

บทที่ 12

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ในบทนี้ประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้

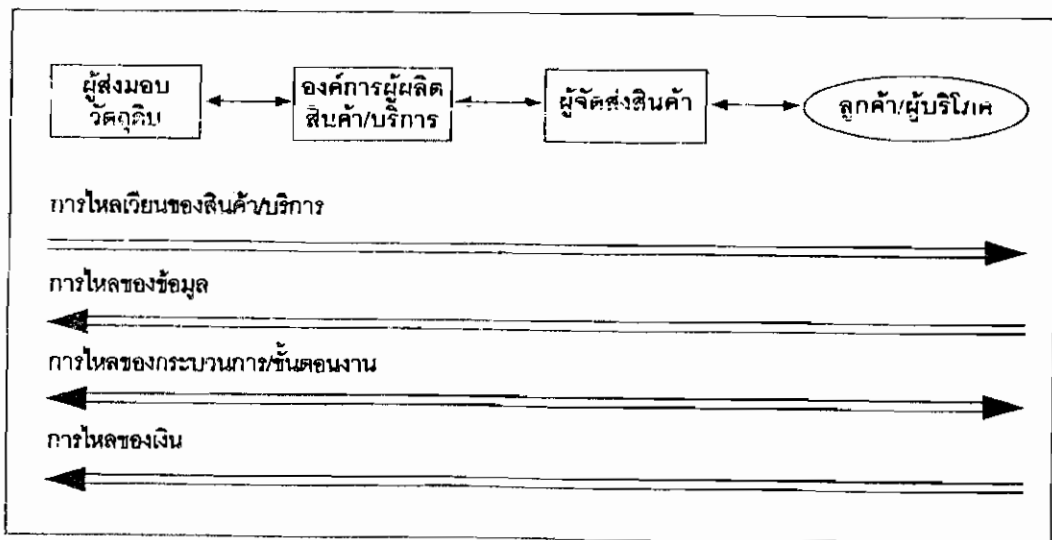
- ความหมายและโครงสร้างของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- กลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- ตัวแบบ SCOR Model
- ประโยชน์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ความสำเร็จทางธุรกิจจะดูได้จากความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก แต่ความสำเร็จของธุรกิจหนึ่ง ๆ ไม่ได้มาจากการดำเนินงานของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง หากแต่เป็นความสำเร็จที่มาจากดำเนินร่วมมือกันระหว่างหลาย ๆ บริษัทที่สนับสนุนกันและกัน เช่น บริษัทคู่ค้าที่ขายวัตถุดิบ บริษัทผู้ผลิต บริษัทจัดส่งสินค้า บริษัทขายปลีก และลูกค้า เป็นต้น

ความหมายและโครงสร้างของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management : SCM) คือ กระบวนการโดยรวมของการไหลของวัสดุ สินค้า ตลอดจนข้อมูล และธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านองค์การที่เป็นผู้ส่งมอบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ไปจนถึงลูกค้าหรือผู้บริโภค โดยที่องค์การต่าง ๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจต่อกัน ซึ่งสามารถแสดงโครงสร้างให้เห็นได้ง่าย ๆ ดังรูปที่ 1

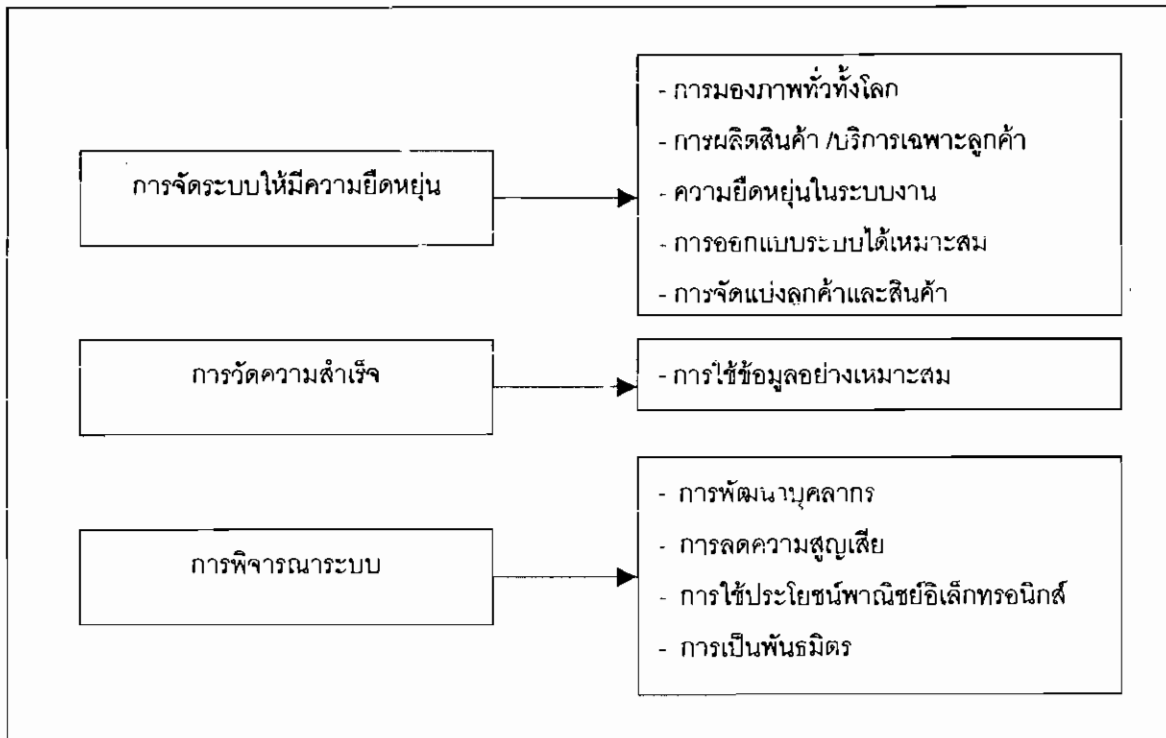


รูปที่ 1 โครงสร้างของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

อันที่จริง องค์การต่าง ๆ ก็มี SCM ของตนเองไม่มากนักน้อย แต่ทว่าสิ่งที่ควรมองให้ลึกซึ้งลงไปก็คือ ระบบ SCM ขององค์การ (อันได้แก่ ผู้ส่งมอบ ผู้ผลิตผู้จัดจำหน่ายและลูกค้า) มีความเข้มแข็งหรือคุณภาพมากน้อยเพียงใด ซึ่งคำว่าคุณภาพ นั้นหมายความว่า

- มีการจัดระบบให้มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวรองรับความเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดีเพียงใด
- มีหน่วยวัดความสำเร็จของระบบโดยรวมที่ชัดเจนหรือไม่
- มีการพัฒนาระบบในตัวเองได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องอย่างไร

และยังพิจารณารายละเอียดในความข้างต้นทั้ง 3 ความนั้นเราพบว่าองค์การธุรกิจระดับชั้นนำของโลกโดยทั่วไป มีวิธีดำเนินการในแต่ละคำถามดังนี้แสดงในรูปที่ 2 ต่อไปนี้



รูปที่ 2 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

กลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ในส่วนของกลยุทธ์ SCM นั้น แท้จริงแล้วมีวิธีการต่าง ๆ มากมายที่สามารถเลือกใช้ได้อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรพิจารณาความเหมาะสมและสภาพธุรกิจ กลยุทธ์ของ SCM สามารถแบ่งประเด็นสำคัญ ๆ ได้ดังตารางที่ 1 (มานะ ชัยวาโรจน์ :29-30)

ตารางที่ 1 กลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

กลยุทธ์	วิธีการ
ความยืดหยุ่นในระบบ	<ul style="list-style-type: none"> - ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการปรับปรุง - การใช้พนักงานชั่วคราว - การใช้อุปกรณ์ที่ทำงานได้หลากหลาย - การจ้างหน่วยงานภายนอกทำงาน - การปรับปรุงกระบวนการให้ลดรอบเวลา
การออกแบบระบบให้เหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นสินค้า ช่องทาง หรือตลาด สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
การจัดแบ่งลูกค้าและสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติต่อลูกค้าแต่ละรายตามระดับประโยชน์ที่ได้รับจากลูกค้า - การแยกประเภทลูกค้าอย่างเหมาะสม
การมองภาพรวมทั้งโลก	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดมาตรฐานของกระบวนการ ข้อมูล วัตถุประสงค์ และปัจจัยพื้นฐาน - การใช้ระบบงานร่วมกันทั่วโลก อาทิ การใช้แหล่งผลิตร่วมกัน การใช้ชิ้นส่วนร่วมกัน เป็นต้น
การบริหารการพัฒนาสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารต้นทุนเป้าหมายของสินค้า (Target Costing) - การบริหารต้นทุนของสินค้าตลอดช่วงอายุ (Life Cycle Costing)
การผลิตสินค้า /บริการเฉพาะลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างความแตกต่างของสินค้า/บริการใกล้จุดส่งมอบที่สุด

ตารางที่ 1 กลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (ต่อ)

<p>การผลิตสินค้า /บริการเฉพาะลูกค้า (ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การผลักราคาให้ลูกค้าทำให้สินค้า/บริการเหมาะกับตนมากที่สุด - การออกแบบให้สินค้า/บริการใช้วัสดุหรือชิ้นส่วนร่วมกัน
<p>การใช้ข้อมูลอย่างเหมาะสม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การปรับระบบข้อมูลให้ส่งเสริม การลดต้นทุน การสร้างความยืดหยุ่น และความสามารถในการแข่งขัน อาทิ เทคนิค Activity-Based Costing - การเชื่อมโยงระบบกับลูกค้า - การลดรอบเวลาในการจัดหาข้อมูล จนถึงการใช้ประโยชน์ - การปรับปรุงคุณภาพของข้อมูลให้เน้นที่ลูกค้า การใช้ข้อมูลลดปริมาณสินค้าคงคลัง - การสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการ และการตอบสนองโดยหลีกเลี่ยงการพยากรณ์ แต่ใช้ข้อมูลจริงของความต้องการในการวางแผน - การใช้ระบบหน่วยวัดที่ครบวงจรทั้งทางด้านต้นทุนการดำเนินงาน เวลาผลกำไรและการบริการลูกค้า
<p>การลดความสูญเสีย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้มาตรฐานข้อมูลหรือสัญลักษณ์ - การลดความซับซ้อนของสินค้า กระบวนการผลิต การส่งมอบ - การลดจำนวนผู้ส่งมอบ - การบริหารความต้องการและการ

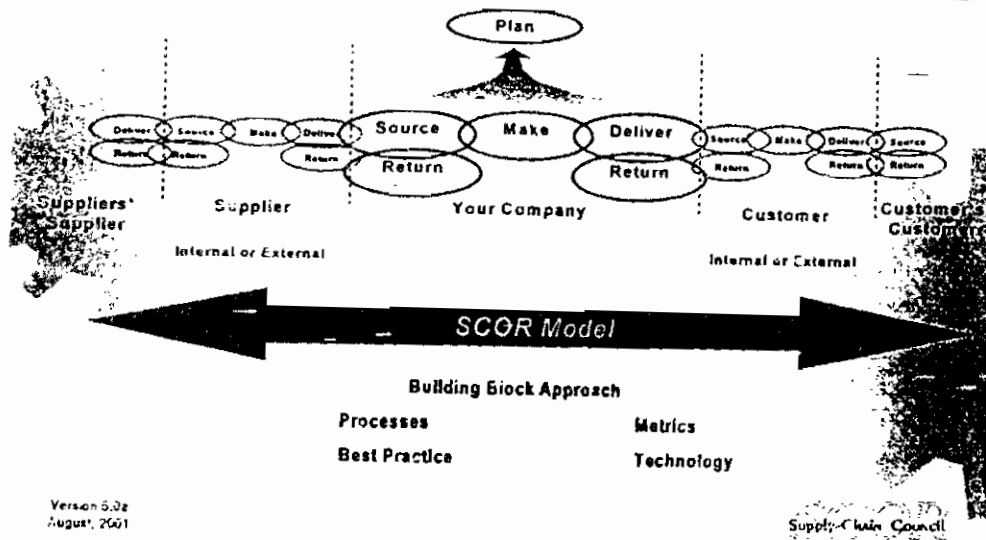
ตารางที่ 1 กลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (ต่อ)

<p>การลดความสูญเสีย (ต่อ)</p>	<p>ตอบสนองสินค้าให้เกิดการหมุนเวียนสินค้าคงคลังมากที่สุด</p>
<p>การสร้างพันธมิตร</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้หน่วยงานทำงานแทนบางอย่าง - การประสานงานระหว่างคู่ค้า ผู้ส่งมอบ ผู้ให้บริการ และลูกค้า - การพัฒนาการจัดการในด้านนี้
<p>การใช้ประโยชน์จากพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาเครือข่ายผู้ส่งมอบ เพื่อร่วมจัดทำแผนการผลิตและส่งมอบอย่างทันเวลา
<p>การพัฒนาบุคลากร</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การมีมุมมองหลากหลายบนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน - การทำงานหลากหลายเพื่อสร้างความเข้าใจในงานทุกระบบ - การมีความรู้ถึงระดับภาคปฏิบัติ - การพัฒนาให้มีความสามารถหลากหลาย - ความสามารถในการแก้ไขปัญหา - ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวแบบ SCOR Model

SCOR Model ย่อมาจาก Supply – Chain Operations Reference model เป็นตัวแบบอธิบายโซ่อุปทานที่ประกอบด้วยการวางแผน การหาวัตถุดิบ การผลิตและการจัดส่งของธุรกิจ โดยเทียบกับบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมเดียวกัน SCOR เริ่มใช้ในปี 1996 ในสหรัฐอเมริกาและแพร่หลายใช้ในบริษัทต่าง ๆ ในอเมริกา ในยุโรป ในประเทศญี่ปุ่น เช่น intel ,IBM Company ,Philips, Siemens, Hitachi เพื่อปรับปรุงการจัดการโซ่อุปทานของบริษัท เป็นตัวแบบที่คิดโดยสภาโซ่อุปทาน (Supply Chain Council) สภาโซ่อุปทานเกิดขึ้นในปี 1996 โดย Pittiglio Rab n Todd & McGrath (PRTM) and Advanced Manufacturing Research (AMR) เป็นองค์กรอิสระ ไม่หวังกำไรเกิดจากความร่วมมือกับสมาชิกซึ่งเป็นธุรกิจที่สนใจเข้ามาเป็นสมาชิกเพื่อเพิ่มทักษะในการจัดการระบบโซ่อุปทานและการนำไปปฏิบัติ ปัจจุบันมีสมาชิกกว่า 700 บริษัททั่วโลก ส่วนใหญ่เป็นสมาชิกในประเทศสหรัฐอเมริกา รองลงมาคือเป็นสมาชิกในยุโรป รองลงมาคือสมาชิกในญี่ปุ่น และประเทศอื่น ๆ มีองค์กรสาขาใน ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ยุโรป ญี่ปุ่น เกาหลี ลาตินอเมริกา และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้กำลังอยู่ในระหว่างถูกเพิ่มขึ้นมา สภาโซ่อุปทานได้คิดตัวแบบ SCOR ซึ่งได้ถูกใช้เป็นมาตรฐานในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั่วโลกในการจัดการโซ่อุปทาน สภาโซ่อุปทานได้เสนอตัวแบบที่เน้นกระบวนการทางธุรกิจที่เกิดจากการยกเครื่อง กระบวนการทางธุรกิจ (Business process reengineering) แล้วมาเทียบธุรกิจกับบริษัทที่ทำธุรกิจคล้าย ๆ กันเพื่อหาบริษัทที่เป็นเลิศ (benchmarking) แล้วนำธุรกิจที่เป็นเลิศมาวิเคราะห์ว่ามีการดำเนินงานอย่างไรและใช้ software ใดบ้าง (Best Practice Analysis) จากนั้นก็จะได้ตัวแบบที่มุ่งเน้นกระบวนการทางธุรกิจ (Process Reference model) SCOR Model นี้จะประกอบด้วย 5 กระบวนการทางธุรกิจ ดังแสดงในรูปที่ 3

SCOR is structured around five distinct management processes



รูปที่ 3 SCOR Model

ประโยชน์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

SCM มีประโยชน์ในการช่วยพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. ยกระดับความสามารถในการบริหาร อาทิ การลดสินค้าคงคลัง การเพิ่มผลิตภาพ หรือการลดความสูญเปล่าอย่างไร
2. ส่งเสริมความเติบโตของธุรกิจ อาทิ การเพิ่มโอกาสในการออกสินค้าใหม่เร็วขึ้น การเปิดตลาดใหม่ ๆ การสร้างความพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้นอย่างไร
3. ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจ อาทิ การลดต้นทุนธุรกิจ การบริหารเงินทุนหมุนเวียน ฯลฯ อย่างไรก็ตามดูเหมือนว่าคนส่วนใหญ่ยังมอง SCM ในความหมายแคบซึ่งอาจทำให้ได้ประโยชน์จาก SCM น้อยกว่าความเป็นจริง