

แนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลองอ้างอิง การดำเนินงานซัพพลายเชน กรณีศึกษาบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย

วันที่รับบทความ: 15 กรกฎาคม 2562

วันแก้ไขบทความ: 17 ตุลาคม 2562

วันที่รับบทความ: 6 พฤศจิกายน 2562

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ¹ และ ปรีyakamol เอื้องอ้าย^{2*}

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR ของบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในประเทศไทยด้วย SCOR Racetrack ซึ่งเป็นวิธีการเฉพาะของสมาคมวิชาชีพด้านการจัดการซัพพลายเชนชั้นนำระดับโลกหรือ APICS และยังไม่เคยถูกนำมาประยุกต์ใช้กับบริษัทมหาชนในประเทศไทย งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและศึกษากระบวนการทำงานจากการปฏิบัติงานจริงของบริษัทกรณีศึกษา และนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากพื้นที่จริงมาวิเคราะห์ จากนั้นจึงสรุปผลการศึกษาและนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบพรรณนาวิเคราะห์

ผลการศึกษาพบว่า บริษัทกรณีศึกษาได้ดำเนินการประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR ด้วย SCOR Racetrack ประกอบด้วย 5 ระยะหลัก ได้แก่ 1) ระยะเตรียมความพร้อม (Pre-SCOR) ด้วยการให้ความรู้เกี่ยวกับซัพพลายเชนและแบบจำลอง SCOR รวมถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงานโครงการ 2) ระยะการระบุขอบเขตของซัพพลายเชน (Set the Scope) เป็นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของธุรกิจตลอดทั้งซัพพลายเชนและสถานะอุตสาหกรรม เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของแต่ละฝ่ายงาน 3) ระยะการออกแบบกระบวนการ (Configure the Supply Chain) เป็นการศึกษาการทำงานแต่ละกระบวนการปัจจุบันตลอดทั้งซัพพลายเชนและกำหนดตัวชี้วัดของซัพพลายเชนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ 4) ระยะในการกำหนดโครงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Optimize Projects) ด้วยการค้นหาโอกาสในการปรับปรุงจากกระบวนการทำงานปัจจุบัน เพื่อให้บรรลุผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และ 5) ระยะการประยุกต์ใช้ (Ready for Implementation) เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนด้วยการทดลองกระบวนการทำงานแบบใหม่ในส่วนงานต้นแบบ เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการทำงานที่ออกแบบไว้สามารถใช้งานได้จริง และสามารถขยายผลให้ครอบคลุมทั้งองค์กรต่อไปได้ จากกรณีศึกษา บริษัทมหาชนที่ต้องการประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR สามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

คำสำคัญ: กระบวนการซัพพลายเชน, แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน, แนวทางการปรับปรุงกระบวนการตามแบบจำลอง SCOR

*Corresponding author email: preeyakamon.a@gmail.com

¹ อาจารย์ บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี email: watcharapoj.sap@mail.kmutt.ac.th

² ผู้ช่วยวิจัย ศูนย์กลยุทธ์และความสามารถทางการแข่งขันองค์กร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี email: preeyakamon.a@gmail.com



The Application of Supply Chain Process Using Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model: Case Study of a Public Company in Thailand

Received: 15 July 2019

Revised: 17 October 2019

Accepted: 6 November 2019

Watcharapoj Sapsanguanboon¹ and Preeyakamon Auangui^{2*}

Abstract

This research aims to study how to application of supply chain process using SCOR model of a public company in Thailand with SCOR Racetrack, which is a unique method of APICS and has never been applied with public companies in Thailand. Research deploys qualitative research method using a case study, collected data of study from participation observation and the actual implementation of a case study company. The data is analyzed from the actual implementation. The result of this study is presented through descriptive analysis.

The result of this study shows that the case study company applies supply chain process using SCOR Model with SCOR Racetrack, which consists of 5 main steps: 1) Pre-SCOR - provide knowledge about the supply chain and the SCOR model for employees as well as define roles and responsibilities of the project team 2) Set the scope - create a common understanding of supply chain and industry situations in order to link each function in the supply chain as well as define metrics which align with business strategy 3) Configure the Supply Chain –study as-is supply chain processes and define the supply chain performance measurement to align with the business goals 4) Optimize Projects - define the improvement opportunities from as-is supply chain processes to achieve defined targets with project prioritization and 5) Ready for Implementation - prepare for the implementation of the to-be supply chain process through the experiment of designed supply chain processes in order to ensure that they are practical. The roll-out plan is also developed in this phase. From this case study, the public companies who are looking for the implementation of SCOR can use the result as a guideline to ensure the successful and efficient implementation.

Keywords: Supply Chain Process, Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model, SCOR Improvement Program Racetrack

*Corresponding author email: preeyakamon.a@gmail.com

¹ Lecturer, Graduate school of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi
email: watcharapoj.sap@mail.kmutt.ac.th

² Research Assistant, Center for Strategy and Enterprise Competitiveness, King Mongkut's University of Technology Thonburi
email: preeyakamon.a@gmail.com

บทนำ

ในปัจจุบันการแข่งขันทางการค้าจากกระแสโลกาภิวัตน์และระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องปรับตัว เพื่อรับมือกับสภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ และความต้องการในการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน ในปัจจุบันการแข่งขันทางการค้าไม่ได้แข่งขันกันในด้าน การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) หรือลดต้นทุนในการดำเนินงานเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการแข่งขันด้านความสามารถในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งประสิทธิภาพนี้จะต้องเกิดขึ้นตลอดทั้งซัพพลายเชน (ธันวา แก้วเศษ, 2557)

การจัดการซัพพลายเชน เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่องค์กรในปัจจุบันส่วนใหญ่นำมาใช้เพื่อเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้แก่องค์กร การจัดการซัพพลายเชนสามารถช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและความสามารถในการตอบสนองความต้องการให้แก่ลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการให้แก่ลูกค้าถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อองค์กร ดังนั้น การที่องค์กรจะอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงเช่นนี้จึงจำเป็นต้องสร้างความสามารถทางการแข่งขันทั้งซัพพลายเชน เครื่องมือที่ช่วยพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันของซัพพลายเชนและเป็นเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก คือ แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน (Supply Chain Operations Reference Model หรือ SCOR Model) เป็นแบบจำลองกระบวนการมาตรฐานซัพพลายเชนที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกอุตสาหกรรม แบบจำลองนี้จะช่วยให้แต่ละธุรกิจภายในซัพพลายเชนสามารถดำเนินงานได้เป็นมาตรฐานและสื่อสารด้วยภาษาเดียวกัน เนื่องจากนิยามของกระบวนการหลัก กระบวนการย่อย รวมถึงการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐาน (ธันวา แก้วเศษ, 2557; อติศักดิ์ ธีรานุกพัฒนา และชูศรี เที้ยศิริเพชร, 2554) ในปัจจุบันพบว่า ยังไม่มีการวิจัยที่ศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR ด้วย SCOR Racetrack กับองค์กรธุรกิจในประเทศไทย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR กับบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับองค์กรไทยที่มีความต้องการในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการภายในองค์กรให้เป็นมาตรฐานและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้แก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR ของบริษัทมหาชนด้วย SCOR Racetrack

ทบทวนวรรณกรรม

บริษัทมหาชน (Public Company)

บริษัทมหาชน คือ บริษัทประเภทหนึ่งตั้งขึ้นด้วยความประสงค์ที่จะเสนอขายหุ้นต่อประชาชน โดยระบุมูลค่าประสิทธิในหนังสือบริคณห์สนธิและผู้ถือหุ้นมีความรับผิดชอบจำกัดไม่เกินจำนวนเงินค่าหุ้นที่ต้องชำระ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2562) แสดงให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ของบริษัทมหาชน คือ การระดมทุนจากประชาชน โดยการเสนอขายหุ้นทั่วไป เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและเพิ่ม ปริมาณการลงทุนของประเทศ (พาขวัญ นุกุลกิจ, 2556)

ลักษณะโครงสร้างของบริษัทมหาชน มีดังนี้ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, ม.ป.ป.ก)

- 1) จำนวนผู้ถือหุ้น มีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป
- 2) ทุนจดทะเบียน ไม่มีการกำหนดจำนวนทุนจดทะเบียนขั้นต่ำไว้
- 3) มูลค่าหุ้นและการชำระเงินค่าหุ้น หุ้นของบริษัทมหาชนแต่ละหุ้นจะต้องมีมูลค่าเท่ากัน และต้องชำระค่าหุ้นครั้งเดียวเต็มมูลค่าหุ้น
- 4) จำนวนกรรมการ ต้องมีจำนวนกรรมการของบริษัทไม่น้อยกว่า 5 คน และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งต้องมีที่อยู่ในประเทศไทย

การจัดตั้งบริษัทมหาชน อาจดำเนินการด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง ดังนี้ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, ม.ป.ป.ช)

1) การจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท เริ่มโดยบุคคลธรรมดาตั้งแต่ 15 คน ขึ้นไปดำเนินการจดทะเบียนหนังสือบริคณห์สนธิ แล้วดำเนินการจัดทำหนังสือชื้อชวนประชาชนให้ซื้อหุ้นหรือเมื่อผู้เริ่มจัดตั้งได้จองซื้อหุ้นทั้งหมดครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิแล้ว ก็จะเรียกประชุมจัดตั้งบริษัท หลังจากนั้นผู้เริ่มจัดตั้งจะต้องส่งมอบกิจการและเอกสารทั้งปวงให้แก่คณะกรรมการของบริษัทมหาชนที่ได้รับเลือกตั้ง เพื่อนำความไปจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทต่อไป

2) การแปรสภาพบริษัทเอกชนเป็นบริษัทมหาชน บริษัทเอกชนอาจแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนได้ เมื่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติพิเศษตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

3) การควบบริษัท บริษัทมหาชนตั้งแต่บริษัท 2 บริษัทขึ้นไปหรือบริษัทมหาชนกับบริษัทเอกชนจะควบกันเป็นบริษัทมหาชนก็ได้ โดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นของแต่ละบริษัทที่จะควบเข้ากันลงมติไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน โดยในกรณีที่เป็นการควบกับบริษัทเอกชนที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทเอกชนนั้น จะต้องมามีมติพิเศษให้ควบกันตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

บริษัทมหาชนเสนอขายหุ้นต่อประชาชน ซึ่งจะต้องอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 แล้วนั้นยังจะต้องอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2535 ด้วย ดังนั้น จึงจะต้องมีที่ปรึกษาทางการเงินในการจัดเตรียมเอกสาร ให้คำปรึกษา ติดต่อประสานงานกับตลาดหลักทรัพย์ ติดตามผลการดำเนินงานและร่วมชี้แจงกับบริษัทเป็นระยะเวลา 1 ปี หลังจากที่เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนแล้ว ซึ่งจะมีหน่วยงานของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเข้ามาควบคุมและกำกับดูแล (พาขวัญ นุกุลกิจ, 2556)

ขั้นตอนของวิวัฒนาการซัพพลายเชน (Stages of Supply Chain Evolution)

การพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันตลอดทั้งซัพพลายเชนนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจขั้นตอนการจัดการซัพพลายเชน เพื่อให้ทราบลำดับการดำเนินงานภายในซัพพลายเชนให้สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นระบบ การจัดการซัพพลายเชนจะสะท้อนให้เห็นการจัดการซัพพลายเชนในแต่ละขั้นตอน โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 ระดับ ดังนี้ (Sharma, 2015; Aditya, 2018)

ขั้นที่ 1: Multiple Dysfunction เป็นการดำเนินงานในลักษณะที่แต่ละหน่วยงานยังไม่มี การเชื่อมโยงกันหรือมีการเชื่อมโยงระหว่างกันน้อยมาก เช่น การทำงานตามธุรกรรมการซื้อขาย เป็นต้น การดำเนินงานลักษณะนี้จะไม่มี การแลกเปลี่ยนและสื่อสารข้อมูลระหว่างกัน ไม่มีการดำเนินงานตามแบบแผน การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้ามักเกิดจากการคาดการณ์มากกว่าการใช้ข้อมูลทางการตลาด รวมถึงยังไม่มี การทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross Functional)

ขั้นที่ 2: Semi Functional Enterprise เป็นขั้นตอนที่ริเริ่มปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินงานภายในหน่วยงานกันเอง มีการปรับปรุงกระบวนการไหลของข้อมูลภายในหน่วยงานและกำหนด

บทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล แต่ยังไม่มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงยังไม่มี การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานกับซัพพลายเออร์หรือระหว่างหน่วยงานกับลูกค้า

บริษัทกรณีศึกษาถือเป็นองค์กรหนึ่งที่มีลักษณะการบริหารจัดการซัพพลายเชนแบบ Semi Functional Enterprise เนื่องจากมีลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นความสำคัญกับกิจกรรมภายในฝ่ายงานของตนเองอย่างเดียวย โดยไม่มีการบูรณาการภาพรวมของกิจกรรมการทำงานต่าง ๆ ตลอดทั้งซัพพลายเชน (End-to-End)

ขั้นที่ 3: Integrated Enterprise เป็นขั้นตอนของการดำเนินงานในรูปแบบการบูรณาการด้วยการนำระบบการวางแผนทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning หรือ ERP) เข้ามาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร เป็นลักษณะของการบริหารจัดการซัพพลายเชนตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ (End-to-End Supply Chain) เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันด้วยการรวมข้อมูลไว้ในฐานข้อมูลเดียวกัน

ขั้นที่ 4: Extended Enterprise เป็นขั้นตอนของการดำเนินงานด้วยการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรกับพันธมิตรทั้งซัพพลายเชน ไม่ว่าจะเป็นซัพพลายเออร์หรือลูกค้าเข้าด้วยกัน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานและพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการให้ดียิ่งขึ้น ขั้นตอนนี้จะเป็นการดำเนินงานที่มีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานและร่วมมือในการวางแผนและพัฒนาองค์กรตลอดทั้งซัพพลายเชน

กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR (SCOR Process)

แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน (Supply Chain Operation Reference Model หรือ SCOR Model) ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย Supply Chain Council ต่อมาองค์กรดังกล่าวได้มีการรวมตัวกับ APICS มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายกิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าตลอดทั้งซัพพลายเชน สิ่งสำคัญในการนำหลักการทำงานของแบบจำลองมาใช้กับองค์กร คือ การวางแผนการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการทำงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและมีโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการ (กฤติกา จินาชาญ, ภูเด่น แก้วภิบาล และเย็นจิต นาคพุ่ม, 2562; ัฉนวน แก้วเศษ, 2557) แบบจำลอง SCOR จะอธิบายกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินองค์กรภายในซัพพลายเชนที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ประกอบไปด้วย 6 กระบวนการหลักที่เรียกว่า SCOR Process ได้แก่ (APICS, 2017)

1. การวางแผน (Plan) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการดำเนินงานภายในซัพพลายเชน ประกอบด้วย การรวบรวมความต้องการ การรวบรวมทรัพยากร เช่น ปริมาณสินค้าคงคลังหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ การจัดสมดุลระหว่างความต้องการกับทรัพยากรเพื่อกำหนดแผนการดำเนินงาน
2. การจัดหาวัตถุดิบ (Source) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดหาวัตถุดิบ เพื่อนำมาใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้าหรือบริการ โดยครอบคลุมการจัดหาวัตถุดิบเพื่อผลิตไว้เป็นสินค้าคงคลัง (Make-to-Stock) ผลิตตามคำสั่งซื้อ (Make-to-Order) และผลิตโดยออกแบบตามคำสั่งซื้อ (Engineer-to-Order) ประกอบด้วย การคัดเลือกวัตถุดิบ การกำหนดตารางการจัดส่งวัตถุดิบ การรับวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ การตรวจสอบวัตถุดิบ การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบเพื่อจัดเก็บ และการอนุมัติการชำระเงินให้แก่ซัพพลายเออร์
3. การผลิต (Make) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรสภาพวัตถุดิบหรือการสร้างรูปแบบการบริการ เป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าผ่านขั้นตอนการประกอบ การผสมผสาน การแยกชิ้นส่วน การขึ้นรูปหรือกระบวนการทางเคมีให้เป็นสินค้าหรือบริการสำเร็จรูป มีขอบเขตครอบคลุมการผลิตสินค้าไว้เป็นสินค้า

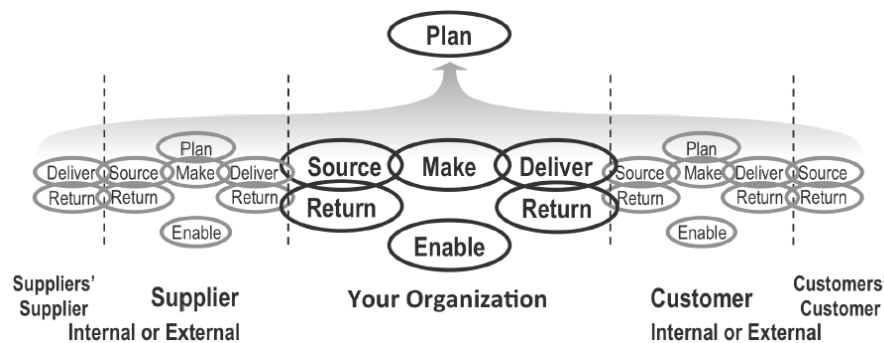
คงคลัง (Make-to-Stock) ผลิตตามคำสั่งซื้อ (Make-to-Order) และผลิตโดยออกแบบตามคำสั่งซื้อ (Engineer-to-Order)

4. การส่งมอบ (Delivery) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเติมเต็มคำสั่งซื้อของลูกค้า ประกอบด้วย การรับสินค้า การตรวจสอบสินค้า การจัดตารางส่งมอบสินค้า การจัดเตรียมสินค้าเพื่อจัดส่ง การบรรจุสินค้า การจัดส่งสินค้า และการออกไปแจ้งหนี้ให้แก่ลูกค้า

5. การส่งคืน (Return) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการไหลย้อนกลับของวัตถุดิบหรือสินค้า ประกอบด้วย การระบุความต้องการในการส่งคืน ตารางการส่งคืน และรับสินค้าที่ส่งคืน โดยกระบวนการซ่อมแซม (Refurbishing) การนำมาใช้ใหม่ (Recycling) และการแปรรูปทรัพยากรหลังจากที่ทรัพยากรผ่านการใช้งานแล้ว (Remanufacturing) จะไม่รวมอยู่ในกระบวนการส่งคืน

6. การสนับสนุนการดำเนินงาน (Enable) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการซัพพลายเชน ประกอบด้วย การจัดการหลักเกณฑ์ทางธุรกิจ การบริหารผลการดำเนินงาน การจัดการข้อมูล การจัดการทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การจัดการสัญญา การจัดการเครือข่ายภายในซัพพลายเชน การจัดการการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ และการจัดการความเสี่ยง

กระบวนการทำงานทั้ง 6 กระบวนการถูกกำหนดให้ดำเนินงานสอดคล้องกัน เพื่อให้เป็นมาตรฐาน และให้ส่วนงานต่าง ๆ ภายในซัพพลายเชนเกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน อีกทั้งทำให้การวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระบวนการต่าง ๆ ในซัพพลายเชนเป็นไปอย่างเป็นระบบ



ภาพที่ 1 กระบวนการทำงาน 6 กระบวนการตามหลัก SCOR Model
ที่มา: SCOR Supply Chain Operations Reference Version 12.0 (APICS, 2017)

แบบจำลอง SCOR กำหนดกระบวนการในซัพพลายเชนเป็น 4 ระดับ ได้แก่

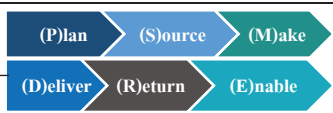

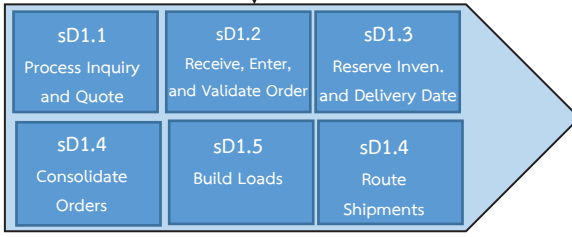
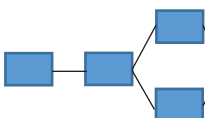
SCOR ระดับ 1 เป็นการกำหนดขอบเขตการดำเนินงานตามกระบวนการทำงาน 6 กระบวนการหลัก เพื่อใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของซัพพลายเชนภาพรวมในองค์กรและการตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของซัพพลายเชน

SCOR ระดับ 2 เป็นการกำหนดแนวทางของซัพพลายเชน โดยพิจารณาจากลักษณะการดำเนินงานขององค์กรจากลักษณะกลยุทธ์การดำเนินงานและสภาพแวดล้อมขององค์กร SCOR Model ได้กำหนดรูปแบบของการดำเนินงานทางธุรกิจออกเป็น 3 รูปแบบ คือ การผลิตสินค้าไว้เป็นสินค้าคงคลัง (Make-to-Stock) ผลิตตามคำสั่งซื้อ (Make-to-Order) และผลิตโดยออกแบบตามคำสั่งซื้อ (Engineer-to-Order)

SCOR ระดับ 3 เป็นการกำหนดรายละเอียดแต่ละกระบวนการทำงานทั้งภายในและระหว่างองค์กรที่ได้กำหนดไว้ใน SCOR ระดับ 2 โดยแต่ละกระบวนการย่อยจะมีตัววัดประสิทธิภาพ (Performance Metric) ของกระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)

SCOR ระดับ 4 เป็นส่วนประกอบย่อยของกระบวนการ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจขององค์กร ไม่ได้มีการกำหนดไว้ใน SCOR Model โดยจะเป็นกิจกรรมที่แต่ละองค์กรจะต้องกำหนดกิจกรรมย่อยในแต่ละกระบวนการทำงานให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับ SCOR ระดับที่ 3

ตารางที่ 1 แบบจำลองลำดับขั้นของ SCOR Model

ระดับ	ความหมาย	แผนผัง	รายละเอียด
SCOR ระดับ 1	กระบวนการหลัก		กำหนดขอบเขตและเป้าหมายประสิทธิภาพของซัพพลายเชน
SCOR ระดับ 2	หมวดหมู่ของกระบวนการ		กำหนดรูปแบบการดำเนินงานของซัพพลายเชน
SCOR ระดับ 3	องค์ประกอบของกระบวนการ		กำหนดองค์ประกอบของกระบวนการ ย่อย มุ่งเน้นที่กระบวนการ, ข้อมูลนำเข้า/ผลลัพธ์, ทักษะความสามารถ, ประสิทธิภาพ, แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดและความสามารถในการดำเนินงาน
SCOR ระดับ 4	เครื่องมือ/กิจกรรมปรับปรุง		การประยุกต์ใช้ตามรายละเอียดของแต่ละธุรกิจ

ที่มา: ประยุกต์จาก SCOR Supply Chain Operations Reference Version 12.0 (APICS, 2017)

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการตามแบบจำลอง SCOR (SCOR Improvement Program Racetrack) ประกอบด้วย 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 เรียกว่า Pre-SCOR เป็นขั้นตอนการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของซัพพลายเชนและแบบจำลอง SCOR รวมถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงานโครงการ

ระยะที่ 2 เรียกว่า Set the Scope เป็นขั้นตอนการระบุขอบเขตของซัพพลายเชน สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของธุรกิจตลอดทั้งซัพพลายเชนและสถานะอุตสาหกรรมในปัจจุบัน

ระยะที่ 3 เรียกว่า Configure the Supply Chain เป็นขั้นตอนการออกแบบกระบวนการ โดยจะศึกษาการทำงานแต่ละกระบวนการปัจจุบันตลอดทั้งซัพพลายเชนและกำหนดตัวชี้วัดของซัพพลายเชนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ

ระยะที่ 4 เรียกว่า Optimize Projects เป็นขั้นตอนในการกำหนดโครงการปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยการค้นหาโอกาสในการปรับปรุงต่างๆ จากกระบวนการทำงานในปัจจุบันเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

ระยะที่ 5 เรียกว่า Ready for Implementation เป็นขั้นตอนการเตรียมความพร้อมสำหรับการประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนด้วยการทดลองตามกระบวนการทำงานแบบใหม่



ภาพที่ 2 แนวทางการปรับปรุงกระบวนการตามแบบจำลอง SCOR
ที่มา: SCOR Supply Chain Operations Reference Version 12.0 (APICS, 2017)

ในธุรกิจชั้นนำระดับโลกได้มีการนำแบบจำลอง SCOR มาประยุกต์ใช้ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในซัพพลายเชนล่วงหน้าก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย (ธันวา แก้วเศษ, 2557; de Barros et al., 2015; Bolstorff & Rosenbaum, 2003) อาทิเช่น

- 1) การดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เช่น ความสามารถในการผลิต (Productivity) เพิ่มขึ้น ความสามารถในการบริหารจัดการสินทรัพย์และควบคุมสินค้าคงคลังได้ดีขึ้น ความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น ระยะเวลาการส่งมอบสินค้าลดลงและตรงเวลา เป็นต้น
- 2) ต้นทุนในการดำเนินงานลดลง เนื่องจากค่าใช้จ่ายแปรผันจากการจัดเก็บ การจัดส่งสินค้าลดลง
- 3) ความน่าเชื่อถือในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ส่งให้ลูกค้ามีระดับความพึงพอใจมากขึ้น
- 4) การติดต่อประสานงานระหว่างลูกค้าทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้ามีความแม่นยำเพิ่มขึ้น
- 5) สินค้าหรือบริการขององค์กรมีความหลากหลายมากขึ้น เนื่องจากความร่วมมือในการปรับปรุงและพัฒนา กับซัพพลายเออร์
- 6) มีมาตรวัดในการเปรียบเทียบประสิทธิภาพ (Benchmarking) เพื่อกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้สอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ
- 7) กระบวนการทำงานแต่ละฟังก์ชันดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ

ระเบียบวิธีวิจัย

1. งานวิจัยนี้ดำเนินการด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการศึกษาจากพื้นที่จริง และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2. การเลือกบริษัทกรณีศึกษา คือ บริษัทมหาชนแห่งหนึ่งที่ตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2531 มีทุนจดทะเบียนมากกว่า 1 พันล้านบาทและมีพนักงาน ณ ปี พ.ศ. 2561 จำนวนทั้งสิ้นประมาณ 15,000 คน กลุ่มธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษาแบ่งเป็น 6 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ 1) กลุ่มธุรกิจขายส่งและขายปลีกน้ำมันเชื้อเพลิงและแก๊ส 2) กลุ่มธุรกิจขนส่งและการจัดการคลังสินค้า 3) กลุ่มธุรกิจพลังงานทดแทนและธุรกิจผลิตจำหน่ายไบโอดีเซลและน้ำมันปาล์มบริโภค 4) กลุ่มธุรกิจระบบการบริหารและซ่อมบำรุงอุปกรณ์ 5) กลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม และ 6) กลุ่มธุรกิจศูนย์บริการและซ่อมบำรุงยานพาหนะ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและศึกษากระบวนการทำงานของบริษัทกรณีศึกษาจากการศึกษาในพื้นที่จริง รวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้อง กระบวนการระหว่างเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยมีการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น หากผู้ให้ข้อมูลยังให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือยังไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจะมีการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมนั้นมีความถูกต้อง แม่นยำ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ฝ่าย ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการ

4. การวิเคราะห์ นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากพื้นที่จริงมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปจากนั้นจึงสรุปผลการศึกษาและนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบพรรณนาวิเคราะห์

ผลการวิจัย

แนวทางการประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR ของบริษัทกรณีศึกษา

กระบวนการประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR ของบริษัทกรณีศึกษาได้ดำเนินกิจกรรมตามแนวทางการปรับปรุง SCOR (SCOR Improvement Program Racetrack) ประกอบด้วย 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 คือ การเตรียมการ (Pre-SCOR) ระยะนี้เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่คณะทำงานโครงการ การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะทำงาน ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทกรณีศึกษาที่เล็งเห็นและให้ความสำคัญในการสนับสนุนผู้เชี่ยวชาญในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับซัพพลายเชนและแบบจำลอง SCOR ให้แก่คณะทำงานโครงการ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจหลักการและนิยามของแบบจำลอง SCOR ได้อย่างถูกต้อง ถือเป็น การเพิ่มพูนความรู้ให้แก่คณะทำงานโครงการให้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ บริษัทกรณีศึกษายังประยุกต์ใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนากระบวนการ เพื่อให้คณะทำงานโครงการทุกคนมีเป้าหมายในการปรับปรุงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเล็งเห็นประโยชน์ของการปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงมุ่งเน้นปัจจัยด้านการบริหารโครงการด้วยกิจกรรมการสื่อสาร เพื่อประสิทธิภาพในการประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ระยะที่ 2 คือ การระบุขอบเขต (Set the Scope) วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของระยะนี้ คือ เพื่อให้คณะทำงานโครงการมีความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของธุรกิจ ความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน และองค์ประกอบซัพพลายเชนของธุรกิจ ผู้จัดการโครงการทำการติดตาม และตรวจสอบผลการเก็บรวบรวมข้อมูลของคณะทำงานโครงการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คณะทำงานโครงการเกิดความเข้าใจ ตระหนักและเห็น

ความสำคัญของการทำงานในรูปแบบซัพพลายเชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้จัดการโครงการมอบหมายให้คณะทำงานโครงการหารือร่วมกับผู้บริหารระดับสูงแต่ละกลุ่มธุรกิจ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของธุรกิจให้ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลให้การวิเคราะห์เครือข่ายภายในซัพพลายเชนมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

จากการดำเนินงานในระยะนี้ของบริษัทกรณีศึกษาพบว่า คณะทำงานโครงการมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแบบจำลอง SCOR ไม่ชัดเจนจากขาดทักษะภาษาอังกฤษ ส่งผลทำให้เกิดข้อจำกัดในการแปลความหมายของคำศัพท์และคำนิยามต่าง ๆ จากคู่มือ เนื่องจากปัจจุบันยังไม่คู่มือ SCOR ฉบับภาษาไทยที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน ผู้จัดการโครงการร่วมกับคณะที่ปรึกษาโครงการจึงให้คำแนะนำและอธิบายความหมาย รวมถึงการจัดทำสื่อเพื่ออธิบายคำศัพท์เกี่ยวกับ SCOR พร้อมยกตัวอย่างที่สอดคล้องกับการทำธุรกิจจริง การจัดกิจกรรมทดสอบความรู้เกี่ยวกับ SCOR เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้มากขึ้น จึงเป็นผลให้การดำเนินการประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR ดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น

นอกจากนี้พบว่า บริษัทกรณีศึกษาประสบปัญหาบางประการ เช่น คณะทำงานโครงการติดภารกิจงานประจำ จึงทำให้ผู้รับผิดชอบในการดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูลไม่เพียงพอ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงจึงจัดสรรบุคลากรทำหน้าที่คณะทำงานโครงการที่เหมาะสมให้เพิ่มเติม เพื่อให้ดำเนินกิจกรรมได้อย่างสมบูรณ์และผู้จัดการโครงการได้ช่วยชี้แจงให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจและให้การสนับสนุนด้านข้อมูล สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า การสนับสนุนและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้จัดการโครงการถือเป็นแรงผลักดันปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลให้การประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ระยะที่ 3 คือ การออกแบบกระบวนการซัพพลายเชน (Configure the Supply Chain) ระยะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้คณะทำงานโครงการเข้าใจขั้นตอนการทำงานแต่ละกระบวนการย่อย ขอบเขตการทำงานที่เชื่อมโยงกัน การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของซัพพลายเชน ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ ปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินการระยะที่ 3 สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คือ การสร้างทัศนคติเชิงบวกหรือแรงจูงใจให้แก่คณะทำงานโครงการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการรวบรวมข้อมูลได้ทราบถึงประโยชน์ที่จะได้จากการออกแบบกระบวนการทำงานให้สามารถดำเนินการเชื่อมโยงตลอดทั้งซัพพลายเชน เมื่อคณะทำงานโครงการมีความตั้งใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะได้รับ คณะทำงานโครงการจึงแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในกลุ่มธุรกิจและระหว่างกลุ่มธุรกิจมากขึ้น เพื่อให้การออกแบบกระบวนการซัพพลายเชนสอดคล้องกับการทำงานจริงและเกิดความเข้าใจกระบวนการทำงานของแผนกถัดไปและแผนกก่อนหน้าได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผู้จัดการโครงการยังมีบทบาทในการติดตาม และตรวจสอบผลดำเนินงานของคณะทำงานโครงการอย่างต่อเนื่อง ขั้นตอนระยะนี้ยังประสบปัญหาคณะทำงานโครงการยังคงไม่เข้าใจแนวคิดต่างๆ ตามแบบจำลอง SCOR เนื่องจากความคลุมเครือของนิยาม คณะที่ปรึกษาและผู้จัดการโครงการจึงได้หารือและทำความเข้าใจแนวคิดต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้าใจให้ไปในทิศทางเดียวกันและสื่อสารให้คณะทำงานโครงการรับทราบได้อย่างถูกต้องและทั่วถึง เพื่อให้การประยุกต์ใช้ถูกต้องแบบหลักของ SCOR และดำเนินการรวบรวมข้อมูลต่อไปได้อย่างราบรื่น

ระยะที่ 4 คือ การระบุโอกาสในการปรับปรุง (Optimize Projects) มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานในปัจจุบัน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของซัพพลายเชนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผู้จัดการโครงการยังจำเป็นต้องสร้างการยอมรับและทัศนคติเชิงบวกให้แก่คณะทำงาน

โครงการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากคณะทำงานโครงการและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสนับสนุนข้อมูลเกิดความกังวลว่า การระบุข้อบกพร่องของกระบวนการทำงานในปัจจุบันจะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การทำงาน ผู้จัดการโครงการจึงสื่อสารและชี้แจงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจของวัตถุประสงค์ที่แท้จริง ส่งผลให้พนักงานคลายความกังวล นำไปสู่การลดแรงต้าน และสนับสนุนข้อมูลที่สำคัญให้แก่คณะทำงานโครงการ

นอกจากนี้แล้วผู้จัดการโครงการยังมีบทบาทในการสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อไม่ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมองว่า การกำหนดเป้าหมายเป็นแรงกดดันในการทำงานในอนาคต แต่เป็นการนำเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร หนึ่งในแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สำคัญ คือ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงในการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่จำเป็นภายใต้แบบจำลอง SCOR ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายภายในองค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยให้เกิดความรู้และเข้าใจรูปแบบการดำเนินงานและสามารถบูรณาการกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ตลอดจนการพัฒนากระบวนการปฏิบัติการณ์ที่มีอยู่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่เห็นชอบให้มีการศึกษารายละเอียดเชิงลึกของระบบปฏิบัติการนั้น ๆ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ระยะที่ 5 คือ การประยุกต์ใช้ (Ready for Implementation) ระยะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR ภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงานของซัพพลายเชนจากการออกแบบกระบวนการทำงานแบบใหม่ (To-Be Process) แต่ละกระบวนการให้เป็นมาตรฐาน (Processes Standardization) ตามหลักของ SCOR Process คณะทำงานโครงการจะต้องทำการทดลองปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานแบบใหม่ในสถานที่ต้นแบบ เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการทำงานที่ออกแบบไว้สามารถใช้งานได้จริง ช่วยแก้ไขจุดบกพร่องและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของซัพพลายเชนให้ดียิ่งขึ้นได้ก่อนจะนำไปประยุกต์ใช้จริงทั้งองค์กร คณะทำงานโครงการและผู้จัดการโครงการได้ร่วมกันสื่อสารกระบวนการทำงานแบบใหม่ให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทำงานทั้งหมดรับทราบและเข้าใจอย่างทั่วถึง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและเข้าใจกระบวนการทำงานที่ออกแบบไว้ได้อย่างถูกต้อง นอกเหนือจากการที่ผู้จัดการโครงการได้ดำเนินการชี้แจงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้จัดการโครงการยังได้สื่อสารประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจและยอมรับกระบวนการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้เกิดการประยุกต์ใช้งานจริงและลดแรงต่อต้านของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อดำเนินการทดสอบกระบวนการทำงานแบบใหม่ในสถานที่ต้นแบบแล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งคือผู้บริหารระดับสูงกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด และการสื่อสารให้แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในอนาคตตามกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่อย่างชัดเจน เพื่อให้กระบวนการทำงานที่ออกแบบไว้สามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR เป็นการกำหนดกระบวนการทำงานของส่วนต่างๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและมีโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเชื่อมโยงกันตลอดทั้งซัพพลายเชน ส่งผลให้การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานและระหว่างองค์กรพันธมิตรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถควบคุม ตรวจสอบ และประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ การประยุกต์ใช้

กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR ด้วย SCOR Racetrack เป็นการปรับกระบวนการทำงานภายในองค์กรอย่างเป็นระบบด้วย 5 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เป็นการเตรียมความพร้อมด้วยการอบรมและเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับซัพพลายเชนและแบบจำลอง SCOR ให้ทุกคนเข้าใจหลักการและนิยามของแบบจำลอง SCOR ได้อย่างถูกต้อง รวมถึงชี้แจงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงานโครงการอย่างชัดเจน จากการสังเกตการดำเนินระยะนี้ของบริหารกรณีศึกษาพบว่า คณะทำงานโครงการยังมีเป้าหมายในการปรับปรุงที่ไม่สอดคล้องกันและยังไม่เข้าใจประโยชน์ของการปรับปรุงกระบวนการอย่างชัดเจน ระยะที่ 2 เป็นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของธุรกิจด้วยการรวบรวมข้อมูลของธุรกิจตลอดทั้งซัพพลายเชน เพื่อให้คณะทำงานโครงการเข้าใจความเชื่อมโยงของแต่ละฝ่ายงานในธุรกิจ ระหว่างการดำเนินระยะนี้พบว่า คณะทำงานโครงการติดภารกิจอื่นรวมทั้งงานประจำที่รับผิดชอบ ส่งผลให้การดำเนินรวบรวมข้อมูลล่าช้าและไม่ต่อเนื่อง ระยะที่ 3 เป็นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานแต่ละกระบวนการย่อยและขอบเขตการทำงานที่เชื่อมโยงกันตลอดซัพพลายเชน ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายของธุรกิจ ระหว่างการดำเนินระยะนี้พบว่า คณะทำงานโครงการยังมีความเข้าใจแบบจำลอง SCOR ไม่เพียงพอและไม่ถูกต้อง ส่งผลให้การดำเนินรวบรวมข้อมูลผิดพลาดและล่าช้า ระยะที่ 4 เป็นการระดมสมองผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการซัพพลายเชนทุกฝ่ายในการค้นหาจุดบกพร่องของกระบวนการทำงานในปัจจุบัน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของซัพพลายเชน ระหว่างการดำเนินระยะนี้พบว่า คณะทำงานโครงการเกิดความกังวลในการรวบรวมข้อมูลจะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การทำงานและการกำหนดเป้าหมายปรับปรุงจะเป็นแรงกดดันในการทำงานในอนาคต ส่งผลให้การดำเนินรวบรวมข้อมูลไม่ชัดเจนและคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง และระยะที่ 5 เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR ภายในองค์กรตามกระบวนการทำงานแบบใหม่ด้วยการทดลองปฏิบัติจริงในสถานที่ต้นแบบ เพื่อทดสอบความเป็นไปได้ของกระบวนการซัพพลายเชนที่ออกแบบไว้ ระหว่างการดำเนินระยะนี้พบว่า ผู้ปฏิบัติงานรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ทั่วถึงทุกส่วนและเข้าใจกระบวนการทำงานที่ออกแบบไว้ไม่ถูกต้อง ส่งผลให้ใช้เวลาในดำเนินโครงการมากกว่าแผนที่กำหนด แนวทางการปรับปรุงตาม SCOR Racetrack เป็นแนวทางในการปรับกระบวนการทำงานอย่างค่อยเป็นค่อยไปและศึกษากระบวนการอย่างละเอียดถี่ถ้วน จึงจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยให้แก่คณะทำงานโครงการ และสื่อสารให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินงานตามกระบวนการซัพพลายเชนรูปแบบใหม่ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน เพื่อการประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนภายในบริหารกรณีศึกษาประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากกรณีศึกษาครั้งนี้ บริษัทมหาชนที่ต้องการประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR สามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อทำให้บรรลุตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR เป็นการปรับปรุงกิจกรรมของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เป็นมาตรฐานเดียวกันตลอดทั้งซัพพลายเชน การออกแบบกระบวนการให้มีประสิทธิภาพนั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR ประสบความสำเร็จ คือ การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในทุกกระบวนการทั้งซัพพลายเชนตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการซัพพลายเชนจนไปถึงการนำไปใช้งานจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการออกแบบกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงอย่างทั่วถึงและชัดเจนถือเป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนประสบความสำเร็จ ตลอดจนการสื่อสารในการสร้างทัศนคติเชิงบวกที่จะ

เกิดจากการดำเนินงานเชื่อมโยงร่วมกันตลอดทั้งซัพพลายเชน เพื่อขจัดปัญหาต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานตามกระบวนการรูปแบบใหม่ได้อย่างถูกต้อง

นอกจากนี้ การกำหนดโครงสร้างองค์กรสำหรับกระบวนการทำงานแบบซัพพลายเชนด้วยการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละฝ่ายให้สอดคล้องกับกระบวนการซัพพลายเชนตามแบบจำลอง SCOR ให้มีความเหมาะสมและชัดเจน ถือเป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการประยุกต์ใช้กระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ หากไม่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ดูแล ควบคุมและติดตามของกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนจะส่งผลให้การประยุกต์ใช้กระบวนการซัพพลายเชนรูปแบบใหม่ดำเนินงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญของปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอีกปัจจัยหนึ่งที่จะส่งเสริมให้การประยุกต์ใช้กระบวนการทำงานได้สำเร็จ คือ ทรัพยากรบุคคลขององค์กรทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือพนักงานที่จำเป็นจะต้องมีองค์ความรู้เกี่ยวกับซัพพลายเชนและการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามรูปแบบกระบวนการซัพพลายเชนรูปแบบใหม่ได้ถูกต้อง ครบถ้วน และเกิดความเชี่ยวชาญในการจัดการซัพพลายเชนอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (ม.ป.ป.ก). *พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535*. สืบค้นเมื่อ 5 เมษายน 2562, สืบค้นจาก https://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=1005&filename=law04.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (ม.ป.ป.ช). *การจดทะเบียนบริษัทมหาชนจำกัด*. สืบค้นเมื่อ 5 เมษายน 2562, สืบค้นจาก https://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=5889.
- กฤติกา จินาชาญ, ภูเด่น แก้วภิบาล และเย็นจิต นาคพุ่ม. (2562). *ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ การเลี้ยงเปิดไซในจังหวัดนครศรีธรรมราช*. ใน เอกสารนำเสนอผลงานวิชาการระดับชาติ “วลัยลักษณ์วิจัย” ครั้งที่ 11 (หน้าที่ 1-6). นครศรีธรรมราช: ม.ป.ท.
- ฉันทา แก้วเศษ, (2557). *การประยุกต์ใช้แบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง*. งานนิพนธ์การศึกษาวชิยาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พาขวัญ นุกุลกิจ. (2556). *การเข้าเป็นหุ้นส่วนไม่จำกัดความรับผิดชอบของบริษัทมหาชนจำกัด*. งานนิพนธ์การศึกษานิติศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อดิศักดิ์ ธีรานุพัฒนา และชูศรี เที้ยศิริเพชร. (2554). การจัดลำดับความสำคัญของมาตรวัดและกระบวนการหลักของโซ่อุปทาน โดยวิธีแบบจำลองกระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับขั้น. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 33(127), 1-32.
- Aditya. (2018). *Introduction to Supply Chain & It's Management*. Retrieved May 27, 2019, from <https://tech-turf.com/introduction-supply-chain-its-management/>
- APICS. (2017). *SCOR Supply Chain Operations Reference (Version 12.0)*. Chicago: n.p.
- Bolstorff, P., & Rosenbaum, R. (2003). *Supply chain excellence: A handbook of dramatic improvement using the SCOR model*. New York: AMACOM.

de Barros, A. P., Ishikiriya, C. S., Peres, R. C., & Gomes, C. F. S. (2015). Processes and benefits of the application of information technology in supply chain management: an analysis of the literature. *Procedia Computer Science*, 55, 698-705.

Sharma, P. (2015). *Stages of Supply Chain Management Evolution*. Retrieved April 19, 2019, from <http://www.threadpunter.com/supply-chain-management/stages-of-supplychain-management-evolution/>

Translated Thai References

Department of Business Development. (n.d. a). *Public Limited Companies Act, 1992*. Retrieved April 5, 2019 from <https://www.dbd.go.th/ewtnews.php?nid=1005&filename=law04>. (in Thai)

Department of Business Development. (n.d. b). Public company registration. Retrieved April 5, 2019, from https://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=5889. (in Thai)

Krittika Jinachan, Pudon Kaewpibal & Yenjit Narkphum. (2019). *The efficiency of logistic operation of laying ducks in Nakhon Si Thammarat*. In The 11th Walailak Research National Conference (p. 1-6). Nakhon Si Thammarat: n.p. (in Thai)

Thunwa Kaewket. (2014). *Application of SCOR Model in A Building Material Company*. Master of Laws, Graduate School, Chulalongkorn University. (in Thai)

Pa-kwan Nukulki. (2013). *Public Limited Company as an Unlimited Partner*. Master of Science, Graduate School, Chulalongkorn University. (in Thai)

Adisak Theeranupattana & Chusri Theasiripetch. (2011). Prioritization of Supply Chain Metrics and Core Processes: An Analytic Hierarchy Process - based Model. *Chulalongkorn Business Review*, 33(127), 1-32. (in Thai)