

การจัดการเพื่อความสามารถในการแข่งขัน - รูปแบบและแนวคิดใหม่ๆ** Management for Competitiveness - New Model and New Frames

ดร.กมลชนก สุทธิวาที*

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการแนะนำแนวคิดเรื่องการสร้าง
ความสามารถในการแข่งขันของกิจการด้วยการจัดการ
โซ่อุปทาน รวมทั้งอธิบายความหมายของคำว่า โซ่อุปทาน
และการจัดการโซ่อุปทาน และเหตุผลที่ทำให้การจัดการ

โซ่อุปทานสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้
พร้อมทั้งแสดงตัวอย่างผลการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่า
การจัดการโซ่อุปทานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการ
ดำเนินงานให้แก่กิจการได้อย่างไร



* ศาสตราจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

** บทความนี้เคยได้รับการเผยแพร่ในหนังสือ นวัตกรรมเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งจัดทำโดย ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชย-
ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองบรรณาธิการเห็นควรนำมาเผยแพร่อีกครั้ง เพื่อประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจในวงกว้าง

Abstract

This article introduces the concept of building firm's competitiveness through supply chain management. The explanations of supply chain and supply chain management, including the reasons why supply chain management can

build firm's competitiveness are described. The examples of research studies showing how supply chain management can increase performance efficiency are demonstrated.



1 บทนำ

Competitiveness หรือ “ความสามารถในการแข่งขัน” เป็นคำที่มีความหมายสำคัญยิ่งในการดำเนินงานสำหรับธุรกิจทุกประเภทและทุกขนาด ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจผลิตสินค้าหรือธุรกิจบริการ ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งที่ทุกธุรกิจจะต้องดำเนินงานหรือจัดการ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันขึ้น และจะต้อง อนุรักษ์ความสามารถในการแข่งขันนี้ไว้ให้มียุติตลอดไป ซึ่งความสามารถในการแข่งขันนี้มีด้วยกันหลายรูปแบบ ทั้งด้านต้นทุน ด้านความรวดเร็วในการตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้า และด้านการสร้างความแตกต่าง ในผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และการสร้างความ สามารถในการแข่งขันอาจสามารถสร้างได้จากแนวคิด หลายด้านด้วยกัน

ในบทความนี้ จะได้กล่าวถึงเรื่องของ การสร้าง ความสามารถในการแข่งขันหรือการจัดการเพื่อให้เกิด ความสามารถในการแข่งขันที่เกิดจากแนวคิดด้านการ ดำเนินงานที่เรียกว่า “การจัดการโซ่อุปทาน” หรือ SCM (Supply Chain Management) เป็นหลัก

ก่อนอื่น ขออธิบายคำว่า “โซ่อุปทาน” ก่อน โซ่อุปทานคืออะไร โซ่อุปทานคือ โซ่ของความสัมพันธ์ ที่เชื่อมโยงระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ของธุรกิจ ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของกระบวนการดำเนินงาน จนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการดำเนินงาน ดังนั้น การ จัดการโซ่อุปทานจึงหมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการดำเนินงาน “กระจาย สินค้า” ดังนั้น เราจึงต้องมาทำความเข้าใจกันก่อนว่า กระบวนการกระจายสินค้าเริ่มตั้งแต่เมื่อใดและไปจบสิ้น ลงที่ใด การกระจายสินค้าคือ การส่งมอบสินค้าให้แก่ ลูกค้า ซึ่งการที่จะสามารถส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า ผู้ผลิตก็ต้องมีสินค้าที่ลูกค้าต้องการก่อน ดังนั้น จึงต้อง มีการผลิตสินค้า ซึ่งต้องประกอบด้วยการสั่งซื้อวัตถุดิบ เพื่อการผลิต การจัดการบรรจุภัณฑ์หรือหีบห่อ การยกขน

การขนส่ง การจัดเก็บรักษาเพื่อรอการผลิต จนกระทั่ง ผลิตสินค้าเสร็จเรียบร้อยแล้ว ทำการบรรจุสินค้าลงบรรจุภัณฑ์ ตามขนาด ปริมาณ และลักษณะที่ลูกค้าต้องการ เก็บรักษาไว้เพื่อรอการส่งมอบให้ลูกค้า และทำการยก และขนส่งเพื่อส่งมอบให้ลูกค้าในที่สุด

ซึ่งในกระบวนการดำเนินงานทั้งหมดนี้ จะต้อง ทำอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวคือ ผลิต สินค้าในจำนวนและคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ ในเวลา ที่ลูกค้าต้องการ และในสภาพที่ลูกค้าต้องการ

การจัดการโซ่อุปทาน จึงหมายถึง การจัดการ กระบวนการกระจายหรือการไหลของสินค้าตั้งแต่ จุดต้นทางหรือจุดกำเนิดไปจนกระทั่งถึงจุดหมาย ปลายทางหรือจุดสิ้นสุดของสินค้านั้น โดยที่มีการจัดการ ความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไปพร้อมๆ กันอย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั่นก็คือ การจัดการ ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ผลิต กับผู้จัดหา ผู้ขนส่ง ผู้จัดเก็บรักษาสินค้า และลูกค้า รวมตลอดไปถึงทุกฝ่าย ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น ธนาคาร (หากมีการสั่งซื้อ ผ่านทางธนาคาร) ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าหรือ freight forwarder หรือผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เรียกว่า 3 PLs (Third Party Logistics Providers) หากมี การใช้บริการจัดการขนส่งสินค้าผ่านตัวกลางเหล่านี้ และแม้แต่ตัวแทนออกของหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “ชิปปิง” หรือ customs broker และท่าขนส่งต่างๆ ทั้งท่าเรือ สนามบิน สถานีรถไฟ และอื่นๆ

เหตุผลที่ทำให้การจัดการโซ่อุปทานสามารถสร้าง ความสามารถในการแข่งขันได้ก็เนื่องมาจาก การจัดการ โซ่อุปทานเป็นการจัดการที่มีลักษณะเป็นบูรณาการ (integration) และมองภาพการจัดการโดยรวม โดยที่ ไม่ได้มองภาพของกระบวนการดำเนินงานแบบแยกส่วน กล่าวคือ เช่น การจัดการการผลิต การจัดการการขนส่ง การจัดการการสั่งซื้อ การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการ คลังสินค้า หรืออื่นๆ แต่เป็นการจัดการที่คำนึงถึง

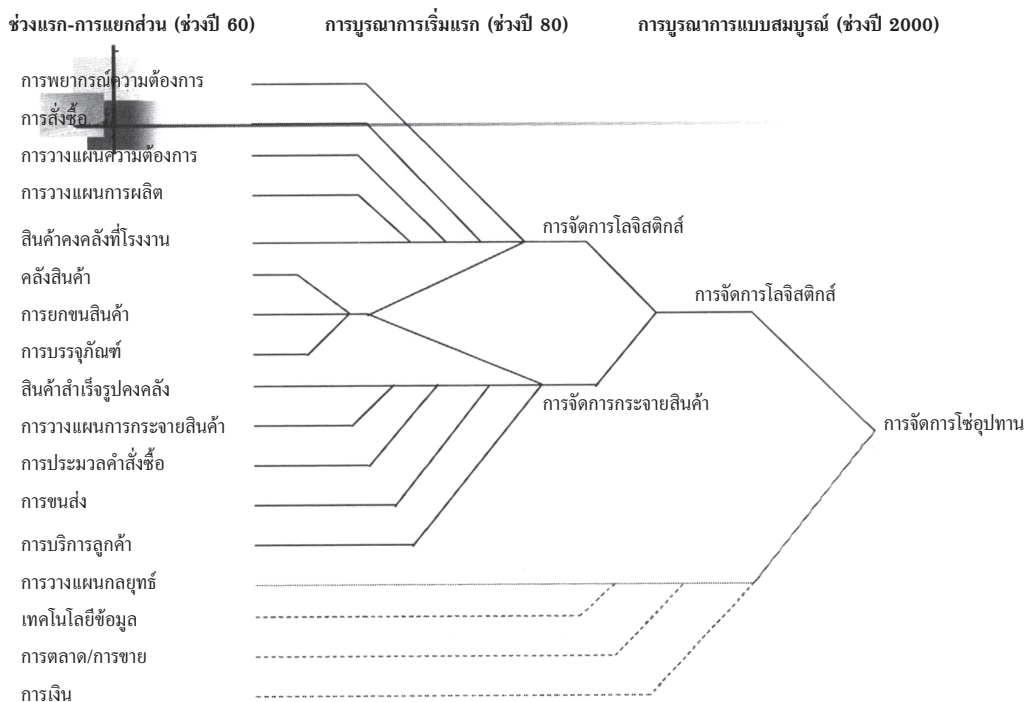
การกระจายสินค้าโดยรวม ดังนั้น จึงทำให้ผู้ประกอบการสามารถทราบได้ว่าตนมีค่าใช้จ่าย ตลอดจนเวลาที่ใช้ไปในการกระจายสินค้าทั้งหมดเท่าใด ซึ่งหากไม่มีภาพพิจารณาภาพโดยรวมเช่นนี้แล้ว จะทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถสร้างต้นทุนที่เป็นเม็ดเงินและเวลาที่แท้จริงโดยรวมของการกระจายสินค้าได้ เนื่องจากการรวมตัวเลขของการดำเนินงานของกิจกรรมแต่ละด้านเอามารวมกันนั้น จะไม่สามารถแสดงต้นทุนที่แท้จริงได้ เพราะต้นทุนของกิจกรรมหรืองานหนึ่งอาจลดลงเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของต้นทุนในอีกกิจกรรมหรืองานอื่น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ กรณีของการขนส่งกับการเก็บรักษาสินค้า ซึ่งการขนส่งสินค้าจำนวนครั้งละมากๆ จะทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาดและมีต้นทุนการขนส่งที่ลดลง แต่ในขณะเดียวกัน กลับทำให้กิจการมีต้นทุนด้านการเก็บรักษาสินค้าเพิ่มสูงขึ้น เกิดเป็นภาระค่าใช้จ่ายในด้านคลังสินค้าและสินค้าคงคลังขึ้นแทน ดังนั้น ต้นทุน

การกระจายสินค้าโดยรวมจึงไม่สามารถทำให้ต่ำลงได้ เพราะการพยายามลดค่าใช้จ่ายในกิจกรรมหนึ่งจะกลายเป็นภาระค่าใช้จ่ายในกิจกรรมตัวอื่นแทน ซึ่งหากไม่มีแนวคิดด้านการจัดการโซ่อุปทานเข้ามาช่วยแล้ว โอกาสที่ผู้ประกอบการจะมองเห็นภาพเช่นนี้ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้เกิดขึ้นก็จะไม่สามารถทำได้

การจัดการโซ่อุปทานที่ดีและมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในด้านของการดำเนินงานกระจายสินค้า สำหรับทุกกิจการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งกิจการที่ดำเนินการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งจะได้อธิบายเรื่องนี้ในลำดับต่อไป

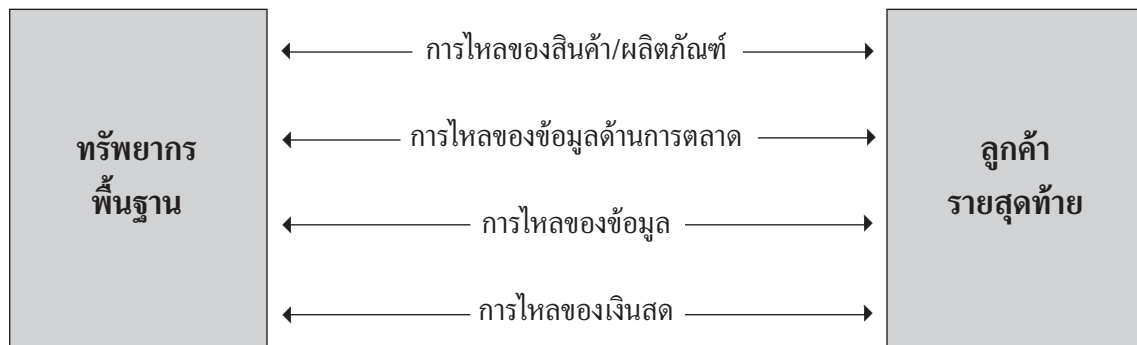
2 การจัดการโซ่อุปทาน

การจัดการโซ่อุปทาน เป็นพัฒนาการของการจัดการกระจายสินค้าและโลจิสติกส์ ซึ่งอาจแสดงภาพประกอบคำอธิบายได้ดังต่อไปนี้



จากรูป จะเห็นได้ว่าการจัดการโซ่อุปทาน เป็นแนวคิดของพัฒนาการของการจัดการกระจายสินค้าและโลจิสติกส์ที่รวมเอาเรื่องของ การวางแผนกลยุทธ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การตลาด และการเงินเข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานในการกระจายสินค้าจากจุดเริ่มต้นของการจัดหาวัตถุดิบ/วัสดุเพื่อการผลิตไป

จนกระทั่งสินค้านั้นได้ส่งมอบจนถึงมือของผู้บริโภค ในขณะที่มีการประสานงานกันทุกฝ่ายในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การตลาดและการเงิน โดยผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมต่อเข้าด้วยกันทั้งระบบ ซึ่งสามารถแสดงรูปการไหลของการจัดการโซ่อุปทานได้ดังนี้

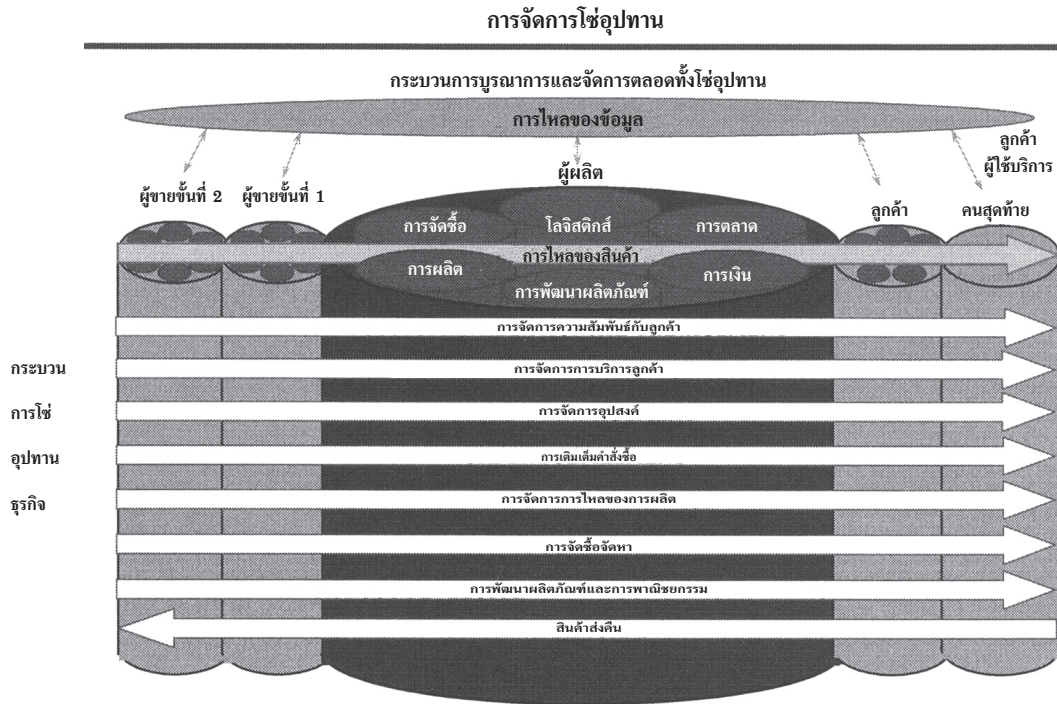


การจัดการโซ่อุปทาน จึงอาจกล่าวได้ว่าสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้โดยผ่านกระบวนการต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
2. การจัดการการบริการลูกค้า
3. การจัดการอุปสงค์

4. การจัดซื้อจัดหา
5. การจัดการการไหลของการผลิต
6. การพัฒนาผลิตภัณฑ์
7. การพาณิชย์กรรม
8. การจัดการช่องทางการส่งคืนสินค้า
9. การจัดการผลการดำเนินงาน

ซึ่งสามารถแสดงรูปของการจัดการโซ่อุปทานตามกระบวนการต่างๆ ข้างต้น ทั้ง 9 กระบวนการ ได้ดังรูปต่อไปนี้



ที่มา : Jame R. Stock & Dongles M. Lambert Strategic Logistics Management, 4th Edition, McGraw-Hill, 2001 P.55

จากรูปจะเห็นได้ว่า การจัดการโซ่อุปทานนั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นบูรณาการอย่างแท้จริง กล่าวคือ มีการจัดการการไหลของข้อมูลและวัสดุ/สินค้า ระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในระบบ ทั้งผู้ผลิต ผู้ขายหรือผู้จัดส่ง ไปจนถึงลูกค้ารายสุดท้าย คือลูกค้าของลูกค้า ฯลฯ ซึ่งต้องประมวลข้อมูลรวมทั้งประสานงานกันในกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการกระจายสินค้า เริ่มตั้งแต่การวางแผนความต้องการใน

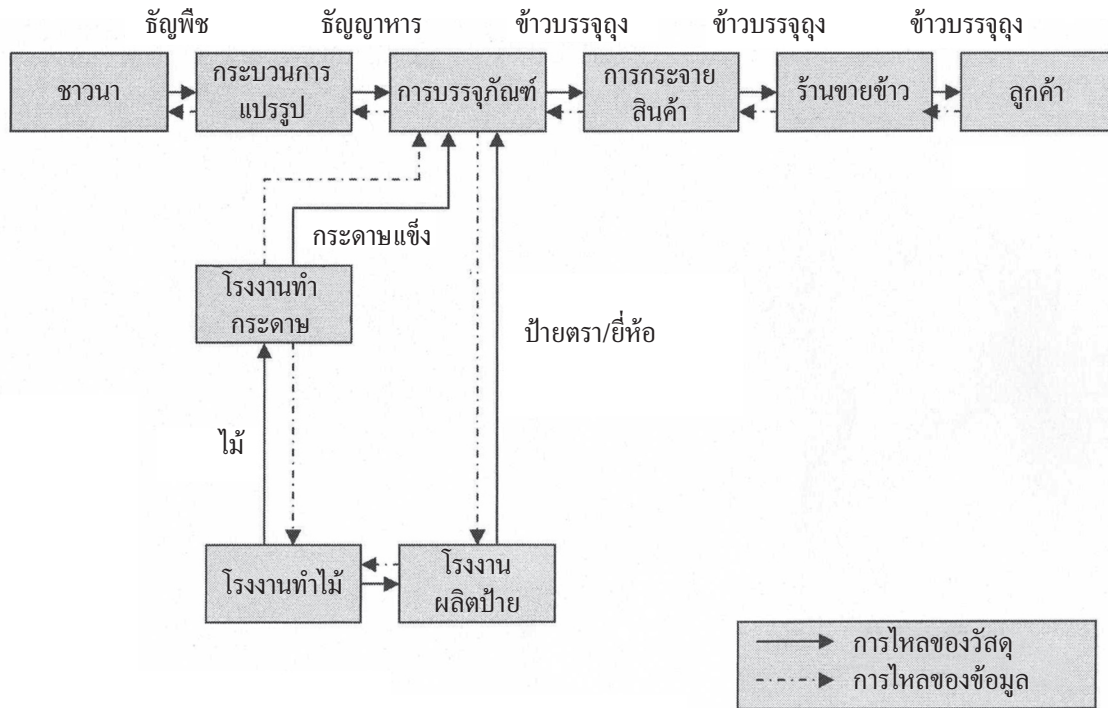
สินค้าร่วมกันระหว่างผู้ผลิตและลูกค้าและผู้ขาย ไปจนถึงการผลิต การส่งมอบสินค้า และการรับคืนสินค้าในกรณีที่มีการส่งสินค้าผิดพลาด

ในที่นี้จะได้แสดงตัวอย่างของกระบวนการโซ่อุปทานของโรงงานผลิตธัญญาหาร (Cereal) ชนิดหนึ่ง ซึ่งเริ่มตั้งแต่การปลูกข้าวในนา การสีข้าวและแปรรูปข้าว การบรรจุข้าวลงถุงและถังไม้ การติดฉลาก/ป้ายตราสินค้า และการกระจายข้าวไปยังลูกค้าได้ดังรูปต่อไปนี้

ซึ่งจากรูปจะแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนถึงเครือข่ายของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในระบบโซ่อุปทาน รวมทั้งการไหลของข้อมูลและวัสดุ/สินค้า ตลอดช่วงของโซ่อุปทาน จะเห็นได้ว่ามีผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยกันมากมายหลายส่วน ทั้ง ชวนา โรงงานทำกระดาษ โรงงานทำไม้ และโรงงาน

ทำฉลากหรือป้ายตรา/ยี่ห้อ ซึ่งการจัดการโซ่อุปทาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานและการสร้างความร่วมมือในระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตลอดทั่วทั้งโซ่อุปทาน

และสามารถแสดงตัวอย่างโซ่อุปทานของโรงงานผลิตธัญญาหาร (cereal) ชนิดหนึ่งได้ดังนี้



ที่มา : Monezka Trent & Hand Jield, Purehrsing and Supply Chain Management, South - Western, 2002, P.6

ซึ่งตัวอย่างข้างต้นนี้ เป็นเพียงตัวอย่างเล็กๆ ตัวอย่างหนึ่งเท่านั้นที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและบทบาทที่สำคัญของโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ ในปัจจุบันมีกิจการจำนวนมากได้หันมาให้ความสนใจในเรื่องของโลจิสติกส์และโซ่อุปทานนี้กันเป็นอย่างมาก รวมทั้งกิจการในประเทศไทยด้วย

ด้วยการจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพนี้เอง ได้ส่งผลให้กิจการสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้มากขึ้น ดังแสดงจากผลการศึกษาในสหรัฐอเมริกาได้ดังนี้*

1. สามารถลดของเสียลงได้จากร้อยละ 11.65 เป็นร้อยละ 5.45
2. ร้อยละของการส่งมอบสินค้าตรงเวลาเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 79.85 เป็นร้อยละ 91.02
3. รอบระยะเวลาการสั่งซื้อลดลงจาก 35.74 วัน เหลือ 23.44 วัน
4. ร้อยละของคำสั่งซื้อที่ได้รับการส่งมอบอย่างสมบูรณ์จากร้อยละ 85.47 เป็นร้อยละ 93.33

* Krause, 1997, Survey of 527 firms Repondents : NAPM members

และยังมีตัวอย่างผลการศึกษาในสหรัฐอเมริกา ที่พบว่าการจัดการโซ่อุปทานด้วยการร่วมมือกันระหว่างผู้ผลิตและผู้ค้า ได้ส่งผลให้กิจการทั้งสองสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานได้เพิ่มขึ้นดังนี้

ร้อยละของการเพิ่มขึ้น
ในประสิทธิภาพ

ต้นทุนการซื้อวัตถุดิบ	15
คุณภาพวัตถุดิบที่สั่งซื้อ	20
เวลาในการพัฒนาสินค้า	20
ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสินค้า	15
การใช้งาน/รูปลักษณะสินค้า/เทคโนโลยี	10
ต้นทุนในการผลิตสินค้า	10

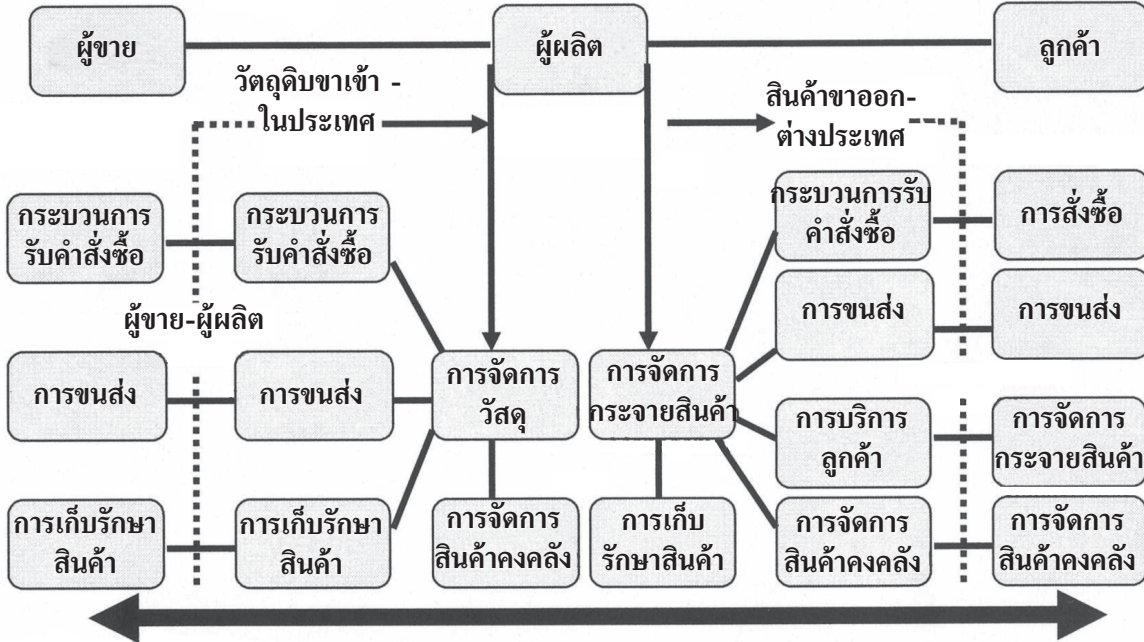
ทั้งนี้ การทำงานของโซ่อุปทานอาจกระทำได้หลายรูปแบบและหลายลักษณะ เช่น

1. การสร้างความร่วมมือ
2. การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว
3. การเป็นหุ้นส่วน
4. การใช้บุคคลที่สามหรือการจ้างผู้อื่นทำ
5. การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ
6. การร่วมทุน
7. การสร้างเครือข่าย
8. การควบรวมกิจการ

อย่างไรก็ดี ในปัจจุบันการจัดการโซ่อุปทาน มีแนวโน้มที่จะเป็นในลักษณะของความเป็นโลกหรือ Global SCM มากขึ้น มีการศึกษาในสหรัฐอเมริกาพบว่า แนวโน้มของโซ่อุปทานที่เป็นระดับโลก ในช่วงปี 2000 จะมีเพิ่มมากขึ้นถึงร้อยละ 74 มีการร่วมทุนและเป็นหุ้นส่วนเพิ่มขึ้นร้อยละ 117 และการใช้บริการจากภายนอกถึงร้อยละ 125 ซึ่งหมายถึงความสำเร็จในผลลัพธ์ที่ต้องการก็จะเพิ่มมากยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกันความเสี่ยงในการดำเนินงานและความล้มเหลวก็จะมีเพิ่มขึ้นเช่นกัน ซึ่งผู้ประกอบการต้องพิจารณาและตัดสินใจให้ดีเช่นกัน*

*CAPS report “Developing a World Close Supply Base”, by Daniel Crouse and Robert B. Hand field, 1998

สำหรับแนวคิดเรื่องห่วงโซ่อุปทานในระดับนานาชาติ อาจแสดงได้ดังรูปต่อไปนี้



ซึ่งการทำห่วงโซ่อุปทานในระดับนานาชาติ หรือ *Global SCM* นี้ จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างสูงและไร้ขอบเขตมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ สามารถลดต้นทุนโดยรวมของการกระจายสินค้าได้สูงสุด นอกจากนี้ กิจการยังสามารถขยายตลาดได้อย่างไร้ข้อจำกัด

อย่างไรก็ดี ผู้ประกอบการต้องไม่ลืมว่าราคา ค่าดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าเสียหายหรือ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการทำ *Global SCM* ก็จะเพิ่มสูงขึ้นเป็นเงาตามตัวเช่นเดียวกัน ดังนั้น ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่ว่าผู้ประกอบการสามารถที่จะจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นได้ดีเพียงใดรวมทั้งสามารถรับ ความเสี่ยงนั้นได้มากเท่าใด เมื่อเปรียบเทียบกับ ผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการจัดการห่วงโซ่อุปทานระดับโลก ดังกล่าว

เอกสารอ้างอิง

Jame R. Stock & Dongles M. (2001). *Lambert Strategic Logistics Management*, 4th Edition, McGraw-Hill, P.55.
 Monezka Trent & Hand Jield. (2002). *Purehrsing and Supply Chain Management*, South - Western, P.6.
 Krause. (1997). *Survey of 527 firms Repondents : NAPM members*.
 Daniel Crouse and Robert B. (1998). *CAPS report. "Developing a World Close Supply Bose"*, Hand field.