

การจัดการซัพพลายเชน

Supply Chain Management

ศรัณยา แสงลิ้มสุวรรณ

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

Sarunya Sanglimsuwan, MBA

The Technology Promotion Association (Thai - Japan)

บทคัดย่อ

ซัพพลายเชน (Supply chain) เป็นเครือข่ายความร่วมมือที่อำนวยความสะดวกในเรื่องของการกระจายวัตถุดิบหรือสินค้า โดยจะรวมเอางานด้านการจัดหาวัตถุดิบ การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบไปสู่กระบวนการผลิตสินค้าขั้นต้นและสินค้าสำเร็จรูป และการกระจายสินค้าสำเร็จรูปเหล่านั้นไปสู่ลูกค้า เรื่องของซัพพลายเชนนี้นสามารถนำมาปฏิบัติใช้ได้ทั้งในองค์กรที่ทำงานด้านการผลิตและในองค์กรที่ทำงานด้านการบริการ เพียงแต่อาจมีความซับซ้อนแตกต่างกันไปตามประเภทของอุตสาหกรรม และตามลักษณะขององค์กร ในอดีต องค์กรที่เกี่ยวข้องกับซัพพลายเชนไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ทำงานด้านการตลาด การกระจายสินค้า การวางแผน การผลิต และการจัดซื้อ จะทำงานแยกกันเป็นอิสระ โดยแต่ละองค์กรจะมีวัตถุประสงค์เฉพาะเป็นของตนเอง และมักจะเกิดข้อขัดแย้งระหว่างองค์กรอยู่เสมอๆ เช่น วัตถุประสงค์ของงานการตลาดจะมุ่งเน้นที่การให้บริการแก่ลูกค้าให้ได้มากที่สุดและขายให้ได้ยอดขายจำนวนมาก ซึ่งมักจะขัดแย้งกับเป้าหมายของงานด้านการผลิตและการกระจายสินค้า หรืองานด้านการผลิตก็จะออกแบบให้สายการผลิตสามารถผลิตสินค้าได้จำนวนมากและใช้ต้นทุนต่ำ โดยไม่ค่อยคำนึงถึงเรื่องระดับสินค้าคงคลัง และความสามารถในการกระจายสินค้า เป็นต้น ข้อขัดแย้งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเกิดขึ้นจากการที่องค์กรมีแผนงานที่ไม่เป็นหนึ่งเดียวกัน หรือมีจำนวนแผนงานมากพอๆ กับจำนวนธุรกิจที่มี พุดง่ายๆ ก็คือ ต้องมีกลไกบางอย่างที่จะมาผนวกรวมนงานที่แตกต่างกันเหล่านี้เข้าด้วยกัน และการจัดการซัพพลายเชนก็เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะช่วยให้การบูรณาการงานต่างๆ เหล่านี้ประสบผลสำเร็จ สำหรับงานสำคัญๆ ที่ถือเป็นพื้นฐานในการจัดการซัพพลายเชนมีอยู่ด้วยกัน 11 งาน คือ 1) การวางแผนความต้องการ 2) การวางแผนการส่งมอบ 3) การวางแผนงานระดับองค์กร 4) การวิเคราะห์และจัดการสถานการณ์ 5) การกำหนดแผนการผลิตและตารางการผลิต 6) การเติมเต็มคำสั่งซื้อของลูกค้า 7) การจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า 8) การจัดการวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ 9) การวางแผนการขาย การผลิต และสินค้าคงคลัง 10) การจัดการกับผู้ส่งมอบสินค้า และ 11) การวางแผน Supply Chain

Abstract

A supply chain is a network of facilities and distribution options that performs the functions of procurement of materials, transformation of these materials into intermediate and finished products and the distribution of these finished products to customers.

Supply chains exist in both service and manufacturing organizations, although the complexity of the chain may vary greatly from industry to industry and firm to firm.

Traditionally, marketing, distribution, planning, manufacturing, and the purchasing organization along the supply chain operated independently. These organizations have their own objectives and these are often conflicting. Marketing's objective of high customer service and maximum sales conflict with manufacturing and distribution goals. Many manufacturing operations are designed to maximize throughput and lower costs with little consideration for the impact on inventory levels and distribution capabilities.

The result of these factors is that there is not a single, integrated plan for the organization - there were as many plans as businesses. Clearly, there is a need for a mechanism through which these different functions can be integrated together. Supply chain is a strategy through which such an integration can be achieved.

The following are eleven basic functions for supply chain management.

1. Demand Planning
2. Supply Planning
3. Corporate Planning
4. Event Management and Analysis
5. Factory Planning and Scheduling
6. Order Fulfillment
7. Order Management
8. Product Lifecycle Management
9. Sales, Operation and Inventory Planning
10. Supplier Management
11. Supply Chain Planning

บทนำ

การแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจอุตสาหกรรมในปัจจุบัน สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูงสุดจากผู้ผลิตรายใดถึงมือลูกค้าก่อน ด้วยราคาที่เหมาะสม ย่อมมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างแน่นอน หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจก็คือ QCD (Quality, Cost, Delivery)

ดังนั้น ธุรกิจต่างๆ จึงต้องพยายามปรับกระบวนการของตนให้สามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพด้วยต้นทุนที่ต่ำ (ซึ่งจะมีผลต่อราคาสินค้าหรือบริการที่ถูกลงด้วย) และสามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้ตรงเวลา เพื่อจะได้สามารถสนองตอบความต้องการของผู้บริโภคที่แปรเปลี่ยนอยู่เสมอให้ได้มากที่สุด

การจัดการงานของผู้ผลิตเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งในยุคนี้จึงไม่ใช่เรื่องง่ายๆ อีกต่อไปแล้ว ยิ่งมีคู่แข่งมากขึ้นเท่าใด ความยากก็ยิ่งมีมากขึ้นเป็นทวีคูณ ผู้บริหารขององค์กรจึงต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการเพื่อสร้างประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน ในอันที่จะทำให้การนำเสนอสินค้าหรือบริการออกสู่ตลาดนั้น มีความรวดเร็วมากที่สุด เพื่อสร้างโอกาสในการขายสินค้าหรือบริการได้ก่อนคู่แข่งรายอื่น รวมทั้งยังทำให้สามารถกำหนดราคาในระดับที่สูงกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ ได้ ก่อนที่จะมีคู่แข่งเข้ามาแข่งขันมากขึ้นในอนาคต

กระบวนการที่จะก่อให้เกิดสิ่งต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นได้นั้น จะต้องอาศัยการจัดการการไหลของสินค้าหรือบริการจากจุดเริ่มต้นของวัตถุดิบจนถึงมือลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการเคลื่อนไหลเหล่านี้เรียกว่า Logistics ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน นับตั้งแต่การจัดหา การจัดซื้อ การจัดการวัตถุดิบ การวางแผนการผลิต การจัดการคลังสินค้า การจัดการขนส่ง การจัดการการกระจายสินค้า และการจัดการลูกค้า

กิจกรรม Logistics ทั้งหมดนี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทาน หรือ Supply Chain (ในที่นี้จะขอใช้ทับศัพท์ว่า Supply Chain) ซึ่งการจัดการ Supply Chain ก็เป็นการนำเอาระบบ Logistics ของแต่ละบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกันมาเชื่อมต่อกัน เพื่อให้การไหลของวัตถุดิบและสินค้าไปสู่ลูกค้าเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการที่โลกการค้า การแข่งขันในปัจจุบันเป็นโลกที่ “ความเร็ว” และ “คุณภาพ” กลายเป็นสิ่งสำคัญในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม และเป็นตัวตัดสินความอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจนั้นๆ อีกด้วย ดังนั้น เรื่องของ Logistics and Supply Chain Management จึงกลายเป็นกลยุทธ์อันทรงพลังสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมในยุคนี้

เรื่องของ Logistics and Supply Chain Management นั้น ก็มีหลายปัจจัยที่จะนำหรือทำให้ทุกฝ่ายหรือทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหลของสินค้าหรือนำบริการไปสู่มือของผู้บริโภค มารวมมือกันทำงานอย่างเป็นระบบและเชื่อมต่อกันอย่างแนบสนิท โดยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมตอดังกล่าว

ปัญหาต่างๆ ที่เคยเกิดขึ้นจากการขนส่งสินค้าที่ไม่แม่นยำ ต้นทุนการผลิตสูง การผลิตสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ การไม่ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่อยู่ใน Supply Chain เดียวกัน การกระจายสินค้าที่ไม่มีประสิทธิภาพ การขาดความเชื่อมโยงของข้อมูลจากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่ง ราคาสินค้าหรือบริการสูง จนถึงปัญหาที่ลูกค้าไม่พอใจในสินค้าหรือบริการ ปัญหาต่างๆ เหล่านี้สามารถแก้ไขได้ หากผู้ผลิตหันมาให้ความสำคัญ เข้าใจถึงบทบาท และความเร่งด่วนที่จะจัดการกับเรื่องของ Logistics and Supply Chain มากขึ้น

แนวคิดและที่มา

แนวคิดในเรื่อง Supply Chain นี้ เริ่มนำมาใช้ ในวงการสินค้าอุปโภคบริโภคขนาดใหญ่ก่อน แต่ในปัจจุบัน ได้แพร่หลายไปอย่างกว้างขวางแทบทุกอุตสาหกรรมทั้ง สินค้าและบริการ ตั้งแต่อุตสาหกรรมปิโตรเคมี การคมนาคม ไปจนถึงธุรกิจค้าปลีก พุดง่าย ๆ ก็คือ แนวคิดในการจัดการ Supply Chain สามารถนำมาใช้ได้กับธุรกิจทุกขนาด ตั้งแต่บริษัทขนาดใหญ่ไปจนถึงธุรกิจครอบครัวเรือน

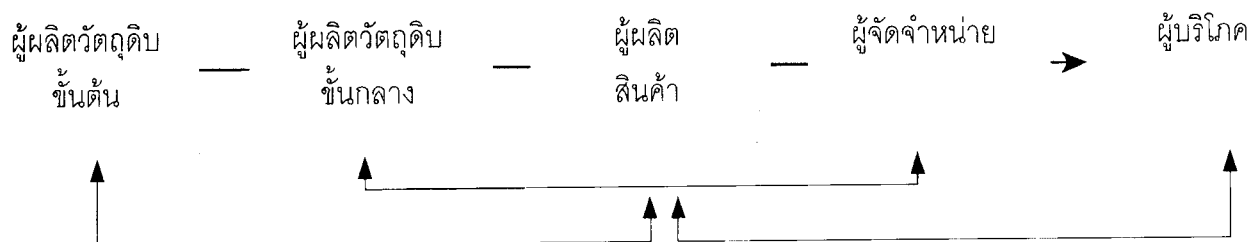
ในปัจจุบัน แนวคิดนี้ได้รับความนิยมในการ นำมาใช้เป็นหลักในการจัดการมากขึ้น เนื่องจากธุรกิจต่างๆ ได้รับแรงกดดันจากการแข่งขันในตลาด ซึ่งผู้ผลิตสินค้าต้อง พยายามที่จะลดต้นทุนให้ได้มากที่สุด เพื่อให้สามารถ แข่งขันในตลาดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งตัวสินค้าเองไม่มีความแตกต่างกันมากเท่าใดนัก ดังนั้น หนทางเดียวที่จะมีโอกาสเติบโตหรือขยายตลาดได้ ก็คือ การแข่งขันในเรื่องราคา ซึ่งก็คือ การลดต้นทุนการผลิตลง นั้นเอง

ในอดีตการลดต้นทุนการผลิต (Cost Reduction) มักจะเกี่ยวเนื่องกับการลดราคาวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต อื่นๆ เช่น แรงงาน หรือลดคุณภาพวัตถุดิบ แต่ต่อมา เมื่อมีการเน้นในเรื่องของ “คุณภาพ” และ “การเพิ่มผลผลิต” มากขึ้น แนวความคิดในการลดต้นทุนการผลิต เป็นต้น เช่นนี้ก็ลดน้อยลง และก็เริ่มหันมาพิจารณากระบวนการ จัดการอีกครั้ง ว่ามีจุดใดที่จะสามารถลดต้นทุนได้บ้าง นับตั้งแต่การผลิตจนถึงการนำสินค้าสู่ผู้บริโภค ซึ่งในแต่ละช่วงก็จะเกี่ยวข้องกับคู่ค้ามากมาย ได้แก่ ผู้ผลิต ผู้ขาย วัตถุดิบ และผู้จัดจำหน่าย (Distributor/ Retail Outlets)

ถ้าจะต้องให้คำจำกัดความของแนวคิดการจัดการ

Supply Chain ก็คงพอสรุปได้ว่าเป็นการจัดการกระบวนการ การนำสินค้า ตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบจนถึงการส่งสินค้า ถึงมือลูกค้า โดยอาศัยความร่วมมือกันระหว่างคู่ค้า โดย แต่ละฝ่ายมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ การเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) ภายในทุกขั้นตอนของกระบวนการ Supply Chain และลดต้นทุนการดำเนินงานโดยรวมให้ต่ำลง ซึ่ง ผลของการลดต้นทุนและการเพิ่มประสิทธิภาพตลอด กระบวนการนี้ จะเป็นผลดีทั้งต่อผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้ผลิต สินค้าสำเร็จรูป และผู้จัดจำหน่ายที่จะมีโอกาสทำกำไรได้ มากขึ้น ในรูปของตัวเงินหรือโอกาสทางธุรกิจอื่นๆ และใน ส่วนของผู้บริโภค ก็มีโอกาที่จะซื้อสินค้าในราคาที่ต่ำลง รวมทั้งสังคมโดยรวมก็ได้ประโยชน์จากการใช้ทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

ในการจัดการ Supply Chain นี้ จะเริ่มจากจุดที่ สัมพันธ์ใกล้ตัวก่อน คือ มีผู้เกี่ยวข้องอยู่สองหรือสามราย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้รับมอบสินค้ากับผู้ส่งมอบสินค้า หลังจาก นั้นจึงค่อยๆ ทำการจัดการห่วงโซ่ต่อไปเป็นทอดๆ จนครบ วงจร หรือจะทำเพียงช่วงใดช่วงหนึ่งก็ได้ ไม่ผิดกติกาแต่ อย่างใด เพียงแต่จะไม่ได้ผลเท่าที่ควรเท่านั้น เพราะหาก ทำได้ต่อเนื่องทุกขั้นตอนก็จะเห็นภาพรวมของ Supply Chain ดังกล่าวได้ชัดเจนขึ้น มองเห็นปัญหา และลดต้นทุนใน การดำเนินงานได้มากขึ้น ซึ่งต้นทุน (Cost) ที่กล่าวถึงนี้ หมายถึง ต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่สินค้า (Non Value-added Costs) เช่น ต้นทุนการเก็บสินค้า การจัดการ สินค้าคงคลัง การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ งาน เอกสารซ้ำซ้อน การขนส่งที่ขาดประสิทธิภาพ เป็นต้น



ต้นทุนอีกประการหนึ่งที่สำคัญก็คือ เวลา เพราะเวลาหมายถึง ต้นทุนดอกเบี้ย และโอกาสการขาย โอกาสทำกำไร หรือโอกาสที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างอื่น ที่ต้องสูญเสียไป ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็เช่น ต้นทุนในการเก็บสต็อกสินค้ายังมีสต็อกมากเท่าใด ก็หมายถึงจำนวนดอกเบี้ยที่ต้องจ่ายมากขึ้นเท่านั้น หรือในการส่งของที่ล่าช้ากว่ากำหนด/การผลิตสินค้าที่ล่าช้า ก็หมายถึง การสูญเสียโอกาสทางตลาดที่มีมูลค่านับไม่ถ้วน เป็นต้น

จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ

ในทางปฏิบัติ การนำแนวคิดการจัดการ Supply Chain มาใช้มักจะทำเป็นช่วงๆ ระหว่างผู้ที่ทำธุรกิจต่อเนื่องกัน เช่น ระหว่างผู้ผลิตสินค้ากับผู้จำหน่ายสินค้า และ/หรือระหว่างผู้ผลิตสินค้ากับผู้ผลิตวัตถุดิบ โดยทำไปพร้อมๆ กันไป โดยคำนึงถึงเรื่องของการจัดการภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถจะนำวัตถุดิบไปสู่การผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปที่ลูกค้าต้องการ และทำการส่งมอบให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วโดยมีต้นทุนต่ำที่สุดเป็นสำคัญ

ปัจจุบันมีหลายๆ บริษัทพยายามนำเอาระบบ IT มาใช้ใน Supply Chain มากขึ้น แต่จากผลการวิจัยของบริษัท Aberdeen Group ได้ระบุว่า มีเพียง 30% เท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการเชื่อมต่อระหว่างแหล่งข้อมูลมีความยุ่งยากซับซ้อน การเชื่อมต่อระหว่างฐานข้อมูลของผู้ใช้งานกับฐานข้อมูลของบริษัทแม่ในระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ซึ่งอยู่ต่างสถานที่กันทำได้ลำบาก แม้จะมีการนำเอาเทคโนโลยี Internet มาช่วยในการเข้าถึงฐานข้อมูลที่อยู่ระยะไกลแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากข้อมูลมีความแตกต่างกัน การเชื่อมโยงกันจึงมีอุปสรรคมากมาย ยากต่อการใช้งาน และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานได้

ซึ่งในแง่ของ Supply Chain แล้ว ลำพังระบบ ERP อย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ เพราะ Supply Chain ต้องการข้อมูลจากฐานข้อมูลในระบบอื่นมาเชื่อมต่อกัน เช่น ข้อมูลจากระบบลูกค้าสัมพันธ์ (CRM : Customer Rela-

tionship Management) ข้อมูลการจัดการระบบขนส่ง (LRM : Logistics Resource Management), ข้อมูลการจัดการวงจรผลิตภัณฑ์ (PLM : Product Lifecycle Management) และจากระบบฐานข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และในการเชื่อมต่อข้อมูลนั้นจำเป็นจะต้องมีระบบสำหรับการเชื่อมต่อที่ดี ที่สามารถเชื่อมระหว่างระบบต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถมองเห็นข้อมูลจากระบบต่างๆ เป็นระบบฐานข้อมูลเดียวกัน นอกจากนี้ ยังต้องง่ายต่อการใช้งาน ต้องมีระบบป้องกันรักษาข้อมูลที่ดีและมีประสิทธิภาพ จึงจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในระบบ Supply Chain ทำงานได้ง่ายขึ้น ลดระยะเวลาการทำงาน และใช้ต้นทุนต่ำลงด้วย

สำหรับระบบงานที่สำคัญๆ ในการจัดการ Supply Chain นั้น มีอยู่ด้วยกันหลายระบบ โดยแต่ละระบบจะมีการเชื่อมโยงต่อกันตามการไหลของงาน และในปัจจุบันก็มีการพัฒนาซอฟต์แวร์ขึ้นมาเพื่อช่วยให้การจัดการ Supply Chain ง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

งานที่สำคัญๆ ที่ต้องดำเนินการในการจัดการ Supply Chain ได้แก่

1. การวางแผนความต้องการ (Demand Planning)

เป็นจุดเริ่มต้นของ Supply Chain นิยามง่าย ๆ คือ การวางแผนให้มีสต็อกน้อยที่สุดแต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีที่สุด แต่จะทำได้ยากมากในทางปฏิบัติ และจะซับซ้อนมากเมื่อมีปัจจัยอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น มีคลังสินค้าหรือสถานที่จัดจำหน่ายสินค้าหลายแห่ง สินค้ามีอายุสั้น ความสามารถในการผลิตของผู้ผลิต หรือผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier) และ/หรือโรงงานมีข้อจำกัด

ดังนั้น ข้อมูลจากทุกส่วน เช่น ประวัติการขาย คำสั่งซื้อจากลูกค้า การพยากรณ์การขาย ข้อมูลส่งเสริมการขาย ข้อมูลสินค้าที่จัดส่งจริง และปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องปรับปรุงข้อมูลให้ถูกต้องตลอดเวลา เพื่อสามารถนำมาวิเคราะห์และวางแผนให้ใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุด



2. การวางแผนการส่งมอบ (Supply Planning)

การจัดการความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการส่งมอบสินค้าของผู้ส่งมอบสินค้า เป็นสิ่งที่มีความยุ่งยากเป็นอย่างมากในการจัดการและการวางแผนกระบวนการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ส่งมอบสินค้า ถือเป็นสิ่งจำเป็น ผู้ซื้อควรแจ้งให้ผู้ส่งมอบสินค้าทราบแผนความต้องการสินค้าทั้งระยะยาวและระยะสั้น และแผนนั้นต้องถูกต้องหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริง เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ส่งมอบสินค้าที่จะต้องเตรียมสินค้าไว้รองรับความต้องการ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้ส่งมอบสินค้าก็ต้องสามารถทราบได้ทันที เพื่อจะได้สามารถเปลี่ยนแปลงแผนงานการส่งมอบสินค้าได้ตรงกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ผลที่ได้จากการวางแผนการส่งมอบอย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะช่วยให้ผู้ส่งมอบสินค้าสามารถลดระยะเวลาการส่งมอบให้เร็วขึ้น (Lead Time) และยังสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการส่งสินค้าเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการได้ทันที (Just as Needed) ส่วนในแง่ของผู้ซื้อ (Buyers) การวางแผนร่วมกันจะนำไปสู่การได้รับส่วนลดทางการค้า การสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดี การได้รับเงื่อนไขการชำระเงินพิเศษ และการหมุนเวียนของวัตถุดิบหรือสินค้าที่ดีขึ้น

3. การวางแผนงานระดับองค์กร (Corporate Planning)

ผู้ผลิตที่มีสายการผลิตจำนวนมาก มีโรงงานผลิตหลายแห่ง หรือมีสถานที่จัดจำหน่ายสินค้าหลายแห่ง ย่อมทราบดีถึงความท้าทายในการจัดการแผนการผลิตให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Corporate Goals) เช่นเดียวกับบริษัทที่มีเป้าหมายเพิ่มการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีการแนะนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด มีการขยายสู่ตลาดใหม่ มีการหาแหล่งผู้ขายและผู้ผลิตสินค้าใหม่ มีการวางแผนจัดการหรือโต้ตอบคู่แข่ง ย่อมทราบดีถึงความท้าทายในการวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดย

เฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนงานในช่วงที่มีเวลาจำกัด และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนนั้นควรมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์และทดสอบแผนงานหรือความน่าจะเป็นต่างๆ เพื่อจะได้สามารถสรุปแผนงานได้เร็วที่สุด และนำไปใช้ได้ในระยะยาว โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับสูงสุดทั้งในด้านการเงินและการปฏิบัติงาน

4. การวิเคราะห์และจัดการสถานการณ์ (Event Management and Analysis)

เนื่องจาก Supply Chain เป็นระบบต่อเนื่อง ดังนั้น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะมีผลกระทบเป็นลูกโซ่ไปทั้งระบบ การรับรู้ปัญหาล่วงหน้า การรับรู้ปัญหาอย่างรวดเร็ว การป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิด และการแก้ไขปัญหาอย่างทันทั่วที่เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

ดังนั้น ระบบ Supply Chain จึงต้องมีการออกแบบระบบที่สามารถจัดเก็บเป้าหมายขององค์กร และสามารถทำการเปรียบเทียบเป้าหมายที่วางไว้กับผลที่เกิดขึ้นจริงหรือผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หากผลที่เกิดขึ้นเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ระบบจะต้องสามารถแจ้งเตือนเมื่อมีปัญหา และพร้อมที่จะเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องทันที เพื่อลดหรือขจัดปัญหาที่จะเกิดขึ้น

5. การกำหนดแผนการผลิตและตารางการผลิต (Factory Planning and Scheduling)

หากการวางแผนการผลิตไม่เหมาะสม ย่อมส่งผลให้โรงงานมีสินค้าระหว่างการผลิตสูง ปัญหากำลังการผลิตไม่เพียงพอและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บางสายการผลิตว่าง เพราะไม่มีสินค้าให้ผลิต หรือบางฝ่ายมีการทำงานล่วงเวลาโดยไม่จำเป็น ผลก็คือไม่สามารถส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าได้ตามกำหนด ลูกค้าขาดความเชื่อถือและลดหรือยกเลิกคำสั่งซื้อ

การเตรียมกำลังการผลิตและวัตถุดิบสำหรับการผลิตให้เพียงพอ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการวางแผนการผลิต ฝ่ายผลิตจำเป็นต้องรับข้อมูลที่ถูกต้องว่าจะผลิตอะไร เมื่อใด จำนวนเท่าใด และจะผลิตอะไรก่อนหลัง โดยแผนการผลิตต้องคำนึงถึงข้อจำกัดต่างๆ ในสายการผลิต (Resource Constrains) ต้องมีการจัดอันดับงานที่เหมาะสมเพื่อลดเวลาที่เสียไปในการติดตั้งเครื่องจักร และต้องสามารถเพิ่มปริมาณผลผลิตให้มากขึ้น เพื่อให้การใช้ทรัพยากรต่างๆ เกิดประโยชน์สูงสุด

6. การเติมเต็มคำสั่งซื้อของลูกค้า (Order Fulfillment)

ในหลายๆ องค์การมีการนำระบบ Fixed Lead Times มาใช้ในการคำนวณวันส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า แต่กลับทำให้เสียโอกาสทางธุรกิจไป เพราะบางครั้งลูกค้าไม่สามารถรอสินค้าได้นานตามรอบการส่งมอบสินค้าดังกล่าวได้ ในปัจจุบัน เป้าหมายของผู้ผลิตทุกรายก็คือ การสามารถให้ความมั่นใจกับลูกค้าได้ว่าจะสามารถส่งสินค้าได้ในเวลาที่กำหนด ดังนั้นจึงมีนโยบายลด Lead Time ในการผลิตลง โดยนำเลขที่ใบสั่งซื้อของลูกค้ามาเชื่อมโยงกับใบส่งผลิตสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถตรวจสอบสถานะใบสั่งซื้อของตนเองได้ตลอดเวลา

7. การจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า (Order Management)

ในการทำงานที่มีลักษณะเป็น Multi-tiered Value Chain คือการทำงานร่วมกันระหว่างเรากับผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier) หรือผู้รับช่วงผลิต (Subcontractors) จำเป็นจะต้องมีการร่วมมือกันทั้งในด้านข้อมูลและการจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า โดยมีเป้าหมายเพื่อลดระยะเวลาในการจัดการกับคำสั่งซื้อ (Inbound Order) สามารถตอบวันที่ส่งสินค้าได้ทันที และสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ส่งมอบสินค้าได้ว่า จะไม่มีการตอบรับคำสั่งซื้อเกินกว่ากำลังความสามารถในการผลิต และสามารถส่งมอบสินค้าได้ตามที่กำหนดเวลาที่ลูกค้าต้องการ กระบวนการของระบบจัดการ

คำสั่งซื้อของลูกค้า นั้น จะเริ่มจากเมื่อมีการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ระบบก็จะทำการประมวลผลและส่งข้อมูลแบบ Real Time เพื่อออกไปส่งซื้อสินค้าไปให้ กับผู้ส่งมอบสินค้าและผู้รับช่วงผลิต โดยระบบจะใช้ข้อมูลพื้นฐานของสูตรการผลิต เงื่อนไข และนโยบายการสั่งซื้อวัตถุดิบหรือสินค้านั้นๆ รวมถึงนโยบายสินค้าคงคลัง (Inventory Policy) มาคำนวณในการสั่งซื้อแบบ Real Time โดยข้อมูลนี้จะเชื่อมต่อกับข้อมูลของผู้ส่งมอบสินค้าและผู้รับช่วงผลิต เพื่อนำมาคำนวณความสามารถในการผลิตและวันที่จะสามารถส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า

8. การจัดการวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

(Product Life cycle Management)

สินค้าที่มีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์เป็นแบบแพชั่น หรือมีข้อจำกัดในเรื่องอายุของสินค้า จำเป็นต้องมีการนำสินค้าออกสู่ตลาดให้เร็วที่สุด ดังนั้น ในการจัดส่งสินค้าประเภทเหล่านี้จึงต้องมีระบบการจัดการที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของแผนกำลังการผลิต วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต แหล่งผู้ขายวัตถุดิบ รวมถึงการจัดการสินค้าคงคลังสำหรับสินค้าตัวเก่าที่ใกล้จะหมดอายุ ทั้งนี้เพื่อขจัดปัญหาการเก็บสินค้าที่ล้าสมัยหรือหมดอายุ และไม่สามารถนำไปใช้งานต่อไปได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจไม่มากนักน้อย นอกจากนี้ข้อมูลและแผนงานดังกล่าวข้างต้นยังมีความสำคัญกับผู้ส่งมอบสินค้า หรือผู้รับช่วงผลิตสินค้าด้วยเช่นกัน ดังนั้นเราจึงต้องมีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านี้เข้าไว้ในระบบของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องด้วย

9. การวางแผนการขาย การผลิต และสินค้าคงคลัง (Sales, Operation and Inventory Planning)

เป้าหมายของทุกธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ ก็คือ การควบคุมระดับสินค้าคงคลังให้มีจำนวนที่พอดีกับความต้องการของลูกค้า และสามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (โดยลดระยะเวลาการส่งมอบให้สั้นที่สุด) นอกจากนี้ ยังต้อง



พยายามหลีกเลี่ยงปัญหาเรื่องกำลังการผลิตไม่เพียงพอ และปัญหาการขาดวัตถุดิบสำหรับการผลิตอีกด้วย ดังนั้น เพื่อให้ทั้งแผนการขาย แผนการผลิต และแผนการควบคุมสินค้าเกิดความสมดุล และเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า จึงควรที่จะมีการกำหนดเป้าหมายการขายให้สอดคล้องกับความสามารถในการผลิต โดยยังสามารถควบคุมระดับสินค้าคงคลังได้อย่างเหมาะสมด้วย

10. การจัดการจัดการกับผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier Management)

ในระบบ Supply Chain นั้น ผู้ส่งมอบสินค้านับเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ระบบ Supply Chain เคลื่อนไหลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเลือกสรรผู้ส่งมอบสินค้าจึงจำเป็นต้องพิถีพิถัน ทั้งในเรื่องราคา คุณภาพ และการตรงต่อเวลา นอกจากนี้ในบางอุตสาหกรรมยังมีการนำเอาระบบ Vendor Managed Inventory (VMI) มาใช้ ซึ่งจะช่วยลดภาระในเรื่องการเก็บสต็อกสินค้าลงได้

11. การวางแผน Supply Chain (Supply Chain Planning)

การจัดการให้ความต้องการของลูกค้า (Demand) และความสามารถในการส่งมอบ (Supply) ของผู้ผลิตหรือผู้ขาย มีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน เป็นเรื่องที่ทำนายอย่างยิ่งสำหรับทุกอุตสาหกรรมการผลิต เพราะลูกค้าสามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการได้ตลอดเวลา ซึ่งอาจจะส่งผลให้ระบบ MRP ที่ได้วางแผนมาอย่างดีเป็นอันต้องยกเลิกหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป

โดยปกติ เป้าหมายขององค์กรต่างๆ มักต้องการที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ในขณะเดียวกัน ก็ต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และทันเวลา เพื่อให้เกิดกำไรสูงสุดกับองค์กร ดังนั้น ผู้ผลิตจึงจำเป็นต้องผลิตสินค้าโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ต้องพยายามลดอัตราการทำงานล่วงเวลาและการทำงานที่ไม่จำเป็นลง ต้องมีการจัดการวัตถุดิบไม่ให้เกิดสต็อกหรือไม่เพียงพอกับการผลิต ต้องมีการจัดสายงานการผลิตและวางแผนการผลิตให้เหมาะสม โดยนำเอาข้อจำกัดต่างๆ มารวมไว้ในระบบการวางแผนงาน และต้องสามารถเปลี่ยนแปลงแผนการผลิตได้ทันที เพื่อสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

บทสรุป

ในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงในปัจจุบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี กฎหมาย ประชากร ฯลฯ และที่สำคัญ คือ ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจทุกรายต้องเร่งปรับปรุงตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพราะหากไม่ปรับตัวแล้ว โอกาสที่ธุรกิจจะอยู่รอดได้ต่อไปก็คงเป็นไปได้ยาก

หนทางหนึ่งที่จะทำให้ธุรกิจต่างๆ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นก็คือ การร่วมมือกันระหว่างคู่ค้าทางธุรกิจ (Partnership) โดยอาศัยความชำนาญของแต่ละฝ่ายมาผนึกประสานกัน เพื่อพัฒนากิจกรรมการทำงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้งที่ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า อันเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยรักษาลูกค้าให้อยู่กับเราไปนาน เพราะการแข่งขันในทุกวันนี้ คนที่สามารถรักษาลูกค้าของตัวเองไว้ได้มากที่สุด ก็มีโอกาที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้มากขึ้นด้วยเช่นกัน

เอกสารอ้างอิง

- Aberdeen Research. (2002). Developing a GSP for the Global Supply Chain - An Executive White Paper. A research by Aberdeen Group Inc.
- Financial Times. (2002). Survey Raises New IT leveraging Question : a study by AT Kearney the management consultancy.
- Sunil Chopra, Peter Meindl. (2001). Supply Chain Management : Strategy, Planning, and Operation. The first edition. New Jersey : Prentice Hall.
- วิลาวลัย เนื่องศาสตร์. (2545). New Wave of Supply Chain Management Solution. Intertransport Logistics, ปีที่ 3 ฉบับที่ 52.

