

คิดและดูอย่างไรว่า...เป็นลอจิสติกส์หรือโซ่อุปทาน

ถึงเวลานี้คงจะไม่มีใครไม่รู้จักลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน แต่ถ้าจะถามว่าแล้วเขาเหล่านั้นเข้าใจในความสัมพันธ์นั้นมากน้อยขนาดไหน นั้นเป็นเรื่องที่จะต้องเอาใจใส่และเรียนรู้ให้ลึกซึ้งในความหมายที่จะต้องสื่อสารออกไปให้ผู้ที่อยู่ในโซ่อุปทานเดียวกับเราหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ยิ่งผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจมากเท่าไร ก็ยังมีประสิทธิภาพในการทำงานเชิงลอจิสติกส์ในโซ่อุปทานมากขึ้นเท่านั้น

เริ่มที่คำนิยามอีกครั้ง

หลายๆครั้งที่ผมมีโอกาสไปบรรยายตามสถานที่ต่างๆพบว่าคนส่วนใหญ่เข้าใจว่าลอจิสติกส์ คือ การขนส่ง เป็นเบื้องต้น และจากคนในกลุ่มนี้เองก็มีส่วนหนึ่งมีความไม่แน่ใจว่าแล้วลอจิสติกส์ที่เป็นการขนส่งนั้นมีความหมายอะไรมากกว่าการขนส่งหรือไม่ เพราะที่จริงแล้วบทบาทของลอจิสติกส์นั้นเป็นมากกว่าการขนส่ง บทบาทของลอจิสติกส์ในยุคสมัยนี้เป็นแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) ที่ทำให้องค์กรธุรกิจหรือประเทศมีความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ที่สำคัญคือ คนส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญหรือใส่ใจในความหมายของคำนิยามมากนัก จึงทำให้ความคิดและความเข้าใจไม่ตรงกัน

จากคำนิยามดั้งเดิมและเป็นที่ยอมรับหลายที่สุดในวงการลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน คือ คำนิยามจาก Council of Supply Chain Management Professional (CSCMP) ซึ่งเปลี่ยนชื่อมาจาก Council of Logistics Management (CLM) โดยมีคำนิยามดังต่อไปนี้ “การจัดการลอจิสติกส์เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการโซ่อุปทานซึ่งวางแผน นำไปปฏิบัติ และควบคุมการไหลทั้งไปและกลับอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสินค้า บริการและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในระหว่างจุดเริ่มต้นและจุดที่มีกรบริโภคเพื่อที่จะให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า” จากคำนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์ของลอจิสติกส์และโซ่อุปทานนั้นแยกจากกันไม่ออก แม้แต่ชื่อของสมพันธ์ที่เป็นโซ่อุปทาน (Supply Chain) ก็ยังมาจากลอจิสติกส์ (Logistics) เป็นข้อพิสูจน์ที่เป็นจริงอยู่เสมอทั้งลอจิสติกส์และโซ่อุปทานนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น แต่ดูเหมือนว่าคนที่ถือหางกันคนละข้างต่างก็ไม่ได้สนใจอีกฝ่ายหนึ่งที่ลอจิสติกส์และโซ่อุปทานนั้นเป็นส่วนเติมเต็ม (Complimentary)ซึ่งกันและกัน

ต้องเห็นโซ่คุณค่าจากโซ่อุปทาน

จากแบบจำลองโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่ผมมักจะใช้ความหมายของ Value ด้วยคุณค่า แทนว่ามูลค่า เพราะว่าลูกค้าต้องการคุณค่าหรือประโยชน์จากการใช้งานมากกว่ามูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ ในทางตรงกันข้ามลูกค้ากลับเป็นผู้ที่จ่ายเงินตามมูลค่า (Value) ทางเศรษฐศาสตร์ของประโยชน์หรือคุณค่านั้น สิ่งที่โซ่คุณค่าและโซ่อุปทานให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้น คือ คุณค่าหรือประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับเพื่อให้คุ้มค่าหรือเทียบเท่ากับเงินที่ลูกค้าจะต้องจ่าย ดังนั้นโซ่คุณค่า (Value Chain) จึงเป็นอนุกรม (Series) หรือกลุ่มของกิจกรรมที่ทำงานตามลำดับความสำคัญจนทำให้เกิดเป็นคุณค่าหรือเป็นประโยชน์ต่อลูกค้า คุณค่าหรือประโยชน์ต่อลูกค้าสามารถแบ่งออกได้เป็นผลิตภัณฑ์ (Product) และการบริการ (Services) ดังนั้นโซ่คุณค่า คือ กระบวนการสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) สำหรับความต้องการของลูกค้า โซ่คุณค่าจึงเป็นเหมือนกับข้อกำหนดของกิจกรรมหรือกระบวนการ (Process)ที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้เป็นผลิตภัณฑ์หรือการบริการ

จากนั้นเมื่อกิจกรรมหรือกระบวนการในโซ่คุณค่าได้ถูกมอบหมายให้บุคคลหรือองค์กรใดๆให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมต่างตามข้อกำหนดในโซ่คุณค่าหรือจากการออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design)

ดังนั้นผลลัพธ์จากโซ่อุปทาน คือ การทำงานร่วมกันของสมาชิกในโซ่อุปทานซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการ (Process Owners) หรือเป็นบริษัทองค์กรต่างๆ ที่มีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างประโยชน์ต่อลูกค้าในรูปแบบของผลิตภัณฑ์และการบริการ โซ่คุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือการบริการประเภทเดียวกันจะมีกระบวนการหรือขั้นตอนที่คล้ายถึงกัน แต่โซ่คุณค่าเดียวกันที่มีผู้รับผิดชอบกระบวนการหรือเจ้าของกระบวนการต่างกันไปจะหมายถึงโซ่อุปทานที่แตกต่างกัน ผลิตภัณฑ์หรือการบริการประเภทเดียวกันจะมีโซ่คุณค่าคล้ายกันหรือเหมือนกัน แต่เป็นเพราะต่างองค์กรหรือเจ้าของกระบวนการที่ต่างกันจึงทำให้โซ่อุปทานของแต่ละผลิตภัณฑ์หรือบริการมีความแตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้เองลูกค้าจึงมีทางเลือกในซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการจากผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการที่ดีกว่า ถูกกว่า และเร็วกว่า

โซ่อุปทานต่างๆ ที่เป็นคู่แข่งกันกันในโซ่คุณค่าประเภทเดียวกัน (ผลิตภัณฑ์หรือบริการ) จะมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันกว่าโซ่อุปทานอื่นก็เพราะความสามารถในการตัดสินใจเชิงการจัดการโซ่อุปทานของเจ้าของกระบวนการหรือผู้บริหารองค์กรในโซ่อุปทาน เช่น ผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือสามราย เช่น AIS TRUE และ AIS มีโซ่คุณค่าเหมือนกัน เพราะสามารถให้บริการพื้นฐานในการส่งข้อความหรือข้อมูลไปยังผู้รับหรือผู้ใช้สายอีกด้านหนึ่งได้เหมือนกัน แต่ทำไมเราเลือกผู้ให้บริการรายหนึ่งรายใด ก็เพราะผู้ให้บริการที่เราเลือกใช้สามารถจัดการการให้บริการด้วยราคาที่ถูกลงกว่า การบริการดีกว่า และตอบสนองได้เร็วกว่า ดังนั้นเมื่อมองไปในโซ่อุปทานต่างๆ เราควรที่จะเห็นโซ่คุณค่าภายในโซ่อุปทานด้วย จากโซ่อุปทานเราจะเห็นกลุ่มหรือเครือข่ายของเจ้าของกระบวนการ (Network of Process Owners) เมื่อเรารู้ถึงเจ้าของกระบวนการก็ย่อมที่จะรู้ถึงรายละเอียดของกระบวนการ (Details of Process) จึงทำให้รายละเอียดของโซ่อุปทานสะท้อนให้เห็นถึงโซ่คุณค่าได้

โซ่อุปทาน : การตัดสินใจร่วมกัน

ที่จริงแล้วกิจกรรมลอจิสติกส์และโซ่อุปทานคู่กันข้างจะแยกกันไม่ออกเสียเท่าไร บางคนก็เลยอ้างว่าเป็นเรื่องเดียวกันไปเลย แต่ในมุมมองของผมนั้นทั้งสองกิจกรรมเป็นเรื่องเดียวกันเป้าหมายเดียวกันแต่ดำเนินงานกันคนละส่วนกัน ทั้งโซ่อุปทานและลอจิสติกส์นั้นมีเป้าหมายในการนำส่งคุณค่าให้กับลูกค้าเหมือนกัน แต่การนำส่งนั้นคงไม่มีใครหรือองค์กรไหนและกระบวนการธุรกิจไหนที่สามารถสร้างสรรค์คุณค่าได้เองทั้งหมด จึงต้องแบ่งงานหรือกระจายงานกันออกไปทำตามแผนกหรือฝ่ายในบริษัท หรือไม่ก็จ้างบริษัทภายนอกผลิตหรือจัดทำให้ (Outsourcing) แล้วจึงนำมารวบรวมกันเป็นผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่พร้อมที่จะนำเสนอสู่ลูกค้า

ดังนั้นความเป็นโซ่อุปทานก็คือ การตัดสินใจร่วมกันระหว่างโซ่อุปทานที่เป็นผลต่อการไหลของคุณค่า (กิจกรรมลอจิสติกส์) ระหว่างแผนกหรือฝ่าย ระหว่างกระบวนการธุรกิจ และระหว่างบริษัทหรือองค์กร กิจกรรมโซ่อุปทานจึงเป็นกิจกรรมที่จะต้องประสานการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกโซ่อุปทานนั้น มีการใช้ข้อมูลสมรรถนะการไหลของคุณค่า (ทรัพยากรต่างๆ ที่นำมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์และการบริการ) มาเป็นปัจจัยในการตัดสินใจต่างๆ

ผลลัพธ์ของการตัดสินใจเชิงโซ่อุปทานจึงออกมาอยู่ในรูปแบบของแผนงานต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานในโซ่อุปทานจะต้องนำไปวางแผนการจัดการทรัพยากรของแต่ละหน่วยงานเองเพื่อให้เกิดการไหลของคุณค่าไปสู่ลูกค้าอย่างถูกเวลาและสถานที่ กิจกรรมการจัดการทรัพยากรที่สนับสนุนการไหลของคุณค่านี้เองที่เรียกว่า กิจกรรมลอจิสติกส์

ลอจิสติกส์ : การไหลของคุณค่าสู่ลูกค้า

สิ่งที่ลอจิสติกส์แตกต่างจากโซ่อุปทาน คือ ผลของการดำเนินงานกิจกรรมลอจิสติกส์นั้นมีผลโดยตรงต่อสิ่งที่ลูกค้าต้องการซื้อ ถ้าลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์ กิจกรรมลอจิสติกส์จะต้องเกี่ยวข้องกับการไหลขององค์ประกอบต่างๆ ที่มารวมตัวเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการ กิจกรรมลอจิสติกส์ยังเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรอื่นที่สนับสนุนการไหลของคุณค่านั้นด้วย ลอจิสติกส์แตกต่างจากกิจกรรมการจัดการในอดีต คือ มีความเป็นองค์รวมมากขึ้นเพราะปัจจัยเข้าที่สำคัญนั้นมาจากกิจกรรมการวางแผนโซ่อุปทาน (Supply Chain Planning) และผลลัพธ์หรือสมรรถนะการดำเนินงานในลอจิสติกส์ซึ่งวัดด้วย การส่งที่ตรงเวลา และถูกสถานที่ ด้วยสภาพที่สมบูรณ์ พร้อมด้วยต้นทุนที่เหมาะสม ในขณะที่ตัวกันสมรรถนะเชิงลอจิสติกส์นี้ก็ถูกส่งกลับขึ้นไปยังกิจกรรมการวางแผนโซ่อุปทานอีกครั้งเพื่อการประเมินการวางแผนโซ่อุปทาน

ลอจิสติกส์ต้องคิดแบบจากต้นชนปลาย

ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทานเป็นกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมที่คู่กันโดยกิจกรรมลอจิสติกส์เป็นกิจกรรมรองที่เป็นส่วนหนึ่งของโซ่อุปทาน แท้ที่จริงแล้วกิจกรรมลอจิสติกส์ก็เป็นกิจกรรมการขนส่ง (Delivery) ที่ขนถ่ายหรือเคลื่อนย้ายคุณค่าไปสู่ลูกค้าตั้งแต่ต้นทางของบริษัทคุณไปสู่ปลายทางของบริษัท ในกรณีที่พิจารณาถึงกิจกรรมลอจิสติกส์ขององค์กรหรือบริษัท ถ้าคิดพิจารณากันทั้งวงจรชีวิตแล้วก็ต้องเริ่มกันตั้งแต่บริษัทหรือองค์กรที่อยู่ทางต้นน้ำจนถึงบริษัทที่อยู่ทางปลายน้ำ สิ่งที่ลอจิสติกส์แตกต่างจากกิจกรรมการขนส่งทั่วไป คือ ความเป็นองค์รวมและการพิจารณาจากต้นชนปลาย (End to End) การขนส่งทั่วไปพิจารณากิจกรรมเริ่มต้นจากต้นทางไปจบที่ปลายทาง ซึ่งเป็นแค่ส่วนหนึ่งของกระบวนการทั้งหมดจากต้นชนปลายขององค์กร

กิจกรรมลอจิสติกส์เป็นมากกว่าการขนส่งอย่างแน่นอนเพราะว่าการนำส่งคุณค่าให้กับลูกค้ามันต้องเริ่มต้นตั้งแต่วันที่คุณเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ส่งวัตถุดิบนั้นไปสู่มือลูกค้า ดังนั้นกิจกรรมลอจิสติกส์ไม่ว่าจะเป็นส่วนใดๆ ในโซ่คุณค่าของบริษัทก็ย่อมจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันใน 2 ทาง คือ กิจกรรมทั้งการเชื่อมต่อการเป็นเหมือนท่อ (Pipeline) ให้คุณค่าไหลไปสู่ลูกค้า และข้อมูลสมรรถนะลอจิสติกส์จะถูกส่งผ่านขึ้นไปยังการวางแผนโซ่อุปทานซึ่งจะประมวลผลในการสร้างทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ออกเป็นแผนของกระบวนการหลักต่างๆ ขององค์กร เช่น แผนการจัดหา แผนการผลิต แผนการจัดส่ง และแผนการส่งคืน

ในกิจกรรมลอจิสติกส์เองก็มีการตัดสินใจเช่นเดียวกันกับการจัดการโซ่อุปทาน แต่ขอบเขตนั้นถูกจำกัดอยู่ภายในกระบวนการนั้นๆ เท่านั้น ไม่เหมือนกับการจัดการโซ่อุปทานที่ขอบเขตความรับผิดชอบในการตัดสินใจมากกว่าหนึ่งกระบวนการขึ้นไปเพราะเป็นการตัดสินใจร่วมกัน และยังเป็นการตัดสินใจในระดับองค์กรที่มีหลายกระบวนการและมีความซับซ้อน ก็ยังจะต้องมีคนกลางในการมาช่วยตัดสินใจหรือการวางแผนในภาพรวม นั่นคือ ผู้จัดการโซ่อุปทานผู้ซึ่งวางแผนโซ่อุปทานในภาพรวม ในอดีตกิจกรรมการวางแผนการจัดหา การวางแผนการผลิต การวางแผนการจัดส่ง ก็มีมาอยู่แล้วและก็เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการไหลของคุณค่าไปสู่ลูกค้าเช่นกัน แต่มีสิ่งที่แตกต่างกัน คือ กิจกรรมการวางแผนกระบวนการหลักต่างๆ ไม่ได้เชื่อมโยงข้อมูลในเชิงโซ่อุปทานหรือแบบต้นชนปลาย ดังนั้นโอกาสที่จะทำให้การไหลของคุณค่ามีจำนวนมากเกินไปหรือขาดตอนได้ เพราะขาดการทำงานร่วมกันระหว่างกระบวนการหลัก แต่เมื่อมีกระบวนการวางแผนโซ่อุปทานเข้ามาเป็นตัวกลางในการเชื่อมต่อข้อมูล

สำหรับการตัดสินใจและข้อมูลการวางแผนสำหรับกระบวนการหลักต่างๆแล้วอย่าทำให้การไหลของคุณค่าหรือกิจกรรมลอจิสติกส์ไหลได้ราบเรียบขึ้น (Smoother) คือ การไหลอย่างไม่ขาดและไม่เกิน

ข้อมูลมีไว้ประกอบการตัดสินใจ

ในการดำเนินกิจกรรมใดๆก็ตามเราต้องการข้อมูลเพื่ออะไร? ข้อมูลเหล่านี้คือ อะไร? ข้อมูลที่อยู่ระบบธุรกิจหรือชีวิตประจำวันนั้นก็เพื่อให้คนใช้ในการตัดสินใจในกระบวนการธุรกิจต่างๆ ดังนั้นในกิจกรรมลอจิสติกส์ต่างๆจะต้องมีการตัดสินใจและจะต้องเป็นกิจกรรมที่มีผลโดยตรงต่อการไหลของคุณค่า ดังนั้นข้อมูลในกิจกรรมลอจิสติกส์ คือ สมรรถนะการไหลของคุณค่าว่าอยู่ในสภาพที่กำหนด ตรงเวลา ถูกสถานที่และจำนวนหรือไม่ ข้อมูลนี้จะถูกประเมินเพื่อวัดและควบคุมประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการการไหลของคุณค่า และข้อมูลอีกประเภท คือ ข้อมูลประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการจัดการลอจิสติกส์ในภาพรวมของกระบวนการซึ่งจะถูกส่งกลับไปยังการวางแผนโซ่อุปทานเพื่อวางแผนร่วมกับแผนของกระบวนการอื่นๆจนประมวลผลออกมาเป็นแผนสำหรับกระบวนการใหม่ในช่วงต่อไป ดังนั้นกิจกรรมลอจิสติกส์จึงมีการไหลอยู่ 2 ชนิด คือ การไหลของข้อมูล (Data) สถานะต่างๆ (Status) ของคุณค่า และการไหลของตัวคุณค่า (Flow of Value)เอง ผลลัพธ์ของลอจิสติกส์คือ ลูกค้าได้รับสินค้าหรือบริการ

ส่วนกิจกรรมการจัดการโซ่อุปทานนั้นก็ใช้ข้อมูลด้วยเช่นกัน กิจกรรมการจัดการโซ่อุปทานจะมีผลลัพธ์เป็นข้อมูลสารสนเทศที่ใช้เป็นแผนของกิจกรรมลอจิสติกส์ต่างๆในองค์กร กิจกรรมการวางแผนโซ่อุปทานเองก็ยังใช้ข้อมูลสมรรถนะของการจัดการลอจิสติกส์เพื่อประเมินการวางแผนในช่วงต่อไป จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์สุดท้ายของการจัดการโซ่อุปทานที่ดีก็คือ การจัดการลอจิสติกส์ที่ดีมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหลายมุมมองในการวัดสมรรถนะของการจัดการโซ่อุปทานสามารถวัดได้จากผลลัพธ์ของการจัดการลอจิสติกส์นั่นเอง เหมือนกับการเป็นโค้ชทีมฟุตบอลว่ามีสมรรถนะในการเป็นโค้ชหรือไม่ ก็ให้ดูที่ทีมฟุตบอลที่โค้ชนั้นนำทีมอยู่นั้นสามารถแข่งขันได้ชนะหรือเป็นแชมป์มากน้อยแค่ไหน แต่ตัวโค้ชเองไม่ได้เป็นผู้ลงไปเล่นฟุตบอล นักฟุตบอลเองจะเล่นให้ดีก็ต้องอาศัยโค้ชและการเล่นเป็นทีมที่ดีด้วย

คิดให้ตรงกันแล้วจะไม่มีปัญหา

หลายคนอาจจะคิดว่า เรื่องเล็กน้อยนี้ไม่เห็นจะเป็นเรื่องสำคัญอะไรเลย แต่ผมกลับคิดว่าเริ่มต้นจากเรื่องเล็กๆด้วยความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ส่วนมากจะทำให้เกิดปัญหาใหญ่ได้ในภายหลัง หลายครั้งคนทั่วไปคิดว่าคำนิยามง่ายๆสั้นๆเป็นเรื่องไม่สำคัญ อ่านเฉยๆก็เข้าใจกันแล้ว ผมว่าท่านเหล่านั้นคิดผิคนะครับ ลองคิดว่า ประโยคสั้นๆแต่อธิบายกิจกรรมและความซับซ้อนของธุรกิจได้มากมาย ผมเชื่อว่าคำนิยามแต่ละเรื่องนั้นจะต้องถูกกลั่นกรองออกมา ไม่ใช่ตั้งขึ้นมาเล่นๆ ที่สำคัญคำนิยามเหล่านั้นมีไว้เพื่อเป็นสื่อกลางให้ผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆเข้าใจเหมือนกัน ปฏิบัติเหมือนกัน คิดและตัดสินใจเหมือนกัน เปรียบเสมือนเป็นมาตรฐานทางความคิดของกลุ่มคน ดังนั้นหมั่นอ่านคำนิยามหรือตีความคำนิยามต่างที่ใช้กันในกลุ่มทำงานเพื่อที่จะได้ไม่หลงทางในการทำงานร่วมกัน ไม่ใช่พูดกันมาลอยๆแล้วบอกให้ปฏิบัติตาม แต่ไม่รู้ว่าเป็นอะไร เหมือนกับสังคมและการดำเนินชีวิตกันอยู่ทุกวันนี้