

พลังของ Information Flow ในโซ่อุปทาน (คิดก่อนทำ)

ดร.อัสม์เดช วานิชชินชัย (assadej_v@yahoo.com)

ผอ.หลักสูตร Ph.D. in Logistics and Supply Chain Management ม.ศรีปทุม

และ ที่ปรึกษาตัวอย่างแห่งปี 2553 โดยกระทรวงอุตสาหกรรม

กลไกในโซ่อุปทาน

“Information is power” หรือ “สารสนเทศ คือ อำนาจ” เป็นวรรคทองที่เรามักได้เห็นหรือได้ยินจากสื่อต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งคลื่นลูกที่ 3 (The Third Wave) หรือยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) เข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนพัฒนาการทางสังคม เศรษฐกิจ และกระแสโลกาภิวัตน์ของโลก รวมถึงประเทศไทยของเราจนทำให้รัฐบาลไทยโดยการนำของ อัสวินแห่งคลื่นลูกที่ 3 จัดตั้งกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือที่มักเรียกกันสั้น ๆ ว่า กระทรวง ICT ขึ้นมาในช่วงการปฏิรูประบบราชการเพื่อเข้ามารับผิดชอบโดยตรงในการกำหนด และควบคุม ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศ

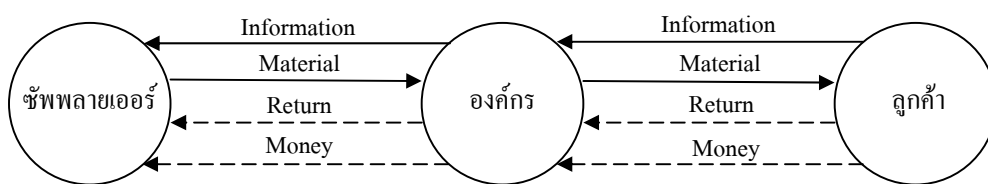
คำว่า Information ในประโยคข้างต้นยังสามารถแทนด้วยคำอื่น ๆ ที่มีความหมายไปในทางเดียวกันตามพัฒนาการของข้อมูล และสารสนเทศ ซึ่งพัฒนาจาก Data (ข้อมูล) → Information (สารสนเทศ) → Knowledge (ความรู้) → Wisdom (ปัญญา) ตามบริบทที่ผู้ใช้ต้องการ เช่น ในบริบทของการจัดการองค์ความรู้ หรือ Knowledge Management ก็อาจใช้คำว่า “Knowledge is power” หรือ “ความรู้ คือ อำนาจ”

ในบริบทของการจัดการโซ่อุปทานนั้น กลไกของการจัดการโซ่อุปทานถูกขับเคลื่อนด้วย Flow หลักที่เป็นพื้นฐานดั้งเดิมของการจัดการโซ่อุปทาน 2 Flows ได้แก่

- 1) Information Flow (การไหลของสารสนเทศ)
- 2) Material Flow (การไหลของพัสดุ)

ปัจจุบันในทางวิชาการมีนิยามของคำว่าจัดการโซ่อุปทานอยู่มากมาย แม้ว่าจะยังไม่มีนิยามของบุคคลหรือองค์กรใดได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการ แต่ไม่ว่าจะเป็นนิยามของใครก็ตามการจัดการโซ่อุปทานจะต้องประกอบไปด้วย Information Flow และ Material Flow เป็นอย่างน้อย หากนิยามใดไม่กล่าวถึง Flow ทั้งสอง ผมถือว่าเป็นนิยามที่ยังใช้ไม่ได้ นอกจากนี้ก็อาจมี Flow อื่นเข้ามาเกี่ยวข้องเพิ่มเติมในบางบริบทหรือบางธุรกิจ เช่น Return Flow เมื่อต้องการกล่าวถึงการคืนสินค้าหรือบรรจุภัณฑ์ และ Financial Flow หากต้องการพูดถึงการจ่ายเงินให้กับซัพพลายเออร์

กลไกในการสร้างคุณค่าและตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าตามแนวคิดของโซ่อุปทานนั้นเริ่มจากการที่ลูกค้าแจ้งข้อมูลข่าวสาร (Information) เกี่ยวกับความต้องการของตนเองผ่าน Information Flow จากตัวลูกค้าเองไปสู่ซัพพลายเออร์ เพื่อให้ซัพพลายเออร์ทราบว่าตนต้องการอะไร สเป็คแบบไหน ปริมาณเท่าไร ส่งมอบที่ไหน เมื่อไร ราคาเท่าไร ฯลฯ จากนั้นซัพพลายเออร์จึงส่งมอบสินค้าและบริการ (Material) ตอบสนองความต้องการนั้น ๆ ของลูกค้าผ่าน Material Flow จากซัพพลายเออร์ไปสู่ลูกค้า ทิศทางของ Information Flow และ Material Flow ในโซ่อุปทานจึงไหลหรือวิ่งสวนทางกัน ดังรูปที่ 1 ในทางตรงกันข้าม หากซัพพลายเออร์เพียงแค่ว่าใจลูกค้าโดยไม่ทราบความต้องการที่แท้จริง หรือคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าผิด เนื่องจากขาดการสื่อสารให้ข้อมูลระหว่างกันที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพแล้วดันส่งมอบสินค้าหรือบริการไปให้ลูกค้าก่อนก็จะทำให้ไม่สามารถขายสินค้าและบริการเหล่านั้นได้ เกิดเป็นสต็อกสะสม ลูกค้าไม่พึงพอใจ และอาจนำมาซึ่งการคืนสินค้าหรือบริการในที่สุด



รูปที่ 1

โซ่อุปทานอยู่รอบ ๆ ตัวเรา

หากเรามองกันจริง ๆ แล้วกลไกพื้นฐานของโซ่อุปทานก็คือกลไกพื้นฐานในการสื่อสาร และทำงานร่วมกันทั่ว ๆ ไปในชีวิตประจำวันนั่นเอง ตัวอย่างเช่น ในระดับบุคคลแล้ว หากเราต้องการให้ลูกน้องของเรา

ทำงานอะไรสักอย่างตามที่เราต้องการ เราก็ต้องให้ข้อมูลที่ครบถ้วนชัดเจนกับลูกน้อง (Information Flow) ว่าเราต้องการอะไร (คุณภาพอย่างไร เวลาเมื่อไร ต้นทุนเท่าไร ฯลฯ) และเมื่อลูกน้องได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนชัดเจนก็จะสามารถนำข้อมูลที่ได้ออกมาคิด วางแผน ปฏิบัติงานและส่งมอบงานตอบสนองเราได้ตรงความต้องการ (Material Flow) มากที่สุด ในทางตรงกันข้ามหากเราไม่ได้แจ้งความต้องการของเราให้ถูกต้องชัดเจนก่อน หรือลูกน้องไม่เข้าใจแล้วก็ไม่ถามให้ชัดเจนก่อน คิดไปเองสรุปไปเอง แล้วลงมือทำก่อนเลย ลูกน้องก็จะไม่สามารถส่งมอบคุณค่าตามที่เราร้องขอและไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับเราได้อย่างแท้จริง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วมักจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดี หรือที่คนจีนมักเรียกว่า “โง่แล้วขยัน” การเอาไปเองและทำไปเองแล้วได้ผลดีเกินความคาดหวังนั้นไม่ค่อยจะปรากฏสักเท่าไรในทางปฏิบัติ

แม้กระทั่งการขับเคลื่อนบัญชาการสารพัดมือที่มารวมตัวกันเพื่อประท้วงด้วยเหตุผลหรือไร้เหตุผลใด เหตุผลหนึ่งก็ยังคงแฝงไปด้วยกลไกของ Information Flow และ Material Flow ในโซ่อุปทาน ผมเชื่อว่าหากฝูงชนที่มารวมชุมนุมได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงที่ครบถ้วนสมบูรณ์จริง ๆ จากผู้นำการชุมนุมแล้ว การชุมนุมก็จะเป็นการชุมนุมที่ควบคุมได้ ก่อนข้างสร้างสรรค์ มีความคิด มีเหตุมีผล ปราศจากความรุนแรงตามสิทธิของตนและไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่นมากเกินไป แต่หากผู้ร่วมชุมนุมได้รับข่าวสารไม่ครบถ้วนหรือได้รับข่าวสารเพียงด้านเดียวจากผู้นำการชุมนุมที่มีอคติ มีอบนั้นก็จะกลายเป็นมือที่ควบคุมไม่ได้ หรือหากเลวร้ายกว่านั้นคือฝูงชนได้รับข่าวสารที่โกหกบิดเบือนจากผู้นำการชุมนุมที่มักแกล้งโง่แล้ว ฝูงชนก็มักจะทำอะไรแบบไม่คิด ไม่มีเหตุผล และมักจะนำมาซึ่งความรุนแรง และเสียหายในที่สุด

นอกจากนี้การที่ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ มอบนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และการที่อาจารย์มอบหมายให้นักศึกษาทำงาน โครงการ รวมถึงการสื่อสารและทำงานอื่นร่วมกันในชีวิตประจำวันรอบ ๆ ตัวเรา ต่างก็มีกลไกในการสื่อสารและส่งมอบงานตามหลักการของการจัดการโซ่อุปทานเหมือนกัน

Information is power.

หัวใจสำคัญของการจัดการโซ่อุปทานก็คือ การสื่อสาร และการประสานงาน (Communication & Coordination: C&C) หรือทำงานเป็นทีม โดยมีหลักการสำคัญอยู่ที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการจะต้องส่ง Information Flow แบบครบถ้วนสมบูรณ์มาก่อนเพื่อสั่งการให้ซัพพลายเออร์หรือผู้ให้บริการส่งมอบหรือขับเคลื่อน Material Flow หรือพูดแบบง่าย ๆ ก็จะต้องมีข้อมูลมาให้ “คิดก่อนทำ” จึงจะสามารถสร้างและส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าได้ ในทางตรงกันข้ามหากมีการส่งมอบหรือขับเคลื่อน Material Flow ก่อนได้รับ Information Flow ที่ครบถ้วน

สมบูรณ์เพียงพอที่จะใช้ในการคิด และวางแผน หรือ “ทำโดยไม่ได้อคิด” ก็จะไม่สามารถสร้างคุณค่าและความพึงพอใจที่แท้จริงให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโซ่อุปทานได้นั่นเอง

แม้ว่าหลักการพื้นฐานของการจัดการ โซ่อุปทานดังกล่าวจะดูเหมือนง่าย แต่ในทางปฏิบัติจริงแล้วกลับไม่เป็นเช่นนั้น ส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากการจัดการ โซ่อุปทานนั้นพัฒนามาจาก โลจิสติกส์ และ โลจิสติกส์ก็พัฒนามาจากการขนส่ง จึงทำให้คนจำนวนมากยังคงยึดติดแบบผิด ๆ ว่า “โซ่อุปทานคือ โลจิสติกส์ และ โลจิสติกส์คือการขนส่ง” บุคคลากรในสาขา โลจิสติกส์และ โซ่อุปทานจำนวนมากจึงยังคงคิดถึงหรือให้ความสำคัญ แต่กับการขับเคลื่อน Material Flow หรือการเก็บ และขนส่งสิ่งของที่เป็นรูปธรรมเห็นได้ชัดและจับต้องยึดเหนี่ยวได้มากกว่าการบริหารจัดการ Information Flow ที่เป็นนามธรรมที่มองไม่เห็นและจับต้องไม่ได้มาก รวมถึงอาจเป็นอุปนิสัยส่วนตัวของบางคนที่อาจใจร้อนชอบเร็ว โดยไม่ชอบรอให้ได้รับข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์แล้วมานั่งคิดวางแผนให้ละเอียดรอบคอบก่อนลงมือทำ

สำหรับผมแล้ว หากจำเป็นจะต้องเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง โลจิสติกส์และ โซ่อุปทานแล้ว ผมมองว่า โลจิสติกส์นั้นยังเน้นการจัดการ ในระดับปฏิบัติการ และการขับเคลื่อน Material Flow เป็นหลัก (แม้ว่า นิยามของ โลจิสติกส์สมัยใหม่จะกล่าวถึง Information Flow ด้วยก็ตาม) ในขณะที่การจัดการ โซ่อุปทานนั้นเน้นการจัดการในระดับกลยุทธ์ และต้องให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อน Information Flow มากกว่า การที่คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับ Material Flow มากกว่า Information Flow มากก็อาจเนื่องมาจาก โลจิสติกส์นั้นเกิดมาก่อนจึงเป็นที่รู้จักมากกว่าโซ่อุปทาน และคนส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับสิ่งที่เห็นเป็นรูปธรรมจับต้องได้เช่น Material Flow มากกว่าสิ่งที่เป็นามธรรมจับต้องไม่ได้เช่น Information Flow ดังที่ได้กล่าวในข้างต้น

Information Flow เป็นงานระดับเสนาธิการที่ต้องใช้ความคิดเป็นหลัก (หรือเป็นสมอง) ส่วน Material Flow เป็นงานระดับปฏิบัติการที่ใช้แรงงานเป็นหลัก (หรือเป็นแขนขา) พลังที่แท้จริงของโซ่อุปทานนั้นไม่ได้อยู่ที่ขนาดหรือปริมาณของสินทรัพย์ที่จับต้องได้ที่ใช้ในการขับเคลื่อน Material Flow แบบดั้งเดิม เช่น รถบรรทุก เรือ เครื่องบิน รถโฟคลิฟท์ ฯลฯ หากแต่เป็นความสามารถในการรับรู้ข้อมูล สื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล วางแผน ร่วมกัน โดยใช้ Information Flow ที่เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้เพื่อสั่งและบัญชาการขับเคลื่อน Material Flow อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในโซ่อุปทาน

จากการที่วงการวิชาการและวิชาชีพด้านการจัดการ โซ่อุปทานในระดับนานาชาติเริ่มให้ความสำคัญกับ Information Flow มากขึ้น ปัจจุบันจึงเริ่มมีการใช้คำว่า 4PL (Forth-Party Logistics Service Provider) หรือ “ผู้

ให้บริการ โลจิสติกส์บุคคลที่ 4” ซึ่งเป็นคำที่ Accenture ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกใช้เพื่อแทน (ตนเองและพวกพ้อง) ผู้ให้บริการในนามของลูกค้าในการควบคุมและจัดการ Information Flow ในโซ่อุปทาน เพื่อวางแผน และสั่งการให้ 3PL (Third-Party Logistics Service Provider) ทำงานหรือให้บริการงาน โลจิสติกส์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานเกี่ยวกับการขับเคลื่อน และขนส่งพัสดุ หรือ Material Flow กล่าวคือ 4PL ใช้ Information Flow ในการบังคับบัญชาหรือควบคุม 3PL ให้ขับเคลื่อน Material Flow ตามที่ตนเองต้องการนั่นเอง

แม้ในธุรกิจ 3PL ซึ่งเน้นงานทาง โลจิสติกส์ หรือ Material Flow เป็นหลักเอง ผู้ที่สามารถควบคุม Information Flow ที่จับต้องไม่ได้มากกว่าผู้อื่นก็มักเป็นผู้ที่มีอำนาจต่อรองที่เหนือกว่า หรือสั่งการผู้ที่ควบคุม Material Flow ที่จับต้องได้ ตัวอย่างเช่น บริษัทขนส่ง 3PL ขนาดใหญ่หลายแห่งก็ไม่ได้เป็นเจ้าของรถบรรทุก หรือสินทรัพย์ที่ใช้ในการขับเคลื่อน Material Flow เอง แต่กลับเป็นผู้ที่มีข้อมูลสารสนเทศ รู้จัก และเข้าใจความต้องการของลูกค้าและเครือข่ายเจ้าของรถบรรทุก มีทักษะในการสื่อสาร การวางแผนงาน และการบริหารจัดการความต้องการของทั้งลูกค้า และเจ้าของรถบรรทุก จนผู้ที่ควบคุม Information Flow เหล่านี้สามารถทำตัวเป็นเสมือนนายหน้าในการจับคู่ความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้ โดยสั่งเจ้าของรถบรรทุกให้ใช้สินทรัพย์หรือรถบรรทุกให้บริการขับเคลื่อน Material Flow ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในนามของตน โดยตนได้รับค่าบริหารจัดการหรือหักค่าหัวคิวเป็นสิ่งตอบแทน

ในกลไกการจัดการโซ่อุปทานนั้น Information Flow จะต้องมาก่อน Material Flow เสมอ การขับเคลื่อน Information Flow ที่มีประสิทธิภาพ จะนำมาซึ่งการขับเคลื่อน Material Flow ที่มีประสิทธิภาพ หาก Information Flow ถูก Material Flow ก็จะถูกแต่หาก Information Flow ผิด Material Flow ก็จะผิดตามไปด้วย หากเราขับเคลื่อน Material Flow โดยไม่ได้รับ Information Flow ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ก่อนแล้ว แม้ว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุประสิทธิภาพ (Effectiveness) กล่าวคือส่งมอบสินค้าได้รวดเร็ว ตรงเวลาแล้ว แต่ก็อาจไม่บรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) หรือผลิตภาพ (Productivity) กล่าวคือมีความสูญเสียและต้นทุนมากกว่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากการขาดการนำข้อมูลที่ได้รับมาวางแผนที่ดีก่อนลงมือทำ ดังนั้นหากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน Material Flow หรือต้นทุนโลจิสติกส์ เช่น การจัดเก็บ และขนส่งสินค้าแล้ว เราจะต้องหันกลับมามอง และให้ความสำคัญกับ Information Flow หรือการจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพให้มากขึ้นก่อน โดยอาจเริ่มจากเทคนิควิธีการง่าย ๆ ที่จำเป็นไม่ต้องไปเสียเงินลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศมากนัก เช่น การจัดประชุมร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและวางแผนประจำปีร่วมกัน ฯลฯ

ข้อคิดท้ายเรื่อง

กลไกที่สำคัญของการจัดการโซ่อุปทานก็คือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน จนสามารถตอบสนองความต้องการได้ตรงใจของแต่ละฝ่ายได้มากที่สุด ซึ่งแท้ที่จริงแล้วหลักการนี้ก็ไม่ใช่อะไรใหม่อะไร หากแต่เป็นกลไกพื้นฐานในการสื่อสารและทำงานร่วมกันของคนในสังคมโดยทั่วไปนั่นเอง เพียงแต่การจัดการโซ่อุปทานได้พยายามเน้นย้ำและนำหลักการดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจระหว่างกัน อย่างจริงจังมากขึ้นเท่านั้นเอง ในมิติของการทำงานร่วมกันในสังคมนั้น คนจำนวนมากไม่ว่าจะเป็นเด็กหรือแม้กระทั่งผู้ใหญ่ในระดับชาติเองก็ตามมักมีอาการมือไวหรือปากไว กล่าวคือมักทำหรือพูดสวนไปก่อนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนและคิดไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบก่อนที่จะทำหรือพูดออกไป ซึ่งมักจะนำมาซึ่งความเสียหายให้มาต้องเสียใจ ฟ้องร้องหรือตามขอขมากันตามหน้าหนังสือพิมพ์ หรือโทรทัศน์ภายหลัง ดังจำนวนเปรียบเปรยที่มีอยู่มากในภาษาไทย เช่น ปากพาดจนปลาหมอตายเพราะปาก ฯลฯ

เคล็ดวิชาที่สำคัญของการจัดการโซ่อุปทานนั้นอยู่ที่การสื่อสารและประสานงานกัน (Communication & Coordination: C&C) หรือ “คิดก่อนทำ และทำเป็นทีม” ในบทความนี้ผมจึงอยากเรียกร้องให้บุคลากรในแวดวงการผลิตสินค้าและโซ่อุปทานหันกลับมาสนใจและให้ความสำคัญกับ Information Flow หรือ คิดก่อนทำให้มากขึ้น หากองค์กรใดต้องการรับรู้ถึงพลังอำนาจที่แท้จริงของการบูรณาการ (Integrated) และเสริมประสาน (Synergy) ในการจัดการโซ่อุปทานแล้ว องค์กรนั้นก็จะต้องพยายามก้าวผ่าน Material Flow ไปสู่ Information Flow และก้าวผ่านโลจิสติกส์ในระดับปฏิบัติการไปสู่โซ่อุปทานในระดับกลยุทธ์ให้ได้

ทั้งนี้นักวิชาการเองก็จะต้องมีบทบาทมากขึ้นในการเป็นผู้ชี้แนะให้นักวิชาชีพได้เห็นว่ามีสิ่ง (หรือมือ) ที่มองไม่เห็นนั้นมักจะมีอำนาจมากกว่าสิ่ง (หรือมือ) ที่มองเห็น และสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (หรือนามธรรม) มักมีคุณค่ามากกว่าทรัพย์สินที่จับต้องได้ (หรือรูปธรรม) โดยให้ความสำคัญกับ Information รวมถึง Relationship ที่เป็นนามธรรมที่มองไม่เห็นและจับต้องไม่ได้ในโซ่อุปทานให้มากขึ้น รวมถึงต้องร่วมด้วยช่วยกันใช้คำว่าโลจิสติกส์ให้เหมาะสมกับบริบทนั้น ๆ จริง ๆ และหันมารณรงค์ส่งเสริมให้ใช้คำว่าโซ่อุปทานให้มากขึ้นด้วยเพื่อค่อย ๆ เปลี่ยนทัศนคติและกรอบความคิดของบุคคลากรในวงการโซ่อุปทาน แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจจะต้องเสี่ยงแลกกับผลกระทบในทางลบในช่วงแรก ๆ ของการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการขายและการตลาดของหนังสือ หรือหลักสูตรการเรียนการสอนในสาขาวิชานี้ซึ่งมักจะมีแต่คำว่าโลจิสติกส์โดยไม่มีคำว่าโซ่อุปทานประกอบอยู่เลยเนื่องจากคนในสังคมส่วนใหญ่ยังคุ้นเคยกับคำว่าโลจิสติกส์มากกว่าโซ่อุปทานมากก็ตาม

บทความอ่านเพิ่มเติม

อัสม์เดช วานิชชินชัย (2010). “สนคัพท์ ไม่สับสน ในแวดวงโลจิสติกส์ (รู้ไว้ ใช้เป็น)”. Industrial Technology Review. ปีที่ 16 ฉบับที่ 205 น. 129-134