LOG3201

การจัดการโลจิสติกส์

เชิงกลยุทธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิริยา บุญมาเลิศ

081-7215862

wiriya.bo

wiriya.bo@ssru.ac.th

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

รายละเอียดการสอน

LOG3201 การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์

วัน-เวลาที่สอน

ทุกวันอังคาร

เวลา 08.00-11.00 น.

47kckg2

การวัดและประเมินผล

SCORE A+

10 การมีส่วนร่วม (ตลอดภาคเรียน)

20 งานที่มอบหมาย (งานเดี่ยว และงานกลุ่ม)

30 สอบกลางภาค

40 สอบปลายภาค

หัวข้อที่สอน

- ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับโลจิสติกส์
- ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- กลยุทธ์การแข่งขันต่างๆ
- การบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน
- กรณีศึกษา

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ

โลจิสติกส์

ผศ.ดร.วิริยา บุญมาเลิศ

RESTAURANTS

“ระบบโลจิสติกส์
ภาคการเกษตรกับการลดต้นทุน”
0:11 / 5:00

ความรู้เกี่ยวกับระบบโลจิสติกส์

วิวัฒนาการของโลจิสติกส์ Logistics

คำว่า โลจิสติกส์ (logistics) มาจากภาษาฝรั่งเศสคำว่า “logistique” ที่มีรากศัพท์มาจากคำว่า โลเชร์ (loger) ที่หมายถึง การเก็บ ซึ่งอาจมีการจัดเก็บระยะเวลานานหรือระยะเวลาชั่วคราว ซึ่งจุดเริ่มต้นของโลจิสติกส์นั้นเริ่มขึ้นเมื่อ..

ค.ศ.1950-1964

เริ่มมีการใช้โลจิสติกส์ในกิจกรรมทางทหาร ซึ่งในยุคนี้เป็นยุคที่เน้นไปที่การผลิตสินค้าเป็นหลัก และเริ่มหาทางเลือกในกิจกรรมโลจิสติกส์มากขึ้น

ค.ศ.1965-1979

ยุคนี้ผู้คนเริ่มพิจารณากันถึงเรื่องกำไร วิธีการลดต้นทุน รวมถึงผลตอบแทนของการลงทุน โดยมุ่งให้ความสนใจต่อการลงทุนในสินทรัพย์ และการจัดการมากขึ้นกว่ายุคก่อน ๆ

ค.ศ.1980-1990

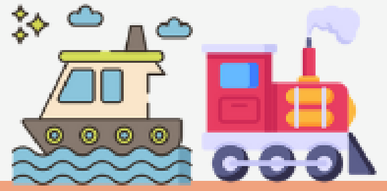
เป็นยุคที่เริ่มมีการขยายธุรกิจแบบธุรกิจข้ามชาติกันมากขึ้น โลจิสติกส์ต้องใช้พลังงานในการเคลื่อนย้าย เริ่มมีระบบสหภาพแรงงาน

ค.ศ.1990-ปัจจุบัน

เริ่มมีการนำเอาระบบสารสนเทศเข้ามาเพื่อใช้ทำการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างองค์กร ลดความผิดพลาดในด้านข้อมูลนำเข้า ทำให้ลดระยะเวลาของขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานได้มากขึ้น

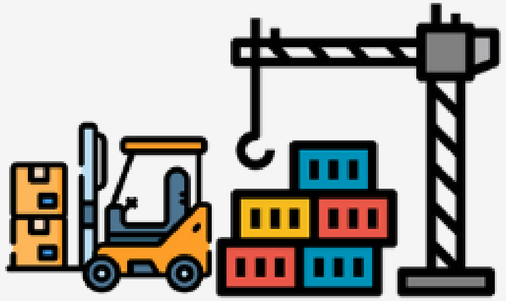
DYNAMIC HILI

Logistics 4.0



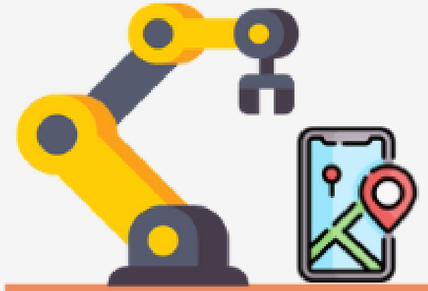
การประดิษฐ์เครื่องจักรกลไอน้ำขึ้นมาใช้งาน เริ่มมีการนำเครื่องจักรมาช่วยในการขนส่ง

ยุค 1



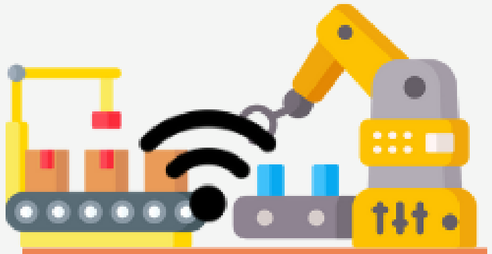
เริ่มมีการจัดการโลจิสติกส์ก็เริ่มมีการพัฒนาระบบตอบสนองการขนสินค้า เช่น โฟลค์ลิฟต์ เครื่องยกตู้คอนเทรนเนอร์

ยุค 2



มีการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติหรือหุ่นยนต์ในการผลิตสินค้า, นำระบบไอทีมาช่วยในการทำงานและการพัฒนาเครื่องมือขนส่ง เช่น GPS

ยุค 3



การผลิต,จัดเก็บ, ขนส่ง เน้นเป็นอัตโนมัติมากที่สุด โดยมีการใช้งานหุ่นยนต์เครื่องจักร เทคโนโลยีดิจิทัล และอินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้น เช่น ระบบคลังสินค้าอัจฉริยะ

ยุค 4

โลจิสติกส์ยุคที่ 1

ยุคเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมมีการประดิษฐ์เครื่องจักรกลไอน้ำขึ้นมาใช้งานในยุคนี้ก็เริ่มมีการนำเครื่องจักรมาช่วยในการขนส่งเช่น รถไฟ เรือยนต์ และรถบรรทุก ทำให้เริ่มมีความสามารถและขอบเขตในการขนส่งที่ไปได้ไกลมากขึ้น สามารถขนส่งผลผลิตที่มีจากโรงงานที่เริ่มมีมากขึ้นไปสู้ลูกค้าได้กว้างไกลยิ่งขึ้น

โลจิสติกส์ยุคที่ 2

ยุคนี้เริ่มมีการเปลี่ยนแนวคิดการผลิตสินค้า ที่มีลักษณะการผลิตชนิดเดียวกันจำนวนมาก (MASS PRODUCTION) เพื่อให้เกิดต้นทุนการผลิตลดลง ในยุคนี้การผลิตสินค้าจึงเกิดมีปริมาณที่มากขึ้น ในยุคนี้ก็เริ่มมีการจัดการโลจิสติกส์ก็เริ่มมีการพัฒนาระบบในสามารถตอบสนองการขนสินค้าที่มีมากขึ้น ทั้งในโรงงานและการขนส่งภายนอก เริ่มมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการขนส่งที่หลากหลายเพิ่มขึ้นจากเดิม ที่มีการใช้ในระยะไกลเท่านั้น ตัวอย่างอุปกรณ์ที่เกิดในยุคนี้เช่น รถโฟลค์ลิฟต์ เครื่องยกตู้คอนเทรนเนอร์ สายพานลำเลียง

โลจิสติกส์ยุคที่ 3

เกิดขึ้นเมื่อมีการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติหรือหุ่นยนต์ในการผลิต เป็นยุคของการใช้อิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศในการผลิต มีการปรับปรุงกระบวนการระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น ในยุคนี้งานด้านโลจิสติกส์ก็มีการพัฒนาทั้งในส่วนการนำระบบไอทีมาช่วยในการทำงานและการพัฒนาเครื่องมือขนส่งเช่น ระบบในการบริหารจัดการขนส่ง (TMS) เครื่องติดตามตำแหน่ง (GPS) หรือระบบ RFID เป็นต้น

โลจิสติกส์ยุคที่ 4

เกิดขึ้นจากนโยบายอุตสาหกรรมแห่งชาติของเยอรมัน ที่จะเน้นการผลิตที่เป็นอัตโนมัติมากที่สุด โดยนำหุ่นยนต์ เครื่องจักร เทคโนโลยีดิจิทัล และอินเทอร์เน็ต มาใช้ช่วยในกระบวนการผลิตสินค้าแบบครบวงจร ในยุคนี้ก็เริ่มมีแนวคิดที่ใช้เครื่องมืออัตโนมัติมาช่วยในงานขนส่งมากขึ้นเช่น ระบบคัดเลือกเส้นทาง รถบรรทุกไร้คนขับ รถยนต์อัตโนมัติ ระบบคลังสินค้าอัจฉริยะ การผลิตเคลือนย้ายโดยใช้หุ่นยนต์ การพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมเข้าสู่ยุค โลจิสติกส์ 4.0 สิ่งที่สำคัญคือ ต้องมีจุดแข็งในการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาช่วยควบคุมการขนส่งให้มากที่สุดโดยสามารถเชื่อมโยงข้อมูลร่วมกับภาคการผลิต ดังนั้นองค์กรด้านโลจิสติกส์ หากต้องการมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันในอนาคต ต้องเริ่มกำหนดนโยบายและแผนการทำงานด้านสารสนเทศที่ชัดเจน เน้นการพัฒนางานด้านการปรับปรุงโลจิสติกส์ให้เป็นมาตรฐาน กระตุ้นให้เกิดการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรให้ทันต่อสถานการณ์ตลอดเวลา

โลจิสติกส์: LOGISTICS

กิจกรรมที่มีการเคลื่อนย้าย จัดเก็บสินค้า วัสดุ วัตถุดิบ เอกสาร จากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง ในระยะเวลาชั่วคราวหรือระยะเวลายาวนาน โดยมีความพยายามในการจัดการกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ ให้เกิดค่าใช้จ่ายโดยรวมต่ำที่สุด

ความหมายของการจัดการโลจิสติกส์

กระบวนการเคลื่อนย้ายสินค้า จากแหล่งผลิตไปยังลูกค้าเป้าหมาย ณ สถานที่ที่ลูกค้าต้องการ ด้วยต้นทุนที่คุ้มค่า โดยกิจกรรมทางการจัดการโลจิสติกส์ประกอบด้วยกิจกรรม 5 กลุ่มกิจกรรม ได้แก่

1) กิจกรรมทางด้านการบริหารจัดการการผลิต

2) การตลาดและการบริการลูกค้า

3) การจัดหาวัตถุดิบและอุปกรณ์ต่างๆ

4) การกระจายและการจัดการสินค้าคงคลัง

5) กิจกรรมการจัดส่งสินค้า

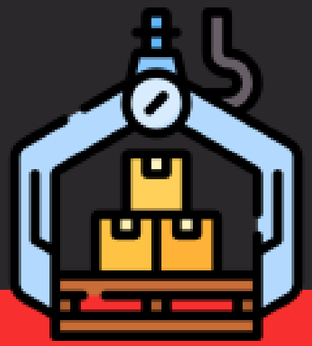
เป้าหมายที่สำคัญของโลจิสติกส์

ความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า (SPEED DELIVERY)

การไหลลื่นของสินค้า (PHYSICAL FLOW)

การไหลลื่นของข้อมูลข่าวสาร (INFORMATION FLOW)

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (VALUE ADDED) ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของตลาด (MARKET DEMAND)



ลดต้นทุนในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับสินค้าและการดูแลและขนส่งสินค้า (CARGOES HANDLING & CARRIAGE COST)

เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของการแข่งขัน (CORE COMPETITIVENESS)

KEY DIFFERENCES

สิ่งสำคัญที่ต้องจำคือ 2 คำนี้ไม่ควรใช้คำสลับกัน เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เสริมซึ่งกันและกัน กระบวนการหนึ่งจะไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ หากไม่มีกระบวนการอื่น ๆ และนี่คือความแตกต่างที่สำคัญระหว่างคำศัพท์ทั้ง 2 คำ ที่จะช่วยไม่ทำให้คุณสับสนคือ

- SUPPLY CHAIN MANAGEMENT เป็นวิธีการเชื่อมโยงกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญภายในและระหว่างบริษัทต่างๆ เข้าสู่รูปแบบธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งผลักดันให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

- โลจิสติกส์ หมายถึง การเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ และ FLOW ของสินค้า บริการ และข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร

- จุด FOCUS หลักของ SUPPLY CHAIN คือข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่สิ่งสำคัญของโลจิสติกส์ คือการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

- โลจิสติกส์ เป็นคำที่มีมาช้านาน ซึ่งเกิดจากรากฐานทางการทหาร ในขณะที่ SUPPLY CHAIN MANAGEMENT เป็นคำที่ค่อนข้างใหม่

- โลจิสติกส์เป็นขั้นตอนที่อยู่ภายใต้ห่วงโซ่อุปทาน

การจัดการโลจิสติกส์ สำคัญต่อธุรกิจอย่างไร ?

1

สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจัดการโลจิสติกส์ที่ดีจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการด้านโลจิสติกส์และการจัดการห่วงโซอุปทานให้กับธุรกิจได้

2

ลดระยะเวลาดำเนินการ

เมื่อธุรกิจมีการจัดการโลจิสติกส์ที่ดี ก็จะสามารถลดระยะเวลาการดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการผลิตได้ โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการสื่อสาร

3

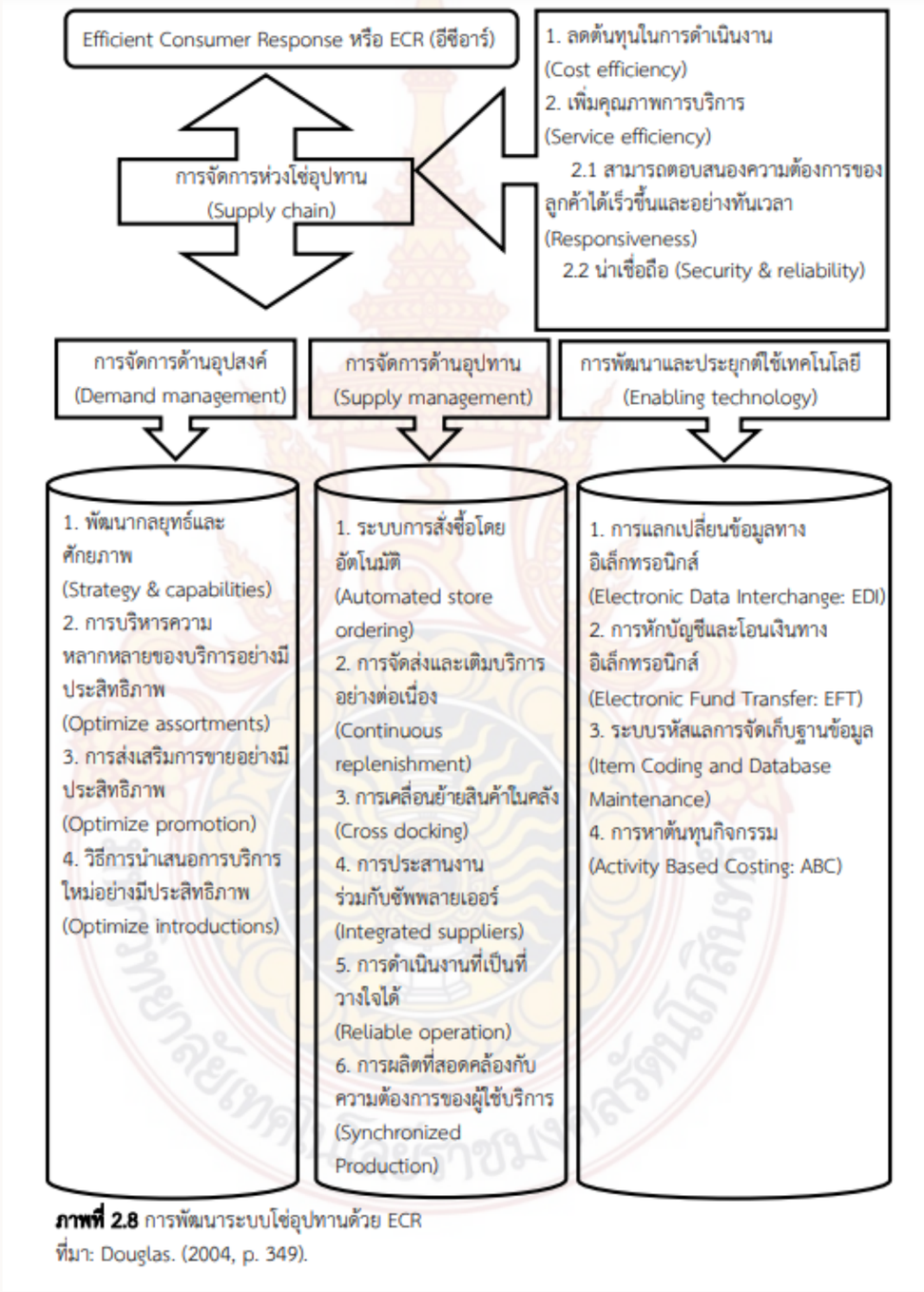
เสริมสร้างอำนาจในการแข่งขัน

การจัดการโลจิสติกส์ที่ดีจะทำให้เกิดการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง เป็นการเสริมสร้างอำนาจในการแข่งขันของธุรกิจ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ในฐานะผู้ให้บริการ หากต้องการให้ธุรกิจของตัวเองเติบโตไปข้างหน้าหรือต้องการที่จะแก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นกับธุรกิจให้ถูกจุด ต้องทำความเข้าใจความแตกต่างทั้ง 2 อย่างนี้ เพื่อที่จะสามารถกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้แก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

วิธีการของระบบห่วงโซ่อุปทานที่มีผลต่อกลยุทธ์ขององค์การ

ระบบห่วงโซ่อุปทาน	กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
เป้าหมายของผู้จัดหาวัตถุดิบ	ตอบสนองความต้องการที่ต้นทุนต่ำสุดเท่าที่จะเป็นไปได้	ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการเพื่อลดของในสต๊อกให้น้อยที่สุด	วิจัยตลาดร่วมกันและร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์
เกณฑ์การคัดเลือกเบื้องต้น	เลือกต้นทุนต่ำเป็นอันดับแรก	เลือกความสามารถ ความรวดเร็วและความยืดหยุ่นเป็นอันดับแรก	เลือกทักษะของการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นอันดับแรก
ลักษณะของกระบวนการ	กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ รักษาการใช้งานให้อยู่ระดับสูง	กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว ลงทุนในการเพิ่มขีดความสามารถและความยืดหยุ่น	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กระบวนการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายได้
ลักษณะของสินค้าคงคลัง	ลดสินค้าคงคลังให้น้อยที่สุดเพื่อลดต้นทุน	พัฒนาระบบการตอบสนองด้วย Buffer Stock เพื่อสร้างความมั่นใจ	ลดปริมาณสินค้าคงคลังเพื่อหลีกเลี่ยงความล้าสมัย
ลักษณะของเวลานำ	ลดเวลานำตราขบใดที่ต้นทุนไม่เพิ่มขึ้น	ลงทุนสูงเพื่อลดเวลาการผลิต	ลงทุนสูงเพื่อลดเวลานำในการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรม
ลักษณะของการออกแบบผลิตภัณฑ์	สร้างผลการทำงานสูงสุดและต้นทุนต่ำสุด	ใช้การออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อลดเวลาการติดตั้งเครื่องจักรและเพิ่มความเร็วในการผลิต	ใช้การออกแบบที่เปลี่ยนไปเพื่อทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ในหลายรูปแบบ

ที่มา: Stainer. (2004, p. 234).



ภาพที่ 2.8 การพัฒนาระบบโซ่อุปทานด้วย ECR
ที่มา: Douglas. (2004, p. 349).

การพัฒนาระบบโซ่อุปทานด้วย ECR

5 มาตรวัดในงานด้าน
โลจิสติกส์และซัพพลายเชน

5 มาตรวัดในงานด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

- มิติการเพิ่มมูลค่าจากการบริการ ให้กับสินค้าหรือบริการในหลักนั้นๆ
- มิติความน่าเชื่อถือในการให้บริการ ความสามารถในด้านการสร้างความเชื่อมั่นด้วยการซื่อตรงและสุจริตของผู้ให้บริการ
- มิติการสร้างความสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อความประทับใจร่วมกัน ความรักใคร่ ความชอบพอกัน เป็นมิตรกัน และการทำงานร่วมกัน
- มิติการบูรณาการข้อมูล การประสานกลมกลืนกันของแผนกระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร
- มิติการตอบสนองลูกค้า การแจ้งข้อมูลติดต่อประสานให้ลูกค้าทราบและรวดเร็ว ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าไม่ถูกทอดทิ้ง ไม่สนใจ และไม่รู้สึกว่าแจ้งอะไรไปแล้วบริษัทเงียบหายไป

กิจกรรมด้านโลจิสติกส์

8 กิจกรรมหลัก

5 กิจกรรมสนับสนุน

ต้นน้ำ

- การจัดซื้อ-การจัดหาวัตถุดิบ
- การเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า
- การขนส่ง

กลางน้ำ

- การบริหารสินค้าคงคลัง
- การบริหารคลังสินค้าและการจัดเก็บ
- การขนถ่ายวัสดุ
- การจัดเตรียมชิ้นส่วนและสนับสนุนบริการ
- บรรจุภัณฑ์

ปลายน้ำ

- การบริการลูกค้า
- การดำเนินการตามคำสั่งซื้อ
- การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า
- การติดต่อสื่อสารโลจิสติกส์
- โลจิสติกส์ย้อนกลับ

กิจกรรมหลักโลจิสติกส์

1.การบริการลูกค้า (CUSTOMER SERVICE)

เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อบริการ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการประสานงานการใช้ทรัพยากรของแต่ละกิจกรรม ซึ่งกิจกรรมนี้ครอบคลุมตั้งแต่การนำส่งสินค้าที่ถูกต้อง ถูกจำนวน ถูกสถานที่ถูกเวลาตรง ตามเงื่อนไขที่ตกลงกันไว้ ด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่ทั้งนี้ประสิทธิภาพในการให้บริการจะมากหรือน้อยนั้น ต้องขึ้นอยู่กับกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์อื่นประกอบด้วย เช่น กิจกรรมการขนส่งที่ช้าส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของลูกค้าลดลงดังนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจในทุก ๆ ด้าน มีดังนี้

- การขนส่งสินค้าปริมาณถูกต้อง (RIGHT QUANTITY)
- สินค้าส่งในคุณภาพที่ถูกต้อง (RIGHT QUALITY)
- สินค้าส่งในสถานที่ถูกต้อง (RIGHT PLACE)
- สินค้าส่งในเวลาที่ถูกต้อง และทันเวลาที่กำหนด (RIGHT TIME)
- สินค้าส่งถูกลูกค้า (RIGHT CUSTOMER)
- สินค้าส่งในราคาที่เหมาะสม (RIGHT PRICE)
- สินค้าส่งโดยมีต้นทุนต่ำที่สุด (RIGHT COST)

กิจกรรมหลักโลจิสติกส์

2.การดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (ORDER PROCESSING)

เป็นกิจกรรมที่จะต้องพยายามดำเนินการให้รวดเร็วที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การประมวลคำสั่งซื้อ (ORDER PROCESSING) เกี่ยวข้องกับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ในการสอบถามและคำสั่งซื้อจากลูกค้า ซึ่งลูกค้าอาจทำการสั่งซื้อสินค้าโดยใช้โทรศัพท์ อีเมล์ โทรสาร หรือการส่ง เอกสารผ่นระบบ EDI (ELECTRONIC DATA INTERCHANGE : EDI) การตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการด้านต่าง ๆ ในกระบวนการ และการให้ความมั่นใจในการจัดส่งให้ลูกค้า

กิจกรรมการดำเนินการคำสั่งซื้อ เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อโลจิสติกส์ เพราะการดำเนินการสั่งซื้อมี ผลต่อรอบเวลาในการสั่งซื้อ (LEAD TIME) จนถึงการจัดส่งสินค้า โดยเริ่มจากวันที่รับคำสั่งซื้อลูกค้าจนถึงวันที่สามารถส่งมอบสินค้าให้แก่ ลูกค้า จึงควรดำเนินการให้รวดเร็วที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งสามารถนำระบบ คอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศและการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ กระบวนการดำเนิน การคำสั่งซื้อที่ดีต้องสามารถลดรอบเวลา LEAD TIME การส่งมอบสินค้าเพื่อให้ต้นทุนต่ำด้วยการลดความต้องการเกี่ยวกับเวลาในการจัดส่งสินค้าของลูกค้าลง นั่นหมายถึงความสามารถทำให้เกิดการได้อย่างรวดเร็วในการส่งมอบสินค้าและมี ประสิทธิภาพสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

กิจกรรมหลักโลจิสติกส์

3. การพยากรณ์และการวางแผนความต้องการของลูกค้า

การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าล่วงหน้า เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายในบริษัทโดยเฉพาะฝ่ายการตลาดจะเป็นฝ่ายแรกที่เกี่ยวข้องในการพยากรณ์ยอดขาย โดยจะเกี่ยวข้องกับผลกระทบในกิจกรรมโฆษณาทั้งปีกลยุทธ์ราคาและความพยายามในการเพิ่มยอดขายโรงงานจะพยากรณ์เกี่ยวกับกำหนดการผลิต จะช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดทิศทางในการดำเนินงานว่าจะผลิตสินค้าจำนวนเท่าไร หรือเตรียมบุคลากรและอุปกรณ์มากน้อยเพียงใดการวางแผนความต้องการพัสดุ (MATERIAL REQUIREMENT PLANNING : MRP) และการส่งแบบทันเวลาพอดี (JUST IN TIME : JIT) โลจิสติกส์ การพยากรณ์จากทั้งสองฝ่ายเพื่อหาสินค้าคงคลังที่เหมาะสม และทำเลที่ตั้งในการจัด เก็บสินค้าคงคลัง เพื่อส่งไปยังโรงงานและลูกค้า

การบริหารสินค้าคงคลัง (INVENTORY MANAGEMENT) สินค้าคงคลังนับรวมตั้งแต่วัตถุดิบ (MATERIALS) สินค้าระหว่างผลิต (WORK IN PROCESS : WIP) และสินค้าสำเร็จรูป (FINISHED GOODS : FG) โดยการบริหารสินค้าคงคลังเป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของส่วนงานอื่นๆ รวมถึงมีผลต่อกำไร ขาดทุนขององค์กร เช่น หากระดับสินค้าคงคลังสูง (HIGH INVENTORY LEVEL) จะทำให้ต้นทุนในการจัดเก็บดูแลเพิ่มขึ้น (INVENTORY HANDLING COST) หรือหากมีสินค้าที่เก็บล้าสมัย (OBSOLETE STOCK) ก็ก่อให้เกิดต้นทุนเพิ่มมากขึ้น ในแง่ของผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ เช่น หากมีการจัดเก็บสินค้าคงคลังที่น้อยเกินไป (LOW INVENTORY LEVEL) ต้นทุนในการจัดเก็บดูแลก็อาจจะต่ำ แต่อาจพบว่ามีความเสี่ยงในการตอบสนองความต้องการลูกค้าได้น้อยลง (LOSS SALE) หรืออาจทำให้ต้นทุนในการขนส่งเพิ่มมากขึ้น เพราะมีความถี่ในการขนส่งสูงขึ้น

เป็นกิจกรรมเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ หรือสินค้าตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปยังจุดที่มีการบริโภค (FROM POINT OF ORIGIN TO POINT OF CONSUMPTION) หรือการส่งคืนสินค้าผิดปกติกลับมายังคลังสินค้า รวมถึงการขนย้ายสินค้าเพื่อนำไปยังจุดที่จะทำลาย ซึ่งองค์กรต้องคำนึงถึงรูปแบบลักษณะการเลือกวิธีการขนส่ง (TRANSPORTATION MODES) ที่เหมาะสมกับตัวสินค้า เช่น ทางอากาศ (AIR) ทางน้ำ (SEA) ทางราง (RAIL) ทางถนน (ROAD) ทางท่อ (PIPE) หรือการขนส่งหลายรูปแบบ (MULTIMODAL MODE) เพื่อให้ถูกต้องตามกฎระเบียบของภูมิภาคนั้นๆ รวมทั้งการวิเคราะห์โครงข่ายการขนส่งในรูปแบบต่างๆ เช่น DIRECT SHIPMENT/MILK RUN/HUB & SPOKE ให้เกิดต้นทุนในการขนส่งต่ำที่สุดโดยมีซอฟแวร์ช่วยวิเคราะห์ที่เรียกว่า ระบบจัดการขนส่ง (TRANSPORTATION MANAGEMENT SYSTEM : TMS) องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดส่งสินค้าที่มีคุณภาพไปให้ลูกค้าในสถานที่และเวลาที่ถูกต้อง รวมถึงควบคุมต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ การขนส่งเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกองค์กร รวมทั้งเป็นกิจกรรมที่มีค่าใช้จ่ายสูงที่สุดในทั้ง9กิจกรรม จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะต้องบริหารจัดการอย่างครอบคลุม

กิจกรรมหลักโลจิสติกส์
6. การบริหารคลังสินค้า (WAREHOUSING AND STORAGE)

เป็นการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนกับการปฏิบัติการสินค้าคงคลังเป็นตัวที่ รองรับในระบบการให้บริการลูกค้าโดยจากลูกค้าภายในบริษัท คือ สนับสนุนการผลิตแก่โรงงาน (INBOUND CUSTOMERS) หรือสนับสนุนการตลาดจากโรงงานไปยังลูกค้า (OUTBOUND CUSTOMER) เพื่อให้เกิดความสะดวกในการเข้าถึง ลดปัญหาเรื่องระยะทางการขนส่ง และเพิ่มความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในคลังสินค้า ตั้งแต่กระบวนการในการวางโครงสร้างคลังสินค้า การออกแบบและจัดวาง การจัดการพื้นที่ภายในคลังสินค้าระดับของสินค้าคงคลัง รวมถึงการดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมภายในคลังสินค้าเพื่อให้การจัดการคลังสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่จะส่งผลกระทบตั้งแต่ต้นทุนค่าขนส่ง (TRANSPORTATION COST) ระดับการให้บริการลูกค้า (CUSTOMER SERVICE LEVEL) และความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการลูกค้า (JUST IN TIME : JIT) โดยปัจจุบันมีซอฟต์แวร์ที่เข้ามาช่วยในการจัดการให้กับองค์กร คือ ระบบบริหารคลังสินค้า (WAREHOUSE MANAGEMENT SYSTEM : WMS)

เป็นการสนับสนุนกิจกรรมในระบบ LOGISTICS เป็นการไหลของสินค้าที่มีทิศทางย้อนกับกับการไหลของสินค้า ไม่ว่าจะเกิดจากสาเหตุที่สินค้าไม่ตรงตามข้อกำหนด (CLAIM) หรือตกเกณฑ์ในการยอมรับของลูกค้า (REJECT) ชำรุด (DAMAGE) สินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน หรือแม้แต่วัตถุดิบบางชนิด ในที่นี้หมายถึงการส่งคือสินค้าให้กับผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้าซึ่งส่วนมาก รวมถึงการคืนบรรจุภัณฑ์ในการขนส่ง เช่น พาเลท (PALLET) กล่อง (CARTON) ตู้คอนเทนเนอร์ (CONTAINER) เพราะทั่วโลกให้ความสนใจเกี่ยวกับสภาวะโลกร้อนและให้ความสนใส่ใจกับสิ่งแวด ล้อมเพิ่มมากขึ้น การคืน การทำลายหรือนำกลับมาใช้ของวัสดุที่ใช้วางสินค้า เช่น พาเลท กล่องพลาสติก จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยการคืนหรือนำกลับมาใช้ไม่มีต้นทุนโลจิสติกส์มากนัก ความสำคัญของการเคลื่อนย้ายที่ส่งคืน (REVERSE LOGISTICS) การนำ กลับคืนมาใช้ประโยชน์ใหม่ เช่น พาเลท สามารถนำกลับมาเพื่อใช้หมุนเวียนใช้วางวัตถุดิบหรือสินค้า การนำกลับคืนส่วน ที่มีมูลค่าการใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่าที่สุด, ทำให้ลดค่าใช้จ่ายโดยนำมารีไซเคิลได้การสนับสนุนข้อกฎหมาย ฉะนั้นแล้ว การรับคืนหรือสินค้าเที่ยวกลับ REVERSE LOGISTICS เป็นการลดต้นทุนโลจิสติกส์ได้อีกทางหนึ่ง

กิจกรรมหลักโลจิสติกส์

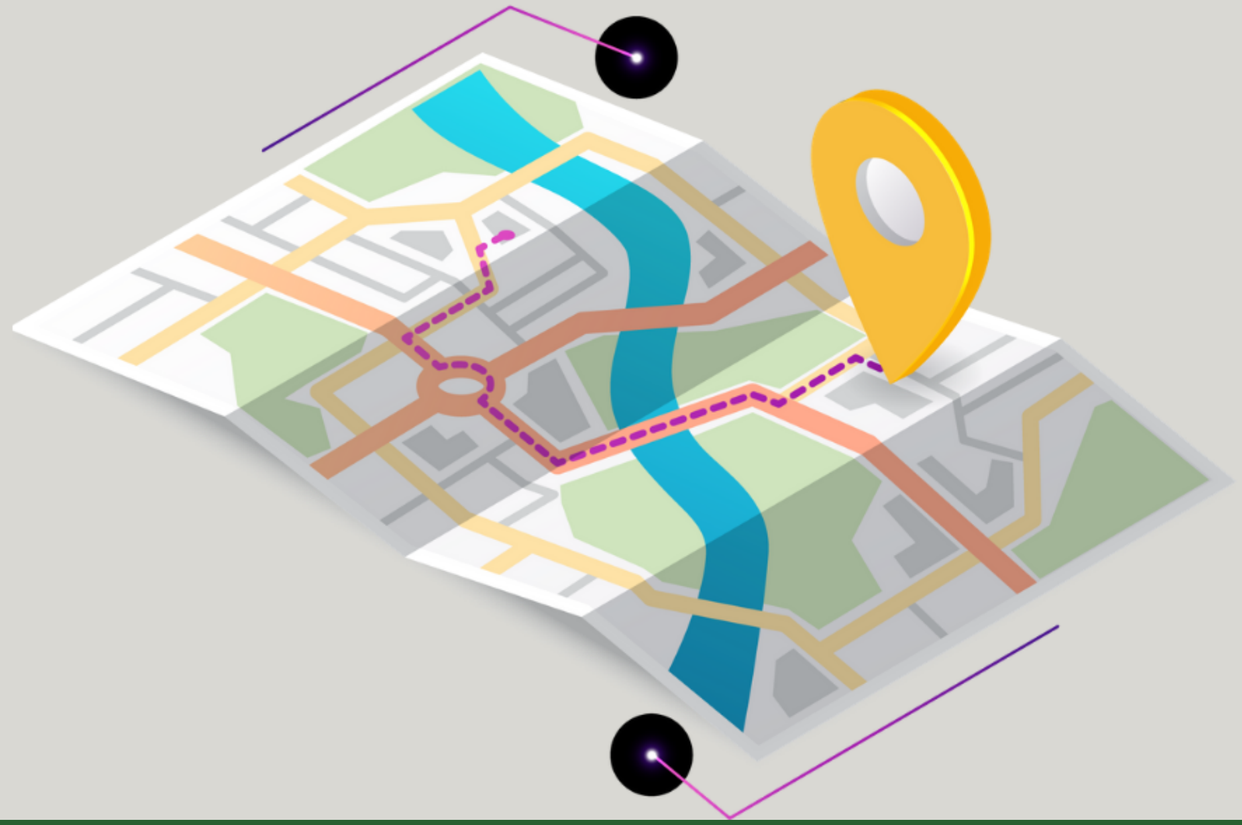
8. การจัดซื้อจัดหา (PURCHASING AND PROCUREMENT)

การจัดซื้อจัดหา (PURCHASING AND PROCUREMENT) การจัดซื้อเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อของบริษัทดำเนินการ เพื่อจัดซื้อสินค้าและวัตถุดิบนั้นๆ รวมไปถึงการบริหารอุปทานโดยรวม เป็นกิจกรรมในการจัดหา ประเมินแหล่งวัตถุดิบเพื่อจัดซื้อสินค้านั้นๆ รวมไปถึงการบริหารอุปทาน (SUPPLY MANAGEMENT) โดยรวมตั้งแต่การคัดเลือกผู้ขาย (SUPPLIER SELECTION) การเจรจาต่อรองราคา (NEGOTIATING & BARGAINING) หรือเงื่อนไขปริมาณในการสั่งซื้อ (MINIMUM OF QUANTITY :MOQ) และการประเมินคุณภาพของผู้ขายสินค้า และวัตถุดิบนั้นๆ (SUPPLIER EVALUATE & ASSESSMENT) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้รับสินค้า หรือวัตถุดิบที่มีคุณภาพตรงความต้องการ

กิจกรรมโลจิสติกส์ไม่ได้เกี่ยวข้องเฉพาะสินค้าสำเร็จรูปอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการสนับสนุนชิ้นส่วนอะไหล่ และการบริการซ่อมบำรุงที่มีความจำเป็นสำหรับผลิตภัณฑ์ ที่ใช้การบริการหลังการขายเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด และสนับสนุนการผลิตสินค้าในตลาด การจัดหาวัสดุชิ้นส่วนทั้งภายในและภายนอกประเทศ อาจมีผู้จัดส่งสินค้า (SUPPLIER) หลายรายหรือรายเดียวหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องของการสนับสนุนอะไหล่และการบริการ (PART AND SERVICE SUPPORT) เป็นกระบวนการที่จัดหาแหล่งวัตถุดิบที่มี คุณภาพตรงตามต้องการ สนับสนุนชิ้นส่วนต่าง ๆ และบริการซ่อมบำรุงผลิตภัณฑ์ที่ใช้การบริการ หลังการขายและการบริการที่มีความพร้อมและรวดเร็ว เมื่อเครื่องจักรเกิดชำรุดเสียหาย เพื่อป้องกันไม่ให้สายการผลิตต้องหยุดชะงัก ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด ดังนั้นจะพบว่าผลิตภัณฑ์ที่จัดหาอะไหล่ยาก จะมีคนใช้น้อย ดังนั้นการจัดหาจึงมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตและคุณภาพของการให้บริการ

กิจกรรมหลักโลจิสติกส์

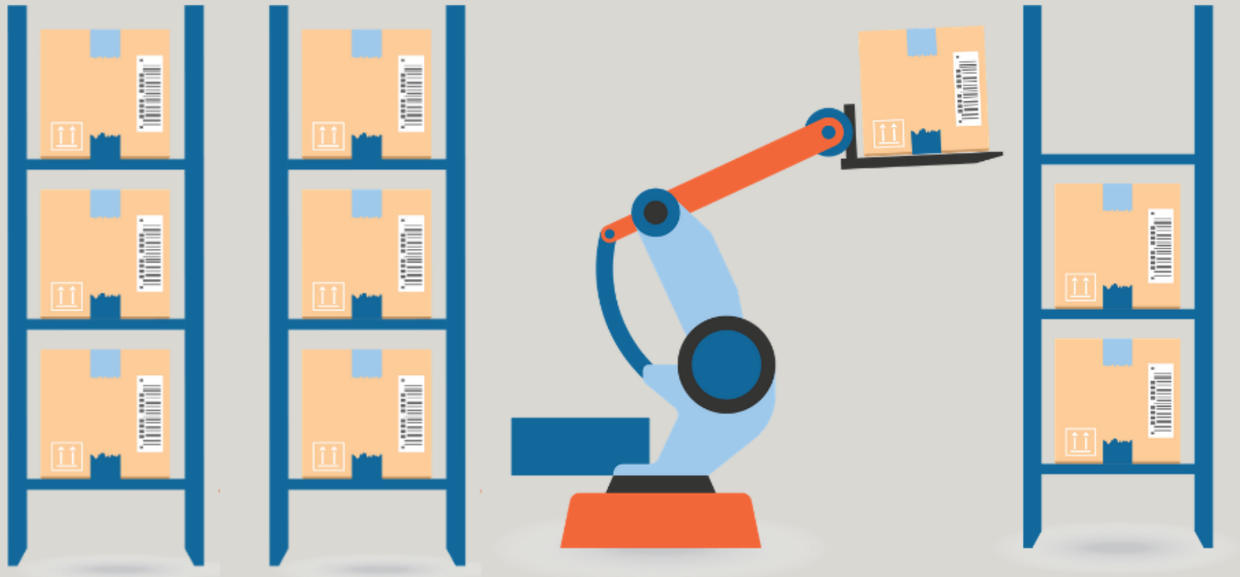
10. การเลือกสถานที่ก่อสร้างคลังสินค้าและโรงงาน



การเลือกทำเลที่ตั้งของโรงงานและคลังสินค้า เพื่อเชื่อมโยงกับกิจกรรมต่าง ๆ ของโลจิสติกส์ เมื่อมีการเปลี่ยนตำแหน่ง ที่ตั้ง จะทำให้เกิดผลกระทบต่อระยะเวลาในการเดินทาง อัตราค่าขนส่งจากแหล่งผลิตสินค้าไปยังจุดหมายปลายทาง ระดับการให้บริการแก่ลูกค้าและต้นทุนด้าน LOGISTICS โดยต้องให้ความสำคัญกับความใกล้–ไกลของแหล่งวัตถุดิบและลูกค้า เพื่อความสะดวกในการเข้าถึงสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพและจัดซื้อวัสดุได้ง่าย ดังนั้นในการเลือกสถานที่คลังสินค้าและโรงงานจึงจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับ ฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาด

กิจกรรมหลักโลจิสติกส์

11. การเคลื่อนย้ายวัสดุ (MATERIAL HANDLING)



การออกแบบผังโรงงานหรือคลังสินค้าที่ดีที่สุดคือ การมีระยะทางของการขนถ่ายวัสดุระหว่างกิจกรรมหรือระหว่างหน่วยงานน้อยที่สุด การเคลื่อนย้ายในที่นี้ รวมถึงการ เคลื่อนย้ายวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าคงคลังในระหว่างการผลิต และ สินค้าสำเร็จรูป ภายในโรงงานและคลังสินค้า เช่น การเคลื่อนย้ายสินค้าเข้าคลังสินค้าเพื่อจัดเก็บ การเคลื่อนย้ายสินค้าออกจากคลังสินค้าเพื่อการจัดส่งสินค้า ในเคลื่อนย้ายภายในคลังสินค้า สิ่งที่ควรคำนึงการเคลื่อนย้ายสินค้า คือ ความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ ป้องกันความเสียหายจากการเคลื่อนย้าย การเลือกอุปกรณ์ในระบบโลจิสติกส์มาใช้สำหรับการเคลื่อนย้ายสินค้า นโยบายการทดแทนอุปกรณ์ กระบวนการเลือกหน่วยสินค้า การจัดเก็บ และ การนำออกของสต๊อก ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดการลดต้นทุนจึงเป็นเป้าหมายของการจัดการโลจิสติกส์

การบรรจุภัณฑ์และหีบห่อ (PACKAGING และ PACKING) โดย การบรรจุหีบห่อ (PACKAGING) หมายถึง วัสดุภายนอกที่ทำหน้าที่ปกป้องผลิตภัณฑ์ หรือ ห่อหุ้มผลิตภัณฑ์ภายในให้ปลอดภัย สะดวกต่อการขนส่ง เพื่อประโยชน์ในการเคลื่อนย้ายและจัดเก็บสินค้า ป้องกัน การแตกหักเสียหาย (DAMAGE) ขณะเคลื่อนย้ายและจัดเก็บ การตลาดให้ความสำคัญกับบรรจุภัณฑ์ เพราะสามารถใช้เป็นช่องทางในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ลูกค้ามองเห็นได้ง่ายและถูกใจ และสามารถสร้างกลุ่มผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ได้ เช่น บรรจุภัณฑ์ของเครื่องสำอางค์ น้ำหอม นม ฯลฯ ซึ่งถ้าบรรจุภัณฑ์มีการออกแบบได้ตามความต้องการของกลุ่มตลาดแล้ว ย่อมสามารถเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ในตลาดได้ การบรรจุภัณฑ์นั้นมีความสำคัญต่อระบบโลจิสติกส์ด้านค้าใช้จ่าย

ข้อมูลจากการติดต่อสื่อสารเรียกได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการทางธุรกิจ ทำให้เกิดกระบวนการทางโลจิสติกส์ การสื่อสารภายนอกองค์กร คือ การสื่อสารกับลูกค้าหรือกับผู้ขายเท่านั้นที่องค์กร ได้ให้ความสำคัญ และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรก็เพื่อให้มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานทางด้านโลจิสติกส์ การสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดต้นทุนขึ้นได้ เช่น การรับข้อมูลและส่งต่อข้อมูลที่ผิดพลาด ทำให้ฝ่ายผลิตหรือจัดส่งนำส่งสินค้าผิดรายการหรือผิดจำนวน มีผลต่อระดับการให้บริการหรือความพึงพอใจของลูกค้า และการสื่อสารที่ประสิทธิภาพขององค์กรควรจะมีลักษณะดังนี้

- มีการสื่อสารระหว่างองค์กร ซัพพลายเออร์ และลูกค้า
- มีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรโดยเฉพาะฝ่ายการบัญชี การตลาด ฝ่ายผลิต
- มีการสื่อสารระหว่างกิจกรรมโลจิสติกส์ทั้ง 13 กิจกรรม
- มีการสื่อสารกันในหน่วยงานย่อย เช่นฝ่ายขายกับฝ่ายบริการลูกค้าในฝ่ายการตลาด
- มีการสื่อสารระหว่างสมาชิกในระบบโซ่อุปทานที่ไม่ได้มีการติดต่อกับองค์กรโดยตรง เช่น ซัพพลายเออร์รายแรกสุดในโซ่อุปทาน

กิจกรรมของโซ่อุปทาน

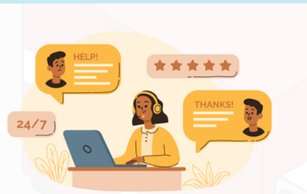
SUPPLY CHAIN ACTIVITIES

คือ กิจกรรมโลจิสติกส์ทั้งหมด 13 กิจกรรม เพิ่มเติมเข้าไปอีก 3 กิจกรรม รวม 16 กิจกรรม ได้แก่

1) การตลาดและการขาย (MARKETING AND SALE)

2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (NEW PRODUCT DEVELOPMENT)

3) การเงิน (FINANCE)



01 การบริการลูกค้า
Customer Service

02 การบริหารสินค้าคงคลัง
Inventory Management

03 การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า
Demand Forecasting

04 การดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า
Order Processing

05 กิจกรรมการขนส่ง
Transportation

06 การบริหารคลังสินค้า
Warehousing and Storage

07 กระบวนการจัดการสินค้าที่ถูกส่งกลับคืน
Reverse Logistics

08 การจัดเตรียมอะไหล่และชิ้นส่วนต่าง ๆ
Part and Service Support

09 การเคลื่อนย้าย วัตถุดิบ สินค้าคงคลังระหว่างผลิต
Material Handling

10 การติดต่อสื่อสารทางด้านโลจิสติกส์
Logistics Communications

11 บรรจุภัณฑ์
Packaing

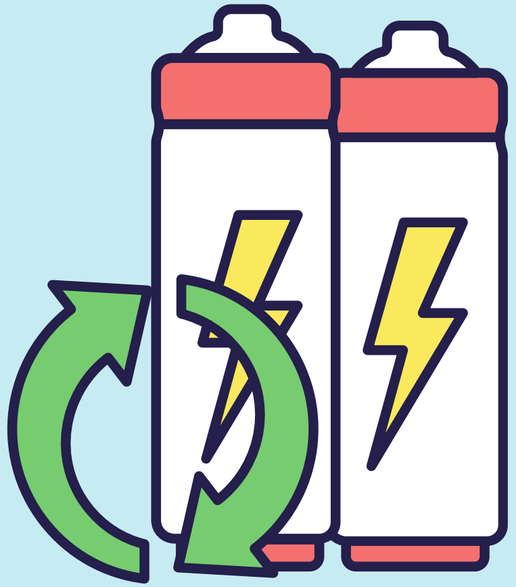
12 การจัดซื้อ
Purchasing

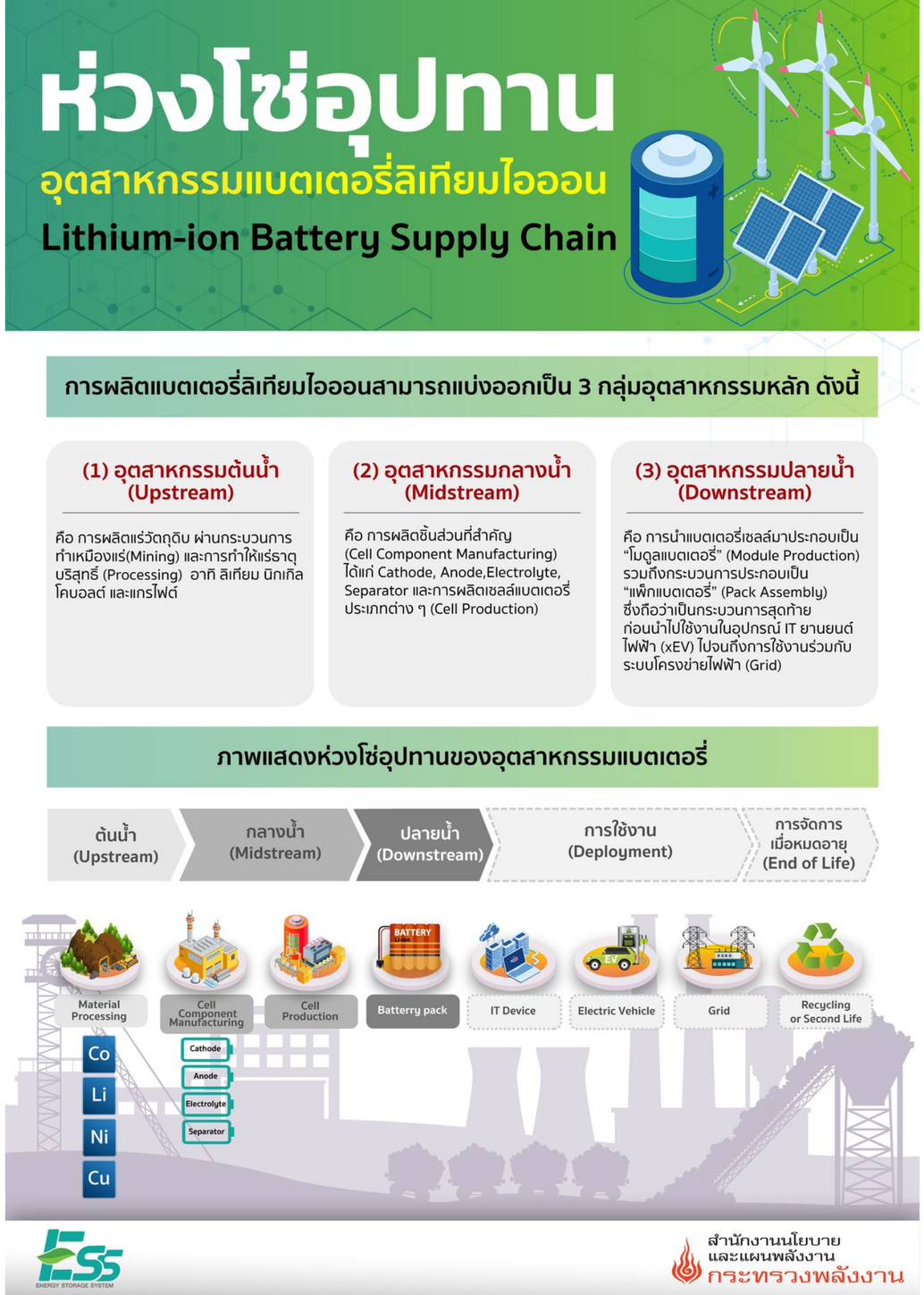
13 การเลือกที่ตั้งโรงงาน
Plant and Warehouse Site Selection

ห่วงโซ่อุปทาน

อุตสาหกรรมแบตเตอรี่ลิเทียมไอออน

Lithium-ion Battery Supply Chain





ในปัจจุบันอุตสาหกรรมการผลิตแบตเตอรี่ลิเทียมไอออนมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยภาพรวมการผลิตแบตเตอรี่ลิเทียมไอออน สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มอุตสาหกรรมหลัก ดังนี้

(1) อุตสาหกรรมต้นน้ำ (UPSTREAM) คือ การผลิตแร่วัตถุดิบ (RAW & PROCESS MATERIAL) เช่น ลิเทียม นิกเกิล โคบอลต์ และแกรไฟต์ เป็นต้น ซึ่งกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย การทำเหมืองแร่ (MINING) และการทำให้แร่ธาตุบริสุทธิ์ (PROCESSING)

(2) อุตสาหกรรมกลางน้ำ (MIDSTREAM) คือ การผลิตชิ้นส่วนที่สำคัญ (CELL COMPONENT MANUFACTURING) ได้แก่ แคโทด (CATHODE) แอโนด (ANODE) อิเล็กโทรไลต์ (ELECTROLYTE) แผ่นกั้นรูพรุน (SEPARATOR) และการผลิตเซลล์แบตเตอรี่ประเภทต่าง ๆ (CELL PRODUCTION)

(3) อุตสาหกรรมปลายน้ำ (DOWNSTREAM) คือ การนำแบตเตอรี่เซลล์มาประกอบเป็น "โมดูลแบตเตอรี่" (MODULE PRODUCTION) และการประกอบเป็น "แพ็กแบตเตอรี่" (PACK ASSEMBLY) อีกทั้งยังรวมถึงการนำแบตเตอรี่มาประกอบเข้ากับอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ อีกด้วย ซึ่งในภาพรวมจะเป็นกระบวนการสุดท้ายก่อนจะนำไปสู่การใช้งานที่หลากหลายต่อไป

ภายหลังจากแบตเตอรี่ลิเทียมไอออนในยานยนต์ไฟฟ้าถูกใช้งานจนครบตามอายุแล้ว ในปัจจุบันได้มีการนำแบตเตอรี่กลุ่มดังกล่าว มาใช้งานต่อในลักษณะ SECOND LIFE หรือการนำไปใช้งานเป็นระบบกักเก็บพลังงานแบบตั้งอยู่กับที่ (STATIONARY ENERGY STORAGE SYSTEM) อีกชั่วระยะเวลาหนึ่ง จนท้ายที่สุดแล้วเมื่อแบตเตอรี่ถูกนำมาใช้งานจนครบอายุขัยโดยสมบูรณ์ ก็จะถูกนำเข้าสู่กระบวนการรีไซเคิลเพื่อทำให้เกิดการบริหารจัดการของเสียที่เหมาะสมต่อไป โดยในปัจจุบันกระบวนการกำจัดของเสีย (WASTE TREATMENT) ก็เป็นอีกหนึ่งกระบวนการที่มีความสำคัญและยังสามารถสร้างเป็นมูลค่าควบคู่ไปกับห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมแบตเตอรี่ได้อีกด้วย

10 ทักษะจำเป็น
สำหรับนักการจัดการโลจิสติกส์

V. V. THAI, S. CAHOON AND H. T. TRAN. (2011). “SKILL REQUIREMENTS FOR LOGISTICS PROFESSIONALS: FINDINGS AND IMPLICATIONS,” ASIA PACIFIC JOURNAL OF MARKETING AND LOGISTICS, 23(4): 553-574.

10 ทักษะจำเป็นสำหรับนักการจัดการโลจิสติกส์

1.คุณสมบัติเชิงบุคลิกภาพที่เน้นการมีคุณธรรมนำใจ (Personal integrity)

2.การจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า (Managing client relationships)

3.ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving ability)

4.การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost control)

5.ความสามารถในการวางแผน (Ability to plan)

6.ทักษะการสื่อสารด้านการเขียน (Effective written communication)

7.แรงจูงใจภายในตนเอง (Self-motivation)

8.การจัดการด้านการเงิน (Financial management)

9.ความมีคุณธรรมและจริยธรรม (Ethical behavior)

10.การสื่อสารด้านวัจนภาษาที่มีประสิทธิผล (Effective verbal communication) อาทิ การเจรจาและการบริหารจัดการความขัดแย้ง

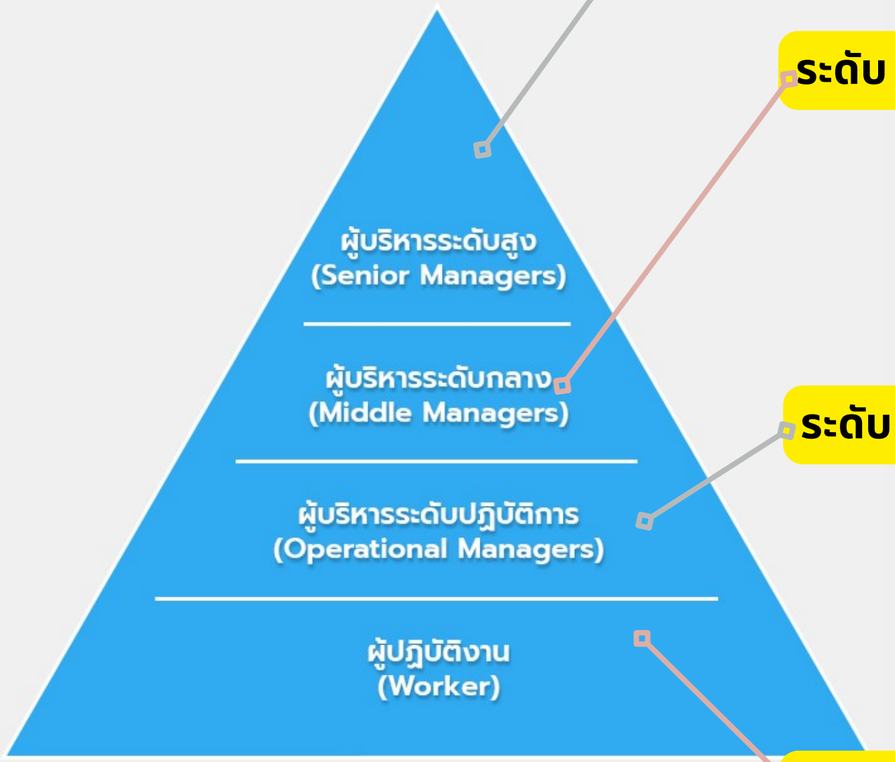
LOGISTICS PLAN LEVEL

ระดับการวางแผนโลจิสติกส์

ระดับการวางแผนโลจิสติกส์

LOGISTICS PLAN LEVEL

ในการวางแผนโลจิสติกส์ จะมีการพิจารณาถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง ในการดำเนินการตามแผนที่วางเอาไว้ในแต่ล่ะช่วงเวลาและจะต้องมีการติดตามวิเคราะห์ผลกระทบจากการดำเนินงานตามแผนที่วางเอาไว้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขแผนที่วางเอาไว้อย่างสม่ำเสมอและให้ทันต่อสถานการณ ปัจจุบัน เนื่องจากความสำเร็จของแผนโลจิสติกส์นั้นตัวแปรสำคัญที่สุดคือ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการสินค้า/วัตถุดิบ ณ ช่วงเวลานั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นจึงต้องมีการแบ่งระดับการวางแผนโลจิสติกส์ออกเป็น 4 ระดับ



ระดับ 1 การวางแผนโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC PLAN)

การวางแผนการใช้ทรัพยากรโลจิสติกส์ (ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน สิ่งอำนวยการ และอุปกรณ์ระบบเทคโนโลยี) ในระยะยาว 3-5 ปี โดยการนำข้อมูลจากการพยากรณ์ยอดขายมาเป็นฐานข้อมูลในการกำหนดธุรกรรมในอนาคตให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กร แผนการตลาด แผนการผลิต แผนการเงิน และแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของสายงานทางด้านโลจิสติกส์จะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

ระดับ 2 การวางแผนโลจิสติกส์หลัก (MASTER PLAN)

เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรโลจิสติกส์ระยะกลาง 1-3 ปี ที่กำหนดกิจกรรมโลจิสติกส์หลักภายใต้กรอบของการวางแผนโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลตัวเลขการพยากรณ์ยอดขายและคำสั่งซื้อล่วงหน้าของลูกค้ามากำหนดการวางแผนความต้องการพัสดุ การจัดหา การจัดเก็บ การจัดส่งสินค้า และการบริการลูกค้าให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง

ระดับ 3 การวางแผนตารางการทำงานหลัก (SCHEDULING PLAN)

เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรใช้ทรัพยากรโลจิสติกส์ในระยะสั้น 6 เดือนถึง 1 ปี ที่กำหนดกิจกรรมโลจิสติกส์หลักภายใต้กรอบของแผนโลจิสติกส์หลักโดยใช้ข้อมูลตัวเลขการพยากรณ์ยอดขายหรือคำสั่งซื้อล่วงหน้าของลูกค้ามากำหนดกิจกรรมการวางแผนความต้องการพัสดุ การจัดซื้อ การจัดเก็บ การจัดส่งสินค้า และบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตรงเวลาและประหยัด

ระดับ 4 การวางแผนกระบวนการคำสั่งซื้อของลูกค้า (ORDER PROCESSING)

เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรโลจิสติกส์รายวัน ที่กำหนดกิจกรรมการสั่งซื้อของลูกค้าภายใต้กรอบของแผนตารางการทำงานหลักโดยใช้ข้อมูลตัวเลขจากจำนวนคำสั่งซื้อจากลูกค้าและจัดลำดับการให้บริการตามประเภทของลูกค้า ตั้งแต่กระบวนการรับคำสั่งซื้อ การตรวจสอบสินค้าคงคลัง ความพร้อมของสินค้า ยานพาหนะ บุคลากร และอุปกรณ์เครื่องมือ

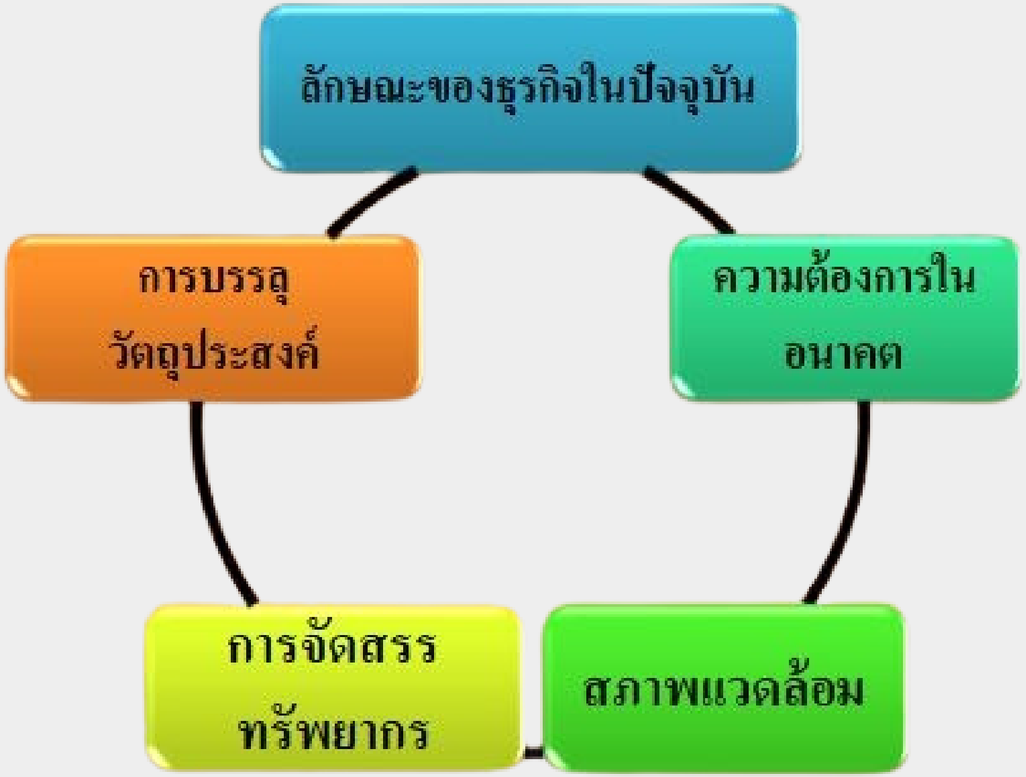
STRATEGIC
MANAGEMENT

นิยาม

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2540) กล่าวไว้ว่า
กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ (2541) กล่าวว่า
การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายในซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือตอบโต้ภาวะการแข่งขันได้อย่างรวดเร็วโดยมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

ปัจจัยที่นักกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงในการจัดการเชิงกลยุทธ์



1. ลักษณะธุรกิจที่ดำเนินอยู่ (What business are you in?) ปัจจุบันธุรกิจกำลังทำอะไรอยู่ในอุตสาหกรรมใดและมีสถานะ โดยรวมอย่างไร

2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต (Where do you want to go?) ความต้องการในอนาคตของธุรกิจโดยพิจารณาทั้งเป้าหมายระยะยาวและระยะกลางประกอบกับความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายนั้น

3. สภาพแวดล้อม (Environment) สถานะและคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานการแข่งขันและ การค้ารงอยู่ของธุรกิจ

4. การจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) ปกติทุกองค์การต่างมีทรัพยากรในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกันจึงต้องมี การกำหนดลำดับความจำเป็นและความสำคัญในการใช้งานเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

5. การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Achievement) การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายระดับต่างๆขององค์การโดยเฉพาะการบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์การ

เป้าหมายสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 2 ประการ

สร้างและดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity)

เราจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอยู่เสมอการกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ช่วยให้ธุรกิจมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถพัฒนาตนเอง ให้มีศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

สร้างคุณค่า (Create Value)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างคุณค่า (Value) เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Shareholder) ตลอดจนสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder ของธุรกิจเช่นพนักงานผู้ขายวัตถุดิบและลูกค้าเป็นต้น

4 ประโยชน์ต่อองค์การของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์การ 4 ประการ

กำหนดทิศทางขององค์การ Set Direction

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ Harmony

การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

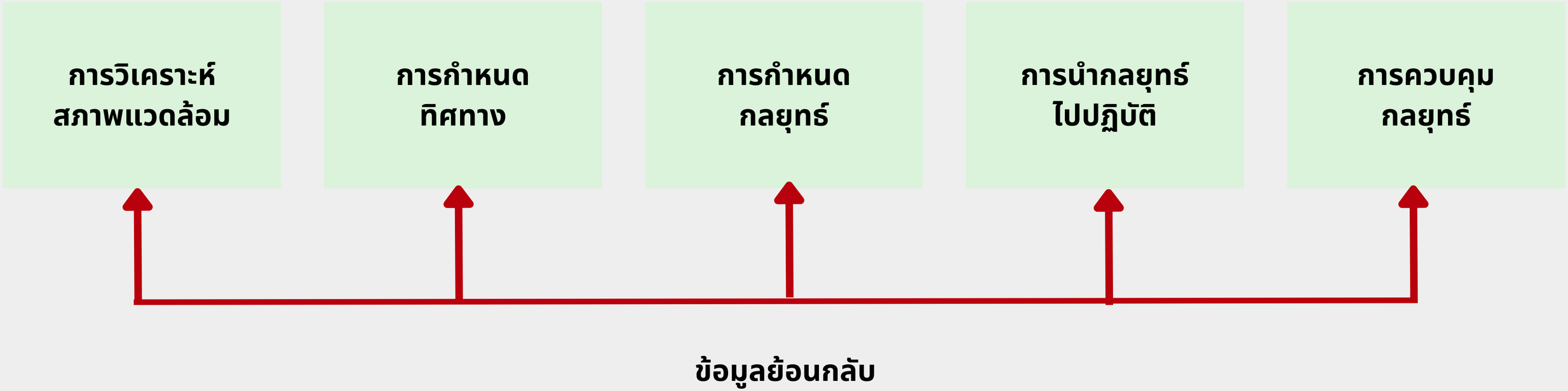
สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ Provide Readiness

การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกฉยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และองค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยที่มีต่อองค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายที่จะเกิดขึ้น

สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน Improve Competitive Efficiency

การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักปภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่งขัน ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์การ และความสามารถในปัจจุบันขององค์การ จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง เช่น การขยายกำลังการผลิต การผลิตสินค้าชนิดใหม่ การเปลี่ยนโครงสร้างธุรกิจ การเพิ่มหรือลดทุน หรือการถอนตัวออกจากการแข่งขัน ต่างเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์การ ซึ่งเรียกการตัดสินใจในลักษณะนี้ว่า “การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision)” โดยที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะเป็นพื้นฐานสำคัญของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment และ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์การโดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์การอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์การสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์การ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การ โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับขั้นภายในองค์การ ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่ ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงานตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

HENRY MINTZBERG

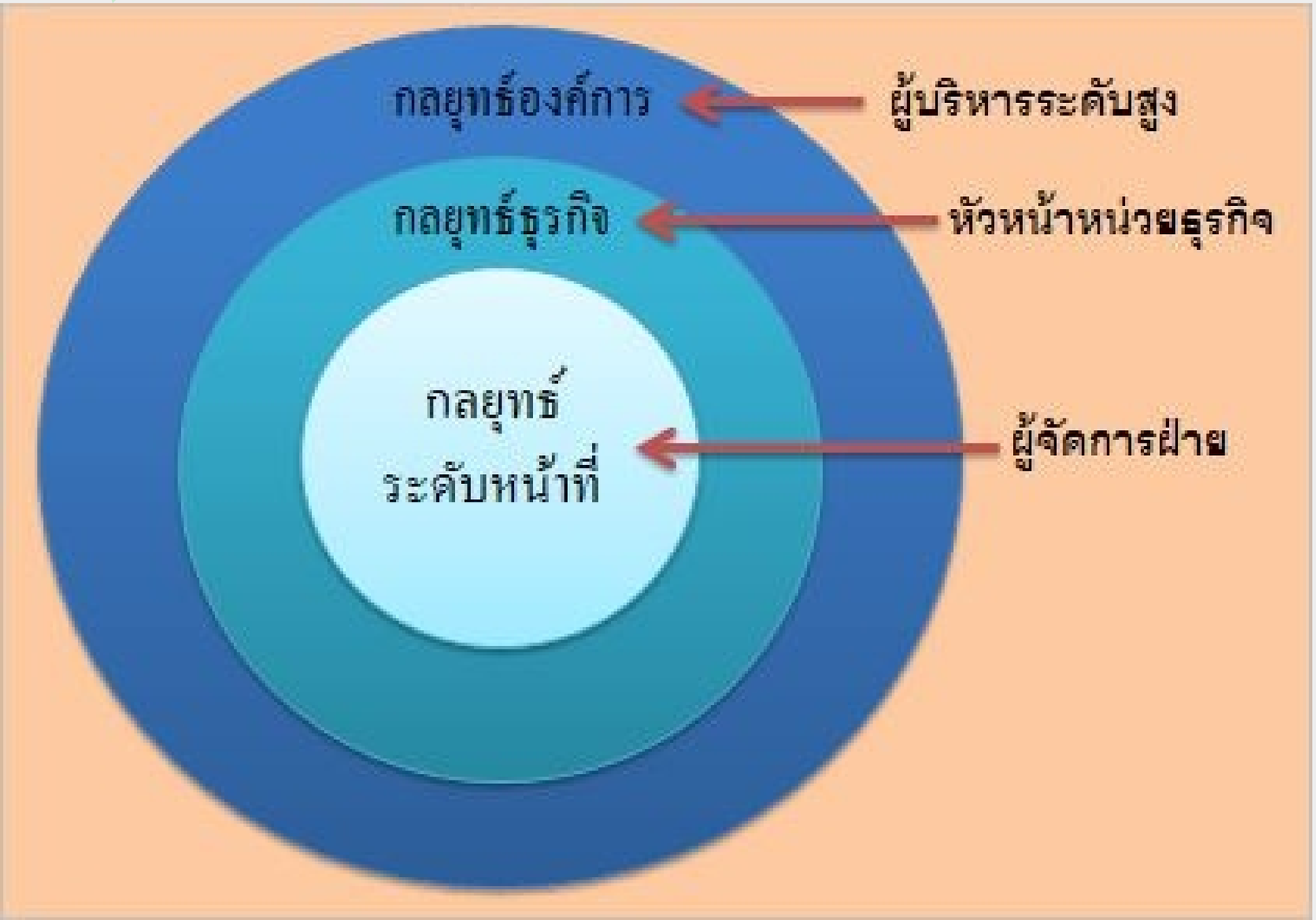
ที่ได้เขียนไว้ในหนังสือ THE RISE AND FALL OF STRATEGIC PLANNING ได้ให้ความสำคัญของกลยุทธ์

1. กลยุทธ์เป็นแผน (PLAN) หรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย
2. กลยุทธ์เป็นรูปแบบของกิจกรรม (PATTERN) ที่องค์กรดำเนินการเป็นประจำ
3. กลยุทธ์เป็นสถานะหรือตำแหน่ง (POSITION) ขององค์กรในอุตสาหกรรม
4. กลยุทธ์เป็นมุมมอง (PERSPECTIVE) ซึ่งก็คือวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร

ความสำคัญของกลยุทธ์ในองค์กร

1. กลยุทธ์จะต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กร
2. กลยุทธ์จะต้องแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กร
3. กลยุทธ์จะต้องประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุต่อทิศทางนั้น
4. กลยุทธ์จะต้องตอบคำถามว่า..อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ..
5. กลยุทธ์จะต้องตอบคำถามว่า..อะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ และทำอย่างไรถึงจะบรรลุสิ่งนั้น..

ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ



จะเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้จำกัดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่จะดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนของธุรกิจดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกันโดยมีเป้าหมายของธุรกิจเป็นสำคัญ โดยที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ ซึ่งสามารถจำแนกการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจออกเป็น 3 ระดับดังต่อไปนี้

ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ

1. กลยุทธ์องค์การ (Corporate Strategy)

ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เช่นกรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ประธานกรรมการ (President) หรือหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officer, CEO) เป็นต้น ร่วมกับคณะผู้บริหารและที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ขององค์การ โดยคาดการณ์สถานการณ์และความต้องการในอนาคต เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การ โดยกลยุทธ์องค์การจะเป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจที่เป็นแม่แบบและแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในระดับอื่นๆ

2. กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy)

ถูกกำหนดโดยผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือ Bu ที่มีอิสระและความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเอง โดยพยายามสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการดำเนินงานให้แก่หน่วยธุรกิจปกติกลยุทธ์ระดับธุรกิจมักจะเกี่ยวข้องกับการแข่งขันจนในบางครั้งถูกเรียกว่า“ กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)”

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่/ปฏิบัติการ (Function/Operational Strategy)

ถูกกำหนดโดยผู้จัดการในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจ เช่นการผลิต การเงิน การตลาด และการบริหารบุคคล โดยมุ่งที่การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์การและระดับธุรกิจ

ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (CORPORATE STRATEGY)

คือการมองภาพรวมเพื่อกำหนดเป้าหมายหลักขององค์กรและทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (VISION) และพันธกิจ (MISSION) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบด้วยกันได้แก่

Corporate Level

ระดับที่ 1
กลยุทธ์ระดับองค์กร
(Corporate Strategy)

การกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร เช่น

- Growth Strategy
- Stability Strategy
- Retrenchment Strategy

- GROWTH – กลยุทธ์เพื่อเน้นการเติบโตด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การขยายตลาด การร่วมพันธมิตร เป็นต้น
- STABILITY – กลยุทธ์แบบคงตัวที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือลงทุนอะไรเพิ่มเติม แต่พยายามรักษามาตรฐานผลการดำเนินงานให้คงที่
- RETRENCHMENT – กลยุทธ์แบบหดตัว ซึ่งมักจะพบในกลุ่มบริษัทที่มีความต้องการที่ลดลง อาทิ กลุ่มธนาคารเมื่อมีการเข้ามาของ FINTECH ทำให้สาขาส่วนใหญ่จำเป็นต้องปิดตัวลงและให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น

ระดับที่ 2

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (BUSINESS STRATEGY)

การสร้างจุดแข็งทางการแข่งขันในธุรกิจเพื่อที่จะให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการเติบโต การสร้างธุรกิจหลักใหม่ การระบุเครื่องมือใหม่ของการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรและการบรรลุประสิทธิภาพด้านต้นทุน ซึ่งจะพบบ่อยครั้งได้แก่ 5 กลยุทธ์ดังนี้

- COST LEADERSHIP – กลยุทธ์สร้างราคาต้นทุนที่ต่ำกว่า เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้ในราคาที่ถูกกว่าคู่แข่งในตลาด และก้าวเป็นผู้ที่สามารถกำหนดราคาสินค้าในตลาดได้
- DIFFERENTIATION – กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ด้วยการหา POSITIONING ใหม่ขององค์กรที่ยังไม่มีคู่แข่งอยู่หรือลงไปเล่นด้วยมากนัก เพื่อให้ดึงดูดความสนใจและเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ได้
- CUSTOMER CENTRIC – กลยุทธ์การปรับตัวตามความต้องการของลูกค้าผ่านการเอาลูกค้าเป็นที่ตั้ง ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือออกแบบบริการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อยู่เสมอ
- NICHE MARKET – กลยุทธ์การเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มด้วยการกำหนดกลุ่มลูกค้าที่มีความเฉพาะ ไม่จำเป็นต้องขายทุกคนบนโลก แต่เลือกเฉพาะกลุ่ม ซึ่งข้อดีคือจะทำให้องค์กรของเรามีเอกลักษณ์เฉพาะตัวได้อย่างชัดเจน และไม่จำเป็นต้องแข่งกับองค์กรอื่นมากนัก
- COST FOCUS – กลยุทธ์ที่เป็นการประยุกต์รวมกันของ COST LEADERSHIP และ NICHE MARKET ที่เน้นขายให้กับกลุ่มที่เฉพาะเจาะจงกว่าในต้นทุนที่ต่ำ เช่น สายการบินราคาประหยัดสำหรับนักศึกษา

Business Level

ระดับที่ 2
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ
(Business Strategy)

การสร้างจุดแข็งทางการแข่งขันในธุรกิจ เช่น

- Cost Leadership
- Differentiation
- Customer Centric
- Niche Market
- Cost Focus

ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ/หน้าที่ (OPERATIONAL/FUNTIONAL STRATEGY)

การพัฒนาการทำงานของภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความเร็ว ประสิทธิภาพและการบริหารต้นทุน รวมไปถึงการระบุและจัดลำดับความสำคัญของการริเริ่มการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดความพร้อมขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ระดับนี้จะมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน้าที่ เช่น

Operational Level

ระดับที่ 3
กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ
(Operational Strategy)

การพัฒนาการทำงานของภายในองค์กร เช่น

- Implementation (ฝ่ายปฏิบัติการ)
- Marketing (ฝ่ายการตลาด)
- Financial (ฝ่ายการเงิน)

- IMPLEMENTATION (ฝ่ายปฏิบัติการ) – กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาสายผ่านการผลิตให้ได้ผลผลิตที่รวดเร็วควบคู่ไปกับคุณภาพ และเตรียมพร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญ การพัฒนาความคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และการวางแผนพัฒนาการเปลี่ยนแปลง
- MARKETING (การตลาด) – กลยุทธ์เพื่อการวางแผน BRAND POSITIONING และ BRAND IDENTITY เพื่อให้เป็น TOP-OF-MIND ในตลาด รวมถึงการบริหารค่าใช้จ่ายให้คุ้มค่ากับการลงทุน (RETURN ON INVESTMENT)
- FINANCIAL (การเงิน) – กลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการกระแสเงินสดซึ่งเปรียบเสมือนกับเส้นเลือดของธุรกิจอย่างไรให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย รวมไปถึงการมองหาโอกาสของแหล่งเงินทุน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น

5 กลยุทธ์พื้นฐาน
ในการแข่งขันทางธุรกิจ

ห้องเรียนผู้ประกอบการ

LiVE PLATFORM

5 กลยุทธ์พื้นฐานในการแข่งขันทางธุรกิจ

ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยพื้นฐานแล้วมี 5 กลยุทธ์ที่ธุรกิจควรตัดสินใจว่าจะเลือกแข่งขันในแบบใด โดยพิจารณาในสองมิติ คือ จะ**แข่งขันด้วยต้นทุนหรือความแตกต่าง** และ**ตลาดเป้าหมายเป็นแบบกว้างหรือแบบแคบ**

ตลาดเป้าหมาย: กว้าง / แคบ/เฉพาะกลุ่ม

Cost Leadership

กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเทียบเท่ากับคู่แข่ง แต่สามารถผลิตได้ในต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งในตลาด ทำให้สามารถกำหนดราคาที่ต่ำกว่า โดยมีตลาดเป้าหมายเป็นตลาดแบบกว้างครอบคลุมลูกค้าจำนวนมาก

Differentiation

กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างสินค้าและบริการที่มีความแตกต่าง และมีคุณค่าต่อลูกค้าเหนือคู่แข่ง ทำให้สามารถกำหนดราคาได้สูง โดยมีตลาดเป้าหมายเป็นตลาดแบบกว้างครอบคลุมลูกค้าจำนวนมาก

Focused Cost Leadership

กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเรื่องการทำให้ต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการต่ำกว่าคู่แข่ง แต่โฟกัสในตลาดที่แคบลง หรือโฟกัสที่กลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับราคา ดึงดูดความสนใจของลูกค้าด้วยราคาที่ดีกว่าคู่แข่ง

Focused Differentiation

กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างสินค้าและบริการสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) โดยสินค้าและบริการนั้นมีคุณสมบัติหรือคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง

ต้นทุน — กลยุทธ์การแข่งขัน — ความแตกต่าง

กลยุทธ์ Blue Ocean เป็นการผสมผสานกันระหว่าง Cost Leadership และ Differentiation ซึ่งทำได้โดยการใช้นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ที่ช่วยเพิ่มคุณค่าให้ลูกค้า ในขณะเดียวกันก็ช่วยลดต้นทุนของธุรกิจด้วย ซึ่งนำไปสู่ตลาดใหม่ๆ ที่ยังไม่มีคู่แข่ง

กับดักกลยุทธ์ Blue Ocean กลยุทธ์นี้ต้องอาศัยนวัตกรรม หากไม่สำเร็จ ธุรกิจอาจตกอยู่บนกึ่งกลางความไม่ชัดเจนระหว่าง Cost Leadership และ Differentiation ซึ่งนำไปสู่ความล้มเหลวในท้ายที่สุด

www.live-platforms.com/education

อ้างอิง: Strategic Management 3e by Frank T. Rothaermel

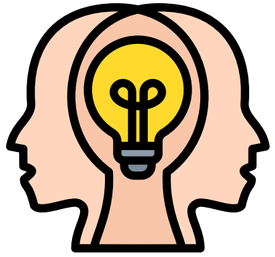
ในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือธุรกิจขนาดใหญ่ โดยพื้นฐานแล้วมี 2 มิติที่ธุรกิจต้องพิจารณา

1 กลยุทธ์การแข่งขันว่าจะแข่งด้วยต้นทุนหรือความแตกต่าง

2 ตลาดว่าจะเลือกตลาดแบบกว้างหรือแบบแคบ

COST LEADERSHIP

การแข่งขันด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยมีตลาดเป้าหมายเป็นตลาดแบบกว้างที่ครอบคลุมลูกค้าหลายกลุ่ม



DIFFERENTIATION

การแข่งขันด้วยความแตกต่างมุ่งนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหนือคู่แข่ง โดยมีตลาดเป้าหมายเป็นตลาดแบบกว้างที่ครอบคลุมลูกค้าหลายกลุ่ม

FOCUS COST LEADERSHIP

กลยุทธ์ที่แข่งขันด้วยต้นทุน แต่ตลาดเป้าหมายจะแคบลง เลือกกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม หรือเลือกกลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของราคา และนำเสนอด้วยราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

FOCUS DIFFERENTIATION

กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นนำเสนอสินค้าและบริการที่ส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าเหนือกว่าคู่แข่ง ในตลาดเฉพาะกลุ่ม หรือที่เรียกว่า NICHE MARKET

BLUE OCEAN

กลยุทธ์ที่ผสมผสานกันระหว่าง COST LEADERSHIP และ DIFFERENTIATION โดยปกติแล้วธุรกิจไม่ควรดำเนินกลยุทธ์ที่ก้ำกึ่งระหว่างต้นทุนและความแตกต่าง ควรเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่หากจะผสมสานกันทั้งสองอย่างตามแนวทางกลยุทธ์ BLUE OCEAN ธุรกิจต้องมี “นวัตกรรมเชิงคุณค่า (VALUE INNOVATION)” ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ช่วยสร้างคุณค่าให้ลูกค้าในขณะเดียวกันก็ช่วยลดต้นทุนของธุรกิจด้วยเช่นกัน ซึ่งจะนำไปสู่ตลาดใหม่ๆ ที่ยังไม่มีคู่แข่ง

สร้างกลยุทธ์ด้วย TOWS MATRIX

https://bluebik.com/th/blogs/2676

ขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอนของ TOWS MATRIX

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์การ ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์การ กล่าวได้ว่า ประสิทธิผลของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธ์ศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

- กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)
- กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)
- กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)
- กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

TOWS Matrix

เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือสำหรับการสร้างกลยุทธ์ใหม่จากสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ที่มีการต่อยอดมาจาก SWOT Analysis ด้วยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร

2 ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่

- ปัจจัยภายใน – Strength (จุดแข็ง) และ Weakness (จุดอ่อน)
- ปัจจัยภายนอก – Opportunity (โอกาส) และ Threat (ความเสี่ยง)

เมื่อนำปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาจับคู่กัน จะทำให้เกิดเป็นการวิเคราะห์ของ TOWS Matrix ได้ออกมาเป็นกลยุทธ์ 4 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่

สร้างกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

bluebik

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strength) 1. 2. 3.	จุดอ่อน (Weakness) 1. 2. 3.
โอกาส (Oppotunity) 1. 2. 3.	**SO** ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส **(กลยุทธ์เชิงรุก)**	**WO** ใช้โอกาสลดจุดอ่อน **(กลยุทธ์เชิงแก้ไข)**
อุปสรรค (Threat) 1. 2. 3.	**ST** ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค **(กลยุทธ์เชิงป้องกัน)**	**WT** แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค **(กลยุทธ์เชิงรับ)**

www.bluebik.com

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO)

เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Opportunity (ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส)

กลยุทธ์ในส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการเติบโตของธุรกิจ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่เน้นสร้างผลลัพธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุด ผ่านการวิเคราะห์จุดแข็งของธุรกิจร่วมกับโอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันในตลาดให้ดียิ่งขึ้น

เนื่องจากบางครั้งจุดแข็งของเราเพียงอย่างเดียวอาจจะไม่สามารถส่งเสริมให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างที่ต้องการ จึงจำเป็นต้องมองถึงโอกาสในปัจจุบันหรือโอกาสที่กำลังจะมาถึง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างก้าวกระโดด หรือที่เรียกกันว่า “ถูกจุด ถูกเวลา”

สร้างกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

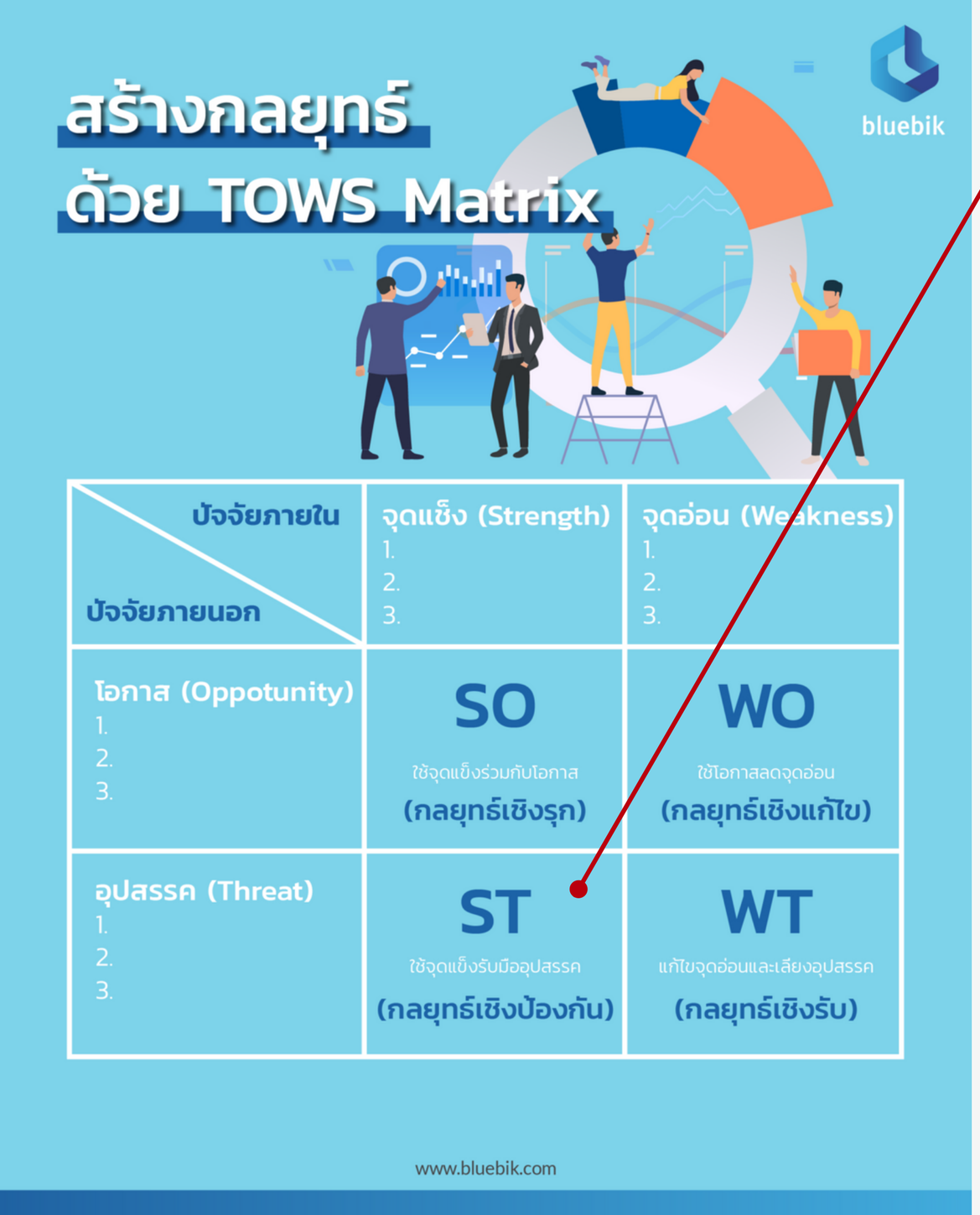
bluebik

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strength) 1. 2. 3.	จุดอ่อน (Weakness) 1. 2. 3.
โอกาส (Oppotunity) 1. 2. 3.	**SO** ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส (กลยุทธ์เชิงรุก)	**WO** ใช้โอกาสลดจุดอ่อน (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
อุปสรรค (Threat) 1. 2. 3.	**ST** ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	**WT** แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค (กลยุทธ์เชิงรับ)

www.bluebik.com

2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)

- เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Opportunity (ใช้โอกาสลดจุดอ่อน)
- **ทุกธุรกิจล้วนมีจุดอ่อน ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องกระบวนการดำเนินงาน หรือการที่ธุรกิจยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาด โดยบางครั้งการอุดจุดอ่อนอาจเป็นเรื่องของจังหวะเวลา ที่จะเป็นตัวช่วยให้ธุรกิจแก้ไขจุดอ่อนหรือลดทอนจุดอ่อนของตัวเองลงไปได้ เช่น ช่วงล็อกดาวน์ที่ผ่านมาจากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อร้านอาหารเปิดใหม่อย่างหนักหน่วง เพราะจุดอ่อนเดิมคือร้านหน้าใหม่มีคนรู้จักน้อยอยู่แล้ว พอต้องถูกปิดหน้าร้านยิ่งเสียโอกาสสร้างรายได้ อย่างไรก็ตาม ด้วยกระแสของบริการ Online Food Delivery ที่มาแรง โดยเฉพาะช่วงโควิดที่คนต้องกักตัวอยู่บ้าน ทำให้ร้านอาหารหน้าใหม่กลุ่มนี้ สามารถปิดจุดอ่อนเรื่องการที่ยังไม่เป็นที่รู้จัก ด้วยการหันไปขายบนแพลตฟอร์มออนไลน์ และวางกลยุทธ์โฆษณาร้านบนสื่อออนไลน์มากขึ้น**
- **ขณะที่ในฝั่งผู้ประกอบการรายเล็ก ซึ่งมีจุดอ่อนที่ต้นทุนการผลิตสินค้าสูงกว่าผู้ผลิตขนาดใหญ่ ทั้งด้วยขนาดและกำลังการผลิต ส่งผลให้ไม่สามารถตั้งราคาขายสินค้าต่ำกว่ารายใหญ่ได้ แต่หากสามารถจับเทรนด์ในตลาด และเข้าถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เช่น ผลิตภัณฑ์เฉพาะสำหรับกลุ่มคนรักสุขภาพ ธุรกิจอาจสามารถตั้งราคาขายสินค้าที่สูงกว่าราคาทั่วไปได้**



3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)

- เป็นการจับคู่ระหว่าง Strength และ Threat (ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค)
- **เป็นการใช้จุดแข็งที่มีอยู่มาป้องกันหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทรัพยากรบุคคลหรือเครื่องมือในองค์กรก็ตาม เนื่องจากหลายองค์กรที่กำลังเติบโตอย่างมาก มักมีความต้องการใช้จุดแข็งเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์เชิงรุกเพียงอย่างเดียว จนอาจมองข้ามการนำจุดแข็งมาเตรียมรับมือกับอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น**
- **ดังนั้นการวางกลยุทธ์ที่ดีไม่ใช่แค่เพียงการมุ่งไปข้างหน้า แต่ยังจำเป็นต้องระมัดระวังตัวให้รอบด้าน เพราะมิฉะนั้นอาจทำให้ธุรกิจสะดุดหรือล้มได้**

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT)

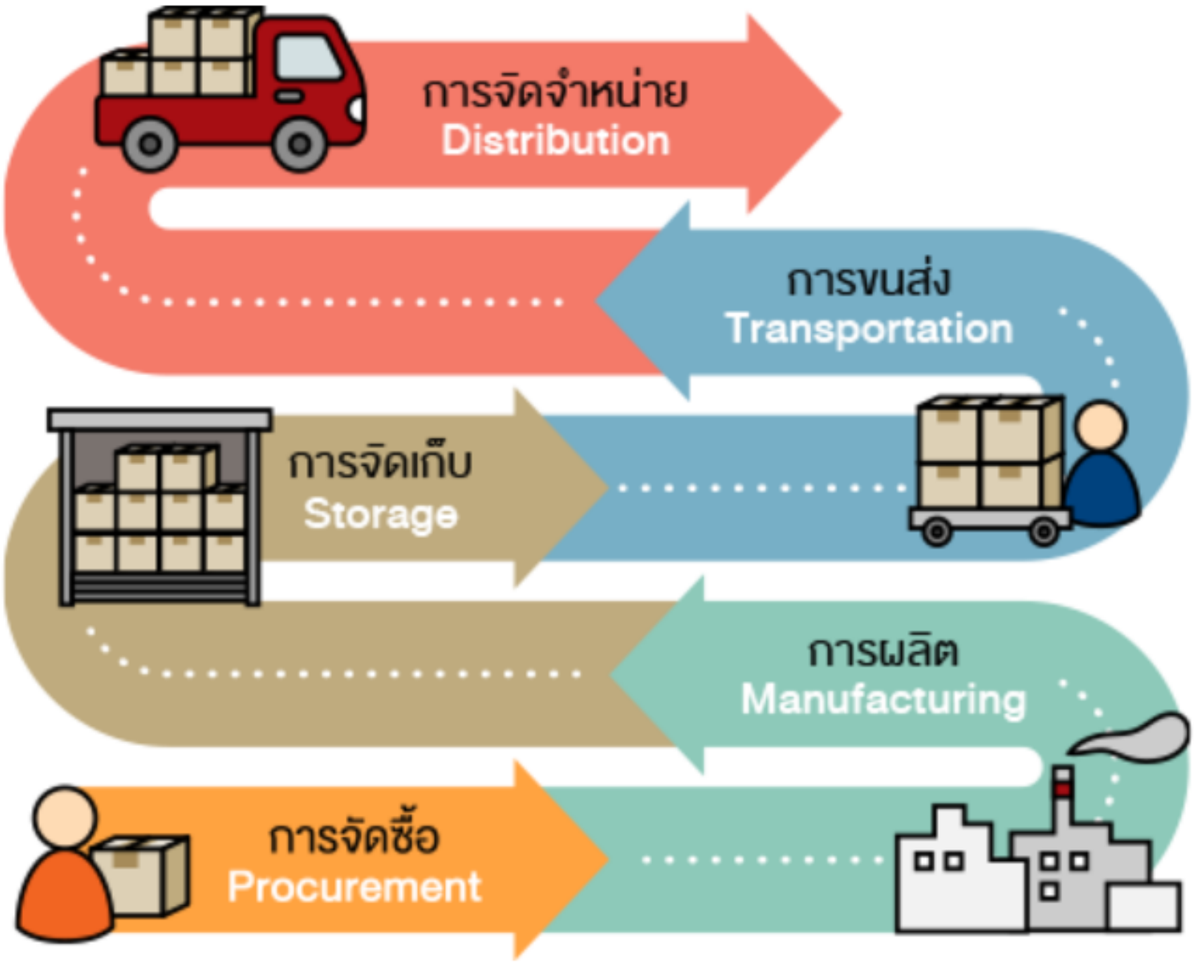
- เป็นการจับคู่ระหว่าง Weakness และ Threat (แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค)
- **กลยุทธ์แบบนี้จะแตกต่างจากอีก 3 กลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น เนื่องจากมีไว้เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ถาโถมเข้ามา ไม่ได้ใช้เพื่อหวังมุ่งไปข้างหน้า แต่เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่มีไว้เพื่อพยุงสถานการณ์ของที่เกิดขึ้นไม่ให้แย่ลง ด้วยการพยายามบรรเทาปัญหาหรือหลีกเลี่ยงไม่ให้ปัญหาเกิดเพิ่ม คล้าย ๆ กับกลยุทธ์เชิงป้องกัน ซึ่งบางครั้งเราอาจจะไม่จำเป็นต้องเดินหน้าทุกครั้ง แต่ต้องหยุดเพื่อที่จะรอเวลาและโอกาสเหมาะสมให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อได้อย่างยั่งยืน หรือแม้แต่กระทั่งการวางแผนรบใหม่ด้วยการเปลี่ยนเส้นทาง รูปแบบการดำเนินงานบางอย่าง หรือทำ Rebranding ฉะนั้นอย่ากลัวการก้าวไปข้างหน้า ถ้าเราเตรียมพร้อมสำหรับช่วงเวลาที่จะเดินออกไปอย่างมั่นคงแล้ว**

SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN

สินค้าและบริการกว่าจะส่งมอบไปสู่มือของผู้บริโภคนั้น
มีกระบวนการจัดการที่เกี่ยวเนื่องกันตั้งแต่การจัดซื้อ (Procurement)
การผลิต (Manufacturing) การจัดเก็บ (Storage)
การขนส่ง (Transportation) และการจัดจำหน่าย (Distribution)
รวมเรียกว่า **ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)**

ที่ผ่านมา ธุรกิจการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานมีลักษณะไม่ซับซ้อน ประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนไม่มาก บริษัทส่วนใหญ่จึงเน้นพัฒนาประสิทธิภาพด้านเศรษฐกิจเป็นสำคัญ เช่น การพัฒนาคุณภาพเชิงเทคนิค การลดต้นทุน และเพิ่มความรวดเร็วในการจัดส่งสินค้า เป็นต้น แต่ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลากหลายขึ้น การดำเนินกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานเปลี่ยนเป็นรูปแบบเครือข่าย (Network) โดยมีความต้องการของ "**ลูกค้า**" เป็นแรงผลักดันสำคัญและส่งผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ เพิ่มขึ้นด้วย ไม่ว่าจะเป็น **ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่ายและผู้ขนส่ง** ต้องร่วมมือกันเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน ในขณะเดียวกัน ผู้มีส่วนได้เสียอื่น อาทิ **ผู้บริโภค ผู้ลงทุน พนักงาน และสังคม** ต่างได้ให้ความสำคัญและเรียกร้องให้ธุรกิจบริหารจัดการประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อตนเอง ตลอดจนต้องการให้บริษัทเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่อุปทานมากขึ้น

SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN



ดังนั้น ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ จึงได้นำแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่คำนึงถึง**ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (Environmental, Social and Governance หรือ ESG)** เข้ามาบูรณาการเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ หรือที่เรียกว่า **“การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน” (Sustainable Supply Chain)** ซึ่งช่วยเพิ่มโอกาสลดความเสี่ยงและเป็นการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอีกด้วย

HTTPS://WWW.SETSUSTAINABILITY.COM/PAGE/SUSTAINABLE-SUPPLY-CHAIN

ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) และ ห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน (Sustainable Supply Chain)

ห่วงโซ่อุปทาน

คือ เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและคู่ค้าของบริษัทในการผลิตและส่งมอบสินค้า ที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนของการได้มาซึ่งสินค้าตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การขนส่ง ไปจนถึงการส่งมอบสินค้าหรือบริการไปยังลูกค้า

ห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน

คือ การจัดการผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตลอดวัฏจักรชีวิตของสินค้าและบริการ

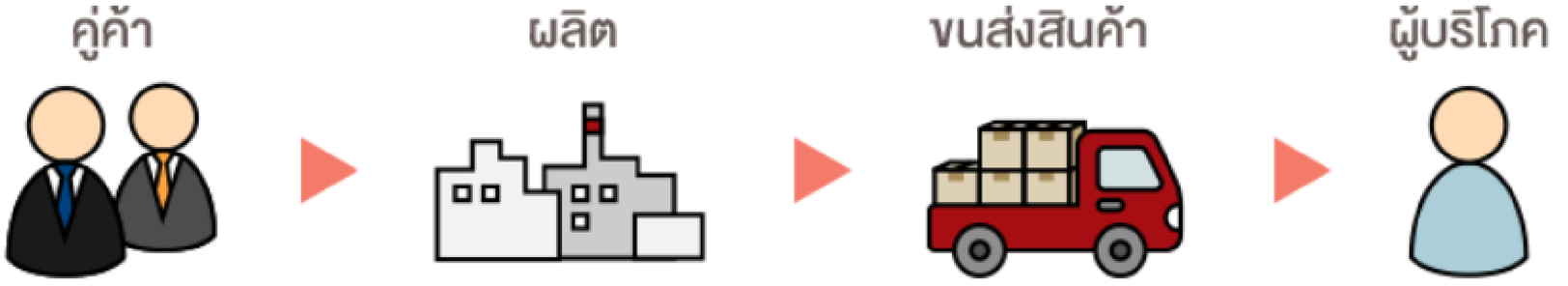
ความสัมพันธ์ใน ห่วงโซ่อุปทาน สู่การบริหารจัดการ ห่วงโซ่อุปทานแบบยั่งยืน

จาก

ห่วงโซ่อุปทาน แบบเส้นตรง (Linear)
เน้นการบริหารจัดการ ด้านเศรษฐกิจ เป็นหลัก เช่น ลดต้นทุน สร้างรายได้

สู่

ห่วงโซ่อุปทาน แบบเครือข่าย (Network)
ที่คำนึงถึงประเด็นความยั่งยืน ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในการบริหารจัดการ ห่วงโซ่อุปทาน



+

ปัจจัยขับเคลื่อนทางธุรกิจ

- บริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ
- ยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- ลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์ / บริการที่ยั่งยืน
- ผู้บริโภคต้องการรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของคู่ค้าบริษัท

กรอบการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืนตามแนวทางของ UN Global Compact

UN Global Compact ได้แนะนำ กรอบการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1 แสดงความมุ่งมั่น (Commit)

- กำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน
- จัดทำแนวปฏิบัติหรือจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจของคู่ค้า (Supplier Code of Conduct) ที่ครอบคลุมประเด็นสังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของบริษัทในการสนับสนุนให้คู่ค้ามีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

2 ประเมินขอบเขต (Assess)

- ศึกษากิจกรรมต่างๆ ตลอดห่วงโซ่อุปทานและประเมินขอบเขตในการดำเนินโครงการเพื่อการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานว่าควรครอบคลุมคู่ค้าในกลุ่มใดบ้าง เช่น คู่ค้ารายสำคัญ (Key suppliers) คู่ค้าเชิงกลยุทธ์ (Strategic suppliers) เป็นต้น

3 กำหนดกลุ่มคู่ค้า (Define)

- ระบุว่าคู่ค้ารายใดเป็นคู่ค้ารายสำคัญของบริษัท โดยกำหนดเกณฑ์ในการจัดกลุ่มคู่ค้าอย่างชัดเจน เช่น วิเคราะห์จากมูลค่าการค้าที่มีระหว่างกัน ประเภทสินค้า/บริการที่ติดต่อซื้อขาย เป็นต้น

4 ลงมือปฏิบัติ (Implement)

- กำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานภายในองค์กร ครอบคลุมตั้งแต่ระดับกรรมการบริษัทไปจนถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ ฝ่ายคลังสินค้า และฝ่ายจัดส่งสินค้า เป็นต้น
- จัดให้มีกระบวนการ/ขั้นตอน/วิธีการ/แนวปฏิบัติ เพื่อระบุความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ (เช่น ความเสี่ยงจากการพึ่งพาคู่ค้าน้อยราย ความเสี่ยงจากการได้รับสินค้า/บริการ ที่ไม่ได้คุณภาพ) สังคม (เช่น สิทธิมนุษยชน การดูแลพนักงานและแรงงาน) และสิ่งแวดล้อม (เช่น การปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม) ที่เกิดจากคู่ค้าของบริษัท
- สร้างการมีส่วนร่วมกับคู่ค้า เพื่อสื่อสารความคาดหวังและความตั้งใจของบริษัทในการบริหารจัดการความยั่งยืน ตลอดจนหาแนวทางเพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันและสร้างพลังความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน

5 วัดผลและติดตาม (Measure)

- ติดตามการปฏิบัติตามจรรยาบรรณการดำเนินธุรกิจของคู่ค้า (Supplier Code of Conduct) เช่น การตรวจประเมินตนเองของคู่ค้า (Self-assessment) การตรวจประเมินโดยองค์กรอิสระภายนอก (Third-party audit) หรือการตรวจประเมิน ณ สถานประกอบการของคู่ค้า (Site visit) เป็นต้น
- มีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อช่วยพัฒนาการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนของคู่ค้าให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับบริษัท

6 เปิดเผยข้อมูล (Communicate)

- เปิดเผยแนวทางการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานครอบคลุมตั้งแต่กลยุทธ์การประเมินความเสี่ยงของคู่ค้า การบริหารจัดการคู่ค้า การตรวจสอบประเมินคู่ค้า รวมถึงกิจกรรมพัฒนาคู่ค้าทั้งในเชิงพาณิชย์และความยั่งยืน

ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน

ลดความเสี่ยงที่ธุรกิจจะหยุดชะงักเนื่องจากผลกระทบด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ปกป้องชื่อเสียงบริษัทและสร้าง Brand Value

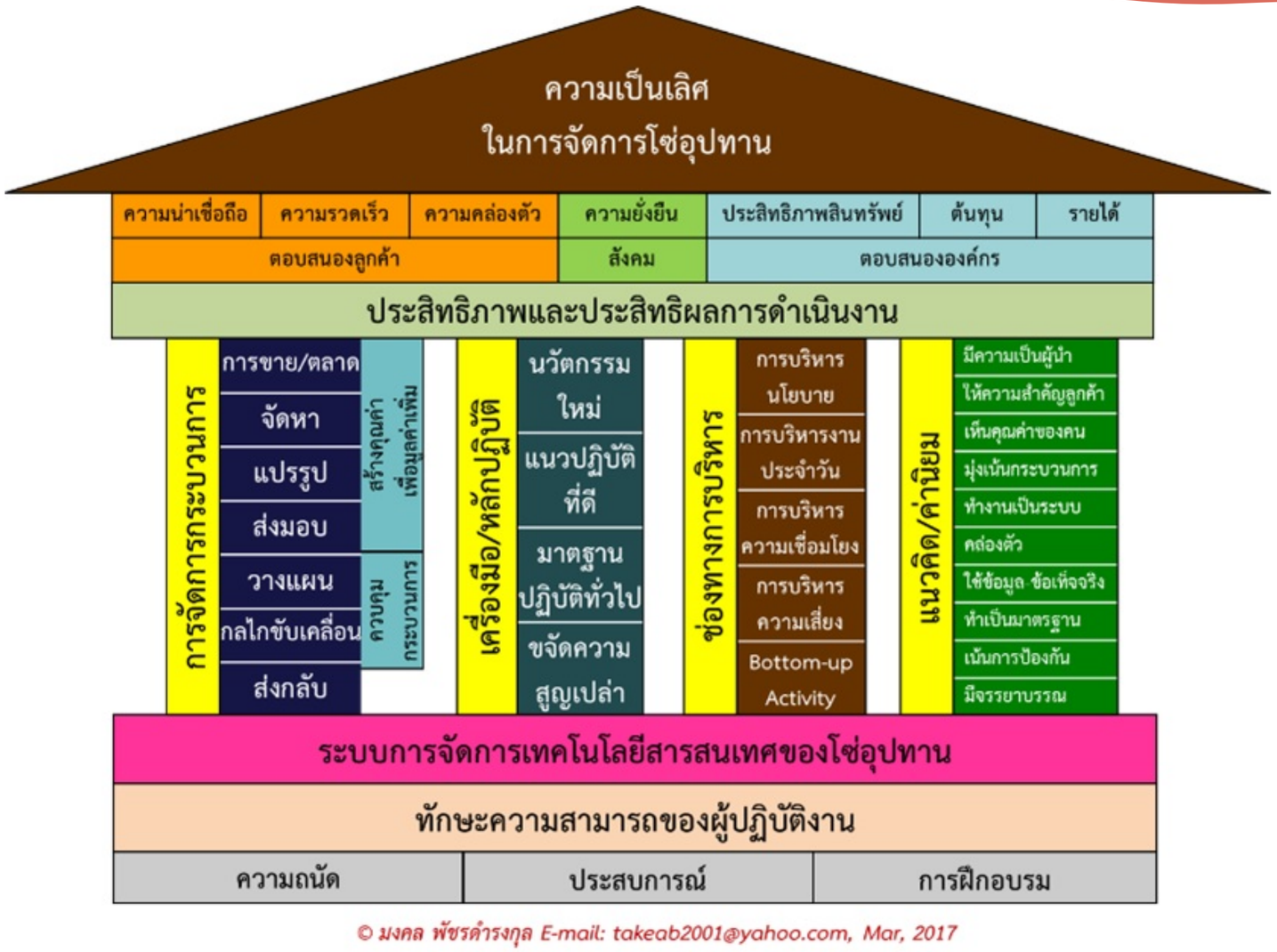
ลดต้นทุนในกระบวนการดำเนินธุรกิจ

พัฒนาผลิตภาพแรงงาน

สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ สอดรับกับตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

SUPPLY CHAIN EXCELLENCE HOUSE

ตัวแบบสู่ความเป็นเลิศในการจัดการโซ่อุปทาน



© มงคล พัชรดำรงกุล E-mail: takeab2001@yahoo.com, Mar, 2017

การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในการจัดการซัพพลายเชน (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT) มีโครงสร้างของกระบวนการพัฒนาปรับปรุงเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วยส่วนต่างๆ คือ

ฐานราก

คือ การพัฒนาทักษะความบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติงานแต่ละด้านให้สอดคล้องตามกระบวนการดำเนินงานด้านนั้นๆ โดยองค์ประกอบของการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้ความสำคัญ 3 ส่วน คือ ความถนัด (APTITUDE) ประสบการณ์ (EXPERIENCE) และการฝึกอบรม (TRAINING)

พื้น

คือ ระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศของโซ่อุปทาน (ซัพพลายเชน) โดยเป็นการจัดการข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อใช้ในสถานการณ์และสถานที่ที่ถูกต้อง เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศที่ทำให้ระบบเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และกลยุทธ์ขององค์กร

เสาการจัดการกระบวนการ

คือ กระบวนการดำเนินงานที่ต้องพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมโยงทั้ง SUPPLY CHAIN ประกอบด้วย คือ กระบวนการขาย/ตลาด (SALE/MARKETING) กระบวนวางแผน (PLAN) กระบวนการจัดหา (SOURCE) กระบวนการแปรรูปหรือผลิต (MAKE) กระบวนการส่งมอบ (DELIVER) กระบวนการส่งกลับ (RETURN) และกระบวนพื้นฐานเพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนโซ่อุปทาน (ENABLE)

เสาเครื่องมือ/หลักปฏิบัติ

โดยเริ่มต้นด้วยเครื่องมืออย่างง่าย และพัฒนาขึ้นตามลำดับ ดังนี้ คือ

- การกำจัดความสูญเปล่าในการปฏิบัติงาน (WASTE ELIMINATION) ที่เกิดขึ้นตลอดโซ่อุปทาน
- การนำเทคนิค เครื่องมือและหลักการปฏิบัติมาตรฐาน (STANDARD PRACTICE) มาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานภายในโซ่อุปทาน
- การนำเทคนิค เครื่องมือและ หลักการปฏิบัติที่ดี (BEST PRACTICE) มาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานภายในโซ่อุปทาน
- การนำเทคนิค เครื่องมือและ หลักการปฏิบัติเชิงนวัตกรรม (INNOVATION PRACTICES) มาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานภายในโซ่อุปทานหลักการปฏิบัติเชิงนวัตกรรม (INNOVATION PRACTICES)

เสาช่องทางการบริหาร (PROMOTION VEHICLE)

เป็นรูปแบบในการบริหารงานในลักษณะต่างๆ ทั้งการบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย (POLICY MANAGEMENT) การบริหารงานประจำวัน (DAILY MANAGEMENT) การบริหารความเชื่อมโยง (COLLABORATION MANAGEMENT) การบริหารความเสี่ยงในซัพพลายเชน (RISK MANAGEMENT) รวมทั้งการส่งเสริมกิจกรรมพื้นฐาน (BOTTOM-UP ACTIVITY) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงอย่างเป็นระบบและสอดคล้องตามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

เสาแนวคิด/ค่านิยม (VALUE/CONCEPT)

เสาแนวคิด/ค่านิยม (VALUE/CONCEPT) คือ ความเชื่อและพฤติกรรมที่ควรสร้างเพื่อให้ฝังลึกอยู่ในองค์กร และผู้ปฏิบัติงานภายใต้ซัพพลายเชนเดียวกัน เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ค่านิยมและแนวคิดหลักจะเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการทำงานด้านต่างๆ ภายใต้ซัพพลายเชนเดียวกัน และผลการดำเนินการที่สำคัญ

คาน

ตัวชี้วัดสมรรถนะในการปฏิบัติการด้านต่างๆ ภายในซัพพลายเชน โดยแบ่งการวัดผล เป็น 3 กลุ่มหลัก 7 ด้าน คือ

- ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (EXTERNAL FOCUS) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ความน่าเชื่อถือ ความรวดเร็ว ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน
- ด้านการตอบสนองต่อการจัดการภายในองค์กร (INTERNAL FOCUS) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ประสิทธิภาพการจัดการสินทรัพย์ ด้านต้นทุน และรายได้
- ด้านการตอบสนองต่อสังคมเพื่อความยั่งยืน (SUSTAIN FOCUS) โดยให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน เพื่อสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานให้กับสถาบัน

หลังคา

ผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่เกิดจากการพัฒนาปรับปรุง ซึ่งนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในการจัดการโซ่อุปทาน

การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการโลจิสติกส์โดยใช้กลยุทธ์ ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน สามารถแข่งขันได้ทั้งในด้านต้นทุน เวลา คุณภาพ ประสิทธิภาพ ยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถใช้กลยุทธ์ตอบสนองต่อแรงกดดันและการแข่งขันทางธุรกิจได้

กลยุทธ์ 4 R

การพัฒนาโลจิสติกส์/โซ่อุปทานสู่ความเป็นเลิศ (LOGISTICS / SUPPLY CHAIN EXCELLENCE) จะต้องต้องอาศัย 4 กลยุทธ์ (4R) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักสู่ความเป็นเลิศ ได้แก

- กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว (Responsiveness)
- กลยุทธ์การสร้างความเชื่อถือได้ในการดำเนินธุรกิจ (Reliability)
- กลยุทธ์ความหยุ่นตัว/ความยืดหยุ่นขององค์กร (Resilience)
- กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Relationships)

โลจิสติกส์และซัพพลายเชนเชิงกลยุทธ์

เป็น “ระบบ/วิธีการ/ยุทธวิธี หรือระบบใดก็ได้” ที่ นำมาใช้แล้วทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ในการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

ปัจจัยสำคัญสำหรับการจัดการกลยุทธ์

1. ปรับองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ที่วางไว้

2. จัดการกลยุทธ์

- ทำการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) คู่ขนานกับเครื่องมือที่ใช้เป็นกลยุทธ์ให้เป็นแผนปฏิบัติงานระยะยาว
- วางแผนกลยุทธ์ และเลือกเครื่องมือที่ใช้เป็นกลยุทธ์
- กำหนดวธีการตอบสนองต่อแรงกดดันทางธุรกิจ(Business Pressures Response)
- กำหนดนวตักรรมใหม่ที่นำเข้ามาใช (Innovation) เช่น ผลิตภัณฑ์ นวตักรรมใหม่ นวัตกรรมการให้บริการแบบใหม่ - กำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อการก้าวขึ้นเป็นผู้นำ (Leadership)

บทบาทของระบบกลยุทธ์ต่อธุรกิจ

1. ทำให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ
2. ใช้เป็นอาวุธในการต่อสู้เพื่อเอาชนะคู่แข่ง
3. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานภายในองค์กร
4. เชื่อมเครือข่ายและคู่ค้าทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ลดต้นทุนหรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
6. สามารถใช้รวบรวมข่าวสารและวิเคราะห์ข้อมูลของคู่แข่ง
7. เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

ความฉลาดในการแข่งขัน (COMPETITIVE INTELLIGENCE: CI)

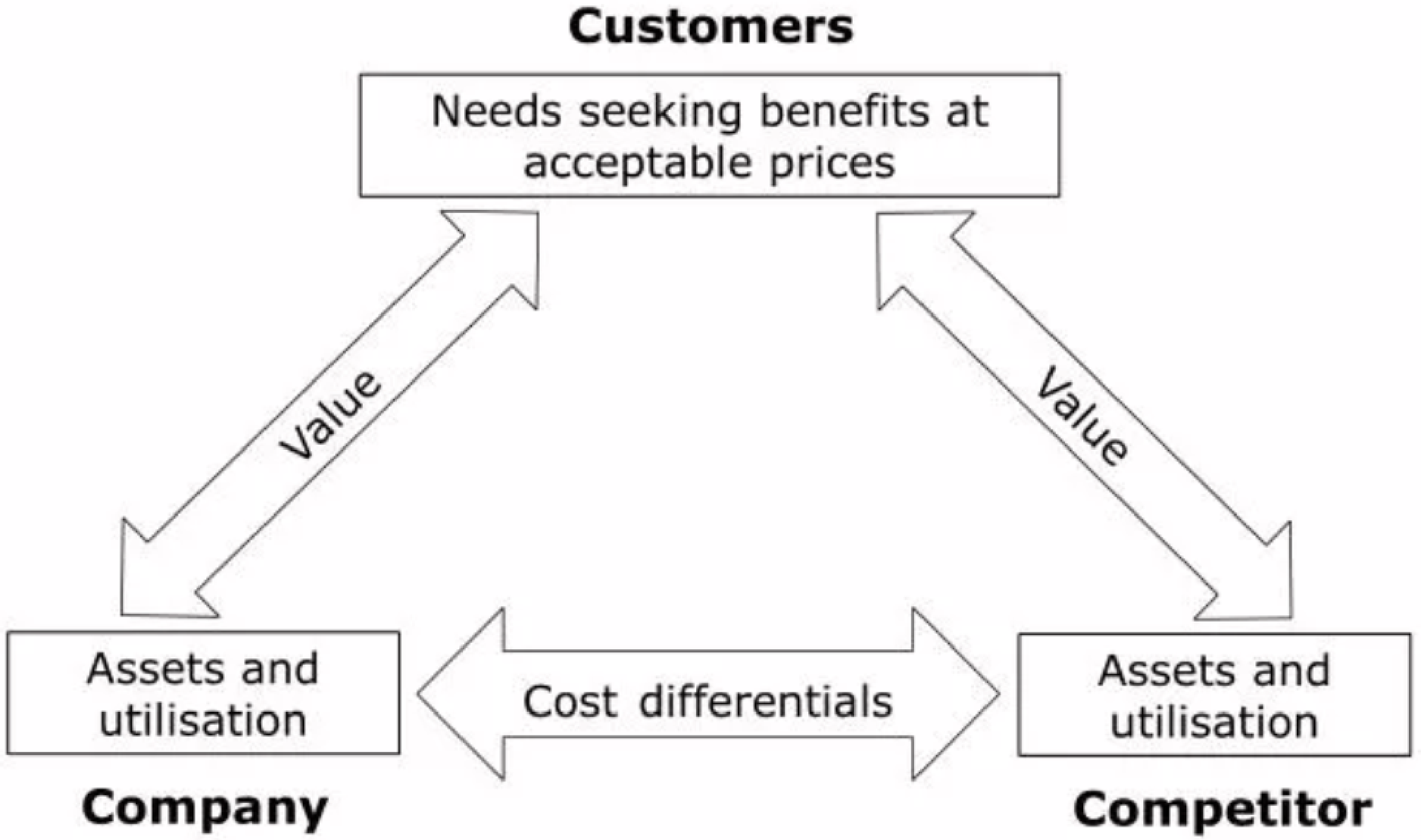
ความฉลาดในการแข่งขัน (CI) หมายถึง ความรอบรู้ในการแข่งขัน โดยติดตามดูพฤติกรรมของคู่แข่งทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มความรู้ด้านการตลาดให้แก่ องค์กรของตนเอง ขยายและสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับคู่ค้าทางธุรกิจ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์กรด้วยการพัฒนาศักยภาพด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้มีคุณภาพในการทำงานสูงสุด ความฉลาดในการแข่งขันยังจะต้องคำนึงถึงเรื่อง “การถูกโจรกรรมข้อมูล” การถูกสอดแนมจากบริษัทอื่น การขโมยข้อมูลของบริษัทคู่แข่ง ซึ่งข้อมูลบางประเภทองค์กรสามารถป้องกันได้โดยการนำไปจดลิขสิทธิ์

การวิเคราะห์และสำรวจข้อมูลของคู่แข่งบนเว็บเพื่อความฉลาดในการแข่งขัน สามารถสำรวจข้อมูลของคู่แข่งจากโลกไซเบอร์ (CYBER SPACE) แล้วนำมาวิเคราะห์ เช่น ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ลักษณะเว็บไซต์ของคู่แข่ง
2. วิเคราะห์ ข่าวสารของคู่แข่ง
3. ข้อมูลการเงินของคู่แข่งเช่น การดูข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น
4. วิจัยตลาดของคู่แข่ง วิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) และเปรียบเทียบกับบริษัทของตนเอง
5. ข่าวสารอะไรบ้างที่คู่แข่งจัดส่งให้แก่ลูกค้า
6. การใช้บริษัทอื่นทำวิจัยให้บริษัทตนเอง
7. ค้นหาข้อมูลด้านลบของบริษัทคู่แข่ง
8. ค้นหาข้อมูลส่วนบุคคล เช่น ข้อมูลประวัติและความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร
9. ข้อมูลการจ่ายเงินค่าแรง ค่าตอบแทนที่บริษัทคู่แข่งจ่ายให้กับพนักงาน
10. ค้นหาประวัติข้อมูลเครดิตทางการค้า ข้อมูลทางด้านการเงินของคู่แข่ง

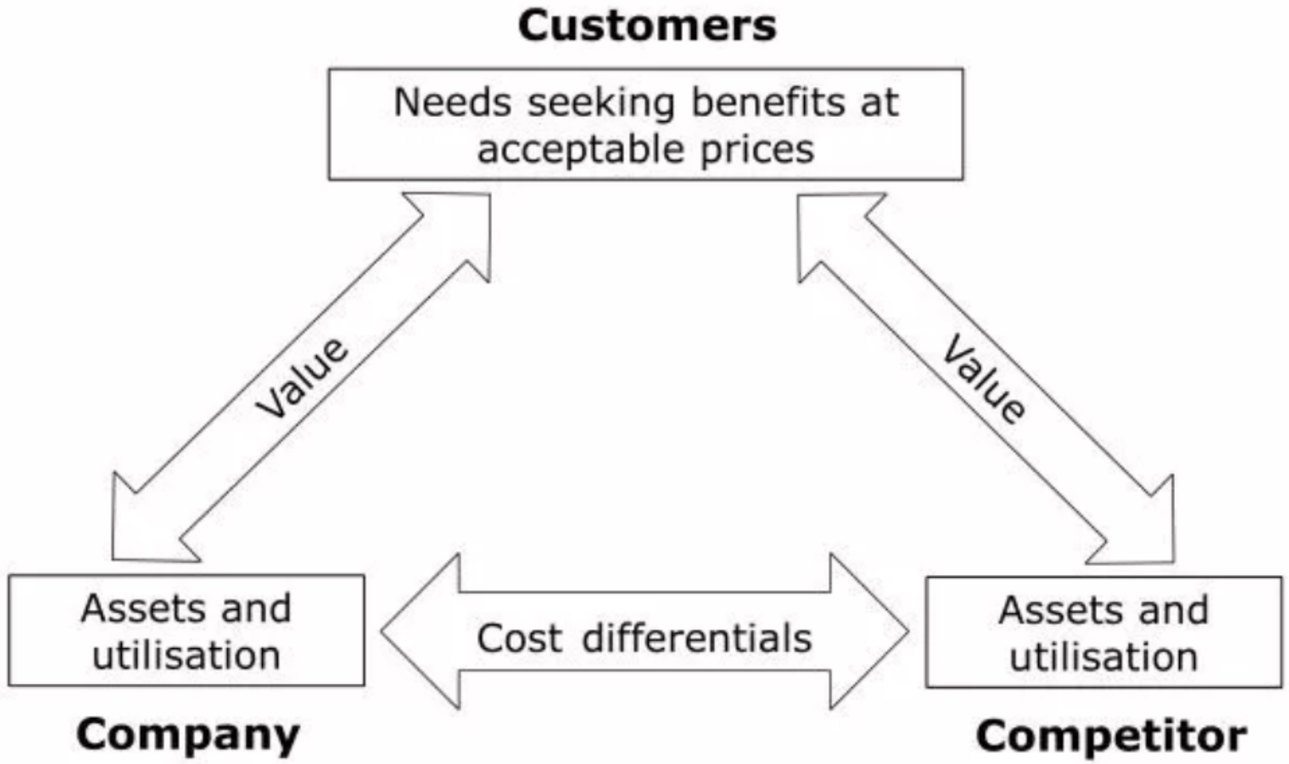
การสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้วย

3 C S



Source: Ohmae, K., *The Mind of the Strategist,* Penguin Books, 1983

ลูกค้าต้องการประโยชน์ในสินค้าและบริการ ในราคาที่ยอมรับได้



บริษัทต้องบริหารทรัพย์สินและมีการใช้ประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อการสื่อสารคุณค่าให้แก่ลูกค้า

คู่แข่งบริหารทรัพย์สินและมีการใช้ประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อการสื่อสารคุณค่าให้แก่ลูกค้าเช่นกัน

Source: Ohmae, K., *The Mind of the Strategist,* Penguin Books, 1983

บริษัท (COMPANY) กับคู่แข่ง(COMPETITOR) จะต้องสร้างความแตกต่างด้านต้นทุน (COST DIFFERENTIALS) ใครสามารถทำต้นทุนได้ต่ำกว่าจะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผ่านทางกิจกรรมโลจิสติกส์

- ความได้เปรียบด้านคุณค่า (Value Advantage)
- การสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost Advantage)

เพื่อเป้าหมาย คือ
มอบคุณค่าแก่ลูกค้าที่เหนือกว่าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า

ความได้เปรียบด้านคุณค่า
(VALUE ADVANTAGE)

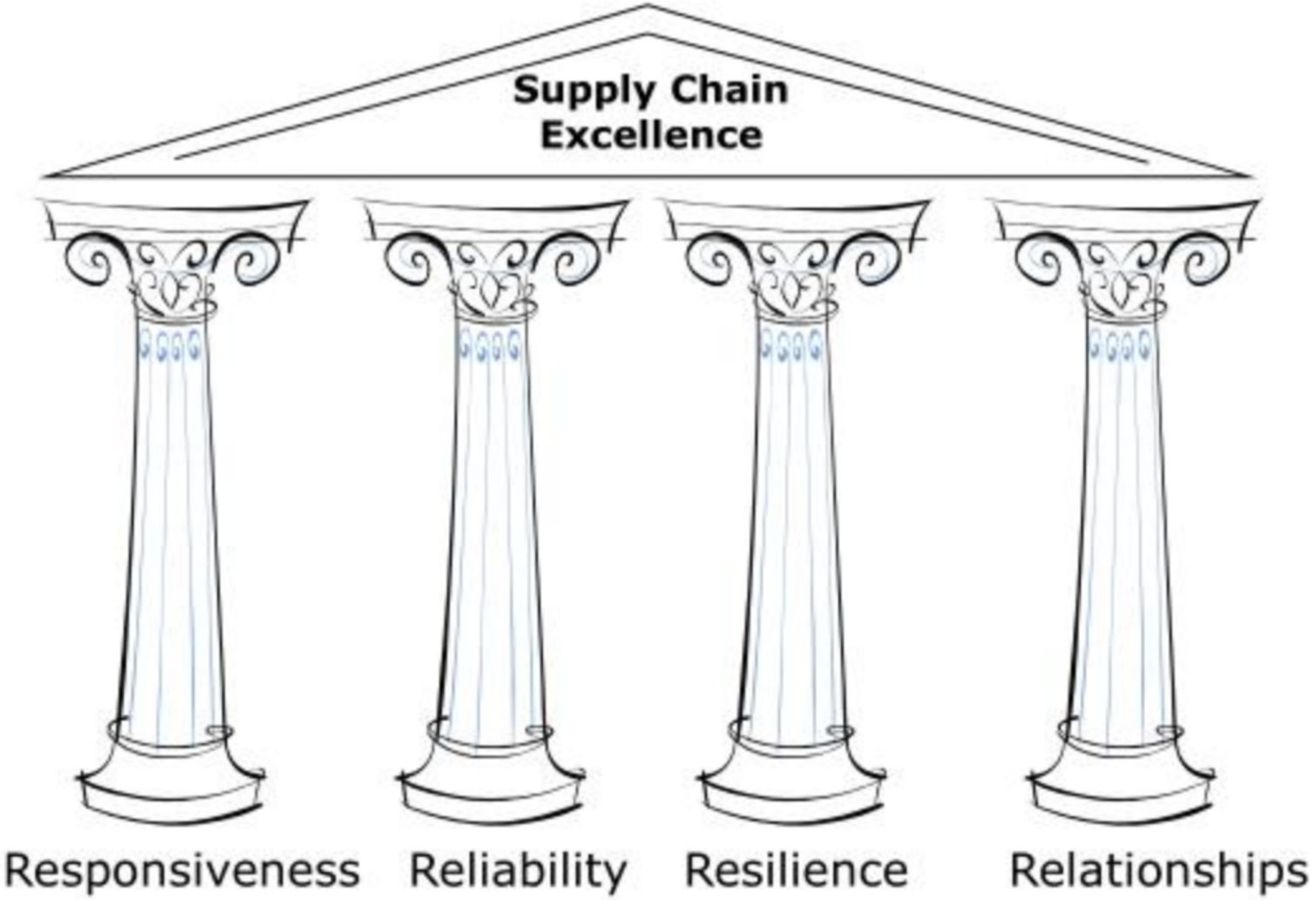
โลจิสติกส์ยกระดับโอกาส
-บริการเฉพาะตัว
-ความน่าเชื่อถือ
-การตอบสนอง

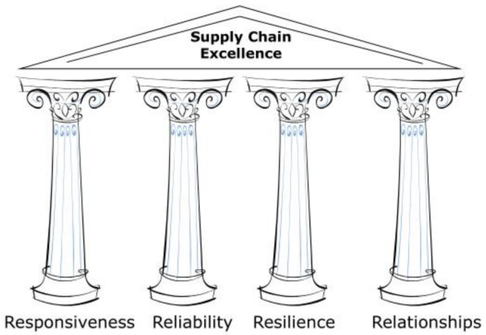
ความได้เปรียบด้านต้นทุน
(COST ADVANTAGE)

โลจิสติกส์ยกระดับโอกาส
-การหมุนเวียนของทรัพย์สิน
-การรวมกำหนดการ/การบูรณาการกำหนดเวลา
-การใช้ความสามารถ

การสร้างซัพพลายเชน ที่เป็นเลิศด้วยกลยุทธ์ 4 R

The four pillars of supply chain excellence





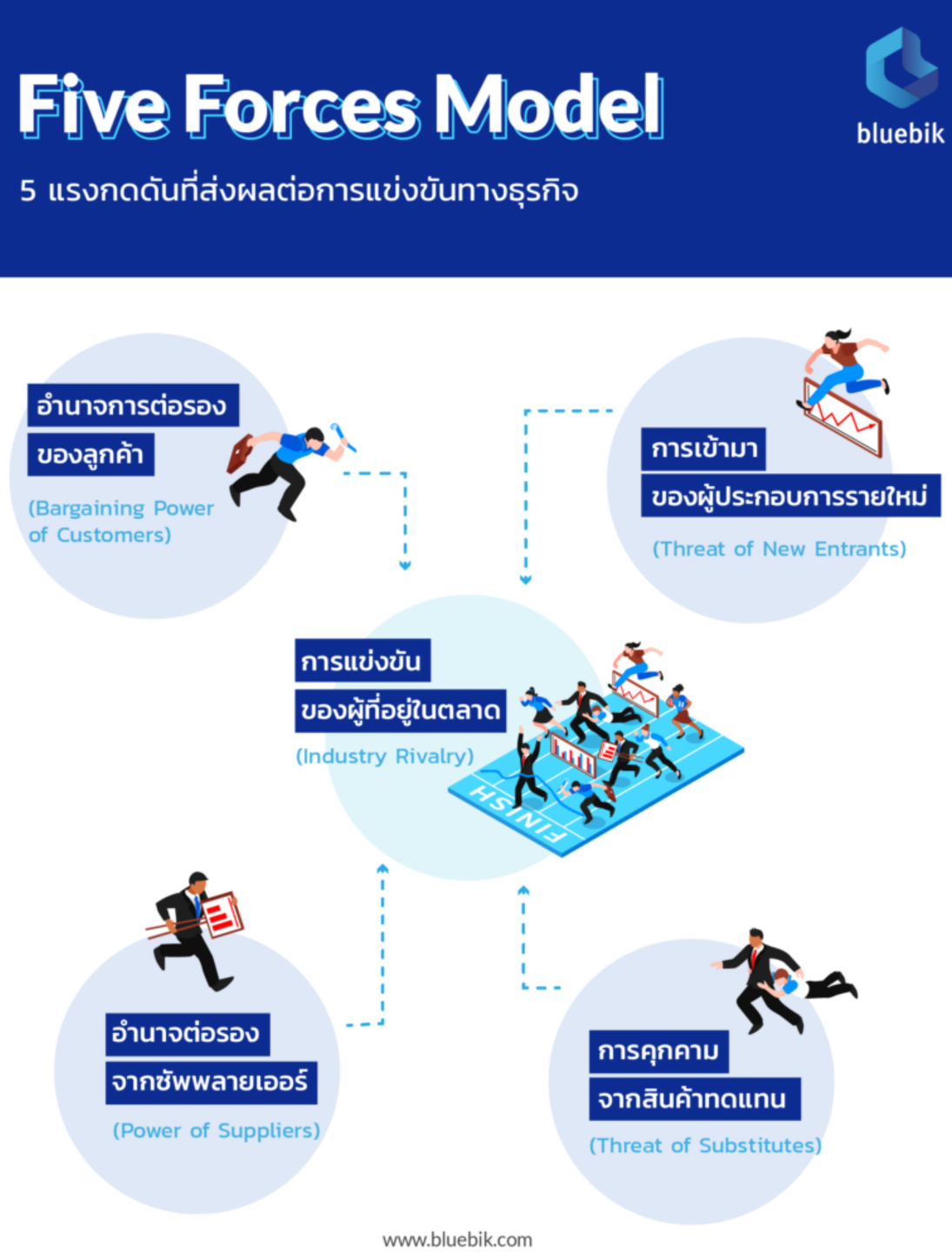
Managing the '4Rs'

Responsiveness : Time-based competition is now the norm. The focus is on agility.

Reliability : Unreliable processes create uncertainty and variability. Equally, lack of visibility adds to uncertainty.

Resilience : Today's turbulent and volatile markets require supply chains that are capable of dealing with the unexpected and the unplanned.

Relationships : As supply chains become more complex and as out-sourcing increases dependency on suppliers, the need for relationship management increases.



FIVE FORCES MODEL สุดยอดเครื่องมือวิเคราะห์ 'การแข่งขันธุรกิจ'

FIVE FORCES MODEL คืออะไร

ในการทำกำไร เจ้าของธุรกิจจะต้องเข้าใจการแข่งขันในตลาดและรู้วิธีการเปรียบเทียบธุรกิจ หนึ่งในเครื่องมือวิเคราะห์ที่พบบ่อยที่สุดที่บริษัทนำมาใช้ในการประเมินการแข่งขันในอุตสาหกรรมคือ FIVE FORCES MODEL โมเดลนี้ถูกพัฒนาโดย MICHAEL E. PORTER ศาสตราจารย์ด้านการจัดการที่ HARVARD BUSINESS SCHOOL ในปี 1979 เขาออกแบบมาเพื่อช่วยธุรกิจในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและเปรียบเทียบธุรกิจจะทำให้เราเข้าใจว่าบริษัทกำลังอยู่ในอันดับใด เครื่องมือนี้จะช่วยระบุได้ว่าจะทำกำไรได้หรือไม่และทำได้มากน้อยเพียงใด บริษัทต่างๆ ยังใช้โมเดลนี้เพื่อพิจารณาว่าปัจจัยใดในอุตสาหกรรมที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จของพวกเขา

1. อำนาจต่อรองจากลูกค้า (BARGAINING POWER OF CUSTOMERS)

ท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้น ผู้ค้าต้องตระหนักว่าลูกค้าก็มีอำนาจการต่อรองเช่นกัน เช่นต่อรองขอให้ ลด แลก แจก แถม เพื่อให้เป็นไปตามที่ต้องการ โดยเฉพาะหากลูกค้ารายนั้นเป็นลูกค้ารายสำคัญและซื้อสินค้าในปริมาณมาก และหากผู้ค้าไม่ตอบสนองความต้องการ ลูกค้าก็อาจหนีไปซื้อสินค้ากับคนอื่นจนในที่สุดอาจไม่เหลือลูกค้าเลยก็เป็นได้ แต่หากเรายอมลดราคารายได้ก็ลดลง หรือหากเพิ่มคุณภาพสินค้าต้นทุนก็สูงขึ้นด้วย ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ล้วนส่งผลให้กำไรที่จะได้รับลดลงไปทั้งสิ้น ยิ่งธุรกิจที่มีความสนใจจากกลุ่มลูกค้าน้อยอยู่แล้วยิ่งจะทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองมากยิ่งขึ้น ฉะนั้นผู้ประกอบการอาจจะแก้ไขสถานการณ์ด้วยการรวมกลุ่มเพื่อกำหนดราคาขั้นต่ำ หรือแม้กระทั่งการสร้างคุณค่าในตัวสินค้า เช่น สร้างแบรนด์สินค้าให้แข็งแกร่งหรือสร้างความแตกต่าง

อำนาจการต่อรองของลูกค้า

(Bargaining Power of Customers)

- ผู้ซื้อ ซื้อสินค้าในปริมาณมาก
- ผู้ซื้อมีศักยภาพในการขยายธุรกิจ มีแนวโน้มที่จะไปสู่การทำธุรกิจการจัดจำหน่ายเอง (Backward Integration)
- ผู้ขายมีจำนวนมาก
- มีสินค้า/บริการทดแทน
- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงผู้ขายต่ำ

2. อำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์ (POWER OF SUPPLIERS)

แรงกดดันจากซัพพลายเออร์ซึ่งมีหน้าที่ส่งวัตถุดิบสำหรับการผลิตให้กับเรา สถานการณ์จะยิ่งแย่เข้าไปใหญ่หากซัพพลายเออร์ที่ผลิตวัตถุดิบชนิดนั้นๆมีจำนวนน้อยราย และการซื้อวัตถุดิบมาในราคาสูงก็ส่งผลให้ต้นทุนผลิตของเราสูงขึ้น และหากราคาขายไม่สามารถขยับขึ้นได้ก็ยิ่งทำให้ธุรกิจอยู่ในสภาวะเสี่ยงสูงขึ้น ฉะนั้นเราควรรวมกลุ่มในธุรกิจที่ผลิตสินค้าชนิดเดียวกันเพื่อต่อรองกับซัพพลายเออร์ หรืออาจรวมกลุ่มกันเพื่อซื้อสินค้าทีละมากๆเพื่อให้ราคาของวัตถุดิบถูกลง

อำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์

(Power of Suppliers)

- ผู้ซื้อ ซื้อสินค้าในปริมาณน้อย
- ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการตัวไปข้างหน้า (Forward Integration)
- ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบมีจำนวนน้อย
- ไม่มีสินค้า/บริการทดแทน
- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบสูง

3. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (THREAT OF NEW ENTRANTS)

การเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการหน้าใหม่ย่อมแปลว่ามีคู่แข่งเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เราเคยได้รับลดน้อยลงไป ธุรกิจขนาดใหญ่อาจไม่กังวลมากเพราะมีกำลังผลิตมาก วัตถุดิบราคาถูก แต่สำหรับกิจการขนาดเล็กก็ต้องรับมือให้ดี เราอาจจะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าโดยตรง ทำให้ลูกค้าพึงพอใจให้กลายมาเป็นฐานลูกค้าที่เหนียวแน่นแทน ส่วนวิธีที่จะป้องกันการเพิ่มขึ้นของคู่แข่ง อาจทำได้เช่น การสร้างความแตกต่างของสินค้า สร้างความโดดเด่นจนเลียนแบบได้ยาก

การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่

(Threat of New Entrants)

- การประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale)
- ความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์
- ความต้องการเงินทุน
- ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย
- อุปสรรคต่อการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย
- ข้อเสียเปรียบทางด้านต้นทุนที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาด
- นโยบายรัฐบาล

4. การคุกคามจากสินค้าทดแทน (THREAT OF SUBSTITUTES)

แรงกดดันในหัวข้อนี้ ถือว่าเป็นแรงกดดันที่มีผลกระทบมากที่สุด อาจไม่ใช่สินค้าประเภทเดียวกันแต่วัตถุประสงค์ในการใช้งานคล้ายกันหรือเหมือนกัน ทำให้เพิ่มทางเลือกแก่ลูกค้าในการเลือกซื้อสินค้าทดแทน เช่น สมาร์ทโฟนแทนนาฬิกาหรือกล้องดิจิตอล AIRBNB แทนโรงแรม เครื่องบินแทนรถทัวร์ แม้ว่าสินค้าแต่ละชนิดอาจจะมีบางฟังก์ชันที่ทดแทนกันได้ แต่ก็ไม่ใช่ทั้งหมด ฉะนั้นผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ การปรับปรุงรูปลักษณ์และสร้างแบรนด์ให้ติดตลาด เพื่อสร้างความภักดีต่อแบรนด์ ทำให้สินค้ามีเอกลักษณ์จนน่าซื้อมากกว่าสินค้าทดแทน

การคุกคาม
จากสินค้าทดแทน

(Threat of Substitutes)

- ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมทดแทน
- อัตราการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างราคาและการใช้งานสินค้าทดแทน
- เทคโนโลยีการผลิตสินค้าทดแทน

5. การแข่งขันของผู้ที่อยู่ในตลาดเดิม (INDUSTRY RIVALRY)

การที่มีคู่แข่งในตลาดมาก จะยิ่งลดโอกาสในการขายสินค้าของบริษัท ฉะนั้นเราควรพิจารณาจากปัจจัยจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม และอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม นอกจากนั้นเราก็ควรเตรียมพร้อมให้ดี วางแผนกลยุทธ์ให้รัดกุมหากต้องการเข้าสู่ตลาดนั้นๆเพื่อลดความเสี่ยงและเสริมสร้างให้องค์กรแข็งแกร่งต่อไป

การแข่งขัน

ของผู้ที่อยู่ในตลาด

(Industry Rivalry)

- จำนวนคู่แข่ง
- อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม
- ลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- ปริมาณของต้นทุนคงที่
- กำลังการผลิต
- อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น
- ความหลากหลายของคู่แข่ง

ให้นักศึกษา (จับคู่) เลือกธุรกิจ/องค์กรที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับโลจิสติกส์และซัพพลายเชนมา 1 ธุรกิจ (ห้ามซ้ำกัน) พร้อมจัดทำงาน (SLIDE+CLIP เสียง) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประวัติของธุรกิจ/องค์การ
2. ธุรกิจที่ดำเนินการอยู่
3. วิเคราะห์ SWOT
4. วิเคราะห์ TOWS MATRIX
5. วิเคราะห์ FIVE FORCE MODEL
6. ระดับของกลยุทธ์ที่ธุรกิจ/องค์การเลือกปฏิบัติ
7. กลยุทธ์ 4R
8. กลยุทธ์ 3CS