

## Supply Chain กับ SMEs (2)



ดร.บุญทรัพย์ พานิชการ

ผู้อำนวยการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

Logistics and Supply Chain Management Program

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

[boonsub.pa@spu.ac.th](mailto:boonsub.pa@spu.ac.th) และ [boonsub@cscoms.com](mailto:boonsub@cscoms.com)

จากฉบับที่แล้วที่ผมได้เขียนถึงความหมายและความสำคัญของการจัดการโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับทุกกิจกรรมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ดังนั้นผมขอกล่าวซ้ำอีกครั้งว่า การจัดการโซ่อุปทานจะทำให้เราจัดการธุรกิจได้อย่างเป็นระบบ และยังทำให้เกิดความร่วมมือกันในองค์กรอย่างทั่วถึง รวมทั้งทำให้เราสามารถรู้ทั่วตลอดโซ่อุปทานของผลิตภัณฑ์และบริการของเรามีโครงสร้างแบบไหน และเราอยู่จุดไหนของโซ่อุปทาน

การจัดการโซ่อุปทานเป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้บริหารทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญและต้องนำมาเป็นเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่สำคัญการจัดการโซ่อุปทานเป็นเรื่องที่ต้องทำงานเป็นทีมและมีผู้นำที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อจะทำให้การขับเคลื่อนองค์กรมีการเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ในการทำงานเป็นทีม นั้น สิ่งที่จะทำให้การเป็นทีมที่เกิดผลได้ตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าประสงค์ไว้ จะต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญได้แก่

- **Together** การดำเนินการในลักษณะที่ไปด้วยกัน ร่วมกันดำเนินการของทีม ไม่แยกเป็นกลุ่มย่อยๆ หรือต่างคนต่างทำ หรือกล่าวได้ว่าต้องมีทีมองค์กรเท่านั้น ไม่มีทีมแผนก ทีมฝ่าย ทีมส่วนงาน เป็นต้น
- **Everyone** สมาชิกทุกคนในทีมถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญของทีม ไม่มีการตัดใครคนใดคนหนึ่งออกจากการทำงาน ต้องระลึกเสมอว่าต้องใช้สมาชิกของทีมแต่ละคนที่จุดเด่น ไม่ใช่จุดอ่อน
- **Achieve** การทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมต้องมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์กรเป็นที่ตั้ง

- **Move** สมาชิกทุกคนในทีมต้องร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ และต้องขับเคลื่อนในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

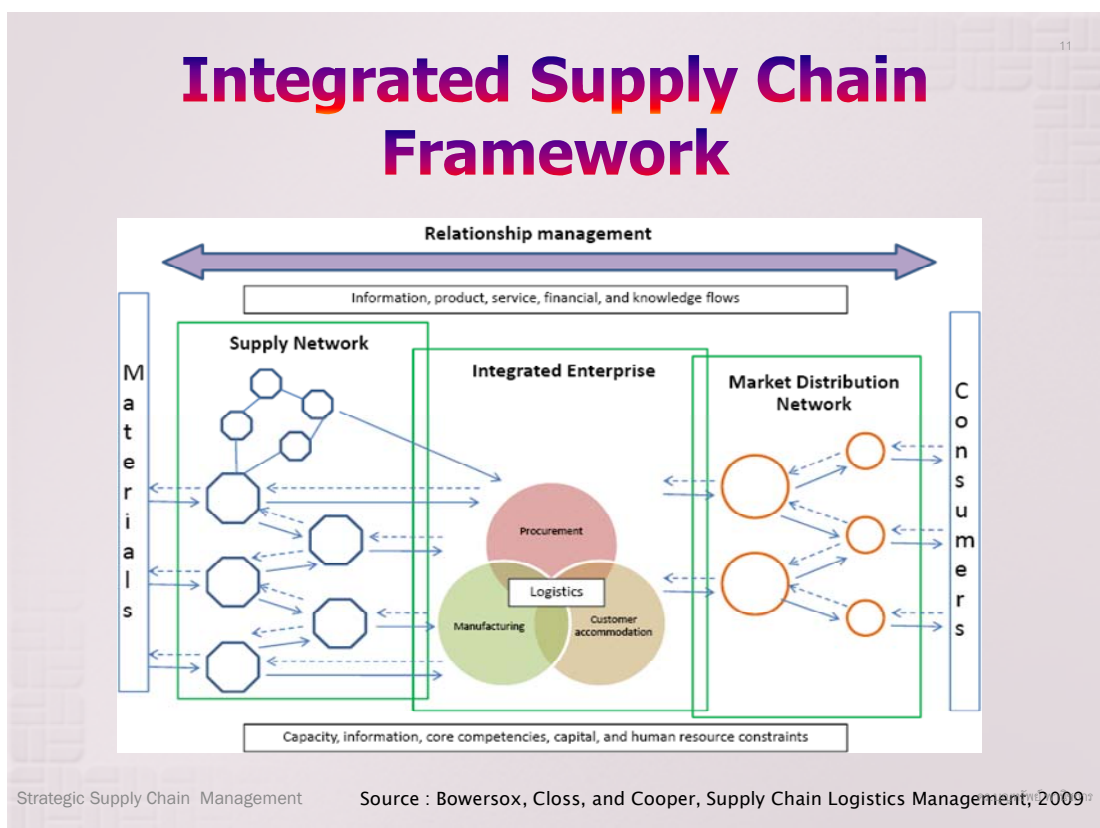
สำหรับภาวะผู้นำขององค์กร เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่องค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการสร้างทีม เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร บทบาทที่ผู้นำควรมีประกอบด้วย

- **Parent** ผู้นำต้องแสดงบทบาทเป็น“พ่อ-แม่” เพื่อเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนกับพนักงาน นอกจากนั้นต้องให้คำแนะนำขอบเขตการดำเนินการ ว่าสิ่งไหนสามารถทำได้ (Can do) สิ่งไหนไม่สามารถทำได้ (Can't do) กับสมาชิกในทีมด้วย
- **Teacher** บทบาท“ครู” เป็นอีกบทบาทหนึ่งที่ผู้นำควรมี นั่นคือผู้นำต้องสามารถถ่ายทอดความรู้/หลักการที่เป็นประโยชน์และเป็นการพัฒนาพนักงาน โดยเป็นต้นแบบในการดำเนินการให้กับพนักงาน
- **Mentor** ในบางเวลาพนักงานต้องการขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการ แต่หากผู้นำวางตัวอย่างเป็นทางการอยู่ตลอด ก็อาจจะทำให้พนักงานไม่กล้าเข้าหา ดังนั้นบทบาท“พี่เลี้ยง”เป็นบทบาทที่ผู้นำควรมานำมาใช้เพื่อสร้างบรรยากาศเป็นกันเองในการปฏิบัติงาน
- **Coach** ผู้นำต้องแสดงบทบาท“โค้ช”ในเวลาที่พนักงานต้องการ ผู้นำต้องสามารถแนะนำเทคนิคและวิธีการให้กับพนักงาน โดยที่ผู้นำไม่จำเป็นต้องลงไปทำงานด้วยตนเอง แต่ต้องพร้อมให้คำปรึกษาเมื่อพนักงานต้องการคำแนะนำ
- **Cheerleader** พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีทั้งชีวิต จิตใจ และความรู้สึก ดังนั้นพนักงานต้องการ“กำลังใจ”จากผู้นำ สิ่งที่พนักงานอยากได้จากผู้นำคือ การกล่าวชมเมื่อพนักงานทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ไม่ใช่การกล่าวตำหนิเมื่อพนักงานทำผิดพลาด (เคยเห็นทีมฟุตบอลที่มีผู้เล่นเหลือ 10 คนสามารถเอาชนะทีมที่มีผู้เล่นครบ 11 คนได้เพราะกองเชียร์ไหมครับ)
- **Mediator** การสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานขององค์กรดำเนินงานไปในทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้ โดยที่ผู้นำต้องเป็นคนที่สามารถสื่อสารไปยังพนักงานทุกระดับในทุกรูปแบบการสื่อสารที่เข้าถึงพนักงานทุกระดับได้อย่างทั่วถึง

จากการพบปะกับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังเห็นว่าการจัดการโซ่อุปทานเป็นเรื่องที่ใกล้ตัวมาก เป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจ และเป็นเรื่องที่สามารถดำเนินการภายหลังได้

แต่หลังจากที่ได้รับทราบความหมายและความสำคัญของการจัดการโซ่อุปทานจากการสัมมนาและกิจกรรมที่ได้เข้าร่วม ผู้ประกอบการ SME เข้ามาบอกผมว่า การจัดการโซ่อุปทานต้องเป็นการดำเนินการตั้งแต่แรกของการพัฒนา เนื่องจากการจัดการโซ่อุปทานทำให้ทราบได้ว่ากิจกรรมทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการประกอบด้วยอะไรบ้าง องค์กรเราอยู่จุดไหนของแผนผังโซ่อุปทาน และทำให้จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของกิจกรรมทั้งหมดอันส่งผลต่อการสร้างแผนงานรองรับที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

กรอบขอบข่ายของการจัดการโซ่อุปทานที่ Bowersox, Closs and Cooper ได้เขียนไว้ในหนังสือ Supply Chain Logistics Management เป็นแผนภาพที่ครอบคลุมขอบเขตของการจัดการโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นแผนภาพที่แสดงกิจกรรมตั้งแต่กิจกรรมต้นน้ำ-วัสดุ (Material) จนถึงกิจกรรมปลายน้ำ-ผู้บริโภค (Consumer)



กรอบขอบข่ายของการจัดการโซ่อุปทานสามารถอธิบายได้ตามแผนภาพ โดยประกอบด้วย 7 ส่วนหลักๆ ดังนี้

1. **Consumers (ผู้บริโภค)** ถือได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของกรอบขอบข่าย โดยผู้ประกอบการต้องเริ่มต้นจากการหาความต้องการของผู้บริโภค เพื่อที่จะนำมาวางแผนในกิจกรรมต่อเนื่อง ขอย้ำครับว่าต้องเริ่มจากผู้บริโภค เพราะหากเริ่มจากส่วนอื่นจะทำให้เกิดการผลิตที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าทั้งปริมาณและคุณภาพ

2. **Market Distribution Network (โครงข่ายการกระจายของตลาด)** ผลิตภัณฑ์และบริการของเรามีการกระจายสินค้าเป็นอย่างไร เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องทราบและนำผลิตภัณฑ์และบริการไปวางไว้ให้ถูกกับตลาดที่ผู้บริโภคจะสามารถเข้าถึงได้ง่าย นอกจากนี้ผู้ประกอบการต้องทราบว่าช่องทางกระจายสินค้าประกอบด้วยช่องทาง และใครเป็นผู้กระจายสินค้านั้น
3. **Integrated Enterprise (องค์กรเรา)** เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อันประกอบไปด้วย การผลิต (Manufacturing) การอำนวยความสะดวกลูกค้า (Customer accommodation) และการจัดหา (Procurement) โดยมีระบบลอจิสติกส์ (Logistics) เป็นตัวเชื่อมทั้งสามกิจกรรมดังกล่าว เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการตามที่ผู้บริโภค (ลูกค้า) ต้องการ
4. **Supply Network (โครงข่ายผู้จำหน่าย)** วัตถุดิบ วัสดุสำหรับการนำมาผลิต และเครื่องจักรอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้สำหรับการผลิต โดยผู้ประกอบการต้องรู้ว่าผู้จำหน่ายมีรูปแบบอย่างไรบ้าง (เป็นผู้จำหน่ายหลัก ผู้จำหน่ายย่อย หรือนายหน้า) เพื่อคัดเลือกผู้จำหน่ายที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ทั้งประโยชน์ทางการเงิน (Financial Benefit) และประโยชน์ที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-financial Benefit)
5. **Materials (วัสดุ)** การที่ผู้ประกอบการจะผลิตสินค้าและบริการตามที่ลูกค้าต้องการได้นั้น วัสดุที่จะนำมาใช้ในการผลิตจะต้องมีคุณภาพที่ตรงกับกระบวนการผลิตและได้รับวัสดุตรงเวลาที่ต้องการ รวมทั้งมีความน่าเชื่อถือในการส่งมอบตามข้อตกลงหรือสัญญาที่ได้รับไว้ ผู้ประกอบการควรอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างระบบการตรวจสอบวัสดุตั้งแต่การคัดเลือก การรับมอบ และการหาแหล่งวัสดุสำรอง อย่างเป็นระบบ
6. **Relationship Management (การบริหารความสัมพันธ์)** เป็นการบริหารความสัมพันธ์ของการไหล (Flow) ของ ข้อมูลสารสนเทศ (Information) ผลิตภัณฑ์ (Product) บริการ (Service) การเงิน (Financial) และความรู้ (Knowledge)
7. **Constraints (ข้อจำกัด)** เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องรู้ว่าองค์กรมีข้อจำกัดอะไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็น กำลังความสามารถ (Capacity) ข้อมูลสารสนเทศ (Information) ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competencies) เงินทุน (Capital) และทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

กรอบขอบข่ายการจัดการโซ่อุปทานที่กล่าวมาข้างต้น จะพบว่าครอบคลุมกิจกรรมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ นอกจากนั้นยังเกิดการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม แต่ผู้ประกอบการต้องเริ่มจาก”ผู้บริโภค” เพื่อให้ทราบว่าผู้บริโภคต้องการอะไร และส่งข้อมูลไปจนถึง”วัสดุ” เพื่อให้ได้วัสดุทั้งปริมาณ คุณภาพ และเวลาตามที่ผู้บริโภคต้องการ การส่งข้อมูลจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเชื่อมโยงเพื่อให้ข้อมูลไม่เกิดการคลาดเคลื่อน ในทางตรงกันข้ามหากเริ่มจากวัสดุ มีโอกาสสูงมากที่จะได้วัสดุไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า (ปริมาณ คุณสมบัติ เวลา ฯลฯ) ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และบริการของเราไม่สามารถขายได้

ผู้ประกอบการ SMEs จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำการจัดการโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร โดยเริ่มจากการสร้างความเข้าใจและสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเห็นถึงประโยชน์ที่ได้จากการนำการจัดการโซ่อุปทานมาใช้กับองค์กร ผมว่าถึงเวลาแล้วที่ผู้ประกอบการ SMEs ต้องเริ่มหาแผนผังโซ่อุปทานของผลิตภัณฑ์และบริการของตนเอง เพื่อที่จะได้รู้ว่าตนเองอยู่จุดไหน และสามารถขยายธุรกิจของตนเองได้อย่างเป็นระบบ