเมิน วิเคราะห์ ตัวชี้วัด เพื่อนำแผนมาปรับปรุง

ทำแผนกลยุทธ์ต้องครอบคลุม

1. **Marketing Niches :** การจัดวางตำแหน่งธุรกิจ , สร้างความแตกต่าง

2. **Make to order Production :** Having the resources and systems necessary to produce the highest-quality Products or services in the most efficient ways possible

3. **Supply Chain Relationship :** การสร้างเครือข่ายพันธมิตรในโซ่อุปทาน

4. **Financial Status** : The long-and short-term financial health of your company

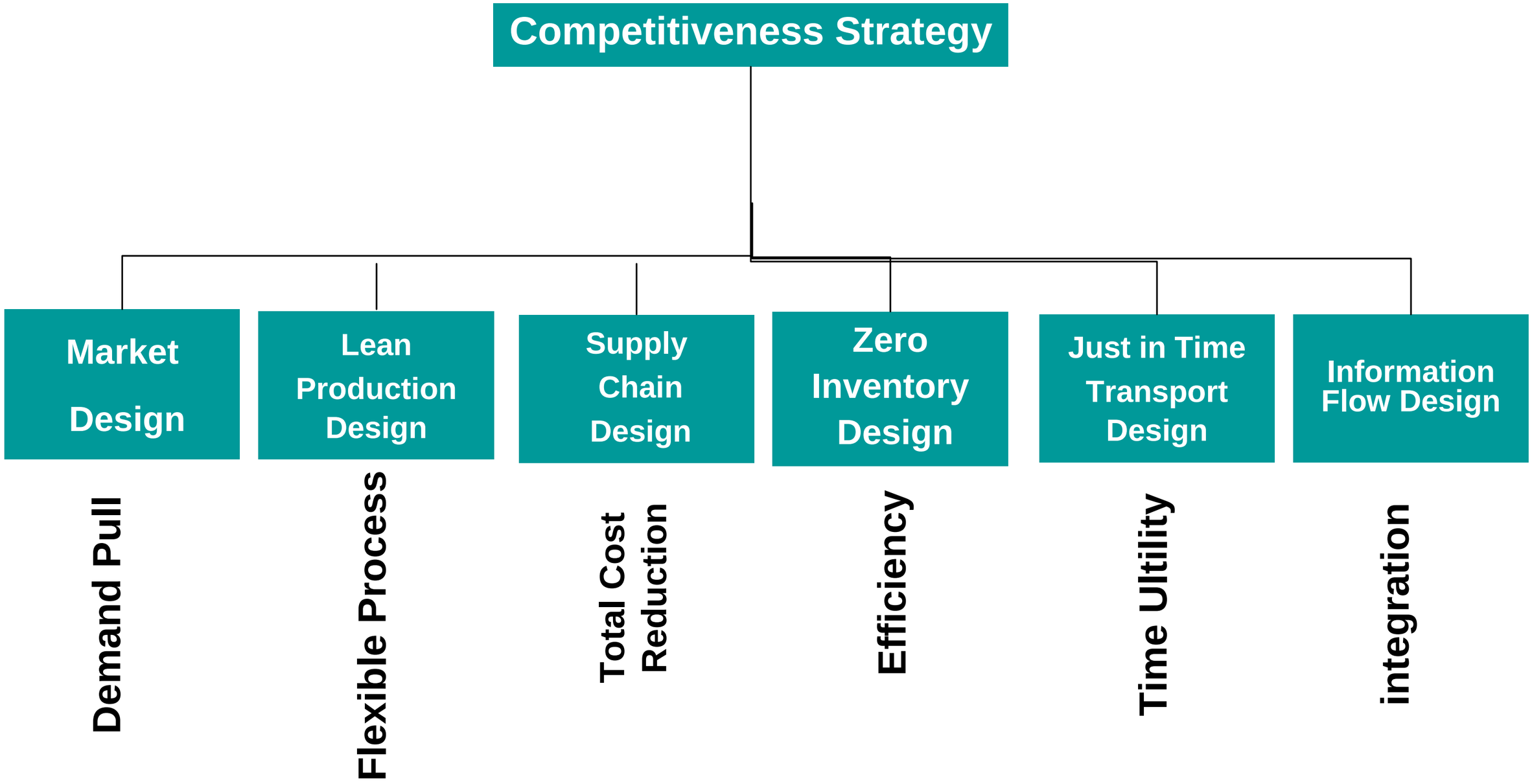
5. **JB & Organization Implement :ให้มีผังการบังคับบัญชา**

6. **Knowledge Base** : Your ability to design and develop new products, service, or technologies

7. **ICT : Information Communication Technology** : Paperless , e-Business RFID, Web server data sharing

8. **Risk Management** : การจัดการความเสี่ยงบรบริบทการแข่งขันระดับโลก

แผนกลยุทธ์โลจิสติกส์จะต้องครอบคลุมทุกกิจกรรมในองค์กร



How to apply Logistics Innovation Strategies in business firm

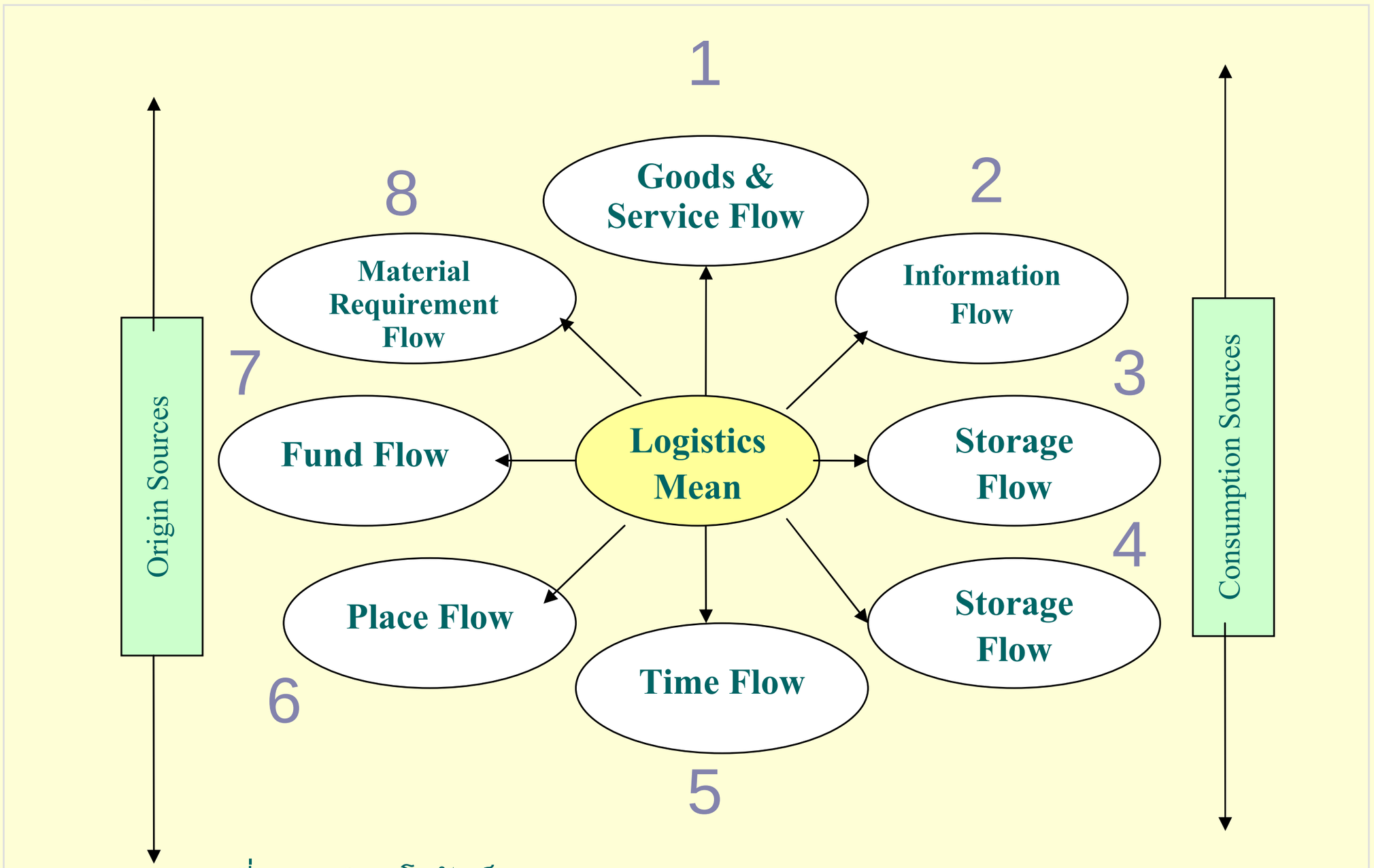
การประยุกต์กลยุทธ์ของการจัดการโลจิสติกส์ในธุรกิจ

Logistics Innovation :

ความหมายของการจัดการโลจิสติกส์

“กระบวนการในการวางแผน,การจัดการและการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของ การเคลื่อนย้ายสินค้า-บริการ การจัดเก็บและการกระจายสินค้า” จากผู้ผลิตต้นน้ำ จนถึงผู้บริโภค ตรงตามความต้องการของลูกค้า”

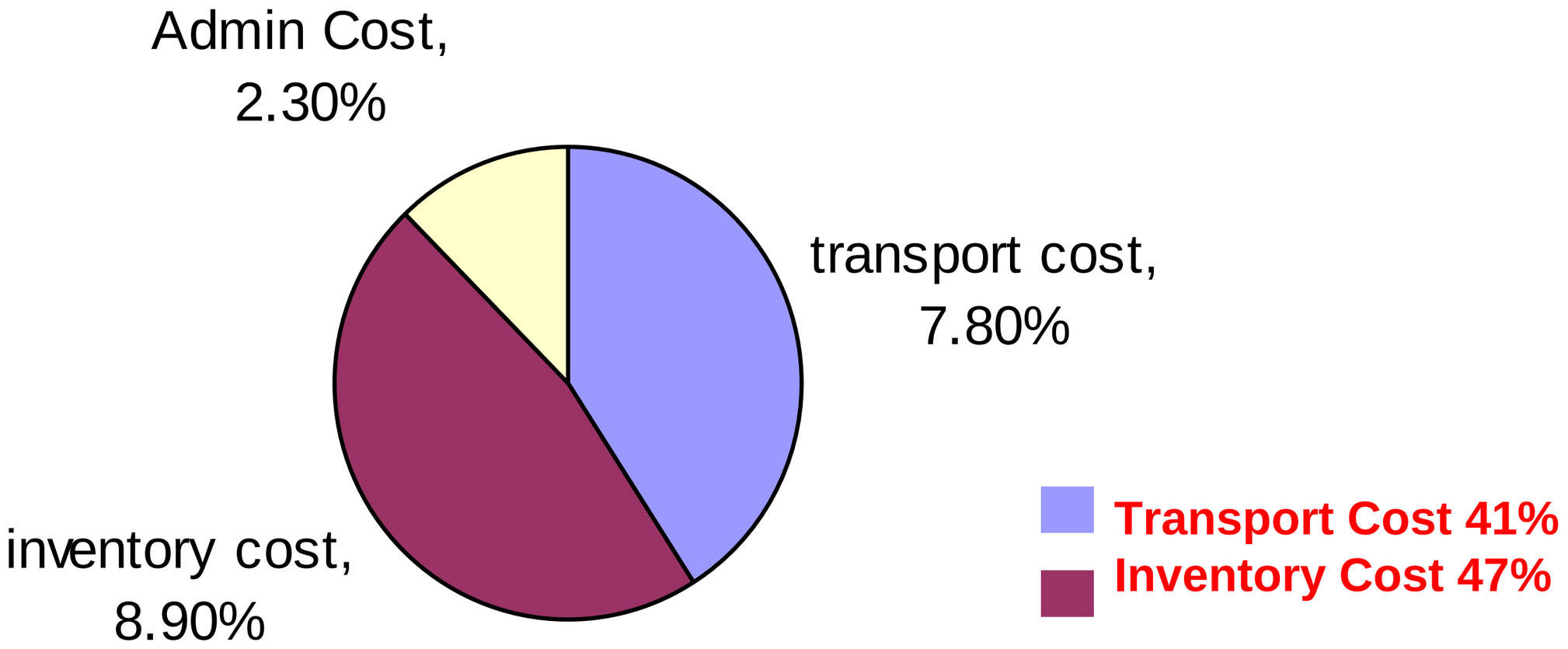
Logistics Element องค์ประกอบของโลจิสติกส์



ที่มา : ธนิต โสรัตน์ (2007)

WHY.. Logistics??

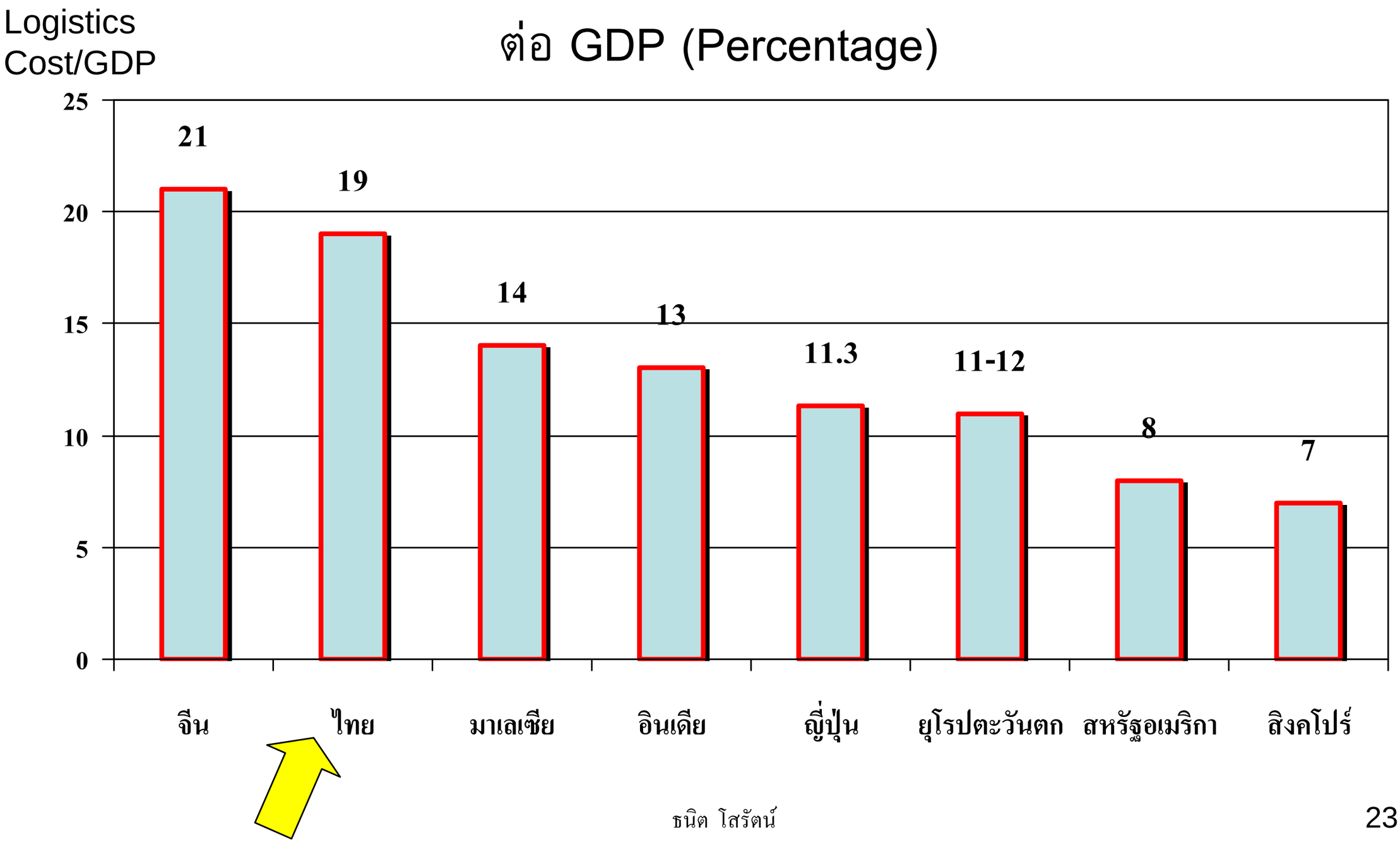
ระดับการพัฒนาโลจิสติกส์ซึ่งไม่ก้าวหน้าส่งผลต่อต้นทุนของสินค้า



ต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP ของไทย 17.2-19%

ต้นทุนโลจิสติกส์ต่อยอดขาย 12-15%

เปรียบเทียบต้นทุนโลจิสติกส์



ปัญหาของโลจิสติกส์ในภาคธุรกิจของไทย

1. ต้นทุนขนส่งกระจุกตัวอยู่ที่การขนส่งทางถนนถึงร้อยละ 86 เนื่องจากขาดโครงสร้างพื้นฐานทางรางและทางน้ำที่ดี
2. ต้นทุนสินค้าคงคลังสูง ซึ่งเป็นร้อยละ 47 ของต้นทุนโลจิสติกส์ เนื่องจากการที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาการส่งมอบที่เป็น Just in Time จำเป็นที่ภาคธุรกิจจะต้องมีการเก็บสินค้าเพื่อให้เพียงพอต่อการป้อนเข้าสู่สายการผลิต ทำให้เกิดต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูญเปล่า

ปัญหาของโลจิสติกส์ในภาคธุรกิจของไทย

3. **การขาดการบูรณาการโซ่อุปทาน** เนื่องจากขาดการจัดการโซ่อุปทานระหว่าง Supplier ผู้ผลิต และผู้บริโภค ของสินค้า (Supply Chain Management)

4. **การไม่สามารถนำองค์ความรู้โลจิสติกส์ไปสู่การปฏิบัติจริงในธุรกิจ**

การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ที่ไม่ก้าวหน้าของไทย ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

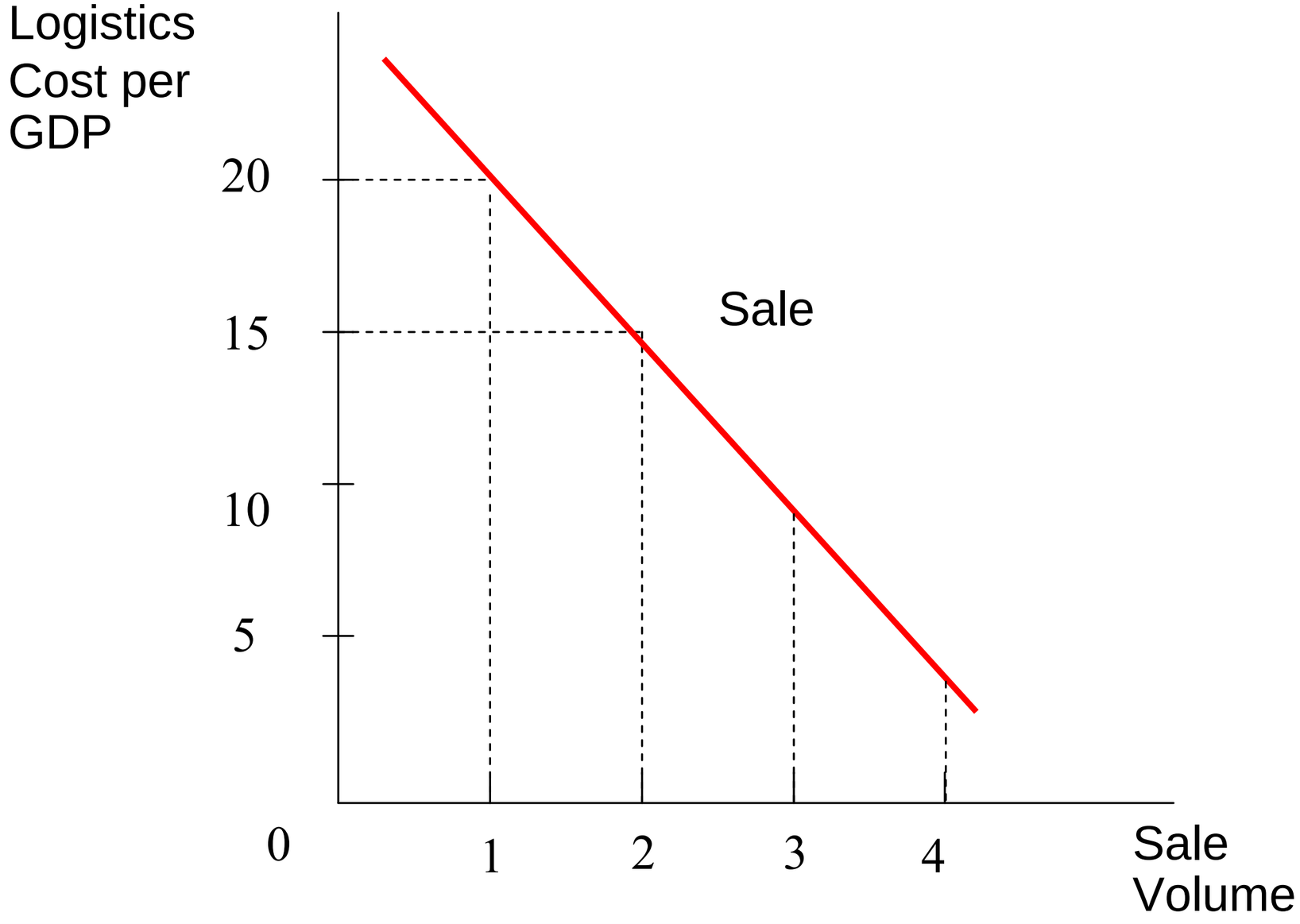
	ปี 2005	ปี 2006
สหรัฐอเมริกา	1	1
สิงคโปร์	2	2
อินเดีย	39	29
มาเลเซีย	28	23
จีน	31	19
ไทย	27	32

ที่มา : การจัดลำดับการแข่งขันของโลก โดยสถาบัน IMD

ปัญหาที่ภาคอุตสาหกรรมของไทยกำลังเผชิญ

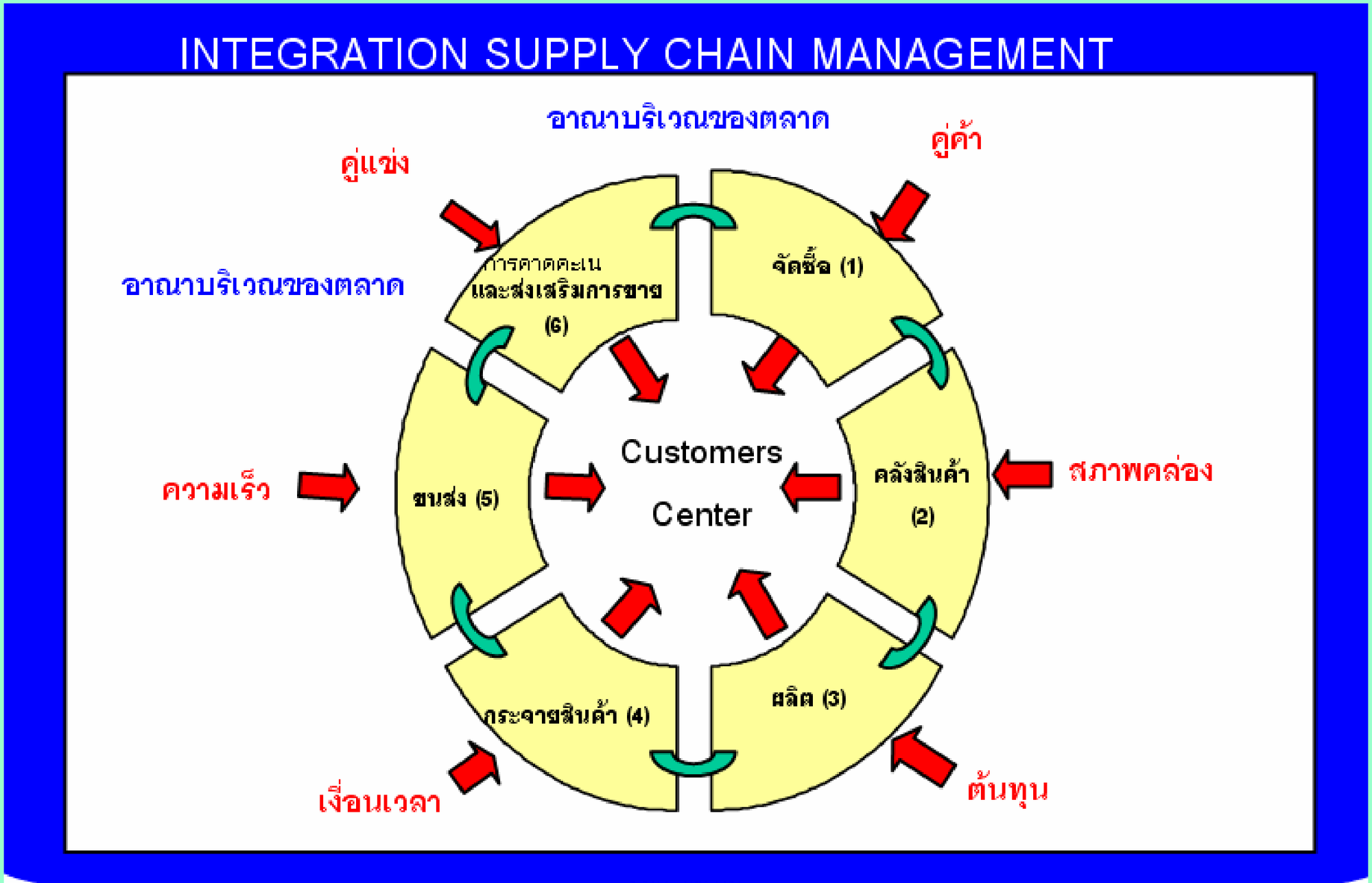
- ปัญหาการถดถอยทางเศรษฐกิจ ทั้งภายในและต่างประเทศที่เกิดจากการผันผวนจากเศรษฐกิจโลก
- ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นจากปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะปัจจัยจากราคาน้ำมัน
- ปัญหาการแข่งขันทั้งด้านราคาและการเข้าถึงตลาด โดยเฉพาะผู้ประกอบการ SME
- การเปิดเสรีทางการค้า ทำให้รูปแบบการแข่งขันมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับสากล

ต้นทุนโลจิสติกส์ที่ลดลง 1%
จะมีผลต่อยอดขายที่เพิ่มขึ้น 5-8%



ประมาณการว่าหากภาคธุรกิจสามารถปรับลดต้นทุนโลจิสติกส์ลงได้ร้อยละ 1 ทำให้เพิ่มยอดขายขึ้นถึงร้อยละ 5-8

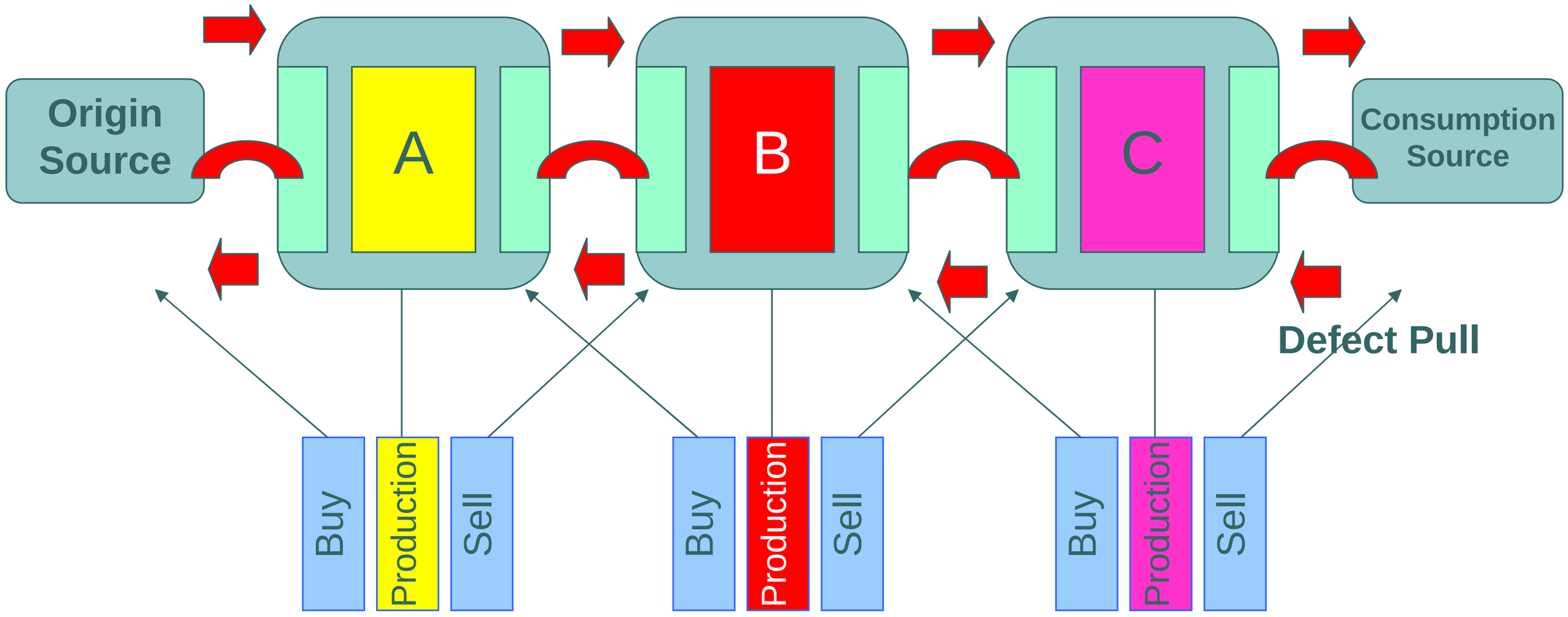
กลยุทธ์โลจิสติกส์
เริ่มต้นที่ปรับปรุงโซ่อุปทานภายในองค์กร



1

การสร้างเครือข่ายโซ่อุปทานภายนอกองค์กร
Supply Chain Relationship Model

Less transport cost
Less inventory cost

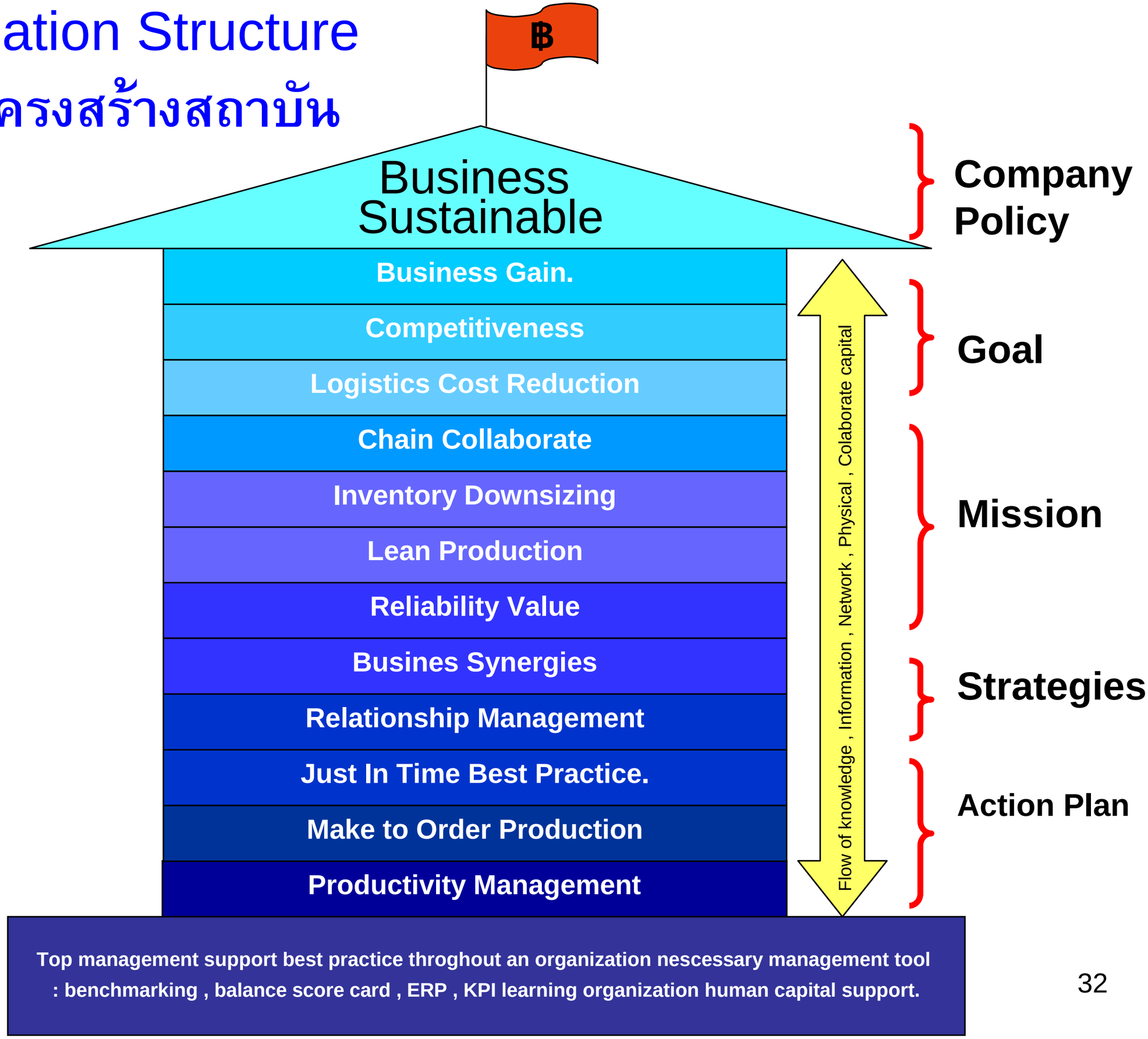


แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์

Your cost + My cost = our cost

กลยุทธ์ในการนำโลจิสติกส์ มาประยุกต์ใช้ในองค์กร จะต้องมีการออกแบบโครงสร้างของลำดับขั้นของการพัฒนานำระบบโซ่อุปทานมาใช้ภายในองค์กร

Organization Structure
กำหนดโครงสร้างสถาบัน



Logistics – Supply Chain Best Practice Strategic
การใช้โซ่อุปทานโลจิสติกส์เป็นกลยุทธ์ขององค์กร

1. **Internal Improvement** การปรับปรุงภายในโดยธุรกิจต้องมีการปรับปรุงองค์กรภายใน
2. **Collaborate Network Chain** การบริหารการร่วมมือในเครือข่ายของซัพพลายเออร์
3. **Customer Service Establishment** ให้มีการจัดตั้งแผนกบริการลูกค้า เพื่อให้บริการในด้านการประสานงานและบริการข้อมูล ทั้งในบริษัทและกับคู่ค้า
4. **Communication Linkage** การเชื่อมโยงระบบการสื่อสารในแต่ละองค์กรทั้งภายในและภายนอกโซ่อุปทาน
5. **Business Strategic Plan** จะต้องทำเป็นแผนงานในลักษณะเป็นแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ

กลยุทธโลจิสติกส์อะไร?? ที่ควรนำไปใช้ในธุรกิจ

- **Total Logistics Cost reduction** การลดต้นทุนด้านการขนส่งและสินค้าคงคลัง
- **Just in Time** ส่งมอบแบบทันเวลาทำให้เปลี่ยนรูปแบบการผลิตเฉพาะเมื่อมีการส่งมอบให้กับลูกค้าเท่านั้น
- **Customers Reliability** การสร้างความเชื่อมั่นกับลูกค้า ส่งผลต่อมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ
- **Business Value Added** มูลค่าเพิ่มทางธุรกิจในการสนองตอบต่อการที่ลูกค้าจะยังคงมีการสั่งซื้อแบบยั่งยืน
- **Competitiveness** กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- **Customers Satisfaction** การทำให้ลูกค้าพึงพอใจ
- **Capacity Building** การพัฒนาบุคลากร

การจัดการปัจจัยด้านต้นทุน (Cost)

เป็นการจัดการปัจจัยตัวแปร ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มขึ้นของต้นทุนหรือปัจจัยต่าง ซึ่งมีผลทำให้ต้นทุนลดลง ประกอบด้วย

- **Cost** เป็นเรื่องของต้นทุนการผลิตทั้งหมด ประกอบด้วย ต้นรายจ่ายทั้งที่ Real Cost และรายจ่ายซึ่งไม่มีมูลค่าเพิ่มล้วนรวมกันเป็นต้นทุนรวมของบริษัทฯ (TC) ควรมีการใช้วิธี ABC Analysis
- SRM : Supplier Relationship Management ระบบการจัดการความสัมพันธ์กับคู่ค้า หัวใจของความสำเร็จที่สำคัญที่สุด หากไม่สามารถพัฒนาตรงจุดนี้ ยากที่จะไปพัฒนาในส่วนอื่นๆ และนำไปสู่การล้มเหลวของโซ่อุปทาน
- **Chain Collaborate** การจัดการประสานประโยชน์ที่เป็นลักษณะ Win-Win Advantage การประสานงานที่มีประสิทธิภาพเป็นผลให้โซ่อุปทานกลายเป็น Value Chain
- **Non Valued Cost Reduction** การร่วมกันขจัดกิจกรรมที่เป็นคอคอดหรือ Bottle neck ซึ่งไม่มีมูลค่าเพิ่ม (Non Value Added Cost) ภายใต้แนวคิดที่ว่า “Your Cost Are Our Cost”

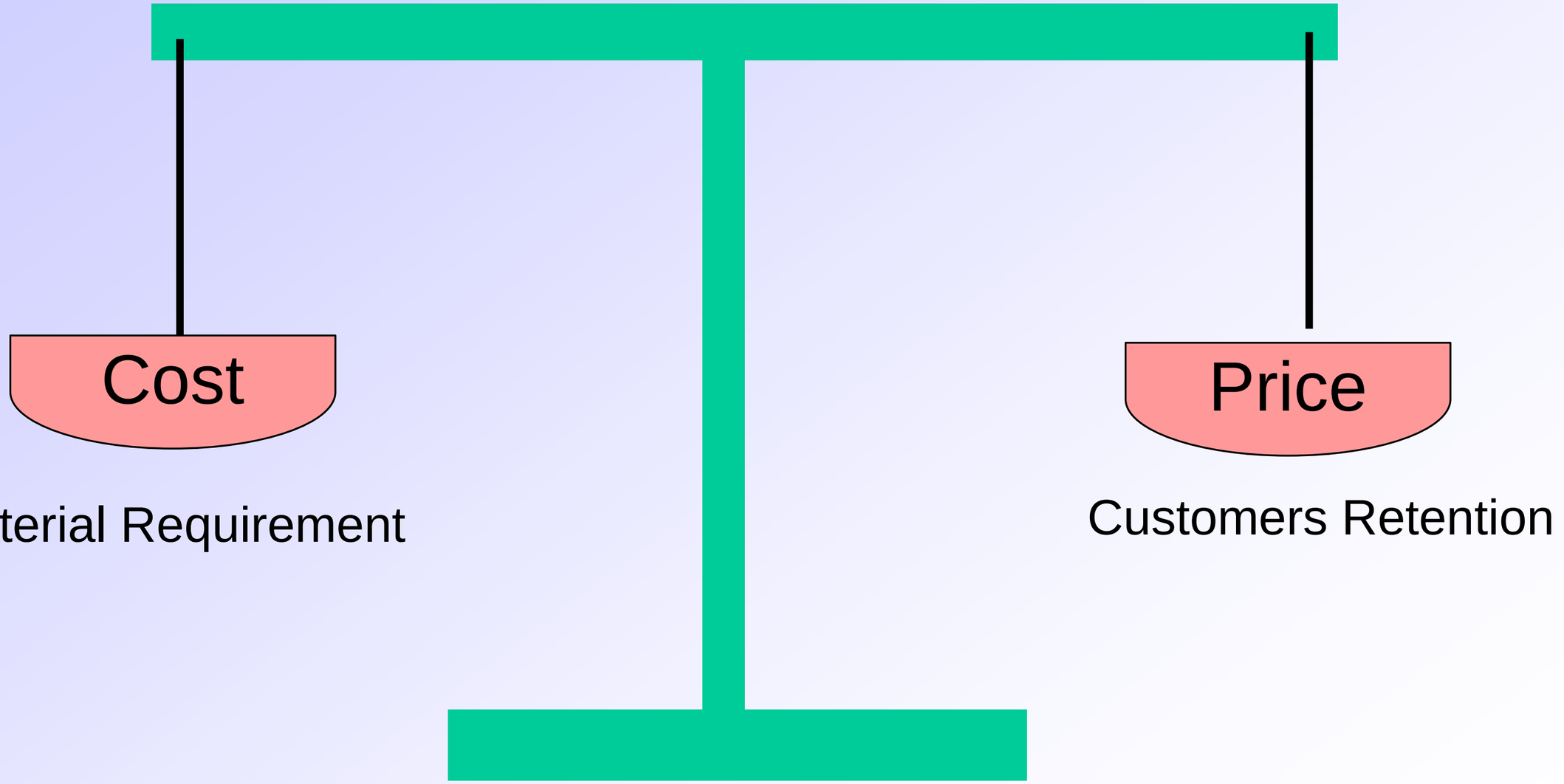
การจัดการปัจจัยด้านราคา (Price)

การจัดการปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customers Management)

- **Price** คือราคาที่ธุรกิจเสนอขายต่อลูกค้า โดยลูกค้าจะตัดสินใจสั่งซื้อภายใต้การเปรียบเทียบกับราคาของคู่แข่งขัน **ราคาขาย คือ ผลรวมของต้นทุน รวมทั้งของธุรกิจเองและกับของทุกธุรกิจ ซึ่งอยู่ในโซ่อุปทาน** ดังนั้น Price จึงผลจากประสิทธิภาพของการบริหารจัดการที่จะต้องนำไปแข่งขันในตลาด
- **CRM : Customer Relationship Management** การมีความสัมพันธ์ที่เป็น Partnership กับลูกค้าจะนำไปสู่การจัดการความสมดุลด้านราคาและต้นทุน เนื่องจากการแลกเปลี่ยน ข่าวสาร และการบริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence Flow)
- **Business Synergy** การที่องค์กรธุรกิจสามารถนำลูกค้าเข้ามาสู่การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ จะเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของการจัดการ
- **Price Leadership** การจัดการต้นทุนภายใต้ราคาที่ลดลง จะส่งผลให้เกิดดุลภาพ ธุรกิจจึงยืนอยู่บนสภาวะผู้นำด้านราคาที่ต่ำ (Price Leader) และคงการให้บริการที่เป็นเลิศ (Service Value) ซึ่งเป็นจุดหมายธุรกิจในปัจจุบันต้องการไปให้ถึงจุดนี้

2

การลดต้นทุนโลจิสติกส์ ด้วยการจัดการความสมดุลในโซ่อุปทานโลจิสติกส์



Material Requirement

Customers Retention

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดการความสมดุลของต้นทุนและราคา

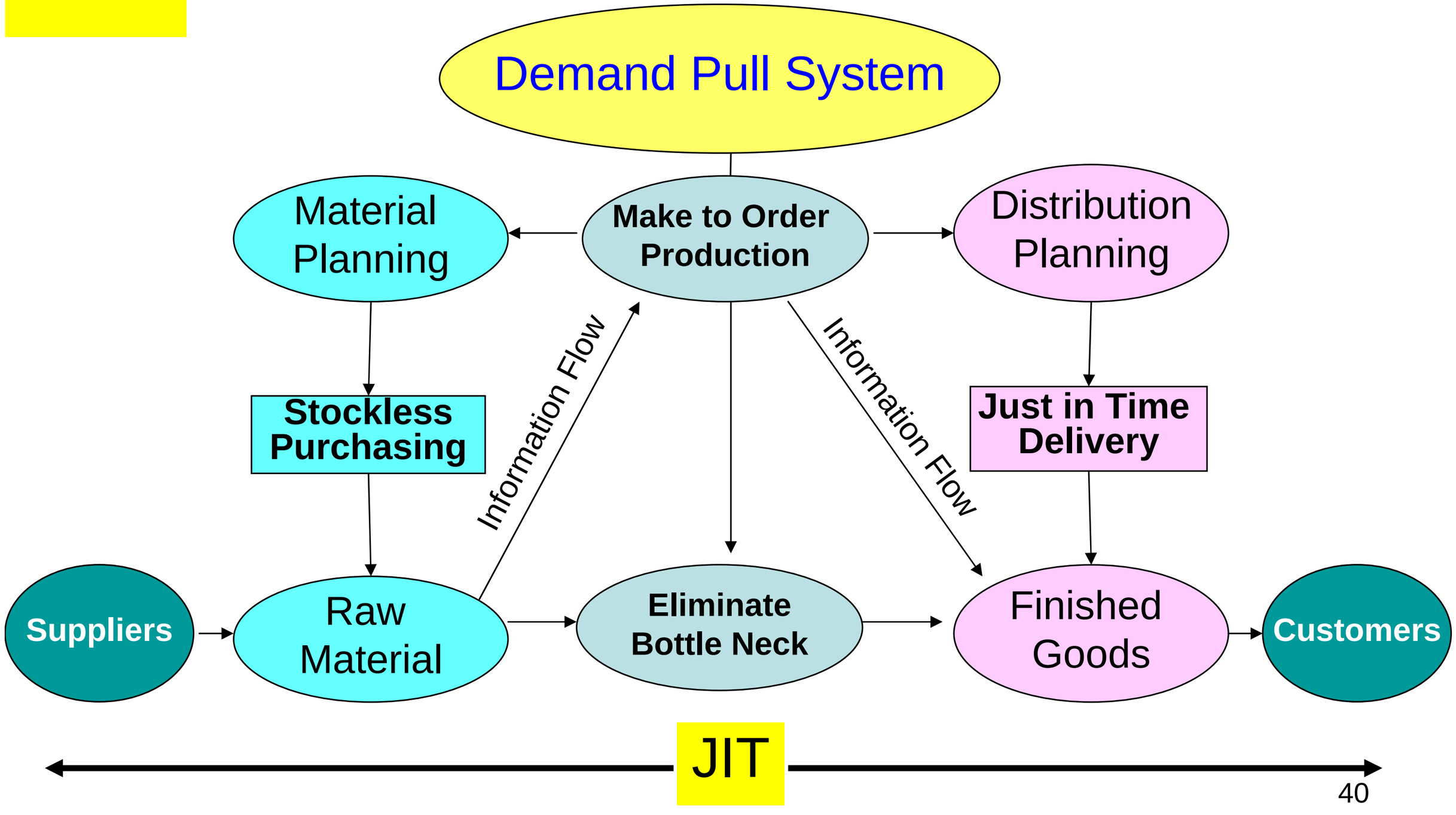
- **Goods & Material Flow** การไหลลื่นอย่างมีประสิทธิภาพและ Just in Time ของสินค้าทั้งการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ และการกระจายตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงลูกค้าจนสามารถสร้างความเชื่อมั่นที่เป็น Reliability Chain
- **Service Value** การจัดการไหลลื่นของบริการที่มีลักษณะแบบเป็นเลิศจนนำไปสู่ Value Chain
- **Information Flow** การจัดการให้ข้อมูลข่าวสารมีการเชื่อมโยงสื่อสารในโซ่อุปทาน เพื่อให้สามารถสนับสนุนกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ในการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการต่างๆในโซ่อุปทาน รวมถึง ให้มีการนำระบบดัชนีชี้วัดที่มีประสิทธิภาพมาวัดผลการดำเนินของหน่วยงานและองค์กรต่างๆ

การนำกลยุทธ์โลจิสติกส์ไปใช้ลดต้นทุน จะต้องดำเนินการอะไรบ้าง

- **Material Flow การวางแผนและการควบคุม การไหลลื่นของวัตถุดิบ**
- **Stockless Purchasing Planการวางแผนจัดหาวัตถุดิบและสินค้า เฉพาะเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า**
- **Market Collaborate Strategic Planการวางแผนการตลาดร่วมกันทั้งซัพพลายเออร์และลูกค้า**
- **Chain Integration Strategies การเชื่อมต่อกันของกิจกรรมต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก โดยให้มีการบูรณาการทั้งด้านแผนธุรกิจ , ข้อมูลข่าวสาร , การส่งและรับมอบสินค้า**
- **Changing in organization cultureการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสำคัญที่การบริหารแบบ “Best Practice” ที่ล้มเหลวส่วนใหญ่เกิดจากวัฒนธรรมในองค์กร**
- **ต้องมีการกำหนดเป้าหมาย (Goal) และทิศทาง (Direction) ที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ โดยเป้าหมายขององค์กรจะต้องมีเจตนาที่ต้องการไปสู่เป้าหมายนั้นจริงๆ**

3 กลยุทธ์การใช้ระบบการผลิตแบบไม่มีสต๊อก

Stockless Manufacturing Model





Managing Zero Stock

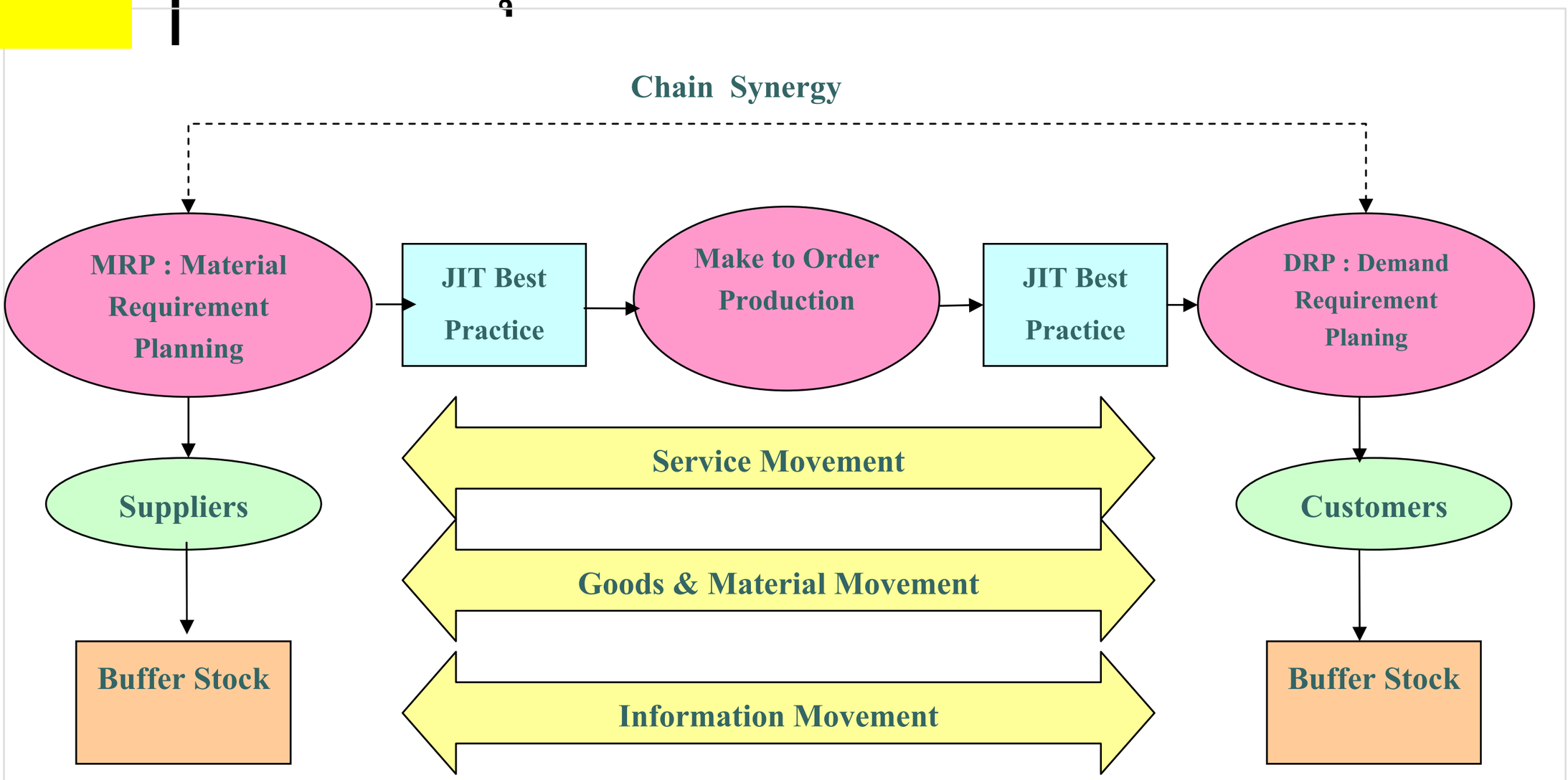
กลยุทธ์เกี่ยวกับจัดการสต๊อกสินค้าเป็นศูนย์ควรจะมีการดำเนินการอะไรบ้าง

- Forecasting and Modeling.
  พยากรณ์และกำหนด
- Procurement Planning.
  แผนการจัดซื้อ
- Warehouse Planning and Systems.
  แผนและระบบคลังสินค้า
- Production Management Plan.
  แผนการผลิต
- Logistics Systems.
  ระบบโลจิสติกส์
- Distribution Planning.
  แผนการกระจายสินค้า

4

“Chain Synergy Model”

กลยุทธ์การบูรณาการความร่วมมือในโซ่อุปทาน เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพร่วมกัน



ที่มา : ธนิต โสรัตน์ (2007)

5

“JIT Model”

การลดต้นทุนสินค้าคงคลังด้วยการส่งมอบแบบทันเวลา

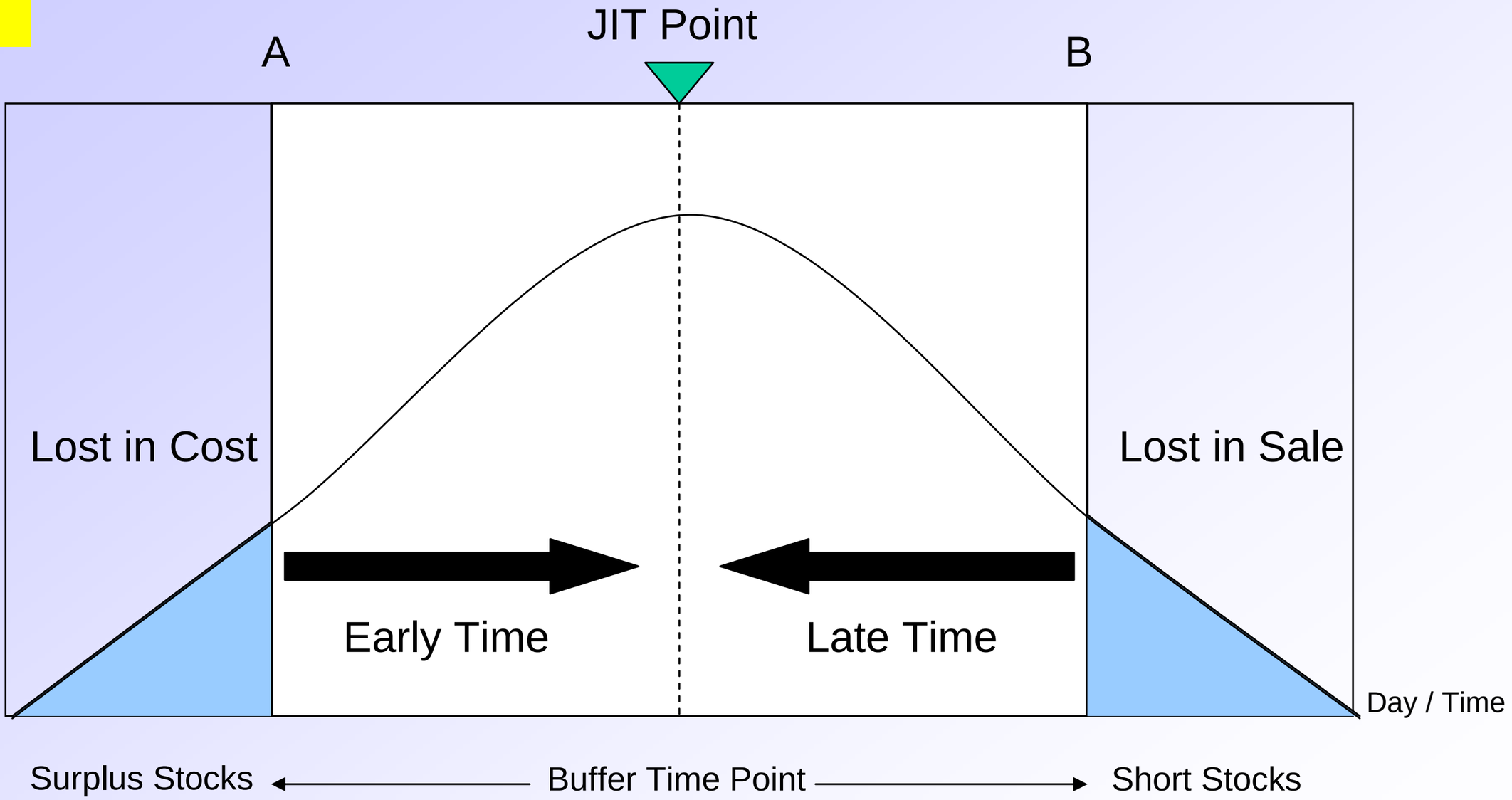
JIT has transformed manufacturing.

Just in Time (JIT) manufacturing method **upstream toward suppliers**. One of the key elements of the JIT Excess inventory throughout the production **process by timing the movement** of materials to each workstation to arrive.

5’Rs

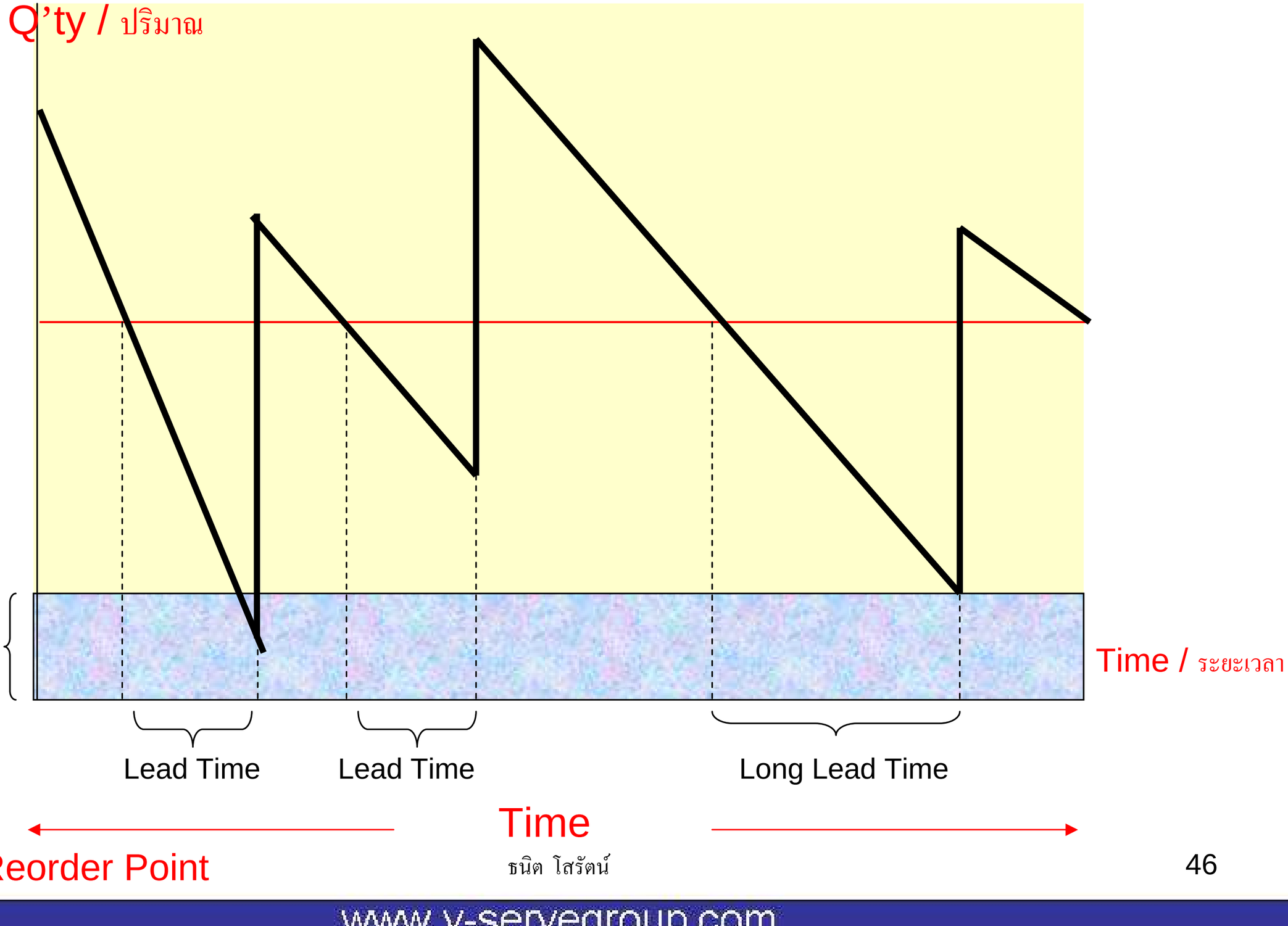
- **Right Time** ตรงเวลา
- **Right Place** สถานที่ตามที่ตกลง
- **Right Quantity** ปริมาณถูกต้อง
- **Right Quality** คุณภาพตามที่ตกลง
- **Right Price** ราคาเหมาะสม

6 การลดสินค้าคงคลังด้วยการลดสต๊อกส่วนเกิน Buffer Time Model



ที่มา : ธนิต โสรัตน์ (2007)

EOQ Model
การลดระดับสินค้าคงคลังด้วยการลดสต๊อกส่วนเกิน
Safety stock can't eliminate stock outs



ROP : Reorder Point

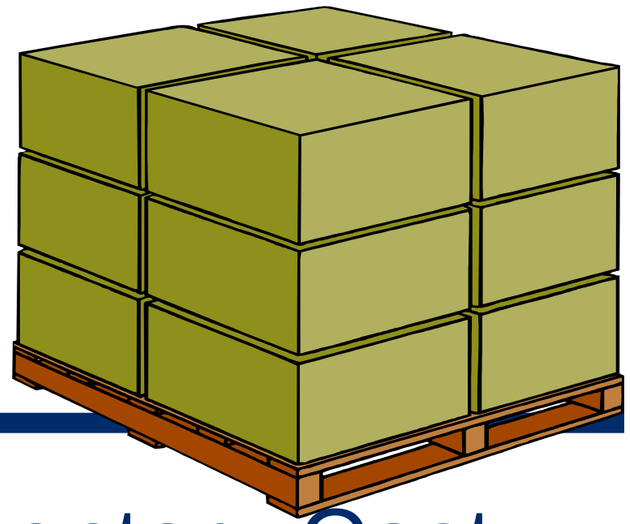
การลดต้นทุนโลจิสติกส์ควรจะเริ่มต้นจากไหน

การนำกลยุทธ์โลจิสติกส์ไปใช้อย่างเร่งด่วน

การจัดการความสมดุลของต้นทุนสินค้าคงคลังกับค่าขนส่ง

Balance costs between transport & inventory





Transport Cost

(41%)

Balancing

Inventory Cost

(47%)

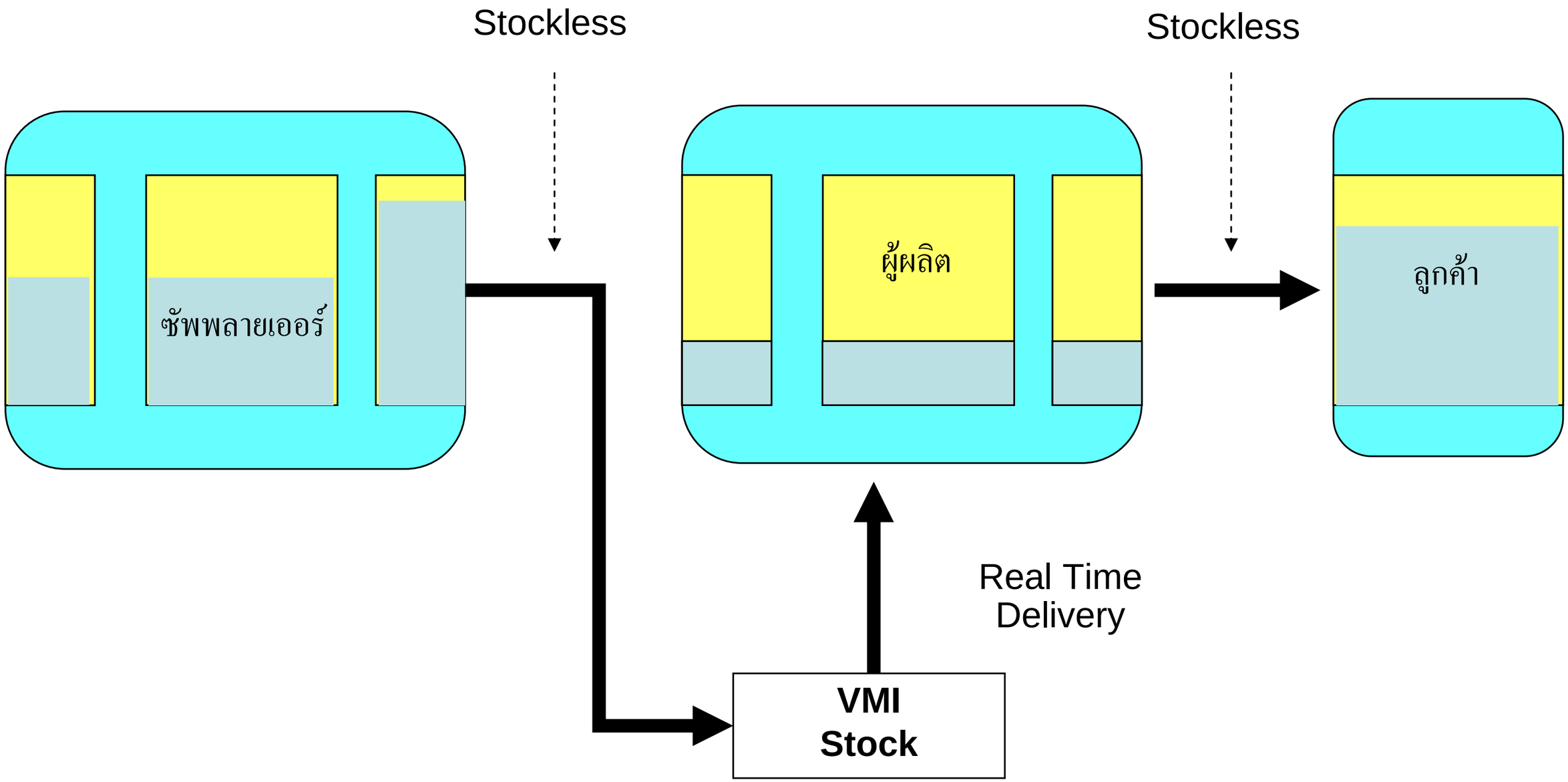
TANIT SORAT

8

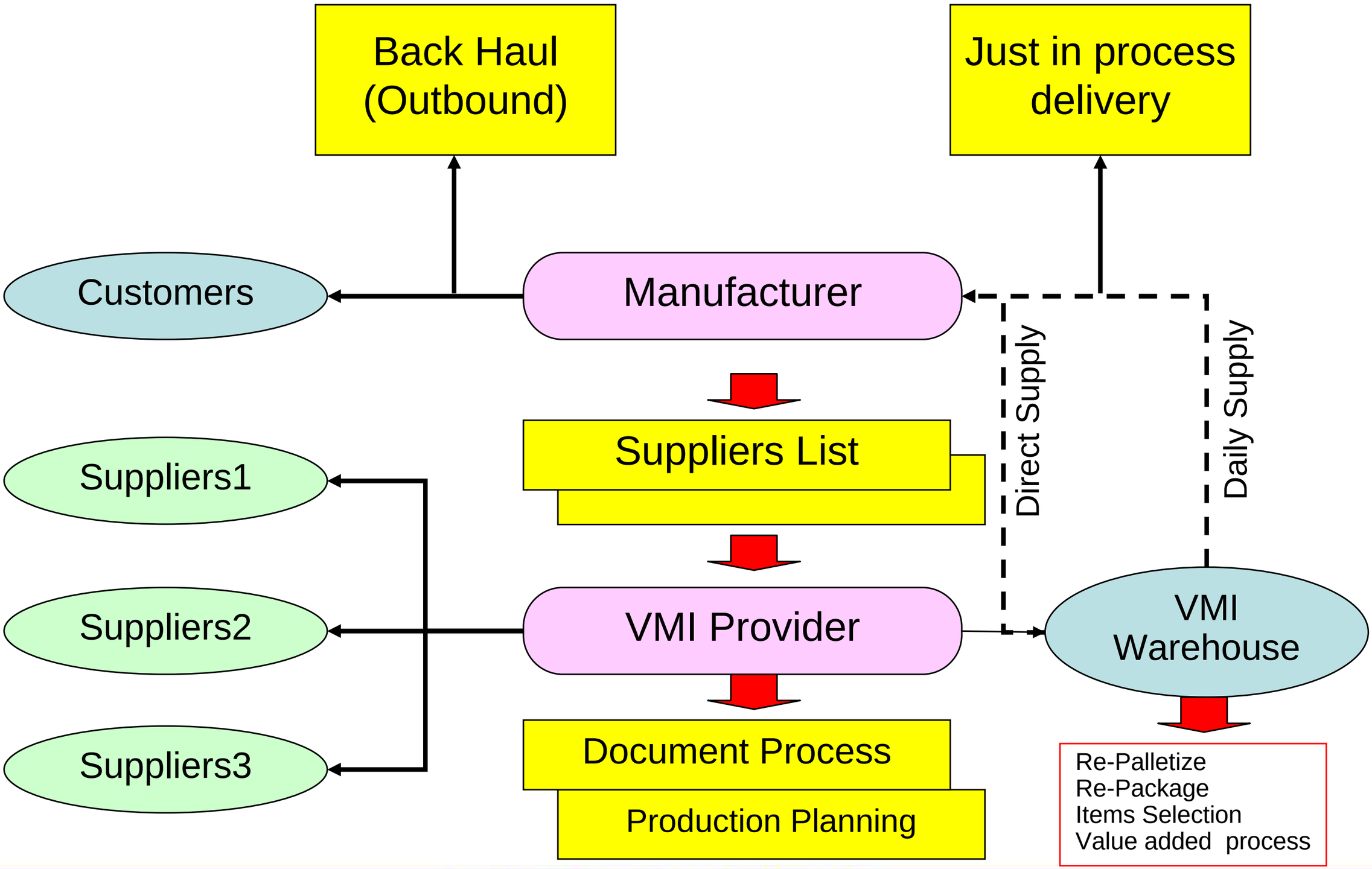
VMI : Vendor Managed Inventory Model
การลดสต๊อกด้วยการจัดการเวลารับวัตถุดิบจากคู่ค้า

การบริหารจัดการที่มีการปฏิสัมพันธ์เชิงบูรณาการกับคู่ค้าในโซ่อุปทานในลักษณะที่จะให้มีการ ส่งมอบวัตถุดิบที่เป็น Daily made to order ให้เป็นหน้าที่ของคู่ค้าที่เป็น Vendor จะต้องเป็นผู้บริหารจัดการสินค้าคงคลังในส่วนของตนเอง **สินค้าที่ส่งมอบโดยตรงเข้าไปในสายการผลิต ไม่ใช่เข้าไปเก็บในคลังสินค้า**

การลดสินค้าคงคลังด้วย VMI

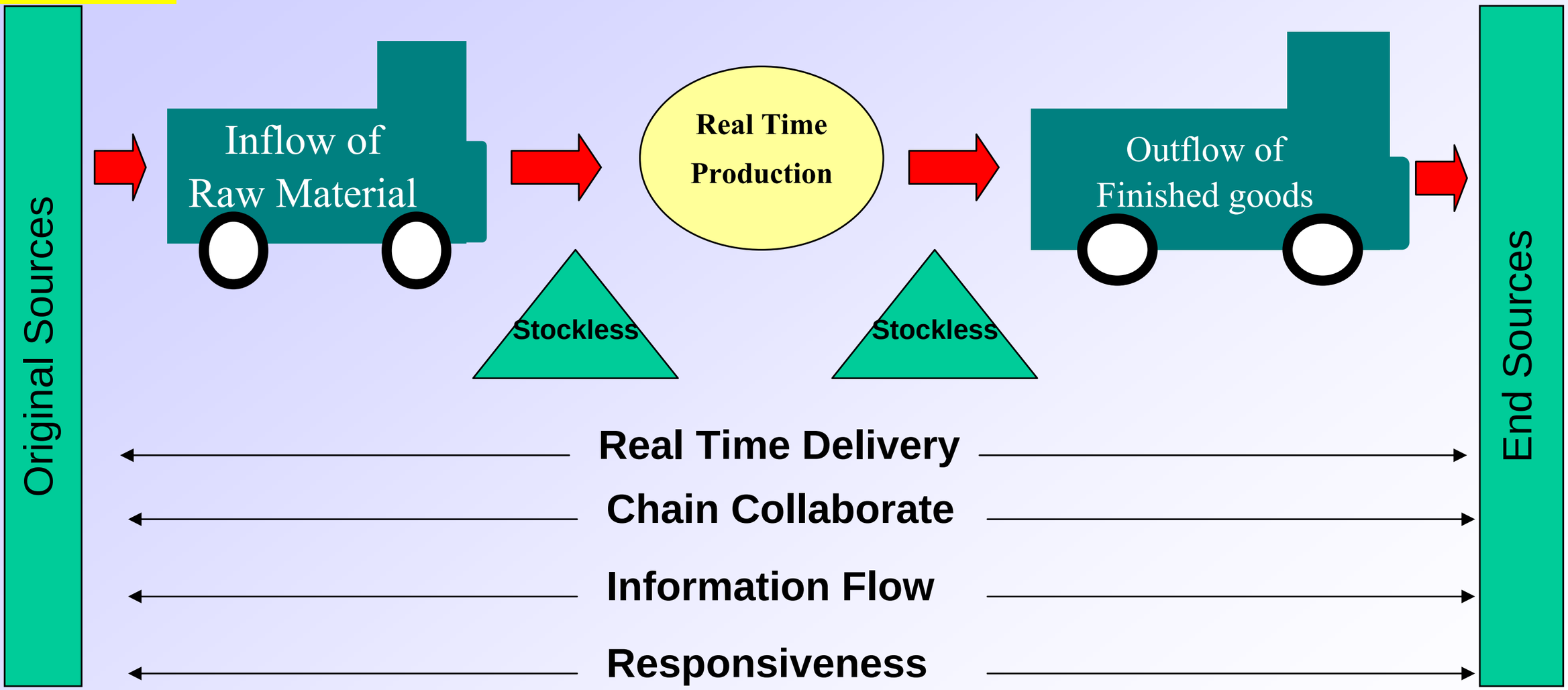


VMI : Vendor Managed Inventory



9

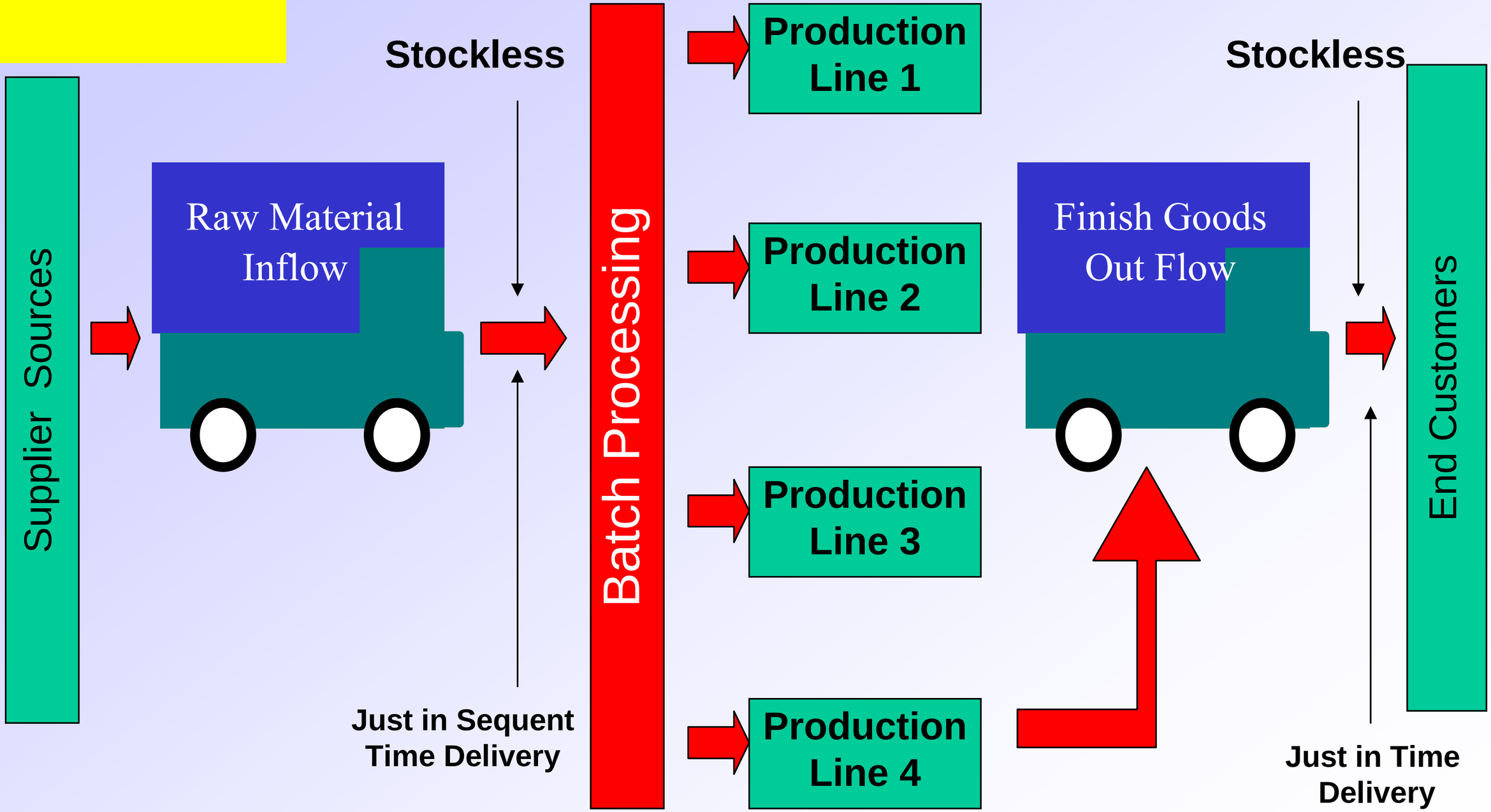
Kanban Model
กลยุทธ์โลจิสติกส์ด้วยการส่งมอบแบบกันบัง



ที่มา : ธนิต โสรัตน์ (2007)

10

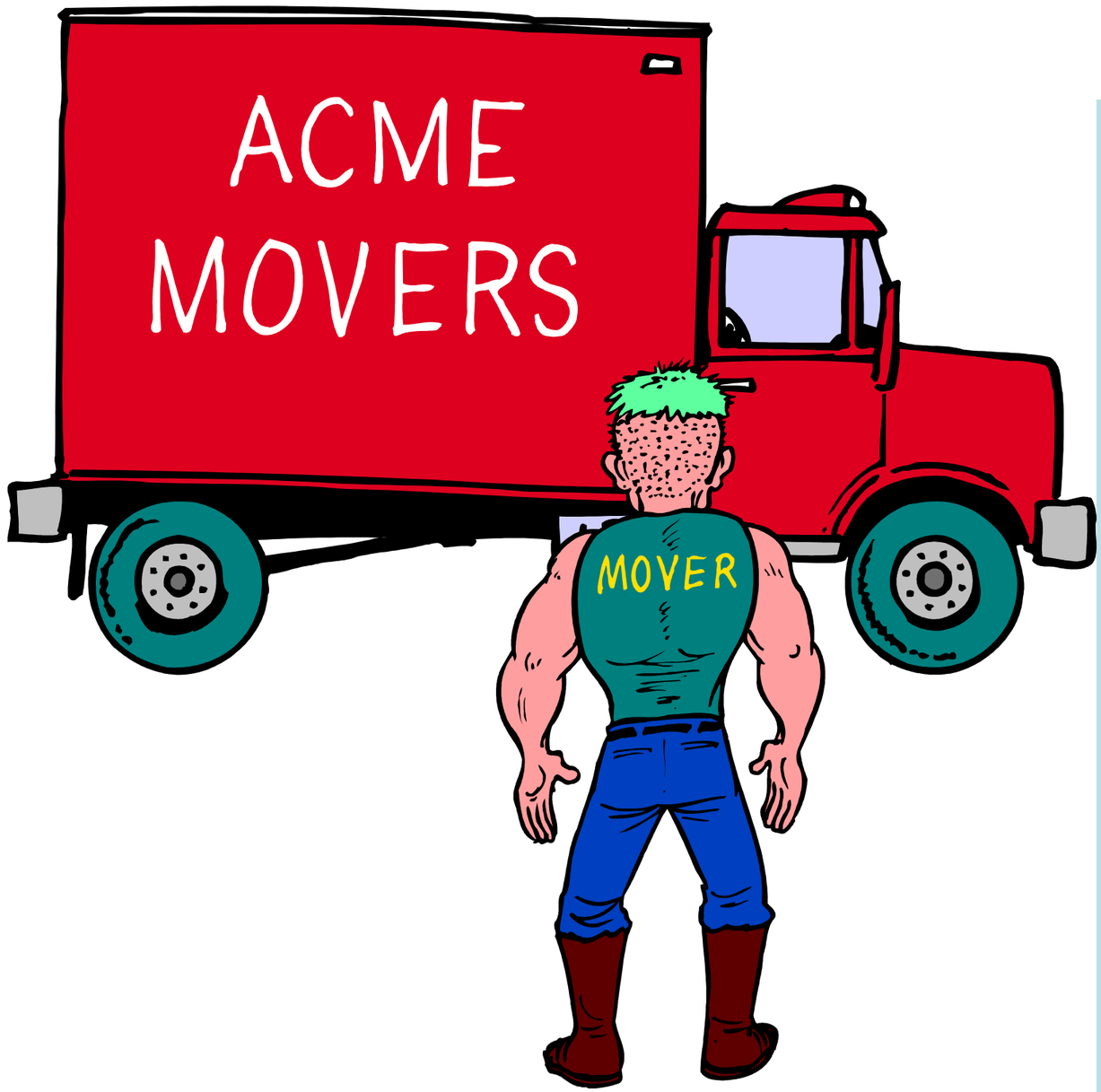
Lean Pull Production Model
กลยุทธโลจิสติกส์ด้วยการผลิตแบบลีน



ที่มา : ธนิต โสรัตน์ (2007)

Lean pull Method Strategies

การส่งมอบแบบลีน



ระบบการเปลี่ยนแปลงการผลิตให้มีความยืดหยุ่นและง่ายต่อการปรับเปลี่ยน โดยจะต้องมีการมอบหมายงานให้พนักงานมีการทำงานเป็นกลุ่มและรับผิดชอบร่วมกัน โดยลดระดับบังคับบัญชาให้สั้นที่สุด (Flat Organization) ระบบของลีนจะต้องมีการเพิ่มพูนความเชื่อมั่นและการสนองตอบที่มีประสิทธิภาพของแต่ละหน่วยงานในโซ่อุปทานเพื่อให้สามารถประกันเวลาต่อกัน

ธนิต โ

Lean Paradigm

- **Partnership Pull System** เป็นการเน้นประสิทธิภาพของการผลิตที่เป็นการผลิตเพื่อส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าแต่ละวัน จะต้องอาศัยความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นพันธมิตรเชิงธุรกิจทั้งกับลูกค้าและคู่ค้า
- **Lean Lead Time Reduction** เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพของการสนองตอบภายใต้สินค้าคงคลังที่น้อยที่สุด ดังนั้น การบริหารจัดการลดช่วงเวลาของการรอรับสินค้า จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่ทุกหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะต้องมีการวางแผนการผลิตร่วมกัน
- **Chain Collaborate** ระบบการจัดการระบบลีนจะเกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ของหน่วยงานระหว่างองค์กร ในการที่มีนโยบายร่วมกันในการลดสินค้าคงคลังและลดพื้นที่ของคลังสินค้า
- **Lean System Alliance** ความสามารถในการจัดการให้แต่ละหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกโซ่อุปทานต่างต้องมีข้อผูกมัดร่วมกันในการดำเนินการพันธะกิจตามที่ได้มีการตกลงเกี่ยวกับการส่งมอบสินค้าตรงตามเวลาและเงื่อนไข ซึ่งต่างได้ตกลงกัน
- **5Rs Delivery** ประกอบด้วย Right Time , Right Place , Right Quality ,Right Quantities, Right cost การที่แต่ละหน่วยงานต่างยึดมั่นในข้อตกลงของการส่งมอบแบบ Just in Sequent Time ส่งผลให้ไม่มีหรือเกือบไม่มีสินค้าคงคลัง

การจัดการสมัยใหม่แบบลีนในการลดต้นทุนโลจิสติกส์

1. ขจัดโครงสร้างและสั่งงานเป็นไปตามลำดับชั้น (Hierarchical Structures)การจัดโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Structure) จึงก่อให้เกิดความยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลง
2. นโยบายกำหนดการผลิต ขจัดการผลิตแบบผลัก (Push production) มุ่งการผลิตแบบดึง (Pull Production)
3. นำระบบสารสนเทศโลจิสติกส์มาใช้ในโซ่อุปทานอย่างเป็นบูรณาการ
4. กลยุทธ์ธุรกิจ มุ่งแนวการประหยัดจากความเร็วมุ่งความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ เพื่อสร้างความสามารถการแข่งขันในระยะยาว

Inventory Management Principle.

“Keep in mind.. Inventories does not current asset but there are your cost”

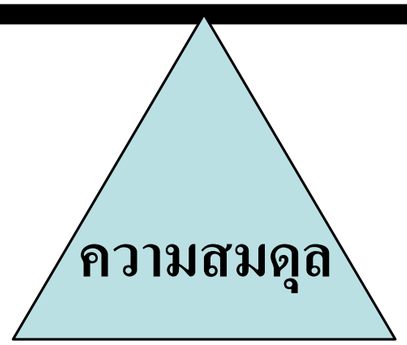
11

Back Haul Transport Model
การบริหารขนส่งเที่ยวเปล่า



ขนส่งเที่ยวเต็ม

Revenue



ขนส่งเที่ยวเปล่า

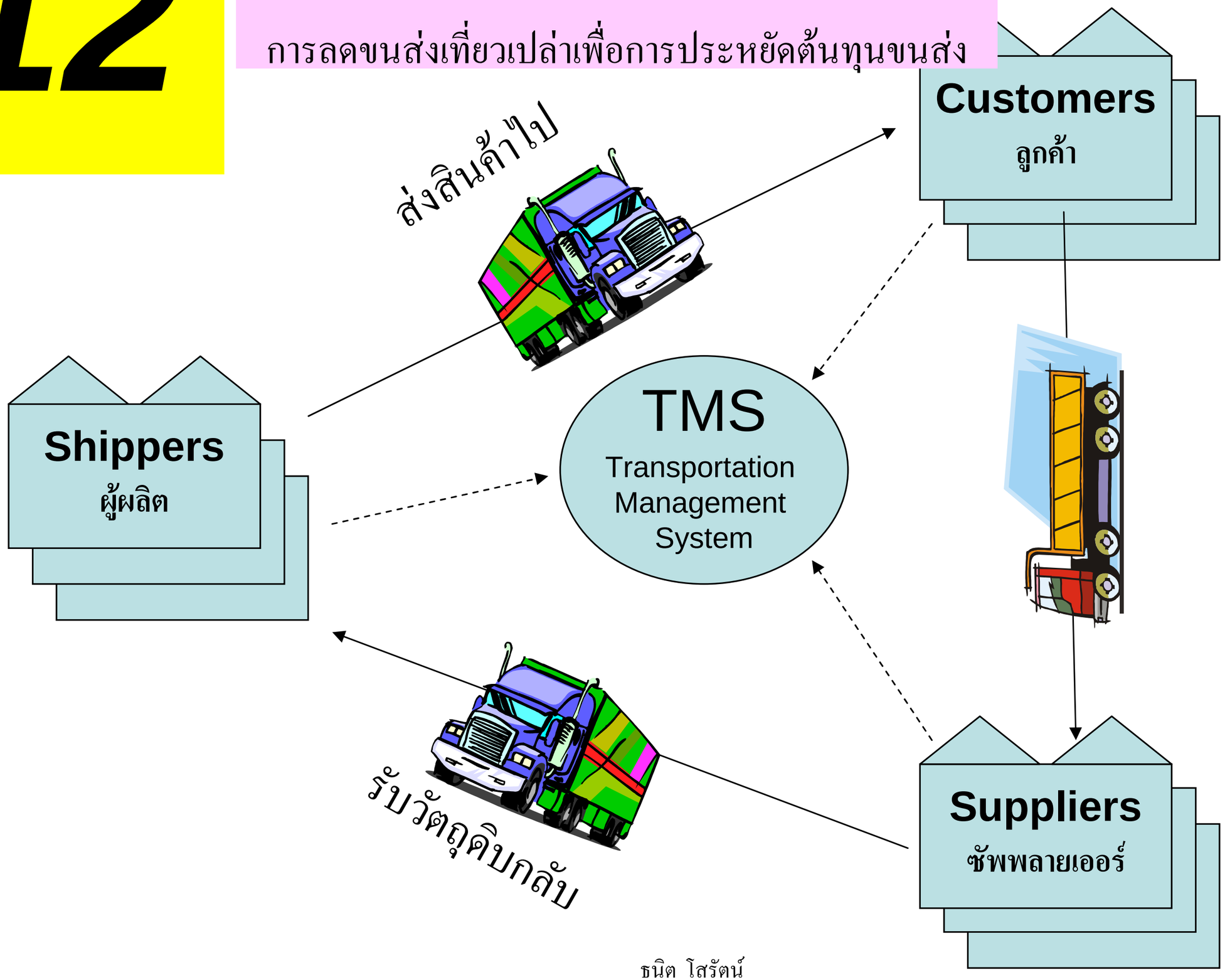
Cost

“Triple oil price”

12

TMS Model

การลดขนส่งเที่ยวเปล่าเพื่อการประหยัดต้นทุนขนส่ง



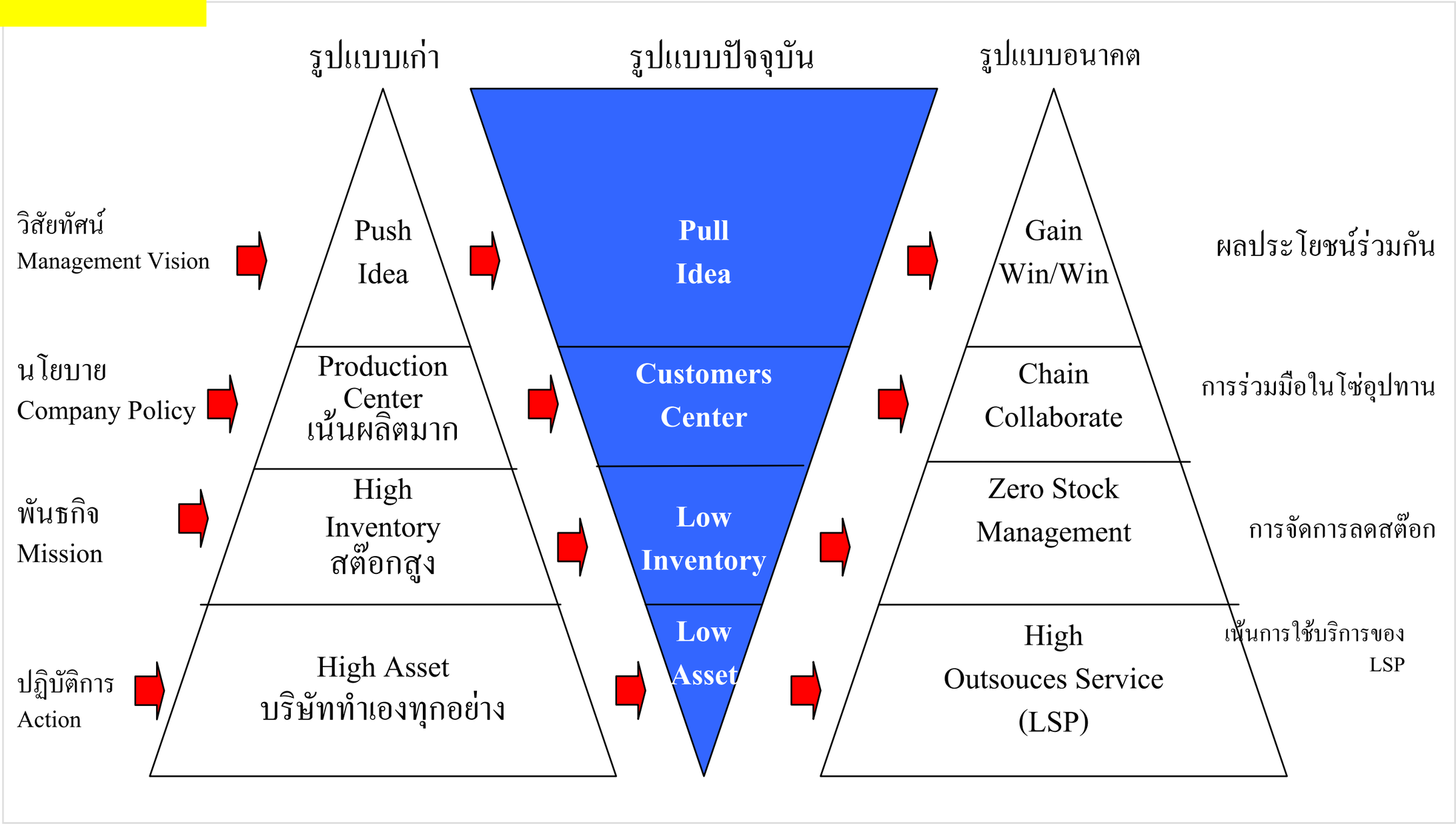
13 “Logistics Transportation Efficiency”

ระบบขนส่งที่มีประสิทธิภาพจะเป็นกลไกที่ใช้เพื่อสนองตอบต่อการจัดการโลจิสติกส์ในขั้นที่สง คือ นำไปใช้ในการลดต้นทนรวมโลจิสติกส์ ๆ

- ❑ Energy Save Choice
- ❑ Space & Time Utilize
- ❑ GPS Line Watching
- ❑ Leak & Lost Protection

14

Outsourcing Model
ทิศทางการใช้บริการของผู้ให้บริการภายนอก



กุญแจแห่งความสำเร็จในการทำกลยุทธ์โลจิสติกส์
Logistics Strategic Key Achievement

- Supply Chain Collaborate ความร่วมมือในโซ่อุปทาน
- Economy of speed ประหยัดจากความเร็ว
- Short Lead Time Management การลดระยะเวลาการส่งมอบ
- JIT Demand Responsiveness การสนองต่อความต้องการลูกค้าแบบทันเวลา
- Reliability & Trust การสร้างความเชื่อมั่น
- Total Cost Efficient ประสิทธิภาพของต้นทุนร่วมกัน
- Information Network เครือข่ายข้อมูลข่าวสาร

ประโยชน์ที่ได้จากการนำกลยุทธ์โลจิสติกส์ไปใช้ในองค์กร

1. **ลด** ระยะเวลาในการขนส่งและส่งมอบสินค้าตรงเวลา
2. **ลด** ต้นทุนโลจิสติกส์ทั้งด้านสินค้าคงคลังและค่าขนส่งสินค้า โดยเฉพาะในสภาวะต้นทุนน้ำมันสูง
3. **ลด** การสูญเสียโอกาสจากการเสียลูกค้า
4. **เพิ่ม** ขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล
5. **เพิ่ม** ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเข้าถึงตลาด
6. **เพิ่ม** ลูกค้าและกำไรอย่างยั่งยืนให้กับธุรกิจ

ปัจจัยในการทำแผนกลยุทธโลจิสติกส์ให้ประสบความสำเร็จ

- **กำหนดทิศทางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan direction)**
- **กำหนดเป้าหมายต้องชัดเจน (Business Goal management)**
- **ต้องมีการวัดผลการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (Performance measurement)**
- **การบูรณาการโซ่อุปทานไปในทิศทางเดียวกัน (Supply Chain Integration)**
- **การสร้างทีมและการสื่อสารในองค์กร (Team work Communication)**
- **ทำให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศ (Best Practice Organization)**
- **ฝ่ายจัดการ / เจ้าของ ต้องเอาจริง (Management must 100% Pay Attention)**

V-SERVE

Why Logistics Strategy are fail.

ทำไมการจัดทำกลยุทธ์โลจิสติกส์จึงล้มเหลว

- **Organization & culture structure.** โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวย / มีการต่อต้าน ทั้งบนดินและใต้ดิน
- **Communication fail build resistance.** การสื่อสารที่ไม่ดี
- **Used package management.** ใช้ระบบการจัดการเบ็ดเสร็จ
- **Non flexible personal.** ไม่ยืดหยุ่น / มีทฤษฎีแต่ปฏิบัติไม่ได้
- **Too many change in a short time.** สั่งงานรวนเร
- **Lack of top management support.** ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร / ผลประโยชน์ทับซ้อน
- **Lack of skill training.** ขาดทักษะการอบรมเชิงยุทธ



“ปัจจัยแห่งการประสบความสำเร็จในการลดต้นทุนโลจิสติกส์อยู่ที่ความสามารถของบริษัท ในการบริหารคนในองค์กรของตนเองให้เข้าใจถึงความร่วมมือในการทำงานร่วมกับเครือข่ายในโซ่อุปทานในฐานะเป็นหุ้นส่วนธุรกิจไม่ใช่เป็นเพียงคู่ค้า”

END