

เอกสารประกอบการสอน
รายวิชา การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์

ดร.ณัฐภัทรศญา เศรษฐไชติสมบัติ

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

2565

เอกสารประกอบการสอน
รายวิชา การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์

ดร. ัญญภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ
ปร.ด. ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต (การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน)
วท.ม. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (เทคโนโลยีสารสนเทศ)
บธ.บ. บริหารธุรกิจบัณฑิต (คอมพิวเตอร์ธุรกิจ)

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

LOG3201 การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Logistics Management)

คำอธิบายรายวิชา

แนวคิด การวางแผน การบริหาร และบทบาทของกลยุทธ์ด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมาย การวางนโยบายธุรกิจ โครงสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการแข่งขัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกกลยุทธ์รวมของธุรกิจ การประเมินผลการติดตาม และการกำหนดผู้ส่งมอบเชิงกลยุทธ์

สารบัญ

บทที่	หน้า
บทที่ 1 โลจิสติกส์ ชัพพลายเชน และกลยุทธ์การแข่งขัน	1
บทที่ 2 โลจิสติกส์และชัพพลายเชนเชิงกลยุทธ์ และคุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า	35
บทที่ 3 การวิเคราะห์ความซับซ้อนเพื่อวางแผนและกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	60
บทที่ 4 ยุคของเครือข่ายการแข่งขัน	97
บทที่ 5 การวิเคราะห์ภาพแวดล้อมเพื่อวางแผนสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	118
บทที่ 6 จับคู่อุปสงค์และอุปทาน และการเอาชนะอุปสรรคด้วยการบูรณาการชัพพลายเชน	140
บทที่ 7 การกำหนดชัพพลายเออร์เชิงกลยุทธ์	152
บทที่ 8 การติดตามและวัดผลการดำเนินงาน	166

บทที่ 1

โลจิสติกส์ ซัพพลายเชน และกลยุทธ์การแข่งขัน

หัวข้อ

- 1.1 ความหมายและบทบาทของโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
- 1.2 กิจกรรมของโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
- 1.3 การไหลของสารสนเทศโลจิสติกส์
- 1.4 เป้าหมายหลักของการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
- 1.5 การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล
- 1.6 วิวัฒนาการของระบบโลจิสติกส์
- 1.7 โลจิสติกส์ ซัพพลายเชน และกลยุทธ์การแข่งขัน
- 1.8 การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในความหมายและบทบาทของการขนส่ง โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
2. เพื่อให้สามารถนำความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมหลัก ของการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานไปประยุกต์ใช้งานได้และใช้สำหรับการศึกษาวิชาที่สูงขึ้น
3. เพื่อให้สามารถวิเคราะห์การไหลของสารสนเทศโลจิสติกส์ได้
4. เพื่อให้สามารถสังเคราะห์แผนภาพโมเดลและยกตัวอย่างการเชื่อมโยงเครือข่ายโซ่อุปทานได้
5. เพื่อให้สามารถประเมินความเหมือนและความ ต่างระหว่างเป้าหมายโลจิสติกส์และโซ่อุปทานได้
6. เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง โลจิสติกส์ ซัพพลายเชน และกลยุทธ์การแข่งขัน

ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการจัดการโลจิสติกส์ และถูกบรรจุไว้ในแผนพัฒนาการเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ตลอดจนแนวโน้มการขยายตัวของเศรษฐกิจที่ต้องพึ่งพาระบบโลจิสติกส์เป็นอย่างมาก และมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่องในภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการทำให้ขาดแคลนแรงงานด้านโลจิสติกส์สูง อย่างไรก็ตาม โลจิสติกส์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของโซ่อุปทานซึ่งมีขอบเขตกว้างกว่า ดังนั้น บริษัทที่ค้าขายระดับโลกจะประสบความสำเร็จได้ไม่ใช่เพียงต้องแข่งขันระหว่างบริษัทกับบริษัท แต่เป็นการแข่งขันระหว่างโซ่อุปทานกับโซ่อุปทาน ซึ่งมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์และอาศัยความร่วมมือในการทำงานระหว่างซัพพลายเออร์ และสร้างความภักดีจากลูกค้า ส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพตรงใจลูกค้าในราคาที่ลูกค้ายอมจ่าย ดังนั้น บริษัทจะต้องรู้ว่าควรผลิตสินค้าหรือบริการอะไร สั่งซื้อวัตถุดิบจากแหล่งใด ออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกับลูกค้าและสร้างความร่วมมือกับซัพพลายเออร์อย่างไร ประกอบผลิตภัณฑ์อย่างไร กระทั่งกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป รวมถึงต้องคำนึงถึงการขนส่ง การจัดเก็บ และการส่งมอบสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภคลำดับสุดท้าย

1.1 ความหมายและบทบาทของโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

(Definition and Role of Logistics and Supply Chain)

ไม่เพียงแต่โลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ แต่ยังรวมถึงการขนส่ง การจัดการโซ่อุปทาน และโซ่คุณค่า ซึ่งจะอธิบายความหมายและบทบาทความสำคัญ ดังต่อไปนี้

1.1.1 **โลจิสติกส์ (Logistics)** หมายถึง การบริหารจัดการ การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ (Material Movement) และการไหลของสารสนเทศ (Information Flow) ในวงจรการผลิตสินค้า/การบริการ/อื่น ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เน้นหน้าที่งาน เคลื่อนย้าย (Movement) รวบรวม (Collection) จัดเก็บ (Storage) และ กระจาย (Distribution) โดยอาศัยการสื่อสาร ความร่วมมือ การประสานงาน และการทำงานร่วมกันในแต่ละกิจกรรม โดยปกติแล้วโลจิสติกส์จะให้ความสนใจกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในขอบเขตขององค์กรและโซ่อุปทานเดียว เช่น โลจิสติกส์ในโซ่อุปทานข้าว โลจิสติกส์ของบริษัทผลิตรถยนต์โตโยต้า โลจิสติกส์ของโรงแรมฮิลตันพัทยา โลจิสติกส์ในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวจังหวัดนครปฐม เป็นต้น โลจิสติกส์จะมุ่งเน้นไปที่กิจกรรม การจัดซื้อ-จัดหา (Procurement) การกระจายสินค้า (Distribution) การจัดการคลังสินค้าและการเก็บรักษา (Warehousing and Maintenance) และ การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) ทั้งนี้ โลจิสติกส์ถือเป็นส่วนหนึ่งของโซ่อุปทาน (ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ, 2558)

• ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหาร (Administration) คือ การใช้ศิลปะให้ผู้ปฏิบัติทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือให้ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ผ่านลู่ทางเป็นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารไม่จำเป็นต้องลงมือปฏิบัติเอง ทั้งนี้ผู้บริหารต้องใช้องค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถที่หลากหลายทั้งความรู้ในสาขาวิชาชีพ สังคม สิ่งแวดล้อม จิตวิทยา ภาวะผู้นำ การบริหารความสัมพันธ์เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยใช้บุคลากร ทรัพยากร การจัดระบบระเบียบ กระบวนการบริหารงาน และจะต้องมีการสั่งการควบคุม กำกับติดตามดูแล นำหลักการที่วางไว้สู่การลงมือปฏิบัติ (มนัญญ์ภัสร์ โภชนจันทร์, 2559) นอกจากนี้ องค์ประกอบของการบริหาร มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) เป้าหมาย ซึ่งจะเป็นตัวช่วยกำหนดทิศทางหรือวัตถุประสงค์การทำงานให้มีความชัดเจน
- 2) ปัจจัยการบริหาร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ การจัดการ วิธีการ และเครื่องมือ
- 3) รูปแบบการบริหาร

และแม้ว่าความสามารถในการบริหารจะจับต้องไม่ได้แต่ทรงพลัง วัดความเก่งของผู้บริหารได้จากคุณภาพและผลสำเร็จของงาน เช่น วัดความสามารถของผู้จัดการโลจิสติกส์จากความสามารถในการลดต้นทุน ยกย่องประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า และเพิ่มความพึงพอใจต่อลูกค้า เป็นต้น นักบริหารต้องคำนึงผลกระทบที่อาจเกิดในหลายด้านและให้ความสำคัญกับการตลาด อีกทั้งจะต้อง **“บริหารงานอย่างเป็นระบบ”** ซึ่งประกอบด้วย **ขั้นตอนการวางแผน การจัดองค์กร การจัดตัวบุคคล การอำนวยการ การประสานงาน การรายงานผล และการจัดสรรงบประมาณ**

ขณะที่ **การจัดการ (Management)** คือ กระบวนการทำงานหรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรหรือธุรกิจสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ด้วยการใช้ทรัพยากร คน เทคโนโลยี ทำงานร่วมกันอย่างที่จะเชื่อมั่นได้ว่าจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดย **“แนวทางการจัดการ”** (มนัญญ์ภัสร์ โภชนจันทร์, 2559) ประกอบด้วยขั้นตอน

- 1) การวางแผน
- 2) การจัดองค์กร
- 3) การบังคับบัญชาสั่งการ
- 4) การประสานงาน
- 5) การดำเนินงาน (มักเป็นขั้นตอนที่ถูกลืมของข้าม) และ
- 6) การควบคุม

ซึ่งผู้บริหารจะใช้ขั้นตอนเหล่านี้เป็นเครื่องมือสำคัญ ผนวกเข้ากับทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้บริหาร เพื่อขับเคลื่อนงานให้การจัดการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย อย่างไรก็ตามการจัดการต้องใช้ทั้งศาสตร์ความรู้และศิลปะ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ เพื่อผลการดำเนินงานที่มีกำไรและธุรกิจดำเนินต่อไปได้ โดยผู้จัดการมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการสร้าง

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสื่อสารและการการตัดสินใจในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา จัดสรรทรัพยากรในองค์กร และการเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดี ดังนั้น ผู้จัดการที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติ 1) มีความรู้ด้านการบริหารและความรู้ในวิชาชีพ 2) มีภาวะผู้นำ 3) มีความฉลาดทางอารมณ์ 4) มีความคิดสร้างสรรค์ และ 5) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นอกจากนี้ ผู้จัดการยังจำเป็นต้องมีทักษะทางความคิด ทักษะในการประสานงาน และทักษะในการปฏิบัติ แบ่งการจัดการได้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการหลายรายมีความเห็นว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” มีความหมายเหมือนกันสามารถใช้แทนกันได้ และมักจะใช้รวมกันคือ “การบริหารจัดการ” แต่การนำไปใช้นั้นอาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร

โดยสรุป **การบริหารและการจัดการ** มีความหมาย องค์ประกอบ และกระบวนการที่แตกต่างกัน แต่ทั้งสองมีเป้าหมายเดียวกันคือเพื่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยขั้นตอน

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดสรรงบประมาณ (Budget allocation)
3. การจัดองค์กร (Organize/ Organization)
4. การจัดตัวบุคคล (HR)
5. การดำเนินงาน (Operation)
6. การอำนวยการ (Director)
7. การประสานงาน (Coordination)
8. การควบคุม (Control)
9. การบังคับบัญชาสั่งการ (Command)
10. การรายงานผล (Evaluate and Report)

ดังนั้น ทั้งสองจึงถูกนำมาใช้ควบคู่กันเป็น **“การบริหารจัดการ”** และสามารถนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐบาล องค์กรธุรกิจ หรือแม้แต่การใช้ชีวิตประจำวัน เช่น การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ การบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน หรือการบริหารจัดการชีวิตส่วนตัว เป็นต้น (มณัญญ์ภูษิต โภชนจันทร์, 2559)

1.1.2 การจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management: LM)

การจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management: LM) หมายถึง การวางแผน การบริหารเงิน การจัดองค์กร การจัดบริหารคน การปฏิบัติงาน การอำนวยการ การประสานงาน การควบคุม การสั่งการ และการรายงานผลระบบโลจิสติกส์ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- เริ่มต้นด้วย

1. การสะสม/รวบรวมวัตถุดิบ
2. การจัดเก็บสินค้าบริการและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
3. ลีนส์สุดที่การจัดส่งสินค้าและบริการไปยังปลายทาง
4. รวมถึงระบบโลจิสติกส์ย้อนกลับ

เพื่อตอบสนองและปฏิบัติตามความต้องการของลูกค้า

- การจัดการโลจิสติกส์ที่ดีและมีมาตรฐานสูง ใช้กลยุทธ์และการวางแผนที่ดี จะช่วยให้บริษัทจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน ช่วยลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการลูกค้า

• องค์ประกอบของระบบโลจิสติกส์ (Component of Logistics System) ประกอบด้วย

1. การบริการลูกค้า (Customer Service)
2. การประมวลผลคำสั่งซื้อของลูกค้า (Order Processing)
3. การสื่อสารระหว่างกันในการส่งผ่านการกระจายสินค้า (Distribution Communication)
4. การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control)
5. การคาดการณ์อุปสงค์ (Demand Forecasting)
6. กระบวนการขนส่ง (Traffic and Transportation)
7. การบริหารคลังสินค้า (Warehousing and Storage) (Bowersox et al, 2008)

อย่างไรก็ตาม โลจิสติกส์ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการไหลในเชิงกายภาพ (Physical Flow) แต่ยังรวมถึงการไหลของสารสนเทศทั้งในภาคอุตสาหกรรม เกษตร อาหาร และบริการอีกด้วย

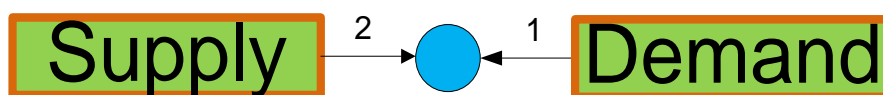
• ตัวอย่างโลจิสติกส์

ตัวอย่างที่ 1: ลูกค้า A → เข้าใช้เว็บไซต์บริการลูกค้า (Customer Service) ของอโกด้า agoda.com → ลูกค้าทำการจองโรงแรมที่พัก โปรแกรมบนเว็บของอโกด้าจะประมวลผลและส่งคำสั่งจองห้องพัก (Order Processing) ของลูกค้า, ลูกค้ากรอกข้อมูลเพื่อชำระเงินผ่านบัตรเครดิต, ระบบของ อโกด้าติดต่อตัดเงินจากบัญชีบัตรเครดิตของธนาคารลูกค้า, เมื่ออโกด้าได้รับเงินระบบสื่อสารด้วย SMS จะยืนยันการชำระเงินมายังลูกค้า (หากลูกค้าไม่ได้ทำการจองดังกล่าวจะต้องรีบติดต่อธนาคารผู้ออกบัตรโดยด่วน) → ข้อมูลการจองห้องพักของลูกค้าจะไหลผ่านระบบออนไลน์เพื่อแจ้งสถานะการจองไปยังโรงแรมคู่ค้าของอโกด้า เพื่อให้พนักงานดำเนินการจองห้องพักให้ตรงกับ

รายละเอียดการจอง (Distribution Communication) → พนักงานของโรงแรมตรวจเช็คจำนวนห้องพักคงเหลือ และปรับปรุงยอด (Update) จำนวนห้องพักผ่านระบบสารสนเทศบนเว็บ (Inventory Control) หากห้องพักเต็ม ระบบจะทำการปิดการจองห้องพักออนไลน์ → โรงแรมจะทำการคาดการณ์อุปสงค์ของลูกค้า (Demand Forecasting) อุปสงค์มากหรือน้อยอาจขึ้นกับฤดูกาลท่องเที่ยว หรือเทศกาลต่าง ๆ โดยอาจใช้กลยุทธ์ให้จองห้องพักเกินกว่าห้องพักที่มีอยู่จริง 10% (Over Booking) เพื่อไว้หากลูกค้ายกเลิกการจอง หรืออาจใช้กลยุทธ์การเสนอราคาห้องพักราคาพิเศษ ซึ่งมีผลทางจิตวิทยาต่อลูกค้า → เมื่อถึงกำหนดเวลา ลูกค้าเดินทางท่องเที่ยวโดยมุ่งหน้าสู่โรงแรมที่พักที่ได้ทำการจองไว้ (Traffic and Transportation) → โรงแรมอาจใช้ระบบบริหารจัดการห้องพัก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด ลูกค้าอาจมีการร้องขอเพิ่มเติมผ่าน e-Mail หรือระบบการจอง เช่น 2 ห้องที่จองขอให้เพิ่มห้องติดกัน, เปลี่ยนจากเตียงนอนคู่เป็นเตียงนอนเดี่ยว, ห้องอยู่บนชั้นสูง ๆ, ขอเป็นห้องที่มองเห็นวิวทะเล

1.1.3 โซ่อุปทาน (Supply Chain: SC) หมายถึง เครือข่ายของบริษัทที่ทำงานร่วมกันและประสานงานเพื่อการส่งมอบสินค้าหรือบริการออกสู่ตลาด โดยใช้โซ่อุปทานจะหมายความรวมถึง เครือข่ายโลจิสติกส์ กิจกรรมของโลจิสติกส์ทั้งหมด และเพิ่มเติมด้วยกิจกรรมอื่นอีก ได้แก่ การตลาดและการขาย (Marketing and Sale) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) และการเงิน (Finance) และยังรวมถึงการประยุกต์ใช้ ระบบ (System) กลยุทธ์ (Strategy) คน (People) เทคโนโลยี (Technology) สารสนเทศ (Information) และทรัพยากร (Resource) บูรณาการเพื่อจัดการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการจากแหล่งต้นน้ำ (Upstream) ไปยังลูกค้าปลายน้ำ (Downstream) โดยกิจกรรมของโซ่อุปทานจะทำการแปรสภาพวัตถุดิบหรือวัสดุอื่นให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) แล้วส่งมอบแก่ลูกค้าลำดับสุดท้าย (Wisner et al., 2005)

โดยการพัฒนาโซ่อุปทานสู่ความเป็นเลิศ (Supply Chain Excellence) ได้จะต้องประกอบด้วย 4 เสาหลัก ได้แก่ 1) การตอบสนองที่รวดเร็ว (Responsiveness) 2) ความเชื่อถือได้ในการดำเนินธุรกิจ (Reliability) 3) ความยืดหยุ่นตัวขององค์กร (Resilience) และ 4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Relationships) (Martin, 2011)



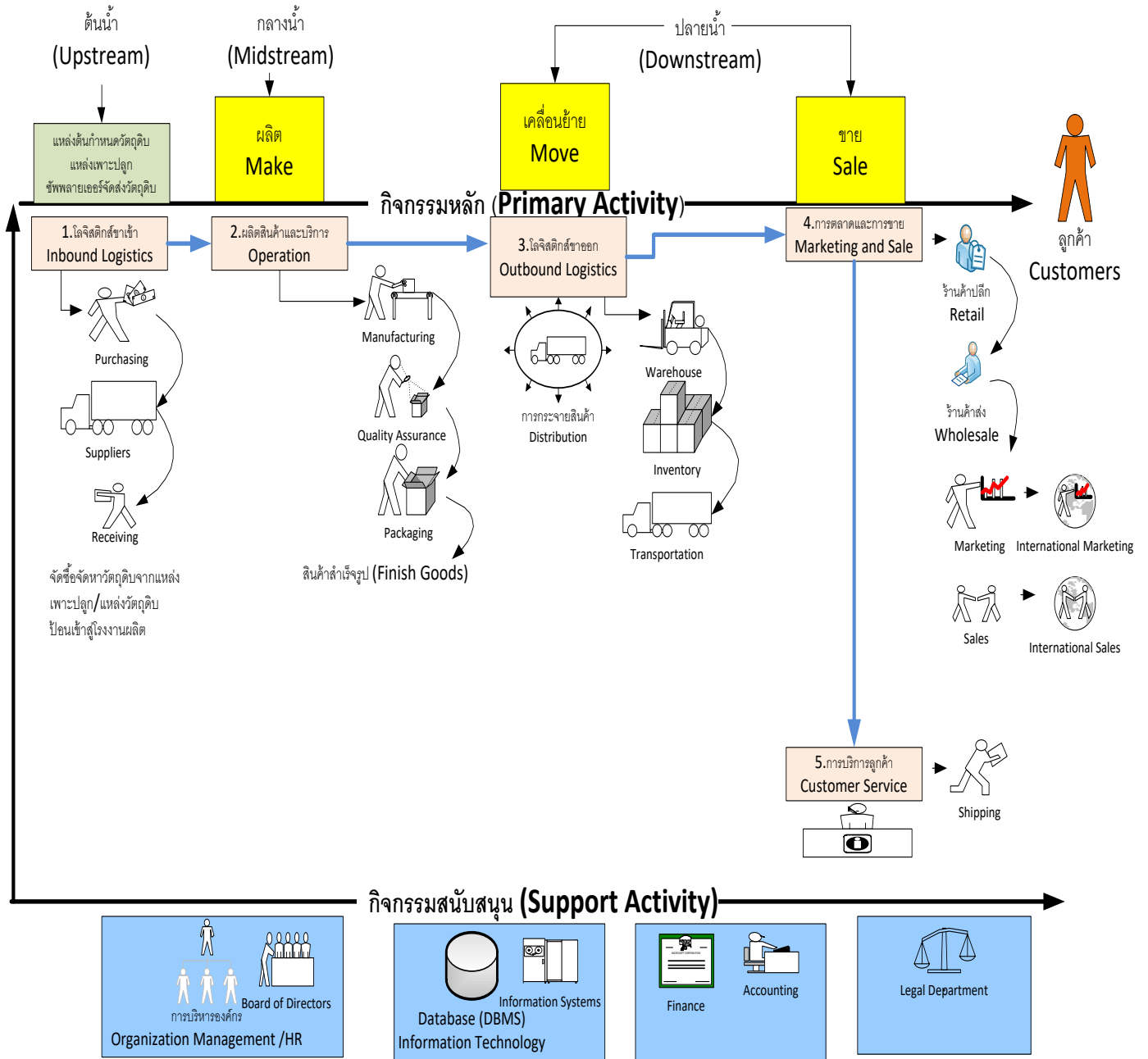
ความสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์และอุปทาน

การเริ่มต้นวงจรโซ่อุปทาน (Supply Chain) ผู้ประกอบการควรเริ่มพิจารณาจาก Demand ซึ่งเป็นอุปสงค์หรือความต้องการซื้อของลูกค้า ขณะที่ Supply คืออุปทานหรือความต้องการขายของผู้ประกอบการ ซึ่งในการผลิตสินค้าหรือบริการนั้น บริษัทจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก โดยส่วนใหญ่บริษัทผู้ผลิตจะใช้ซอฟต์แวร์เพื่อพยากรณ์ความต้องการสินค้าของลูกค้า จากนั้นทำการผลิตสินค้าตามจำนวนที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งก็มีความเสี่ยงหากการพยากรณ์นั้นคลาดเคลื่อน เป็นสาเหตุของการเกิดปรากฏการณ์แล้มี้า (Bullwhip effect) ซึ่งเป็นคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าไว้สูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง ส่งผลให้ผลิตสินค้านำมาซึ่งปริมาณมากหรือผลิตน้อยกว่า แต่ท้ายที่สุดความต้องการที่แท้จริงของลูกค้ากลับไม่สอดคล้องกับที่พยากรณ์ไว้ ซึ่งสร้างความเสียหายแก่ธุรกิจ ดังนั้น จึงควรมีความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน

จากคำจำกัดความโซ่อุปทานข้างต้น การขนส่งและโลจิสติกส์ ถือเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของโซ่อุปทาน ดังนั้นการบริหารโซ่อุปทาน จึงหมายถึงการบริหารงานใน 7 องค์ประกอบโลจิสติกส์ และครอบคลุมถึงการบริหารงาน 13 กิจกรรมโลจิสติกส์ และขยายขอบเขตเพิ่มเติมอีก 10 กิจกรรมโซ่อุปทาน ดังนั้น โซ่อุปทานจึงมีขอบเขตการดำเนินงานที่กว้างกว่าโลจิสติกส์ อีกทั้งยังมีผู้เกี่ยวข้องในเครือข่ายโซ่อุปทานอีกจำนวนมาก ทำให้การบริหารจัดการมีความซับซ้อน

- โมเดลโซ่อุปทาน (Supply Chain Model)

สามารถใช้รูปภาพโมเดลโซ่อุปทาน (Supply Chain Model) แทนคำอธิบายกระบวนการทำงานภายในวงจรโซ่อุปทาน ได้ดังภาพที่ 1.1



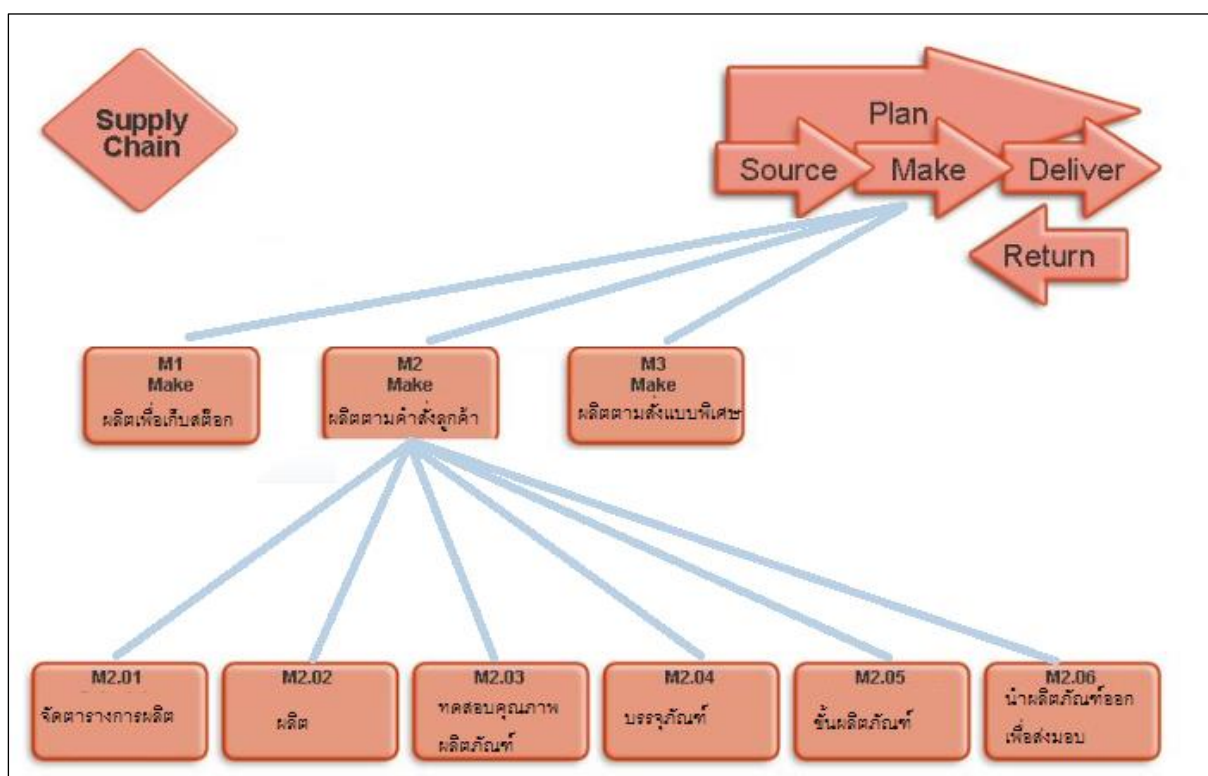
ภาพที่ 1.1 โมเดลโซ่อุปทาน (Supply Chain Model)

ณัฐภัทรศญา เศรษฐสุขโขติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

• SCOR Model

สกอร์โมเดลในโซ่อุปทาน (SCOR Model in Supply Chain) คือ การวัดและประเมินประสิทธิภาพการทำงานจากความสัมพันธ์ทั้ง 5 กิจกรรมในโซ่อุปทาน ได้แก่

1. การวางแผน (Plan)
2. แหล่งวัตถุดิบ (Source)
3. การผลิต (Make)
4. การจัดส่ง (Deliver)
5. การส่งคืนสินค้า (Return)



ภาพที่ 1.2 SCOR Model ในโซ่อุปทาน

ที่มา: ดัดแปลงจาก Supply Chain Council (2015)

จากภาพที่ 1.2 ถ้าวางแผน (Plan) จัดซื้อจัดหาจากแหล่งวัตถุดิบ (Source) ที่ไม่สามารถส่งมอบได้ทันกำหนดระยะเวลา ย่อมส่งผลกระทบต่อแผนการผลิตสินค้า (Make) เนื่องจากขาดปัจจัยในการผลิต รวมถึงส่งผลกระทบต่อ การส่งมอบสินค้า (Deliver) นอกจากนี้หากกระบวนการผลิต (Make) ไม่มีการทดสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดี ส่งผลให้สินค้านั้นไม่ได้มาตรฐานและลูกค้าอาจส่งคืนสินค้า (Return) เพื่อเคลมสินค้าใหม่ในที่สุด ดังนั้นใน 5 กิจกรรม จึงจำเป็นต้องกำหนด KPI เพื่อวัดประเมินผลการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามมาตรฐาน

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

และตัวอย่างของโซ่อุปทานที่เห็นเป็นรูปธรรม ดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 อุตสาหกรรมการผลิตและบริการ (ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ, 2558)

โซ่อุปทานอุตสาหกรรมการผลิต ได้แก่	โซ่อุปทานอุตสาหกรรมบริการ ได้แก่
1. อุตสาหกรรมยานยนต์	1. อุตสาหกรรมการบิน
2. อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์	2. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและสันทนาการ
3. อุตสาหกรรมเหล็กและสินค้าอุตสาหกรรม	3. อุตสาหกรรมการโรงแรม
4. อุตสาหกรรมเกษตร	4. อุตสาหกรรมการเงินและการธนาคาร
5. อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม	5. อุตสาหกรรมสื่อและสิ่งพิมพ์
6. อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค	6. อุตสาหกรรมขนส่งและโลจิสติกส์
7. อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์	7. อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
8. อุตสาหกรรมสินค้าแฟชั่น	8. อุตสาหกรรมประกันภัยและประกันชีวิต
9. อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์	9. อุตสาหกรรมบริการเฉพาะกิจ (เช่น กำจัดขยะ อุตสาหกรรม)
10. อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	
11. อุตสาหกรรมพลังงานและสาธารณูปโภค	
12. อุตสาหกรรมของใช้ในครัวเรือน	
13. อุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง	

• ตัวอย่างโซ่อุปทาน

ตัวอย่างที่ 1: โซ่อุปทานผลิตเครื่องดื่ม “น้ำผลไม้” เพื่อจำหน่าย

บริษัท M เป็นผู้ผลิตน้ำผลไม้รายใหญ่ระดับประเทศ ทำงานร่วมกับบริษัทย่อยและบริษัทคู่ค้าหลายราย แผนกการตลาด (Marketing) และแผนกพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) ของบริษัท M ได้ทำงานร่วมกัน และคิดค้นผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่ “นวัตกรรมน้ำผลไม้ รุกตลาดคนรักผิว” ที่ผสมผสานวิตามินจากน้ำผลไม้ และแร่ธาตุกว่า 22 ชนิด จากแหล่งน้ำแร่ธรรมชาติที่ดีที่สุดของประเทศไทย แผนกจัดซื้อจัดหา (Procurement) ของบริษัท M ได้ทำสัญญาจัดซื้อผลไม้ออร์แกนิก (Organic Fruit) จากผู้ปลูก 4 บริษัท และทำสัญญาจัดซื้อน้ำแร่ธรรมชาติจากบริษัทผู้จัดหา 3 บริษัท โดยทั้ง 7 บริษัทจะส่งมอบวัตถุดิบดังกล่าวป้อนเข้าสู่โรงงานของบริษัท M ให้ครบจำนวนตามระบุในสัญญาก่อนทำการผลิต 1 วัน

เมื่อโรงงานของบริษัท M ผลิตน้ำผลไม้เสร็จตามรอบการผลิต ผ่านกระบวนการทดสอบและควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) บรรจุน้ำผลไม้ลงในบรรจุภัณฑ์ (Packaging) ซึ่งได้จัดจ้าง 2 บริษัท เพื่อผลิตบรรจุภัณฑ์และฉลาก (Label) ให้แก่บริษัท M จากนั้นเคลื่อนย้ายสินค้าจัดเก็บ (Storage) ในคลังสินค้า (Warehouse) เพื่อรอกระจายสินค้าออกสู่ระบบการจำหน่าย

บริษัท M ได้ว่าจ้างบริษัท A ให้เป็นผู้กระจายสินค้า (Distributor) เพียงรายเดียว ดำเนินการขนส่งสินค้า (Transport) จากโรงงานหรือคลังสินค้าหลัก กระจายสู่ศูนย์กระจายสินค้าในทุกภูมิภาคของประเทศไทย (Distribution Center: DC) และขนส่งสินค้าจาก DC ไปยังห้างค้าปลีกหรือร้านค้าปลีก (Retailer) อีกชั้นหนึ่ง ทั้งนี้ในระดับภูมิภาคนั้นบริษัท M ไม่มีคลังสินค้า (DC) เป็นของตนเอง จึงได้ทำสัญญาเช่าคลังสินค้ากับ 10 บริษัท

บริษัท M ได้ทำความเข้าใจกับห้างค้าปลีกรายใหญ่ จำนวน 3 บริษัท โดยบริษัท M ต้องจ่ายเงินค่าแรกเข้าในการนำสินค้าเข้าห้างฯ ให้แก่ห้างค้าปลีกทั้ง 3 รวมทั้งต้องเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการตลาดหรือโปรโมชั่นต่างๆ ที่ห้างค้าปลีกจัดขึ้น แต่ก็ถือเป็นผลประโยชน์ตอบแทนทางธุรกิจ และเพื่อให้สินค้าของบริษัท M มีช่องทางการจัดจำหน่าย สามารถวางขายได้ในทุกสาขาของห้างค้าปลีกทั้ง 3 แห่งทั่วประเทศ

บริษัท M ดำเนินงานโดยพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) เป็นอย่างมาก บริษัทได้จัดซื้อซอฟต์แวร์ประสิทธิภาพสูงจากบริษัท Oracle ซึ่งมีราคาสูงมาก ขณะที่ ก็มีแผนกไอทีสำหรับพัฒนาซอฟต์แวร์ In-house ของตนเองและดูแลความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศภายในองค์กร

บริษัท M ใช้กลยุทธ์การตลาด คือ เน้นการสร้างแบรนด์สินค้าคุณภาพ และเสริมจุดแข็งด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) กับลูกค้าทุกระดับทั้งลูกค้ารายย่อย รายกลาง และรายใหญ่ พัฒนาระบบการบริการลูกค้า (Customer Service) แบบ One-stop service

บริษัท M พัฒนาระบบการทำงานที่ดี มีทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ ปรับโครงสร้างองค์กรจากแบบลำดับชั้น (Hierarchical) เป็นแบบแบน (Flat) เพื่อความคล่องตัว พัฒนาทักษะและส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีม มีวัฒนธรรมในการดูแลพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสร้างขวัญกำลังใจที่ดี

นอกจากนี้ บริษัท M ยังเป็นลูกค้าที่ดีของธนาคาร S และได้รับการสนับสนุนทางการเงินด้วยดีจากธนาคาร S เสมอมา

1.1.4 การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM)

The Institute for Supply Management (2000) กล่าวว่า การจัดการโซ่อุปทาน คือ

การออกแบบและจัดการอย่างไร้รอยต่อ สินค้าเพิ่มมูลค่าเมื่อผ่านแต่ละกระบวนการ โดยองค์กรมุ่งตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าคนสุดท้าย พัฒนาและบูรณาการคนและเทคโนโลยีเพื่อใช้อุปทานที่ประสบความสำเร็จ ขณะนี้

The supply chain council (2004) กล่าวว่า การจัดการโซ่อุปทาน คือ การจัดการอุปสงค์และอุปทาน ตั้งแต่วัตถุดิบและชิ้นส่วนต้นทาง การผลิตและประกอบ การจัดการคลังสินค้า และติดตามสินค้าคงคลัง การป้องกันคำสั่งซื้อและจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า การกระจายสินค้าในทุกช่องทาง และการส่งมอบสินค้าถึงมือลูกค้า

โดยสรุป “การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM)” หมายถึง การจัดการการอุปทานสินค้า (Goods Supply Management: GSM) อย่างเป็นระบบ หรือการบริหารวงจรผลิตภัณฑ์และบริการ (Products and Service Cycle) ใช้กลยุทธ์และกระบวนการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ บูรณาการกิจกรรมและสิ่งอำนวยความสะดวก ทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย ตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ (Procurement) การผลิตและประกอบ (Manufacturing and Assembly) การแปรรูปวัตถุดิบเป็นสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งสินค้าจะเพิ่มมูลค่าเมื่อผ่านแต่ละกระบวนการ เช่น การจัดหา การผลิต การจัดการคลังสินค้า การติดตามสินค้าคงคลัง การจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า การส่งมอบผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าผ่านระบบการกระจายสินค้าทุกช่องทาง โดยองค์กรมุ่งตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าลำดับสุดท้าย สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าสูงสุด

ทั้งนี้ การพัฒนาและการจัดการเครือข่ายซัพพลายเชนที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ธุรกิจสามารถลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าได้ (Martin, 2016)

1.1.5 โซ่คุณค่า (Value Chain: VC) หมายถึง การทำให้สินค้าและบริการเพิ่มมูลค่า (Value Added) เมื่อผ่านแต่ละกระบวนการของโซ่อุปทาน โดยตัวแบบโซ่คุณค่าประกอบด้วย 2 กิจกรรม (Porter, 1985: 2001) ได้แก่ กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานของโซ่อุปทานให้บรรลุผลสำเร็จและนำมาซึ่งกำไร

1.1.6 บทบาทของโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

บทบาทความสำคัญของการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน โลจิสติกส์เน้นการไหลเวียนของสินค้าและบริการที่อยู่ภายในองค์กร ขณะที่โซ่อุปทานต้องเชื่อมต่อกับเครือข่ายผู้เกี่ยวข้องหลายองค์กรเพื่อขับเคลื่อนสินค้าและบริการนำเข้าสู่ตลาดและลูกค้าลำดับสุดท้าย ดังนั้น จึงมีบทบาท

สำคัญอย่างมากต่อธุรกิจเนื่องจาก “ต้นทุนโลจิสติกส์นั้นส่งผลโดยตรงต่อการกำหนดราคาขายสินค้าของผู้จำหน่าย อีกทั้งส่งผลกระทบต่อจิตใจซื้อของผู้บริโภค ขณะที่ความร่วมมือ การติดต่อสื่อสารในการทำงานร่วมกันของบริษัทในเครือข่ายโซ่อุปทาน ก็ส่งผลกระทบต่อการสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน เนื่องจากการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล บริษัทไม่ได้แข่งขันกันเพียงลำพังอีกต่อไป แต่เป็นการแข่งขันในเชิงกลยุทธ์ระหว่างเครือข่ายโซ่อุปทานกับโซ่อุปทาน” นอกจากนี้ ภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม เกษตร และอาหาร ซึ่งเติบโตอย่างต่อเนื่องยังต้องอาศัยการขนส่ง โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน เพื่อขับเคลื่อนสินค้าจากแหล่งต้นน้ำสู่แหล่งปลายน้ำ ดังนั้น บุคลากรด้านโลจิสติกส์ที่มีคุณภาพและสามารถทำงานได้จริง ยังคงเป็นแรงงานที่ขาดแคลนและมีความต้องการสูง โดยบุคลากรด้านโลจิสติกส์จะทำหน้าที่วางแผน ดำเนินงาน ปฏิบัติงาน ควบคุมวัตถุดิบสินค้าหรือบริการ รวมทั้งจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้สามารถไหลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 กิจกรรมหลักของโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน (The Activity of Logistics and Supply Chain)

- กิจกรรมของโลจิสติกส์ (Logistics Activities) ประกอบด้วย ดังแสดงในตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 กิจกรรมของโลจิสติกส์

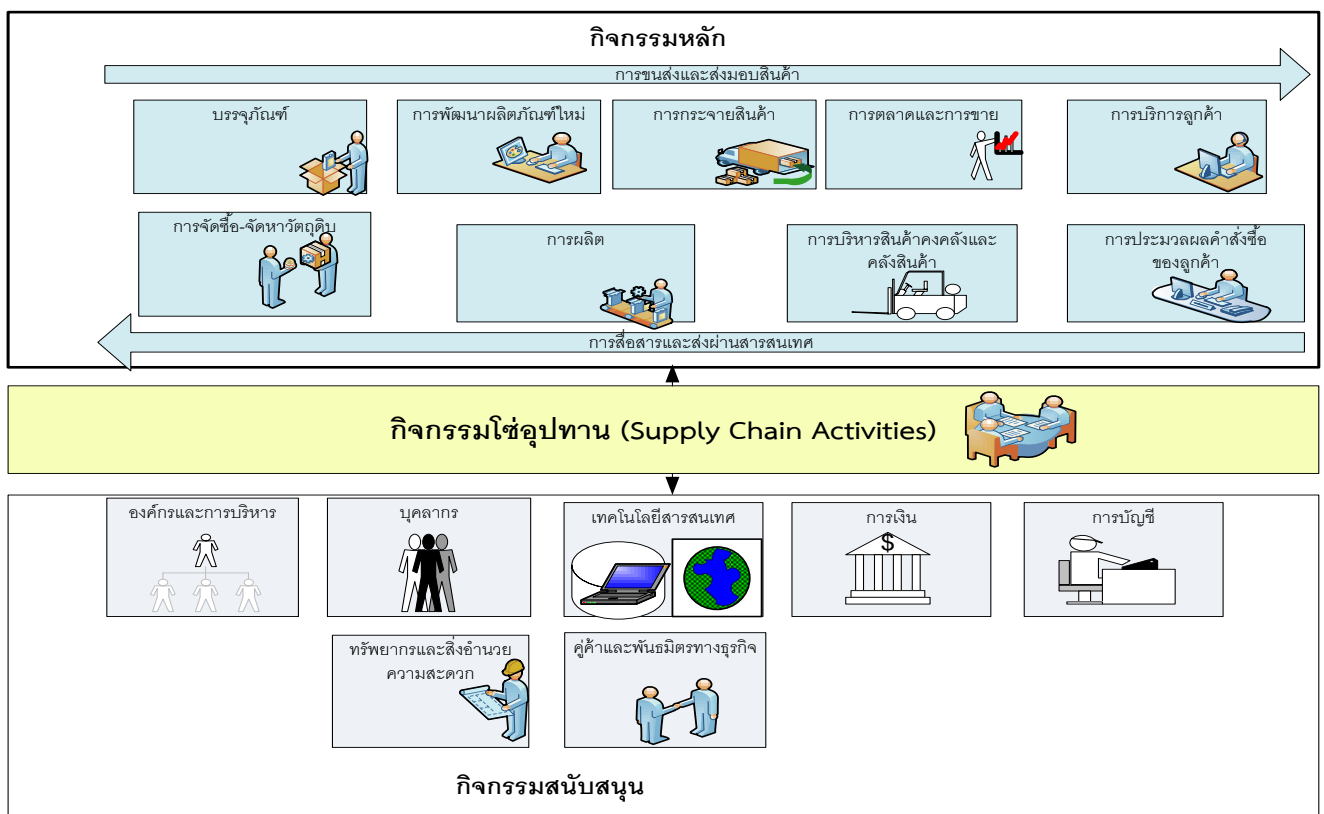
ต้นน้ำ (Upstream)	กลางน้ำ (Midstream)	ปลายน้ำ (Downstream)
1. การจัดซื้อ-จัดหาวัตถุดิบ (Purchasing-Procurement)	4. การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management)	9. การบริการลูกค้า (Customer Service)
2. การเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า (Plant and Warehouse Site Selection)	5. การบริหารคลังสินค้าและการจัดเก็บ (Warehousing and Storage)	10. การดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (Order Processing)
3. การขนส่ง (Transportation)	6. การขนถ่ายวัสดุ (Material Handling)	11. การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า (Demand Forecasting)
	7. การจัดเตรียมชิ้นส่วนและสนับสนุนบริการ (Part and Service Support)	12. การติดต่อสื่อสารโลจิสติกส์ (Logistics Communications)
	8. บรรจุภัณฑ์ (Packaging)	13. โลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics)

อย่างไรก็ดี บางกิจกรรมอาจมีความเกี่ยวข้องและถูกนำไปใช้ในโซ่อุปทานทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ เช่น กิจกรรม “การขนส่ง” เป็นต้น และในปัจจุบันก็มีนักวิจัยหลายรายได้นิยามกรรมโลจิสติกส์ไว้เกินกว่า 13 กิจกรรมแล้ว

• **กิจกรรมของโซ่อุปทาน (Supply Chain Activities)**

กิจกรรมของโซ่อุปทาน คือ กิจกรรมโลจิสติกส์ทั้งหมด 13 กิจกรรม เพิ่มเติมเข้าไปอีก 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การตลาดและการขาย (Marketing and Sale) 2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) และ 3) การเงิน (Finance) อย่างไรก็ตาม กิจกรรมของโซ่อุปทานนั้นมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภทของโซ่อุปทาน เช่น โซ่อุปทานอุตสาหกรรมผลิต โซ่อุปทานบริการ โซ่อุปทานภาคการเกษตร ซึ่งจำนวนกิจกรรมอาจมีความแตกต่างกันออกไปตามบริบทของธุรกิจ

อย่างไรก็ตาม สามารถแสดงภาพรวมกิจกรรมและโครงสร้างกระบวนการทำงานภายในวงจรโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ กิจกรรมหลัก (Primary Activity) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) คล้ายกับโซ่คุณค่า ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 กิจกรรมโซ่อุปทาน

จากภาพที่ 1.1 และ 1.3 แสดงภาพรวมกิจกรรมและโครงสร้างกระบวนการทำงานภายในวงจรโซ่อุปทาน ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 กิจกรรมหลัก (Primary Activity) เพื่อขับเคลื่อนงาน ผลิต (Make) เคลื่อนย้าย (Move) และขาย (Sale) ประกอบด้วยกิจกรรม

1. โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
 - การจัดซื้อ-จัดหา (Purchasing and Procurement)
2. ผลิตสินค้าและบริการ (Operation) กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
 - การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development)
 - การผลิต (Manufacturing) และทดสอบคุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ (Quality Assurance) ซึ่งบางโซ่อุปทานที่ไม่ได้ผลิตสินค้าเองก็จะมีสายการผลิตเป็นของตนเอง เช่น การจ้าง Outsource ให้ผลิตและติดแบรนด์สินค้าเป็นของตนเอง ดังนั้น กิจกรรมการผลิตก็จะหายไป และถูกแทนที่ด้วยกิจกรรมการจัดซื้อ-จัดหาสินค้าและบริการแทน
 - บรรจุภัณฑ์ (Packaging)
3. โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
 - การกระจายสินค้า (Distribution)
 - การบริหารคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง (Warehouse and Inventory Management)
 - การขนส่งและส่งมอบสินค้า (Transportation and Delivery)
4. การตลาดและการขาย (Marketing and Sale) กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
 - การตลาด (Marketing)
 - การขาย (Sale)
5. การบริการลูกค้า (Customer Service) กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
 - การประมวลผลคำสั่งซื้อของลูกค้า (Order Processing)
 - การสื่อสารและส่งผ่านสารสนเทศ (Communication and Information Transmission)
 - การดูแลและบริการลูกค้า (Customer Care and Service)

ส่วนที่ 2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) เพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลักขององค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. การบริหารองค์กร (Organization Management) และบุคลากร
2. การจัดทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก
3. การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

4. การเงิน (Finance) และการบัญชี (Accounting)
5. การดำเนินงานด้านกฎหมาย (Legal)
6. การทำงานร่วมกับคู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ (Partners and Business Alliance)

•กิจกรรมของโซ่คุณค่า (Value Chain Activities)

แสดงดังภาพที่ 1.4

กิจกรรมหลัก (Primary Activities)					เป้าหมาย Goal
ต้นน้ำ (Upstream)		กลางน้ำ (Midstream)	ปลายน้ำ (Downstream)		
โลจิสติกส์ ขาเข้า (Inbound logistics: in puts)	ดำเนินการผลิต สินค้าหรือ บริการ (Operations : manufacturing & testing)	โลจิสติกส์ขาออก (Outbound logistics :storage & distribution)	การตลาดและขาย (Marketing & sales)	บริการหลังการ ขาย (Service)	กำไร (Margin)
กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)					
การจัดหา (Procurement)					
เทคโนโลยี (Technology)					
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)					
โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท (Firm Infrastructure)					

ภาพที่ 1.4 กิจกรรมโซ่คุณค่า

ที่มา: ดัดแปลงจาก Porter (1980; 1985; 2001)

จากภาพที่ 1.4 อธิบายได้ ดังนี้

1) กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วย

1. โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นการเตรียม เคลื่อนย้ายวัตถุดิบ วัตถุดิบ เข้าสู่กระบวนการผลิตของสถานประกอบการ
2. การดำเนินการ (Operations) เป็นการผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ทดสอบคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ บรรจุหีบห่อ จัดเก็บในคลังสินค้าเพื่อรอการกระจายสินค้าออก
3. โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) เป็นการนำสินค้า/ผลิตภัณฑ์/บริการ เคลื่อนย้าย ออกจากแหล่งผลิต/โรงงาน เพื่อกระจายสู่แหล่งจำหน่ายหรือร้านค้าปลีก

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

4. การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นการทำการตลาดและส่งเสริมการขายสินค้า/บริการ

5. การบริการ (Service) เป็นการบริการลูกค้าและบริการหลังการขาย

2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย

1. การจัดหา (Procurement) เป็นการจัดซื้อจัดหาสินค้า/บริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อการดำเนินงานขององค์กร

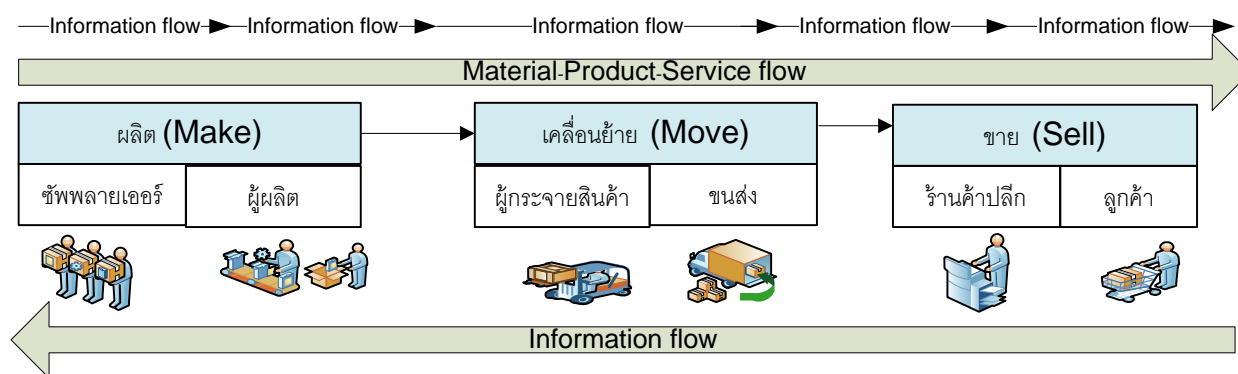
2. เทคโนโลยี (Technology) เป็นการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการทำงานขององค์กรในกิจกรรมต่าง ๆ

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งองค์กร เพื่อการประสานงานและทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

4. โครงสร้างบริษัท (Firm Infrastructure) เป็นโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรที่กำหนดบทบาทหน้าที่ อำนาจการตัดสินใจ และควรเป็นโครงสร้างที่สามารถทำงานได้อย่างว่องไวและคล่องตัวเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและแก้ปัญหาทางธุรกิจได้อย่างทันเวลา

1.3 การไหลของสารสนเทศโลจิสติกส์ (Logistics Information flow)

การไหลของสารสนเทศโลจิสติกส์นั้นจะเริ่มต้นไหลจากปลายน้ำ (Downstream) สู่แหล่งต้นน้ำ (Upstream) เมื่อลูกค้ามีคำสั่งซื้อจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการโซ่อุปทานเริ่มประมวลผลคำสั่งซื้อของลูกค้า และส่งผ่านสารสนเทศให้ไหลเข้าสู่แต่ละกิจกรรมของโลจิสติกส์ไปยังแหล่งผลิตสินค้าและบริการ จากนั้นเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการที่ผลิตเสร็จแล้วซึ่งจะไหลเวียนจากแหล่งต้นน้ำกลับไปยังแหล่งปลายน้ำ โดยการไหลของสารสนเทศจะเป็นแบบสองทาง (Two-Ways) ซึ่งสารสนเทศจะเริ่มต้นการไหลก่อนเป็นลำดับแรก จากนั้นสินค้าและบริการจึงจะถูกเคลื่อนย้ายในลำดับตามมา โดยการไหลทั้งสองส่วนมักจะดำเนินการควบคู่กัน ดังแสดงใน ภาพที่ 1.5

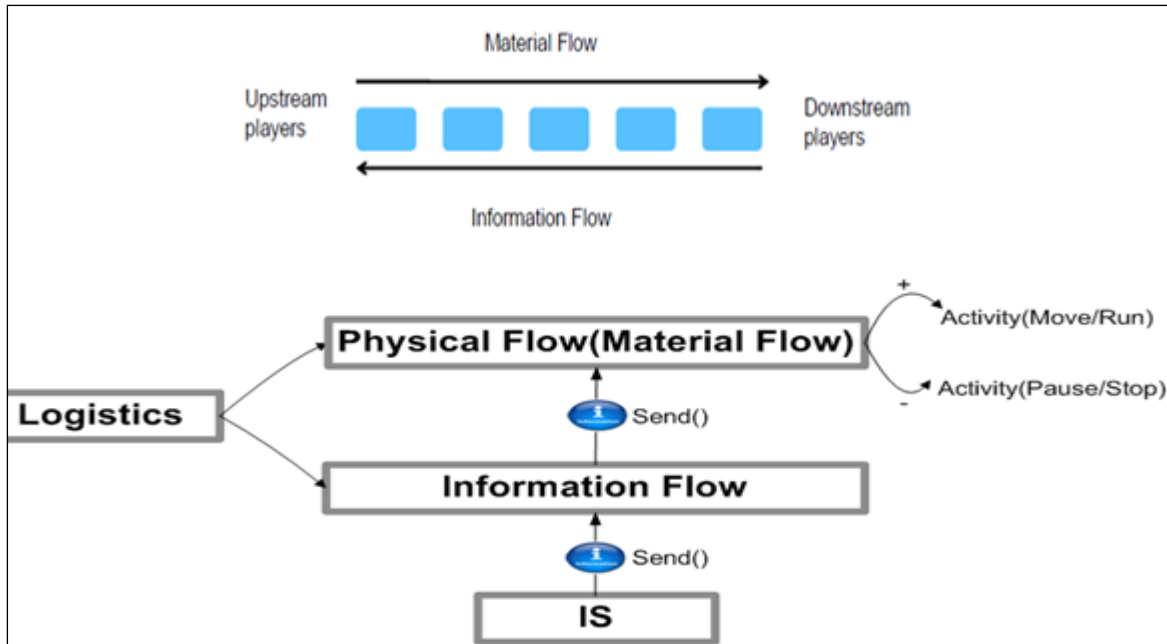


ภาพที่ 1.5 การไหลของสารสนเทศโลจิสติกส์

จากภาพที่ 1.5 อธิบายได้ ดังนี้

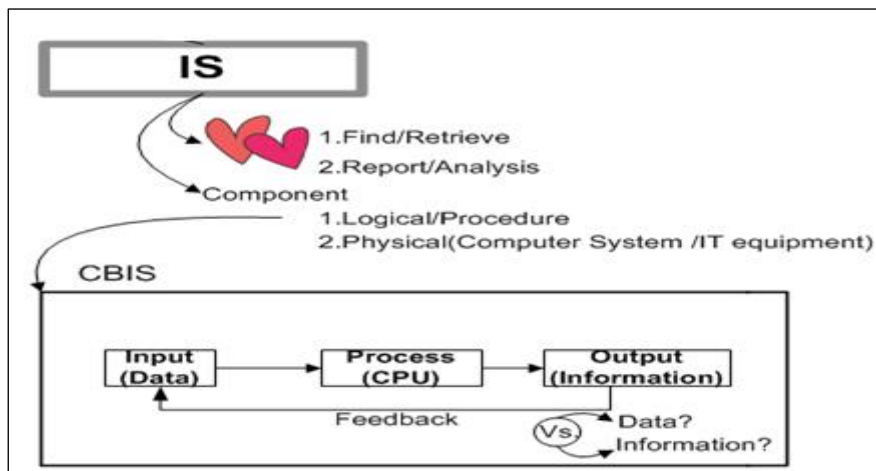
- 1) การผลิต (Make) ในผลิตสินค้านั้นซัพพลายเออร์ (Supplier) จะจัดหาวัตถุดิบและป้อนเข้าสู่โรงงานของผู้ผลิต (Manufacturer) เพื่อเริ่มกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ
- 2) การเคลื่อนย้าย (Move) เมื่อผลิตสินค้าแล้วเสร็จ บรรจุหีบห่อบรรจุภัณฑ์ จัดเก็บในคลังสินค้า และผู้กระจายสินค้า (Distributor) จะกระจายสินค้าไปยังแหล่งร้านค้าปลีกต่างๆ เพื่อให้พร้อมสำหรับขาย
- 3) การขาย (Sell) สินค้าจะถูกขายผ่านร้านค้าปลีก/ห้างค้าปลีก (Retailer) และถูกเลือกซื้อโดยผู้ซื้อ (Shopper)

อย่างไรก็ดี กิจกรรมของโซ่อุปทานเริ่มต้นจากการรับคำสั่งซื้อของลูกค้า ส่งผลให้ข่าวสารเริ่มต้นไหล (Information Flow) เพื่อเริ่มงานวางแผนการผลิต เกิดการประสานงานในทุกกิจกรรมจากแหล่งปลายทาง (Downstream) ไปยังแหล่งต้นน้ำ (Upstream) เพื่อสื่อสารในกระบวนการผลิต และในกระบวนการผลิต (Make) นั้น วัตถุดิบ/ผลิตภัณฑ์/บริการ (Material/Product/Service Flow) จะไหลจากแหล่งต้นน้ำ (Upstream) ไปยังแหล่งปลายทาง (Downstream) เพื่อส่งมอบสินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) หรือบริการแก่ลูกค้าลำดับสุดท้าย โดยระหว่างการดำเนินกิจกรรมนับจากเริ่มต้นกระทั่งสิ้นสุดการส่งมอบสินค้าหรือบริการนั้น ข่าวสารจะยังคงไหลไปมาระหว่างสองทาง เพื่อการสื่อสารและใช้ข้อมูลในการทำงานร่วมกันใน โซ่อุปทาน ข่าวสารจึงมีความสำคัญอย่างมาก อย่างไรก็ตาม กรณีลูกค้าส่งคืนสินค้าก็จะทำให้เกิดโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics) ซึ่งส่งผลให้สินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) จะไหลย้อนกลับจากแหล่งปลายทางกลับสู่แหล่งต้นน้ำได้เช่นกัน



ภาพที่ 1.6 สารสนเทศโลจิสติกส์และการไหลของวัสดุ

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) เป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากกระบวนการโลจิสติกส์ได้ ดังภาพที่ 1.7



ภาพที่ 1.7 ข้อมูลและสารสนเทศ

จากภาพที่ 1.7 อธิบายได้ ดังนี้

1) ข้อมูล (Data) คือ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ อาจจะเป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับคน สัตว์ สิ่งของ หรือเหตุการณ์ ซึ่งข้อเท็จจริงหรือข้อมูลเหล่านี้เป็นสิ่งที่ยังไม่ผ่านกระบวนการในการประมวลผลหรือล้นกรอง (ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ, 2559)

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

2) สารสนเทศ (Information) คือ การนำข้อมูลมาผ่านการประมวลผล ให้ได้ข้อสรุป อาจเป็นรายงานสรุปผลต่าง ๆ มีการจัดการให้มีความถูกต้อง ทันสมัย นำไปใช้งานได้ตามต้องการและมีประโยชน์ต่อผู้ใช้ (ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ, 2559)

3) ระบบสารสนเทศ (Information System: IS) คือ การรวบรวม ประมวลผล จัดเก็บ วิเคราะห์ และเผยแพร่ข่าวสารเพื่อใช้งานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งระบบสารสนเทศถือได้ว่าเป็น “หัวใจ” ของทุกองค์กร ตามหลักการ เมื่อผู้ใช้ป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบ (Input) คอมพิวเตอร์จะทำการประมวลผลข้อมูล (Process) ให้เปลี่ยนเป็นสารสนเทศ (Information) สำหรับนำเสนอต่อผู้ที่ทำการตัดสินใจ (Decision Makers) ผู้ตัดสินใจสามารถนำข่าวสาร/สารสนเทศ นั้นไปถ่ายทอดเพื่อใช้ประโยชน์ แก้ไขปัญหาให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ, 2559)

4) องค์ความรู้ (Knowledge) คือ การนำข้อมูล (Data) หรือสารสนเทศ (Information) ที่สามารถอธิบายความได้ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับปัญหามาทำการประมวลผล วิเคราะห์ สังเคราะห์ ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดเป็นองค์ความรู้สำหรับ นำไปใช้แก้ไขปัญหา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาหรือการทำงานได้อย่างตรงประเด็น องค์ความรู้จะต้องอาศัยประสบการณ์ในการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการเลือกข่าวสารเพื่อใช้ในการใช้แก้ปัญหาอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือบุคลากรด้านโลจิสติกส์จำเป็นต้องมีองค์ความรู้อย่างเพียงพอเพื่อการปฏิบัติงานในสายอาชีพ นอกจากนี้ องค์ความรู้ยังจัดเป็นทรัพย์สินทางปัญญาอย่างหนึ่งขององค์กร สามารถแลกเปลี่ยนทรัพย์สินนี้ระหว่างบุคคล และทรัพย์สินชนิดนี้สามารถเติบโตหรือพัฒนาให้เพิ่มพูนได้ ดังนั้น องค์ความรู้จึงจัดเป็นความสามารถขององค์กร ที่จะสามารถเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กรได้ในอนาคต (ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ, 2555)

1.4 เป้าหมายหลักของการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

(Goal of Logistics and Supply Chain Management)

มีเป้าหมายหลักเพื่อการดำเนินงานทางธุรกิจ ดังนี้

- | | | |
|-----------------------------|-----|--|
| เป้าหมายหลักของการขนส่ง | คือ | “ลดต้นทุน มีคุณภาพ และตรงเวลา” |
| เป้าหมายหลักของโลจิสติกส์ | คือ | “ลดต้นทุน และยกระดับการให้บริการ (Service Level Enhancement)” |
| เป้าหมายหลักของโซ่อุปทานคือ | คือ | “เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และรักษากำไรระยะยาว” |
| เป้าหมายหลักของโซ่อุปทานคือ | คือ | “เพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการ ทำน้อยแต่ได้มาก ขายสินค้า/บริการได้ในราคาสูงขึ้น” |

1.5 การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

(Logistics and Supply Chain Management in Digital Economy Age)

การบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในยุคดิจิทัล จำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก โดยที่ไม่อาจแยกจากกันได้ ซึ่งมีความเกี่ยวพันกัน ดังนี้

- **เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy: DE)** หมายถึง การขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต เพิ่มผลงาน โดยใช้เวลาน้อยลงและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ETDA, 2012) ใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์สมาร์ทโฟนและแท็บเล็ต การติดต่อสื่อสารกันผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไร้สายความเร็วสูง (Wireless Broadband) เช่น 4G หรือ 5G ในเวลาอันใกล้ ทำให้เกิดโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ในทุกสาขาเศรษฐกิจ ดังนั้น จึงเป็นการประยุกต์ใช้ไอทีสำหรับจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานเพื่อเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลบนพื้นฐานของเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อการค้าและการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ ช่วยให้การไหลของข่าวสารไหลได้แบบสองทาง และสามารถใช้โปรแกรมประยุกต์ ระบบสารสนเทศที่ออกแบบมาเฉพาะ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันได้

- **รูปแบบธุรกิจในเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy Business Models)** เป็นรูปแบบการค้าที่เน้นสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้แก่

1. พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce)
2. การประกาศซื้อประกาศขายโดยแจ้งราคาให้ทราบก่อน (Name-Your-Own-Price)
3. นายหน้าพลวัต (Dynamic Brokering) นายหน้าทำงานผ่านระบบออนไลน์
4. การประมูลและการประมูลย้อนกลับ (Auctions and Reverse Auctions)
5. การเข้าร่วมเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าหรือตัวแทนการตลาด (Affiliate Marketing)
6. การรวมกลุ่มซื้อ (Group Purchasing) เพื่อสร้างอำนาจต่อรองราคา
7. ตลาดซื้อขายแลกเปลี่ยน (E-marketplaces and Exchanges) บนระบบออนไลน์

- **อี-ซัพพลายเชน (e-Supply Chain)** หมายถึง การบริหารจัดการโซ่อุปทานอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบเครือข่าย ออนไลน์ หรือเว็บ เช่น การใช้โปรแกรมประยุกต์ ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศ หรือการใช้โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเฉพาะ ทั้งนี้ระบบอิเล็กทรอนิกส์จะทำงานบนพื้นฐานการเชื่อมต่อเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer Network) หรือจะทำงานบนเครื่องคอมพิวเตอร์แบบเดี่ยว (Computer Stand Alone) ก็ได้ และยังรวมถึงการทำงานบนพื้นฐานอุปกรณ์และเทคโนโลยีอื่นๆ ที่นอกเหนือจากอุปกรณ์คอมพิวเตอร์

อย่างไรก็ดี การจัดการโซ่อุปทานนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและสร้างกำไรอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถของโซ่อุปทาน บุคลากรคนและเทคโนโลยี ปรับปรุงผลการดำเนินงานของบริษัทและเครือข่ายโซ่อุปทาน เพื่อโซ่อุปทานที่

ประสบความสำเร็จ เนื่องจากปัจจุบันลูกค้ามีอำนาจมากขึ้น อีกทั้งมีสินค้าและบริการที่เป็นตัวเลือกมากมาย ประกอบกับการสื่อสารมิติใหม่ยังเปิดทางให้ลูกค้าได้เรียนรู้ รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากสื่อหลากหลายช่องทางทั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (เว็บไซต์ เว็บไซต์มีเดีย โซเชียลมีเดีย) โทรทัศน์ วิทยุ หรือการเดินทางท่องเที่ยว สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนการรับรู้ของลูกค้า และทำให้ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการที่ ผันแปรของลูกค้าและการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น โดยบริษัทขนาดใหญ่หลายแห่งมุ่งไปที่การพัฒนาความสามารถหลักขององค์กร (Core Capabilities) รวมถึงการทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์เพื่อให้จัดส่งตรงเวลา (On Time) กำหนดนโยบายการคัดเลือกซัพพลายเออร์เพื่อป้องกันการสร้างอำนาจต่อรองและผูกขาด ตลอดจนทำงานร่วมกันระหว่างซัพพลายเออร์หลายชั้นและลูกค้า ในปัจจุบันปฏิเสธไม่ได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เข้ามามีบทบาทสำคัญและเกี่ยวข้องในทุกกิจกรรมของโซ่อุปทาน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน การเข้าถึงสารสนเทศทำได้อย่างรวดเร็วภายใต้ต้นทุนต่ำ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

- **เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน**

เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้ในบทบาทสำคัญ ดังนี้

1. เพื่อการจัดเก็บข้อมูล
2. เพื่อการค้นหาข้อมูล
3. เพื่อการปรับปรุงข้อมูล และข้อมูลที่มีความสอดคล้องตรงกัน
4. เพื่อการคำนวณ วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล
5. เพื่อการนำเสนอข้อมูล การรายงานข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อประกอบการ

วางแผน การดำเนินงาน และการตัดสินใจ

6. เพื่อการทำงานที่ถูกต้อง รวดเร็ว และลดข้อผิดพลาด
7. เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกัน การสื่อสาร และแลกเปลี่ยนข้อมูล
8. เพื่อประยุกต์ใช้ทางการตลาด และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

อย่างไรก็ดี แม้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นจะมีประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน แต่การนำมาใช้งานนั้นไม่ใช่ว่าทุกองค์กรจะประสบความสำเร็จ อาจเกิดความล้มเหลว สร้างความเสียหายและผลขาดทุนต่อการดำเนินธุรกิจได้เช่นกัน ดังนั้น จึงควรศึกษาความเข้ากันได้ (Compatible) ของเทคโนโลยีกับฟังก์ชันงานทางธุรกิจให้ถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจนำมาใช้งาน

- **การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกิจกรรมของโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า**

สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี (ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ, 2558)

1) โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics: in puts) การจัดหาวัตถุดิบและขนส่งเข้าสู่โรงงาน อาจเลือกใช้ระบบ e-Procurement เพื่อจัดหาและเลือกผู้จัดส่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและราคาถูกกว่า ใช้ระบบ e-Logistics เพื่อบริหารจัดการการขนส่งวัตถุดิบเข้าสู่โรงงาน ใช้ระบบ e-Messaging เพื่อส่งข้อความแจ้งข่าวสารอัตโนมัติระหว่างขนส่งสินค้า (วิศิษฎ์ วงศ์วิไล และคณะ, 2553) ตัวอย่างเช่น บริษัท Western Digital ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำด้านการผลิตฮาร์ดดิสก์ ได้นำ VMI เข้ามาใช้ในการส่งข้อมูลออนไลน์ในการสั่งซื้อวัตถุดิบและสั่งผลิต เพื่อให้ทันต่อความต้องการใช้วัตถุดิบ และใช้ระบบ QBR เพื่อควบคุมคุณภาพของซัพพลายเออร์ รวมทั้งจัดอันดับผลประเมินการทำงานหากซัพพลายเออร์รายใดไม่สามารถดำเนินการได้ตามข้อตกลง บริษัทจะทำการลดยอดการสั่งซื้อวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์รายนั้น (วันชัย รัตนวงษ์, 2555)

2) ดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการ (Operations: Manufacturing & Testing) การผลิตสินค้าหรือบริการ ทดสอบและควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ อาจเลือกใช้ระบบ MRP ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ในการวางแผนความต้องการใช้วัตถุดิบในการผลิตสินค้า หรือใช้ระบบ MPS ตัวอย่างเช่น บริษัท Western Digital เลือกใช้ระบบ MPS ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ซัพพลายเชนของบริษัท SageTree Inc. ภายใต้ผลิตภัณฑ์ SageQuest ในแต่ละโมดูลรองรับการทำงานด้านการจัดหาวัตถุดิบ (Procurement) การวางแผนการผลิต (Production Planning) การวิเคราะห์การผลิต (Production Analysis) ตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product Quality) การขนส่งและบริการลูกค้า (Logistics and Customer Service) (วันชัย รัตนวงษ์, 2555)

3) โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics: storage & distribution) โลจิสติกส์ขาออกเป็นการขนส่งและลำเลียงสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วออกจากโรงงาน เพื่อจัดเก็บในคลังสินค้า และกระจายสินค้าเพื่อเตรียมพร้อมจำหน่าย อาจเลือกใช้ระบบ e-Logistics เช่นเดียวกับกิจกรรมในข้อที่ (1) หรือเลือกใช้บริการขนส่งของเอาท์ซอร์ส (Outsource) ตัวอย่างเช่น บริษัท Western Digital เลือกใช้เอาท์ซอร์สเป็นผู้ให้บริการขนส่งสินค้าโดยเลือกบริษัท GEO Logistics ให้เป็นคู่ค้าและเป็นผู้ดำเนินการ โดยบริษัทจะออกใบกำหนดสินค้า (Invoice) ออนไลน์เพื่อแจ้งให้บริษัท GEO Logistics รับคำสั่งนำสินค้าไปส่ง และบริษัท GEO Logistics จะติดตั้งระบบ GPS เพื่อติดตามการขนส่งสินค้าและป้องกันการออกนอกเส้นทาง (วันชัย รัตนวงษ์, 2555)

4) การตลาดและขาย (Marketing & Sales) การขนส่งสินค้าที่ได้กระจายมาจัดเก็บไว้ในคลังสินค้า (DC) ถูกขนส่งมายังห้างค้าปลีกหรือร้านค้าปลีกเพื่อทำการตลาดและขายสินค้า อาจเลือกใช้ระบบ e-Marketing เพื่อทำการตลาดออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ต ใช้ระบบ e-Logistics เพื่อบริหารจัดการส่งมอบสินค้าสู่มือผู้บริโภค และใช้ระบบ e-Commerce เพื่อขายสินค้าออนไลน์ โดยลูกค้าสามารถทำรายการสั่งซื้อสินค้าด้วยตนเอง ทุกที่ทุกเวลาตลอด 24 ชั่วโมง นอกจากนี้อาจใช้

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ระบบ CPFR เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าให้เพิ่มสูงขึ้น ลดปริมาณของสินค้าคงคลังและเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มระดับความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อีกทั้งสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (สถาพร อมรสวัสดิ์วัฒนา, 2555) จากการศึกษายังพบว่า ยอดการจัดจำหน่ายสินค้านั้นส่งผลต่อจำนวนสินค้าคงคลัง ตัวอย่างเช่น ในอุตสาหกรรมผลิตของเล่น พบว่า ไม่มีการใช้ข้อมูลร่วมกันภายในระบบโซ่อุปทาน ไม่มีการใช้ระบบ JIT ระหว่างผู้ผลิตกับผู้ขายปลีกทำให้เกิดต้นทุนสินค้าคงเหลือที่สูง ซึ่งหากนำระบบ JIT เข้ามาใช้จะช่วยบริหารสินค้าคงคลังในโซ่อุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wong et al., 2005) และหากผู้จัดจำหน่ายต้องการกำหนดกลยุทธ์การตั้งราคาสินค้าก็อาจเลือกใช้ซอฟต์แวร์ในการจำลองสถานการณ์ (Simulation) เพื่อตรวจสอบผลกระทบที่มีต่อโซ่อุปทานจากการใช้กลยุทธ์การลดราคาสินค้า ข้อมูลจากกิจกรรมทางการตลาดสามารถนำมาใช้ในการจำลองสถานการณ์ เพื่อแสดงถึงผลกระทบของแนวคิดทางการตลาดที่มีต่อโซ่อุปทานได้ (สถาพร อมรสวัสดิ์วัฒนา, 2554)

5) บริการหลังการขาย (Service) อาจเลือกใช้ระบบ e-Service เพื่อให้บริการลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ รับฟังปัญหา คำร้องเรียน การติชมสินค้าและบริการ ตลอดจนให้ลูกค้าสามารถเลือกโปรแกรมขั้นหรือทำการบางอย่างด้วยตนเองได้ ใช้ระบบ CRM เพื่อจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ระบบนี้จะสามารถช่วยวิเคราะห์คุณลักษณะและพฤติกรรมการใช้จ่ายของลูกค้า นำมาซึ่งการนำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงใจลูกค้า

จากการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใน 5 กิจกรรมที่ได้กล่าวมา ยังมีข้อแนะนำอีกว่า องค์กรควรเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) เพื่อการส่งข้อมูลและสืบค้นข้อมูลได้ทั่วโลก ใช้ อินทราเน็ต (Intranet) เพื่อเชื่อมต่อเครือข่ายภายในองค์กร และเอ็กซ์ทราเน็ต (Extranet) เพื่อเชื่อมต่อองค์กรของตนเข้ากับคู่ค้า ใช้ระบบ ERP เพื่อวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กร ใช้ระบบ e-Supply Chain เพื่อบริหารจัดการโซ่อุปทานอิเล็กทรอนิกส์ ใช้เว็บไซต์เพื่อนำเสนอข้อมูลสินค้าและบริการ และการทำงานร่วมกัน ใช้ซอฟต์แวร์เอเจนต์ (Agent Software) เพื่อตัดสินใจแทนอย่างอัตโนมัติ ในบางงาน สร้างระบบจัดการองค์ความรู้ในโซ่อุปทาน (Knowledge Management: KM) และองค์กรขนาดใหญ่สามารถใช้ระบบ EDI เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพดี หากแต่จะใช้เงินลงทุนสูง และจากการศึกษายังพบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำมาใช้เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลในโซ่อุปทานควรเป็นระบบที่ทำงานบนเว็บ (วิศิษฎ์ วงศ์วิไล และคณะ, 2553)

ในการเลือกใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่เหมาะสมนั้น องค์กรอาจเลือกที่จะพัฒนาระบบเอง เช่นซอฟต์แวร์จากผู้ให้บริการ ASPs ซึ่งผู้ใช้บริการสามารถเข้าประมวลผลโปรแกรมระยะไกลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ระบบสารสนเทศที่จัดไว้บริการมีทั้งโปรแกรมด้านการเงิน บัญชี เว็บ และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ผู้ให้บริการ ASPs สามารถแก้ปัญหาได้ตรงตามต้องการรวดเร็ว หรือองค์กรอาจเลือกพัฒนาระบบสารสนเทศโดยจ้างเอาท์ซอร์ส ในการพัฒนาเว็บไซต์ คู่มือระบบ e-Mail ระบบการส่ง Messaging หรือระบบ e-Commerce (Susarla et al., 2001)

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้เทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้จะมีประโยชน์ แต่การเลือกซื้อหรือลงทุนพัฒนานั้นต้องอยู่ภายใต้งบประมาณ การลงทุนสูงกับทรัพยากรด้านไอทีอาจไม่ก่อประโยชน์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของโซ่อุปทาน ผู้บริหารควรมีการกระจายเงินลงทุนในทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Yichen et al., 2010) และไม่ใช้ทุกเทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้จะประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น การแก้ปัญหาโดยการนำวิธี CPFR, Cross Docking และ VMI ในการลดต้นทุนสินค้าคงเหลือของอุตสาหกรรมของเล่นไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากอุตสาหกรรมของเล่นเป็นอุตสาหกรรมที่มีความหลากหลายด้านความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงผู้ผลิตและร้านค้าปลีก (Wong et al., 2005) อีกทั้งการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ประเด็นด้านทักษะของพนักงานในองค์กรโซ่อุปทานจะต้องมีการพัฒนาเพื่อใช้เทคโนโลยีการร่วมมือทางอิเล็กทรอนิกส์ และประเด็นด้านทรัพย์สินทางปัญญาที่อาจจะถูกละเมิดได้ง่ายขึ้น (สถาพร อมรสวัสดิ์วัฒนา, 2555)

การเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมในกิจกรรมของโซ่อุปทานทั้ง 5 ส่วนนั้น ยังต้องคำนึงถึงลักษณะงานในแต่ละกิจกรรมเป็นหลัก จากนั้นเลือกเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงานที่เหมาะสม เช่น การเลือกใช้ระบบ e-Logistics ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง นอกจากนี้ ยังควรริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทาน เช่น การใช้ระบบ e-Supply Chain ที่รองรับกลยุทธ์หลัก ๆ ขององค์กร และส่งผลต่อความคล่องตัวของระบบ ซึ่งระบบนี้สามารถบูรณาการข้อมูลและทำให้หน่วยงานใช้ข้อมูลร่วมกันได้ อีกทั้งทำให้เกิดความร่วมมือในโซ่อุปทาน นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้บริหารจัดการโซ่อุปทานยังต้องคำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางรับมือกับความเสี่ยงอีกด้วย

ในปัจจุบันหลายองค์การได้ตระหนักถึงความสำคัญและใส่ใจผลกระทบของอุตสาหกรรมผลิตที่ส่งผลต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การใส่ใจต่อกรีนซัพพลายเชน (Green Supply Chain Management: GrSCM) จะช่วยลดผลกระทบของโรงงานอุตสาหกรรมผู้ผลิตที่ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศได้ดีขึ้น (Jamal, 2009)

• ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการโซ่อุปทาน ประกอบด้วย (Wisner et al., 2005)

1. การจัดซื้อ – การจัดหา (Procurement) สิ่งที่ต้องพิจารณา ได้แก่

- การจัดการซัพพลายเออร์
- การประเมินซัพพลายเออร์
- ใบบรรรองคุณภาพของซัพพลายเออร์
- หุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์
- การจัดการอุปสงค์
- การวางแผนความต้องการวัสดุดิบ (MRP)
- การวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP)

- การมองเห็นในสินค้าคงคลัง
 - ระบบทันเวลาพอดี (Just-in-Time: JIT)
 - ระบบการผลิต / การผลิตแบบดึง-ผลัก
 - การจัดการคุณภาพโดยรวม
2. การกระจายสินค้า (Distribution) สิ่งที่ต้องพิจารณา ได้แก่
- การจัดการการขนส่ง
 - การจัดการลูกค้าสัมพันธ์
 - เครือข่ายกระจายสินค้า
3. การบูรณาการ (Integration) สิ่งที่ต้องพิจารณา ได้แก่
- การบูรณาการโซ่อุปทาน
 - โซ่อุปทานระดับโลก
 - การเปิดเผยและการดำเนินที่โปร่งใส
 - การวัดผลการดำเนินงานโซ่อุปทาน

1.6 วิวัฒนาการของระบบโลจิสติกส์ (The Evolution of Logistics System)

แสดงวิวัฒนาการของระบบโลจิสติกส์ ดังตารางที่ 1.3

ตารางที่ 1.3 วิวัฒนาการของระบบโลจิสติกส์ (Wisner et al., 2005)

ปี ค.ศ.	วิวัฒนาการของระบบโลจิสติกส์
1950-1960	ระบบ Mass Manufacturing หรือ Mass Production เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงผลิตภัณ์
1960-1970	การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) และการควบคุมต้นทุน (Cost Containment) โดยใช้ระบบ MRP (Material Requirements Planning) และ MRPII เพื่อประสิทธิภาพในการจัดการวัตถุดิบในการผลิต ซึ่งส่งผลกระทบต่อสินค้าคงคลังต่อการผลิตและต้นทุนการจัดเก็บ
1980	ระบบ JIT, TQM, BPR, Supplier และ พันธมิตรลูกค้า (Customer Alliances) เริ่มใช้การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) นำมาซึ่งต้นทุนต่ำ คุณภาพสูง และการบริการลูกค้าในระดับสูง
1990	ระบบ Logistics ต้นทุนสินค้าคงคลัง (Inventory Cost) และตลาดโลก (Market Globalization) ซึ่งสิ่งที่ท้าทายคือ การปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพการผลิต การบริการ ลูกค้า การออกแบบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การจัดซื้อจากแหล่งที่มีใบรับรองคุณภาพ ซัพพลายเออร์ที่มีคุณภาพสูงและบริการได้ยอดเยี่ยม ตลอดจน

	ซัพพลายเออร์มีส่วนร่วมในการออกแบบผลิตภัณฑ์และพัฒนากิจกรรม ตลอดจนเรื่อง ต้นทุน การบริการ และปรับปรุงความคิดริเริ่ม แท้จริงแล้วถ้าบริษัทเริ่มต้นจากการเลือก ซัพพลายเออร์ที่ดี ด้วยความคาดหวังว่าซัพพลายเออร์จะช่วยสร้างยอดขายที่มากขึ้น ผ่านการปรับปรุง การจัดส่ง คุณภาพ และการออกแบบผลิตภัณฑ์ และประหยัด ต้นทุนด้วยการให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดในกระบวนการ วัตถุดิบ และชิ้นส่วนประกอบที่ ใช้ในการผลิต ความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าช่วยให้ ประสบความสำเร็จได้อย่างมาก
2000	การสร้างและขยายความสัมพันธ์ของโซ่อุปทาน (Supply Chain Relationship)
2001	การเพิ่มความสามารถโซ่อุปทาน (Supply Chain Capabilities)

1.7 โลจิสติกส์ ซัพพลายเชน และกลยุทธ์การแข่งขัน

สามารถสรุปภาพรวมของโลจิสติกส์ ซัพพลายเชน และเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การแข่งขัน ได้ดังนี้

โลจิสติกส์ (Logistics) คือ การบริหารจัดการการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ (Material Movement) และการไหลของสารสนเทศ (Information Flow) ในวงจรการผลิตสินค้า/การบริการ/อื่น ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เน้นหน้าที่งาน เคลื่อนย้าย (Movement) รวบรวม (Collection) จัดเก็บ (Storage) และกระจาย (Distribution) โลจิสติกส์จะมุ่งเน้นไปที่กิจกรรม การจัดซื้อ-จัดหา (Procurement) การกระจายสินค้า (Distribution) การจัดการคลังสินค้าและการเก็บรักษา (Warehousing and Maintenance) และการจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) ทั้งนี้ โลจิสติกส์ถือเป็น ส่วนหนึ่งของโซ่อุปทาน **การจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management: LM)** คือ การวางแผน การบริหารเงิน การจัดองค์กร การจัดบริหารคน การปฏิบัติงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การควบคุม การสั่งการ และการรายงานผลระบบโลจิสติกส์ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มต้นด้วย 1) การสะสม/รวบรวมวัตถุดิบ 2) การจัดเก็บสินค้าบริการและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง 3) การจัดส่งสินค้าและบริการไปยังปลายทาง 4) ระบบโลจิสติกส์ย้อนกลับ เพื่อตอบสนองและปฏิบัติตาม ความต้องการของลูกค้า

การจัดการโลจิสติกส์ที่ดีและมีมาตรฐานสูง จะใช้กลยุทธ์และการวางแผนที่ดี จะช่วยให้บริษัท จะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน ช่วยลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการลูกค้า

โซ่อุปทาน (Supply Chain: SC) คือ เครือข่ายของบริษัทที่ทำงานร่วมกันและประสานงาน เพื่อการส่งมอบสินค้าหรือบริการออกสู่ตลาด โดยโซ่อุปทานจะหมายถึงความรวมถึงเครือข่ายโลจิสติกส์ กิจกรรมของโลจิสติกส์ทั้งหมด และเพิ่มเติมด้วยกิจกรรมอื่นอีก ได้แก่ การตลาดและการขาย (Marketing and Sale) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) และการเงิน (Finance)

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

และยังรวมถึงการประยุกต์ใช้ระบบ (System) กลยุทธ์ (Strategy) คน (People) เทคโนโลยี (Technology) สารสนเทศ (Information) และทรัพยากร (Resource) บูรณาการเพื่อจัดการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการจากแหล่งต้นน้ำ (Upstream) ไปยังลูกค้าปลายทาง (Downstream) โดยกิจกรรมของโซ่อุปทานจะทำการแปรสภาพวัตถุดิบหรือวัสดุอื่นให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) แล้วส่งมอบแก่ลูกค้าลำดับสุดท้าย (Wisner et al., 2005) **การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM)** คือ การจัดการการอุปทานสินค้า (Goods Supply Management: GSM) อย่างเป็นระบบ หรือการบริหารวงจรผลิตภัณฑ์และบริการ (Products and Service Cycle) ใช้กลยุทธ์และกระบวนการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ บูรณาการกิจกรรมและสิ่งอำนวยความสะดวก ทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย ตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ (Procurement) การผลิตและประกอบ (Manufacturing and Assembly) การแปรรูปวัตถุดิบเป็นสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งสินค้าจะเพิ่มมูลค่าเมื่อผ่านแต่ละกระบวนการ เช่น การจัดหา การผลิต การจัดการคลังสินค้า การติดตามสินค้าคงคลัง การจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า การส่งมอบผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าผ่านระบบการกระจายสินค้าทุกช่องทาง โดยองค์กรมุ่งตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าลำดับสุดท้าย สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าสูงสุด

กลยุทธ์การแข่งขัน Competitive Strategy

กลยุทธ์ (Strategy) อาจเป็น “ระบบ/วิธีการ/ยุทธวิธี/เครื่องมือ/เทคโนโลยี” ใด ๆ ก็ได้ที่นำมาใช้งานแล้วทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาด หรือนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร ช่วยให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย และยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการ และสามารถโต้ตอบสนองต่อแรงกดดันและการแข่งขันทางธุรกิจ ใน 5 ด้าน ได้แก่

- 1) แรงกดดันจากการที่คู่แข่งในการจัดพอด้านคนกลาง
- 2) แรงกดดันจากการ ตัด/ลด ค่าคอมมิชชั่น
- 3) แรงกดดันจากลูกค้ารวมกลุ่มซื้อสินค้า
- 4) แรงกดดันจากจากการที่คู่แข่งเข้าสู่ระบบออนไลน์ และ
- 5) แรงกดดันจากระบบการประมวลผลออนไลน์ และการประมวลผลย้อนกลับ

ระบบกลยุทธ์ (Strategy System) ถูกนำมาใช้ภายใต้แนวคิดกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy Concepts) ทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์แก่บริษัท ท่ามกลางแรงกดดันของตลาดและการค้าโลก ช่วยกำหนดตำแหน่งการแข่งขันในตลาด และช่วยกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท

ตัวอย่างเช่น การใช้ระบบ SIS (Strategic Information Systems: SIS)

เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน คือ ระบบสารสนเทศ/ไอที/เทคโนโลยี ที่นำมาใช้แล้วทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น

- 1) กลยุทธ์ระบบอิเล็กทรอนิกส์/กลยุทธ์ระบบออนไลน์ เช่น การใช้ระบบ e เป็นตัวกลาง (e- Intermediate)
 - Website และ Social Media
 - ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ e-Business
 - พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) และ m-Commerce
 - การประมูลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction)
 - โซ่อุปทานอิเล็กทรอนิกส์ (e-Supply Chain)
- 2) กลยุทธ์ระบบอัตโนมัติ
- 3) Robot และซอฟต์แวร์ AI
- 4) กลยุทธ์ Internet of Thing
- 5) ระบบ Cloud Computing ช่วยลดค่าใช้จ่าย
- 6) ระบบ Big Data/ Data Warehouse/ Big Data Analysis/ Data Mining ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและการตลาด
- 7) ระบบ Block Chain ช่วยเรื่องความมั่นคงปลอดภัยในการจัดเก็บข้อมูล และความโปร่งใส นำมาซึ่งความเชื่อถือได้

ตัวชี้วัด (KPI) กลยุทธ์

เมื่อนำระบบกลยุทธ์ มาใช้แล้ว องค์กรต้องได้รับประโยชน์

- 1) ช่วยให้บริษัทได้เปรียบ
- 2) ช่วยลดค่าใช้จ่าย
- 3) ทำงานได้เร็ว
- 4) สะดวก ง่าย คล่องตัว
- 5) ข้อมูลมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ ได้รับความไว้วางใจ
- 6) งานมีประสิทธิภาพสูง
- 7) มีนวัตกรรมในการทำงาน
- 8) เพิ่มจำนวนลูกค้า/รักษาลูกค้า

1.8 การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Logistics Management)

การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Logistics Management) หมายถึง การบริหาร

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

จัดการโลจิสติกส์โดยใช้กลยุทธ์ ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน สามารถแข่งขันได้ ทั้งในด้านต้นทุน เวลา คุณภาพ ประสิทธิภาพ ยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถใช้กลยุทธ์ตอบสนองต่อแรงกดดันและการแข่งขันทางธุรกิจได้

ตัวอย่างเช่น ถ้าบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านโลจิสติกส์หรือโซ่อุปทาน ตั้งเป้าหมายที่จะพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ “การพัฒนาโลจิสติกส์/โซ่อุปทานสู่ความเป็นเลิศ (Logistics / Supply Chain Excellence)” จะต้องต้องอาศัย 4 กลยุทธ์ซึ่งเป็นปัจจัยหลักสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

- 1) กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว (Responsiveness)
- 2) กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้ในการดำเนินธุรกิจ (Reliability)
- 3) กลยุทธ์ความยืดหยุ่นตัว/ความยืดหยุ่นขององค์กร (Resilience)
- 4) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Relationships) (Martin, 2016)

สรุป

แนวคิดการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ยังเป็นแนวคิดการบริหารภายใต้ทฤษฎีการจัดการ การบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่ง ต้นทุนต่ำและยกระดับการ ให้บริการในระดับสูง (Service Level) ส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างกำไรระยะยาว แก่บริษัทตามมา อย่างไรก็ตาม การที่สามารถกำหนดค่าจำกัดความได้อย่างชัดเจน ระหว่างโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน จะทำให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตของกิจกรรมได้ดี นอกจากนี้ การจัดการโลจิสติกส์และ โซ่อุปทานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลจำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก ซึ่งจะช่วยให้การไหลของสารสนเทศโลจิสติกส์เป็นไปอย่างรวดเร็ว อำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การพยากรณ์ และช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ สามารถสรุปคำศัพท์ที่สำคัญของบทที่ 1 ได้ดังตารางที่ 1.4

ตารางที่ 1.4 สรุปอภิธานศัพท์ (Glossary) ของบทที่ 1

คำศัพท์	ความหมาย
Logistics	การบริหารจัดการการเคลื่อนย้ายวัสดุ (Material Movement) และการไหลของสารสนเทศ (Information Flow) ในวงจรการผลิตสินค้า/การบริการ/อื่น ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า/ผู้บริโภคร/ผู้รับ
Administration and Management	การบริหารจัดการ Administration การบริหาร คือ ให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นหรือให้ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ผ่านลุล่วงเป็นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ บริหารงานอย่างเป็นระบบ

คำศัพท์	ความหมาย
	<p>ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การจัดตัวบุคคล 4) การอำนวยการ 5) การประสานงาน 6) การรายงานผล และ 7) การจัดสรรงบประมาณ <p>Management การจัดการ คือ กระบวนการทำงานหรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรหรือธุรกิจสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ด้วยการนำทรัพยากร คน เทคโนโลยี ทำงานร่วมกันอย่างที่จะเชื่อมั่นได้ว่าจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยขั้นตอน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การบังคับบัญชาสั่งการ 4) การประสานงาน 5) การดำเนินงาน (มักเป็นขั้นตอนที่ถูกมองข้าม) และ 6) การควบคุม
Supply Chain (SC)	โซ่อุปทาน คือ เครือข่ายของบริษัทที่ทำงานร่วมกันและประสานงานเพื่อการส่งมอบสินค้าหรือบริการออกสู่ตลาด โดยโซ่อุปทานจะหมายความรวมถึงเครือข่ายโลจิสติกส์ กิจกรรมของโลจิสติกส์ทั้งหมด และเพิ่มเติมด้วยกิจกรรมอื่นอีก
SCOR Model	การวัดและประเมินประสิทธิภาพการทำงานจากความสัมพันธ์ทั้ง 5 กิจกรรมในโซ่อุปทาน
Supply Chain Management (SCM)	การจัดการโซ่อุปทาน การจัดการการอุปทานสินค้าอย่างเป็นระบบ ใช้กลยุทธ์และกระบวนการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ และอื่น ๆ โดยองค์กรมุ่งตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าลำดับสุดท้าย สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าสูงสุด
Value Chain (VC)	โซ่คุณค่า คือ การทำให้สินค้าและบริการเพิ่มมูลค่า (Value Added) เมื่อผ่านแต่ละกระบวนการของโซ่อุปทาน

คำศัพท์	ความหมาย
Logistics Activities	กิจกรรมของโลจิสติกส์ 13 กิจกรรม หรือมากกว่าน้อยกว่าขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรหรือลักษณะของธุรกิจ
Supply Chain Activities	กิจกรรมของโซ่อุปทาน ประกอบด้วย 11 กิจกรรมหลัก 7 กิจกรรมสนับสนุน หรือมากกว่าน้อยกว่าขึ้นอยู่กับประเภทของโซ่อุปทาน
Value Chain Activities	กิจกรรมของโซ่คุณค่า ประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลักและ 4 กิจกรรมสนับสนุน
Logistics Information Flow	การไหลของสารสนเทศโลจิสติกส์ จะเริ่มต้นไหลจากปลายน้ำ (Downstream) สู່แหล่งต้นน้ำ (Upstream)
Digital Economy (DE)	เศรษฐกิจดิจิทัล การขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต เพิ่มผลงาน โดยใช้เวลาน้อยลงและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการต่าง ๆ

แบบฝึกหัด

1. อะไรคือความเหมือนและความต่างของ การขนส่ง โลจิสติกส์ โซ่อุปทาน และโซ่คุณค่า
2. อะไรคือเป้าหมายหลักของ การขนส่ง โลจิสติกส์ โซ่อุปทาน และโซ่คุณค่า
3. โลจิสติกส์มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจอย่างไร
4. จากองค์ประกอบของระบบโลจิสติกส์ 7 องค์ประกอบ องค์ประกอบใดจะเริ่มต้นทำงานก่อน และองค์ประกอบใดจะทำงานในลำดับสุดท้าย เพราะเหตุใด
5. จากกิจกรรมของโลจิสติกส์ 13 กิจกรรม “การตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์” ควรแทรกอยู่ในกิจกรรมใด
6. จากกิจกรรมของโซ่อุปทาน จงยกตัวอย่าง “ข้อผิดพลาดของการไหลของสารสนเทศโลจิสติกส์” ที่ส่งผลกระทบต่อ “กิจกรรมการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่” ทำงานผิดพลาด
7. จงยกตัวอย่างและวาดภาพ “โมเดลโซ่อุปทานกล้วยหอม” และ “โมเดลโซ่อุปทานยาหม่องสมุนไพรไทย”
8. จงยกตัวอย่าง “e-Supply Chain รองเท้ากีฬา”
9. ถ้าลูกค้ามีคำสั่งซื้อ (Order) น้ำผลไม้กล่องขนาด 250 มิลลิลิตร จำนวน 50,000 กล่อง กำหนดเวลานำ (Lead time) ส่งมอบสินค้าภายใน 5 วัน อยากทราบว่า “กิจกรรมของโซ่อุปทาน จะเริ่มดำเนินการอย่างไร” อธิบายและวาดภาพประกอบ
10. เขียนคำศัพท์ภาษาอังกฤษบทที่ 1 และบอกความหมายโดยย่อมาให้ได้มากที่สุด
11. กลยุทธ์การแข่งขัน มีความสำคัญต่อธุรกิจโลจิสติกส์ และซัพพลายเชนอย่างไร อธิบายและยกตัวอย่าง

12. จงบอกชื่อกลยุทธ์ ที่บริษัทด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน นำมาใช้ และใช้ทำอะไร ทำให้บริษัทได้รับประโยชน์อย่างไร

เอกสารอ้างอิง

- มนัญญ์ ฐิติโกชนจันทร์. (2559). ปรับแนวความคิดการบริหารจัดการธุรกิจ SMEs ของไทย: เสริมทัพกำลังสร้างความพร้อมก่อนแจ้งเกิดและคงอยู่ในตลาด. วารสารวิชาการเซนต์จอร์จ.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2559). เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการเรียนรู้. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2558). ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นตัวโซ่อุปทาน: ความแตกต่างและการผสมผสาน, วารสารวิชาการวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, Vol 8 No. 2, pp. 28–37.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2558). การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. วิทยาลัยนานาชาติพระนคร, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2555). ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ. คณะบริหารธุรกิจ, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเซนต์จอร์จ.
- วันชัย รัตนวงษ์. (2555). Logistics and Supply Chain ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษาบริษัท Western Digital. กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สถาพร อมรสวัสดิ์วัฒนา. (2555). การวางแผนความร่วมมือในโซ่อุปทาน. กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม.
- วิศิษฐ์ วงศ์วิไล, ชรินทร์ญา กล้าแข็ง และปฏิพัทธ์ ตุ่มสังข์ทอง. (2553). การประยุกต์ใช้ e-Messaging ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ยานยนต์. National Conference on Computing and Information Technology, pp. 879 – 884.
- สถาพร อมรสวัสดิ์วัฒนา. (2554). ผลกระทบของกลยุทธ์ทางการตลาดต่อโซ่อุปทาน. กรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน และการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม.
- Martin, C. (2016). Logistics & Supply Chain Management (5th Edition), FT Publishing Financial Times, UK.
- Martin, C. (2011). Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks 4ED, FT Prentice Hall, UK.
- ETDA. (2012). เศรษฐกิจดิจิทัล Digital Economy. สืบค้นจาก www.etda.or.th/digital-economy.html, วันที่สืบค้น 2560, มิถุนายน 10.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- Supply Chain Council. (2015). SCOR Framework Levels. available at: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:SCC_processes_1.jpg, Accessed December 20, 2015.
- Yichen, L., Wang, Y. and Yu, C. (2010). Investigating the drivers of the innovation in channel integration and supply chain performance: A strategy orientated perspective, *An International Journal of Production Economics*. Volume 127 No. 2, pp. 320–332.
- Jamal, F. (2009). Green Supply Chain Management: A Literature Review, *Otago Management Graduate Reviews* Vol 7, pp. 51–62.
- Bowersox, D.J, Closs, D.J. and Mixby Cooper, M. (2008). *Supply Chain Logistics Management*, McGraw Hill, NY.
- Wisner, J.D., Keong Leong, G. and Tan, K–C. (2005). *Principles of supply chain management: A balanced Approach*, Thomson Corporation, South–Western.
- Wong, C.Y., Arlbjorn, J.S. And Johansen, J. (2005). Supply chain management in toy supply Chain, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10 No. 5, pp. 367 – 378.
- The supply chain council (2004). Supply–Chain Operations Reference–Model: SCOR VERSION 6.1, *Supply–Chain Council*: Pittsburgh, pp. 2.
- Susarla, A., Barua, A. and Whinston, A.B. (2001). Implementing an IT system often raises fears of massive reengineering and huge consulting fees. Can an application service provider come to the rescue. *IT Pro, May: June IEEE*. 1520–9202.
- Porter, M.E. (2001). Value Chain Model, available at: www.valuebasedmanagement.net, Accessed December 20, 2015.
- The Institute for Supply Management (2000). available at: www.instituteforsupplymanagement.org, accessed November 20, 2015.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.

บทที่ 2

โลจิสติกส์และซัพพลายเชนเชิงกลยุทธ์ และคุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า

หัวข้อ

- 2.1 โลจิสติกส์และซัพพลายเชนเชิงกลยุทธ์
- 2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 2.3 กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และคุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า
- 2.4 การสร้างกลยุทธ์โลจิสติกส์ ซัพพลายเชน ที่ตอบสนององเร็ว
- 2.5 กลยุทธ์การจัดการเวลานำ

2.1 โลจิสติกส์และซัพพลายเชนเชิงกลยุทธ์

เป็น “ระบบ/วิธีการ/ยุทธวิธี หรือระบบใดก็ได้ “ ที่นำมาใช้แล้วทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ในการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

ปัจจัยสำคัญสำหรับการจัดการกลยุทธ์

1. ปรับองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ที่วางไว้
2. จัดการกลยุทธ์ คือ ทำการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Planning) คู่ขนานกับเครื่องมือที่ใช้เป็นกลยุทธ์ ให้เป็นแผนปฏิบัติงานระยะยาว
 - ทำการวางแผนกลยุทธ์+เลือกเครื่องมือที่ใช้เป็นกลยุทธ์
 - กำหนดวิธีการตอบสนองต่อแรงกดดันทางธุรกิจ (Business Pressures Response)
 - นวัตกรรมใหม่ที่นำเข้ามาใช้ (Innovation) เช่น ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่
 - นวัตกรรมการให้บริการแบบใหม่
 - กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการก้าวขึ้นเป็นผู้นำ (Leadership)

บทบาทของระบบกลยุทธ์ต่อธุรกิจ

1. ทำให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ
2. ใช้เป็นอาวุธในการต่อสู้เพื่อเอาชนะคู่แข่ง
3. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานภายในองค์กร
4. เชื่อมเครือข่ายและคู่ค้าทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ลดต้นทุนหรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
6. สามารถใช้รวบรวมข่าวสารและวิเคราะห์ข้อมูลของคู่แข่ง

7. เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

ตัวอย่าง: รวบรวมข่าวสารและวิเคราะห์ข้อมูลของคู่แข่ง

ธุรกิจขนส่งสินค้าทางทะเล RCL Vs. JWD Vs. NTY

RCL	JWD	NTY
ระบบ Cloud -เพื่อเก็บข้อมูลและเพิ่มความแข็งแกร่งขององค์กร	ระบบการจัดการการขนส่ง (Transportation Management system) -บริหารการขนส่งและควบคุมระบบการขนส่งทั้งหมด	CCTV ระบบกล้องวงจรปิด -เพื่อควบคุมและรักษาความปลอดภัยภายในท่าเรือ
การวิเคราะห์ Big Data -เพื่อควบคุมการบริหารด้านค่าใช้จ่าย การปฏิบัติงาน	ระบบ Differential-GPS (D-GPS) -ใช้ในการรับฝากและค้นหาตู้คอนเทนเนอร์สำหรับสินค้าอันตราย	ระบบ Barcode -ทำให้บริษัทสามารถติดตามและตรวจสอบความถูกต้องของรถยนต์
ระบบ ePMS -เพื่อตรวจสอบผลงานของบริษัทและความถูกต้องของการทำงาน	Cloud Computing -เครือข่ายที่เชื่อมโยงไว้ซึ่งจำกัดภายในองค์กร	โปรแกรม Port Management System (PMS) -ช่วยในการควบคุมแผนการจัดการ พื้นที่ลานท่าเทียบเรือและการจัดตารางเข้าออกของलयเดินเรือ
ระบบ ECDIS -เพิ่มทักษะในการเดินเรือ ด้วยการอบรมผ่านระบบและทำความเข้าใจ	ระบบการรายงานการควบคุมอุณหภูมิ (GPS Temperature Online Report) -ติดตามการขนส่งสำหรับสินค้าควบคุมอุณหภูมิแช่เย็นและแช่แข็ง	โปรแกรม Pure Car Carner System (PCS) -ช่วยในการบันทึกและจัดเรียงข้อมูล จากลูกค้าเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของสินค้าก่อนส่งออก
ระบบ DCS -ตรวจสอบข้อมูลการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง	Cold Chain Management System -เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดและการจัดเก็บข้อมูลเพื่อความถูกต้อง	โปรแกรม Beyond RO/RO Port (BRP) -จัดทำรายงานสำหรับวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งข้อมูลรายเดือนและรายปี

ความฉลาดในการแข่งขัน (Competitive Intelligence: CI)

ความฉลาดในการแข่งขัน (CI) หมายถึง ความรอบรู้ในการแข่งขัน โดยติดตามดูพฤติกรรมของคู่แข่งทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มความรู้อันการตลาดให้แก่องค์กรของตนเอง ขยายและสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับคู่แข่งทางธุรกิจ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์กรด้วยการพัฒนาศักยภาพด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้มีคุณภาพในการทำงานสูงสุด

อย่างไรก็ดี ความฉลาดในการแข่งขันนั้นยังจะต้องคำนึงถึงเรื่อง “การถูกโจรกรรมข้อมูล” การถูกสอดแนมจากบริษัทอื่น การขโมยข้อมูลของบริษัทคู่แข่ง ซึ่งข้อมูลบางประเภทองค์กรสามารถป้องกันได้โดยการนำไปจดลิขสิทธิ์

การวิเคราะห์และสำรวจข้อมูลของคู่แข่งบนเว็บเพื่อความฉลาดในการแข่งขัน

สามารถสำรวจข้อมูลของคู่แข่งจากโลกไซเบอร์ (Cyber Space) แล้วนำมาวิเคราะห์ เช่นข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ลักษณะเว็บไซต์ของคู่แข่ง
2. วิเคราะห์ข่าวสารของคู่แข่ง
3. ข้อมูลการเงินของคู่แข่ง เช่น การดูข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น
4. วิจัยตลาดของคู่แข่ง วิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) และเปรียบเทียบกับบริษัท

ของตนเอง

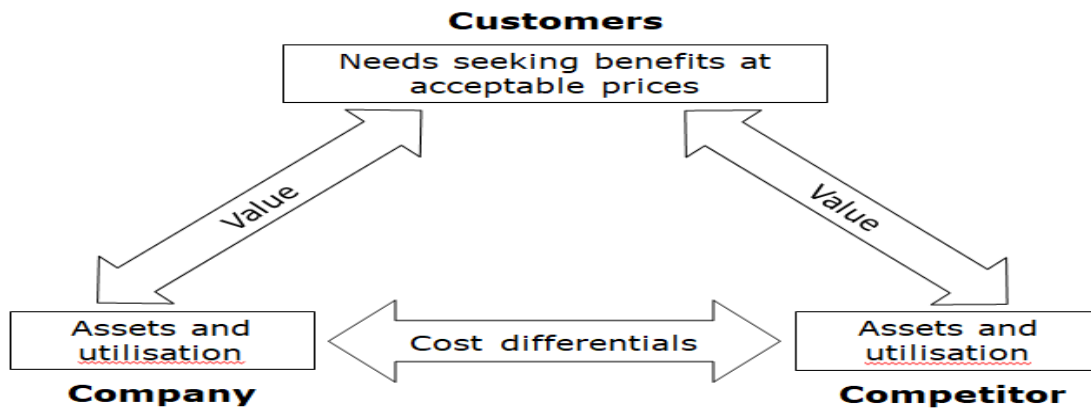
5. ข่าวสารอะไรบ้างที่คู่แข่งจัดส่งให้แก่ลูกค้า
6. การใช้บริษัทอื่นทำวิจัยให้บริษัทตนเอง
7. ค้นหาข้อมูลด้านลบของบริษัทคู่แข่ง
8. ค้นหาข้อมูลส่วนบุคคล เช่น ข้อมูลประวัติและความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร
9. ข้อมูลการจ่ายเงินค่าแรง ค่าตอบแทนที่บริษัทคู่แข่งจ่ายให้กับพนักงาน
10. ค้นหาประวัติข้อมูลเครดิตทางการค้า ข้อมูลทางการเงินของคู่แข่ง

โลจิสติกส์ ชัพพลายเชน และกลยุทธ์การแข่งขัน 3 Cs

การสร้างกลยุทธ์กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วย 3Cs

1. ลูกค้า (Customers) : ลูกค้าต้องการประโยชน์ในสินค้าและบริการ ในราคาที่ยอมรับได้
2. บริษัท (Company) : บริษัทต้องบริหารทรัพยากรสินและมีการใช้ประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า
3. คู่แข่ง (Competitor) : คู่แข่งจะบริหารทรัพยากรสินและมีการใช้ประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าเช่นกัน

กลยุทธ์การแข่งขัน (**competitive strategy**) : บริษัท (Company) กับคู่แข่ง (Competitor) จะต้องสร้างความแตกต่างด้านต้นทุน (cost differentials) ใครสามารถทำต้นทุนได้ต่ำกว่า จะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน



ภาพที่ 2.1 ความได้เปรียบในการแข่งขันด้วย 3 Cs'

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

สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านโลจิสติกส์

สามารถสร้างความได้เปรียบผ่านโลจิสติกส์ด้วยการสร้าง

- 1) ความได้เปรียบด้านคุณค่า (Value Advantage) และ
- 2) การสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost Advantage)

เพื่อเป้าหมาย คือ มอบคุณค่าแก่ลูกค้าที่เหนือกว่า ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า

ความได้เปรียบด้านคุณค่า (Value Advantage) ↑
 โลจิสติกส์ยกระดับโอกาส
 -บริการเฉพาะตัว
 -ความน่าเชื่อถือ
 -การตอบสนอง

	เป้าหมาย (Goal): คุณค่าของลูกค้าที่เหนือกว่า ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า

→ **ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost Advantage)**
 โลจิสติกส์ยกระดับโอกาส
 -การหมุนเวียนของทรัพย์สิน
 -การรวมกำหนดการ/การบูรณาการกำหนดเวลา
 -การใช้ความสามารถ

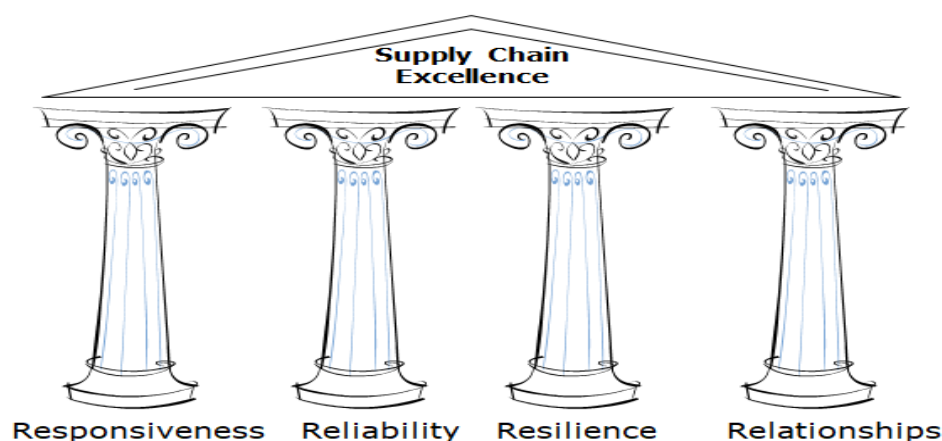
ภาพที่ 2.2 สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านโลจิสติกส์

ที่มา: Martin (2016)

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

การสร้างซัพพลายเชนที่เป็นเลิศด้วยกลยุทธ์ 4R

1. การตอบสนอง (Responsiveness) : แข่งขันตามเวลาปกติ แต่เน้นความคล่องตัว (agility)
2. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) : กระบวนการที่ไม่น่าเชื่อถือ ทำให้เกิดความแน่นอนและความแปรปรวนน้อยที่สุด เพิ่มความสามารถในการมองเห็น (visibility) เข้าไปในความไม่แน่นอน (uncertainty)
3. ความยืดหยุ่น (Resilience) : ตลาดที่ปั่นป่วนและผันผวนในปัจจุบัน ต้องการโซ่อุปทานที่สามารถจัดการกับสิ่งที่ไม่คาดคิดและที่ไม่ได้วางแผนไว้ได้ล่วงหน้า สามารถป้องกันจากเหตุการณ์วิกฤต หรือกู้คืน/ฟื้นคืน หลังเผชิญเหตุการณ์วิกฤตได้โดยเร็ว
4. ความสัมพันธ์ (Relationships): เมื่อโซ่อุปทานมีความซับซ้อนมากขึ้น และเมื่อการจัดการ/ out-sourcing ต้องพึ่งพาซัพพลายเออร์เพิ่มมากขึ้น ความจำเป็นในการจัดการความสัมพันธ์ก็เพิ่มขึ้นตาม



ภาพที่ 2.3 กลยุทธ์ 4R สำหรับสร้างซัพพลายเชนที่เป็นเลิศ (supply chain excellence)

ที่มา: Martin (2016)

2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

จะต้องมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับ

1. การจัดตำแหน่งธุรกิจ (Business Alignment) คือ แผนกลยุทธ์ต้องตอบสนององวิสัยทัศน์ทางธุรกิจและเป้าหมายทางธุรกิจ

2. ต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) คือ กลยุทธ์ที่ใช้ต้องแสวงหาประโยชน์ และใช้เป็นเครื่องมือสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ

3. ต้องมีการจัดการทรัพยากร (Resource Management) ของบริษัทที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทรัพยากรด้านไอที ระบบสารสนเทศ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูล และเครือข่ายการสื่อสาร

“การวางแผนเชิงกลยุทธ์ จุดประสงค์เพื่อใช้เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจ (Business Driven) ดังนั้นการวางแผนจึงจำเป็นต้องใช้ “วิสัยทัศน์ทางธุรกิจ” ร่วมกับ “แนวทางการขับเคลื่อนทางธุรกิจ”

ตัวอย่าง: SCM ของบริษัทบริษัท TU



วิสัยทัศน์
การเป็นผู้นำทางด้านอาหารทะเลที่นำเชือกที่สุดในโลก ตลอดจนใส่ใจดูแลทรัพยากรต่างๆ เพื่อรักษาให้คงไว้แก่คนรุ่นหลัง
พันธกิจ
การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมอาหารทะเล และสร้างความแตกต่างที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริโภค ลูกค้า และแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจ
เป้าหมาย
บริษัทมีเป้าหมายรายได้ที่ 8 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 2563 และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ ต้องมีการพัฒนาแผนงานสำหรับรองรับทั้งโอกาสและความท้าทายในอนาคต ควบคู่กับความต้องการพื้นฐานในการดูแลการค้าสินค้าขององค์กรด้วยความรอบคอบ กลยุทธ์หลักสำคัญสำหรับการพัฒนาของกลุ่มขององค์กรประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ดังนี้
<ol style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">1. บวคลรรบ <li style="width: 50%;">2. การพัฒนาที่ยั่งยืน <li style="width: 50%;">3. ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน <li style="width: 50%;">4. การควบรวมและการซื้อกิจการ <li style="width: 50%;">5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับโลก <li style="width: 50%;">6. กลยุทธ์การจัดหาวัตถุดิบ

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัท

(หน่วย: ล้านบาท)					
งวดงบการเงิน ณ วันที่	งบปี 55 31/12/2555	งบปี 56 31/12/2556	งบปี 57 31/12/2557	งบปี 58 31/12/2558	ไตรมาส2/59 30/06/2559
บัญชีทางการเงินที่สำคัญ					
สินทรัพย์รวม	94,758.65	108,290.28	115,442.66	111,477.01	114,312.39
หนี้สินรวม	54,415.01	64,943.17	67,975.75	62,851.48	65,514.96
ส่วนของผู้ถือหุ้น	37,215.43	39,536.38	43,665.38	45,787.49	44,113.73
มูลค่าหุ้นที่เรียกชำระแล้ว	1,147.59	1,147.59	1,192.95	1,192.95	1,192.95
รายได้รวม	107,748.96	114,453.09	122,893.20	127,239.87	66,696.95
กำไรสุทธิ	4,693.74	2,852.83	5,091.58	5,302.47	2,757.87

ผลประกอบการทางการเงินของบริษัทในระยะเวลา 5 ปี

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัท TU ควรจะระบบกลยุทธ์ใดมาใช้เพื่อจัดการ SCM เพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานทางธุรกิจของบริษัท ให้บรรลุผลสำเร็จเป้าหมาย

ณัฏภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

TU ในปัจจุบัน 2565/2022

วิสัยทัศน์องค์กร

มุ่งมั่นสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจอาหารทะเลที่นำเชือถือที่สุดของโลก ตลอดจนใส่ใจดูแลและรักษาทรัพยากรต่างๆ เพื่อรักษาให้คงไว้แก่คนรุ่นหลัง

พันธกิจองค์กร

มุ่งมั่นสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมอาหารทะเล และสร้างความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นจริงต่อผู้บริโภค ลูกค้า และแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจ

เป้าหมายองค์กร

เรามุ่งสร้าง "การมีคุณภาพที่ดี และท้องทะเลที่อุดมสมบูรณ์" โดยให้ความสำคัญกับสุขภาพ และความเป็นอยู่ที่ดีผ่านผลิตภัณฑ์ทุกประเภทของเรา เราจะสร้างการเติบโต และความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจหลักของเรา อีกทั้งขยายไปยังธุรกิจใหม่ที่น่าสนใจ เราจะเดินหน้าขับเคลื่อนอุตสาหกรรมนี้ในด้านความยั่งยืน ในขณะที่เดียวกันเราจะดึงดูดผู้ที่มีความสามารถให้มาร่วมงานกับเรา และรักษาบุคลากรเหล่านั้นไว้

Note: กลยุทธ์อะไรที่แฝงอยู่ในเป้าหมายองค์กร?

งวดงบการเงิน ณ วันที่	งบปี 61 31/12/2561	งบปี 62 31/12/2562	งบปี 63 31/12/2563	ไตรมาส3/64 30/09/2564	
บัญชีทางการเงินที่สำคัญ					Covid-19 เป็นปัจจัยลบทางเศรษฐกิจ
สินทรัพย์รวม	141,916.08	141,909.05	144,574.67	161,686.67	
หนี้สินรวม	95,422.04	90,114.09	88,838.02	103,173.64	
ส่วนของผู้ถือหุ้น	43,233.47	48,423.20	52,185.26	56,924.07	
มูลค่าหุ้นที่เรียกชำระแล้ว	1,192.95	1,192.95	1,192.95	1,192.95	
รายได้รวม	135,306.36	128,445.70	134,111.99	103,131.34	
กำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมอื่น	1,417.29	740.41	-527.49	1,402.49	
กำไรสุทธิ	3,256.21	3,815.88	6,246.09	6,082.55	มีกำไรมาโดยตลอด
กำไรต่อหุ้น (บาท)	0.68	0.80	1.26	1.26	แสดงถึงผลการดำเนินงานแข็งแกร่ง

Source: <https://www.thaiunion.com/th/about/vision>

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

แบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์ของบริษัท (Strategy Plan)

แผนกลยุทธ์ 5 ปี บริษัท.....

พ.ศ. 256x – 256x

วิสัยทัศน์

.....
.....

พันธกิจ

.....
.....
.....

เป้าหมาย

.....
.....
.....

กลยุทธ์ที่นำมาใช้

.....
.....
.....

การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท

จุดแข็ง (Strengths: S) 1. 2. 3.	จุดอ่อน (Weaknesses: W) 1. 2. 3.
โอกาส (Opportunities: O) 1. 2. 3.	ภัยคุกคาม (Threats: T) 1. 2. 3.

การวางแผนรายการกลยุทธ์

กลยุทธ์ จุดประสงค์ และวิธีการ

กลยุทธ์ที่ 1

จุดประสงค์

รายละเอียด/วิธีการ

.....

.....

งานโครงการ (ที่จะดำเนินการภายใต้กลยุทธ์)

โครงการที่ 1 ชื่อโครงการ.....

โครงการที่ 2 (ถ้ามี)

โครงการที่ 3 (ถ้ามี)

ตาราง: สรุปแผนรายกลยุทธ์ (Strategy Plan)

ชื่อกลยุทธ์	จุดประสงค์	รายละเอียด/วิธีการ	งานโครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	KPI	ผู้รับผิดชอบ

2.3 กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และคุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า

กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

8 กลยุทธ์ (Porter, 1985) ได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านต้นทุน (Cost Strategies) หรือ การเป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership) เช่น สายการบิน low cost นำระบบ IS มาใช้ คือ ระบบจองตั๋วล่วงหน้าออนไลน์ ทำให้ลดต้นทุนการจ้างพนักงานจำนวนมาก จึงสามารถให้บริการในราคาถูกลงได้

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เช่น การสร้างความแตกต่างด้วยคุณภาพที่เหนือกว่า เช่น ผลิตภัณฑ์ซักผ้าเพียงแค่นี้ไม่ต้องขยี้ให้เปลืองแรง น้ำยาปรับผ้านุ่มหอมยาวนาน 7 วัน ซึ่งนำเทคโนโลยีการผลิตเข้ามาปรับใช้ หรือการสร้าง ความแตกต่างด้วยเทคโนโลยี เช่น บริการโทรพนยาฆ่าแมลง 8 ไร่ ภายใน 10 นาที ราคาถูก ซึ่งระบบ IT ที่นำมาใช้คือ AI ควบคุมอุปกรณ์

3. กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation Strategies) เป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ในการผลิตสินค้า การปฏิบัติงาน หรือการให้บริการลูกค้า เช่น คลังสินค้าของอาลีบาบาใช้หุ่นยนต์แทนคน ประเทศญี่ปุ่นจำหน่ายหุ่นยนต์สำหรับเป็นเพื่อนคนชรา หุ่นยนต์ต้อนรับและให้ข้อมูลในโรงแรม การขนส่งสินค้าใช้เทคโนโลยีควบคุมอุณหภูมิหลายระดับภายในรถบรรทุกหนึ่งคัน เป็นต้น

4. กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategies) เป็นการเจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเฉพาะ และนำเสนอสินค้า/บริการ ที่มีคุณภาพแก่เฉพาะกลุ่มลูกค้าไฮเอนด์ หรือนำเสนอสินค้าราคาถูกร่วมกับกลุ่มลูกค้าระดับล่าง เป็นต้น ตัวอย่างเช่น กระเป๋าแอร์เมสกับกลุ่มลูกค้าไฮเอนด์ บริการขนส่งของบริษัท DHL กับลูกค้าที่ต้องการคุณภาพสูงแม้จะราคาแพง และบริการขนส่งของบริษัท HAVI สำหรับลูกค้ากลุ่มธุรกิจอาหารที่เน้นขนปรับอุณหภูมิ ทั้งนี้ ระบบ IS ที่นำมาใช้ เช่น e-Purchasing, e-Collaboration, e-Marketing และ e-Catalog

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

5. กลยุทธ์การขยายธุรกิจและเติบโต (Growth Strategies) ขยายสาขาจำนวนมากเพื่อให้ครอบคลุมการจัดจำหน่ายสินค้าทั่วประเทศ หรือทั่วโลก แต่กลไกธุรกิจของบริษัทลูกจำนวนมากเพื่อทำธุรกิจที่เอื้อประโยชน์ระหว่างบริษัทแม่และบริษัทลูก เช่น การขยายจำนวนสาขาของ 7-11 ในประเทศแถบเอเชีย ทั้งนี้ ระบบ IS ที่นำมาใช้ เช่น SCM และ ERP

6. กลยุทธ์สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance Strategies) เพื่อประโยชน์ร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย โดยเลือกใครเป็นพันธมิตรนั้นอาจเป็นพันธมิตรในระยะสั้น หรือระยะยาว และจะต้องบริหารความสัมพันธ์ระหว่างกันได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ ระบบ IS ที่นำมาใช้ เช่น e-Purchasing, SRM และ EDI

7. กลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพภายใน (Improve Internal Efficiency Strategies) ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กร การได้รับรองมาตรฐาน เป็น GMP , ISO การได้รับรางวัล เช่น ครีเจันท์ Brand มีการปรับปรุงประสิทธิภาพภายในอย่างหนักจาก แบรินด์ใกล้ตายสู่ยอดขายถล่มทะลวง สามารถปรับราคาขายจากสินค้าราคา 18 บาท เป็น 280 บาท ทั้งนี้ ระบบ IS ที่นำมาใช้ เช่น Collaboration System, e-Marketing

8. กลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) Strategies) การดูแลลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อรักษาลูกค้าให้ภักดีในแบรนด์สินค้า ให้ลูกค้าผูกติดกับสินค้าและบริการไม่เปลี่ยนใจไปใช้บริการจากคู่แข่ง ทั้งนี้ ระบบ IS ที่นำมาใช้ เช่น CRM Software

กลยุทธ์ในการตอบสนองต่อแรงกดดันขององค์กร

-ระบบกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด (Market share) เจรจาต่อรองกับคู่แข่งหลายเออร์ได้ดีกว่า หรือสามารถหยุดคู่แข่งได้

-ความพยายามปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นจุดมุ่งหมายในการพัฒนาและเพิ่มคุณภาพผลผลิตขององค์กร ซึ่งสามารถใช้กลยุทธ์

1. ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต (Improved productivity)
2. ระบบทันเวลาพอดี (Just-in-Time: JIT)
3. การจัดการคุณภาพรวม (Total quality management (TOQ))
4. การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management: KM)
5. การจัดการข้อมูลองค์กร (Managing enterprise data)
6. นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovation and creativity)
7. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management)
8. การบริการลูกค้า (Customer service)

การป้องกันการถูกคัดลอก ลอกเลียนแบบ และการถูกตามทันในความฉลาดในการแข่งขัน

ระบบเชิงกลยุทธ์ อาจถูกลอกเลียนแบบและตามทันภายใน 5 ปี บริษัทสามารถแก้ปัญหานี้ได้ด้วยการพยายามหนีไปข้างหน้าเพื่อก้าวนำคู่แข่ง พัฒนาระบบและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อเป็นผู้นำอยู่เสมอ แต่ไม่ว่าจะพยายามหลีกเลี่ยงหรือไม่เร็วก็ช้า ก็จะถูกตามทันในที่สุดเพราะทุกองค์กรจะพยายามปรับตัวเพื่อความฉลาดในการแข่งขัน

การป้องกัน

- ★ Software และระบบสารสนเทศ สามารถป้องกันการถูกคัดลอกและลอกเลียนแบบได้การจดลิขสิทธิ์
- ★ เทคโนโลยี อุปกรณ์ หรือสิ่งประดิษฐ์ สามารถป้องกันได้โดยการจดสิทธิบัตร

โลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์

โลจิสติกส์ (Logistics) เป็นงานบริการ/ธุรกิจบริการ เกี่ยวข้องกับ 4 งานหลัก ๆ ได้แก่

งานโลจิสติกส์	ตัวอย่าง กลยุทธ์ที่นำมาใช้
1.การรวบรวม/การจัดซื้อ-จัดหา (Procurement)	กลยุทธ์การจัดซื้อแบบรวมศูนย์ Centralized Purchasing
2.การจัดเก็บ/การจัดการคลังสินค้าและการเก็บรักษา (Warehousing and Maintenance)/การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management)	กลยุทธ์ Just-in-Time
3. การเคลื่อนย้าย/ขนส่ง (Transportation)	กลยุทธ์การติดตามสินค้าแบบ Real Time
4.การกระจาย (Distribution)	กลยุทธ์ Cross-docking

การใช้กลยุทธ์กับ 7 องค์ประกอบของโลจิสติกส์

1. การบริการลูกค้า (Customer Service) เช่น กลยุทธ์ e-Service
 2. การประมวลผลคำสั่งซื้อของลูกค้า (Order Processing) เช่น กลยุทธ์ Online Processing /OLAP
 3. การสื่อสารระหว่างกันในการส่งผ่านการกระจายสินค้า (Distribution Communication) เช่น เทคโนโลยี Real Time
 4. การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control) เช่น กลยุทธ์เทคนิค FIFO, Zero Stock
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

5. การคาดการณ์อุปสงค์ (Demand Forecasting) เช่น กลยุทธ์ Big Data Analysis
6. กระบวนการขนส่ง (Traffic and Transportation) เช่น กลยุทธ์ Green Transportation/ SMART Transport
7. การบริหารคลังสินค้า (Warehousing and storage) เช่น กลยุทธ์คลังสินค้าอัตโนมัติ

**โลจิสติกส์ย้อนกลับ เช่น กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการทำงานแบบ BPI (Business Process Improvement)

ซัพพลายเชนเชิงกลยุทธ์

SC เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับ “การบริหารวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์และบริการ (Products and Service)

การเลือกใช้กลยุทธ์ในแต่ละงานของ SC

1. จัดหาวัตถุดิบ (Procurement) เช่น กลยุทธ์ SRM
- *2. การผลิตและประกอบ (Manufacturing and Assembly) หรือ การแปรรูปวัตถุดิบเป็นสินค้าสำเร็จรูป (Transform raw materials into finished goods) เช่น กลยุทธ์ซอฟต์แวร์สนับสนุนการทำงาน MRP, ERP, ระบบโรงงานสำรอง ,กลยุทธ์ Outsourcing
3. การจัดการคลังสินค้า เช่น
4. การติดตามสินค้าคงคลัง เช่น
5. การจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า เช่น
6. การส่งมอบผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าผ่านระบบการกระจายสินค้าทุกช่องทาง เช่น
7. การตลาด (Marketing) เช่น กลยุทธ์การตลาดออนไลน์ , Website, Auction
8. การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) เช่น กลยุทธ์ Alliance/Partner ร่วมออกแบบผ่านโปรแกรม 3D ต่างสถานที่ต่างเวลา, กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา, กลยุทธ์นวัตกรรม
9. การเงิน (Finance) เช่น กลยุทธ์การเงินสำรองและกันสภาพคล่อง

คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า

การนำกลยุทธ์มาใช้ นอกจากจะเพื่อการแข่งขันให้อยู่รอดได้ในธุรกิจแล้ว กลยุทธ์นั้นก็ควรที่จะที่มอบประโยชน์และให้คุณค่าสายตาของลูกค้าด้วย เช่น

- การยกระดับการให้บริการลูกค้า เช่น บริการผ่านช่องทางออนไลน์แบบ Interactive บริการลูกค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง ลูกค้าไม่ต้องเดินทาง และประหยัดค่าใช้จ่าย สามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้

ทันเวลา หรือ การติดตามสถานะสินค้าได้ด้วยตนเอง หรือ บริการตอบคำถามและคลายข้อสงสัยแก่ลูกค้าได้อย่างทันทีทันใด

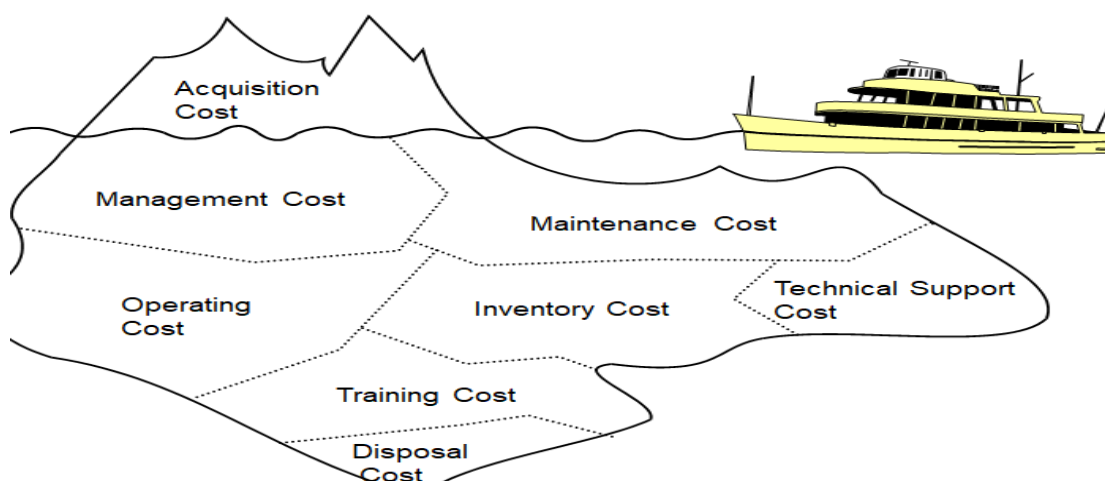
- ลูกค้ามีจ่ายถูกลง ขณะที่คุณภาพของสินค้าและบริการสูงขึ้น
- ไม่ผลักภาระค่าใช้จ่ายให้แก่ลูกค้า เช่น ในกระบวนการส่งคืนสินค้า

โลจิสติกส์และคุณค่าของลูกค้า (Logistics and customer value)

ต้นทุนรวมของการเป็นเจ้าของ ประกอบด้วยต้นทุน 8 ชนิด

1. ต้นทุนการได้มา (Acquisition Cost)
2. ต้นทุนการจัดการ (Management Cost)
3. ต้นทุนการดำเนินงาน (Operating Cost)
4. ต้นทุนค่าบำรุงรักษา (Maintenance Cost)
5. ต้นทุนสินค้าคงคลัง (Inventory Cost)
6. ต้นทุนค่าฝึกอบรม (Training Cost)
7. ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการกำจัด (Disposal Cost)
8. ต้นทุนค่าสนับสนุนด้านเทคนิค (Technical Support Cost)

การที่ผู้ประกอบการจะแข่งขันได้หรือสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จะต้องทำต้นทุนให้ได้ต่ำกว่า เพื่อมอบมูลค่าแก่ลูกค้า (customer value) ในระดับที่เหนือกว่า (ถูกกว่าและดีกว่า)

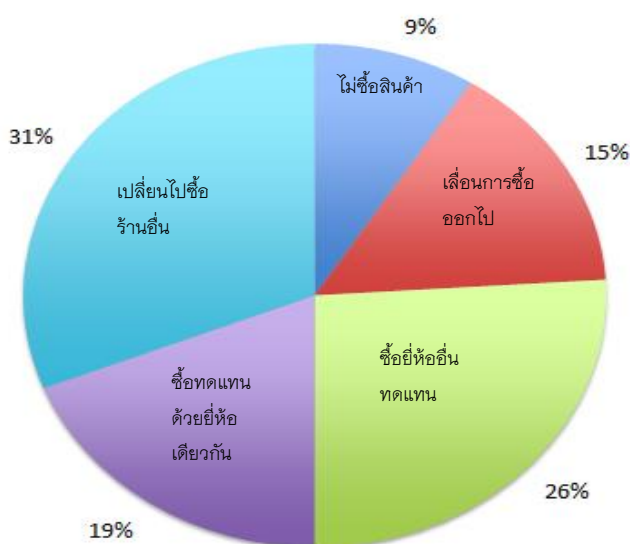


ภาพที่ 2.4 ต้นทุนรวมของการเป็นเจ้าของ
ที่มา: Martin (2016)

พฤติกรรมนักช้อปเมื่อเจอสินค้าหมด (Shopper behaviour when faced with a stock-out)

นอกจากการแข่งขันหรือสู้กันด้วยต้นทุนต่ำ ที่นำไปสู่การตั้งราคาขายในราคาที่ถูกว่าแล้ว ผู้ประกอบการยังต้องมี “ความพร้อม” ในการบริหารสต็อกสินค้าไม่ให้สินค้าขาดมือหรือมีจำนวนไม่เพียงพอต่อการขาย โดยผลวิจัย พบว่า หากสินค้าขาดจะส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้ซื้อขณะเลือกซื้อคือ

เปลี่ยนไปซื้อร้านอื่น	31%
ซื้อยี่ห้ออื่นทดแทน	26%
ซื้อทดแทนด้วยยี่ห้อเดียวกัน	19%
เลื่อนการซื้อออกไป	15%
ไม่ซื้อสินค้า	9%



ภาพที่ 2.5 พฤติกรรมนักช้อปเมื่อเจอสินค้าหมด

ที่มา: Martin (2016)

2.4 การสร้างกลยุทธ์โลจิสติกส์ ซัพพลายเชน ที่ตอบสนองเร็ว

(Creating the responsive supply chain)

การสร้างกลยุทธ์โลจิสติกส์ ซัพพลายเชน ที่ตอบสนองเร็ว สามารถสร้างได้โดยใช้แนวคิด “ความคล่องตัว (Agility)” ซึ่งเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง ที่ถูกนำมาใช้เป็นกลยุทธ์โลจิสติกส์ และซัพพลายเชน เพื่อการตอบสนองเร็ว แนวคิดของความคล่องตัว เป็นวิธีการสำหรับจัดการการเปลี่ยนแปลงการตอบสนองต่อลูกค้าที่เพิ่มขึ้น และการเรียนรู้ความผันผวนในตลาด ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปรับปรุงการแข่งขันของบริษัท ผ่านการใช้ความรู้และใช้ประโยชน์จากตลาด สร้างโอกาสทำกำไร ในสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน ในยุคของโลกธุรกิจที่บริษัทไม่ได้แข่งขันกันโดยลำพัง ความคล่องตัวจึงเป็นความสามารถที่สำคัญเพื่อความอยู่รอด (Gligor and Holcomb, 2012) และการปรับปรุงผลการดำเนินงานของบริษัท ผ่านการสร้างฐานตลาดที่แข็งแกร่งนั้น ต้องเน้นความพยายามในการตอบสนองและปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของลูกค้าและตลาด ให้มีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยสินค้าคุณภาพ ในเวลาและราคาที่เหมาะสม ซึ่งมีนักวิจัยได้กำหนดคำนิยามของความคล่องตัวโซ่อุปทาน (Supply Chain Agility: SCA) เพื่อการตอบสนองเร็ว ไว้ดังนี้

ผู้วิจัย	คำนิยาม Agility
Wieland and Wallenburg (2013)	เป็นความสามารถเชิงรับที่นำไปใช้สำหรับการสื่อสารกับซัพพลายเออร์หรือผู้ซื้อ การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ ความสามารถในการมองเห็น (Visibility) การวางแผนความหลากหลายของสินค้า (Assortment planning) การผลิตตามสั่ง (Make-to-order) หรือการเลื่อนออกไป (Postponement)
Gligor and Holcomb (2012)	แนวคิดของความคล่องตัว เป็นวิธีการสำหรับจัดการการเปลี่ยนแปลงการตอบสนองต่อลูกค้าที่เพิ่มขึ้น และการเรียนรู้ความผันผวนในตลาด ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปรับปรุงการแข่งขันของบริษัท ผ่านการใช้ความรู้และใช้ประโยชน์จากตลาด สร้างโอกาสทำกำไร ในสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน ในยุคของโลกธุรกิจที่บริษัทไม่ได้แข่งขันกันโดยลำพัง ความคล่องตัวจึงเป็นความสามารถที่สำคัญเพื่อความอยู่รอด
Carvalho et al. (2011)	เป็นโซ่อุปทานที่มีความรวดเร็ว เน้นการตอบสนองอย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงของตลาด
Charles et al. (2010)	ความคล่องตัวโซ่อุปทาน เป็นความสามารถในการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นของอุปสงค์และอุปทาน หรือ

ผู้วิจัย	คำนิยาม Agility
	สิ่งแวดล้อม ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดความยืดหยุ่น (Flexibility) การตอบสนอง (Responsiveness) และ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของโซ่อุปทาน
Li et al. (2009)	ความคล่องตัวขององค์กร คือ ผลจากการบูรณาการการเตรียมความพร้อมเพื่อเปลี่ยนแปลงโซ่อุปทานทั้งในแง่ของโอกาสและความท้าทาย โดยใช้ความสามารถของทรัพยากรตอบสนองทั้งเชิงรุกหรือเชิงรับ ในเวลาที่เหมาะสม และมีความยืดหยุ่น
Braunscheidel and Suresh (2009)	ความสามารถของบริษัท ทั้งภายในองค์กรและการร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการปรับตัว หรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง
Swafford et al. (2006)	ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ หรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด
Ismail and Sharifi (2006)	ศักยภาพของโซ่อุปทาน รวมถึงสมาชิกทั้งหมดที่จัดขบวนเครือข่ายได้อย่างรวดเร็ว และดำเนินงานแบบพลวัตต่อความต้องการของลูกค้าที่ผันแปร
Conboy and Fitzgerald (2004)	การเตรียมความพร้อมอย่างต่อเนื่องขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทั้งเชิงรุกหรือเชิงรับ ผ่านวิธีการที่มีคุณภาพสูง
Lee (2004)	ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วกับสิ่งที่ไม่คาดคิด หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอุปสงค์และอุปทาน

โดยสรุป “**ความคล่องตัว (Agility)**” หมายถึง ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่ออุปสงค์ของลูกค้าที่ผันผวน, ทั้งในแง่ของบริการ, คุณภาพ, ราคา, ปริมาณและความหลากหลาย หรือสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะ ต่อตลาดที่ปั่นป่วนในเวลาที่เหมาะสม, ประสานการทำงานร่วมกันภายในองค์กรและภายนอกเครือข่ายโซ่อุปทาน สร้างมิติทางกลยุทธ์ที่ท้าทาย เพื่อฉกฉวยโอกาสทำกำไรและบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน, และเพิ่มคุณค่าในสายตาของลูกค้า

อย่างไรก็ตาม แนวคิด Agility เหมาะกับการนำมาประยุกต์ใช้กับผลิตภัณฑ์นวัตกรรมที่มีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้น มีความหลากหลายสูง และอุปสงค์ผันผวน (Fisher, 1997) เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอในธุรกิจแฟชั่นในประเทศที่ต้องตอบสนองต่อตลาดและอุปสงค์ของลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Watchravesringkan et al., 2010) รวมถึงใช้กับธุรกิจอาหารที่มีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้น (Tiemann et al., 2012) และยังพบการนำมาใช้กับภาคอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาในช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เพื่อสร้างโซ่อุปทานที่ยั่งยืน (Xia and Tang, 2011) ตลอดจนนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการจัดการพอร์ตทำเรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ด้านการบริหารจัดการพนักงาน ค่าใช้จ่าย และเวลา (Paixão and Marlow, 2003), นำมาใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองลูกค้า (Vinodh and Chintha, 2011) และพบผู้วิจัยเพียงไม่กี่รายที่ประยุกต์ใช้ความคล่องตัวกับกลยุทธ์การจัดการ (Khan K et al., 2009)

โดยสามารถสรุปองค์ประกอบของที่มาแนวคิด Agility ได้ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบของที่มาแนวคิด Agility

การสร้างโซ่อุปทานที่ตอบสนองเร็ว (responsive supply chain)

ควรเลือกใช้แนวคิดใดระหว่าง Agile กับ Lean

แนวคิด Lean ทำงานได้ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมที่มีปริมาณมาก (เช่น การผลิตปริมาณมาก) ความหลากหลายต่ำ (เช่น ผลิตภัณฑ์ชนิดเดียว) และคาดการณ์ได้ (เช่น มีความแน่นอน ชัดเจน)

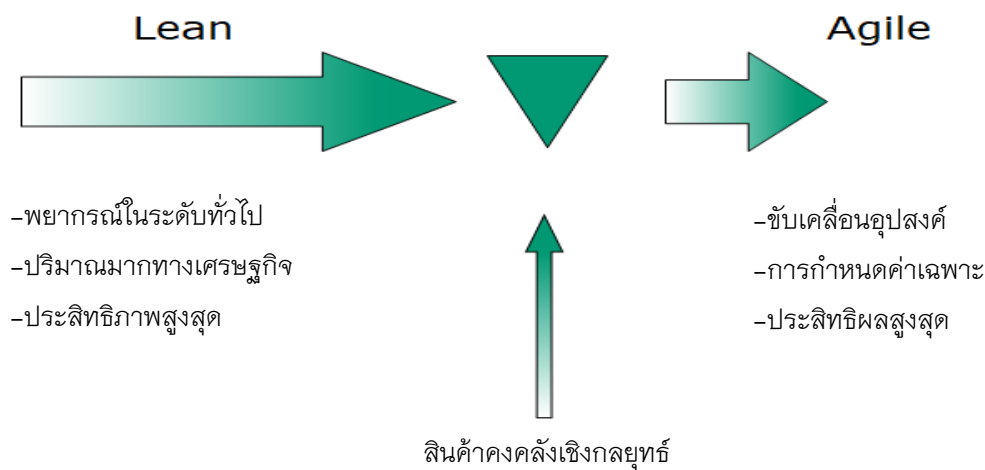
แนวคิด Agility จำเป็นต้องใช้แนวคิดนี้ เมื่ออยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่คาดไม่ถึง ซึ่งมีความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายสูง อุปสงค์ผันผวน

Supply characteristics	Long lead times	Lean Plan and <u>optimise</u>	Hybrid De-couple through postponement
	Short lead times	Kanban Continuous replenishment	Agile Quick Response
		Predictable	Unpredictable
Demand characteristics			

ภาพที่ 2.8 กลยุทธ์ทั่วไปของโซ่อุปทาน (Generic supply chain strategies)
ที่มา: Martin (2016)

จุดแยกส่วน (decoupling point) ระหว่างการเลือกใช้กลยุทธ์ Lean และ Agile

จุดแยกส่วน (decoupling point) ระหว่างการเลือกใช้กลยุทธ์ Lean และ Agile จะส่งผลต่อการจัดการสินค้าคงคลังเชิงกลยุทธ์ (Strategic Inventory) ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 จุดแยกส่วน (decoupling point) ระหว่างการเลือกใช้สองกลยุทธ์
ที่มา: Martin (2016)

2.5 กลยุทธ์การจัดการเวลานำ (Strategic lead-time management)

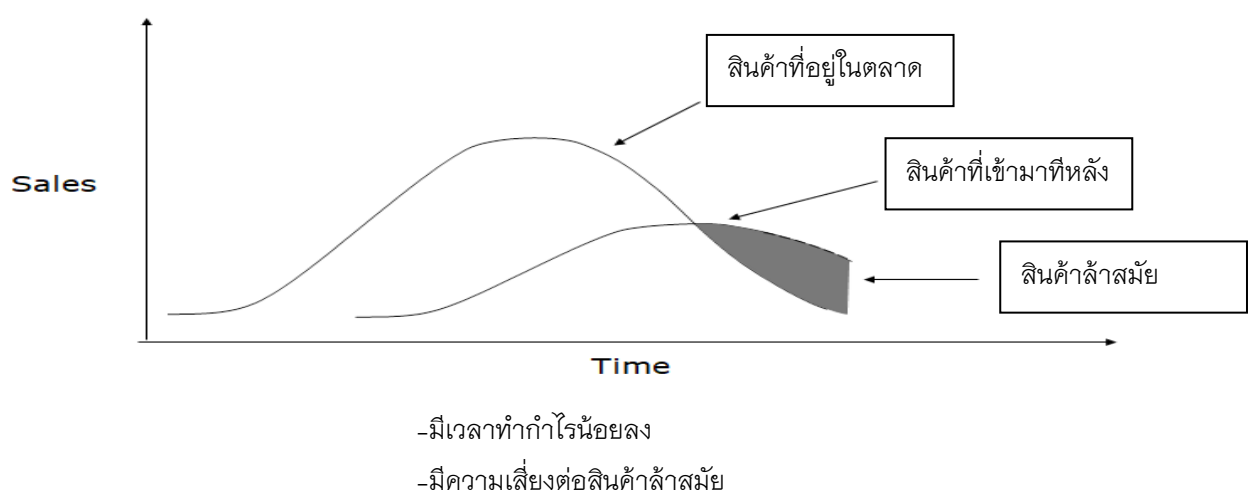
เวลานำ lead-time คือ ระยะเวลาตั้งแต่ลูกค้ามีคำสั่งซื้อจนกระทั่งลูกค้าได้รับสินค้า ซึ่งหากสามารถปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานเพื่อลดเวลา ก็จะทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าเร็วขึ้น ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าตามมา โดย ระดับการให้บริการ (Service level) ของบริษัทด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มักจะชี้วัดด้วย ต้นทุน (Cost) และเวลานำ (Lead time) เป็นสำคัญ จึงจำเป็นต้องเพิ่มความเร็วในการตอบสนองบนพื้นฐานเวลานำที่สั้นลง ลดรอบเวลาและเวลานำ

พัฒนาการทำงานของบริษัทซึ่งความสำเร็จเกิดได้ด้วยการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูง (Mehrjerdi, 2009) เช่น ลดเวลานำเพื่อการแข่งขัน สินค้าคงคลังลดลง นำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพระดับโลก ลดกระบวนการและความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์

ดังนั้น เวลา (Time) ในการให้บริการลูกค้า จึงมักหมายถึงการที่บริษัทใช้เวลาสั้นลง ทำงานได้เร็วขึ้น หรือลดเวลานำได้ดีขึ้น เช่น ลูกค้าหรือตัวแทนจำหน่ายใช้เวลารอคอยสั้นลงในการสั่งซื้อสินค้า

การจัดการเวลานำเชิงกลยุทธ์ คือ “วงจรชีวิตที่สั้นลง ทำให้เวลาที่มีความสำคัญ” โดยให้วิเคราะห์ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของแต่ละกิจกรรมในโลจิสติกส์และซัพพลายเชน หากกิจกรรมใดใช้เวลาระยะเวลานานหลายวัน หรือหลายชั่วโมง ให้พิจารณาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านเวลา ลดเวลาในแต่ละขั้นตอน เพื่อผลักดันและส่งมอบสินค้าเข้าสู่วงจรการตลาดเพื่อขายได้เร็วที่สุด ทั้งนี้ สินค้าที่มีเวลานำยาวนาน (Long Lead-time) จะเสียเปรียบในการแข่งขัน

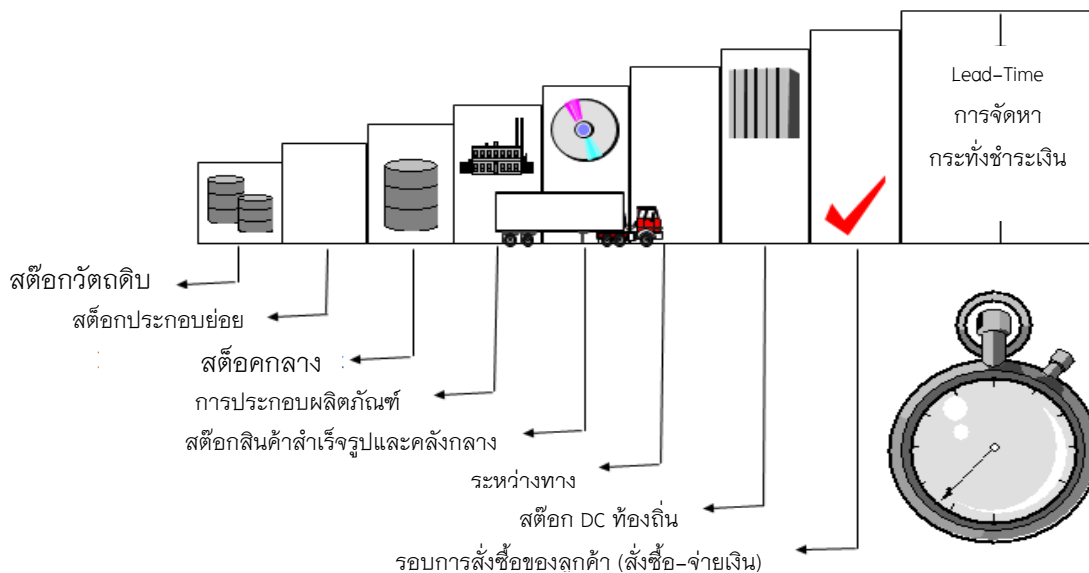
การขายสินค้าในตลาดมีการแข่งขันสูง หากผู้ซัพพลายใช้เวลาำนาน (Long Lead-time) ในการจรรการผลิตสินค้าและบริการ จะส่งผลให้สินค้าเข้ามาในตลาดล่าช้า/มาทีหลัง จะส่งผลเสียตามมา คือ มีเวลาทำกำไรน้อยลง และเพิ่มความเสี่ยงต่อสินค้าล้าสมัย



ภาพที่ 2.10 วงจรชีวิตที่สั้นลง ทำให้เวลาที่มีความสำคัญ

ที่มา: Martin (2016)

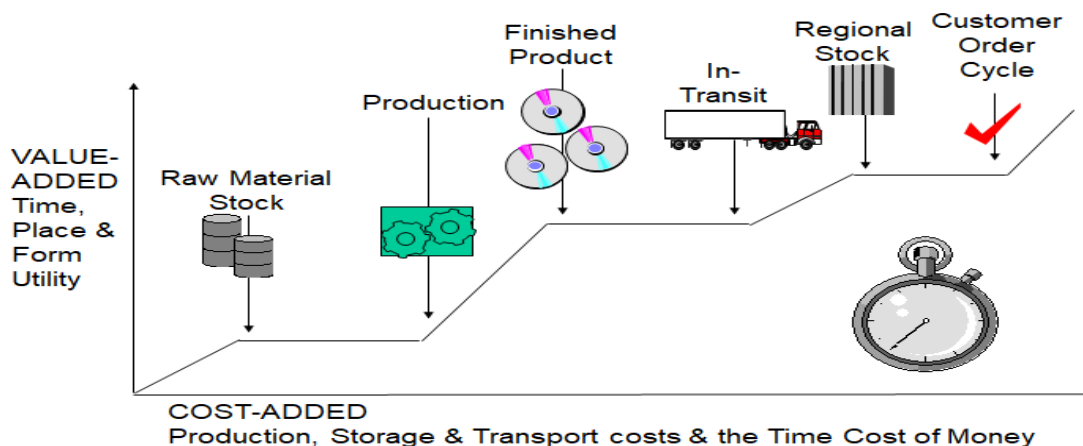
กิจกรรมที่ใช้เวลานาน (Long Lead-time)



ภาพที่ 2.11 กิจกรรมที่ใช้เวลานาน

ที่มา: Martin (2016)

กิจกรรมที่ต้นทุนเพิ่ม (add cost) และกิจกรรมที่มูลค่าเพิ่ม (add value)



ภาพที่ 2.12 กิจกรรมที่เพิ่มต้นทุน (add cost) และกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่า (add value)

ที่มา: Martin (2016)

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

แบบฝึกหัด

1. วิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสียของ กลยุทธ์โลจิสติกส์ ต่อไปนี้

งานโลจิสติกส์	กลยุทธ์ที่นำมาใช้	ข้อดี (ประโยชน์)	ข้อเสีย	วิธีการนำมาใช้
1.การรวบรวม/การจัดซื้อ-จัดหา (Procurement)	กลยุทธ์การจัดซื้อแบบรวมศูนย์			
2.การจัดเก็บ/การจัดการคลังสินค้าและการเก็บรักษา (Warehousing and Maintenance) /การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management)	กลยุทธ์ Just-in-Time			
3. การเคลื่อนย้าย/ ขนส่ง (Transportation)	กลยุทธ์การติดตามสินค้าแบบ Real Time			
4.การกระจาย (Distribution)	กลยุทธ์ Cross-docking			

2. สืบค้นข้อมูลตามหัวข้อที่กำหนดต่อไปนี้ แล้วทำการสรุปและอภิปราย

-การสร้างกลยุทธ์ ซัพพลายเชน ที่ตอบสนองเร็ว Creating the responsive supply chain ทำอย่างไรจึงจะ “ตอบสนองเร็ว” ผลัก Product and Service ออกสู่ตลาดได้เร็วขึ้น

-กลยุทธ์การจัดการเวลานำ Strategic lead-time management ยกตัวอย่างธุรกิจที่ลด lead-time ได้ดี

เอกสารอ้างอิง

ชนงกรณ์ กุลทลบุตร. (2559). การจัดการระหว่างประเทศ (ฉบับปรับปรุงใหม่) (International Management). สำนักพิมพ์จุฬาราชมนตรี: กรุงเทพฯ. ปีที่ 13.

วิกิพีเดีย. (2559). เลตเตอร์ออฟเครดิต. สืบค้นจาก <https://th.wikipedia.org>. วันที่สืบค้น 2559, พฤษภาคม 20.

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- ธนาคารกสิกรไทย. (2559). ลินเชื่อเพื่อการค้าระหว่างประเทศ. สืบค้นจาก www.kasikornbank.com/inter-trade-trust-receipt. วันที่สืบค้น 2559, พฤษภาคม 20.
- WICE Logistics. (2017). Bill of Lading. Accessed at www.wice.co.th, available 2016, May 20.
- Martin, C. (2016). Logistics & Supply Chain Management (5th Edition), *FT Publishing Financial Times*, UK.
- MakeWebEasy. (2015). ปาล้อมเมือง กลยุทธ์การตลาดที่ควรรู้. สืบค้นจาก www.makewebeasy.com/blog/2015/07. วันที่สืบค้น 2559, เมษายน 24.
- GAD TOWN. (2015). โดรน (Drone) เริ่มใช้ส่งพัสดุที่สวีตเซอร์แลนด์แล้ว", สืบค้นจาก www.gadtown.com/blog/2015/07/09, วันที่สืบค้น 2559, เมษายน 24.
- Ponsignon F., P.A. Smart and R.S. Maull. (2011). Service delivery system design: characteristics and contingencies, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 324–349.
- Khan K, A., Bakkappa, B., Metri, B.A. and Sahay, B.S. (2009). Impact of agile supply chains' delivery practices on firms' performance: Cluster analysis and validation, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 41–48.
- Guiffrida, A.L. and Jaber, M.Y. (2008). Managerial and Economic Impacts of Reducing Delivery Variance in the Supply Chain, *Applied Mathematical Modeling*, Vol. 32 No. 10 , pp. 2149–2161.
- Guiffrida, A.L. and Nagi, R. (2006). Cost characterizations of supply chain delivery performance, *Int. J. Production Economics*, Vol. 102, pp. 22–36.
- Wisner, J.D., Keong Leong, G. and Tan, K–C. (2005). Principles of supply chain management: A balanced Approach, *Thomson Corporation*, South–Western.
- Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, *New York: The Free Press*.
- Ohmae, K., *The Mind of the Strategist*, Penguin Books, 1983

บทที่ 3

การวางแผนและกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

หัวข้อ

- 3.1 การวางแผนกลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชน
- 3.2 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- 3.3 การจัดทำแผนกลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชน (Logistics and Supply Chain Strategy Plan)
- 3.4 กรณีศึกษา: การวางแผนกลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชน
- 3.5 กรณีศึกษา: การวางแผนนโยบายธุรกิจ
- 3.6 กรณีศึกษา: โครงสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการแข่งขัน

3.1 การวางแผนกลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชน

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) คือ กระบวนการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทำการวางแผนอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Processes) 5 ขั้นตอน

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- 2) กำหนดภารกิจหลักหรือพันธกิจ (Mission)
- 3) กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา (Goal)
- 4) กำหนดประเด็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy)
- 5) กำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนา

ทั้งนี้ การวางแผนกลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชน จะใช้รูปแบบเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) และขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Processes) 5 ขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้น แล้วทำการเจาะจงลงไปในแต่ละลักษณะงาน/กิจกรรมของโลจิสติกส์และซัพพลายเชน หรือเป็นการวางแผนทั้งองค์กรรวม

ตัวอย่างเช่น กลยุทธ์บริหารการจัดการโลจิสติกส์อย่างชาญฉลาด (SMART LOGISTICS)

กลยุทธ์ SMART LOGISTICS ประกอบด้วย 4 งาน

1. บริหารการจัดการโลจิสติกส์คลังสินค้าสมัยใหม่
2. เทคนิคการบริหารสินค้าคงคลัง
3. กลยุทธ์ลดต้นทุนการเคลื่อนย้ายและการขนส่ง
4. ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานการจัดการโลจิสติกส์

1. บริหารการจัดการคลังสินค้าสมัยใหม่

วัตถุประสงค์

1. เพื่อลดต้นทุนด้านการผลิตและขนส่ง: ผลิตและขนส่งในปริมาณมาก
2. เพื่อถ่วงดุลอุปสงค์และอุปทาน: สินค้าตามฤดูกาล สินค้าที่มีราคาไม่แน่นอน
3. เพื่อช่วยกระบวนการผลิต: ช่วยผลิตได้ต่อเนื่อง สินค้าที่ต้องการการเพาะหรือปอม
4. เพื่อช่วยลดกระบวนการตลาด: ลดเวลาการส่งมอบ ลดการเสียโอกาส ตอบสนองความต้องการของลูกค้าการคำนวณความต้องการเนื้อที่เก็บสินค้า

การคำนวณความต้องการเนื้อที่เก็บสินค้า

การออกแบบคลังให้ได้ผลต่อคำนวณความต้องการเนื้อที่เก็บสินค้า โดยจัดสรรเนื้อที่อย่างรอบคอบและเกิดประโยชน์มากที่สุด ไม่ให้เนื้อที่เสียเปล่า โดยมีปัจจัยที่ใช้ในการคำนวณความต้องการเนื้อที่เก็บสินค้า ดังนี้

- ปริมาณของสินค้าที่จะเก็บ พิจารณาปริมาณของยอดขายที่จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่งๆ ว่ามีความคงที่หรือค่อนข้างจะเปลี่ยน
- ลักษณะเฉพาะของสินค้าที่จะเก็บ
- อุปกรณ์สำหรับการลำเลียงขนถ่าย
- ลักษณะของการเก็บรักษาสินค้า

การบริหารบุคลากรในคลังสินค้า

- กำหนดเป้าหมาย
- วิธีการดำเนินการ
- พิจารณาให้คำแนะนำ
- เลือกวิธีการสื่อสาร เบา หรือ หนัก
- ติดตามความคืบหน้า ประเมินผล
- แนะนำ หากต้องมีการแก้ไข
- พิจารณาเหตุของความล้มเหลว
- ติดตามความคืบหน้า ประเมินผล

Warehouse Management System: WMS

เป็นระบบโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยบริหารการจัดการโลจิสติกส์ระบบคลังสินค้า ที่ครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ในคลังสินค้า ได้แก่ การรับสินค้า (Receiving) การจัดเก็บ (Putaway) และการจัดและการเติมสินค้า (Picking & Replenishment)

2. เทคนิคการบริหารสินค้าคงคลัง

- 1) **ระยะเวลา:** สินค้าที่สั่งมา จะมีความสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้รวดเร็วเพียงใด
- 2) **ต้นทุน:** จะต้องใช้เงินเท่าไรที่จะซื้อสินค้ามาเพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้มากขึ้น
 - ต้นทุนที่ใช้ซื้อสินค้าเพื่อขาย (Costs of Acquiring)
 - ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา (Costs of Holding)
- 3) **การบริการ:** สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น

การบริหารคลังสินค้าและสินค้าคงคลังด้วยหลักการ ABC Analysis (Always Better Control)

ส่งผลให้มีประสิทธิภาพในการจัดวางสินค้า ช่วยลดต้นทุนการขนถ่ายสินค้าด้านแรงงานและเวลาที่ใช้ มีหลักการ ดังนี้

- สินค้าที่ขายดี - ไม่ดี จะมีตำแหน่งการวางต่างกัน
- สินค้าที่ขายดี อยู่ใกล้ประตูเข้าออก เพื่อสะดวกในการขนถ่าย
- สินค้าที่ขายไม่ดี จะเก็บด้านหลัง เพราะไม่ค่อยมีการขนถ่ายสินค้า
- สินค้าที่มีขนาดใหญ่ ขนถ่ายลำบาก จะเก็บใกล้ประตู

3. กลยุทธ์ลดต้นทุนการเคลื่อนย้ายและการขนส่ง

การจัดสรรพื้นที่เก็บสินค้าช่วยลดต้นทุน ตัวอย่างการจัดสรรพื้นที่ดังนี้

Fixed Storage

- สถานที่จัดเก็บถูกกำหนดชัดเจน
- ขนาดของพื้นที่จัดเก็บจะต้องเพียงพอเพื่อรองรับปริมาณสินค้าคงคลังของสินค้านั้นๆ
- ต้นทุนการเคลื่อนย้ายสินค้าต่ำ
- ต้นทุนของสถานที่จัดเก็บสูง

Randomized Storage

- สามารถจัดเก็บได้ทุกที่
- ที่จัดเก็บสินค้าทั้งหมดต้องเพียงพอในการรองรับปริมาณสินค้าทุกรายการ
- ต้นทุนของสถานที่จัดเก็บต่ำ
- ต้นทุนการเคลื่อนย้ายสินค้าสูง

Class-based Storage

- สามารถจัดเก็บได้ทุกที่ภายในโซนที่กำหนด
- ที่จัดเก็บสินค้าในแต่ละโซนต้องเพียงพอเพื่อรองรับปริมาณสินค้าในโซนนั้นๆ
- ต้นทุนของสถานที่จัดเก็บและการเคลื่อนย้ายสินค้าปานกลาง

4. ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานการจัดการโลจิสติกส์

KPIs หมายถึง ดัชนีหรือพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติที่สำคัญที่สามารถวัดได้ และสามารถแสดงหรือบ่งชี้ถึงความสำเร็จของการดำเนินงาน

ลักษณะของการวัดผลที่ดี

- เฉพาะเจาะจง
- สามารถวัดได้
- สามารถบรรลุผลสำเร็จได้
- มีความเป็นจริง
- มีระยะเวลาของการใช้งาน

หัวข้อในการวัด KPI ในงานคลังสินค้า				
กิจกรรม	การเงิน	ศักยภาพ	คุณภาพ	Cycle Time
การรับ	ต้นทุนการรับ ต่อรายการการรับ	จำนวนการรับสินค้า ต่อคนต่อชั่วโมง	เปอร์เซ็นต์ความถูกต้อง ของการรับสินค้า	Receipts Processing Time Per Receipt
การเก็บ	ต้นทุนการเก็บ ต่อรายการเก็บ	จำนวนการเก็บสินค้า ต่อคนต่อชั่วโมง	เปอร์เซ็นต์ความถูกต้อง ของการเก็บสินค้า	Putaway Cycle Time (Per Putaway)
การจัดเก็บ	ต้นทุนการจัดเก็บสินค้า ต่อจำนวนสินค้า	ความถูกต้อง ของการจัดเก็บ	เปอร์เซ็นต์ไอเคชชั่น หรือพื้นที่ว่าง	Inventory Days on Hand
การจัด	ต้นทุนการจัด ต่อจำนวนสินค้าที่จัด	จำนวนการจัดสินค้า ต่อคนต่อชั่วโมง	เปอร์เซ็นต์ความถูกต้อง ของการจัดสินค้า	Order Picking Cycle Time (Per Order)
Shipping	Shipping Cost Per Customer Order	จำนวนการส่งมอบสินค้า ต่อคนต่อชั่วโมง	เปอร์เซ็นต์ความถูกต้อง ของการส่งสินค้า	Warehouse Order Cycle Time

ที่มา: <https://www.mmthailand.com/smart-logistics-การจัดการโลจิสติกส์/>

3.2 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย

3.2.1 เป้าหมายโลจิสติกส์

- 1) ความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า (Speed Delivery)
- 2) การไหลลื่นของสินค้า (Physical Flow)
- 3) การไหลลื่นของข้อมูลข่าวสาร (Information Flow)
- 4) การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของตลาด (Market Demand)
- 5) ลดต้นทุนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเกี่ยวกับสินค้าและการดูแลและขนส่งสินค้า (Cargoes Handling & Carriage Cost)

6) เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของการแข่งขัน (Core Competitiveness)

3.2.2 เป้าหมายด้านการขนส่ง

1) เพื่อลดต้นทุน ถือเป็นเป้าหมายขอดนียมของการจัดการด้านโลจิสติกส์ทุกกิจกรรม รวมทั้งการขนส่งด้วย ผู้ประกอบการมักจะตั้งเป้าหมายเป็นอันดับแรกว่าเมื่อมีการจัดการการขนส่งที่ดี จะต้องช่วยลดต้นทุนของธุรกิจลงได้ โดยอาจจะเป็นค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าแรงงาน หรือค่าบำรุงรักษา รถบรรทุก

2) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน บริษัทขนส่งอาจตั้งเป้าหมายว่าเมื่อมีการจัดการการขนส่งที่ดีด้วยจำนวนทรัพยากรที่เท่าเดิม ประสิทธิภาพการทำงานจะสูงขึ้น เช่น จำนวนรถบรรทุกและพนักงานเท่าเดิม แต่ส่งสินค้าให้ลูกค้าได้มากขึ้น เป็นต้น

3) เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า บริษัทขนส่งอาจตั้งเป้าหมายว่าเมื่อจัดการการขนส่งได้ดีข้อตำหนิตีเดียจากลูกค้าจะลดน้อยลงจนหมดสิ้นไป ทำให้ลูกค้ามีความพอใจในบริการที่ได้รับและยังคงใช้บริการของบริษัทต่อไปในภายภาคหน้า

4) เพื่อลดระยะเวลา บริษัทขนส่งอาจตั้งเป้าหมายว่าเมื่อมีการจัดการการขนส่งที่ดีจะสามารถส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งรวดเร็วกว่าคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ของตนก็จะออกสู่ตลาดได้เร็วและแพร่หลายมากกว่าคู่แข่ง

5) เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม เป็นไปได้เช่นกันว่าบริษัทขนส่งอาจตั้งเป้าหมายว่าเมื่อมีการจัดการการขนส่งที่ดีจะสามารถสร้างรายได้เพิ่มให้แก่บริษัท ไม่ว่าจะเป็นจากกลุ่มลูกค้าเดิมที่ยอมจ่ายแพงขึ้นเพื่อแลกกับบริการที่รวดเร็วขึ้น พิเศษขึ้นหรือละเอียดถูกต้องมากขึ้น หรือรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่ที่เข้ามาใช้บริการ

6) เพื่อเพิ่มกำไร ไม่บ่อยนักที่เราจะได้ยินว่าบริษัทขนส่งลงทุนปรับปรุงระบบการจัดการหรือลงทุนในระบบการจัดการใหม่เพื่อต้องการเพิ่มผลกำไรของบริษัท โดยมากจะมองว่ากำไรเป็นผลพลอยได้จากการที่การจัดการไปลดต้นทุนลง มุมมองเพื่อหวังเพิ่มกำไรเป็นสิ่งท้าทายฝีมือผู้บริหารมากกว่า เพราะว่าเป็นการพิจารณาสองทางไปพร้อมๆ กัน คือ สร้างรายได้เพิ่มและลดต้นทุน ซึ่งไม่ใช่เรื่องที่จะทำได้ง่ายๆ สำหรับบริษัทขนส่งโดยทั่วไป

7) เพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการทำงาน อาจจะไม่ใช่ว่าเป้าหมายหลักสำหรับบริษัทขนส่งในการลงทุนปรับปรุงระบบการจัดการการขนส่ง แต่ก็มีความสำคัญไม่น้อย บริษัทขนส่งหลายแห่งแสดงสถิติของช่วงเวลาต่อเนื่องที่ไม่มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นให้พนักงานได้รับทราบโดยทั่วกันและพยายามกระตุ้นให้พนักงานช่วยกันรักษาสถิตินั้นให้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ที่มา: <https://www.facebook.com/logistics2014/posts/874613089349119/>

3.3.3 เป้าหมายซัพพลายเชน

เป้าหมาย 7 ด้าน ในการจัดการ Supply Chain ใน 7 ด้านนี้สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1: กลุ่มที่มุ่งเน้นตอบสนองต่อลูกค้า

1. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) คือ ความสามารถในการส่งมอบวัตถุดิบ/สินค้า/งาน /บริการ ได้ตรงเวลา ครบถ้วน ถูกต้อง คุณภาพดี

2. ความรวดเร็วในการตอบสนอง (Responsiveness) คือ ระยะเวลาในการดำเนินงานที่รวดเร็วในแต่ละกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงาน

3. ความคล่องตัว (Agility) คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนตามปริมาณความต้องการที่เพิ่มขึ้น/ลดลง โดยมีผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนก่อให้เกิดความเสียหายของการดำเนินงานน้อย

กลุ่มที่ 2: กลุ่มที่มุ่งเน้นตอบสนองต่อองค์กร

4. รายได้ (Revenue) คือ ความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดรายได้ขึ้นภายใน Supply Chain โดยการนำความคาดหวังความพึงพอใจหรือความประทับใจของลูกค้าเปลี่ยนเป็นรายได้ขององค์กร

5. ต้นทุน (Cost) คือ ความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งควรจะมีสัดส่วนที่ต่ำเมื่อเทียบกับรายได้ที่ได้รับกลับมา

6. ประสิทธิภาพในการจัดการสินทรัพย์ (Asset Management Efficiency) คือความสามารถในการจัดการสินทรัพย์ทั้งสินทรัพย์หมุนเวียน และสินทรัพย์ถาวรเพื่อก่อนให้เกิดรายได้สำหรับองค์กร รวมทั้งความสามารถในการเปลี่ยนเงินให้เป็นเงินได้อย่างรวดเร็ว

กลุ่มที่ 3: กลุ่มที่มุ่งเน้นการสร้างความยั่งยืน (Sustain)

7. การสร้างความยั่งยืน (Sustainable) คือ มุ่งเน้นการสร้างองค์กรสู่ความยั่งยืน นอกเหนือจากการตอบสนองต่อลูกค้าและองค์กร แต่จำเป็นต้องตอบสนองปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น พนักงาน ผู้รับเหมา (Supplier) สังคม โดยการลดการสร้างมลภาวะสู่สิ่งแวดล้อม การตอบแทนหรือสร้างประโยชน์สู่สังคม-ชุมชน การปฏิบัติต่อแรงงาน-ผู้รับเหมาที่เป็นธรรมและเท่าเทียมกัน เป็นต้น

ที่มา: <https://naitakeab.wordpress.com/2017/03/19/เป้าหมาย-7-ด้าน-กระบวนการ-/>

3.3 การจัดทำแผนกลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชน (Logistics and Supply Chain Strategy Plan)

การจัดทำแผนกลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชน สามารถจัดทำให้ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

แบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์ของบริษัท
แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี บริษัท.....
พ.ศ. 256x – 256x

1. วิสัยทัศน์

.....
.....

2. พันธกิจ

.....
.....
.....
.....

3. เป้าหมาย

.....
.....
.....
.....

4. กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

5. วิเคราะห์ SWOT ของบริษัท

จุดแข็ง (S) 1. 2. 3.	จุดอ่อน (W) 1. 2. 3.
โอกาส (O) 1. 2. 3.	ภัยคุกคาม (T) 1. 2. 3.

ประเด็นกลยุทธ์ (ที่ระบุไว้ในข้อ 4)

1. ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1
2. เป้าประสงค์/เป้าหมาย/จุดประสงค์ (ของกลยุทธ์นี้).....
3. วิธีการ (วิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุผล)
 1. ปรับปรุงและพัฒนา.....
 2. ปรับปรุงและพัฒนา.....
4. งาน/โครงการ (ที่จะรองรับวิธีการตามข้อ 3)
 1. งาน/โครงการ.....
 2. งาน/โครงการ.....

ตาราง: การวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์	เป้าหมาย	วิธีการ (วิธีการปฏิบัติเพื่อ บรรลุผล)	โครงการ (ที่จะรองรับตาม วิธีการ)	รายละเอียด (ของโครงการ)	ปี/ ระยะเวลาที่ดำเนิน	งบประมาณ (บาท)	การวัดผล (ความสำเร็จของ โครงการ) KPI	ผู้รับผิดชอบ โครงการ	หมายเหตุ

ตัวอย่างที่ 1

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของบริษัท
แผนกลยุทธ์ 5 ปี บริษัท.....UU.....
พ.ศ. 2562 – 2566

Step1: วิสัยทัศน์ (Vision)

การเป็นผู้นำทางด้านอาหารทะเลที่นาเชื่อถือที่สุดของโลก ตลอดจนใส่ใจดูแลทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อรักษาให้คงไว้แก่คนรุ่นหลัง

Step2: พันธกิจ (Mission)

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมอาหารทะเล และสร้างความแตกต่างที่ดีให้เกิดขึ้นจริงต่อผู้บริโภค ลูกค้า และแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจ

Step 3: เป้าหมาย (Goal)

บริษัทมีเป้าหมายรายได้ที่ 8 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 2563 และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ ต้องมีการพัฒนาแผนงานสำหรับรองรับทั้งโอกาสและความท้าทาย ควบคู่กับความต้องการพื้นฐานในการดูแลการดำเนินงานขององค์กรด้วยความรอบคอบ

Step 4: กลยุทธ์ Strategy

กลยุทธ์หลักสำคัญสำหรับการพัฒนากลุ่มขององค์กร ประกอบด้วย

1. นวัตกรรม
2. การพัฒนาที่ยั่งยืน
3. ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน
4. การควบคุมและการซื้อกิจการ
5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับโลก
6. กลยุทธ์การจัดหาวัตถุดิบ

Step 5: วิเคราะห์ SWOT ของบริษัท	
จุดแข็ง (S) 1. บริษัทมีความแข็งแกร่งทางการเงิน 2. บริษัทมีศักยภาพในการบริหารธุรกิจที่แข็งแกร่ง 3. บริษัทมีเครือข่ายทางธุรกิจจำนวนมาก	จุดอ่อน (W) 1. ยังจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของพนักงานผู้ สากล 2. จำเป็นต้องลงทุนเทคโนโลยีการผลิตและระบบ สารสนเทศเพิ่มเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน 3. ระบบวางแผนและป้องกันความเสี่ยง จะต้องทำ ให้รัดกุมรอบคอบมากขึ้น
โอกาส (O) 1. มีโอกาสขยายตลาดไปยังทวีปอื่น ๆ นอกเหนือจากยุโรป 2. อาหารทะเลมีความต้องการสูง จึงมีโอกาขยาย และส่งออกได้อีก 3. สามารถเพิ่มกำลังการผลิตหรือขยายฐานการ ผลิตเพื่อแปรรูปและส่งออกได้มากขึ้น	ภัยคุกคาม (T) 1. คู่แข่งที่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ มีจำนวนมาก 2. สถานการณ์การค้าทางธุรกิจมีความผันผวนและมี ปัจจัยลบค่อนข้างมาก 3. การถูกแย่งตลาดบางส่วนจากคู่แข่งชั้นรายใหม่

Step 6: ประเด็นกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ (ที่ระบุไว้ในข้อ 4)
1. ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1: นวัตกรรม 2. เป้าประสงค์/เป้าหมาย/จุดประสงค์: สร้างนวัตกรรมใหม่ด้านอาหาร 3. วิธีการ (วิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุผล) 1. พัฒนาอาหารพร้อมทาน ยืดอายุการเก็บรักษายาวนาน 5 ปี 2. พัฒนานวัตกรรมอาหารทางการแพทย์ สำหรับผู้ป่วยโรคมะเร็ง และเบาหวาน 3. ปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมการผลิต 4. งาน/โครงการ (ที่จะรองรับวิธีการตามข้อ 3) 1. โครงการพัฒนาอาหารพร้อมทาน ยืดอายุการเก็บรักษายาวนาน 5 ปี 2. โครงการพัฒนานวัตกรรมอาหารทางการแพทย์ สำหรับผู้ป่วยโรคมะเร็ง และเบาหวาน 3. โครงการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมการผลิต

รายละเอียดโครงการ (ตามข้อ 4)

1. ชื่อโครงการ...โครงการพัฒนาอาหารพร้อมทาน ยืดอายุการเก็บรักษายาวนาน 5 ปี...
2. ปีที่ดำเนินการ....2565.....
3. งบประมาณ.....2 ล้านบาท.....
4. KPI (เชิงปริมาณ)...
 - 1) จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น 200 รายต่อปี
 - 2) รายได้เพิ่มขึ้น 80 ล้านบาทต่อปี.....KPI (เชิงคุณภาพ)..
 - 1) ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้บริโภคเกินกว่า 85%.....
 - 2) เพิ่ม Market share 15%.....
 - 3) สินค้าเป็นที่รู้จักและได้รับการตอบรับสูงเกินกว่า 20%.....
5. ผู้รับผิดชอบ.....ผู้จัดการแผนกออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์...

ตัวอย่างที่ 2

การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Plan)

แผนกลยุทธ์ 5 ปี บริษัท.....ABC.....

พ.ศ. 2562 – 2566

Step1: วิสัยทัศน์ (Vision)

การเป็นผู้นำทางด้านการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางเรือและเครื่องบิน ที่น่าเชื่อถือที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

Step2: พันธกิจ (Mission)

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมขนส่งและโลจิสติกส์ และสร้างความแตกต่างที่ดี ให้เกิดขึ้นจริงต่อลูกค้าผู้ประกอบการธุรกิจทุกระดับ

Step3: เป้าหมาย (Goal)

บริษัทมีเป้าหมายรายได้ 2,000 ล้านบาท ในปี 2563 และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ บริษัทมี การพัฒนาแผนงานที่รองรับทั้งโอกาสและความท้าทาย ควบคู่กับการดำเนินงานด้วยความรอบคอบ

Step4: กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ (Strategy)

กลยุทธ์หลักสำคัญสำหรับพัฒนาองค์กร

- 1.....นวัตกรรม.....
- 2.....การปรับปรุงประสิทธิภาพภายในเพื่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน.....
- 3.....การพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับโลก.....

Step 5: การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท

<p>จุดแข็ง (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พนักงานมีทักษะและความเชี่ยวชาญในอาชีพสูง 2. มีความแข็งแกร่งทางการเงิน 3. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ประกอบการและมีเครือข่ายทางธุรกิจจำนวนมาก 	<p>จุดอ่อน (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. พนักงานขาดทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะการพูดและเขียน 2. เทคโนโลยีระบบขนส่งที่มียังค่อนข้างจำกัด 3. กองเรือและเครื่องบินขนส่งมีจำนวนจำกัด
<p>โอกาส (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความต้องการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศมีมาก 	<p>ภัยคุกคาม (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. คู่แข่งภายนอกมีจำนวนมาก

<p>2. ได้รับสิทธิพิเศษและการส่งเสริมจากภาครัฐ</p> <p>3. ผู้ประกอบการไทยเปิดการค้าขายกับประเทศใหม่ ๆ มากขึ้น ทำให้มีโอกาสเพิ่มเส้นทางการขนส่ง</p>	<p>2. มีความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราสูง</p> <p>3. ลูกค้านำเข้าเปลี่ยนแปลงคำสั่งซื้อ</p>
--	--

Step 6: ประเด็นกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และมาตรการ

ประเด็นกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ที่ 1 ...นวัตกรรม.....

เป้าประสงค์/เป้าหมาย (ของกลยุทธ์นี้) ..สร้างความแตกต่างในการให้บริการลูกค้าและสร้างความแตกต่างในการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ.....

วิธีการ (วิธีการปฏิบัติ/สิ่งที่จะทำ และนำมาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์)

1. นวัตกรรมบริการให้บริการลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการทุกระดับ
2. นวัตกรรมขนส่งอัจฉริยะ

งาน/โครงการ

1.โครงการ...พัฒนาระบบคำนวณค่าระวางสินค้าอัตโนมัติสำหรับบริการลูกค้าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจปีที่ดำเนินการ....2562.....

งบประมาณ.....1 ล้านบาท.....

KPI (เชิงปริมาณ)...

- 1) จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น 200 รายต่อปี
- 2) รายได้เพิ่มขึ้น 800 ล้านบาทต่อปี.....

(เชิงคุณภาพ)..ความพึงพอใจของลูกค้าที่รับบริการร้อยละ 85.....

ผู้รับผิดชอบ.....ผู้จัดการแผนการตลาดและผู้จัดการแผนกไอที....

3.4 กรณีศึกษา: การวางแผนกลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชน

บริษัท บีจิสติกส์จำกัด (มหาชน)

ข้อเท็จจริงและเหตุผล : บริษัทมีแผนขยายการลงทุนเพิ่มในธุรกิจหลักของบริษัท ได้แก่ การซื้อรถบรรทุกเพิ่ม และสร้างคลังสินค้าของบริษัทเพิ่ม เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าและปริมาณความต้องการที่เติบโตขึ้น นอกจากนี้บริษัทมี แผนการลงทุนในโครงการด้าน Green Logistics อาทิเช่น โครงการศึกษาและพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีการขนส่ง โครงการปรับปรุงรถขนส่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ โครงการศึกษาและพัฒนา Warehouse Automation เป็นต้น นอกจากนี้บริษัทยังมีแผนการลงทุนในโครงการด้าน Green Utilities อาทิเช่น โครงการศึกษา พัฒนาเรื่องน้ำและพลังงานไฟฟ้า เพื่อเพิ่มคาร์บอนเครดิตและใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทและบริษัทย่อย บริษัทจึง มีความประสงค์ที่จะเพิ่มทุนของบริษัทอีกจำนวน 1,437 ล้านบาท จากเดิม 1,655 ล้านบาท เป็นทุนใหม่ 3,093 ล้านบาท

ณัฐภัทรธญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

วัตถุประสงค์ของการเพิ่มทุนและการใช้เงินทุนในส่วนที่เพิ่ม

เพิ่มทุน 958,554,366.77 บาท จะนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในเรื่องดังนี้

แผน (Plan)

วัตถุประสงค์ของการใช้เงิน	สัดส่วนการใช้เงิน (ร้อยละ)	ระยะเวลา ใช้เงิน
<p>1. เงินลงทุนสำหรับขยายกิจการ</p> <p>บริษัทมีแผนการในการลงทุนเพิ่มในธุรกิจหลัก ได้แก่ การซื้อรถบรรทุก เพิ่ม และสร้างคลังสินค้าของบริษัท เพิ่มเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าและ ปริมาณความต้องการที่เติบโตขึ้น</p> <p>นอกจากนั้นบริษัทมีแผนการเพิ่มทุนให้บริษัทย่อย เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจสินค้าที่บริษัทดำเนินการ</p>	30	2565 - 2569
<p>2. ลงทุนในโครงการด้าน Green Logistics</p>	30	2565 - 2569
<p>2.1 โครงการศึกษาและพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีการขนส่ง</p> <p>บริษัทมีแผนการลงทุนพัฒนาและสร้างยานยนต์ขนส่งอัจฉริยะ ที่ขับเคลื่อนและปฏิบัติการขนส่งโดยอัตโนมัติสำหรับการขนส่งภายในโรงงานอุตสาหกรรม โดยรายได้จะมาจากการขายและให้บริการยานยนต์ อัจฉริยะ ซึ่งปัจจุบันบริษัทมีการจัดตั้งหน่วยงานทางเทคโนโลยีร่วม พัฒนาและมีการว่าจ้างบริษัทแห่งหนึ่งที่มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบและผลิตหุ่นยนต์เป็นผู้ผลิต</p> <p>โดยบริษัทดังกล่าวจะเป็นผู้ผลิต ยานยนต์ขนส่งอัจฉริยะให้บริษัท รูปแบบของยานยนต์ได้รับการออกแบบ ให้เหมาะสมต่อการบริหารจัดการการขนส่งภายในโรงงานอุตสาหกรรม ทั้งนี้บริษัทมีเป้าหมายเป็นผู้นำตลาดรายต้น ๆ ของอุตสาหกรรมขนส่ง อัจฉริยะภายในโรงงานอุตสาหกรรมรายใหญ่ทั่วประเทศ บริษัทกำหนดแผนการเปิดให้บริการยานยนต์ขนส่งอัจฉริยะนำร่อง ภายในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2565 และจะเพิ่มจำนวนลูกค้าโรงงาน อุตสาหกรรมเพื่อหารายได้จากการขาย และให้บริการเพิ่มขึ้นตั้งแต่ ปลายปี พ.ศ. 2565 เป็นต้นไป</p> <p>รายได้จะมาจากการขายยานยนต์อัจฉริยะ และการให้บริการขนส่งวัตถุดิบและสินค้าภายในโรงงานอุตสาหกรรมและการนำข้อมูลที่มีการจัดเก็บจากการทำงานของยานยนต์อัจฉริยะนี้มาทำการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการขนส่งภายในโรงงานโดยใช้เทคโนโลยี Data Analytic ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการร่วมพัฒนาระหว่างบริษัทและบริษัทที่ว่าจ้าง</p> <p>สถานการณ์ปัจจุบัน</p>		

วัตถุประสงค์ของการใช้เงิน	สัดส่วนการใช้เงิน (ร้อยละ)	ระยะเวลา ใช้เงิน
<p>บริษัทได้ร่วมกับบริษัทที่ถูกว่าจ้างทำการวิจัย และบริษัทดังกล่าวได้ดำเนินการผลิตยานยนต์ขนส่งอัจฉริยะคันแรกเป็นยานยนต์ต้นแบบซึ่งสามารถทำงานในเชิงพาณิชย์เสร็จสิ้นแล้ว โดยบริษัทมีสัญญาฉบับกับบริษัทซันเทคเมทลส์ จำกัด ในการเริ่มให้บริการขนส่งภายในโรงงานโดยใช้ยานยนต์ขนส่งอัจฉริยะคันดังกล่าว เริ่มตั้งแต่เดือน มกราคม 2565 ความเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจของโครงการนี้อยู่ในระดับต่ำ ทั้งนี้เพราะกระแสของการกำหนดยุทธศาสตร์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของโรงงานต่าง ๆ กำลังเป็นประเด็นหลักของกลุ่ม ธุรกิจอุตสาหกรรมโรงงาน การวางตัวเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการให้บริการ ยานยนต์ขนส่งอัตโนมัติของบริษัท พร้อมกับการขยายความแข็งแกร่งใน การวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติการจากกลุ่มลูกค้าภายในโรงงานต่าง ๆ จะ เป็นองค์ความรู้หลัก (Knowledge Core Competency) ในการยกระดับ บริษัทให้เพิ่มบทบาททางธุรกิจเป็นที่ปรึกษาในการเพิ่มประสิทธิภาพใน การบริหารจัดการธุรกิจขนส่งภายในโรงงานให้กับกลุ่มลูกค้าใหม่ที่มี ขนาดใหญ่และมีจำนวนมากเหล่านี้</p>		
<p>2.2 โครงการปรับปรุงรถขนส่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p> <p>บริษัทมีแผนในการปรับปรุงรถบรรทุกที่มีอยู่ให้เป็นระบบ Electrical Vehicle (EV) โดยจะเริ่มต้นและทยอยปรับปรุงรถบรรทุกของบริษัท จากเครื่องยนต์ใช้น้ำมันเป็นรถไฟฟ้า EV ให้ครบทั้งหมดภายใน ปี พ.ศ. 2568 ซึ่งจะทำให้ลดต้นทุนการดำเนินการทันที กับทั้งจัดทำระบบการชาร์จและบริหารจัดการแบตเตอรี่สมบูรณแบบ เพื่อเป็นการลดต้นทุนการดำเนินการ และหารายได้ใหม่จากการเพิ่มค่าคาร์บอนเครดิต สำหรับการนำไปสร้างรายได้ และพัฒนาไปสู่การให้บริการบริหารจัดการ ระบบพลังงานไฟฟ้าให้กับธุรกิจขนส่งโดยรวมนอกเหนือจากการใช้ เทคโนโลยี EV ในการลดต้นทุนดำเนินการภายในบริษัท สถานการณ์ปัจจุบัน บริษัทมีกำหนดการปรับปรุงรถขนส่งหัวลากของบริษัทให้เป็นรถยนต์ที่ใช้พลังงานไฟฟ้าภายในไตรมาสที่สองของ ปี พ.ศ. 2568 กับมีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาการบริหารจัดการการปฏิบัติการทางธุรกิจเพื่อเพิ่มมูลค่าคาร์บอนเครดิตและดำเนินการทาง ธุรกิจในการหารายได้จากคาร์บอนเครดิต และมีการจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อเตรียมการจัดหาและลงทุนระบบบริหารจัดการแบตเตอรี่อัจฉริยะเพื่อ สนับสนุน</p>		

วัตถุประสงค์ของการใช้เงิน	สัดส่วนการใช้เงิน (ร้อยละ)	ระยะเวลา ใช้เงิน
<p>การปฏิบัติธุรกิจสำหรับการทำธุรกิจสนับสนุนธุรกิจขนส่งต่าง ๆ คาดว่า จะเริ่มมีรายได้จากการจำหน่ายคาร์บอนเครดิตกับการให้บริการ บริหารจัดการระบบไฟฟ้าให้กับธุรกิจขนส่งโดยรวมภายในช่วงต้นปี พ.ศ. 2568 ความเสี่ยงในการบรรลุเป้าหมายของโครงการนี้อยู่ในระดับที่ต่ำ ทั้งนี้ เพราะการดำเนินการของโครงการดังกล่าวเป็นแนวทางหลักในการดำเนินการของธุรกิจขนส่งโดยทั่วไปเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินการ บริษัทจึงเร่งลงทุนเพื่อเป็นผู้นำ และจะได้นำความเชี่ยวชาญในการ บริหารจัดการเพื่อกิจการของบริษัทไปสร้างเป็นบริการใหม่ให้กับกลุ่ม ธุรกิจขนส่งอื่น ๆ ซึ่งจะเป็นผลให้บริษัทสร้างความได้เปรียบในการเป็น ผู้นำธุรกิจก่อนคู่แข่งรายอื่น ๆ และสามารถเร่งสร้างพันธมิตรทาง ธุรกิจในวงกว้างเพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจ</p>		
<p>2.3 โครงการศึกษาและพัฒนา Warehouse Automation เป็นโครงการที่ได้รับการกำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์ต่อยอดจากโครงการ ศึกษาและพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีการขนส่ง โดยหน่วยงานวิจัยและ พัฒนาทางเทคโนโลยีขนส่งที่บริษัทจัดตั้งขึ้นร่วมกับบริษัทผู้เชี่ยวชาญที่ บริษัทว่าจ้างเพื่อผลิตยานยนต์อัจฉริยะ มีความรู้ความสามารถและ ประสบการณ์ในการผลิตระบบคลังสินค้าอัตโนมัติ (Warehouse Automation) ในการออกแบบและพัฒนาสายการผลิตและดำเนินการ ภายในโรงงานอุตสาหกรรม ร่วมกับการให้บริการยานยนต์อัจฉริยะ ภายในโรงงานอุตสาหกรรม เป็นธุรกิจการบริหารจัดการสินค้าภายใน คลังสินค้าหรือโรงงานแบบอัจฉริยะสมบูรณ์แบบ เป็นการลดแรงงานคน ใช้ศักยภาพของระบบหุ่นยนต์และยานยนต์อัตโนมัติเต็มรูปแบบ สถานการณ์ปัจจุบัน ขณะนี้บริษัทกับบริษัทหนึ่งที่เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ ถูกว่าจ้างเพื่อศึกษาและออกแบบระบบ อยู่ระหว่างศึกษาเรื่อง Warehouse Automation สำหรับใช้งานกับคลังสินค้าหรือโรงงาน อุตสาหกรรมหลากหลายประเภท โดยบริษัทมีกำหนดในการเริ่ม ให้บริการ Warehouse Automation ในช่วงปลายปี พ.ศ. 2565 แนวทาง ในการดำเนินธุรกิจ Warehouse Automation บริษัทจะติดตั้งและ ให้บริการเฉพาะระบบบริหารจัดการคลังสินค้าและโรงงานอัจฉริยะ เท่านั้น การสร้างอาคารเป็นหน้าที่ของลูกค้าความเสี่ยงของโครงการนี้ สามารถควบคุมได้เพราะจะเริ่มให้บริการ Warehouse Automation กับลูกค้าองค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการท าสัญญาว่าจ้างเท่านั้น ทั้งนี้</p>		

วัตถุประสงค์ของการใช้เงิน	สัดส่วนการใช้เงิน (ร้อยละ)	ระยะเวลา ใช้เงิน
บริษัทที่มีความมั่นใจในศักยภาพทางเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา สำหรับการตลาดมีความเป็นไปได้สูงเมื่อประเมิน จากกลุ่มพันธมิตร โรงงานอุตสาหกรรม โครงการด้าน Warehouse Automation จะเป็นการต่อยอดจากโครงการยานยนต์ขนส่งอัจฉริยะ ภายในโรงงาน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยเสริมที่จะขับเคลื่อนการเติบโตทางธุรกิจโครงการด้านนี้		
3. ลงทุนในโครงการด้าน Green Utilities	30	2565 – 2569
<p>3.1 โครงการศึกษาพัฒนาเรื่องน้ำและพลังงานไฟฟ้าเพื่อเพิ่มคาร์บอนเครดิต</p> <p>บริษัทมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ทางธุรกิจในการขยายศักยภาพและแนวทางในการหารายได้เพิ่มจากการลงทุนและบริหารจัดการการจัดสรร ทรัพยากรน้ำและพลังงาน โดยมีกลุ่มลูกค้าคือหน่วยงานผู้ให้บริการน้ำ และพลังงาน ซึ่งธุรกิจเป็นธุรกิจกระแสหลัก โดยประเด็นสำคัญด้านการเพิ่มคาร์บอนเครดิตจากการบริหารจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อ การอุปโภคบริโภคและการใช้งานในภาคอุตสาหกรรมกับการพัฒนา พลังงานทางเลือก ล้วนเกี่ยวเนื่องกับการเพิ่มคาร์บอนเครดิต ซึ่งเป็น รายได้สำคัญอีกประการหนึ่งที่บริษัทคำนึง และสัมพันธ์กับเป้าหมาย ของการลงทุนในโครงการด้าน Green Logistics อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริม จุดยืนทางธุรกิจของการเป็นผู้ประกอบการที่มีบทบาทในการลดมลพิษ ของโลก เนื่องจากปัจจุบัน บริษัทมีการลงทุนในธุรกิจการบริหารจัดการและ พลังงานอยู่แล้ว การลงทุนในโครงการด้าน Green Utilities จะเป็นการ ต่อยอดทั้งเพื่อเพิ่มมูลค่าของบริษัทและรายได้ในมุมของการเพิ่มคาร์บอน เครดิต ก็จะมีการนำเทคโนโลยี Automation ในการบริหารจัดการน้ำ และพลังงานเข้ามาเพิ่มในธุรกิจปัจจุบัน โดยบริษัทตั้งเป้าหมายของการ หารายได้เพิ่มจากการนำองค์ความรู้ในการบริหารจัดการน้ำและพลังงาน มาต่อยอดเพื่อบริหารจัดการและควบคุมการจัดเตรียม กักเก็บ และนำทรัพยากรทั้งสองประเภทนี้ มาเพื่อการจัดจำหน่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น</p> <p>นอกจากนั้นการบริหารจัดการพลังงานแบบ Green Utilities ยังมีความรวมถึงการลงทุนในเทคโนโลยีด้าน Battery Swapping ซึ่งจะเสริมกับโครงการปรับปรุงรถขนส่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อมในหัวข้อ 2.2 อีกด้วยสถานการณ์ปัจจุบัน บริษัทมีการตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาและกำหนดแผนเพิ่มรายได้และเพิ่มปริมาณ</p>		

วัตถุประสงค์ของการใช้เงิน	สัดส่วนการใช้เงิน (ร้อยละ)	ระยะเวลา ใช้เงิน
<p>ของน้ำและพลังงานที่ลงทุนอยู่ ทั้งพิจารณาเพิ่มแหล่งน้ำและแหล่งพลังงาน โดยให้ส่งเสริมทางธุรกิจกับ การบริหารจัดการคาร์บอนเครดิต โดยได้เริ่มศึกษาเพื่อพิจารณาการลงทุนในเทคโนโลยีพลังงานทางเลือก ประกอบด้วยโรงไฟฟ้าพลังงานขยะ โรงไฟฟ้าพลังแสงอาทิตย์แบบลอยน้ำ (Floating Solar) ให้เป็นการ เพิ่มความสามารถในการสร้างรายได้ให้กับธุรกิจพลังงานที่บริษัทมีการ ดำเนินการอยู่แล้ว บริษัทประเมินความเสี่ยงของการดำเนินโครงการไว้ต่ำ เนื่องจากเป็นการต่อยอดบนทรัพยากรทั้งน้ำและพลังงานที่บริษัทลงทุนไว้แล้ว เป็นการต่อยอดเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการให้เกิดรายได้เพิ่ม และเป็นแรงให้เกิดมูลค่าคาร์บอนเครดิตที่เป็นปัจจัยสำคัญและมีมูลค่าทางด้านธุรกิจ และยังเสริมกับการลงทุนในโครงการทางด้าน Green Logistics ของ บริษัทกับทั้งยังเป็นการขยายฐานลูกค้าของบริษัทอีกด้วย</p>		
4. เงินทุนหมุนเวียนของบริษัท และบริษัทย่อย	10	2565 - 2569

ที่มา: บริษัท บีจิสติกส์จำกัด (มหาชน). (2565). หนังสือเชิญประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 1/2565 (ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์). 11 มกราคม 2565. <https://www.begistics.co.th/wp-content/uploads/2021/12/หนังสือเชิญประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่1.pdf>

คำถามจากกรณีศึกษา:

- การขยายการลงทุนเพิ่มในธุรกิจหลักของบริษัท เป็นการเลือกใช้กลยุทธ์ใดระหว่าง
 - Cost Strategies
 - Differentiation Strategies
 - Innovation Strategies
 - Focus Strategies
 - Growth Strategies
 - Alliance Strategies
 - Improve Internal Efficiency Strategies
 - Customer Relationship Management (CRM)
- บริษัทมีความประสงค์ที่จะเพิ่มทุนอีก จำนวน 1,437 ล้านบาท จากเดิม 1,655 ล้านบาท เป็นทุนใหม่ 3,093 ล้านบาท การเพิ่มทุนซึ่งเกี่ยวข้องกับการเงิน (Finance) เป็นหนึ่งในกิจกรรมใดระหว่าง
 - กิจกรรมของโลจิสติกส์
 - กิจกรรมของซัพพลายเชน
- แผนการใช้เงินทั้งหมด เป็นระยะเวลากี่ปี นับจากปีใดถึงปีใด
- การลงทุนสำหรับขยายกิจการ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ใด

ณัฐภัทรศยา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- Focus Strategies
 - Growth Strategies
5. การลงทุนในโครงการด้าน Green Logistics และ Green Utilities เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ใด
- Customer Relationship Management (CRM)
 - Sustainable Strategies

3.5 กรณีศึกษา: การวางแผนนโยบายธุรกิจ

บริษัท JWD

การวางแผนนโยบายธุรกิจ

มีนโยบาย ดำเนินธุรกิจด้านโลจิสติกส์และซัพพลายระดับอาเซียน และมีส่วนร่วมในทุกธุรกิจของคู่ค้าระยะยาว ช่วยให้คู่ค้าได้เปรียบเชิงธุรกิจ

นอกจากการวางแผนนโยบายธุรกิจแล้ว ยังมีการวางแผนนโยบายอื่น ๆ ได้แก่

1. นโยบายการกำกับดูแลกิจการ
2. นโยบายการแข่งขัน
3. นโยบายการขยายตลาดให้บริการไปยังต่างประเทศ
4. นโยบายในการจัดซื้อที่ดิน
5. นโยบายในการพัฒนาศักยภาพ
6. นโยบายทำประกันภัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ
7. นโยบายในการจัดหาผู้รับจ้างขนส่งภายนอก (Outsource)
8. นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้งองค์กร
9. นโยบายควบคุมต้นทุนในส่วนอื่นเพื่อรักษาระดับอัตรากำไรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
10. นโยบายจัดหาเงินทุนและระดมทุนจากแหล่งเงินทุนอื่นๆ อย่างสมดุล
11. นโยบายจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้น
12. นโยบายสนับสนุนให้กรรมการและผู้บริหารเข้าอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
13. นโยบายในการพัฒนาบุคลากร
14. นโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น
15. นโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อลูกค้า
16. นโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อคู่ค้า
17. นโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อคู่แข่ง
18. นโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อการต่อต้านการแข่งขันทันทีที่ไม่เป็นธรรม และป้องกันการผูกขาดทางการค้า
19. นโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ รวมถึงเจ้าหน้าที่ค้าประกัน
20. นโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อพนักงาน
21. นโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน
22. นโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับสังคมและการพัฒนาชุมชน
23. นโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อสิ่งแวดล้อม และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
24. นโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา
25. นโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านการเคารพกฎหมายและหลักสิทธิมนุษยชน

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

26. นโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อหน่วยงานภาครัฐ

27. นโยบายและแนวทางปฏิบัติด้านภาษีอากร

ทั้งนี้ บริการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ของบริษัท จำแนกเป็น 4 กลุ่ม

1.กลุ่ม B2B ประกอบด้วย

- กลุ่มสินค้าทั่วไปและเขตปลอดอากร
- กลุ่มเคมีภัณฑ์และสินค้าอันตราย
- กลุ่มยานยนต์และส่วนประกอบ
- กลุ่มสินค้าควบคุมอุณหภูมิ
- บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ
- บริการขนส่งและกระจายสินค้า
- บริการจัดเก็บเอกสารและข้อมูล
- บริการโลจิสติกส์สำหรับสินค้าขนาดใหญ่

2.กลุ่ม B2C ประกอบด้วย

- บริการขนย้ายบ้านและสำนักงาน
- บริการห้องเก็บของส่วนตัวให้เช่า
- บริการจัดเก็บงานศิลปะ
- บริการโลจิสติกส์สำหรับ e-Commerce
- บริการจัดการคลังสินค้าออนไลน์ครบวงจร

3.บริการโลจิสติกส์และหว่างประเทศ

4.บริการโครงสร้างพื้นฐานโลจิสติกส์

ที่มา: <http://jwd-group.com/th/>

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

บริษัทฯ ประเมินว่าในอนาคตธุรกิจโลจิสติกส์ในส่วนของคลังสินค้าและขนส่งจะมีการปรับตัวและมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นจากการควบรวมกิจการ จากผู้ให้บริการระดับโลก รวมถึงอิทธิพลของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงโลก ทาง JWD จึงวางเป้าหมายเพิ่มมูลค่าผ่านการบริการที่ครอบคลุมทั้ง ระบบซัพพลายเชน การจัดการตั้งแต่ต้นทางของกระบวนการโลจิสติกส์เพื่อยกระดับสู่ ‘ผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชนระดับอาเซียน’ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญขององค์กร ผ่าน**กลยุทธ์หลัก 14 กลยุทธ์**ดังต่อไปนี้

1. การผนึกและมีเครือข่ายพันธมิตรข้ามชาติที่แข็งแกร่งครอบคลุม 8 ประเทศในภูมิภาคอาเซียน ได้แก่ ไทย กัมพูชา เมียนมาร์ สปป.ลาว อินโดนีเซีย เวียดนาม สิงคโปร์ และมาเลเซีย
2. จัดตั้ง Operation Excellence Team เพื่อพัฒนาบริการโลจิสติกส์ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
3. เสริมทีมงานและการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาองค์กรสู่การเป็น Employer of Choice หรือองค์กรในฝัน
4. ยกกระดับเทคโนโลยีด้านไอทีและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก
5. ชูจุดแข็งด้านโลจิสติกส์ที่ต้องการความชำนาญเป็นพิเศษ

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

6. วางยุทธศาสตร์ขยายสาขาในกรุงเทพฯ และหัวเมืองต่างจังหวัด สำหรับธุรกิจห้องเก็บของส่วนตัวให้เช่า
7. รุกบริการใหม่ JWD Cold Chain Express Delivery หรือ การจัดส่งสินค้าควบคุมอุณหภูมิ แบบด่วนพิเศษ แบบแช่เย็น (Chilled) และแช่แข็ง (Frozen) ที่แตกต่างจากฟู้ดเดลิเวอรีทั่วไป
8. เน้นการลงทุนขยายธุรกิจเองในต่างประเทศ สู้การขยายธุรกิจโดยการเข้าถือหุ้น และเข้าควบคุมรวมกิจการกับบริษัทที่มีศักยภาพ โดยเน้นการลงทุนใน 3 ประเทศหลัก ได้แก่ กัมพูชา เวียดนาม และอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นตลาดที่มีศักยภาพในการเติบโต
9. สำหรับธุรกิจบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ (Logistics Infrastructure) เช่น การให้บริการท่าเทียบเรือ บริษัทได้วางแผนท่าตลาดตู้ส่งออกเพิ่มเติมในปีหน้าเพื่อสร้างโอกาสการเติบโตต่อไป
10. มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการซัพพลายเชนสำหรับอุตสาหกรรมอาหารในภูมิภาคอาเซียน (Regional Food Supply Chain Service) เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และช่วยลดความเสี่ยงด้วยการมีฐานสินค้าอยู่ในมือ
11. พัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อเป็นศูนย์กลางของข้อมูลในการติดตามสถานะตลอดทั้งกระบวนการ ซัพพลายเชน
12. เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่สำคัญ (Big Data Analysis) เพื่อใช้ข้อมูลเป็นศูนย์กลางช่วยให้สามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ทันเวลา รวมทั้งสามารถพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าได้ล่วงหน้าตลอดห่วงโซ่คุณค่า
13. ลงทุนในคลังสินค้า อสังหาริมทรัพย์และกองทุนทั้งภายในและ นอกเคเรือ เพื่อสร้างผลตอบแทน
14. ขยายฐานกลุ่มธุรกิจการลงทุน เข้าสู่การลงทุนพัฒนาและรับบริหาร อาคารคลังสินค้าแบบ Built-to-Suit สร้างคลังสินค้าตามความต้องการของลูกค้า เพื่อจัดเก็บเคมีภัณฑ์และสินค้าอันตราย

นโยบายการแข่งขัน

ลักษณะการประกอบธุรกิจและนโยบายการแข่งขัน

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจให้บริการทางด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน อย่างครบวงจรซึ่งครอบคลุมถึงการให้บริการรับฝากและบริหารสินค้า รวมทั้งบริการขนส่งสินค้าภายในประเทศ ทั้งนี้ บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เพื่อนำมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลและบริหารสินค้าของบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการให้บริการด้านโลจิสติกส์ ทั้งนี้ บริการของบริษัทฯ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ธุรกิจหลัก ได้แก่

1. ธุรกิจโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
2. ธุรกิจอาหาร
3. ธุรกิจไอทีโซลูชันส์
4. ธุรกิจการลงทุน

ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน ดังนี้

1. การเป็นผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์อย่างครบวงจร (Integrated Logistics Service)
2. การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการ
3. ความได้เปรียบจากทำเลที่ตั้ง
4. ศูนย์กลางในการบริหารจัดการสินค้าให้กับลูกค้า (Order Fulfillment Center)

5. มาตรฐานในการให้บริการ
6. ความเป็นพันธมิตรกับบริษัทรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Freight Forwarding)

ที่มา: JWD. (2020). ANNUAL REPORT. Date 20 Jan 2022,

<https://www.set.or.th/set/companyprofile.do?symbol=JWD&ssoPagelId=4&language=th&country=TH>

จะเห็นได้ว่า การวางนโยบายธุรกิจ เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจหลักจะส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงกลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้ ในทางปฏิบัติจะต้องมี คณะกรรมการบริหาร ที่ทำหน้าที่

1. พิจารณา ตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานรายเดือน ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ กลั่นกรองแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ และเรื่องที่ต้องตัดสินใจเบื้องต้น ก่อนเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาในลำดับถัดไป
2. พิจารณาและกลั่นกรองการลงทุน การจัดสรรงบประมาณประจำปีให้ถูกต้อง และตรงต่อกลยุทธ์ของบริษัท
3. พิจารณาและศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการต่าง ๆ รวมถึงให้คำแนะนำในการบริหารงานแก่ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหาร
4. อนุมัติรายการอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

3.6 กรณีศึกษา: โครงสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการแข่งขัน

NYT ธุรกิจให้บริการท่าเทียบเรือ

โครงสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการแข่งขัน สามารถวิเคราะห์ได้จาก การตลาดและภาวะการแข่งขัน คู่แข่ง ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนองที่เหมาะสม

■ การตลาดและภาวะการแข่งขัน

บริษัท NYT ประกอบธุรกิจให้บริการท่าเทียบเรือเพื่อการส่งออกและนำเข้ารถยนต์ โดยมีรายได้หลักเป็นรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกรถยนต์ ดังนั้น อุตสาหกรรมที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท คือ อุตสาหกรรมท่าเทียบเรือเพื่อการส่งออกและนำเข้ารถยนต์ และอุตสาหกรรมยานยนต์เพื่อการส่งออกของประเทศไทย



■ คู่แข่ง

บริษัท มีความเสี่ยงจากการเกิดคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมท่าเทียบเรือเพื่อการส่งออกและนำเข้ารถยนต์

■ การแข่งขัน

การแข่งขันในอุตสาหกรรมท่าเทียบเรือเพื่อการส่งออกและนำเข้ารถยนต์ บริษัทประเมินว่าจะมีมากขึ้น อย่างไรก็ตามการที่ กทท. (การทำเรือแห่งประเทศไทย) จะพิจารณาเปิดให้มีท่าเทียบเรือ Ro/Ro แห่งใหม่ ขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยหลัก คือ

1. ความเป็นไปได้ในเรื่องของพื้นที่ที่จะพัฒนาเป็นท่าเทียบเรือ Ro/Ro
2. ปริมาณรถยนต์ที่มีการขนถ่ายผ่านท่าเทียบเรือ Ro/Ro ที่มี อยู่เดิมทั้ง 3 แห่ง

โดย กทท. จะไม่อนุญาตให้มีการเปิดประกอบการท่าเทียบเรือ Ro/Ro ในท่าเรือแหลมฉบังเพิ่มจนกว่าจะมีปริมาณสินค้าผ่านท่าเทียบเรือทั้ง 3 มากกว่าร้อยละ 75 ของความสามารถในการขนถ่ายสินค้าของท่าเทียบเรือดังกล่าว ทั้งนี้ กทท. ได้กำหนดความสามารถของปริมาณการขนถ่ายรถยนต์ผ่านท่าเทียบเรือทั้ง 3 แห่งรวมกันไว้ที่ 1,850,000 คันต่อปี ในปี 2562 จำนวนการขนถ่ายรถยนต์ผ่านท่าเทียบเรือทั้ง 3 แห่ง เท่ากับ 1,169,515 คันหรือคิดเป็นร้อยละ 63.22 ของความสามารถในการขนถ่ายรถยนต์ที่ กทท. กำหนดไว้ บริษัทจึงคาดการณ์ว่าจะยังไม่มี การอนุญาตให้มีการเปิดประกอบการท่าเทียบเรือ Ro/Ro เพิ่มเติมในอนาคตอันใกล้

■ ลูกค้า

โดยบริษัทได้มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อรับฟังความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียน และนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริการและบริหารงานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาบุคลากรโดยมีการอบรมและให้ความรู้ความเข้าใจกับพนักงานทั้งก่อนการปฏิบัติงานจริง และพัฒนาเพิ่มพูนทักษะและความรู้ให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าได้รับประโยชน์สูงสุดจากการให้บริการ บริษัทได้รับการรับรองจากหน่วยงานต่างๆ ซึ่งสามารถสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าของบริษัท

ที่มา: NYT. (2562). รายงานประจำปี 2562. 19 Jan 2022,

<https://www.set.or.th/set/companyprofile.do?symbol=NYT&ssoPageId=4&language=th&country=TH>

ณภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

แบบฝึกหัด

1. ถ้าท่านรวมกลุ่มกับเพื่อน 5 คน เปิดบริษัทผลิตอาหารทะเลแปรรูปเพื่อจำหน่ายภายในและต่างประเทศ ให้ท่านกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัทท่านอย่างไร
2. จากข้อ 1 จงทำการ การวางแผนกลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชน บริษัทของท่าน

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2558). ความคล่องตัวและความหยุ่นตัวโซ่อุปทาน: ความแตกต่างและการผสมผสาน, วารสารวิชาการวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, Vol 8 No. 2, pp. 28–37.
- กระทรวงแรงงาน. (2556). อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ, สืบค้นจาก <http://lb.mol.go.th>, วันที่สืบค้น 2556, กันยายน 10.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2556). รายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมรายไตรมาส. สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม, หน้า 1–206.
- วอยซ์ทีวี. (2556). ยอดขาย 'พีซี' ตกต่อเนื่องนานสุดเป็นประวัติการณ์. สืบค้นจาก <http://news.voicetv.co.th/global/75175.html>, วันที่สืบค้น 2556, กันยายน 15.
- Martin, C. (2016). *Logistics & Supply Chain Management (5th Edition)*, FT Publishing Financial Times, UK.
- Logistics Digest. (2016). ทิศทางโลจิสติกส์ไทย, [ออนไลน์], สืบค้นจาก www.logisticsdigest.com, วันที่สืบค้น 2558, เมษายน 24.
- SEA FLY SERVICES. (2016). ข้อตกลงเงื่อนไขการขนส่ง INCOTERM 2010, [ออนไลน์], สืบค้นจาก <http://th.seafly-services.com/tools/incoterms.html>, วันที่สืบค้น 2558, เมษายน 4.
- Supply Chain Risk Management (SCRM). (2015). Assessment of Supply Chain Vulnerabilities, [ออนไลน์], Available at: <http://scrmblog.com/review/assessment-of-supply-chain-vulnerabilities>, Accessed 2015, October 5.
- CII Institute of Logistics. (2015). Logistics world, [ออนไลน์], สืบค้นจาก www.ciilogistics.com, วันที่สืบค้น 2559, เมษายน 25.
- WICE Logistics. (2015). Incoterm 2010, [ออนไลน์], สืบค้นจาก www.wice.co.th/article/incoterms, วันที่สืบค้น 2558, เมษายน 4.
- Drake, P.R., Lee, D.M. and Hussain, M. (2013). The lean and agile purchasing portfolio model, *Supply Chain Management: An International Journal*, Nos 18/1, pp. 3–20.
- Pettit, T.J., Croxton, K.L. and Fiksel, J. (2013). Ensuring Supply Chain Resilience: Development and Implementation of an Assessment Tool, *Journal of Business Logistics*, Vol. 34 No. 1, pp.46 –76.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- Tieman, M., van der Vorst, J.G.A.J. and Che Ghazali, M. (2012). Principles in halal supply chain management, *Journal of Islamic Marketing*, Vol. 3 No. 3, pp. 217–243.
- Vinodh, S. and Chintha, S.K. (2011). Application of fuzzy QFD for enabling agility in a manufacturing organization A case study, *The TQM Journal*, Vol. 23 No. 3, pp. 343–357.
- Wieland, A. and Wallenburg, C.M. (2012). Dealing with supply chain risks Linking risk management practices and strategies to performance, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 42 No. 10, pp. 887–905.
- Bharwani, S. and Mathews, D. (2012). Risk identification and analysis in the hospitality industry, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 4 No. 5, pp. 410–427.
- Chang, Y., Wilkinson, S., Potangaroa, R. and Seville, E. (2012). Managing resources in disaster recovery projects, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 19 No. 5, pp. 557–580.
- Ghadge, A., Dani, S. and Kalawsky, R. (2012). Paper from the 2011 ISL conference supply chain risk management: present and future scope, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 313–339.
- conference supply chain risk management: present and future scope, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 313–339.
- Giannakis, M. and Louis, M. (2011). A multi-agent based framework for supply chain risk management, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 17, pp. 23–31.
- Aronsson, H., Abrahamsson, M. and Spens, K. (2011). Developing lean and agile health care supply chains, *Supply Chain Management: An International Journal*, Nos 16/3, pp. 176–183.
- Ju'ttner, U. and Maklan, S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 16 No. 4, pp. 246–259.
- Lin, Y. and Zhou, L. (2011). The impacts of product design changes on supply chain risk: a case study, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41 No. 2, pp. 162–186.
- Burkett, M., Steutermann, S., Tohamy, N., Rizza, M.N., Jacobson, S.F. and Dwight Klappich, C. (2011). Building a Resilient Supply Chain, *Gartner, Inc*, No. G00216075, pp. 1–7.
- Xia, Y. and Li-Ping Tang, T. (2011). Sustainability in supply chain management: suggestions for the auto industry, *Management Decision*, Vol. 49 No. 4, pp. 495–512.

- Carvalho, H., Duarte, S. and Cruz Machado, V. (2011). Lean, agile, resilient and green: divergencies and synergies, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 2 No. 2, pp. 151–179.
- Lin, Y., Wang, Y. and Yu, C. (2010). Investigating the drivers of the innovation in channel integration and supply chain performance: A strategy orientated perspective, *Int. J. Production Economics*, Vol. 127, pp. 320–332.
- Chang, Y., Wilkinson, S., Seville, E. and Potangaroa, R. (2010). Resourcing for a resilient post-disaster reconstruction environment, *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, Vol. 1 No. 1, pp. 65–83.
- Watchravesringkan, K., Karpova, E., Hodges, N.N. and Copeland, R. (2010). The competitive position of Thailand's apparel industry Challenges and opportunities for globalization, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 576–597.
- Kroes, J.R. and Ghosh, S. (2010). Outsourcing congruence with competitive priorities: impact on supply chain and firm performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 124–143.
- Wagner, S.M. and Neshat, N. (2010). Assessing the Vulnerability of Supply Chains Using Graph Theory, *International Journal of Production Economics*, Vol. 126 No. 1, pp. 121–129.
- Blos, M.F., Quaddus, M., Wee, H.M. and Watanabe, K. (2009). Supply chain risk management (SCRM): a case study on the automotive and electronic industries in Brazil, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 No.4 , pp. 247–252.
- Martin, R. and Patterson, J.W. (2009). On measuring company performance within a Supply chain, *International Journal of Production Research*, Vol. 47 No. 9, pp. 2449–2460.
- Braunscheidel, M.J. and Suresh, N.C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for mitigation and response, *Journal of Operations Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 119–40.
- Bozarth, C.C., Warsing, D.P., Flynn, B.B. and Flynn, E.J. (2009). The impact of supply chain complexity on manufacturing plant performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 27, pp. 78–93.
- de Azevedo, A.F.Z. and Soares Terra, P.R. (2009). Building resilience to international financial crises: lessons from Brazil, *critical perspectives on international business*, Vol. 5 Nos 1/2, pp. 141–156.

- Khan K, A., Bakkappa, B., Metri, B.A. and Sahay, B.S. (2009). Impact of agile supply chains' delivery practices on firms' performance: Cluster analysis and validation, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 41–48.
- Kull, T. and Closs, D. (2008). The risk of second-tier supplier failures in serial supply chains: Implications for order policies and distributor autonomy, *European Journal of Operational Research*, Vol. 186, pp. 1158–1174.
- Boyle, E., Humphreys, P. and McIvor, R. (2008). Reducing supply chain environmental uncertainty through e-intermediation: An organisation theory perspective, *Int. J. Production Economics*, Vol. 114, pp. 347– 362.
- Schoenherr, T., Tummala, V.M.R. and Harrison, T.P. (2008). Assessing supply chain risks with the analytic hierarchy process: Providing decision support for the offshoring decision by a US manufacturing company, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 14, pp. 100–111.
- Watchravesringkan, K., Yan, R–N. and Yurchisin, J. (2008). Cross-cultural invariance of consumers' price perception measures: eastern Asian perspective, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36 No. 10, pp. 759–79.
- Pettit, T.J. (2008). *Supply chain resilience: Development of a conceptual framework, An Assessment tool and an implementation process*, Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.
- FM Global (2007). Managing business risk through 2009 and beyond, *Executive Summary and Report*, pp. 1–16.
- Chozick, A. (2007). A key strategy of Japan's car makers backfires, *Wall Street Journal – Eastern Edition*, July 20, pp. B1 and B5.
- Melnyk, S.A. (2007). Lean to a fault?, *Council of Supply Chain Management Professional's Supply Chain Quarterly*, Vol. 2007 No. 3, pp. 29–33.
- Min, S., Mentzer, J.T. and Ladd, R.T. (2007). A market orientation in supply chain management, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, pp. 507–522.
- Craighead, C., Blackhurst, J., Rungtusanatham, M. and Handfield, R. (2007). The Severity of Supply Chain Disruptions: Design Characteristics and Mitigation Capabilities, *Decision Sciences*, Vol. 38No. 1, pp. 131–56.
- Choi, T.Y. and Krause, D.R. (2006). The supply base and its complexity: Implications for transaction costs, risks, responsiveness, and innovation, *Journal of Operations Management*, Vol. 24, pp. 637–652.

- Pickett, C. (2006). Prepare for supply chain disruptions before they hit, *Logistics Today*, Vol. 47 No. 6, pp. 22–25.
- Green Jr, K.W., McGaughey, R. and Casey, K.M., (2006). Does supply chain management strategy mediate the association between market orientation and organizational performance, *Supply Chain Management: An International*, Vol. 11 No. 5, pp. 407–414.
- Peck, H. (2005). Drivers of supply chain vulnerability: An integrated framework, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35 No. 4, pp. 210–232.
- Zinn, W. and Charnes, J.M. (2005). A comparison of the economic order quantity and quick response inventory replenishment methods, *Journal of Business Logistics*, Vol. 26 No. 2, pp. 119–141.
- Christopher, M. and Rutherford, C. (2004). Creating supply chain resilience through agile six sigma, *CriticalEYE, Jun–Aug 2004*, pp. 24–28.
- Mehra, S. and Rhee, M. (2004). Enhancing educational learning through some TQM principles, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 8, pp. 801–816.
- McAdam, R. and Henderson, J. (2004). New research Influencing the future of TQM internal and external driving factors, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 51–71.
- Norrman, A. and Jansson, U. (2004). Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34 No. 5, pp. 434–456.
- Christopher, M. and Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 1–13.
- Lambert, D.M. and Knemeyer, A. M. (2004). We're in this together, *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 12, pp. 114–122.
- Stonebraker, P.W. and Liao, J. (2004). Environmental turbulence, strategic orientation: modeling supply chain integration, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 No. 10, pp. 1037–1054.
- Lee, H.L. (2004). The triple-A supply chain, *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 10, pp. 2–12.
- Morgan, C. (2004). Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain, *Business Process Management Journal*, Vol. 10 No. 5, pp. 522–36.

- Chen, I.J. and Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the Constructs and measurements, *Journal of Operations Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 119–150.
- Prajogo, D.I. and Sohal, A.S. (2004). Transitioning from total quality management to total innovation management An Australian case, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 8, pp. 861–875.
- Paixão, A.C. and Marlow, P.B. (2003). Fourth generation ports – a question of agility?, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 No. 4, pp. 355–376.
- Li, J-H., Anderson, A.R. and Harrison, R.T. (2003). New research Total quality management principles and practices in China, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 9, pp. 1026–1050.
- Starr, R., Newfrock, J. and Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: managing risk in the networked economy, *strategy+business*, Vol. 30, No. 1 pp. 1–150.
- Gunasekaran, A. and McGaughey, R.E. (2003). TQM is supply chain management, *The TQM Magazine*, Vol.15 No. 6, pp. 361–363.
- Pugh, S.D., Dietz, J., Wiley, J.W. and Brooks, S.M. (2002). Driving service effectiveness through employee–customer linkages, *Academy of Management Executive*, Vol. 16 No. 4, pp. 73–84.
- Henard, D.H. and Szymanski, D.M. (2001). Why some new product are more successful than others, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 No. 3, pp. 362–375.
- Gunasekaran, A., Patel, C. and Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Nos 1/2, pp. 71–87.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain : Competing in Volatile Markets, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 37–44.
- Fisher, M.L. (1997). What is the right supply chain for your product, *Harvard Business Review*, March/April, pp. 105–116.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, (January–February), pp. 71–79.
- Kent Jr, J.L. and Flint, D.J. (1997). Perspectives on the evolution of logistics thought, *Journal of Business Logistics*, Vol. 18 No. 2, pp. 15–29.

<https://www.sumipol.com/knowledge/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%9A%E0%B8%8B%E0%B8%B1%E0%B8%9E%E0%B8%9E%E0%B8%A5%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B9%80%E0%B8%8A%E0%B8%99/>

<https://www.scglogistics.co.th/blog/detail/174>

<https://www.mmthailand.com/smart-logistics->

[%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%82%E0%B8%A5%E0%B8%88%E0%B8%B4%E0%B8%AA%E0%B8%95%E0%B8%B4%E0%B8%81%E0%B8%AA%E0%B9%8C/](https://www.mmthailand.com/smart-logistics-%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B9%82%E0%B8%A5%E0%B8%88%E0%B8%B4%E0%B8%AA%E0%B8%95%E0%B8%B4%E0%B8%81%E0%B8%AA%E0%B9%8C/)

<https://www.facebook.com/logistics2014/posts/874613089349119/>

<https://naitakeab.wordpress.com/2017/03/19/%E0%B9%80%E0%B8%9B%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B8%B2%E0%B8%A2-7-%E0%B8%94%E0%B9%89%E0%B8%B2%E0%B8%99-%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%A7%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3-7/>

บทที่ 4

ยุคของเครือข่ายการแข่งขัน

หัวข้อ

- 4.1 แรกกุดตันตันในการแข่งขัน
- 4.2 การแข่งขันในธุรกิจโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
- 4.3 ยุคดิจิทัล
- 4.4 ยุคของเครือข่ายการแข่งขัน

4.1 แรกกุดตันตันในการแข่งขัน

แรกกุดตันและการแข่งขันทางธุรกิจ ใน 5 ด้าน ได้แก่

- 1) แรกกุดตันจากการที่คู่แข่งจัดพอด้าคนกลาง
- 2) แรกกุดตันจากการตัดค่าคอมมิชชั่น
- 3) แรกกุดตันจากลูกค้ารวมกลุ่มซื้อสินค้า
- 4) แรกกุดตันจากการที่คู่แข่งเข้าสู่ระบบออนไลน์ และ
- 5) แรกกุดตันจากระบบการประมูลออนไลน์ และการประมูลย้อนกลับ

อย่างไรก็ดี ระบบกลยุทธ์ จึงถูกนำมาใช้ภายใต้แนวคิดกลยุทธ์ในการแข่งขัน

(Competitive Strategy Concepts) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ช่วยสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์แก่บริษัทท่ามกลางแรกกุดตันของตลาดและการค้าโลก ช่วยกำหนดตำแหน่งการแข่งขันในตลาด และช่วยกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท โดยระบบกลยุทธ์ อาจเป็นระบบใดก็ได้ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการ ที่นำมาใช้งานแล้วทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาดโลก หรือนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร ทั้งนี้ ระบบกลยุทธ์ที่ใช้งานในปัจจุบันมักจะมีพื้นฐานการทำงานบนเว็บ (Web Base) Network และเทคโนโลยี

ระบบกลยุทธ์ จะช่วยให้บริษัททำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย และยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการ และสามารถใช้ตอบสนองต่อแรกกุดตันและการแข่งขันทางธุรกิจได้

4.2 การแข่งขันในธุรกิจโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

การแข่งขันในธุรกิจโลจิสติกส์ ก้าวเข้าอยู่ระบบออนไลน์ ซึ่งมีการแข่งขันที่ดุเดือดและร้อนแรงมากยิ่งขึ้น

อย่างเช่น E-logistics ช่องทางการตลาดใหม่ Omni Channel ตอบโจทย์ธุรกิจออนไลน์

ธุรกิจE-commerceในทั่วโลกเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยประเทศที่มีมูลค่าธุรกิจE-commerceสูงที่สุด คือ จีน สหรัฐอเมริกา และอังกฤษ จากรายงานของ Global E-commerce Trends and Statistics (2017 - 2018)พบว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ใช้โทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ตเพื่อหาข้อมูลสินค้าและทำ

ณภัทรศยา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ธุรกรรมผ่านระบบออนไลน์ ด้านสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) ได้สำรวจพฤติกรรมกรรมการซื้อสินค้าออนไลน์ของคนไทย ผู้บริโภคส่วนใหญ่เยี่ยมชมเว็บไซต์ขายของออนไลน์จากโฆษณาและสื่อออนไลน์ต่างๆ เพื่อเข้าถึงข้อมูลของสินค้า ส่วนลด และของแถม ตลอดจนการรีวิวทดสอบสินค้าและความเห็นของผู้เคยใช้สินค้า โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกซื้อสินค้าผ่านบริการออนไลน์ของคนไทยมากที่สุด คือ ขั้นตอนการซื้อที่เข้าใจได้ง่าย การรับสินค้าสะดวกรวดเร็ว โปรโมชั่น ส่วนลดตรงตามต้องการ และราคาถูกกว่าซื้อผ่านหน้าร้าน ทั้งนี้ ยังพบว่ามูลค่าการค้าปลีกในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ยังคงมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นถึง 9.86% อีกด้วย

E-commerce กับระบบ E-logistics

การส่งมอบสินค้า หรือกระบวนการขนส่งสินค้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจ E-commerce ยิ่งการขนส่งสินค้าข้ามประเทศ เดิมมีขั้นตอนที่ซับซ้อนและใช้ระยะเวลาเวลานาน ซึ่งเจ้าของสินค้าต้องติดต่อบริษัทตัวแทนส่งออกเพื่อทำพิธีการศุลกากรและติดต่อผู้รับจัดส่งสินค้าไปยังประเทศปลายทาง จากนั้นตัวแทนนำเข้าสินค้าของประเทศปลายทางจะทำหน้าที่กระจายสินค้าไปยังตัวแทนจัดจำหน่าย เพื่อส่งต่อไปยังลูกค้าปลายทางเป็นอันสิ้นสุดกระบวนการ แต่ปัจจุบัน เมื่อระบบ E-commerce เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ส่งผลให้การสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ที่ต้องจัดส่งสินค้าข้ามประเทศนั้น เจ้าของสินค้าสามารถติดต่อกับคนกลางที่ทำหน้าที่ทั้งการตลาด การขาย พิธีการศุลกากร และด้านโลจิสติกส์ให้กับเจ้าของสินค้า เพื่อส่งสินค้าให้ถึงผู้ซื้อได้อย่างเบ็ดเสร็จ อย่างไรก็ตาม กระบวนการขนส่งสินค้าด้วยระบบดังกล่าว ยังพบอุปสรรคบางประการทั้งกับผู้ซื้อและผู้ขาย อาทิ ปัญหาสินค้าสูญหาย สินค้าไม่ได้คุณภาพ ไม่สามารถติดตามสินค้าระหว่างการขนส่งได้ รวมถึงความปลอดภัยของข้อมูลของผู้ซื้อและการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา (Winnie Lo, 2560)

หนึ่งในปัจจัยของการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ E-commerce ยังคงเป็นการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในระบบโลจิสติกส์ที่เรียกว่า E-logistics จึงเป็นการเพิ่มความเร็วในการปฏิบัติงานและเพิ่มคุณภาพการบริการให้กับลูกค้า เช่น การใช้ E-logistics Platform บริการเปรียบเทียบราคาค่าบริการขนส่งสินค้าของบริษัทให้บริการด้านโลจิสติกส์ เพื่อให้ผู้ใช้บริการสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ เลือกบริการบริษัทโลจิสติกส์ได้คุ้มค่าและเหมาะสมต่อความต้องการมากที่สุด เทคโนโลยีสำหรับติดตามสถานะสินค้าและการขนส่ง เพื่อสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยของการขนส่งสินค้า โปรแกรมการวางแผนและพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าล่วงหน้า เพื่อบริหารการจัดการสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ซึ่งหาก E-logistics สามารถนำไปสู่ Logistics One Stop Service ที่สามารถให้บริการผู้ประกอบการธุรกิจ E-commerce ทั้งในและระหว่างประเทศได้ครบวงจร จะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยสร้างขีดความสามารถทางธุรกิจให้กับผู้ประกอบการได้เหนือกว่าคู่แข่งแน่นอน แต่ทั้งนี้ ผู้ประกอบการต้องไม่ลืมที่จะพิจารณาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่

เชื่อมโยงกันทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนค่าขนส่ง การประกันภัยสินค้าระหว่างขนส่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการขนส่ง ความเสี่ยงภัย สูญหาย เสียหายของสินค้า และต้นทุนและระยะเวลาในการขนส่งสินค้าย้อนกลับ รวมถึงความสำคัญของสถานที่ตั้งของคลังสินค้า ซึ่งอาจส่งผลต่อต้นทุนค่าแรง ความเสี่ยงของสินค้าภายในคลังสินค้า อัตราความผันผวนของอัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

ระบบ E-Logistics ในธุรกิจ E-commerce ประเทศจีน

สำหรับ E-commerce ในประเทศจีน การขายสินค้าออนไลน์ โดยส่งออกไปยังต่างประเทศ หรือเรียกว่า “Cross-border E-commerce (CBEC)” เป็นแพลตฟอร์มสำคัญที่จะขยายตลาดและเพิ่มมูลค่า E-commerce และ Value Chain ซึ่งสินค้าจะถูกจัดเก็บในคลังที่อยู่ในพื้นที่ที่รัฐบาลจีนกำหนด CBEC แพลตฟอร์มให้ผู้ให้บริการ Market Place ของสินค้าออนไลน์ต่างๆ เช่น Tmall Global รวบรวมแบรนด์จากต่างประเทศมากกว่า 14,000 แบนด์ จาก 60 ประเทศ Koala.com รวบรวมแบรนด์จากต่างประเทศกว่า 5,000 แบนด์ จาก 80 ประเทศ เป็นต้น

เริ่มต้นการให้บริการโลจิสติกส์ของสินค้าภายในประเทศจีนทำได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ 1. การส่งทางตรง โดยขนส่งสินค้ามาจากต่างประเทศทางเครื่องบินและผ่าน CBEC แพลตฟอร์ม จากนั้นจึงส่งต่อไปให้ผู้ซื้อ ข้อดีของการให้บริการนี้คือ ลดความเสี่ยงที่สินค้าจะค้างอยู่ในคลังสินค้านาน แต่ก็ใช้เวลาในการขนส่งจากต้นทางไปยังปลายทางนาน 2. การส่งผ่าน Bonded warehouse โดยสินค้าจะอยู่ในคลังสินค้าของประเทศจีน เมื่อลูกค้าสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ สินค้าจะถูกจัดส่งจากคลังสินค้าไปยังผู้ซื้อทันที ข้อดีคือ ใช้เวลาในการขนส่งน้อย แต่สินค้าจะถูกจัดเก็บภายในคลังนาน มีความเสี่ยงสูง

ด้วยเหตุนี้ จีนจึงเกิดแนวความคิดที่นำข้อดีของการให้บริการโลจิสติกส์ทั้ง 2 รูปแบบรวมเข้าด้วยกัน โดยสินค้าจากต่างประเทศจะถูกเก็บและรวบรวมไว้ที่ฮ่องกง เมื่อมีคำสั่งซื้อผ่าน CBEC แพลตฟอร์ม สินค้าจะถูกจัดส่งจากฮ่องกงไปยังเมืองหลักของประเทศจีนด้วยรถบรรทุก ซึ่งระยะเวลาการเดินทางฮ่องกงไปยังประเทศจีนใช้น้อย สามารถส่งสินค้าแบบทางตรงถึงผู้บริโภคได้ อีกทั้งฮ่องกงเป็นเมืองปลอดภาษี ความเสี่ยงของสินค้าภายในคลังน้อย ส่งสินค้าคืนได้สะดวก และมีผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีคุณภาพ

นอกจากบริการด้านโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงอยู่กับธุรกิจ E-commerce แล้ว ประเทศจีนมีธุรกิจประเภทบริหารจัดการสินค้าแบรนด์ต่างชาติภายใต้ CBEC แพลตฟอร์ม เพื่อให้บริการด้าน E-store และทำตลาดให้กับแบรนด์เหล่านั้น โดยใช้กลยุทธ์ Omni-Channel เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีในการซื้อสินค้าให้กับลูกค้า (Winnie Lo, 2560)

กรณีตัวอย่างการใช้กลยุทธ์ “Omni-Channel”

หลายธุรกิจเริ่มใช้แนวคิดที่เรียกว่า Omni-Channel ซึ่งเป็นแนวคิดที่ทำให้ผู้บริโภครับรู้ถึงประสบการณ์ที่ดีเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือร้านค้าผ่านช่องทางการขายมากกว่าช่องทางเดียว และสามารถสร้างความภักดีในตราสินค้าได้อย่างยั่งยืน (Brand Loyalty)

Glade บริษัทด้านน้ำหอมปรับอากาศชั้นนำ ได้สร้างประสบการณ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์โดยสร้างพิพิธภัณฑ์แห่งความรู้สึก (Museum of Feelings) เชื่อมประสบการณ์ของการรับรู้ระหว่างอารมณ์และการรับกลิ่น โดยสร้างห้องจัดแสดงที่กระตุ้นอารมณ์และความรู้สึกแตกต่างกันจากจินตนาการ ผ่านการสัมผัส การได้ยินเสียง การมองเห็นภาพ และการรับกลิ่น เมื่อผู้เข้าชมนิทรรศการกลับไปแล้วจะจดจำประสบการณ์ที่มีความสุขที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์

Timberland ธุรกิจด้านแฟชั่น หันมาใช้กลยุทธ์ Omni-Channel เนื่องจากบริษัทประสบปัญหาสินค้าบางรุ่นที่เป็นที่นิยมมักไม่มีในสต็อกหน้าร้าน ทำให้เสียโอกาสในการขายสินค้าในขณะนั้น จึงใช้เทคโนโลยี Near-field communication (NFC) เพื่อรวมการขายแบบมีหน้าร้านกับการขายแบบออนไลน์ไว้ร่วมกัน จาก Touch Walls คือ หน้าจอแท็บเล็ตที่แสดงข้อมูลสินค้าในคลังแบบออนไลน์และลูกค้าสามารถเลือกรายการสินค้าในคลังด้วยตัวเอง ซึ่งสร้างความพึงพอใจในการเลือกซื้อสินค้าที่หลากหลายให้กับลูกค้าเป็นอย่างมาก

Topshop ธุรกิจด้านแฟชั่น ได้บูรณาการช่องทางการเข้าถึงลูกค้าให้หลากหลายช่องทาง เช่น การใช้ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ (Digital billboard) เชื่อมต่อกับทีวีเพื่อโฆษณาสินค้าที่มีอยู่ในคลังสินค้าแบบเรียลไทม์ บริการซื้อสินค้าออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน โดยค้นหาสินค้าจากระบบบาร์โค้ด สแกนเนอร์ (Dan Virgillito, 2560)

ทั้งนี้ ประเภทธุรกิจค้าปลีกรายใหญ่อย่าง Amazon และ Walmart ก็เลือกใช้กลยุทธ์ Omni-Channel เช่นเดียวกัน โดย Amazon เข้ามาในธุรกิจซูเปอร์มาร์เก็ต (Whole Foods) โดยมีหน้าร้านเพื่อกระจายสินค้า ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าได้จากระบบออนไลน์และหยิบสินค้าได้ด้วยตัวเองจากซูเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งในอนาคต Amazon จะพัฒนาให้ระบบหน้าร้านหักเงินจากบัญชีของลูกค้าได้โดยอัตโนมัติ

ที่มา:

<http://www.tradelogistics.go.th/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%88%E0%B8%B2%E0%B8%B0%E0%B8%A5%E0%B8%B6%E0%B8%81e-logistics-%E0%B8%8A%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%95%E0%B8%A5%E0%B8%B2%E0%B8%94%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B9%88-omni-channel->

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

%E0%B8%95%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B9%82%E0%B8%88%E0%B8%97%E0%B8%A2%E0%B9%8C%E0%B8%98%
 E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%AD%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B9%84%EO
 %B8%A5%E0%B8%99%E0%B9%8C

ตัวอย่างเช่น โลจิสติกส์แห่งเดียว รับยุคอีคอมเมิร์ซ BEST Express Thailand ประกาศหาตัวแทนใน “ไทย”

ท่ามกลางการแข่งขันในโลก “ธุรกิจโลจิสติกส์” นับว่าเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่สำคัญไม่แพ้ธุรกิจอื่นๆ ถ้าหากกล่าวถึงธุรกิจโลจิสติกส์ที่ใหญ่ที่สุดในโลกคงหนีไม่พ้น ธุรกิจโลจิสติกส์ จากประเทศ “จีน” ที่มีมูลค่าในแต่ละปีมหาศาล และยังมีมูลค่ามหาศาลเข้าไปอีกเมื่อ E-commerce เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต และ E-commerce จำเป็นต้องใช้โลจิสติกส์ เป็นพาร์ทเนอร์

เบสท์ กรุ๊ป รายใหญ่จากประเทศจีนและเป็นพาร์ทเนอร์สำคัญของอาลีบาบากรุ๊ป

เบสท์ กรุ๊ป ผู้ให้บริการซัพพลายเชนอัจฉริยะแบบ One-stop Delivery ครอบคลุมทั่วโลก เล็งเห็นถึงโอกาสที่จะเติบโตและสร้างมูลค่าเพิ่มมากขึ้นไปอีก จึงได้ส่ง “เบสท์ เอ็กซ์เพรส” สู่อะเซียน ไทย เมื่อปีที่ผ่านมานี้ เนื่องจากประเทศไทยมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะธุรกิจอย่าง E-commerce และโลเคชั่นเป็นจุดเชื่อมต่อของธุรกิจกลุ่มประเทศอาเซียน

ทำความรู้จัก Best Express

เบสท์ เอ็กซ์เพรส (Best Express) เป็นธุรกิจใเครือ เบสท์ กรุ๊ป ก่อตั้งโดย Mr. Johnny Chou อดีตรองประธาน Google ประเทศจีน ด้วยทุนจดทะเบียนกว่า 183 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

ปัจจุบัน เบสท์ กรุ๊ป ได้รับการการันตีความสำเร็จด้วยรางวัลต่างๆมากมาย อาทิ รางวัลระบบจัดการคลังสินค้าอันดับ 1 ของจีน, ผู้ดำเนินธุรกิจการขนส่งโลจิสติกส์ขนาดใหญ่เป็นอันดับที่ 2 ของจีน เป็นต้น

ขณะเดียวกัน เบสท์ กรุ๊ป ได้ก้าวเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์นิวยอร์ก หรือ NYSE เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งปัจจุบันมีผู้ร่วมลงทุนกว่า 20 บริษัทชั้นนำในจีน ทั้งผู้นำด้าน E-Commerce อย่าง Alibaba, บริษัทขนส่งโลจิสติกส์รายใหญ่อย่าง Cainiao และบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์รายใหญ่อย่าง Foxconn เป็นต้น

ด้าน เบสท์ เอ็กซ์เพรส ก็มีจุดให้บริการขนส่งเอ็กซ์เพรสในจีนมากกว่า 25,000 แห่งครอบคลุมทั่วประเทศทุกมณฑลของจีน โดยมีคลังสินค้าแบบคลาวด์มากกว่า 330 แห่ง ครอบคลุมพื้นที่กว่า 170 เมือง มีพนักงานเต็มเวลากว่า 10,000 คน มีศูนย์ปฏิบัติการมากกว่า 100 แห่ง มีพื้นที่กระจายสินค้าและคลังมากกว่า 1 ล้านตารางเมตร

Best Express Thailand กับเครือข่ายซัพพลายเชนทั่วไทย

ล่าสุด เบสท์ กรุ๊ป ได้เข้ามาตั้งบริษัทในประเทศไทยอย่างเป็นทางการในนาม Best Express Thailand ร่วมกับการเปิดรับตัวแทนทั่วไทย ซึ่งบริษัทกำลังเติบโตอย่างก้าวกระโดด และพร้อมรับตัวแทนที่มีศักยภาพในแต่ละจังหวัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับธุรกิจของบริษัทที่กำลังขยายตัว

โดยจะมุ่งเน้นให้บริการคลังสินค้าและกระจายรูปแบบซัพพลายเชนที่มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรการขนส่งและการกระจายสินค้าให้แก่องค์กรต่างๆ เพื่อเสริมสร้างระบบโลจิสติกส์อัจฉริยะในอาเซียน ทั้งยังมุ่งหวังพัฒนาธุรกิจนำเข้า-ส่งออกของประเทศไทยอีกด้วย

โดยตัวแทนของ Best Express Thailand จะได้รับสิทธิประโยชน์ ดังนี้

1. ร่วมงานกับเบสท์ กรุ๊ป บริษัทขนส่งชั้นนำของจีนพัฒนาเครือข่ายโลจิสติกส์ในไทยและอาเซียน
2. ได้รับการสนับสนุนด้านระบบขนส่งโลจิสติกส์และบริการคลังสินค้าซึ่งครอบคลุมทั่วไทย
3. ได้รับการฝึกอบรมด้านการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบขนส่งโลจิสติกส์จากทางบริษัท
4. ได้สิทธิ์ในการใช้ทรัพยากรด้านวิจัยและฐานข้อมูล Big Data ของเบสท์ กรุ๊ป

ด้านผู้เข้าร่วมแฟรนไชส์มีหน้าที่รับผิดชอบ **“รับและกระจายสินค้าในช่วงสุดท้าย Last Mile Delivery”** ในส่วนระบบต่างๆ ที่เกี่ยวกับโลจิสติกส์ ตั้งแต่จัดการศูนย์กระจายสินค้า รถขนส่ง Line-haul ระบบจัดการเครือข่ายเน็ตเวิร์ค ซอฟต์แวร์ระบบจัดการและแผนพัฒนาโดยรวม ทางเบสท์ เอ็กซ์เพรสจะเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด

ที่มา: <https://www.brandbuffet.in.th/2019/03/best-express-thailand-one-stop-delivery-ads/>

4.3 ยุคดิจิทัล

การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

(Logistics and Supply Chain Management in Digital Economy Age)

การบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานในยุคดิจิทัล จำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก โดยที่ไม่อาจแยกจากกันได้ ซึ่งมีความเกี่ยวพันกัน ดังนี้

- **เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy: DE)** หมายถึง การขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต เพิ่มผลงาน โดยใช้เวลาน้อยลงและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (ETDA, 2012) ใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์สมาร์ทโฟนและแท็บเล็ต การติดต่อสื่อสารกันผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไร้สายความเร็วสูง (Wireless Broadband) เช่น 4G หรือ 5G ในเวลาอันใกล้ ทำให้เกิดโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ในทุกสาขาเศรษฐกิจ ดังนั้น จึงเป็นการประยุกต์ใช้ไอทีสำหรับจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานเพื่อเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัล และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลบนพื้นฐานของเศรษฐกิจดิจิทัลเพื่อการค้าและการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ ช่วยให้การไหลของข่าวสารไหลได้แบบสองทาง และสามารถใช้โปรแกรมประยุกต์ ระบบสารสนเทศที่ออกแบบมาเฉพาะ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันได้

- **รูปแบบธุรกิจในเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy Business Models)** เป็นรูปแบบการค้าที่เน้นสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้แก่

1. พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce)
2. การประกาศซื้อประกาศขายโดยแจ้งราคาให้ทราบก่อน (Name-Your-Own-Price)
3. นายหน้าพลวัต (Dynamic Brokering) นายหน้าทำงานผ่านระบบออนไลน์
4. การประมูลและการประมูลย้อนกลับ (Auctions and Reverse Auctions)
5. การเข้าร่วมเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าหรือตัวแทนการตลาด (Affiliate Marketing)
6. การรวมกลุ่มซื้อ (Group Purchasing) เพื่อสร้างอำนาจต่อรองราคา
7. ตลาดซื้อขายแลกเปลี่ยน (E-marketplaces and Exchanges) บนระบบออนไลน์

- **อี-ซัพพลายเชน (e-Supply Chain)** หมายถึง การบริหารจัดการโซ่อุปทานอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านระบบเครือข่าย ออนไลน์ หรือเว็บ เช่น การใช้โปรแกรมประยุกต์ ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศ หรือการใช้โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเฉพาะ ทั้งนี้ระบบอิเล็กทรอนิกส์จะทำงานบนพื้นฐานการเชื่อมต่อเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer Network) หรือจะทำงานบนเครื่องคอมพิวเตอร์แบบเดี่ยว (Computer Stand Alone) ก็ได้ และยังรวมถึงการทำงานบนพื้นฐานอุปกรณ์และเทคโนโลยีอื่นๆ ที่นอกเหนือจากอุปกรณ์คอมพิวเตอร์

อย่างไรก็ดี การจัดการโซ่อุปทานนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและสร้าง กำไรอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ดังนี้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถของโซ่อุปทาน บุคลากรคนและเทคโนโลยี ปรับปรุงผลการดำเนินงานของบริษัทและเครือข่ายโซ่อุปทาน เพื่อโซ่อุปทานที่

ประสบความสำเร็จ เนื่องจากปัจจุบันลูกค้ามีอำนาจมากขึ้น อีกทั้งมีสินค้าและบริการที่เป็นตัวเลือกมากมาย ประกอบกับการสื่อสารมิติใหม่ยังเปิดทางให้ลูกค้าได้เรียนรู้ รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากสื่อหลากหลายช่องทางทั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (เว็บไซต์ เว็บไซต์มีเดีย โซเชียลมีเดีย) โทรทัศน์วิทยุ หรือการเดินทางท่องเที่ยว สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนการรับรู้ของลูกค้า และทำให้ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการที่ ผันแปรของลูกค้าและการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น โดยบริษัทขนาดใหญ่หลายแห่งมุ่งไปที่การพัฒนาความสามารถหลักขององค์กร (Core Capabilities) รวมถึงการทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์เพื่อให้จัดส่งตรงเวลา (On Time) กำหนดนโยบายการคัดเลือกซัพพลายเออร์เพื่อป้องกันการสร้างอำนาจต่อรองและผูกขาด ตลอดจนทำงานร่วมกันระหว่างซัพพลายเออร์หลายชั้นและลูกค้า ในปัจจุบันปฏิเสธไม่ได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เข้ามามีบทบาทสำคัญและเกี่ยวข้องในทุกกิจกรรมของโซ่อุปทาน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน การเข้าถึงสารสนเทศทำได้อย่างรวดเร็วภายใต้ต้นทุนต่ำ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

• เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้ในบทบาทสำคัญ ดังนี้

1. เพื่อการจัดเก็บข้อมูล
2. เพื่อการค้นหาข้อมูล
3. เพื่อการปรับปรุงข้อมูล และข้อมูลที่มีความสอดคล้องตรงกัน
4. เพื่อการคำนวณ วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล
5. เพื่อการนำเสนอข้อมูล การรายงานข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อประกอบการ

วางแผน การดำเนินงาน และการตัดสินใจ

6. เพื่อการทำงานที่ถูกต้อง รวดเร็ว และลดข้อผิดพลาด
7. เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกัน การสื่อสาร และแลกเปลี่ยนข้อมูล
8. เพื่อประยุกต์ใช้ทางการตลาด และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

อย่างไรก็ดี แม้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นจะมีประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน แต่การนำมาใช้งานนั้นไม่เชื่อว่าทุกองค์กรจะประสบความสำเร็จ อาจเกิดความล้มเหลว สร้างความเสียหายและผลขาดทุนต่อการดำเนินธุรกิจได้เช่นกัน ดังนั้น จึงควรศึกษาความเข้ากันได้ (Compatible) ของเทคโนโลยีกับฟังก์ชันงานทางธุรกิจให้ถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจนำมาใช้งาน

• การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกิจกรรมของโซ่อุปทานและโซ่คุณค่า

สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี้ (ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ, 2558)

1) โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics: in puts) การจัดหาวัตถุดิบและขนส่งเข้าสู่โรงงาน อาจเลือกใช้ระบบ e-Procurement เพื่อจัดหาและเลือกผู้จัดส่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและราคาถูกกว่า

ใช้ระบบ e-Logistics เพื่อบริหารจัดการการขนส่งวัตถุดิบเข้าสู่โรงงาน ใช้ระบบ e-Messaging เพื่อส่งข้อความแจ้งข่าวสารอัตโนมัติระหว่างขนส่งสินค้า (วิศิษฎ์ วงศ์วิไล และคณะ, 2553) ตัวอย่างเช่น บริษัท Western Digital ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำด้านการผลิตฮาร์ดดิสก์ ได้นำ VMI เข้ามาใช้ในการส่งข้อมูลออนไลน์ในการสั่งซื้อวัตถุดิบและสั่งผลิต เพื่อให้ทันต่อความต้องการใช้วัตถุดิบ และใช้ระบบ QBR เพื่อควบคุมคุณภาพของซัพพลายเออร์ รวมทั้งจัดอันดับผลประเมินการทำงานหากซัพพลายเออร์รายใดไม่สามารถดำเนินการได้ตามข้อตกลง บริษัทจะทำการลดยอดการสั่งซื้อวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์รายนั้น (วันชัย รัตนวงษ์, 2555)

2) ดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการ (Operations: Manufacturing & Testing) การผลิตสินค้าหรือบริการ ทดสอบและควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ อาจเลือกใช้ระบบ MRP ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ในการวางแผนความต้องการใช้วัตถุดิบในการผลิตสินค้า หรือใช้ระบบ MPS ตัวอย่างเช่น บริษัท Western Digital เลือกใช้ระบบ MPS ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ซัพพลายเชนของบริษัท SageTree Inc. ภายใต้ผลิตภัณฑ์ SageQuest ในแต่ละโมดูลรองรับการทำงานด้านการจัดหาวัตถุดิบ (Procurement) การวางแผนการผลิต (Production Planning) การวิเคราะห์การผลิต (Production Analysis) ตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product Quality) การขนส่งและบริการลูกค้า (Logistics and Customer Service) (วันชัย รัตนวงษ์, 2555)

3) โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics: storage & distribution) โลจิสติกส์ขาออกเป็นการขนส่งและลำเลียงสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วออกจากโรงงาน เพื่อจัดเก็บในคลังสินค้า และกระจายสินค้าเพื่อเตรียมพร้อมจำหน่าย อาจเลือกใช้ระบบ e-Logistics เช่นเดียวกับกิจกรรมในข้อที่ (1) หรือเลือกใช้บริการขนส่งของเอาท์ซอร์ส (Outsource) ตัวอย่างเช่น บริษัท Western Digital เลือกใช้เอาท์ซอร์สเป็นผู้ให้บริการขนส่งสินค้าโดยเลือกบริษัท GEO Logistics ให้เป็นคู่ค้าและเป็นผู้ดำเนินการ โดยบริษัทจะออกใบกำหนดสินค้า (Invoice) ออนไลน์เพื่อแจ้งให้บริษัท GEO Logistics รับคำสั่งนำสินค้าไปส่ง และบริษัท GEO Logistics จะติดตั้งระบบ GPS เพื่อติดตามการขนส่งสินค้าและป้องกันการออกนอกเส้นทาง (วันชัย รัตนวงษ์, 2555)

4) การตลาดและขาย (Marketing & Sales) การขนส่งสินค้าที่ได้กระจายมาจัดเก็บไว้ในคลังสินค้า (DC) ถูกขนส่งมายังห้างค้าปลีกหรือร้านค้าปลีกเพื่อทำการตลาดและขายสินค้า อาจเลือกใช้ระบบ e-Marketing เพื่อทำการตลาดออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ต ใช้ระบบ e-Logistics เพื่อบริหารจัดการส่งมอบสินค้าสู่มือผู้บริโภค และใช้ระบบ e-Commerce เพื่อขายสินค้าออนไลน์ โดยลูกค้าสามารถทำรายการสั่งซื้อสินค้าด้วยตนเอง ทุกที่ทุกเวลาตลอด 24 ชั่วโมง นอกจากนี้อาจใช้ระบบ CPFR เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าให้เพิ่มสูงขึ้น ลดปริมาณของสินค้าคงคลังและเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า เพิ่มระดับความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อีกทั้งสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (สถาพร อมรสวัสดิ์วัฒนา, 2555) จากการศึกษาข้างพบว่า ยอดการจัดจำหน่ายสินค้านั้นส่งผลต่อจำนวนสินค้าคงคลัง ตัวอย่างเช่น ในอุตสาหกรรมผลิตของเล่น พบว่า ไม่มีการใช้

ข้อมูลร่วมกันภายในระบบโซ่อุปทาน ไม่มีการใช้ระบบ JIT ระหว่างผู้ผลิตกับผู้ขายปลีกทำให้เกิดต้นทุนสินค้าคงเหลือที่สูง ซึ่งหากนำระบบ JIT เข้ามาใช้จะช่วยบริหารสินค้าคงคลังในโซ่อุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wong et al., 2005) และหากผู้จัดจำหน่ายต้องการกำหนดกลยุทธ์การตั้งราคาสินค้าก็อาจเลือกใช้ซอฟต์แวร์ในการจำลองสถานการณ์ (Simulation) เพื่อตรวจสอบผลกระทบที่มีต่อโซ่อุปทานจากการใช้กลยุทธ์การลดราคาสินค้า ข้อมูลจากกิจกรรมทางการตลาดสามารถนำมาใช้ในการจำลองสถานการณ์ เพื่อแสดงถึงผลกระทบของแนวคิดทางการตลาดที่มีต่อโซ่อุปทานได้ (สถาพรอมรสิทธิ์วัฒนา, 2554)

5) บริการหลังการขาย (Service) อาจเลือกใช้ระบบ e-Service เพื่อให้บริการลูกค้าผ่านทางช่องทางออนไลน์ รับฟังปัญหา คำร้องเรียน การติชมสินค้าและบริการ ตลอดจนให้ลูกค้าสามารถเลือกโปรโมชันหรือทำรายการบางอย่างด้วยตนเองได้ ใช้ระบบ CRM เพื่อจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ระบบนี้จะสามารถช่วยวิเคราะห์คุณลักษณะและพฤติกรรมการใช้จ่ายของลูกค้า นำมาซึ่งการนำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงใจลูกค้า

จากการเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใน 5 กิจกรรมที่ได้กล่าวมา ยังมีข้อแนะนำอีกว่าองค์กรควรเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) เพื่อการส่งข้อมูลและสืบค้นข้อมูลได้ทั่วโลก ใช้ อินทราเน็ต (Intranet) เพื่อเชื่อมต่อเครือข่ายภายในองค์กร และเอ็กซ์ทราเน็ต (Extranet) เพื่อเชื่อมต่อองค์กรของตนเข้ากับคู่ค้า ใช้ระบบ ERP เพื่อวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กร ใช้ระบบ e-Supply Chain เพื่อบริหารจัดการโซ่อุปทานอิเล็กทรอนิกส์ ใช้เว็บไซต์เพื่อนำเสนอข้อมูลสินค้าและบริการ และการทำงานร่วมกัน ใช้ซอฟต์แวร์เอเจนต์ (Agent Software) เพื่อตัดสินใจแทนอย่างอัตโนมัติ ในบางงาน สร้างระบบจัดการองค์ความรู้ในโซ่อุปทาน (Knowledge Management: KM) และองค์กรขนาดใหญ่สามารถใช้ระบบ EDI เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพดี หากแต่จะใช้เงินลงทุนสูง และจากการศึกษายังพบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำมาใช้เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลในโซ่อุปทานควรเป็นระบบที่ทำงานบนเว็บ (วิศิษฎ์ วงศ์วิไล และคณะ, 2553)

ในการเลือกใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่เหมาะสมนั้น องค์กรอาจเลือกที่จะพัฒนาระบบเอง เช่นซอฟต์แวร์จากผู้ให้บริการ ASPs ซึ่งผู้ใช้บริการสามารถเข้าประมวลผลโปรแกรมระยะไกลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ระบบสารสนเทศที่จัดไว้บริการมีทั้งโปรแกรมด้านการเงิน บัญชีเว็บ และการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ผู้ให้บริการ ASPs สามารถแก้ปัญหาได้ตรงตามต้องการรวดเร็ว หรือองค์กรอาจเลือกพัฒนาระบบสารสนเทศโดยจ้างเอาท์ซอร์ส ในการพัฒนาเว็บไซต์ คู่มือระบบ e-Mail ระบบการส่ง Messaging หรือระบบ e-Commerce (Susarla et al., 2001)

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้เทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้จะมีประโยชน์ แต่การเลือกซื้อหรือลงทุนพัฒนานั้นต้องอยู่ภายใต้งบประมาณ การลงทุนสูงกับทรัพยากรด้านไอทีอาจไม่ก่อประโยชน์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของโซ่อุปทาน ผู้บริหารควรมีการกระจายเงินลงทุนในทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Yichen et al., 2010) และไม่ใช่ทุกเทคโนโลยีที่นำมาเข้ามามีใช้จะประสบความสำเร็จ

ตัวอย่างเช่น การแก้ปัญหาโดยการนำวิธี CPFR, Cross Docking และ VMI ในการลดต้นทุนสินค้าคงเหลือของอุตสาหกรรมของเล่นไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากอุตสาหกรรมของเล่นเป็นอุตสาหกรรมที่มีความหลากหลายด้านความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงผู้ผลิตและร้านค้าปลีก (Wong et al., 2005) อีกทั้งการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ประเด็นด้านทักษะของพนักงานในองค์กรโซ่อุปทานจะต้องมีการพัฒนาเพื่อใช้เทคโนโลยีการร่วมมือทางอิเล็กทรอนิกส์ และประเด็นด้านทรัพย์สินทางปัญญาที่อาจจะถูกละเมิดได้ง่ายขึ้น (สถาพร อมรสวัสดิ์วัฒนา, 2555)

การเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมในกิจกรรมของโซ่อุปทานทั้ง 5 ส่วนนั้น ยังต้องคำนึงถึงลักษณะงานในแต่ละกิจกรรมเป็นหลัก จากนั้นเลือกเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงานที่เหมาะสม เช่น การเลือกใช้ระบบ e-Logistics ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง นอกจากนี้ ยังควรริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทาน เช่น การใช้ระบบ e-Supply Chain ที่รองรับกลยุทธ์หลัก ๆ ขององค์กร และส่งผลต่อความคล่องตัวของระบบ ซึ่งระบบนี้สามารถบูรณาการข้อมูลและทำให้หน่วยงานใช้ข้อมูลร่วมกันได้ อีกทั้งทำให้เกิดความร่วมมือในโซ่อุปทาน นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้บริหารจัดการโซ่อุปทานยังต้องคำนึงถึงความเสี่ยงและแนวทางรับมือกับความเสี่ยงอีกด้วย

ในปัจจุบันหลายองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญและใส่ใจผลกระทบของอุตสาหกรรมผลิตที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การใส่ใจต่อกรีนซัพพลายเชน (Green Supply Chain Management: GrSCM) จะช่วยลดผลกระทบของโรงงานอุตสาหกรรมผู้ผลิตที่ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศได้ดีขึ้น (Jamal, 2009)

• **ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการโซ่อุปทาน** ประกอบด้วย (Wisner et al., 2005)

1. การจัดซื้อ – การจัดหา (Procurement) สิ่งที่ต้องพิจารณา ได้แก่

- การจัดการซัพพลายเออร์
- การประเมินซัพพลายเออร์
- ใบบรรรองคุณภาพของซัพพลายเออร์
- หุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์
- การจัดการอุปสงค์
- การวางแผนความต้องการวัสดุ (MRP)
- การวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP)
- การมองเห็นในสินค้าคงคลัง
- ระบบทันเวลาพอดี (Just-in-Time: JIT)
- ระบบการผลิต / การผลิตแบบดึง-ผลัก
- การจัดการคุณภาพโดยรวม

2. การกระจายสินค้า (Distribution) สิ่งที่ต้องพิจารณา ได้แก่

- การจัดการการขนส่ง
- การจัดการลูกค้าสัมพันธ์
- เครือข่ายกระจายสินค้า

3. การบูรณาการ (Integration) สิ่งที่ต้องพิจารณา ได้แก่

- การบูรณาการโซ่อุปทาน
- โซ่อุปทานระดับโลก
- การเปิดเผยและการดำเนินที่โปร่งใส
- การวัดผลการดำเนินงานโซ่อุปทาน

4.4 ยุคของเครือข่ายการแข่งขัน

การแข่งขันทางธุรกิจปัจจุบันไม่ใช่อการแข่งขันระหว่างบริษัทกับบริษัทอีกต่อไป แต่เป็นการแข่งขันทั้งเครือข่ายซัพพลายเชน คือ ต้องมีพันธมิตรและคู่ค้า ร่วมมือกัน เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการออกสู่ตลาดได้เร็วและดีกว่าคู่แข่ง

ตัวอย่างเช่น การสร้างเครือข่ายธุรกิจที่มีศักยภาพ: กรณีศึกษาเครือข่ายเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าใน ต่างประเทศ

การสร้างเครือข่ายธุรกิจเป็นการปรับเทคนิคและกลยุทธ์ ใหม่ ซึ่งจะช่วยสร้างพลังให้การดำเนินงานธุรกิจให้เกิดเครือข่ายทาง ธุรกิจที่หลากหลาย สามารถเชื่อมโยงด้านการตลาด ด้านราคา และ แหล่งผลิตสินค้า เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ของประเทศ ปัจจุบันในหลายประเทศใช้พลังของการสร้างเครือข่าย ธุรกิจ เพื่อการร่วมมือและเกื้อกูลกันทั้งที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงใน แนวตั้ง และแนวนอน ดังนั้น หากศึกษาหลักการและแนวทางการ สร้างเครือข่ายในรูปแบบที่เป็นพื้นฐาน ประกอบกับตัวแบบที่ ประสบผลสำเร็จและมีความสมบูรณ์ในการดำเนินงานในรูปแบบ เครือข่าย จะได้มาซึ่งความรู้ที่สามารถสังเคราะห์ร่วมกับการศึกษา วิเคราะห์บริบทของธุรกิจแต่ละราย ทาให้เกิดแนวทางการส่งเสริม การสร้างเครือข่ายธุรกิจไทยที่มีศักยภาพการแข่งขันทางการค้า เพิ่มขึ้น

เครือข่ายธุรกิจ (Business Networks) หมายถึง การเข้า มาร่วมมือกันของธุรกิจในรูปแบบต่างๆ อาทิ การสร้างความสัมพันธ์ และการทา ธุรกิจร่วมกัน การเชื่อมโยงกันทางด้านการผลิตหรือ การตลาด เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์จากความร่วมมือนั้น การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Business Networking) หมายถึง วิธีการร่วมมือระหว่างธุรกิจในรูปแบบต่างๆ ตลอดจน วิธีการสร้างความสัมพันธ์ และการทา ธุรกิจร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจในเครือข่ายสามารถทา งานที่แต่ละฝ่ายทา ตามล ำพัง ไม่ได้ หรือทา ได้แต่ไม่มีประสิทธิภาพ และมีความคิดริเริ่มที่ดีกว่า การด าเนินการแต่ล ำพัง จึงเกิดประโยชน์ร่วมกัน และมีศักยภาพใน การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้เครือข่ายธุรกิจอาจเป็นทางออก เพื่อการอยู่รอดในสภาวะที่มีการแข่งขันกันสูงทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

การร่วมมือกันสร้างเครือข่ายธุรกิจ เกิดประโยชน์เชิงธุรกิจ ให้กับสมาชิกของเครือข่าย ซึ่งโดยทั่วไป มักกล่าวถึงโดยใช้แนวคิดว่า ด้วยการประหยัดในด้านต่างๆ

แนว ท ำ ก ำ ร ร ว ม ก ลุ่มเป็น เ ค รื อ ข ำ ย (clusters approach) แนวทางการรวมกลุ่มเป็นสร้างเครือข่าย ให้ความสนใจต่อ การประหยัดภายนอกที่เกิดขึ้นได้จากการรวมกลุ่ม ซึ่งเน้นในเรื่อง การประหยัดทางการเงินและการประหยัดทางด้านเทคโนโลยี โดย ที่การประหยัดภายนอกด้านการเงินสัมพันธ์กับขนาดของตลาดจาก ความร่วมมือ ในขณะที่ผลภายนอกทางด้านเทคโนโลยีสัมพันธ์กับ

การพัฒนาความรู้และนวัตกรรมที่กระตุ้นให้เกิดขึ้นได้ภายใน เครือข่าย ส่วนใหญ่แล้วการก่อตัวของ เครือข่ายเน้นให้ความสาคัญ ต่อผลทางด้านเทคโนโลยีจากความจริงที่ว่า “ความรู้สามารถ แบ่งปันกัน ได้ภายในเครือข่าย” ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในเครือข่ายอาจจะ เป็นแบบที่ เป็นทางการหรือไม่เป็น ทางการ และอาจมีความเท่าเทียมกันหรือมี ความสัมพันธ์แบบลดหลั่นกันมา ในส่วนของความสัมพันธ์ แบบไม่ เป็นทางการได้รับความสนใจกันมากในธุรกิจขนาดเล็กในเครือข่าย อุตสาหกรรมซึ่งการสร้าง ความสัมพันธ์กันในระดับท้องถิ่น ำไปสู่ การแพร่กระจายของความรู้ และยังคงมีลักษณะของการ พึ่งพา ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้อยู่รอดได้ในช่วงเศรษฐกิจซบเซา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์และ สถาบันแบบเป็นทางการจะช่วย พัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งภายนอก เครือข่าย ดังนั้นความสัมพันธ์ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งในแนวคิดของการ รวมกลุ่มเป็น เครือข่าย และทั้งความสัมพันธ์แบบพึ่งพากันระหว่างธุรกิจขนาด เล็กและความสัมพันธ์ แบบลด ลาดขั้นระหว่างบริษัทขนาดใหญ่กับผู้ บ่อนปัจจัยการผลิตหรือซัพพลายเออร์ (suppliers) ระดับ ท้องถิ่น ต่างก็ใช้ความหมายของเครือข่ายมาอธิบายได้เช่นเดียวกัน โดยกรณี ของเครือข่ายมีล ดับขั้น แสดงถึงการมีอานาจไม่เท่าเทียมกันและ การขึ้นต่อกันภายในเครือข่าย อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ทั้ง ที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการต่างก็มีความสาคัญ ตัวอย่างเช่น ใน อุตสาหกรรมแฟชั่นซึ่งมีฐานะ เป็นตัวกลางในห่วงโซ่คุณค่าของ อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม มีความสัมพันธ์แบบเป็นทางการกับ

กิจกรรมอื่นๆ ในอุตสาหกรรมในด้านการได้มาซึ่งความรู้เพิ่มขึ้นของ ผู้ให้บริการทางการค้าที่เป็น ตัวกลาง ในขณะที่ความสัมพันธ์แบบไม่ เป็นทางการก็มีความสาคัญต่ออุตสาหกรรมเสื้อผ้าในลักษณะ ของ การได้รับรู้ถึงแนวโน้มใหม่ๆ ที่ก ลังจะมาถึง นอกจากนั้น ความสัมพันธ์ภายในอุตสาหกรรมและ ระหว่างอุตสาหกรรมรวมไป ถึงการก าหนดนโยบาย ก็เป็นสิ่งสาคัญมากเช่นกัน เพราะอาจมี อิทธิพล ส่งผลต่อรายจ่ายของรัฐบาลเพื่อการสนับสนุน การรวบรวม ความรู้การก่อตัวของสถาบันที่เกี่ยวข้อง กับการรวมตัวเป็น เครือข่าย

เครือข่ายสิ่งทอและเสื้อผ้าของแคนาดา3 เครือข่ายสิ่งทอและเสื้อผ้าในเมืองมอนทรีออล ประเทศ แคนาดา เกิดขึ้นจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กรที่มีชื่อว่า “the Communauté métropolitaine de Montréal (CMM)” ที่ได้มีการจัดท ากลยุทธ์เพิ่มศักยภาพการแข่งขันโดยใช้เครือข่าย ธุรกิจที่มีนวัตกรรม และมีพลวัตเป็นศูนย์กลางการพัฒนา เริ่มจาก ค.ศ. 2003 โดย CMM ได้ท ำโครงการที่เรียกได้ว่าเป็น การสร้าง เครือข่ายธุรกิจให้กับมหานครมอนทรีออล อันถือได้ว่าเป็น ระยะเวลาแรกของกระบวนการที่ ำ ไปสู่การพัฒนาและผลักดันการ

พัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างบูรณาการ และเกิดการขับเคลื่อนกลยุทธ์ เชิงนวัตกรรมขึ้น ในแต่ละสาขา ที่ท ำการศึกษา CMM มีความปรารถนา เชื่อมต่อพลังของหน่วยงานทั้งหมดในพื้นที่และผู้มีส่วนได้เสีย ทาง เศรษฐกิจที่เกี่ยวข้อง นั้นหมายความว่ามุ่งหาความพยายาม ให้กับบทบาทด้านการวางแผน และการร่วมมือ โดยไม่ได้มีความ ตั้งใจที่จะเข้าไปแทรกแซงกับผู้ที่มิบทบาทตัดสินใจในสาขาที่อยู่ ก่อน แล้ว แต่ให้บทบาทของกลุ่มบุคคลเหล่านี้ในสาขาส่งทอและ เสื้อผ้า สอดคล้องไปกับแผนการพัฒนา ภายใต้อ ำเนน ำขององค์กร ที่เป็นตัวแทนของสาขานี้ที่ได้มีการจัดวางต ำแหน่งขึ้นมาใหม่ เครือข่าย สิ่งทอและเสื้อผ้าที่เมืองมอนทรีออล ได้รับการ ยอมรับว่าเป็นเครือข่ายที่มีศักยภาพในการแข่งขัน และ มีผลกระทบ ทางเศรษฐกิจอย่างสาคัญต่อเมืองมอนทรีออลอย่างมาก ทั้งในด้าน การจ้างงานใน ภาคอุตสาหกรรมที่มีอยู่เกือบ 40,000 ต ำแหน่ง หรือ ประมาณ 20% ของการจ้างงานทั้งหมดในเมือง จึงนับได้ว่าเป็น สาขาการผลิตที่ใหญ่ที่สุดในมหานครแห่งนี้ และเป็นศูนย์กลาง อุตสาหกรรมเสื้อผ้าที่ ใหญ่เป็นอันดับ 3 ในอเมริกาเหนือ ต่อจาก ลอสแอนเจลิสและนิวยอร์ก

เครือข่ายได้ปรับโครงสร้างใหม่เสร็จสิ้นโดยมีการลงทุนใหม่ แม้จะเชื่อกันว่าอุตสาหกรรมนี้เป็น อุตสาหกรรมดั้งเดิมทั้งหมด ความสาคัญลงในช่วงทศวรรษ 1990 แต่การขยายตัวของ การ ส่งออกอย่าง

มากของผลิตภัณฑ์จากเครือข่ายไปยังสหรัฐอเมริกา ทำให้เกิดการตระหนักถึงศักยภาพที่เหนือความคาดหมายของ เครือข่าย เนื่องจากลักษณะและขอบเขตของกระบวนการและการ

กระจายผลิตภัณฑ์ออกได้อย่างหลากหลาย เครือข่ายเสื้อผ้าเป็น สาขาหนึ่งที่มีความซับซ้อนมากที่สุด แม้ว่าสาขาเสื้อผ้าใน อุตสาหกรรมสิ่งทอจะเป็นสาขาที่มีผู้บริโภคมากที่สุดแต่มีอยู่ในการผลิตเพียง 35% ในขณะที่อีก 65% อยู่ใน 150 สาขา และสาขาย่อยอื่นๆ การกระจายผลิตภัณฑ์ในขอบเขตที่กว้างมากทำให้เกิดปัญหาทั่วไปในการจำแนกสาขาผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจน กล่าวได้ว่าเครือข่ายสิ่งทอและเสื้อผ้าแห่งนี้มีโครงสร้างที่ดี ยิ่งห่วงโซ่อุตสาหกรรมได้รวมขั้นตอนการผลิตทุกขั้นตอนไว้ทั้งหมด นับจากวัตถุดิบไปจนถึงการขายผลิตภัณฑ์ประเภทเทคนิค (technical outlet) โดยวัตถุดิบเป็นสาขาเบื้องต้นในโครงสร้าง เครือข่าย การดึงวัตถุดิบมาใช้ถือเป็นขั้นตอนแรกในอุตสาหกรรมสิ่งทอ หลังจากนั้นจะทำการเปลี่ยนรูประดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ ภายในโรงงานปั่นด้าย ที่ผลักดันให้เกิดกิจกรรมการเปลี่ยนรูปและสำเร็จรูปออกมา ภายในเครือข่ายมีผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ (1) ผลิตภัณฑ์สิ่งทอ เช่น พรมผืนใหญ่ พรมเช็ดเท้า ผ้าผืน ผ้าปูที่นอน กระเป๋า ผ้ากระสอบ และผลิตภัณฑ์อื่นๆ (2) เสื้อผ้าประเภทต่างๆ เช่น ชุดชั้นใน ถุงน่อง ถุงเท้า ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ ถักด้วยไหมพรม เสื้อผ้าสตรี บุรุษ และเด็ก และ (3) เสื้อผ้าทาง เทคนิคที่ใช้สำหรับเล่นกีฬาหรือทำงาน นอกจากนี้ ห่วงโซ่อุปทาน นี้ยังประกอบด้วยห่วงโซ่อุปทานของสาขาที่ขนานกัน 2 สาขา คือ เครื่องหนัง และผ้าขนสัตว์ ขณะเดียวกันก็มีผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ น้ำหอม เครื่องสำอาง อัญมณี ทองคำ และเงิน

สำหรับการขายผลิตภัณฑ์ทางเทคนิคเป็นการเสนอ ผลิตภัณฑ์ที่มีลูทางสดใสในอนาคตได้แก่ ผลิตภัณฑ์ในสาขาต่างๆ

อาชีพ เกษตร ประมง การคุ้มครองสภาพแวดล้อม อาคารและการ ก่อสร้าง สิ่งทอทางภูมิภาค เสื้อผ้าของผู้ชานาญการและกีฬา ผลิตภัณฑ์ครัวเรือน สุขภาพและเวชภัณฑ์ วัตถุดิบที่ใช้ในการขนส่ง วัตถุดิบที่ใช้ในความปลอดภัย ผลิตภัณฑ์เชิงนิเวศ บรรจภัณฑ์ และ อุปกรณ์กีฬา ในห่วงโซ่ด้านการส่งเสริมและการกระจายผลิตภัณฑ์ มีการ มุ่งสู่การตลาดตามคำสั่งขนาดใหญ่ที่เข้ามาแสดงบทบาทสำคัญใน เครือข่ายนี้โดยเฉพาะในตลาดเสื้อผ้า การเพิ่มขึ้นของผู้ขายปลีกรายหลักที่กลายมาเป็นผู้ส่งออกรายแรก แสดงให้เห็นถึงการมีพลัง ในการเข้าครอบครองในระดับหนึ่งที่น่าอนอันเกิดขึ้นเหนือห่วงโซ่ อุตสาหกรรมของเครือข่าย มีการใช้พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ที่ให้ผล ในระดับล่างโดยทำให้เกิดแนวโน้มของการผลิตตามคำสั่งซื้อขนาดใหญ่ที่เหนือกว่าการผลิตขนาดใหญ่

เครือข่ายธุรกิจแฟชั่นและเสื้อผ้าในเนเธอร์แลนด์4 เป็นเครือข่ายธุรกิจด้านเครื่องแต่งกายและแฟชั่น เนื่องจาก เนเธอร์แลนด์เป็นประเทศที่มีชื่อเสียงในด้านการค้า และมีความ แข็งแรงมากทางด้านการเป็นตัวกลางทางการค้า ลักษณะพิเศษ ประการหนึ่งคือมีความชำนาญในการค้า โดยมีการค้าในรายการที่ไม่ได้ทำการผลิตเองในประเทศซึ่งการบันทึกทางสถิติเรียกว่าการ ส่งออกซ้ำ (re-export) คิดเป็นมูลค่าสูง จากการที่ หน้าที่ของการเป็นตัวกลางการค้าระหว่างประเทศเป็นหน้าที่อิสระนั้นหมายถึงไม่จำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงกับด้านการผลิต

เมื่อพิจารณาถึง เครือข่ายธุรกิจเครื่องนุ่งห่มและเสื้อผ้าของไทย ได้ขอเสนอแนะเพื่อนำไปปรับใช้กับการดำเนินงานธุรกิจเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและมี ประสิทธิภาพ ดังนี้ 1. การขยายความร่วมมือให้ครอบคลุมธุรกิจการค้าตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยกลไกการขับเคลื่อนในการสร้างเครือข่ายธุรกิจการค้า คือ การที่มีสหพันธ์อุตสาหกรรมสิ่งทอแห่ง ประเทศไทยเป็นแกนกลางในการเชื่อมโยง มีวิธีการเชื่อมโยง เครือข่ายกลุ่มธุรกิจคือจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เอื้อประโยชน์ สนับสนุน และแก้ไขปัญหาให้แก่กลุ่มธุรกิจ อาทิ การจัดประชุมสมาคมต่างๆ ของกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำ-กลางน้ำ และปลายน้ำ เป็น ประจำ จัดกิจกรรมเชื่อมเครือข่ายระหว่างประเทศ การจับคู่ธุรกิจ ระหว่างประเทศ ประสานงานการจัดงานแสดงสินค้าร่วมกับกลุ่ม แฟชั่นและเครื่องหนัง เป็นต้น โดยเน้นให้

กิจกรรมต่างๆ มีความครอบคลุมทุกกลุ่มธุรกิจการค้า ตั้งแต่ต้นน้ำ ๑-ปลายน้ำ ๑ และแสดงถึง การพัฒนาศักยภาพของกลุ่มธุรกิจในระดับสากลทั้งในด้านการผลิต การพัฒนาบุคลากร การขยายช่องทาง การตลาด 2. การขยายเครือข่ายกลุ่มธุรกิจการค้าไปยังกลุ่มธุรกิจที่ เกี่ยวเนื่อง (Related Sectors) กลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มธุรกิจ เสื้อผ้าส ๑ เร็จรูปและเครื่องนุ่งห่ม อาทิ กลุ่มธุรกิจเครื่องหนัง เครื่องประดับ การขยายเครือข่ายท ๑ ได้โดยการเปิดโอกาสให้กลุ่ม ธุรกิจเหล่านี้เข้ามาร่วมกิจกรรมกับ สหพันธ์อุตสาหกรรมสิ่งทอแห่งประเทศไทย ตัวอย่างของกิจกรรม เป็นต้นว่าเข้าร่วมประชุมแสดง 40 ความคิดเห็น ร่วมกันจัดงานแสดงสินค้าเพื่อให้เกิดการประหยัดใน การจัดการ ส่งเสริมสินค้าซึ่งกันและ กันในรูปแบบต่างๆ เช่น สร้าง รูปแบบการแต่งกายที่ทันสมัยเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม แต่ละ ้วย ส ๑ สำหรับการขยายเครือข่ายเช่นนี้ ในอนาคตอาจมีการขยาย ครอบคลุมไปยังกลุ่มธุรกิจอื่นๆ เช่น กลุ่มน ๑ หอม 3. การแบ่งปันโอกาส เพื่อกระจายประโยชน์ให้เกิดขึ้น อย่างทั่วถึงภายในเครือข่าย การแบ่งปัน โอกาสซึ่งกันและกัน หมายถึงการสร้างโอกาสรวมขึ้นมาเพื่อขยายช่องทางการตลาด เช่น เมื่อมีลูกค้า ต่างประเทศเข้ามาติดต่อการค้า สมาคมหรือสมาคมพันธ์ที่ เกี่ยวข้องสามารถพานักธุรกิจต่างชาติเข้าชม ตลาดค้าผ้าของกลุ่ม สมาคมพ่อค้าผ้าไทย เยี่ยมชมโรงงานทอผ้าของสมาคมอุตสาหกรรม สิ่งทอไทย และพาไปเดินศูนย์การค้าย่านสยามสแควร์ของสมาคม อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย เป็นต้น 4. การ สร้างความร่วมมือด้านการจัดการทางวัตถุดิบ และ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างความร่วมมือด้าน การจัดการทาง วัตถุดิบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ระหว่างกันภายในเครือข่าย จะท ๑ ให้ เกิดการประหยัดใน การผลิต รวมไปถึงการจัดกิจกรรมด้านการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถท ๑ เน้นการได้อย่างประหยัด ยิ่งขึ้น ตัวอย่างของกิจกรรม เช่น -การจัดอบรมและศึกษาดูงานร่วมกันในเครือข่ายเพื่อ เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ ซึ่งนอกจากจะเกิดการประหยัด ด้านการจัดการแล้ว ยังสร้างกระบวนการเรียนรู้ซึ่ง กันและกัน การ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น และแนวทางสร้างสรรค์ การสร้าง ความสัมพันธ์ 41 - สร้างผลประโยชน์ร่วมจากการเชื่อมโยงกันเป็น เครือข่ายในห่วงโซ่อุปทานในแนวตั้ง (vertical relationship) เพื่อ เพิ่มมูลค่าและลดต้นทุนของกลุ่มธุรกิจ จากการแบ่งงานกันท ๑ ให้ ตรงกับ ความถนัดของแต่ละกลุ่มธุรกิจ เช่น กลุ่มธุรกิจพ่อค้าผ้าไทย ท ๑ หน้าที่เป็น supplier ด้านวัตถุดิบที่เป็น ผ้าผืนให้แก่กลุ่มธุรกิจ เครื่องนุ่งห่มไทย และกลุ่มผู้ผลิตน ๑ ไปตัดเย็บเป็นเสื้อผ้าส ๑ เร็จรูป โดยมีกลุ่ม ผู้ผลิตใยสังเคราะห์เป็นผู้สนับสนุนวัตถุดิบที่เป็นเส้นใย สังเคราะห์ให้แก่กลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย และกลุ่มอุตสาหกรรม ทอผ้าไทยน ๑ ไปผลิตเป็นผ้าทอ และส่งต่อผลิตภัณฑ์ผ้าทอให้แก่กลุ่ม อุตสาหกรรมพิมพ์และตกแต่งสิ่งทอไทยน ๑ ไปผลิตเป็นผ้าผืนให้แก่ กลุ่มพ่อค้าผ้าไทยน ๑ ไปจัดจ ๑ หน่าย - สร้างผลประโยชน์ร่วมจากการเชื่อมโยงกันเป็น เครือข่ายในแนวราบ (horizontal relationship) เช่น การวาง ยุทธศาสตร์และแผนการจัดกิจกรรมประจำ ๑ ปีร่วมกันระหว่างสมาชิก เพื่อสร้าง ความสัมพันธ์และด ๑ เน้นงานไปในแนวทางเดียวกัน การใช้ ความเข้มแข็งของเครือข่ายสมาคมเพื่อให้ ข้อเสนอและข้อคัดค้าน ต่อนโยบายรัฐที่มีผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจ การให้ความรู้ด้าน กฎหมายที่มี เป้าหมายเพื่อลดปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการ ผลิตและการค้า - การใช้ตัวแบบของความส ๑ เร็จเพื่อศึกษาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ยกระดับความสามารถผู้ประกอบการในกลุ่มธุรกิจให้ แข็งแกร่งขึ้น เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิต มีความเป็นมือ อาชีพในระดับสากล รูปแบบโครงการในลักษณะที่ดี เช่นนี้ เป็น 42 ประโยชน์กับสมาคมอื่นๆ ในเครือข่าย ที่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ และน ๑ ไปปรับใช้ กับสมาคมของตนเอง 5. สร้างสัมพันธ์เชิงปฏิบัติการกับสถาบันการศึกษาหรือ สถาบันวิชาชีพที่ เกี่ยวข้อง สถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพ ที่เกี่ยวข้องกับเสื้อผ้าส ๑ เร็จรูปและเครื่องนุ่งห่ม มีอยู่ เป็นจ ๑ นวนมาก ซึ่งสถาบันเหล่านี้มีการเรียนรู้ ศึกษา หรือวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ทั้ง ในระดับต้นน้ำ ๑ กลางน้ำ ๑ และปลายน้ำ ๑ จึงสามารถเข้าร่วมเป็น เครือข่ายหรือพันธมิตร เช่น ให้ความรู้ทางวิชาการและ งานวิจัย ให้กับสมาชิกเครือข่ายธุรกิจ ในลักษณะการต่อยอดและบูรณาการ กับปฏิบัติการของ กระบวนการผลิตและการให้บริการต่างๆ

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ที่มา: พนารัช ปรีดากรณ์ และ สุภาวดี เหล่าฤทธิรัตน์. <https://www.tci-thaijo.org>

ประโยชน์ที่เครือข่ายทางธุรกิจ

การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจสามารถถือได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของศิลปะที่ต้องใช้เวลาเพื่อจะมีความเชี่ยวชาญ อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลาที่เรียนรู้ที่จะเล่นตามกฎ จะไม่มีอะไรที่หยุดการเติบโตของธุรกิจได้

มีเหตุผลหลายประการที่ควรจะมีแผนสร้างเครือข่ายด้วยตนเอง นอกจากที่จะสามารถทำรายได้เพิ่มขึ้นไปอีกระดับ ยังจะสามารถเพิ่มจำนวนการเข้าชมเว็บไซต์จำนวนมาก เพราะฉะนั้น นี่จึงเป็นวิธีการพิเศษที่ไม่ควรที่จะละเลย และนี่คือเหตุผลหลักๆ ที่เป็นคำตอบว่าทำไมการสร้างเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญในการทำธุรกิจ

สร้างและพัฒนาความสัมพันธ์

ผู้ประกอบการที่มองการไกลมักจะเห็นว่านี่คือหัวใจสำคัญในการสร้างเครือข่าย ซึ่งขัดกับความเชื่อทั่วไปที่ให้ความสำคัญเพียงการขายเท่านั้น เป้าหมายหลักคือการพัฒนาความสัมพันธ์หลักๆ เพื่อผลประโยชน์ในอนาคต ชื่อเสียงและความไว้วางใจไม่ใช่เรื่องรองในธุรกิจ และมันจะช่วยให้ได้มากถ้ารู้ว่าใช้เวลารู้จักพาร์ทเนอร์เป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจในที่ที่ไว้วางใจและพึ่งพาพวกเขาได้

เพิ่มโอกาสในการขายหรือการแนะนำธุรกิจ

นี่เป็นหนึ่งในเหตุผลที่ชัดเจนที่สุดว่าทำไมควรมีสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ เป็นไปตามหลักการที่ว่าเมื่อพบปะผู้คนมากขึ้นจะมีส่วนร่วมในการสนทนามากขึ้นและมีโอกาสมากขึ้นในการเสนอสินค้าหรือบริการ นอกจากนี้ยังมีโอกาสที่พวกเขาอาจรู้จักใครสักคนที่จะสนใจข้อเสนอและแนะนำธุรกิจไปถึงคนเหล่านั้นได้

แนะนำธุรกิจของกันและกัน

ในขณะที่ได้เรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับบุคคลหนึ่ง จะได้คิดได้ว่าเขาหรือเธอควรค่าแก่ความไว้วางใจของหรือไม่ นอกจากนี้ยังจะเข้าใจสินค้าหรือบริการที่ผู้อื่นเสนอได้ดียิ่งขึ้น แม้ว่าอาจไม่ต้องการข้อเสนอพิเศษเหล่านี้ในขณะนั้น แต่อาจรู้จักผู้อื่นที่สนใจและแนะนำให้เครือข่ายโดยตรง

แลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีค่า

เครือข่ายธุรกิจไม่จำเป็นต้องถูกจำกัดอยู่ในวงจรกิจการชาย มีบางครั้งที่เครือข่ายธุรกิจจะมีประโยชน์ในการช่วยให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ที่หายากอีกด้วย ตัวอย่างเช่นคนที่พบอาจแนะนำวิธีในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจ แน่ใจว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลนี้ถือเป็นกระบวนการสองทิศทางเสมอ ดังนั้นต้องมองหาโอกาสในการช่วยผู้อื่นด้วย

ค้นพบโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ

เครือข่ายธุรกิจอาจมีค่ามหาศาลเมื่อวางแผนที่จะเริ่มต้นธุรกิจใหม่หรือขยายธุรกิจที่มีอยู่ จะไม่เพียงแต่สามารถหาผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้าสำหรับสินค้าหรือบริการเท่านั้น แต่ยังสามารถที่จะค้นพบทิศทางใหม่ๆ ที่เหมาะสำหรับธุรกิจ ตัวอย่างเช่นเมื่อได้ยินว่าธุรกิจรายใหญ่จะไปที่สถานที่ ก็จะสามารถเตรียมพร้อมเพื่อสรรหาสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการได้โดยตรง

บางคนมักลังเลที่จะทดลองใช้กลยุทธ์เครือข่ายทางธุรกิจในตอนแรก อย่างไรก็ตาม บางครั้งจะพบว่าตัวเองได้รับประโยชน์สูงสุดจากโอกาส โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสร้างเครือข่ายได้ดีและรู้สึกที่สามารถช่วยให้ผู้อื่นและได้รับประโยชน์ เมื่อนั้นจะรู้สึกพึงพอใจในการพบปะกับผู้คนใหม่ๆ เรียนรู้เกี่ยวกับพวกเขาและธุรกิจของพวกเขา และเครือข่ายจะสามารถมีคุณค่าต่อกันและกันได้อย่างไร

ดังนั้นอย่าลังเลที่จะสร้างเครือข่ายธุรกิจ และมองหาความแตกต่างที่มันจะสามารถทำได้

ที่มา: <http://summitasia.com/th/5-benefits-of-business-networking-everyone-needs-to-hear/>

The era of network competition

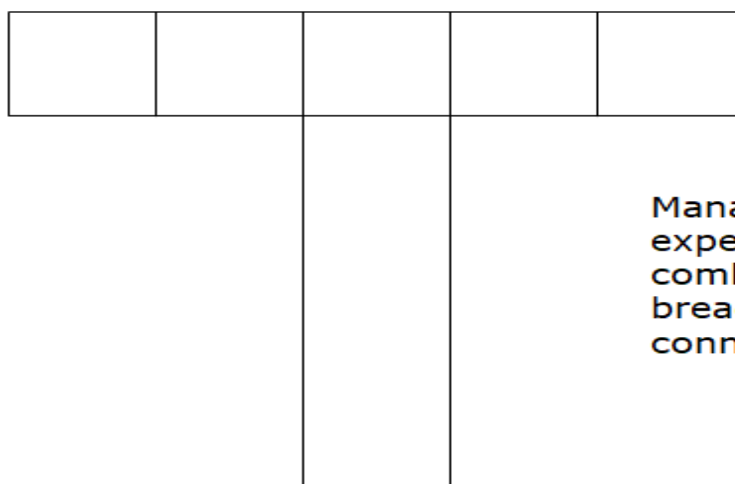
The key business transformations and the implications for management skills

<i>Business transformation</i>	<i>Leading to</i>	<i>Skills Required</i>
From supplier-centric to customer-centric	The design of customer-driven supply chains	Market understanding; customer insight
From push to pull	Higher levels of agility and flexibility	Management of complexity and change
From inventory to information	Capturing and sharing information on real demand	Information systems and information technology expertise
From transactions to relationships	Focus on service and responsiveness as the basis for customer retention	Ability to define, measure and manage service requirements by market segment
From 'trucks and sheds' to 'end-to-end' pipeline management	A wider definition of supply chain cost	Understanding of the 'cost-to-serve' and time-based performance indicators
From functions to processes	The creation of cross-functional teams focused on value creation	Specific functional excellence with cross-functional understanding; team working capabilities
From stand-alone competition to network rivalry	More collaborative working with supply chain partners	Relationship management and 'win-win' orientation

ภาพที่ 4.1 The key business transformations and the implications for management skills
ที่มา: Martin (2016)

Creating a T-shaped skills profile

Effective process management requires significant cross-functional skills



ภาพที่ 4.2 Creating a T-shaped skills profile
ที่มา: Martin (2016)

แบบฝึกหัด

1. อะไรคือแรงกดดันต้นตอในการแข่งขัน และมีวิธีการตอบสนองต่อแรงกดดันอย่างไรบ้าง
2. ยกตัวอย่างการแข่งขันในธุรกิจโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
3. อธิบายเกี่ยวกับยุคดิจิทัล
4. อธิบายเกี่ยวกับยุคของเครือข่ายการแข่งขัน และประโยชน์ของเครือข่าย

เอกสารอ้างอิง

- มนัญญ์ ฐิติโกชนจันทร์. (2559). ปรับแนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจ SMEs ของไทย: เสริมทัพกำลังสร้างความพร้อมก่อนแจ้งเกิดและคงอยู่ในตลาด. วารสารวิชาการเซนต์จอร์จ.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐศาสตร์บัณฑิต. (2559). เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการเรียนรู้. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐศาสตร์บัณฑิต. (2558). ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นตัวโซ่อุปทาน: ความแตกต่างและการ ผลาน, วารสารวิชาการวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, Vol 8 No. 2, pp. 28–37.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐศาสตร์บัณฑิต. (2558). การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. วิทยาลัยนานาชาติพระนคร, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐศาสตร์บัณฑิต. (2555). ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ. คณะบริหารธุรกิจ, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเซนต์จอร์จ.
- วันชัย รัตนวงษ์. (2555). Logistics and Supply Chain ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษาบริษัท Western Digital. กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สถาพร อมรสวัสดิ์วัฒนา. (2555). การวางแผนความร่วมมือในโซ่อุปทาน. กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม.
- วิศิษฐ์ วงศ์วิไล, ชรินทร์ญา กล้าแข็ง และปฏิพัทธ์ ตุ่มสังข์ทอง. (2553). การประยุกต์ใช้ e-Messaging ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ยานยนต์. National Conference on Computing and Information Technology, pp. 879 – 884.
- สถาพร อมรสวัสดิ์วัฒนา. (2554). ผลกระทบของกลยุทธ์ทางการตลาดต่อโซ่อุปทาน. กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม.
- Martin, C. (2016). Logistics & Supply Chain Management (5th Edition), FT Publishing Financial Times, UK.
- Martin, C. (2011). Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks 4ED, FT Prentice Hall, UK.
- ETDA. (2012). เศรษฐกิจดิจิทัล Digital Economy. สืบค้นจาก www.etcha.or.th/digital-
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐศาสตร์บัณฑิต. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- economy.html, วันที่สืบค้น 2560, มิถุนายน 10.
- Supply Chain Council. (2015). SCOR Framework Levels. available at: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:SCC_processes_1.jpg, Accessed December 20, 2015.
- Yichen, L., Wang, Y. and Yu, C. (2010). Investigating the drivers of the innovation in channel integration and supply chain performance: A strategy orientated perspective, *An International Journal of Production Economics*. Volume 127 No. 2, pp. 320–332.
- Jamal, F. (2009). Green Supply Chain Management: A Literature Review, *Otago Management Graduate Reviews Vol 7*, pp. 51–62.
- Bowersox, D.J, Closs, D.J. and Mixby Cooper, M. (2008). *Supply Chain Logistics Management*, McGraw Hill, NY.
- Wisner, J.D., Keong Leong, G. and Tan, K–C. (2005). *Principles of supply chain management: A balanced Approach*, Thomson Corporation, South–Western.
- Wong, C.Y., Arlbjorn, J.S. And Johansen, J. (2005). Supply chain management in toy supply Chain, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10 No. 5, pp. 367 – 378.
- The supply chain council (2004). Supply–Chain Operations Reference–Model: SCOR VERSION 6.1, *Supply–Chain Council: Pittsburgh*, pp. 2.
- Susarla, A., Barua, A. and Whinston, A.B. (2001). Implementing an IT system often raises fears of massive reengineering and huge consulting fees. Can an application service provider come to the rescue. *IT Pro, May: June IEEE*. 1520–9202.
- Porter, M.E. (2001). Value Chain Model, available at: www.valuebasedmanagement.net, Accessed December 20, 2015.
- The Institute for Supply Management (2000). available at: www.instituteforsupplymanagement.org, accessed November 20, 2015.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.
- <https://www.brandbuffet.in.th/2019/03/best-express-thailand-one-stop-delivery-ads/>

<http://www.tradelogistics.go.th/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%88%E0%B8%B2%E0%B8%B0%E0%B8%A5%E0%B8%B6%E0%B8%81/e-logistics-%E0%B8%8A%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%95%E0%B8%A5%E0%B8%B2%E0%B8%94%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B9%88-omni-channel-%E0%B8%95%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B9%82%E0%B8%88%E0%B8%97%E0%B8%A2%E0%B9%8C%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%AD%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B9%84%E0%B8%A5%E0%B8%99%E0%B9%8C>

พนารัช ปรีดากรณ์ และ สุภาวดี เหล่าฤทธิรัตน์. <https://www.tci-thaijo.org/http://summitasia.com/th/5-benefits-of-business-networking-everyone-needs-to-hear/>

บทที่ 5

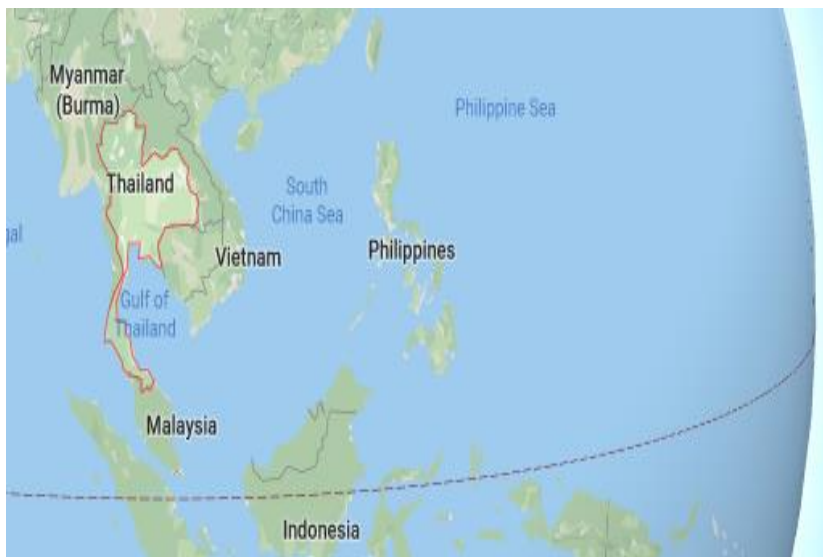
การวิเคราะห์ภาพแวดล้อมเพื่อวางแผนสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน

หัวข้อ

- 5.1 การวิเคราะห์ภาพแวดล้อม
- 5.2 การวางแผนสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน
- 5.3 การใช้ระบบสารสนเทศโลจิสติกส์และซัพพลายเชนเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน

5.1 การวิเคราะห์ภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมในการบริหารธุรกิจ เช่น การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ จำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 6 ด้านเพื่อประเมินความเสี่ยงในการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์และซัพพลายเชนระหว่างประเทศด้วย



1. สภาพแวดล้อมทางการเมือง
2. สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย
3. สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม
4. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ
5. ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
6. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

1. สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Politics)

ระบบการปกครอง (Political System)

– ระบบประชาธิปไตย (Democracy)

– ระบบเผด็จการ (Totalitarianism)

- เผด็จการคอมมิวนิสต์ (Communist Totalitarianism)
- เผด็จการศาสนา (Theocratic Totalitarianism)

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- เผด็จการอันเนื่องมาจากเผ่าพันธุ์ (Tribal Totalitarianism)
- เผด็จการขวาจัด (Right-Wing-Totalitarianism)

พิจารณาความเสี่ยงทางการเมือง คือ แนวโน้มที่การเมืองจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวัง และรุนแรงต่อสถานการณ์ทั่วไป ส่งผลต่อโอกาสและการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น

- ความเสี่ยงจากการโอนทรัพยากรต่างๆ (transfer risk)
- ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (operating risk)
- ความเสี่ยงในเรื่องของทุน (ownership risk)

พิจารณาประวัติความเป็นมาทางการเมืองของประเทศนั้นๆ

- ศึกษากลุ่มอำนาจในสถานการณ์ปัจจุบัน
- พิจารณาถึงกลไกในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ
- พิจารณาแนวโน้มในอนาคตของบุคคลหรือพรรคการเมืองที่จะเป็นรัฐบาล
- พิจารณาผลกระทบต่อธุรกิจที่จะเข้าไปลงทุนในอนาคต

2. สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย (Laws)

กฎหมายของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน ทั้งในแง่เนื้อหา บทกำหนดโทษและผลบังคับใช้ในทางปฏิบัติ ทำให้กิจการข้ามชาติต้องระวัง เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดในประเทศต่างๆ ต้องเกี่ยวข้องกับ การนำเสนอสินค้า การโฆษณา และการส่งเสริมการขาย ซึ่งแต่ละประเทศมีกฎหมายหรือ ข้อบังคับที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชน รัฐบาลจึงให้ความสำคัญทั้งในแง่ของการปกป้องสิทธิ ประโยชน์ของผู้บริโภค และในแง่ของวัฒนธรรมประเพณีของชนชาตินั้น ๆ

กฎหมายสำคัญระหว่างประเทศ (Important International Trade Laws)

- กฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property)
 - เครื่องหมายการค้า (trade mark) เป็นเครื่องหมายที่ใช้แสดงยี่ห้อ หรือสัญลักษณ์ที่ทำให้สินค้าหรือบริการของกิจการใดกิจการหนึ่งมีความแตกต่างจากผู้อื่น
 - ลิขสิทธิ์ (copy right) เกี่ยวข้องในส่วนที่เป็นงานวรรณกรรม ศิลปะ รวมทั้งโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ
 - สิทธิบัตร (patent) เกี่ยวข้องในส่วนที่เป็นการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ทางเทคโนโลยี

การละเมิด (infringement) ทรัพย์สินทางปัญญา มี 3 รูปแบบ

- การปลอมแปลง (counterfeiting)
- การปรับเครื่องหมายการค้า (associative counterfeit)
- การลักลอบผลิต (piracy)

กฎหมายป้องกันการผูกขาด (Antitrust Law)

เป็นกฎหมายสำหรับระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมที่เน้นการแข่งขันเสรี เพราะถ้ามีการผูกขาด การค้าเสรีย่อมเป็นไปได้ยาก การผูกขาดจากเอกชน (บริษัทขนาดใหญ่ที่ได้เปรียบ) การผูกขาดจากรัฐบาล (รัฐเข้ามาดำเนินธุรกิจและใช้อำนาจปกป้องไม่ให้อุตสาหกรรมอื่นเข้ามาแข่งขัน เช่น รัฐวิสาหกิจ)

การแก้ไขข้อพิพาท (Conflict Resolution)

ณัฐภัทรศยา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

การแก้ปัญหาความขัดแย้งทางธุรกิจของแต่ละประเทศแตกต่างกัน บางประเทศขึ้นศาล (กลุ่มตะวันตก) เน้นเอกสารสัญญามากกว่าความผูกพันส่วนตัวและไม่ประนีประนอม จึงต้องพิจารณารายละเอียดในสัญญาอย่างละเอียดก่อนทำสัญญา, ขณะที่ บางประเทศนิยมเจรจาประนีประนอม (กลุ่มเอเชีย)

3. สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม (Social & Culture)

มีความสำคัญมากต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ผู้ประกอบธุรกิจระหว่างประเทศจะต้องคำนึงถึงสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทั้งในระดับชาติและระดับองค์กร ได้แก่

- จำนวนและการกระจายของประชากร
- วิถีการดำเนินชีวิต
- ขนาดของครอบครัว และชนชั้นทางสังคม
- ภาษา ศาสนา หลักในการดำเนินชีวิต
- ค่านิยม ความเชื่อที่ผู้คนในกลุ่มยึดถือ (เช่น ความซื่อสัตย์ ความรักชาติ ทัศนคติ)
- มารยาท พฤติกรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี วิธีปฏิบัติตน

ที่มา: <http://203.158.98.12/chanongkorn/2015-3-ch-2-internationalbusinessadministration.pdf>

4. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economics)

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศเจ้าของทุน (home country) ประเทศที่รับการลงทุน (host country) และเศรษฐกิจโลก (world economy) มีส่วนสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทข้ามชาติ และมีผลถึงธุรกิจเกี่ยวเนื่องไม่ว่าธุรกิจที่เป็นแหล่งวัตถุดิบ (supplier) หรือธุรกิจที่สนับสนุนการดำเนินงาน

ระบบเศรษฐกิจ (Economic system)

- ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม (Capitalism)
- ระบบคอมมิวนิสต์ (Communism)
- ระบบเศรษฐกิจผสม (Mixed Economy)

การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Integration)

เป็นการตกลงร่วมกันระหว่างประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเดียวกัน เพื่อลด/ขจัดอุปสรรคทางการค้า เช่น อุปสรรคด้านภาษี (Tariffs) อุปสรรคที่ไม่ใช่ภาษี (non-tariffs) กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีผลต่อการค้าระหว่างประเทศ ให้เกิดความเสรีในการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการ ปัจจัยการผลิตระหว่างประเทศ เกิดผลดีต่อผลผลิตและการค้าของกลุ่มประเทศสมาชิก

ระดับของการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ (Level of Economic Integration)

- เขตการค้าเสรี (free trade area)
- การรวมกลุ่มทางศุลกากร (customs union)
- ตลาดร่วม (common market)
- สมาพันธ์ทางเศรษฐกิจ (economic union)
- สมาพันธ์ทางการเมือง (political union)

เขตความร่วมมือทางเศรษฐกิจ (The Economic Cooperation Areas)

- สหภาพยุโรป (European Union) www.eurunion.org
- เขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (The North American Free Trade Agreement หรือ NAFTA) www.nafta.org
- กลุ่มแอนเดียน (Adean Group) www.comunidadandina.org • กลุ่มเมอริคอสัวร์ (Mercosur) www.mercosur.org
- เขตความร่วมมือทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (Asia Pacific Economic Cooperation) www.apec.org

ที่มา: <http://203.158.98.12/chanongkorn/2015-3-ch-2-internationalbusinessadministration.pdf>

5. ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Competitive)

พิจารณาภาคการค้า สัดส่วนการส่งออกต่อ GDP

ความได้เปรียบด้านค่าจ้างแรงงาน

การคุ้มครองอุตสาหกรรมภายในประเทศด้วยมาตรการภาษีนำเข้า

การได้รับสิทธิพิเศษทางภาษี

การได้รับโควตาส่งออกจากประเทศที่พัฒนาแล้ว

ดังนั้น ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จึงเป็นปัจจัยกำหนดการอยู่รอดของประเทศ

สภาพแวดล้อมต่อการแข่งขันใน 4 กลุ่ม

(1) ศักยภาพทางเศรษฐกิจ (Economic Performance) ได้แก่ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การค้าระหว่างประเทศ การลงทุนจากต่างประเทศ การจ้างงาน และระดับราคา

(2) ประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government Efficiency) ได้แก่ การคลังภาครัฐ นโยบายการคลัง หน่วยงานภาครัฐ การอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ และการศึกษา

(3) ประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ (Business Efficiency) ได้แก่ ผลผลิตการผลิต ตลาดแรงงาน ตลาดเงิน การบริหารงาน และการปรับตัวเข้ากับโลกาภิวัตน์ และ

(4) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สุขภาพและสิ่งแวดล้อม และ ค่านิยม

ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยปี 2008 อยู่อันดับที่ 27

ที่มา : ftiweb.off.fti.or.th/demo/6101/sitedata/ATC73_Competensive.doc

6. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technology)

สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Environment) คือ ปัจจัยทางด้านวิทยาการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในโลก ในแขนงต่างๆ ทั้งวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ การบริหารจัดการธุรกิจ เทคโนโลยี และการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หรืออื่นๆ

5.2 การวางแผนสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน

สามารถใช้ Software ASP เพื่อวางแผนในซัพพลายเชน

APS (Advanced Planning Systems)

APS (Advanced Planning System) เป็นซอฟต์แวร์ที่ใช้สำหรับระบบวางแผนขั้นสูง ซึ่งจะรวมระบบการตลาด (Systems Marketed) ระบบบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management Systems: WMSs) ระบบบริหารการขนส่ง (Transportation Management Systems: TMSs) ระบบดำเนินการผลิต (Manufacturing Execution Systems: MESs) และระบบบริหารโลจิสติกส์ (Logistics Management Systems) ซอฟต์แวร์นี้ถูกนำไปใช้ในอุตสาหกรรมเฉพาะ เช่น การทหาร (Military) และการก่อสร้าง (Construction) เป็นต้น

ระบบวางแผนขั้นสูง (APS) ปัจจุบันเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ทำสิ่งที่เป็นไปได้ ปรับปรุงต้นทุน (Cost) และเพิ่มคุณค่าในซัพพลายเชน อุปสงค์ที่ไม่แน่นอนสามารถจัดการได้ดีขึ้นผ่านการปรับปรุงการคาดการณ์ความต้องการ สินค้าคงคลัง การลดสินค้าคงคลัง และปรับปรุงค่าใช้จ่ายผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพของกิจกรรมการประสานงานทั่วทั้งโซ่อุปทาน

APS ให้การสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support) โดยใช้ข้อมูลการดำเนินงานเพื่อวิเคราะห์การไหลของวัตถุดิบตลอดโซ่อุปทาน สนับสนุนฟังก์ชันทางธุรกิจด้านการจัดซื้อ (Purchasing) การผลิต (Production) และการกระจาย (Distribution) ผ่านการวางแผน โดยที่

- การจัดซื้อ (Purchasing) ได้รับการสนับสนุนโดยการวางแผนและการวางแผนความต้องการใช้วัตถุดิบ (MRP)
 - การผลิต (Production) ได้รับการสนับสนุนโดยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic) และการวางแผนการผลิต (Production Planning)
 - การกระจาย (Distribution) ได้รับการสนับสนุนโดยการจัดตารางการกระจายสินค้าในระยะสั้น (Short-term scheduling Distribution) การวางแผนกระจายสินค้าและการวางแผนการขนส่ง
- โดยซอฟต์แวร์ APS ประกอบด้วย

- Adexa
- i2
- JDA (acquired Manugistics)
- Logility
- Webplan (Kinaxis)

APS

ในซอฟต์แวร์ ERP จะมีซอฟต์แวร์ที่สนับสนุนการวางแผนขั้นสูง ผ่านโมดูล APS

ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพยากรณ์ ที่จะใช้สำหรับจัดการอุปสงค์ในอนาคต ระบบจะคาดการณ์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดอย่างมั่นคงและแน่นอน สามารถจัดการอุปสงค์ของผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ซึ่งการจัดการอุปสงค์ยังคงเป็นไปได้ในบางตลาด แต่ก็เป็นเรื่องที่ยากมากถ้ามีเงื่อนไขมากขึ้น เช่น ผลิตภัณฑ์นวัตกรรม (Product Innovation) ซึ่งเป็นอุปสงค์ที่มีความผันผวนมากทั่วโลก และการใช้วิธีการผลิตตามสั่ง (Product Customization) ที่เพิ่มขึ้น เช่น บริษัท Dell ที่ให้ลูกค้าสามารถออกแบบข้อกำหนดโดยเลือกประกอบคอมพิวเตอร์ผ่านระบบออนไลน์ได้ แม้ในสภาพแวดล้อมของตลาดที่ปั่นป่วน ก็สามารถพยากรณ์ วางแผน การรวบรวมข้อมูลทำได้ง่าย แต่การเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ก็มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วด้วยเช่นกัน

APS เพื่อช่วยในการไหลของโซ่อุปทาน เป็นโมดูลภายใน ERP โดยบริษัทผู้จัดจำหน่าย ERP รายใหญ่ได้เพิ่มโมดูล APS เหล่านี้ เพื่อสนับสนุนและตอบสนองความต้องการวางแผนขั้นสูงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนและควบคุมโซ่อุปทานในสภาพแวดล้อมแบบไดนามิก โดยการพิจารณาความสามารถของทรัพยากร และสามารถจัดการกับไซต์งานหลายแห่ง และการเชื่อมโยงระบบการขนส่ง โดยเสนอแผนการที่ใกล้เคียงที่สุดในโซ่อุปทานทั้งหมด และมีความสามารถในการระบุปัญหาคอขวด (Bottlenecks) ได้ โดย APS จะสนับสนุนงานด้าน

- 1) การออกแบบซัพพลายเชนผ่านการวางแผนอุปสงค์
- 2) การวางแผนซัพพลายเชน (Supply Chain Planning: SCP) ได้แก่ การจัดซื้อ (Purchasing)

และการวางแผนวัสดุ (Materials Planning)

- 3) การจัดการอุปสงค์และการพยากรณ์
- 4) การวางแผนการผลิตและจัดตารางการผลิต
- 5) การกระจายและวางแผนการขนส่ง
- 6) การดำเนินการเพื่อรวมการอนุมัติใบสั่งซื้อ การควบคุมพื้นที่ผลิต การส่งยานพาหนะ

และการจัดการคำสั่งซื้อ

ตัวอย่าง โซ่อุปทานของเมล็ดพันธุ์ (Seed Supply Chain) สมาคมควบคุมการผลิตและการจัดเก็บสิ่งอำนวยความสะดวก การขนส่งเป็นแหล่งภายนอก แต่ต้องการข้อมูลการขนส่งเพื่อมอบหมายงาน ซึ่งต้องใช้เวลานาน (Lead Time) ในการจัดส่งประมาณ 2 สัปดาห์ ระบบ Lawson M3 SCP เป็นระบบวางแผนซัพพลายเชน ถูกนำมาใช้ในปี 2004 โดยระบบนี้ถูกมองว่าเป็นระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System: DSS) ช่วยจัดสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน ในแต่ละสัปดาห์ของการวางแผนในฤดูเพาะปลูก คล้ายกับแนวทางการวางแผนในระบบ MRP ซึ่งข้อมูลจะถูกป้อนเข้าสู่ระบบเพื่อคาดการณ์คำสั่งซื้อของลูกค้า (เช่นเดียวกับ MRP) กับความต้องการที่เกิดขึ้นจริง ข้อมูลวัตถุดิบคงคลัง และความสามารถด้านการผลิต คลังสินค้าและการขนส่ง การคาดการณ์จะเกิดขึ้นจาก

งบประมาณรายปี และมีการอัปเดตเพียงครั้งสองครั้งต่อปี ซึ่งคำสั่งซื้อของลูกค้าที่เกิดขึ้นจริงถูกใช้สำหรับช่วง 2 สัปดาห์แรกของการวางแผน ข้อมูลวัตถุดิบได้มาจากระบบ ERP และนำเข้าสู่ระบบ Lawson M3 SCP โดยที่ ระดับการผลิตและสินค้าคงคลัง จะสอดคล้องกับกำลังการผลิตในแต่ละงวด โดยพิจารณาจากการผลิต 4 แห่ง และคลังสินค้า 2 แห่ง โปรแกรมสมการเชิงเส้นและแบบสมการจำนวนเต็มเชิงเส้นแบบผสม (Linear and mixed-integer programming) จะถูกใช้โดย M3 SCP การวิเคราะห์จะช่วยลดต้นทุนในระบบโซ่อุปทาน เพิ่มความสามารถด้วยการจำลองสถานการณ์ (Simulations) ที่จะเกิดขึ้นจริง

WMS (Warehouse Management Systems)

ระบบบริหารคลังสินค้า (WMS) จะรวมฟังก์ชันการทำงาน คือ การติดตามชิ้นส่วน (Tracking Parts) ผ่านระบบซัพพลายเชน ซอฟต์แวร์ WMS ได้แก่ HighJump Software และ RedPrairie Corp (JDA Software) ใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์เพื่อนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ เช่น เครื่องอ่านบาร์โค้ด แคนเนอร์ เพื่อติดตามวัสดุผ่านระบบซัพพลายเชน รักษาการไหลของสารสนเทศที่ถูกต้องคู่ขนานไปกับการไหลของวัตถุดิบ นอกจากนี้ เทคโนโลยี RFID (Radio-Frequency Identification) เป็นเทคโนโลยี

ที่ใช้ระบุลักษณะและตำแหน่งของวัตถุด้วยคลื่นความถี่วิทยุ ก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการป้อนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เข้าสู่ระบบ WMS

การใช้ RFID ใน WMS

การใช้ RFID-DWMS จะช่วยปรับปรุงการทำงานในคลังสินค้า 4 ทาง คือ

1. ช่วยให้เห็นสินค้าคงคลัง
2. การจัดเก็บ/เรียกคืน สินค้าในคลังเป็นไปโดยอัตโนมัติ
3. รถยก (Forklifts) ถูกชี้แนะโดยอัตโนมัติ
4. ลดเวลา (Loading Time) ในการไหลตสินค้า

การใช้ RFID-DWMS จะสามารถลดกำลังคนลงกว่าครึ่ง ลดเวลาในการไหลตสินค้าเฉลี่ยลดลงจาก 50 นาทีเป็น 18 นาที ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการไหลตและขนถ่าย สินค้าคงคลังมีความถูกต้องเพิ่มขึ้นจาก 80% เป็น 99% ซึ่งการใช้ RFID ใน WMS ช่วยให้งานคลังประสบความสำเร็จสูงมาก

MES (Manufacturing Execution Systems)

ระบบดำเนินการผลิต (MES) ถูกนำมาใช้เมื่อกลางปี 1990 พัฒนาสำหรับใช้เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการซัพพลายเชน โดย MES ประกอบด้วยฟังก์ชันสำหรับ

- จัดตารางเวลาการผลิต

- จัดการกระบวนการ
- ควบคุมเอกสาร
- รวบรวมข้อมูลและการได้มาซึ่งข้อมูล
- จัดการคนและแรงงาน
- จัดการคุณภาพ
- ส่งหน่วยการผลิต หรือจ่ายงานหน่วยการผลิต
- จัดการการบำรุงรักษา
- ติดตามผลิตภัณฑ์
- วิเคราะห์ประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- จัดสรรทรัพยากรและติดตามการใช้ทรัพยากร

ระบบ MES จะสามารถดึงข้อมูลและโต้ตอบกับระบบ ERP ขององค์กร และติดตามระดับพื้นที่ผลิต ติดตามรายการผลิตจากระบบ ERP และจัดสรรเครื่องจักรและแรงงานการผลิต แสดงสถานะจริงจากพื้นที่การผลิต และส่งข้อมูลไปยังระบบ ERP เพื่ออัปเดตการจัดสรรทรัพยากร การติดตามผลิตภัณฑ์ และสินค้าคงคลัง ตลอดจนบันทึกรายการการผลิต โดยฟังก์ชันโลจิสติกส์ (Logistics Functions) ในระบบ ERP ประกอบด้วย

- กำหนดตารางการผลิตในโรงงาน
- การจัดส่ง
- สินค้าคงคลัง

TMS (Transportation Management Systems)

ระบบบริหารการขนส่ง (TMS) เป็นซอฟต์แวร์ที่ใช้สนับสนุนการปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับควบคุมการจัดส่ง เพิ่มประสิทธิภาพในการเคลื่อนย้ายวัสดุให้มากขึ้นในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนมากขึ้น ภายใต้อการเผชิญความเสี่ยงมากมาย เช่น การละเมิดลิขสิทธิ์ สงคราม และภาวะเปราะบางทางการค้า ฟังก์ชันในระบบ TMS ประกอบด้วย การวางแผนโหมดการขนส่ง การเลือกโหมดขนส่งที่ดีที่สุด และการจัดการการไหลของงาน ซึ่งผู้จัดจำหน่ายซอฟต์แวร์ TMS ได้แก่

- Accuship
- EPICOR
- HighJump
- IBM
- Infor
- JDA
- UPS Logistics Technologies

ซึ่งผู้จัดจำหน่ายซอฟต์แวร์ TMS เหล่านี้ ไม่รวมผู้จัดจำหน่ายระบบ ERP เต็มรูปแบบอย่างบริษัท Oracle และ SAP อย่างไรก็ตาม ระบบ TMS อาจได้มาจากการใช้ทีมงานฝ่ายไอทีของบริษัทเป็นผู้พัฒนาขึ้นใช้งาน (In-house) หรือทำการเช่าใช้งาน (ASP) จากผู้ให้บริการเพื่อประหยัดต้นทุนในการซื้อขาดซึ่งต้องใช้งบประมาณมาก

จากที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีซอฟต์แวร์ที่สนับสนุนการทำงานในโซลูชันอื่น ๆ อีกตัวอย่างเช่น

1. e-Procurement และ e-Purchasing ซอฟต์แวร์ระบบจัดซื้อจัดหาอิเล็กทรอนิกส์ทำงานผ่านเว็บไซต์ หรือระบบ e-Auction เพื่อการประมูลในงานจัดซื้อจัดจ้าง หรือการขาย
 2. i-Stock ซอฟต์แวร์ระบบบริหารสินค้าคงคลัง
 3. VLPOS และ POSSOFT Systems และ POS ซอฟต์แวร์ระบบขายหน้าร้าน
 4. CRM System ซอฟต์แวร์ระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า
 5. e-Logistics ซอฟต์แวร์ระบบโลจิสติกส์อิเล็กทรอนิกส์ทำงานผ่านเว็บไซต์
 6. e-Supply Chain ซอฟต์แวร์ระบบโซลูชันอิเล็กทรอนิกส์ทำงานผ่านเว็บไซต์
- (Olson, 2014)
7. e-Commerce/m-Commerce เพื่องานขายออนไลน์
 8. e-Service เพื่องานบริการลูกค้าออนไลน์

ออฟชั่นซอฟต์แวร์ SCM

ในอดีตองค์กรต่าง ๆ มักพัฒนาซอฟต์แวร์โดยใช้โปรแกรมเมอร์และพนักงานของตนเอง สิ่งนี้นำไปสู่การพัฒนาแบบเดิม ๆ ที่มีประโยชน์ มีความหลากหลาย **แต่ไม่เชื่อมต่อกัน** และในช่วง 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมา ผู้จัดจำหน่ายซอฟต์แวร์จำนวนมากได้มุ่งเน้นการพัฒนาแอปพลิเคชันที่เฉพาะเจาะจง เช่น ระบบวางแผนความต้องการวัตถุดิบ (MRP) ระบบวางแผนขั้นสูง (APS) และระบบการวางแผนความต้องการขององค์กร (ERP) ดังนั้น ผู้จัดจำหน่ายจึงได้พัฒนาแพ็คเกจแบบปิด จากพื้นฐานข้อมูลซอฟต์แวร์ของแต่ละองค์กร และภายหลังก็มีการพัฒนาเป็นซอฟต์แวร์โอเพ่นซอร์ส (Open-Source Software: OSS) สำหรับให้ใช้งานฟรี

ตัวเลือก (Options) ในการได้มาซึ่งซอฟต์แวร์

มีหลายวิธีในการจัดการระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนซัพพลายเชน อย่างเช่น การซื้อซอฟต์แวร์ของ SAP และ Oracle เป็นที่รู้จักกันดีที่สุด แต่ก็ยังมีผู้ค้ารายอื่น ๆ อีกมากมายเช่นกัน และซอฟต์แวร์ผู้จำหน่ายเชิงพาณิชย์ก็ไม่ได้เป็นแหล่งซอฟต์แวร์เพียงแหล่งเดียวในการจัดการซัพพลายเชน มีผู้ให้บริการแอปพลิเคชันแบบเช่า (Application Service Providers: ASP) และองค์กรต่าง ๆ ก็สามารถพัฒนาระบบของตนเองขึ้นใช้งานภายในองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม มีตัวเลือกในการได้มาซึ่งซอฟต์แวร์ ดังนี้

- การพัฒนาระบบขึ้นใช้งานเองภายในองค์กร (In-house) โดยโปรแกรมเมอร์และทีมไอทีของบริษัท
- การใช้ซอฟต์แวร์ APS แบบ Stand Alone
- ซื้ซอฟต์แวร์ระบบ ERP รูปแบบเดิมจากบริษัท SAP หรือ Oracle
- เลือกซื้ซอฟต์แวร์ระบบ ERP เพียงบางโมดูล
- การเช่าใช้งานจาก ASP
- ใช้ซอฟต์แวร์ ERP Open-Source ที่ให้ใช้งานฟรี

การพัฒนาซอฟต์แวร์ขึ้นใช้งานเอง (In-House)

เป็นวิธีการแบบเดิมที่ค่อนข้างล้าสมัย คือ การพัฒนาซอฟต์แวร์โดยใช้สินทรัพย์ ทรัพยากร และทีมงานภายในบริษัท อย่างไรก็ตาม วิธีนี้มีโอกาสที่ดีที่สุดในการได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะจะได้ซอฟต์แวร์ที่ตรงกับความต้องการและตรงกับระบบปฏิบัติงานจริงของบริษัทมากที่สุด อย่างไรก็ตาม การพัฒนาซอฟต์แวร์ภายในองค์กรถือเป็นโครงการที่ยุ่งมากมาก และระบบข้อมูลที่ยากมาก โดยเฉพาะการพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับการวางแผนขั้นสูง (APS in-house) ที่แข็งแกร่ง ต้องอาศัยทีมพัฒนาที่มีความเชี่ยวชาญอย่างมาก ซึ่งไม่สามารถคาดหวังได้ว่าที่ว่าจะแข่งขันกับซอฟต์แวร์ของผู้จัดจำหน่ายที่เชี่ยวชาญด้านผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์โดยเฉพาะได้ ดังนั้น วิธีที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบ คือ การรวมระบบกับการปรับรีระบบทางธุรกิจ (Business Process Reengineering: BPR) ระเบียบวิธีที่ดีที่สุดในการทำทุกสิ่งทุกอย่าง จากนั้นสร้างระบบคอมพิวเตอร์เพื่อให้บรรลุข้อตกลงนี้ และนี่เป็นวิธีที่ซ้ามาก คือใช้เวลานานในการพัฒนาและมีราคาแพงในการได้มาซึ่งซอฟต์แวร์ระบบซัพพลายเชน อย่างไรก็ตาม วิธีนี้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรมากที่สุด

การซอฟต์แวร์ APS แบบ Stand Alone

ซอฟต์แวร์ APS แบบสแตนด์อโลน สามารถใช้ได้อย่างกว้างขวาง ค่าใช้จ่ายต่ำกว่าการใช้จากผู้ขายระบบ ERP แต่สามารถให้การสนับสนุนการวางแผนเฉพาะสำหรับการดำเนินงานโซ่อุปทาน การผนวกรวม APS เข้ากับระบบบัญชีการเงินและระบบขององค์กรอื่น ๆ จะทำให้เกิดผลดีซึ่งการบูรณาการนี้เป็นจุดเด่นสำคัญของระบบ ERP อย่างไรก็ตาม ตัวเลือกที่ง่ายที่สุด (และแพงที่สุด) คือ การนำผลิตภัณฑ์ ERP ของผู้ขายที่มีคุณสมบัติครบถ้วนมาใช้ ซึ่งผู้ขายแนะนำและมีข้อดีบางอย่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความทันเวลาในการใช้งานและความสะดวกในการติดตั้งซอฟต์แวร์

ซื้ซอฟต์แวร์ระบบ ERP รูปแบบเต็ม (Full ERP Systems)

บริษัท SAP และ Oracle ได้กลายเป็นผู้นำระดับโลกด้านซอฟต์แวร์ ซึ่งนำเสนอระบบที่มีประสิทธิภาพมาก ซึ่งสามารถสนับสนุนการทำงานขององค์กรข้ามชาติได้ อย่างไรก็ตาม ซอฟต์แวร์ของสองบริษัทนี้มีราคาแพง แม้ว่า SAP และ Oracle จะเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจ

ขนาดเล็ก แต่จริง ๆ แล้วบริษัทอาจไม่สนใจที่จะพูดคุยกับองค์กรที่ไม่ได้กำหนดงบประมาณรายปีไว้หลายพันล้านดอลลาร์ในการจัดการระบบข้อมูลขององค์กร

นอกจากนี้ ยังมีค่าใช้จ่ายอื่นที่ซ่อนเร้นอยู่มากมายในการนำซอฟต์แวร์มาใช้งาน รวมทั้งค่าที่ปรึกษา ค่าสัญญาการดูแลและค่าบำรุงรักษาประจำปี ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงาน หรืออาจมีสิ่งที่ไม่คาดคิดและภาวะแทรกซ้อนจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของพนักงานจากการนำซอฟต์แวร์มาใช้

อย่างไรก็ตาม มีบริษัทผู้จัดจำหน่ายจำนวนมากที่แข่งแข่งกับ SAP และ Oracle เช่น บริษัท Microsoft ซึ่งนำเสนอซอฟต์แวร์ Great Plains ERP ในราคาที่องค์กรขนาดกลางสามารถเข้าถึงได้ (ประมาณ 1 ล้านเหรียญ หรือ 33 ล้านบาท) นอกจากนี้ ซอฟต์แวร์ของบริษัท Exxon ยังเปิดให้ผู้ค้าปลีกรายเล็ก ๆ อีกหลายราย รวมถึงองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง จ่ายเงินตามจริงเท่ากับจำนวนที่ใช้

การเช่าใช้งานจาก ASP

การเช่าใช้งานจาก ASP (Application Service Providers) คือ บริษัทสามารถเช่าระบบ ERP ผ่าน ASP ซึ่งเป็นผู้ให้เช่า และนี่คือรูปแบบของการเอาท์ซอร์ส (Outsourcing) ตัวอย่างเช่น บริษัท Dial ได้รับความช่วยเหลือด้านการดำเนินงานไอทีและติดตั้งชุด SAP ซึ่งดำเนินการถ่ายโอนระบบเป็นระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Systems: EDS) เพื่อแทนที่พนักงานไอทีของ Dial จำนวน 50 คน เมื่อระบบถูกโอนเปลี่ยนไปเป็น EDS หลังจากโครงการนี้เริ่มขึ้น จะมีเฉพาะทีมผู้บริหารขนาดเล็กเท่านั้น ที่ได้รับการเก็บรักษาไว้ โดย Dial มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการกับกลยุทธ์ด้านไอที สถาปัตยกรรม และแอปพลิเคชันทางอุตสาหกรรม ค่าใช้จ่ายโดยรวมสำหรับการโอนถ่ายระบบ คาดว่าจะอยู่ที่ 110 ล้านเหรียญ (หรือประมาณ 3,630 ล้านบาท) การเอาท์ซอร์ส เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมในองค์กรหลายประเภท โดยเฉพาะกลุ่มองค์กรขนาดเล็กที่มีพนักงานไอทีที่ไม่มีความชำนาญในระบบขององค์กร

อย่างไรก็ดี ประโยชน์หลักของ ASP คือ องค์กรที่ใช้งานไม่ต้องกังวลกับการพัฒนาระบบ และไม่ต้องยุ่งเกี่ยวกับผู้ขาย เมื่อต้องการทำการเปลี่ยนแปลงแก้ไขซอฟต์แวร์ บางองค์กรอย่างเช่น General Motors ใช้บริการจาก outsourced เพื่อดำเนินงานด้านไอทีทั้งหมด อย่างไรก็ตาม การใช้บริการจาก ASP ก็มีความเสี่ยง คล้ายกับการตัดสินใจซื้อหรือเช่าบ้านในระยะยาว ซึ่งอาจมองว่าการซื้อดีกว่าการเช่า อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจากกระแสเงินสดและการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการให้เช่าจะดีกว่าการซื้อ

การใช้ซอฟต์แวร์ SCM จาก Outsourcing

แม้ว่าการใช้ Outsource จะลดภาระความยุ่งยากที่บริษัทไม่ต้องบริหารทีมเพื่อพัฒนาซอฟต์แวร์ด้วยตนเอง แต่ก็มีความเสี่ยงในการเอาท์ซอร์ส ซึ่งในหลายกรณี พบว่า มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วหลังจากจ้างบริษัทผู้รับงาน Outsource อย่างไรก็ตาม สรุปรูปเหตุผลในการเลือกใช้ Outsource และเหตุผลที่ไม่ควรใช้ Outsource ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 เหตุผลในการเลือกใช้และไม่ใช้ Outsource

เหตุผลในการใช้ Outsource	เหตุผลที่ไม่ควรใช้ Outsource
ลดค่าใช้จ่ายด้านซอฟต์แวร์และการอัปเดตซอฟต์แวร์	ประเด็นความปลอดภัยและความลับทางธุรกิจขององค์กร
ค่าใช้จ่ายต่ำ ถ้าใช้งานผ่านการเช่าจากผู้ให้บริการ ASP และซอฟต์แวร์มีประสิทธิภาพสูง	มักผูกติดและขึ้นอยู่กับผู้ขาย (Vendor) ค่าใช้จ่ายขึ้นอยู่กับจำนวนครั้งที่
มีความยืดหยุ่นและใช้ไอทีได้อย่างคล่องตัว	ประเด็นการใช้งาน ประสิทธิภาพ และความน่าเชื่อถือ
ยกระดับการให้บริการสูง	มีค่าใช้จ่ายในการย้ายระบบสูง (Migration cost)
มีผู้เชี่ยวชาญจากบริษัท Outsource ดูแล ภาระจ้างคนไทยซึ่งอาจไม่เชี่ยวชาญ	ผู้เชี่ยวชาญของ Outsource เป็นปัจจัยวิกฤตแห่งความสำเร็จขององค์กร
เน้นไปที่ธุรกิจหลัก (Core business)	ระบบจะผูกติดกับโครงสร้างพื้นฐานไอที (IT infrastructure) อย่างแยกไม่ออก
เทคโนโลยีทันสมัย เป็นเทคโนโลยีล่าสุด	บางโปรแกรมยังใช้ที่เป็น in-house และวิกฤต
ลดความเสี่ยงด้านระบบโครงสร้างพื้นฐานไอทีล้มเหลว	การดำเนินงานปัจจุบันมีประสิทธิภาพเมื่อใช้ระบบจาก ASP
สามารถจัดการ Workload ของงานไอทีได้	งานไอทีถูกจัดการด้วยวัฒนธรรมของบริษัทกับการทำงานและกับคู่ค้า
ใช้แทนระบบเก่า	ปรับเปลี่ยนเป็นระบบใหม่ได้ยาก

ที่มา: Adapted from Bryson and Sullivan (2003); “ERP outsourcing” (2003); Clymer (2004); Olson (2004).

การ Outsourcing ซอฟต์แวร์ SCM

ความเสี่ยงอีกประการหนึ่ง คือ ASP อาจหลุดพ้นจากภาระผูกพันและพันธสัญญาที่ทำไว้กับบริษัท หากบริษัท ASP ที่ให้เช่าซอฟต์แวร์นั้นเกิดภาวะล้มละลาย หรือเหตุผลอื่น ๆ เช่น ไซต์ของ ASP อาจถูกโจมตีและระบบล่ม หรือถูกทำลายโดยภัยพิบัติทางธรรมชาติ ซึ่งบริษัทผู้ใช้ Outsource จากการเช่าจะต้องเทียบสมดุลจากปัจจัยเหล่านี้ด้วย ก่อนตัดสินใจ และปัจจุบัน ERP ก็เป็นบริการที่นำเสนอผ่าน ASP

เปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของการได้มาซึ่งซอฟต์แวร์ SCM จากแหล่งต่าง ๆ
แสดงดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 ข้อดีและข้อเสียของแหล่งการได้มาซึ่งซอฟต์แวร์ SCM

วิธีได้มา	ข้อดี	ข้อเสีย
พัฒนาขึ้นเอง (in-house)	ตรงกับความต้องการมากที่สุด (Best Fit)	ยาก แพง และช้า
Standalone APS	ค่าใช้จ่ายน้อยลง และติดตั้งง่ายกว่ามาก	ยากในการบูรณาการกับแอปพลิเคชันอื่น ๆ ที่มีอยู่
ERP รูปแบบเต็มจากผู้ขาย	ค่อนข้างเร็ว ราคาถูกกว่า การกำหนดเอง มีประสิทธิภาพจากมุมมองด้านไอที และง่ายต่อการอัปเดต	ไม่ยืดหยุ่น (Inflexible) และทำให้พนักงานเปลี่ยนวิธีการทำงาน
เลือกบางโมดูลจากผู้ขาย	เสี่ยงน้อยกว่า ค่อนข้างเร็ว และเป็นวิธีการของผู้ขายที่แพงน้อยที่สุด	หากขยายเวลาการใช้งานนานจะมีต้นทุนที่สูงขึ้น
ระบบ ERP ตามความต้องการ จากผู้ขาย	รักษาความยืดหยุ่น ในขณะเดียวกันก็รักษาความเชี่ยวชาญของผู้ขาย	ช้า และมักจะมีราคาแพงกว่า
วิธีการ Best-of-Breed	ในทางทฤษฎี จะได้รับประโยชน์สูงสุดจากทุกระบบ	ยากในการเชื่อมโยงแต่ละโมดูล ช้า และจำเป็นต้องใช้ซอฟต์แวร์ตัวกลาง (Middleware)
เช่าจาก ASP	เสี่ยงน้อยที่สุด ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เร็วที่สุด และหัวข้อเรื่องหรือรายการจะเปลี่ยนแปลงจากผู้ขายน้อยที่สุด	อยู่ในความเมตตาของเจ้าของผู้ให้บริการแอปพลิเคชัน ไม่ควบคุม และราคาเช่าขึ้นอยู่กับหัวข้อเรื่องหรือรายการ
Open-source	ฟรีค่าใช้จ่าย และยืดหยุ่น	ความเสี่ยงที่ยิ่งใหญ่ที่สุด (นอกเหนือจาก in-house) และต้องการพนักงานไอทีที่มีความสามารถในการเชื่อมโยง

วิธีได้มา	ข้อดี	ข้อเสีย
		ระบบโอเพ่นซอร์ส

5.3 การใช้ระบบสารสนเทศโลจิสติกส์และซัพพลายเชนเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ระบบสารสนเทศโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

SC (Supply Chain) มีความเกี่ยวข้องของความสัมพันธ์กับระบบ DSS และ ERP ในองค์กรธุรกิจ โดยที่

ระบบ DSS (Decision Support System) เป็นระบบสนับสนุนการตัดสินใจ จะถูกนำไปใช้ในระบบโซ่อุปทาน (Supply Chain: SC) รวมถึงการนำระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) เป็นระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร ไปใช้ในระบบโซ่อุปทาน

โซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับ **“วงจรการผลิต/บริการ”** ประกอบด้วย

- 1) การจัดหาวัตถุดิบ สารสนเทศ และการบริหารซัพพลายเออร์ จากนั้นขนส่งลำเลียงวัตถุดิบเข้าสู่โรงงาน
- 2) ทำการผลิตและบรรจุหีบห่อ เก็บรักษาในคลังสินค้า (Warehouse)
- 3) ทำการกระจายสินค้า โดยขนส่งสินค้าไปยังร้านค้าปลีกเพื่อขายและจำหน่ายและส่งมอบสินค้าถึงมือผู้บริโภคคนสุดท้าย

ดังนั้น โซ่อุปทานจึงเป็นการจัดการกระบวนการบริหารงานภายในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการ **“จัดหาวัตถุดิบ การผลิต บรรจุหีบห่อ การจัดเก็บ และกระจายสินค้าสู่มือผู้บริโภค”** โดยที่ซอฟต์แวร์ระบบจัดการโซ่อุปทาน (SCM) (Turban et al., 2015) และซอฟต์แวร์ SCM ยังสามารถแชร์ข้อมูลการใช้ตารางเวลาการผลิตร่วมกันระหว่างผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ และ SCM Software มีประโยชน์ ดังนี้

1. ลดความไม่แน่นอนและลดความเสี่ยงในกระบวนการของโซ่อุปทาน
2. ส่งผลดีในด้านต่อไปนี้
 - มีระดับสินค้าคงเหลือที่เหมาะสม
 - กำหนดระยะเวลาหรือรอบในการผลิตที่แน่นอนได้
 - กระบวนการผลิต
 - ประสิทธิภาพการบริการลูกค้าดีขึ้น
3. เพิ่มกำไรให้กับองค์กร และยังสามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

ระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP)

ERP (Enterprise Resource Planning) เป็นซอฟต์แวร์ใช้สำหรับวางแผนทรัพยากรองค์กร สามารถบูรณาการข่าวสารทั้งหมดขององค์กร เพื่อให้ทุกแผนกสามารถเข้าถึงสารสนเทศส่วนกลางภายใต้ระบบ ERP ด้วยการรวมข่าวสารของทุกแผนกทั้งองค์กรในระบบเดียวกัน ทำให้ระบบ ERP สามารถช่วยสนับสนุนกิจกรรมของซัพพลายได้เป็นอย่างมาก เช่น ธุรกรรมทางการเงินกับการจัดซื้อจัดหาและลูกค้า การจัดการสต็อก การพยากรณ์เพื่อวางแผน ปัจจุบันซอฟต์แวร์ ERP ได้เพิ่มฟังก์ชันระบบ CRM

ERP เป็นซอฟต์แวร์ระบบสารสนเทศ ที่ใช้ในการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กร เช่น วางแผนวัตถุดิบ จัดคน จัดการเวลา ซึ่งข้อมูลข่าวสารในระบบสามารถเชื่อมโยงงานแต่ละส่วนเข้าด้วยกัน Data link) และสามารถใช้อุปกรณ์ (Share Resource) ร่วมกันได้ ซึ่งระบบ ERP จะถูกติดตั้งที่คอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Sever Computer) ศูนย์กลาง และพนักงานแต่ละแผนก Login เข้าถึงระบบผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่าย (Client Computer) ทั้งนี้ ระบบ ERP มีวัตถุประสงค์ของการนำมาใช้เพื่อ “บูรณาการการทำงานของทุกแผนกในองค์กรเข้าด้วยกัน” แต่แต่ละแผนกสามารถใช้ข้อมูลข่าวสารร่วมกันได้ สามารถทำงานข้ามแผนกได้ โดยมีการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารไว้ในคอมพิวเตอร์ศูนย์กลาง (Server) ระบบคอมพิวเตอร์จะต้องสามารถจัดการข่าวสารที่จำเป็นสำหรับใช้งานในองค์กรได้ งานทุกส่วนจะมีความสัมพันธ์กันเกี่ยวโยงกัน เช่น “งานขาย” ถ้าลูกค้ามีคำสั่งซื้อเกิดขึ้นแม้จะสั่งสินค้าเพียง 1 รายการ กระบวนการปฏิบัติงานภายในโซ่อุปทานจะสัมพันธ์กับหลายแผนก เช่น งานขายประสานงานกับฝ่ายคลังสินค้าเพื่อให้ตรวจสอบสินค้าจากคลังสินค้า หากสินค้าหมดต้องประสานงานกับฝ่ายผลิตเพื่อผลิตตามคำสั่งซื้อ และหาวัตถุดิบไม่มีสำหรับการผลิตล็อตนี้จะต้องประสานงานกับฝ่ายจัดซื้อเพื่อให้ดำเนินการจัดซื้อจัดหา เป็นต้น ดังนั้น ทุกแผนกจะต้องทำงานร่วมกันและสอดคล้องกัน ในระบบ ERP ข้อมูลการขายสินค้าจะถูกจัดเก็บอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์แผนกที่เกี่ยวข้องจะสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้นได้

ซอฟต์แวร์ ERP

ซอฟต์แวร์ ERP ที่วางจำหน่ายจะมีราคาแพงมาก เช่น ซอฟต์แวร์ ERP ของบริษัท SAP ที่เพิ่มขีดความสามารถการทำงานกับ OLAP ที่สามารถประมวลผลข้อมูลออนไลน์ในเวลาจริงได้ (Real Time) หรืออาจใช้ซอฟต์แวร์ ERP จากผู้ให้บริการเช่า ASP (Application Services Providers) ที่ให้เช่าใช้งานตามระยะเวลา ERP เป็นซอฟต์แวร์ที่สามารถใช้จัดตารางเวลายาน และวางแผนการใช้วัตถุดิบอย่างเหมาะสม สนับสนุนการทำงานกับระบบ e- Commerce และสามารถทำงานบนเว็บได้ (Olson, 2014)

อย่างไรก็ดี ERP Software ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อการใช้งานให้เหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจของแต่ละองค์กร **การใช้ ระบบ ERP จะพบกับความล้มเหลวได้ถ้าหากกระบวนการทางธุรกิจของ**

องค์กรไม่เหมาะสมกับแบบจำลองของระบบ ERP นอกจากนี้ ซอฟต์แวร์ระบบจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) ก็ได้ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อใช้บริหารจัดการให้กิจกรรมของโซ่อุปทานทุกกิจกรรมให้มีความสัมพันธ์กัน เช่น กิจกรรมของ “ระบบการวางแผนผลิต ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ระบบการวางแผนจัดหาวัตถุดิบ” ซึ่งทั้ง 3 ระบบนี้จะถูกรวมเข้าอยู่ใน ซอฟต์แวร์จัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Software)

การพัฒนาซอฟต์แวร์ระบบ ERP และ SCM

การดำเนินงานของโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างกิจกรรม จัดซื้อจัดหาวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ (Suppliers) การผลิต (Manufacturers) และการกระจายสินค้า (Distribution) ผ่านการแชร์ข้อมูลสำคัญเพื่อประสานงานกัน โดยปกติจะใช้ซอฟต์แวร์ระบบ SCM ซอฟต์แวร์ระบบ ERP และ ซอฟต์แวร์ระบบ APSs (Advanced Planning Systems:) เพื่อการวางแผนขั้นสูง ซึ่งระบบเหล่านี้ช่วยให้ Wal-Mart สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับผู้เกี่ยวข้องในโซ่อุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จกับการดำเนินงานในระดับโลกมาแล้ว

ระบบ SAP คือ ERP

Dell ได้พัฒนาช่องทางจัดการจำหน่ายคอมพิวเตอร์ที่มีกำไร ไม่ใช่โดยการผลิตคอมพิวเตอร์ แต่ด้วย e-Business ที่ทำตามสั่ง made-to-order โดยอาศัยเครือข่ายโซ่อุปทานทั่วโลกเพื่อรวบรวมชิ้นส่วนประกอบ ซึ่ง Dell เป็นองค์กรเพียงไม่กี่แห่งที่ประสบความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายซัพพลายเชนจากการปรับหรือกระบวนการทางธุรกิจ (Business Reengineering) ปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้สำเร็จ อย่างไรก็ตาม ซัพพลายเชนไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรเอกชน เช่น กระทรวงกลาโหมของสหรัฐอเมริกา ก็ใช้ซอฟต์แวร์เพื่อประสานงานด้านโลจิสติกส์ในการทำกิจกรรมต่างๆ หรือ แม้แต่องค์กรไม่แสวงหากำไร เช่น สภากาชาด ก็ใช้การสนับสนุนของซอฟต์แวร์เพื่อประสานงานภายในซัพพลายเชน

ERP

ต้นปี 1970 การประมวลผลทางธุรกิจขึ้นอยู่กับระบบคอมพิวเตอร์เมนเฟรมจากส่วนกลาง (mainframe server) และปัจจุบันมีรายงานว่า 80% จาก 500 บริษัท ใช้ระบบ ERP เพื่อจัดการการดำเนินงาน ซึ่ง ERP ได้พิสูจน์คุณค่าของตนเองด้วย “การหาวิธีที่เป็นระบบในการวัด ว่าธุรกิจทำเงินได้อย่างไร” ระบบ ERP สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนกับงบประมาณ และแผนงานได้ และทำหน้าที่เป็นที่เก็บข้อมูลทางธุรกิจ การคำนวณช่วยให้บันทึกข้อมูลถูกต้องมากขึ้น”

ระบบคอมพิวเตอร์สำหรับธุรกิจ ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับฟังก์ชันที่ง่ายที่สุดในการทำงานโดยอัตโนมัติ ข้อมูลมีความสอดคล้องและถูกต้องมากที่สุด ฟังก์ชันการบัญชีเงินเดือน เป็นแอปพลิเคชันที่เริ่มชัดเจนขึ้น คอมพิวเตอร์สามารถตั้งโปรแกรมเพื่อสร้างเช็คเงินเดือนที่ถูกต้องได้ โดยพิจารณาถึง

ข้อบังคับเกี่ยวกับภาษีและการทำงานล่วงเวลาในระดับใด ๆ ที่ซับซ้อน นอกจากนี้ ยังสามารถใช้ระบบบัญชีเพื่อวัตถุประสงค์ด้านภาษีอากรและอื่น ๆ เนื่องจากแอปพลิเคชันที่ใช้งานมีแนวโน้มที่จะมีกฎที่แม่นยำซึ่งครอบคลุมเกือบทุกกรณี เพื่อให้คอมพิวเตอร์สามารถได้รับความไว้วางใจให้จัดการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเหล่านี้โดยอัตโนมัติและรวดเร็ว

คุณสมบัติทั่วไปของ ERP ไม่ใช่เพียงแค่การผสมผสานระหว่างกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร แต่ยังสามารถมีลักษณะสำคัญเพื่อตอบสนองความต้องการต่อไปนี้

- รวมกระบวนการแนวทางปฏิบัติทางธุรกิจที่ดีที่สุด (Best Business Practices)
- รวมการฟังก์ชันคำนวณทางธุรกิจให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ด้วยฐานข้อมูลเดียว

(Single Database)

- สถาปัตยกรรมระบบแบบเปิด (Open System Architecture) ที่ช่วยให้สามารถรวมโมดูลที่จำเป็นสำหรับองค์กร
- สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์กรได้อย่างยืดหยุ่น รวมถึงการเชื่อมต่อฐานข้อมูล
- สามารถเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอก โดยเฉพาะภายในโซลูชัน

อย่างไรก็ตาม มีหลายเหตุผลนำระบบ ERP มาใช้ เช่น ความต้องการที่จะมีระบบที่ใช้สารสนเทศส่วนกลางร่วมกันของผู้ใช้ทุกคน ในระบบคอมพิวเตอร์ศูนย์กลาง แทนการใช้ชุดข้อมูลและไฟล์ของตัวเอง แต่ระบบ ERP ก็มีข้อเสีย คือ ระบบ ERP ถูกเขียนโปรแกรมขึ้นซึ่งมีการกำหนดขั้นตอนปฏิบัติงานสำหรับทั้งองค์กรไว้แล้ว ทำให้องค์กรที่ซื้อระบบมาใช้ทุกคนจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของระบบใหม่ ทำให้ระบบ ERP มีความยืดหยุ่นน้อย แม้ว่าจะมีประโยชน์ของการบูรณาการข้อมูลร่วมกันมาก

ในด้านค่าใช้จ่าย ก่อนปี 2000 พบว่า ERP รองรับการทำงานของบริษัทขนาดใหญ่ ทำให้ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อระบบ ERP ค่อนข้างสูงระหว่าง \$5 – \$100 ล้านเหรียญ หรือประมาณ 165 – 3,300 ล้านบาท ซึ่งราคาขึ้นอยู่กับโมดูลของซอฟต์แวร์ แต่หลังจากปี 2000 ความต้องการใช้ระบบ ERP ลดลงอย่างมาก เนื่องจากบริษัทกังวลต่อปัญหา Y2K ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการเข้าซื้อกิจการที่พัฒนาระบบระบบ ERP จำนวนมาก เช่น บริษัท Oracle เข้าซื้อกิจการ PeopleSoft (JD Edwards) Microsoft เข้าซื้อกิจการ smaller ERP software products เพื่อรวมเข้ากับ Microsoft Dynamics ซึ่งเหมาะสำหรับตลาดที่มีรายได้อ่อนแอ และจะช่วยลดช่องว่างของบริษัทที่ต้องการใช้ระบบ ERP สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก ขณะที่บริษัท SAP ที่นำเสนอการสามารถให้บริการธุรกิจขนาดเล็กด้วย แต่อย่างไรก็ตาม SAP ประสบความสำเร็จกับตลาดในองค์กรขนาดใหญ่มากกว่า นอกจากนี้ มีระบบ ERP ที่ออกแบบมาเฉพาะสำหรับบริษัทในท้องถิ่นด้วย แม้ว่าบริษัท SAP และ Oracle จะมีลูกค้าทั่วโลกก็ตาม

เหตุผลสำคัญในการใช้ระบบ ERP คือ

1. เทคโนโลยี (Technology) ระบบ ERP เป็นซอฟต์แวร์ที่ทรงพลังอย่างมากทางธุรกิจ สามารถบูรณาการสารสนเทศเพื่อให้ทุกแผนกของบริษัทเข้าถึงสารสนเทศศูนย์กลาง ระบบมีความยืดหยุ่นมากขึ้น และลดค่าใช้จ่ายด้านไอทีได้

2. แนวทางปฏิบัติทางธุรกิจ (Business practices) เป็นการนำวิธีที่ดีกว่า มาใช้เพื่อบรรลุคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานดีขึ้น และเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น

3. กลยุทธ์ (Strategy) ได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ (Cost advantages) จากการใช้ระบบที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นำไปสู่การปรับปรุงการตัดสินใจ ธุรกิจเติบโต และเชื่อมโยงกับคู่ค้าธุรกิจภายนอกได้

4. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) หากคู่แข่งขององค์กรใช้ ERP และทำให้มีประสิทธิภาพด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย และให้บริการลูกค้าได้ดีกว่า ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นจากการให้บริการลูกค้าที่ดียิ่งขึ้น

ระบบ ERP การนำมาใช้เป็นวิธีสำคัญใน “การยกระดับคุณภาพของระบบสารสนเทศ” ช่วยให้องค์กรที่มีระบบการประสานงานมีข้อมูลที่มีคุณภาพสูงขึ้น แต่หลักฐานส่วนใหญ่ “ไม่ได้ระบุถึงระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงกว่า” ซึ่งซอฟต์แวร์ระบบ ERP และ SCM นั้น พบว่า “จุดเริ่มของซอฟต์แวร์ ERP ไม่ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อ SCM” “กระทั่งหลังปี 1990 องค์กรได้มุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรและพยายามเพิ่มประสิทธิภาพทั้งซัพพลายเชน โดยการไหลของสารสนเทศแบบทันทีทันใด (Real-time information) ในซัพพลายเชนจะช่วยให้ประสบความสำเร็จในธุรกิจได้ และด้วยความเร็วของเทคโนโลยีจะช่วยให้วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นลง องค์กรจึงเริ่มบูรณาการซอฟต์แวร์ ERP เข้ากับซอฟต์แวร์ SCM” เพื่อให้แน่ใจได้ว่าจะมีประสิทธิภาพใน โซลูชัน รวมทั้งการไหลเวียนของข้อมูลอย่างรวดเร็ว ดังนั้น “ระบบ ERP จึงกลายเป็นจุดเชื่อมโยงที่สำคัญในโซลูชันแบบครบวงจร” เนื่องจากทำหน้าที่เป็นระบบวางแผนและควบคุมแบบบูรณาการ

ซอฟต์แวร์ MRP (Materials Requirements Planning)

MRP เป็นซอฟต์แวร์สำหรับวางแผนความต้องการวัตถุดิบ จัดทำตารางวางแผนการผลิต และสนับสนุนการทำงานในสายการประกอบและอีกหลายกิจกรรม และหลายฟังก์ชันในโปรแกรม MRP ถูกนำไปใช้เป็นโมดูล (Modules) ย่อยภายในระบบ ERP และถัดจาก MRP ได้พัฒนาเป็น MRP-II

MRP-I (Materials Requirements Planning) เป็นซอฟต์แวร์ที่มีความสามารถด้าน การวางแผน (Planning) และ การจัดการบนพื้นที่ผลิต (Shop Floor Management)

MRP-II เป็นซอฟต์แวร์ที่รวมความสามารถของ MRP และเพิ่มฟังก์ชันด้านการเงิน (Finance) และ การตลาด (Marketing) และ MRP-II ถูกวิวัฒนาการไปเป็น JIT ในปี 1980

ซึ่งแนวคิดการบูรณาการเพื่อใช้สารสนเทศร่วมกันจึงเริ่มก่อรูปร่างขึ้นบนพื้นฐานจากการทำงานในโรงงาน (Factory) ซอฟต์แวร์ระบบผลิตถูกพัฒนาขึ้นระหว่างปี 1960 – 1970 โดยพัฒนาจาก

ระบบติดตามสินค้าคงคลัง (Inventory Tracking Systems: ITS) อย่างง่ายไปสู่ MRP software ซึ่งหัวใจหลักของ MRP คือ ระบบปล่อยคำสั่งซื้อแบบเวลา กำหนดตารางเวลา และปล่อยใบสั่งงานการผลิต และใบสั่งซื้อ (Purchase Orders) เพื่อให้ชิ้นส่วนย่อยและส่วนประกอบนั้น มีอยู่ที่โรงงานประกอบ (Assembly Factory) เสมอเมื่อต้องการ ประโยชน์ของ MRP จะช่วยลดสินค้าคงคลัง ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการลูกค้า และเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

MRP software จะช่วยให้ผู้จัดการโรงงานสามารถวางแผนการผลิตและวางแผนความต้องการวัตถุดิบโดยทำงานย้อนกลับ (Working Backward) จากการพยากรณ์ยอดขายและการทำนายยอดขายในอนาคต โดยสิ่งที่ผู้จัดการทำใน MRP คือ

1. มองที่การตลาดและการพยากรณ์อุปสงค์ของยอดขาย เพื่อให้รู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร
2. จัดตารางการผลิตที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการ
3. คำนวณวัตถุดิบที่จำเป็นต้องใช้เพื่อตอบสนองการผลิต
4. เริ่มโครงการส่งคำสั่งซื้อวัตถุดิบไปยังซัพพลายเออร์

อย่างไรก็ดี ในหนึ่งบริษัทนั้นมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย วัตถุดิบจำนวนมาก และมีจำนวนทรัพยากรการผลิตที่ใช้ร่วมกันจำนวนมาก ดังนั้น ระบบ MRP จึงช่วยฉายภาพสะท้อนการทำงาน เพื่อติดตามปัจจัยการผลิตต่าง ๆ

MRP

ระบบ MRP จำเป็นต้องมีการคาดการณ์ การสิ้นสุดการผลิตสินค้าตามช่วงเวลาบิลวัสดุ (Bill of Materials: BOM) โดยบิลวัสดุ (BOM) จะอธิบายองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ที่ประกอบขึ้น โดยจะแสดงรายการแต่ละส่วน จำนวนที่ต้องใช้สำหรับส่วนประกอบย่อยแต่ละชุด จนถึงรายการสุดท้าย และจำเป็นต้องมีการบันทึกสินค้าคงคลัง เช่น ปริมาณของส่วนประกอบในมือ รวมทั้งกำหนดนโยบายการสั่งซื้อกับซัพพลายเออร์ และเวลาในการสั่งซื้อด้วย อย่างไรก็ตาม การทำงานขั้นพื้นฐานของ MRP ซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการจัดการซัพพลายเชนที่สำคัญที่สุด จะเริ่มต้นด้วย เอกสาร 3 ชุด

1. ตารางการผลิตหลัก ที่แสดงความต้องการผลผลิตจากโรงงานตามหน่วยเวลา
2. ข้อมูลสินค้าคงคลังและการจัดซื้อ ซึ่งจะแสดงปริมาณวัสดุเริ่มต้นในแต่ละรายการ

ตามเงื่อนไขการสั่งซื้อแบบเวลานำ (Lead Times)

3. คำสั่งซื้อ ที่เปิดบิลอยู่ในปัจจุบัน ข้อมูลสินค้าคงคลังเพิ่มเติม เช่น สต็อกในระดับที่ปลอดภัย

อาจรวมอยู่ด้วยบิลวัสดุ (BOM) จะแสดงลำดับชั้นขององค์ประกอบที่ต้องใช้ในการผลิตแต่ละรายการ

ตัวอย่าง ระบบ IS ที่สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น

1. การเป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership) เช่น IS สำหรับปฏิบัติงานประจำวัน
2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เช่น IS และ IT ช่วยออกแบบ
3. การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus) เช่น CRM Software และ e-Marketing
4. การขยายธุรกิจและเติบโต (Growth) เช่น IS บริหารงานร้านค้า หรือ IS บริหารเครือข่าย

ธุรกิจ หรือ EIS (ERP, SCM)

5. สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) เช่น IS ศูนย์กลาง ทำงานร่วมกันระหว่าง 2 บริษัท (JIT) หรือ EDI
6. สร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) เช่น IS และIT ช่วยออกแบบ และซอฟต์แวร์หรือหุ่นยนต์ AI
7. ปรับปรุงประสิทธิภาพภายใน (Improve Internal Efficiency) เช่น TPS หรือ OAS หรือ MRP
8. การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ เช่น CRM Software

แบบฝึกหัด

1. ควรจะไปลงทุนทำการค้า “สร้างคลังสินค้าให้เช่า” ในประเทศใด?

ประเทศ	การเมือง	กฎหมาย	สังคม และ วัฒนธรรม	เศรษฐกิจ	การแข่งขันของประเทศ	เทคโนโลยี
ไทย						
เวียดนาม						
พม่า						

สรุป เลือกไปลงทุนสร้างคลังสินค้าให้เช่าในประเทศ.....เนื่องจาก.....

2. ท่านสามารถใช้ Software Computer มาช่วยในการวางแผนสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้อย่างไร อธิบายและยกตัวอย่าง

3. จงยกตัวอย่าง การใช้ระบบสารสนเทศโลจิสติกส์และซัพพลายเชนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในภาคธุรกิจในธุรกิจโรงพยาบาล

เอกสารอ้างอิง

วิกิพีเดีย. (2559). ระบบการผลิตแบบลีน. สืบค้นจาก <https://th.wikipedia.org>, วันที่สืบค้น 2559, เมษายน 8.

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2558). การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. วิทยาลัยนานาชาติพระนคร, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

กาญจนา กาญจนสุนทร. (2555). หลักการพื้นฐานของการบริหารงานวัสดุและวัสดุคงคลัง. สืบค้นจาก

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- http://www.logistics.go.th/attachments/article/861/Content_08.pdf, วันที่สืบค้น 2559, เมษายน 8.
- ประภาส ศุภศิริสัตย์ยากุล. (2554). การจัดทำกำหนดตารางการซ่อมบำรุง. สืบค้นจาก <https://sites.google.com/site/ohodata/home/1-kar-cad-tha-kahnd-tarang-kar-sxm-barung-1>, วันที่สืบค้น 2559, เมษายน 8.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. (2552). ระบบการผลิต. สืบค้นจาก www.nsruc.ac.th <http://www.logisticafe.com/2009/11/production-system/>, วันที่สืบค้น 2559, เมษายน 8.
- Martin, C. (2011). *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks 4ED*, FT Prentice Hall, UK.
- Aronsson, H., Abrahamsson, M. and Spens, K. (2011). Developing lean and agile health care supply chains, *Supply Chain Management: An International Journal*, Nos 16/3, pp. 176–183.
- Vinodh, S. and Chintha, S.K. (2011). Application of fuzzy QFD for enabling agility in a manufacturing organization A case study, *The TQM Journal*, Vol. 23 No. 3, pp. 343–357.
- Vinodh, S., Sundararaj, G., Devadasan, S.R., Kuttalingam, D. and Rajanayagam, D. (2010). Achieving agility in manufacturing through finite element mould analysis An application-oriented research, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 604–623.
- Zelbst, P.J., Green Jr, K.W., Abshire, R.D. and Sower, V.E. (2010). Relationships among market orientation, JIT, TQM, and agility, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110 No. 5, pp. 637–658.
- Bozarth, C.C., Warsing, D.P., Flynn, B.B. and Flynn, E.J. (2009). The impact of supply chain complexity on manufacturing plant performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 27, pp. 78–93.
- Prajogo, D.I. and Sohal, A.S. (2004). Transitioning from total quality management to total innovation management An Australian case, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 8, pp. 861–875.
- Mehra, S. and Rhee, M. (2004). Enhancing educational learning through some TQM principles, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 8, pp. 801–816.

McAdam, R. and Henderson, J. (2004). New research Influencing the future of TQM internal and external driving factors, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 51–71.

Gunasekaran, A. and McGaughey, R.E. (2003). TQM is supply chain management, *The TQM Magazine*, Vol.15 No. 6, pp. 361–363.

Li, J-H., Anderson, A.R. and Harrison, R.T. (2003). New research Total quality management principles and practices in China, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 9, pp. 1026–1050.

<http://203.158.98.12/chanongkorn/2015-3-ch-2-internationalbusinessadministration.pdf>
ftiweb.off.fti.or.th/demo/6101/sitedata/ATC73_Competensive.doc

บทที่ 6

กลยุทธ์: จับคู่อุปสงค์และอุปทาน และการเอาชนะอุปสรรคด้วยการบูรณาการ ซัพพลายเชน

หัวข้อ

- 6.1 กลยุทธ์: การจับคู่จับคู่อุปสงค์และอุปทาน
- 6.2 กลยุทธ์: การเอาชนะอุปสรรคด้วยการบูรณาการซัพพลายเชน
- 6.3 กลยุทธ์: การสร้างซัพพลายเชนที่ยั่งยืน
- 6.4 ซัพพลายเชนแห่งอนาคต

6.1 การจับคู่จับคู่อุปสงค์และอุปทาน (Matching)

อุปสงค์และอุปทาน

ในทางเศรษฐศาสตร์ อุปสงค์และอุปทาน (demand and supply) เป็นแบบจำลองพื้นฐานที่อธิบายความสัมพันธ์ของผู้ซื้อและผู้ขายสินค้าในตลาดที่มีการแข่งขัน

อุปสงค์ (demand) หมายถึง ความต้องการซื้อสินค้าและบริการ

อุปทาน (supply) หมายถึง ความต้องการขายสินค้าและบริการ

ในแบบจำลองนี้ อุปสงค์และอุปทานเป็นตัวแปรที่กำหนดปริมาณและราคาของสินค้าที่ซื้อขายกันในตลาด โดยตลาดอยู่ในภาวะสมดุลถ้าปริมาณอุปสงค์เท่ากับปริมาณอุปทาน

อุปสงค์อุปทานและจุดสมดุล

แนวคิดอุปสงค์และอุปทาน ตั้งอยู่บนข้อสมมติว่าผู้บริโภคและผู้ผลิตตอบสนองต่อราคาในตลาด โดยที่ตัวผู้ซื้อและผู้ขายไม่สามารถต่อรองราคาหรือมีอำนาจในการกำหนดราคาตลาดได้เอง ข้อสมมตินี้เป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดตลาดแข่งขันสมบูรณ์ ซึ่งเป็นตลาดที่มีผู้ซื้อและผู้ขายจำนวนมากทำให้ผู้ซื้อและผู้ขายแต่ละรายไม่มีอำนาจในการต่อรองราคา

ปริมาณสินค้าที่ผู้บริโภคต้องการซื้อนั้นขึ้นอยู่กับราคาของสินค้า และปัจจัยอื่นๆ เช่น รายได้ รสนิยมของผู้บริโภค เป็นต้น หากสมมติว่าปัจจัยอื่นๆ เหล่านี้ไม่เปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณสินค้าที่ต้องการซื้อกับราคานั้นเรียกว่าอุปสงค์ ซึ่งสามารถเขียนออกมาในลักษณะฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์โดยให้ปริมาณความต้องการซื้อเป็นฟังก์ชันของราคา และมักจะวาดออกมาในรูปแบบของแผนภูมิเส้น การวาดแผนภูมิอุปสงค์มักให้แกนตั้งหมายถึงราคาและแกนนอนหมายถึงปริมาณ โดยทั่วไปแล้ว ปริมาณความต้องการซื้อสินค้าแต่ละชนิดจะมีความสัมพันธ์เชิงลบกับราคา นั่นคือ หากว่าราคาของสินค้าชนิดหนึ่งสูงขึ้นโดยที่ปัจจัยอื่นๆ ไม่เปลี่ยนแปลง ปริมาณความต้องการซื้อสินค้าชนิดนั้นจะลดลง ความสัมพันธ์เชิงลบนี้เรียกว่ากฎอุปสงค์ (law of demand) สามารถเขียนออกมาในรูปแบบแผนภูมิเส้นได้เป็นเส้นที่มีลักษณะความชันลาดลง

ในลักษณะเดียวกัน อุปทานหมายถึงความต้องการขายสินค้าของผู้ผลิตที่ราคาแต่ละระดับ โดยที่ปริมาณความต้องการขายเป็นฟังก์ชันของราคา ฟังก์ชันอุปทานสามารถเขียนออกมาในรูปแบบของแผนภูมิเส้นเช่นเดียวกัน ปริมาณอุปทานมักมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับราคา นั่นคือ หากราคาตลาดของสินค้าชนิดหนึ่งสูงขึ้นโดยที่ปัจจัยอื่นๆ คงที่ ปริมาณความต้องการขายสินค้าชนิดนั้นจะเพิ่มขึ้น เรียกว่ากฎอุปทาน (law of supply) สามารถเขียนออกมาในรูปแบบแผนภูมิเส้นได้เป็นเส้นที่มีลักษณะความชันขึ้น

แบบจำลองอุปสงค์และอุปทานอธิบายว่าอุปสงค์และอุปทานเป็นปัจจัยที่กำหนดราคาของสินค้าในตลาด โดยใช้แนวคิดของจุดสมดุล (equilibrium) จุดสมดุลในแบบจำลองนี้คือภาวะที่ปริมาณความต้องการซื้อสินค้าเท่ากับปริมาณความต้องการขายสินค้า ราคาสินค้าที่ทำให้ปริมาณความต้องการซื้อเท่ากับปริมาณความต้องการขายนี้เรียกว่าราคาสมดุล และปริมาณสินค้าที่ซื้อขายในจุดสมดุลเรียกว่าปริมาณสมดุล ในแผนภูมิเส้นที่แสดงอุปสงค์และอุปทาน จุดสมดุลคือจุดที่เส้นอุปสงค์และเส้นอุปทานตัดกัน หากปริมาณอุปสงค์มากกว่าปริมาณอุปทาน ซึ่งเกิดเมื่อราคาสินค้าต่ำกว่าราคาดุลยภาพของสินค้านั้น จะเกิดการขาดแคลนสินค้า หรือเรียกว่ามีอุปสงค์ส่วนเกิน ในขณะที่เมื่อปริมาณอุปทานมากกว่าปริมาณอุปสงค์ คือเมื่อราคาสินค้าสูงกว่าราคาดุลยภาพ จะเกิดสินค้าล้นตลาด หรืออุปทานส่วนเกิน โดยเมื่อเกิดกรณีเหล่านี้ ผู้ซื้อและผู้ขายในตลาดจะตอบสนองจนกระทั่งตลาดเข้าสู่ดุลยภาพต่อเนื่องกัน หากปริมาณอุปสงค์มากกว่าปริมาณอุปทาน ซึ่งเกิดเมื่อราคาสินค้าต่ำกว่าราคาสมดุลของสินค้านั้น จะเกิดการขาดแคลนสินค้าหรือเรียกว่ามีอุปสงค์ส่วนเกิน ในขณะที่เมื่อปริมาณอุปทานมากกว่าปริมาณอุปสงค์ คือเมื่อราคาสินค้าสูงกว่าราคาสมดุล จะเกิดสินค้าล้นตลาด หรืออุปทานส่วนเกิน โดยเมื่อเกิดกรณีเหล่านี้ ผู้ซื้อและผู้ขายในตลาดจะตอบสนองจนกระทั่งตลาดเข้าสู่ดุลยภาพต่อเนื่องกัน

การเปลี่ยนแปลงอุปสงค์และอุปทาน

แผนภูมิเส้นของอุปสงค์และอุปทานแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณกับราคาโดยที่ปัจจัยอื่นๆ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หากว่าปัจจัยอื่นๆ มีการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้บริโภคมีรายได้มากขึ้น หรือต้นทุนการผลิตสินค้าลดลง ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้นำเสนอออกมาในรูปของการเปลี่ยนเส้นอุปสงค์หรือเส้นอุปทานทั้งเส้นเป็นเส้นใหม่ นั่นคือ ปริมาณความต้องการซื้อหรือความต้องการขายมีการเปลี่ยนแปลงที่ทุกๆ ระดับราคา

ปัจจัยหนึ่งที่สามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์คือรายได้ของผู้บริโภค หากว่าผู้บริโภคต้องการซื้อชนิดหนึ่งมากขึ้นเมื่อมีรายได้มากขึ้น สินค้าชนิดนั้นเรียกว่าเป็นสินค้าปกติ แต่หากว่าผู้บริโภคต้องการซื้อสินค้าชนิดหนึ่งน้อยลงเมื่อมีรายได้มากขึ้นแล้ว สินค้าชนิดนั้นจะเรียกว่าเป็นสินค้าด้อย

ความยืดหยุ่น

ความเปลี่ยนแปลงของปริมาณความต้องการซื้อหรือความต้องการขายเมื่อราคาสินค้าเปลี่ยนนั้นสามารถแตกต่างกันไปได้ระหว่างสินค้าแต่ละชนิด ความยืดหยุ่นของอุปสงค์เป็นอัตราร้อยละของความเปลี่ยนแปลงของปริมาณความต้องการซื้อหากว่าราคาเปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ความยืดหยุ่นของอุปทานสามารถนิยามได้ในลักษณะเดียวกันโดยเปลี่ยนจากปริมาณความต้องการซื้อเป็นปริมาณความต้องการขาย

ที่มา:

<https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%9B%E0%B8%AA%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%9B%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%99>

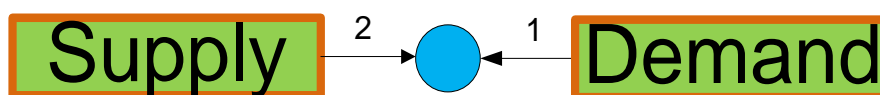
โซ่อุปทาน (Supply Chain: SC) เป็นเครือข่ายของบริษัทที่ทำงานร่วมกันและประสานงานเพื่อการส่งมอบสินค้าหรือบริการออกสู่ตลาด โดยโซ่อุปทานจะหมายความรวมถึงเครือข่าย โลจิสติกส์ กิจกรรมของโลจิสติกส์ทั้งหมด และเพิ่มเติมด้วยกิจกรรมอื่นอีก ได้แก่

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

การตลาดและการขาย (Marketing and Sale) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) และการเงิน (Finance) และยังรวมถึงการประยุกต์ใช้ ระบบ (System) กลยุทธ์ (Strategy) คน (People) เทคโนโลยี (Technology) สารสนเทศ (Information) และทรัพยากร (Resource) บูรณาการเพื่อจัดการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการจากแหล่งต้นน้ำ (Upstream) ไปยังลูกค้าปลายน้ำ (Downstream) โดยกิจกรรมของโซ่อุปทานจะทำการแปรสภาพวัตถุดิบหรือวัสดุอื่นให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) แล้วส่งมอบแก่ลูกค้าลำดับสุดท้าย (Wisner et al., 2005)

โดยการพัฒนาโซ่อุปทานสู่ความเป็นเลิศ (Supply Chain Excellence) ได้จะต้องประกอบด้วย 4 เสาหลัก ได้แก่

- 1) การตอบสนองที่รวดเร็ว (Responsiveness)
- 2) ความเชื่อถือได้ในการดำเนินธุรกิจ (Reliability)
- 3) ความยืดหยุ่นตัวขององค์กร (Resilience) และ
- 4) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Relationships) (Martin, 2011)



ความสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์และอุปทาน

การเริ่มต้นวงจรโซ่อุปทาน (Supply Chain) ผู้ประกอบการควรเริ่มพิจารณาจาก Demand ซึ่งเป็นอุปสงค์หรือความต้องการซื้อของลูกค้า ขณะที่ Supply คืออุปทานหรือความต้องการขายของผู้ประกอบการ ซึ่งในการผลิตสินค้าหรือบริการนั้น บริษัทจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก โดยส่วนใหญ่บริษัทผู้ผลิตจะใช้ซอฟต์แวร์เพื่อพยากรณ์ความต้องการสินค้าของลูกค้า จากนั้นทำการผลิตสินค้าตามจำนวนที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งก็มีความเสี่ยงหากการพยากรณ์นั้นคลาดเคลื่อน เป็นสาเหตุของการเกิดปรากฏการณ์แล้มา (Bullwhip effect) ซึ่งเป็นคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าไว้สูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง ส่งผลให้ผลิตสินค้านองรับไว้จำนวนมากหรือผลิตรองรับต่ำกว่า แต่ท้ายที่สุดความต้องการที่แท้จริงของลูกค้ากลับไม่สอดคล้องกับที่พยากรณ์ไว้ ซึ่งสร้างความเสียหายแก่ธุรกิจ ดังนั้น จึงควรมีความสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์และอุปทาน

การจับคู่จับคู่อุปสงค์และอุปทาน Matching supply and demand

ศูนย์กลางซัพพลายเชน The supply chain fulcrum

ต้องจัดจำนวนสินค้าเพื่อเติมเต็มในฝั่งอุปทาน ให้สามารถตอบสนองตามจำนวนที่พอดีในฝั่งอุปสงค์ ดังนั้น การบริหารการกระจายสินค้า (Distribution Administration) จึงมีความสำคัญอย่างมาก

สำหรับ การจับคู่จับคู่อุปสงค์และอุปทาน

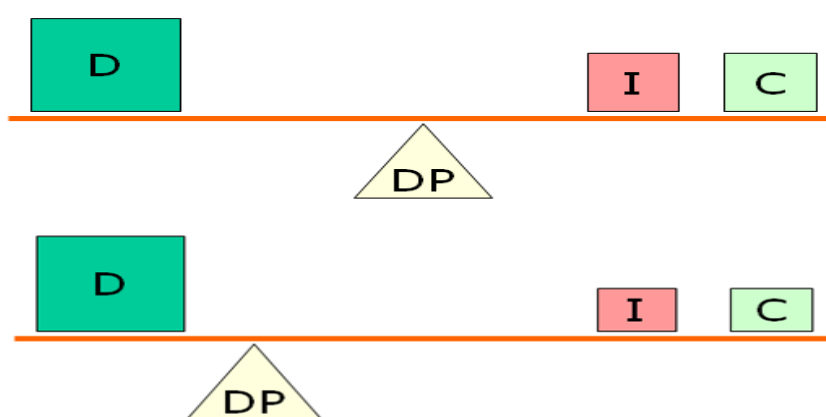
การบริหารการกระจายสินค้า (Distribution Administration)

เป็นการบริหาร “องค์ประกอบของการกระจายสินค้า” ให้บรรลุผลสำเร็จอยู่และอยู่ภายใต้การควบคุม ซึ่งองค์ประกอบของการกระจายสินค้า (Kent Jr and Flint, 1997) ประกอบด้วย

1) ท่าเลที่ตั้งคลังสินค้าและการคลังสินค้า ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการกระจายสินค้า โดยที่ต้งเป็นตัว บ่งบอกให้รู้ว่าสินค้าเก็บไว้ที่ใด ขณะที่ การคลังสินค้าเป็นกิจกรรมของการกระจายตัวสินค้า (การเก็บรักษา การจัดหมวดหมู่ การจำแนกแยกประเภทสินค้า และการเตรียมผลิตภัณฑ์เพื่อการขนส่ง) ดังนั้น การเลือกท่าเลที่ตั้งคลังสินค้าและการคลังสินค้าจึงควรถูกออกแบบให้ทำงานร่วมกับ “ระบบการบริหารการกระจายสินค้า” (ชัยวัฒน์ ชูตระกูล, 2557)

2) การจัดการวัสดุ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการกระจายสินค้า ควรเลือกใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดการวัสดุเพื่อการกระจาย เช่น ระบบสายพาน รถยก ล้อเลื่อน ลิฟท์ ตู้คอนเทนเนอร์ เป็นต้น การจัดการวัสดุไม่เหมาะสมอาจทำให้วัสดุเกิดความเสียหาย แตกหัก ชำรุดจากอุปกรณ์เครื่องมือที่ไม่ได้มาตรฐาน การจัดการวัสดุที่มีประสิทธิภาพยังช่วยลดต้นทุนและลดเวลาในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การจัดการวัสดุเพื่อการกระจายสินค้า จึงควรใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการจัดการอย่างเหมาะสม ลดต้นทุนและลดเวลาดำเนินงาน

3) การควบคุมสินค้าคงเหลือ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการกระจายสินค้า สินค้าคงเหลือควรถูกเก็บไว้ในปริมาณที่เหมาะสม และเมื่อมีการรับคำสั่งซื้อของลูกค้าแล้วจะต้องสามารถควบคุมการเบิก-จ่ายสินค้า เพื่อการกระจายออกได้ทันทีและถูกต้อง ดังนั้น การควบคุมการเบิก-จ่ายสินค้าคงเพื่อกระจายสินค้า และการประมวลผลคำสั่งซื้อของลูกค้าควรสัมพันธ์กัน ตัวอย่างดังภาพที่ 7.3



ภาพที่ 6.1 ความพอดีระหว่าง Supply และ Demand (Martin, 2011)

โดยที่ คีย์สำคัญในการตัดสินใจ (Key) ดังนี้

D : อุปสงค์ของลูกค้า (Demand)

DP : จุดตัดสินใจ (Decision Point)

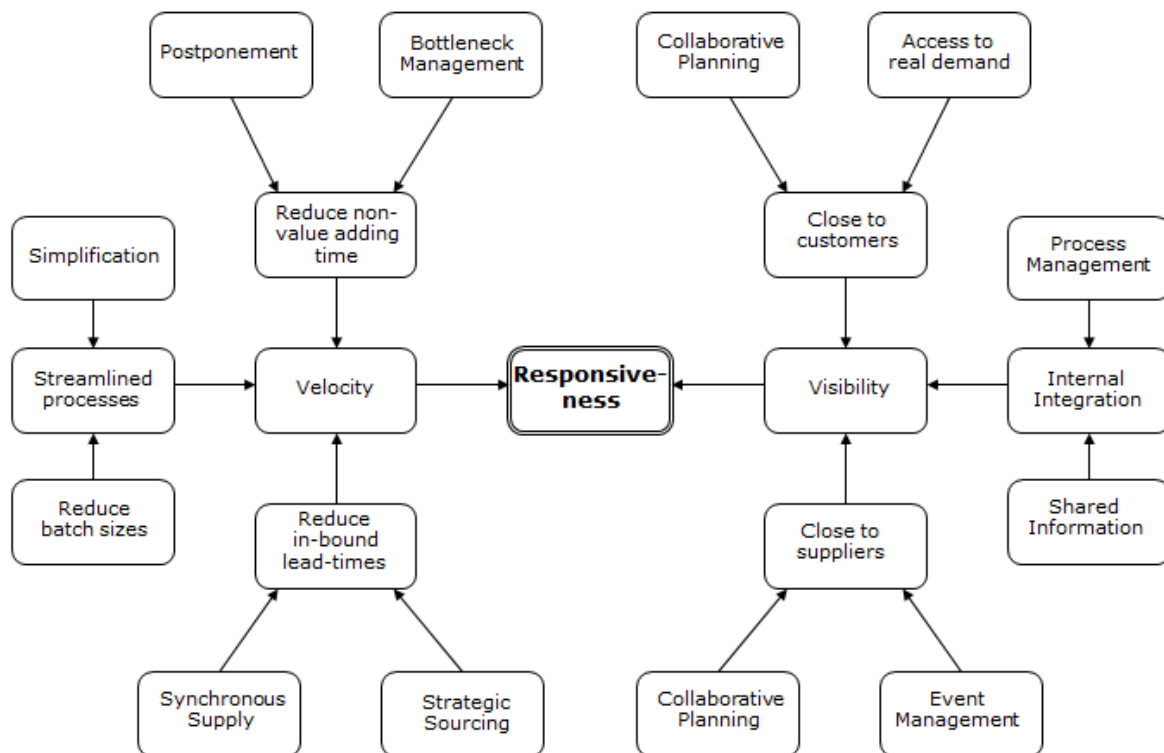
I : สินค้าคงคลัง (Inventory)

C : ความจุของคลัง (Capacity) (Martin, 2011)

4) การดำเนินงานตามคำสั่งซื้อ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการกระจายสินค้า โดยเป็นขั้นตอนในการจัดการตามใบสั่งซื้อของลูกค้า ทั้งการจัดทำเอกสารการขาย การให้สินเชื่อ การจัดเตรียมการเพื่อเก็บสินค้า การเบิกจ่ายสินค้า การกระจายสินค้า และการเก็บหนี้ที่ต้องชำระ ดังนั้น เงื่อนไขเหล่านี้จึงเกี่ยวพันกับการดำเนินการกระจายสินค้า

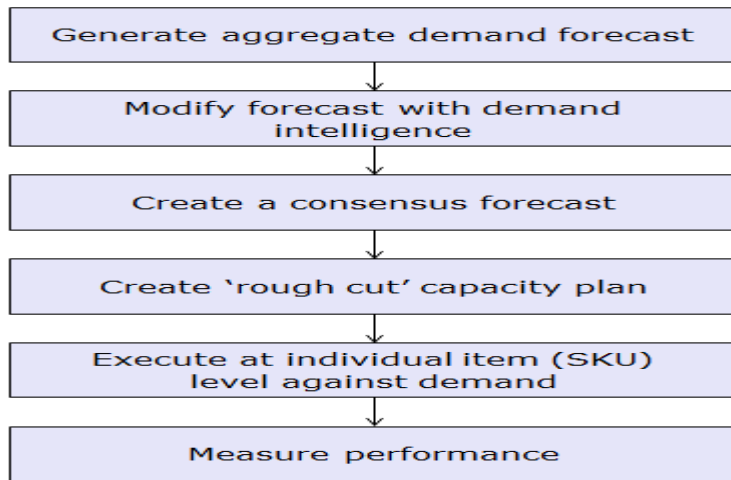
5) การขนส่งสินค้า ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการกระจายสินค้า เนื่องจากเป็นการขนส่งเพื่อกระจายสินค้าไปยังลูกค้า จึงต้องเลือกรูปแบบการขนส่ง (Transportation Mode) ที่เหมาะสม

ทัศนวิสัยและการตอบสนองที่รวดเร็ว Visibility and velocity drive responsiveness
แสดงดังโมเดลต่อไปนี้



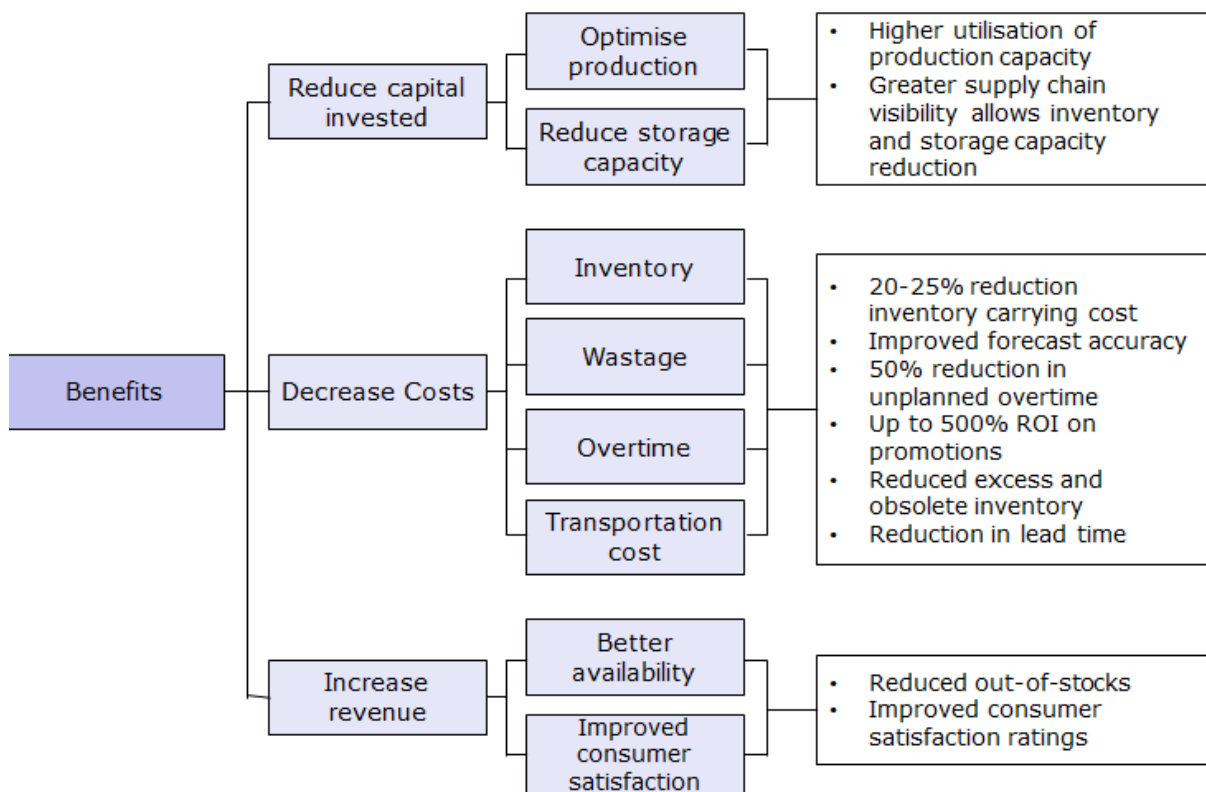
ภาพที่ 6.2 ทัศนวิสัยและการตอบสนองที่รวดเร็ว Visibility and velocity drive responsiveness
ที่มา: (Martin, 2011)

กระบวนการวางแผนการขายและปฏิบัติการ The sales and operations planning process
แสดงดังภาพที่ 6.3



ภาพที่ 6.3 กระบวนการวางแผนการขายและปฏิบัติการ The sales and operations planning process
ที่มา: (Martin, 2011)

ประโยชน์ของ CPFR (Benefits of CPFR)
แสดงดังภาพที่ 6.4



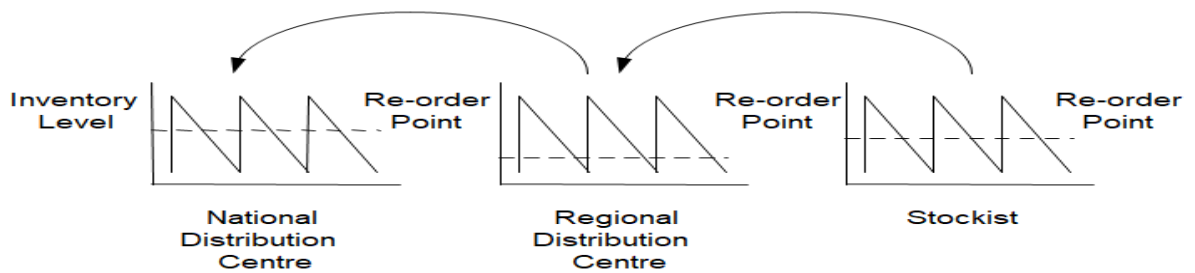
ภาพที่ 6.4 ประโยชน์ของ CPFR (Benefits of CPFR)
ที่มา: (Martin, 2011)

6.2 การเอาชนะอุปสรรคด้วยการบูรณาการซัพพลายเชน

การเอาชนะอุปสรรคในการบูรณาการซัพพลายเชน Overcoming the barriers to supply chain integration

สินค้าคงคลังซ่อนความต้องการ Inventory hides demand

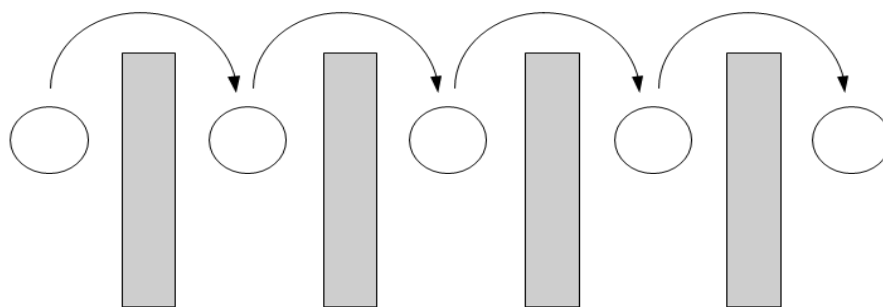
แสดงดังภาพที่ 6.5



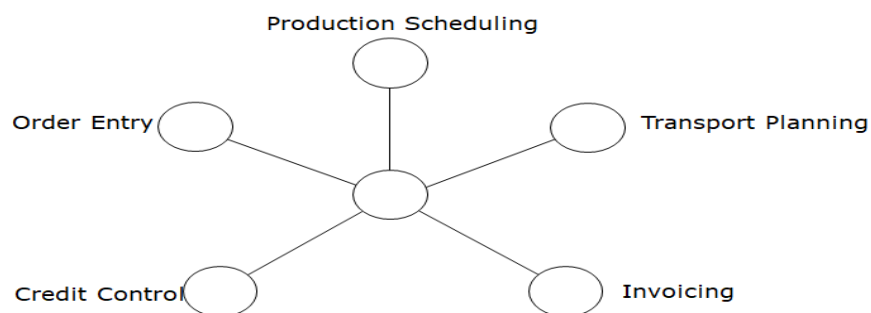
ภาพที่ 6.5 Inventory hides demand
ที่มา: (Martin, 2011)

การจัดการคำสั่งซื้อ Managing the order

(a) Traditional sequential order processing system



(b) Order management system with 'clustered' activities



ภาพที่ 6.6 การจัดการคำสั่งซื้อ Managing the order

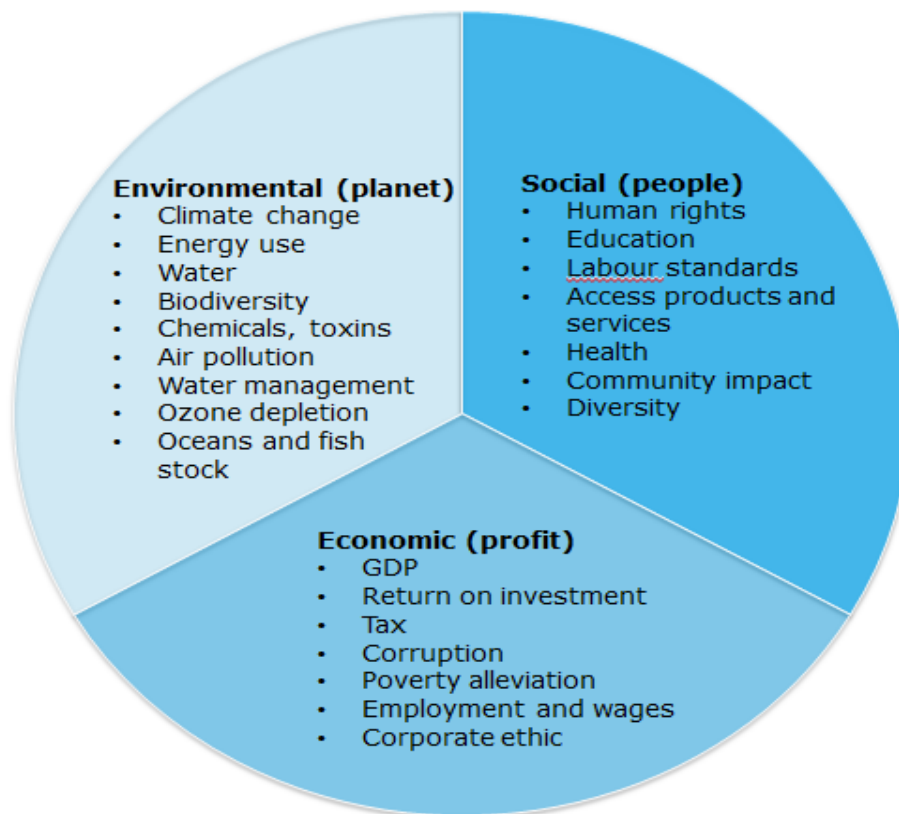
ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ที่มา: (Martin, 2011)

6.3 การสร้างซัพพลายเชนที่ยั่งยืน Creating a sustainable supply chain

การสร้างซัพพลายเชนที่ยั่งยืน Creating a sustainable supply chain

องค์ประกอบ 3 ส่วน สำหรับสร้างความยั่งยืน The triple bottom line: planet, people, profit



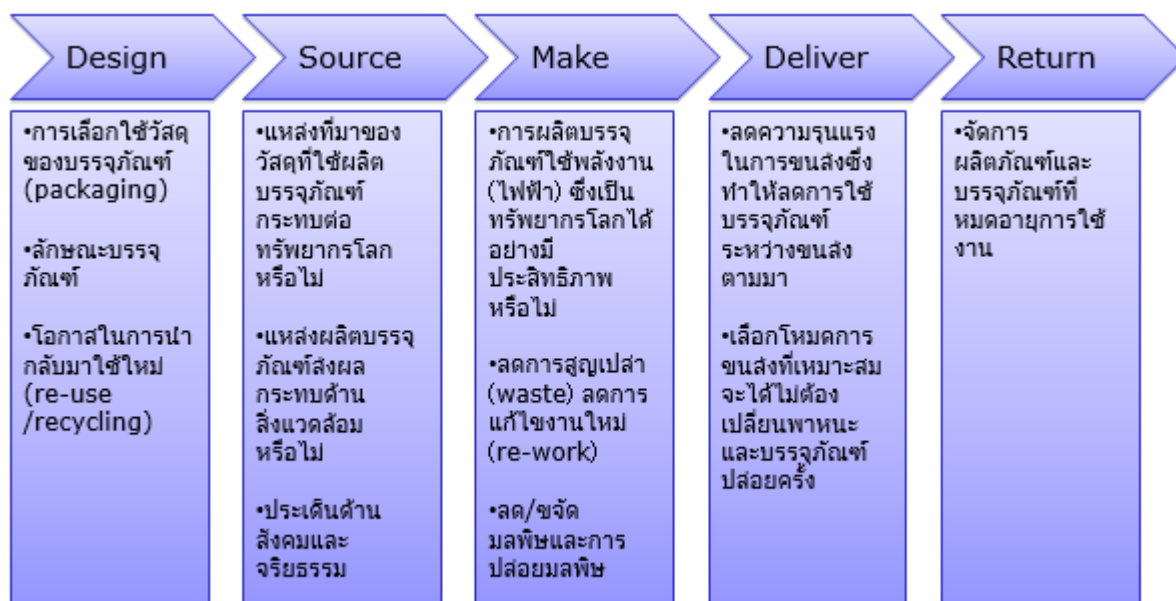
ภาพที่ 6.7 The triple bottom line: planet, people, profit

ที่มา: (Martin, 2011)

นอกจากนี้ บรรรจภัณฑ์ เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่หลายบริษัทได้ใส่ใจเพื่อสร้างโซ่อุปทานสีเขียว (Green Supply Chain) เพื่อก้าวสู่ “การสร้างโซ่อุปทานที่ยั่งยืน” โดยการผลิตและใช้งานบรรรจภัณฑ์ของบริษัทจะต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อ 3 ด้านหลัก ได้แก่

1. สิ่งแวดล้อม/โลก (Environmental/Planet)
2. สังคม/คน (Social/People)
3. เศรษฐกิจ/กำไร (Economic/Profit) (Martin, 2016)

ซึ่งได้อธิบายวงจรการผลิตและใช้งานบรรรจภัณฑ์เพื่อสร้างโซ่อุปทานสีเขียว และก้าวสู่โซ่อุปทานที่ยั่งยืน ดังภาพที่ 6.8

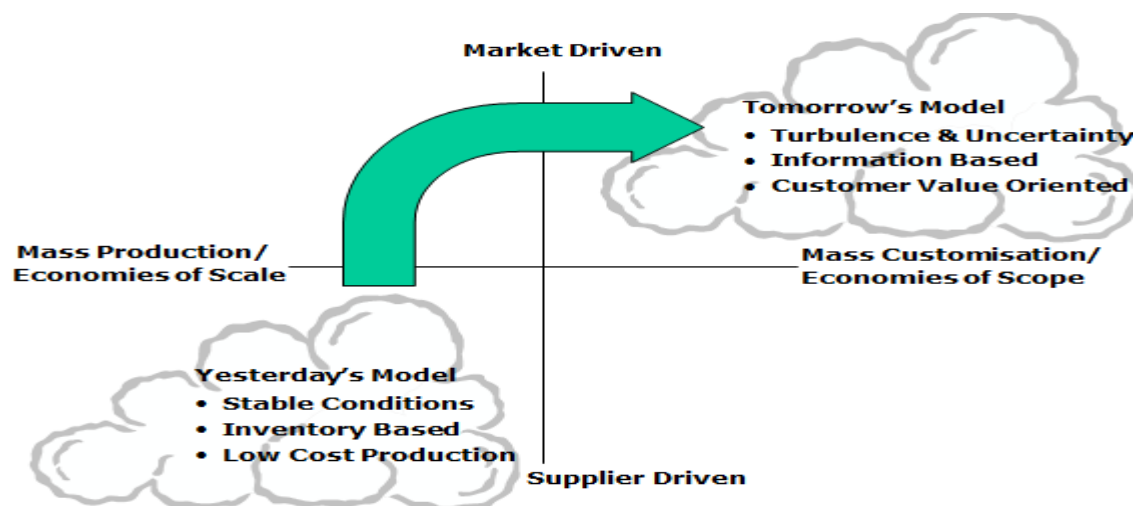


ภาพที่ 6.8 วงจรการผลิตและใช้งานบรรจุภัณฑ์เพื่อสร้างโซ่อุปทานสีเขียว

6.4 ซัพพลายเชนแห่งอนาคต The supply chain of the future

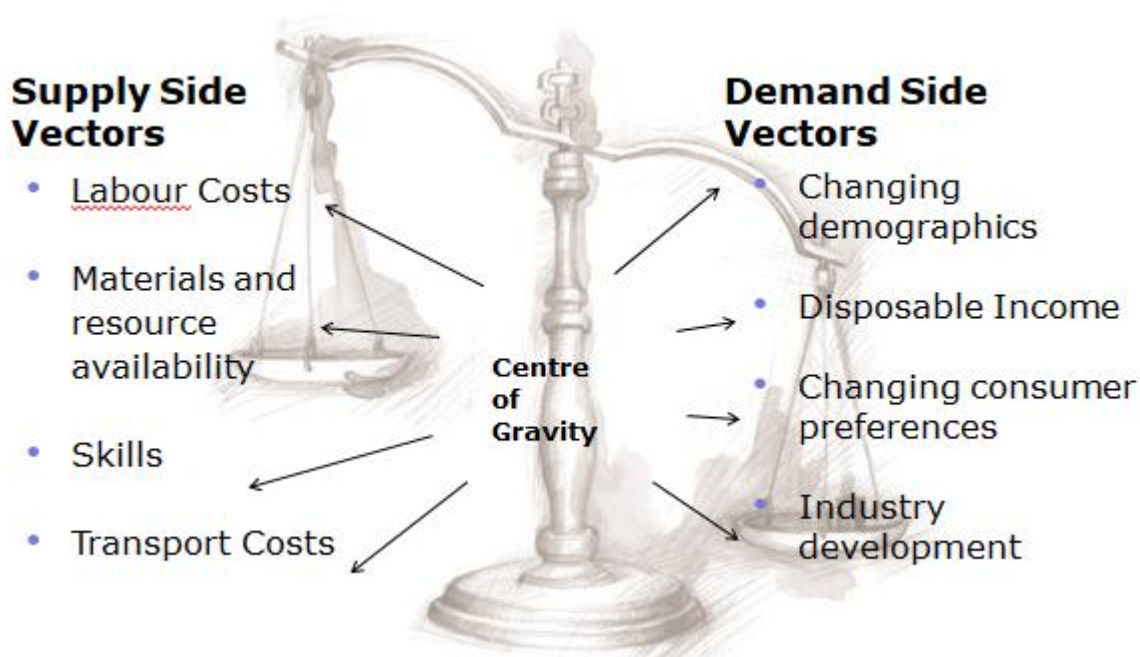
ซัพพลายเชนแห่งอนาคต The supply chain of the future

แสดงองค์ประกอบดังภาพที่ 6.9



ภาพที่ 6.9 The supply chain of the future
ที่มา: (Martin, 2011)

จุดศูนย์กลางแรงโน้มถ่วงของโซ่อุปทานกำลังขยับ The Supply Chain's Centre of Gravity is Shifting



ภาพที่ 6.10 The Supply Chain's Centre of Gravity is Shifting

Source: http://www.troyrawlings.com/images/scales_20of_20justice.jpg

ความยืดหยุ่นของโครงสร้างคืออะไร What is structural flexibility?

ในแง่ของใจของความไม่แน่นอนของอุปสงค์และอุปทานที่เพิ่มขึ้น ความยืดหยุ่นของโครงสร้างคือ ความสามารถในการปรับใช้อย่างรวดเร็วหรือกำหนดค่าใหม่ของโซ่อุปทานกลายเป็นสิ่งสำคัญ

Structural flexibility implies a willingness to invest in solutions that rather than. ความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้าง Structural flexibility หมายถึง ความเต็มใจที่จะลงทุนในโซลูชันที่เพิ่มการตอบสนองสูงสุด (Maximise responsiveness) แทนที่จะลดต้นทุน (Minimise cost)

แบบฝึกหัด

1. การจับคู่จับคู่อุปสงค์และอุปทานมีความสำคัญอย่างไร
2. จงยกตัวอย่างการเอาชนะอุปสรรคด้วยการบูรณาการซัพพลายเชน
3. จงแนะนำแนวทางของการสร้างซัพพลายเชนที่ยั่งยืน
4. จงอธิบายเกี่ยวกับซัพพลายเชนแห่งอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- มนัญญ์ ญัฐ โภชนจันทร์. (2559). ปรับแนวความคิดการบริหารจัดการธุรกิจ SMEs ของไทย: เสริมทัพกำลัง
สร้างความพร้อมก่อนแจ้งเกิดและคงอยู่ในตลาด. วารสารวิชาการเซนต์จอร์จ.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2559). เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารและการเรียนรู้.
วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2558). ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นตัวใช้อุปทาน: ความแตกต่าง
และการผสมผสาน, วารสารวิชาการวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, Vol 8 No. 2,
pp. 28–37.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2558). การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. วิทยาลัยนานาชาติพระ
นคร, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2555). ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ. คณะบริหารธุรกิจ, กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยเซนต์จอร์จ.
- วันชัย รัตนวงษ์. (2555). Logistics and Supply Chain ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษาบริษัท
Western Digital. กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สถาพร อมรสวัสดิ์วัฒนา. (2555). การวางแผนความร่วมมือในโซ่อุปทาน. กรมอุตสาหกรรมพื้นฐาน
และการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม.
- วิศิษฐ์ วงศ์วิไล, ชรินทร์ญา กล้าแข็ง และปฏิพัทธ์ ตุ่มสังข์ทอง. (2553). การประยุกต์ใช้ e-Messaging
ในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ยานยนต์. National Conference on Computing and Information
Technology, pp. 879 – 884.
- สถาพร อมรสวัสดิ์วัฒนา. (2554). ผลกระทบของกลยุทธ์ทางการตลาดต่อโซ่อุปทาน. กรม
อุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ กระทรวงอุตสาหกรรม.
- Martin, C. (2016). Logistics & Supply Chain Management (5th Edition), *FT Publishing Financial
Times*, UK.
- Martin, C. (2011). Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding
Networks 4ED, *FT Prentice Hall*, UK.
- ETDA. (2012). เศรษฐกิจดิจิทัล Digital Economy. สืบค้นจาก [www.eta.or.th/digital-
economy.html](http://www.eta.or.th/digital-economy.html), วันที่สืบค้น 2560, มิถุนายน 10.
- Supply Chain Council. (2015). SCOR Framework Levels. available at: [https://commons.
wikimedia.org/wiki/File:SCC_processes_1.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:SCC_processes_1.jpg), Accessed December 20, 2015.
- Yichen, L., Wang, Y. and Yu, C. (2010). Investigating the drivers of the innovation in channel
integration and supply chain performance: A strategy orientated perspective, *An
International Journal of Production Economics*. Volume 127 No. 2, pp. 320–332.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- Jamal, F. (2009). Green Supply Chain Management: A Literature Review, *Otago Management Graduate Reviews* Vol 7, pp. 51–62.
- Bowersox, D.J, Closs, D.J. and Mixby Cooper, M. (2008). *Supply Chain Logistics Management*, McGraw Hill, NY.
- Wisner, J.D., Keong Leong, G. and Tan, K–C. (2005). *Principles of supply chain management: A balanced Approach*, Thomson Corporation, South–Western.
- Wong, C.Y., Arlbjorn, J.S. And Johansen, J. (2005). Supply chain management in toy supply Chain, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10 No. 5, pp. 367 – 378.
- The supply chain council (2004). Supply–Chain Operations Reference–Model: SCOR VERSION 6.1, *Supply–Chain Council*: Pittsburgh, pp. 2.
- Susarla, A., Barua, A. and Whinston, A.B. (2001). Implementing an IT system often raises fears of massive reengineering and huge consulting fees. Can an application service provider come to the rescue. *IT Pro, May: June IEEE*. 1520–9202.
- Porter, M.E. (2001). Value Chain Model, available at: www.valuebasedmanagement.net, Accessed December 20, 2015.
- The Institute for Supply Management (2000). available at: www.instituteforsupplymanagement.org, accessed November 20, 2015.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.
- <https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%9B%E0%B8%AA%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%AD%E0%B8%B8%E0%B8%9B%E0%B8%97%E0%B8%B2%E0%B8%99>

บทที่ 7

การกำหนดซัพพลายเออร์เชิงกลยุทธ์

หัวข้อ

- 7.1 ซัพพลายเออร์
- 7.2 การเลือกซัพพลายเออร์
- 7.3 การกำหนดซัพพลายเออร์เชิงกลยุทธ์
- 7.4 การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (SRM)

7.1 ซัพพลายเออร์

ซัพพลายเออร์ (Supplier) คือ ผู้จัดหา หรือผู้ส่งมอบวัตถุดิบ หรือส่งมอบชิ้นส่วนการผลิต ซึ่งจัดอยู่ในตำแหน่งต้นน้ำของซัพพลายเชน ทำหน้าที่ส่งมอบวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนการผลิตให้แก่บริษัทหรือโรงงาน เพื่อนำชิ้นส่วนให้สู่กระบวนการผลิตสินค้าและบริการเพื่อให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods: FG)

ซัพพลายเออร์และฝ่ายจัดซื้อจัดหาของบริษัท

มีความเกี่ยวข้องกันโดยตรง โดยฝ่ายจัดซื้อจัดหาของบริษัทจะทำการคัดเลือกซัพพลายเออร์เพื่อสั่งซื้อของจากซัพพลายเออร์ และซัพพลายเออร์จะทำหน้าที่ในการส่งมอบของและรับชำระเงิน ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันใน “กระบวนการจัดซื้อ” ดังนี้

- 1) ผู้ซื้อ (Buyer) ต้องการสั่งซื้อวัตถุดิบและจ่ายเงิน การทำงานประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่
 - 1.1 การจัดซื้อ
 - 1.2 การรับวัตถุดิบเข้า
 - 1.3 การชำระเงิน
- 2) ซัพพลายเออร์ (Supplier) ต้องการส่งมอบวัตถุดิบและรับเงิน การทำงานประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่
 - 2.1 การดำเนินการตามคำสั่งซื้อของลูกค้า
 - 2.2 การจัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบ
 - 2.3 การรับชำระเงิน

โดยผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ จะติดต่อประสานงานและทำงานร่วมกันจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการจัดซื้อ

ทั้งนี้ เมื่อ

ฝ่ายจัดซื้อ (Purchasing) รับใบ MR เพื่อนำไปจัดทำใบรายการสั่งซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบ (Purchase Order: PO) ต้นฉบับพร้อมสำเนา PO1, PO2, PO3, PO4 (ต้องกำหนดสเปคก่อนจัดซื้อ) และจัดเก็บข้อมูลในแฟ้ม PO พร้อมส่งใบ PO ไปยังซัพพลายเออร์ หรือเปิดโอกาสให้ซัพพลายเออร์เสนอราคา หรือเสนอขายสินค้า เพื่อให้เกิดการแข่งขันจากหลากหลายซัพพลายเออร์

ขณะที่ ซัพพลายเออร์ (Suppliers) จะรับใบ PO เพื่อดำเนินการและจัดทำใบส่งสินค้าหรือวัตถุดิบตามคำสั่งซื้อ (Delivery Order: DO) ต้นฉบับพร้อมสำเนา DO1, DO2, DO3 และทำการจัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบไปยังฝ่ายจัดเก็บ/คลังสินค้าของผู้ซื้อ (หน่วยงานผู้ซื้อตรวจรับสินค้า) จากนั้นส่งใบส่งของ/ใบกำกับสินค้า (Invoice: INV) ไปยังฝ่ายบัญชี/การเงิน ของบริษัทผู้ซื้อเพื่อวางบิลให้ชำระค่าสินค้า

7.2 การเลือกซัพพลายเออร์

การเลือกซัพพลายเออร์ อาจขึ้นอยู่กับสินค้าและวัตถุดิบที่ต้องการจัดซื้อ เช่น กรณีวัสดุสำนักงาน หมึกเครื่อง Printer หรือบริการเครื่องถ่ายเอกสาร การเลือกซัพพลายเออร์อาจเน้นความสะดวก และบริการที่รวดเร็ว โดยไม่พิจารณาที่ราคา เนื่องจากการจัดซื้อเหล่านี้สินค้าและบริการมีราคาไม่สูงมาก จึงตัดสินใจได้ง่ายและไม่ต้องเสียเวลาในการต่อรองราคา ดังนั้น จึงมักสั่งซื้อจากซัพพลายเออร์รายเดียวแทนการสั่งจาก ซัพพลายเออร์หลายราย อย่างไรก็ตาม ก็มีหลักการในการเลือกซัพพลายเออร์ ดังนี้

หลักการเลือกซัพพลายเออร์

1. บริษัทในเครือ
2. อยู่ใกล้
3. กรณีอยู่ไกล ให้เลือกที่อยู่เส้นทางเดียวกัน เพื่อสะดวกต่อการขนส่งด้วยระบบ Milk Run
4. เลือกที่คุณภาพ แทนการเลือกที่ราคา
5. สามารถส่งให้ครั้งละน้อย ๆ แต่ส่งได้บ่อยครั้ง
6. ซัพพลายเออร์มีระบบ JIT ใช้งาน
7. บริหารความสัมพันธ์ระยะยาว (Long term SRM: Supplier Relation Management) โดยทำสัญญาระยะยาวร่วมกัน
8. ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับซัพพลายเออร์
9. ให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคแก่ซัพพลายเออร์

7.3 การกำหนดซัพพลายเออร์เชิงกลยุทธ์

สามารถเลือกซัพพลายเออร์ที่ตอบสนองต่อการสั่งซื้อจาก “เทคนิคการจัดซื้อ” ดังต่อไปนี้

เทคนิคการจัดซื้อ

ฝ่ายจัดซื้อของแต่ละองค์กรจะมีเทคนิคในการจัดซื้อที่แตกต่างกัน ซึ่งการจะเลือกแต่ละเทคนิคมาใช้นั้นจะขึ้นอยู่กับ “ประเภทของสินค้าที่จัดซื้อ มูลค่า ปริมาณ และระยะเวลา” อย่างไรก็ตาม บางองค์กรอาจใช้เทคนิคเดียวกับการจัดซื้อสินค้าทุกประเภท ซึ่งย่อมมีเหตุผลของแต่ละองค์กรแต่ก็ ต้องพิจารณาว่าการจัดซื้อด้วยเทคนิคเดียวหรือหลายเทคนิคนั้น ทำให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่าสูงสุดแก่องค์กรมากน้อยเพียงใด หรือนำมาซึ่งความยุ่งยากในขั้นตอนปฏิบัติและความไม่คล่องตัว ทั้งนี้เทคนิคการจัดซื้อ (เชียวชาญ รัตนามัทธนะ, 2559) มีดังนี้

1. Travelling Requisition (TR) คือ ใบขอให้ซื้อแบบหมุนเวียน ซึ่งจำนวนเงินจัดซื้อไม่มาก โดยเอกสารใบขอให้ซื้อนี้จะเดินทางระหว่าง 2 แผนก คือ แผนกผู้ใช้ กับแผนกจัดซื้อ เป็นสิ่งของประเภทที่บริษัทต้องจัดซื้อเพราะมีความจำเป็นต้องใช้อยู่เป็นประจำ เช่น กระดาษทิชชู ถุงขยะดำ เป็นต้น ทั้งนี้ การเจรจาต่อรองราคาก็ไม่เกิดประโยชน์และจะทำให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น **“เทคนิคการจัดซื้อ คือ ทำให้ง่าย (Simplify)”**

2. Auction/ Bidding/ Tender คือ การประมูลประกวดราคา เป็นกระบวนการที่ทำให้ได้มาซึ่ง “การเสนอราคาจากซัพพลายเออร์” เพื่อนำใบเสนอราคาจากซัพพลายเออร์แต่ละรายมาเปรียบเทียบประเมิน และตัดสินใจเลือกซัพพลายเออร์ เพื่อให้สามารถจัดซื้อสิ่งของได้ตามต้องการ มีคุณภาพทันเวลา และราคาต่ำกว่า โดยวิธีประมูลจะไม่ถูกนำมาใช้กับสิ่งของที่ต้องการเร่งด่วน

ดังนั้น **“เทคนิคการจัดซื้อในรูปแบบการประมูลประกวดราคา”** คือ

2.1 การจัดเตรียมความพร้อมในการประมูล ได้แก่

- 1) ข้อกำหนดรายละเอียดสเปคสินค้าต้องชัดเจน
- 2) มีจำนวนซัพพลายเออร์เข้าร่วมประมูลมีจำนวนมากพอ
- 3) ระยะเวลาเพียงพอ
- 4) วงเงินประมูลสูงเพียงพอ

ตัวอย่างเช่น

- การเปิดประมูลให้ซัพพลายเออร์เสนอราคาจัดหารถประจำตำแหน่งของผู้บริหารของบริษัทญี่ปุ่น
- การประมูลงานรับเหมาก่อสร้าง
- การประมูลงานเป็นผู้รับขนสินค้า
- การประมูลราคาผู้จัดหาวัตถุดิบทำไก่/ตีนไก่ เพื่อส่งออกไปยังประเทศจีน เป็นต้น

2.2 การประมูลสองจังหวะ (Two-Step Bidding) คือ 1) กำหนดสเปคสินค้า 2) ประมูล

2.3 การตลาดย้อนกลับ (Reverse Marketing) ใช้ในกรณีซัพพลายเออร์เข้าร่วมประมูลจำนวน

น้อยราย ฝ่ายจัดซื้อจะทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ด้านการตลาด ชักชวนซัพพลายเออร์ให้เข้าร่วมเสนอราคา มีวิธีการโดยผู้ซื้อ (Buyer) ออกใบพินาค์ที่ตนเองต้องการจะจัดซื้อมาแสดง และให้ซัพพลายเออร์เยี่ยมชมสินค้าเพื่อจะได้พิจารณาว่าสินค้าที่ผู้ซื้อต้องการนั้นซัพพลายเออร์สามารถตอบสนองได้หรือไม่ มีจุดประสงค์เพื่อให้ซัพพลายเออร์นำสินค้าเข้ามาเสนอขายแก่ผู้ซื้อ

2.4 เทคนิคอื่น

3. Blanket Order Purchasing คือ การยื่นราคาได้นานเพียงใด เป็นการสั่งซื้อที่ฝ่ายซัพพลายเออร์ยินดีจะยื่นราคาขายให้แก่ผู้ซื้อได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น ยื่นราคากระดาษ A4 รีมละ 100 บาท ผู้ซื้อจะได้ราคานี้ในช่วงเวลา 6 เดือน โดยที่ฝ่ายจัดซื้อไม่ต้องสัญญาว่าจะซื้อจำนวนมากหรือน้อยเพียงใด โดยการยื่นมาราคามี 2 รูปแบบ

3.1 Call-off Contract เป็นการค่อย ๆ จัดซื้อเพื่อเรียกสินค้าเข้าตามราคาและเงื่อนไข ซึ่งจะให้ซัพพลายเออร์ทำสัญญาเข้ามาว่าจะสามารถยื่นราคาได้ที่ราคาเท่าใด แต่ฝ่ายจัดซื้อจะไม่สัญญาว่าจะซื้อจำนวนเท่าใด ซึ่งจะทำให้ฝ่ายจัดซื้อมีอำนาจในการซื้อและอิสระคล่องตัวมากขึ้น ข้อดีของการจัดซื้อลักษณะนี้คือ มีความชัดเจนด้านราคา และรวดเร็ว

3.2 Fixed Contract ซัพพลายเออร์ยื่นราคาคงที่ตลอดปี มักใช้กับงานที่เป็นโครงการ (Project) ผู้ซื้อจะรู้จำนวนที่แน่นอนว่าตลอดปีจะใช้สินค้านั้นจำนวนเท่าใด เช่น บริษัท A มี 5 แผนก แต่ละแผนกจะใช้กระดาษ A4 เดือนละ 20 รีม เมื่อนำข้อมูลนี้ส่งให้กับฝ่ายจัดซื้อ ๆ จะพยากรณ์ความต้องการใช้กระดาษ A4 ตลอดปีของบริษัทได้เท่ากับ $((20 \text{ รีม} * 12 \text{ เดือน}) * 5 \text{ แผนก}) 1,200 \text{ รีม}$ เป็นต้น

4. Systems Contracting คือ ซัพพลายเออร์จะจัดเตรียมสินค้าไว้และยื่นเสนอต่อผู้ซื้อเมื่อผู้ซื้อเรียก โดยส่วนใหญ่เป็นสินค้าจำพวกเครื่องใช้สำนักงาน (Office Supplies) หรือสินค้าซ่อมบำรุง (Maintenance Repair and Operation: MRO) ดังนั้น **เทคนิคการจัดซื้อ คือ ถ้ามีผู้เสนอราคามา 3 ราย ให้เลือกเพียง 1 ราย และต่อรองราคา เน้นความสะดวกและบริการ** แม้ว่าสินค้าบางรายการจะแพงกว่าผู้เสนอราคารายอื่นก็ตาม การสั่งซื้ออาจซื้อเดือนละ 1 ครั้ง หรือหลายครั้ง และวางบิลสิ้นเดือน งบประมาณการจัดซื้อแต่ละครั้งมักจะต่ำสูง เช่น งบจัดซื้อ 10,000 บาท เป็นต้น

5. Consignment Purchasing คือ วิธีฝากซื้อฝากขายโดยไม่ต้องรับเงินเมื่อรับสินค้า แต่จะชำระเงินเมื่อมีการขายเกิดขึ้นจริงให้แก่ลูกค้าของลูกค้า ตัวอย่างเช่น สินค้าที่วางจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ เจ้าของสินค้าจะได้รับเงินจากร้านสะดวกซื้อเมื่อสินค้าถูกจำหน่ายออกไปจริง รวมถึงสินค้าบางประเภทที่วางจำหน่ายในห้างสรรพสินค้า และไวท์หรือเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่วางขายตามโรงแรม เป็นต้น

6. Service Runner คือ ใช้บริการผู้รับจ้างจัดซื้อด่วน เป็นการว่าจ้างตัวกลางผู้รับจัดซื้อจัดหาสินค้าและบริการ ซึ่งมักจะเป็นสินค้าที่ไม่ออกบิลและไม่มีใบเสร็จ ขณะที่ผู้ซื้อต้องการใบเสร็จรับเงิน ดังนั้น ผู้รับจ้าง

จัดซื้อจะสามารถดำเนินการตามความต้องการของผู้ซื้อได้ เช่น การซื้อกระดาษต้นไม้ประดับที่สวนพฤกษศาสตร์ ของตกแต่งและปรับสวงจุ้ยสำนักงาน ไม้กวาด เข็มและด้าย เป็นต้น

7. Petty Cash คือ การเบิกเงินสดย่อยไปซื้อสินค้า แล้วนำบิลหรือใบเสร็จรับเงินมายื่นภายหลัง

8. Rubber Stamp Purchasing คือ การประทับตราวางชี้แจง เป็นการซื้อโดยสำรองเงินล่วงหน้าจ่ายไปก่อน เช่น ค่ารถแท็กซี่ ค่าของที่ระลึก ค่ารับรอง จากนั้นมาเขียนเอกสารใบขอเบิกเงินภายหลังพร้อมประทับตราวางชี้แจงรายละเอียดและชื่อผู้เบิก แบบบัตรประชาชน เป็นต้น

9. Just in Time Purchasing (JIT) คือ การจัดซื้อแบบทันเวลาพอดี เป็นการจัดซื้อให้ทันกับความต้องการใช้งาน มีจุดประสงค์คือไม่ต้องการกักตุนหรือจัดเก็บสินค้าไว้เพื่อลดต้นทุน (ควรจะลดต้นทุนทั้งห่วงโซ่ไม่สต็อกสินค้าไว้ที่ใดเลย) ซัพพลายเออร์จะส่งมอบสินค้าในเวลาพอดีเมื่อผู้ซื้อต้องการใช้ และไหลลดสินค้าเข้ากระบวนการผลิต ปัจจุบันระบบ JIT มักถูกนำไปใช้กับอุตสาหกรรมยานยนต์ในการผลิตและประกอบ เช่น ซัพพลายเออร์หลายรายต้องส่งมอบชิ้นส่วนประกอบยานยนต์ให้แก่บริษัทวันละ 2 รอบ โดยใช้ระบบขนส่งแบบ Milk Run หากซัพพลายเออร์ส่งสินค้าล่าช้าไม่ตรงเวลา จะต้องจ่ายค่าปรับเป็น “นาทิจ” เนื่องจากจะทำให้ระบบการผลิตของบริษัทเสียหายอย่างมาก

10. Purchasing Card คือ การซื้อด้วยบัตรเครดิตของบริษัท โดยนำบัตรเครดิตรูดซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์ ในบัตรจะกำหนดวงเงินและจำนวนครั้งที่สามารถซื้อได้ต่อเดือน การซื้อด้วยการ์ดเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการทำรายการทำธุรกรรม (Transaction Cost) ทางบัญชีและการเงินของบริษัท เช่น การเติมน้ำมันรถบรรทุกของบริษัทโดยใช้เครดิตการ์ด

11. e-Purchasing/ e-Procurement คือ การจัดซื้อและการจัดหาโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อถัดไป)

นอกจากนี้ ควรเลือกซัพพลายที่ตอบสนองต่อ “จัดซื้อและการจัดหาระดับโลก” ดังนี้

จัดซื้อและการจัดหาระดับโลก

(Global Purchasing and Procurement Management)

มีข้อควรทราบ ดังนี้

1) **ใบสั่งซื้อที่มีมูลค่าน้อย** อาจเป็นการสั่งซื้อในช่วงเวลาไม่ปกติ มักดำเนินการด้วยระบบมือ (Manual) ดังนั้น การควบคุมต้นทุนและและรอบเวลาจึงไม่จำเป็น โดยปกติมักสั่งซื้อโดยตรงจากสำนักงาน

2) **การจัดการแบบให้เครดิต** มีข้อจำกัดในเรื่องเครดิตโดยขึ้นอยู่กับจำนวนสินค้าที่สั่ง ซึ่งปกติมักสั่งซื้อจากซัพพลายเออร์ที่มีอำนาจในการกำหนดราคา

3) **การตัดสินใจในแหล่งจัดหา** การตัดสินใจว่าจะผลิตเองหรือจะซื้อ และมีเหตุผลใดในการซื้อจาก Outsource และเหตุผลใดในการผลิตเอง ทั้งนี้แหล่งจัดหาจะเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังมีแนวโน้มอย่างต่อเนื่องในของบริษัทในโซ่อุปทานที่มุ่งเน้นการมองหาแหล่งจัดซื้อจัดหา (Sourcing) และโรงงาน ที่จะช่วยนำไปสู่การลดต้นทุน "การจัดซื้อ/ การผลิต" แต่ในทางกลับกันสิ่งนี้ก็มีศักยภาพในการ "เพิ่มต้นทุนรวมในโซ่อุปทาน" และ "ลดลดความคล่องตัวในโซ่อุปทาน" ด้วย ดังนั้นไม่จึงเพียงแต่ "ราคาซื้อ (Purchase Price)" ที่จะส่งผลต่อการเพิ่มต้นทุนรวม แต่ยังรวมถึง

- ค่าขนส่งเพิ่มขึ้น
- ค่าใช้จ่ายในการจัดหาสินค้าคงคลังที่เพิ่มขึ้น
- ความไม่แน่นอนของอุปทานที่เพิ่มขึ้น
- เวลารนำ (Lead-Times) ที่ยาวนาน
- การมองเห็นน้อยลงและเพิ่มโอกาสในการเกิด "Bullwhip Effect"
- สูญเสียการควบคุมคุณภาพ
- วัฏจักรการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ยาวนานขึ้น
- ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยเพิ่มขึ้น เป็นต้น (Martin, 2016)

การเลือกซัพพลายเออร์เชิงกลยุทธ์

การเลือกซัพพลายเออร์ สิ่งที่น่ามาพิจารณาในการเลือกซัพพลายเออร์ ได้แก่

1. ผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางเทคโนโลยี
2. ความเต็มใจที่จะแบ่งปันการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศร่วมกัน
3. คุณภาพ
4. ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย
5. ความเชื่อถือได้
6. ระบบการสั่งซื้อและรอบเวลา
7. สมรรถนะในการเติมเต็มคำสั่งซื้อและตอบสนองความต้องการ เช่น การสั่งซื้อสินค้า

ล็อตใหญ่

8. ความสามารถในการสื่อสาร
9. ทำเลที่ตั้ง

10. บริการ

การเลือกจำนวนซัพพลายเออร์ การเลือกจำนวนซัพพลายเออร์โดยใช้ “นโยบายซัพพลายเออร์รายเดียว” หรือ “นโยบายซัพพลายเออร์หลายราย” นั้น สามารถสร้างความเสี่ยงได้จากทั้งสองนโยบาย (Christopher and Peck, 2004)

1. ซัพพลายเออร์รายเดียว (Single Supplier) อาจผูกขาดจากรายเดียวและสร้างความเสี่ยงหากแหล่งจัดหาถูกทำลาย แต่มีข้อดีคือ สามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงลึกกับผู้จัดหารายเดียวได้ไม่ยาก อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ในการเลือกใช้ซัพพลายเออร์รายเดียว มาจาก (Wisner et al., 2005)

- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคู่ค้า
- ความแปรปรวนน้อยต่อคุณภาพ
- ต้นทุนต่ำ
- การขนส่งในมุมมองทางเศรษฐกิจ
- ความเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการจัดซื้อ (เช่นบริษัทลูกกับบริษัทแม่)
- แยกสั่งซื้อปริมาณน้อย

2. ซัพพลายเออร์หลายราย (Multiple Supplier) ในทางกลับกัน การเลือกใช้

ซัพพลายเออร์หลายราย อำนาจการเจรจาและการส่งมอบวัตถุดิบจะไม่ถูกผูกขาดและจำกัดอยู่กับรายเดียว และหากแหล่งจัดหาของซัพพลายเออร์รายใดรายหนึ่งถูกทำลาย แหล่งอื่นก็ยังสามารถจัดหาและส่งมอบวัตถุดิบให้ได้ แต่ก็มีข้อเสีย คือ การสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้านั้นอาจเป็นแบบผิวเผิน อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ในการเลือกใช้ซัพพลายเออร์หลายราย มาจาก (Wisner et al., 2005)

- ต้องการปริมาณมาก มีความต้องการซื้อเข้ามามากซึ่งแหล่งจัดหาจากแหล่งเดียวไม่เพียงพอ
- กระจายความเสี่ยง กรณีเกิดเหตุการณ์การขัดจังหวะทำให้โซ่อุปทานหยุดชะงัก
- สร้างการแข่งขัน เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันของซัพพลายเออร์
- สารสนเทศ ผู้จัดหาหลายรายมักจะมีข่าวสารจำนวนมากเกี่ยวกับ เงื่อนไข

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และกระบวนการเทคโนโลยีใหม่ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะได้แลกเปลี่ยนข่าวสารนี้ระหว่างกัน ในวงจรการพัฒนาผลิตภัณฑ์ระยะสั้น

การจัดการซัพพลายเออร์และโซ่อุปทานแบบดิจิทัล

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและซอฟต์แวร์: ฝ่ายผลิตต้องการที่จะสามารถบูรณาการข้อมูลจากลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย ผู้ผลิตสินค้า และซัพพลายเออร์ได้อย่างเรียลไทม์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน ลดเวลาในการส่งมอบสินค้า และลดต้นทุนในการเก็บและขนส่ง เพิ่มประสิทธิภาพของซัพพลายเออร์ และประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ผู้ให้บริการ ERP จะทำการผสานระบบ ERP กับระบบการผลิต การขนส่งสินค้าจากคู่ค้าทั้งหมดในโซ่อุปทานที่กำหนดไว้ เมื่อการรวบรวมข้อมูลการจัดซื้อ 4.0 นี้เกิดขึ้น ฝ่ายจัดซื้อจะมีบทบาทสำคัญในการนำซัพพลายเออร์เข้าสู่ระบบ และเพิ่มประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทานอย่างครบวงจร การรวบรวมข้อมูลก็สามารถเปลี่ยนการบริหารจัดการซัพพลายเออร์ได้อย่างมาก ตัวอย่างหนึ่งที่ดีคือการบริหารความเสี่ยงของซัพพลายเออร์ องค์กรสามารถใช้การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ ทั้งข้อมูลลูกค้า การเงิน เพื่อคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในการจัดอันดับความเสี่ยงซึ่งจะมีทางเลือกเพิ่มเติมในการป้องกันข้อมูลเพื่อแปลงแปลงอันดับเครดิตของระบบการบริหารความเสี่ยงของซัพพลายเออร์โดยอัตโนมัติ

ที่มา:

<https://www.bulk.one/pojjaman2/%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%8B%E0%B8%B7%E0%B9%89%E0%B8%AD-4-0-2/>

ตัวอย่าง: การบริหารจัดการซัพพลายเออร์ที่คาร์เซอร์ Kärcher

ซัพพลายเออร์ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของคาร์เซอร์และบริษัทสาขา ดังนั้น จึงรวมซัพพลายเออร์ไว้ในห่วงโซ่คุณค่า เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับทั้งคาร์เซอร์และซัพพลายเออร์ของบริษัท

คาร์เซอร์เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจตามหลักปฏิบัติที่สำคัญดังต่อไปนี้:

บริษัทมุ่งมั่นรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับซัพพลายเออร์

บริษัทให้ความสำคัญกับความตรงต่อเวลา ความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือ คุณภาพ และความเสมอต้นเสมอปลาย

การสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดกว้างในลักษณะที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์และเป้าหมายคือพื้นฐานสำคัญสำหรับการทำงานร่วมกัน

บริษัทต้องการซัพพลายเออร์ที่มีความยืดหยุ่น (ทั้งในด้านกำหนดเวลา ปริมาณการสั่งซื้อ การเปลี่ยนแปลง และความเสี่ยง) เพื่อให้สามารถตอบสนองความผันผวนของตลาดได้อย่างทันที่ และนั่นคือสิ่งที่ซัพพลายเออร์จะได้รับจากบริษัทเช่นเดียวกัน

บริษัททำงานร่วมกับซัพพลายเออร์ของบริษัทอย่างใกล้ชิด และลงทุนร่วมกับคู่ค้าที่มีศักยภาพในการพัฒนาสูง

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

บริษัทประสบความสำเร็จในการลดต้นทุนในระยะยาว ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายในห่วงโซ่อุปทานของ บริษัทคาร์เซอร์ได้นำระบบการบริหารจัดการซัพพลายเออร์แบบครบวงจรที่เรียกว่า SLC จากบริษัท SAP มาใช้ เพื่อให้การทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์เป็นไปอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ระบบดังกล่าวช่วยให้บริษัทสามารถควบคุมการบริหารจัดการซัพพลายเออร์เชิงกลยุทธ์ได้ทั้งหมด ด้วยการครอบคลุมทุกภาคส่วนของซัพพลายเออร์ไว้ภายในบริษัท

ระบบ SLC สามารถควบคุมกระบวนการต่อไปนี้ได้:

การลงทะเบียนและการสร้างความคุ้นเคยกับซัพพลายเออร์

การจัดการข้อมูลสำคัญของซัพพลายเออร์

การคัดกรองคุณสมบัติของซัพพลายเออร์

การพัฒนาซัพพลายเออร์ (การจัดการการทำงาน)

การจัดการเอกสารรับรอง

การจัดอันดับซัพพลายเออร์

แพลตฟอร์มนี้จะช่วยให้การสื่อสารระหว่างบริษัทกับซัพพลายเออร์ที่มีอยู่และที่จะเพิ่มเข้ามาในอนาคต เป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว

การเข้าสู่พอร์ทัลซัพพลายเออร์:

พอร์ทัลซัพพลายเออร์ของคาร์เซอร์มีแพลตฟอร์มการสื่อสารระหว่างซัพพลายเออร์กับคาร์เซอร์ที่เรียบง่าย หากต้องการเข้าสู่พอร์ทัลซัพพลายเออร์ในฐานะซัพพลายเออร์ที่ลงทะเบียนแล้ว ซึ่งมีการกำหนดให้ Login ผ่านเว็บ

การลงทะเบียนซัพพลายเออร์รายใหม่:

ระบบลงทะเบียนด้วยตนเองสำหรับซัพพลายเออร์ เปิดโอกาสให้ทุกบริษัทที่สนใจเข้าร่วมเป็นซัพพลายเออร์ของคาร์เซอร์ (ทั้งในด้านสินค้าและ/หรือบริการ) สามารถลงทะเบียนได้ ระบบลงทะเบียนด้วยตนเองช่วยให้บริษัททั่วโลกสามารถสมัครเป็นซัพพลายเออร์ของคาร์เซอร์ได้ด้วยตนเอง ดังนั้น การลงทะเบียนจึงเป็นขั้นตอนแรกสำหรับบริษัทในการสานสัมพันธ์ทางธุรกิจกับคาร์เซอร์ หากต้องการไปที่หน้าการลงทะเบียนด้วยตนเองของคาร์เซอร์ ซึ่งมีการกำหนดให้ Login ผ่านเว็บ

ที่มา: https://www.kaercher.com/th/kaercher_inside/company/440619.html

ตัวอย่าง: คู่ค้าทางธุรกิจและซัพพลายเออร์ – บริษัท เฮงเคิล Henkel

การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เปี่ยมด้วยนวัตกรรมและสนับสนุนความยั่งยืนเป็นสองส่วนสำคัญในกลยุทธ์ของบริษัท หุ่นส่วนและซัพพลายเออร์ของบริษัทมีบทบาทสำคัญกับทั้งสองส่วน ด้วยความมุ่งมั่นค้นหาแนวคิดใหม่และเดินหน้าขับเคลื่อนความสำเร็จ บริษัทมองหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองกลุ่มเป้าหมายอันกว้างขวางอยู่เสมอ

ปัจจุบัน เฮงเคิลมีซัพพลายเออร์และหุ้นส่วนทางธุรกิจอื่นๆ จากราว 130 ประเทศ มากกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ของการจัดซื้อของบริษัทมาจากประเทศสมาชิกขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (ไออีซีดี) อย่างไรก็ตาม บริษัทกำลังเพิ่มการจัดซื้อในตลาดใหม่ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของ ภูมิภาคทรศญา เศรษฐกิจเติบโต (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ไออีซีดี ไม่ว่าจะหุ้นส่วนทางธุรกิจหรือซัพพลายเออร์จะมาจากประเทศใด บริษัทคาดหวังว่าพวกเขาจะมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับจริยธรรมและค่านิยมองค์กรของบริษัท ทำให้บริษัทสามารถระบุอุปสงค์ที่เท่าเทียมให้แก่ซัพพลายเออร์ในทุกประเทศ ซึ่งรวมถึงประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนของซัพพลายเออร์

คู่ค้าทางธุรกิจ

เฮงเค็ลวางแผนเป้าหมายพัฒนาการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์หลากหลายรูปแบบกับหุ้นส่วนที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อทำทางธุรกิจที่เปี่ยมด้วยนวัตกรรมของบริษัท บริษัทกำลังเสริมสร้างศักยภาพการเติบโตด้วยการขยายการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เพิ่มเติม

“นวัตกรรมเปิดกว้าง” เป็นองค์ประกอบสำคัญในกลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาของบริษัท บริษัทต้องใช้ประโยชน์จากเครือข่ายการวิจัยและพัฒนาในระดับโลกของบริษัทอย่างเต็มที่ พร้อมกับผนวกรวมองค์ความรู้ภายนอกอย่างมหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย ซัพพลายเออร์และลูกค้าในกระบวนการสร้างนวัตกรรมซึ่งมีความสำคัญอย่างมากสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท – ด้วยการมีส่วนร่วมของลูกค้า บริษัทไม่เพียงแต่จะมอบแหล่งความคิดและแนวทางใหม่เท่านั้น แต่บริษัทยังนำเสนอพลังขับเคลื่อนการวิจัยและการพัฒนาโครงการให้เดินหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว

ซัพพลายเออร์

บริษัทร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์ของบริษัท – รักษามาตรฐานที่สูงในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบและความยั่งยืน ทีมจัดซื้อระดับโลกของบริษัทสร้างความเชื่อมั่นว่าคุณภาพที่สูงและประสิทธิภาพเชิงต้นทุนจะเป็นปัจจัยหลักในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดในตลาดให้แก่ลูกค้าของบริษัท เพื่อความสัมพันธ์ทางธุรกิจในระยะยาว บริษัทเลือกซัพพลายเออร์ที่นำเสนอศักยภาพที่ยอดเยี่ยมที่สุดทั้งในด้านนวัตกรรม ต้นทุนการผลิตและกระบวนการด้านการขนส่ง

ที่มา: <https://www.henkel.co.th/partners-and-suppliers>

7.4 การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management: SRM)

ผู้ซื้อในมุมมองของซัพพลายเออร์

ในมุมมองของซัพพลายเออร์ ก็ต้องการที่จะขายสินค้าให้กับผู้ซื้อที่มีอัตรายอดดี ชำระเงินตรงตามกำหนดระยะเวลา ซึ่งก็มีผู้ซื้อที่ซัพพลายเออร์ชอบและไม่ชอบ (เชียวชาญ รัตนามัททณะ, 2559) จำแนกได้ดังนี้

ลักษณะผู้ซื้อที่ซัพพลายเออร์ชอบสูง

1. มีชื่อเสียงดี
2. เป็นบริษัทขนาดใหญ่
3. มีการสั่งซื้อต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
4. มีระบบชำระเงินที่เป็นธรรม

ณภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

5. มีอัตรายาคัยดี
6. มีโอกาสเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่
7. ช่วยชี้แนะใช้อ้างอิงเพื่อการได้ลูกค้ารายใหม่เพิ่ม
8. ติดต่อสื่อสารและเดินทางสะดวก

ลักษณะผู้ซื้อที่ซัพพลายเออร์ชอบต่ำ

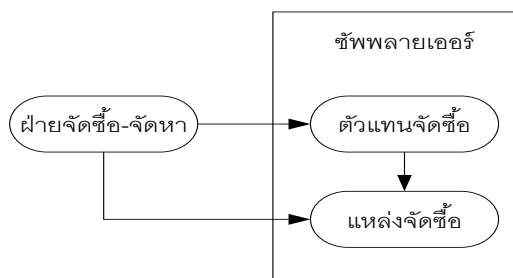
1. ไม่มีมีชื่อเสียง
2. เป็นบริษัทขนาดเล็ก
3. มีการสั่งซื้อไม่ต่อเนื่อง
4. มีระบบชำระเงินไม่เป็นธรรม
5. ไม่มีอัตรายาคัยที่ดี
6. ไม่มีเทคโนโลยีใหม่ที่น่าสนใจ
7. ไม่ช่วยแนะนำหรือบอกต่อ หรือยอมให้ใช้ชื่อบริษัทเป็นแหล่งอ้างอิง
8. ไม่สะดวกในการติดต่อสื่อสารและเดินทาง

ดังนั้น ซัพพลายเออร์ จึงจัดกลุ่มผู้ซื้อ ได้ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้ารำคาญ (Nuisance) คือ ซื้อน้อยและเรื่องมาก จู้จู้จุกจุก ซัพพลายเออร์ไม่ชอบ
2. กลุ่มลูกค้าเอาเปรียบ (Exploit) คือ ซื้อมากเป็นลูกค้ารายใหญ่ แต่เอาเปรียบ ซัพพลายเออร์เกรงใจแม้จะไม่ชอบ
3. กลุ่มลูกค้าพัฒนา (Develop) คือ ซื้อน้อย แต่อัตรายาคัยดีและมีประโยชน์ ซัพพลายเออร์จะชอบ
4. กลุ่มลูกค้าหลัก (Core) คือ ซื้อมากเป็นลูกค้ารายใหญ่ และไม่เอาเปรียบ ซัพพลายเออร์ชอบมาก (เชี่ยวชาญ รัตนามัทธนะ, 2559)

• รูปแบบการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (SRM)

ความสัมพันธ์ที่ไม่เอาัดเอาเปรียบ จะนำมาซึ่งประโยชน์ทางการค้าร่วมกันแบบ Win-Win ระหว่างบริษัทกับซัพพลายเออร์ ในการติดต่อสื่อสารเพื่อเจรจาซื้อสินค้า ฝ่ายจัดซื้อจัดหาสามารถซื้อจากซัพพลายเออร์รายเดียว หรือซื้อจากซัพพลายเออร์หลายราย และอาจติดต่อซื้อผ่านตัวแทนจัดซื้อ หรือซื้อตรงจากแหล่ง จัดซื้อ (Sourcing) ก็ได้ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 7.1 การติดต่อสื่อสารเพื่อเจรจาซื้อสินค้าของฝ่ายจัดซื้อจัดหา

มีการบริหารความสัมพันธ์ SRM 3 รูปแบบ ดังนี้

- 1) Arm's-length relationship หมายถึง ความสัมพันธ์แบบแขนยาว (ไม่มีความผูกพัน ห่างเห็น) มีระยะห่างระหว่างกัน ทำให้ไม่มีความสนใจเข้ามาเกี่ยวข้อง ธุรกิจที่เกิดขึ้นจึงเป็นการกระทำของคู่สัญญาที่เป็นอิสระต่อกัน หรือต่อกันโดยมีสถานะเท่าเทียมกัน ไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีสถานะเหนือกว่าหรือมีอิทธิพลสูงกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง

ประโยชน์ : ตอบสนองความต้องการระหว่างกันเพียงครั้งเดียว หรือ ความต้องการที่เป็นลักษณะเฉพาะไม่ซ้ำใคร มีส่วนร่วมต่ำและความเสี่ยงต่ำ

ข้อควรระวัง : เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ในระดับต่ำ และมีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันในระดับต่ำ

- 2) Cooperative Relationship หมายถึง ความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วม (มีความผูกพันระดับกลาง) ระบบความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันระหว่างสองฝ่าย จะช่วยให้การจัดซื้อจัดหา ส่งมอบสินค้าและบริการเป็นไปตามข้อตกลง ที่เป็นประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย

ประโยชน์ : ทำสัญญาแบบเป็นทางการ โดยปราศจากการลงทุน ไม่มีการให้ค้ำประกันสัญญาในระยะยาว ความสัมพันธ์ลักษณะนี้ทำให้มีความสุขระดับกลาง

ข้อควรระวัง : บางฝ่ายอาจต้องการมีความสัมพันธ์มากขึ้น

- 3) Integrated Relationship หมายถึง ความสัมพันธ์แบบบูรณาการ (มีความผูกพันอย่างใกล้ชิด) มีความสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกันและทั้งคู่จะมีความแข็งแกร่งเมื่อรวมธุรกิจอยู่ด้วยกัน ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์จากความสัมพันธ์นี้ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

ประโยชน์ : มีความผูกพันอย่างใกล้ชิด กำหนดความสัมพันธ์อย่างชัดเจน

ข้อควรระวัง : ลงทุนสูง หากเกิดความล้มเหลวสามารถส่งผลกระทบต่ออีกฝ่ายในทุกช่องทาง

การกำหนดซัพพลายเออร์เชิงกลยุทธ์ คือ สร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ให้ถึงระดับ Integrated Relationship

แบบฝึกหัด

1. ซัพพลายเออร์คือใคร มีบทบาทหน้าที่อย่างไรในซัพพลายเชน
2. จงแนะนำวิธีการเลือกซัพพลายเออร์
3. จงยกตัวอย่างการกำหนดซัพพลายเออร์เชิงกลยุทธ์
4. จงอธิบายเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์กันซัพพลายเออร์ และการบริหารความสัมพันธ์กันซัพพลายเออร์ แบบใดที่ท่านคิดว่าดีที่สุด เพราะเหตุใด

เอกสารอ้างอิง

- เชี่ยวชาญ รัตนามัทธนะ. (2559). Procurement 4.0 กับการบริหารงานจัดซื้อยุคใหม่. เอกสารประกอบการอบรมสัมมนา. pp. 1–55.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2558). การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. วิทยาลัยนานาชาติพระนคร, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- Martin, C. (2016). *Logistics & Supply Chain Management (5th Edition)*, FT Publishing Financial Times, UK.
- Drake, P.R., Lee, D.M. and Hussain, M. (2013). The lean and agile purchasing portfolio model, *Supply Chain Management: An International Journal*, Nos 18/1, pp. 3–20.
- Kristianto, Y., Ajmal, M.M. and Helo, P. (2011). Advanced planning and scheduling with collaboration processes in agile supply and demand networks, *Business Process Management Journal*, Vol. 17 No. 1, pp. 107–126.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J. and Mixby Cooper, M. (2008). *Supply Chain Logistics Management*, McGraw Hill, NY.
- Wisner, J.D., Keong Leong, G. and Tan, K–C. (2005). Principles of supply chain management: A balanced Approach, *Thomson Corporation*, South–Western.
- Zsidisin, G.A., Melnyk, S.A. and Ragatz, G. L. (2005). An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management, *International Journal of Production Research*, Vol. 43 No. 16, pp. 3401–3420.
- Christopher, M. and Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 1–13.
- Lambert, D.M. and Knemeyer, A. M. (2004). We're in this together", *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 12, pp. 114–122.
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

<https://www.builk.one/pojjaman2/%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%8B%E0%B8%B7%E0%B9%89%E0%B8%AD-4-0-2/>

https://www.kaercher.com/th/kaercher_inside/company/440619.html

<https://www.henkel.co.th/partners-and-suppliers>

บทที่ 8

การติดตามและวัดผลการดำเนินงาน

หัวข้อ

8.1 การติดตามผลการดำเนินงาน

8.2 การวัดผลการดำเนินงาน

8.3 การวัดผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์

8.1 การติดตามผลการดำเนินงาน

การติดตามและประเมินผลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ทราบว่า โครงการที่ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพหรือไม่ ผลจากการติดตามและประเมินผลจะให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ช่วยให้การบริหารแผนงานและโครงการมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารแผนงานและโครงการที่ ประกอบด้วย

- การวางแผน (Planning)
- การปฏิบัติตามแผน (Implementation)
- การควบคุม (Control) และ
- การประเมินผล (Evaluation)

มีความสำคัญเท่ากันทุกส่วน ถ้าขาดส่วนหนึ่งส่วนใด หรือส่วนหนึ่งส่วนใดขาดประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารแผนงาน และโครงการทั้งหมด

การติดตามและประเมินผล มีคาสองคำซึ่งมีความหมายเฉพาะตัวที่แยกจากกันได้ชัดเจน คือ คำว่า "ติดตาม" (Monitoring) และคำว่า "ประเมินผล" (Evaluation) ทั้งสองคำดังกล่าวมีวิธีทำงานที่แตกต่างกัน ดังนี้

การติดตาม เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่มีการกำหนดไว้แล้ว เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน หรือกำหนดวิธีการดำเนินงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น ดังนั้น จุดเน้นที่สำคัญของการติดตาม คือ การปฏิบัติกรต่างๆ เพื่อการตรวจสอบควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานของโครงการ การติดตาม จะเกิดขึ้นในขณะที่โครงการกำลังดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้

การประเมินผล เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และนำผล มาใช้ในการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการ การประเมินผลจะเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของ โครงการ นับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจจัดทำโครงการ ในขณะที่ดำเนินงานในช่วงระยะต่างๆ และเมื่อโครงการดำเนินงาน เสร็จแล้ว หรือประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ บางมิตินำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จของ โครงการการว่า บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่ตั้งไว้หรือไม่ มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง

ความแตกต่างและส่วนที่ซ้ำซ้อนกันของการติดตามและประเมินผล คือ การติดตาม (Monitoring) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่า ได้มีการดำเนินการใน ขั้นตอนต่างๆ ของโครงการที่กำหนดได้อย่างไร ข้อมูลที่ได้จะนำมาประกอบเป็นเครื่องมือ ควบคุม กำกับ การดำเนินงานในขณะที่ปฏิบัติโครงการโดยตรง ทั้งในด้านปัจจัย (Input) ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process) และ ด้านผลผลิต (Output)

สำหรับการประเมินผล (Evaluation) มีขอบข่ายกว้างขวาง ขึ้นอยู่กับว่าจะประเมินในขั้นตอนใดของโครงการ เช่น ก่อนเริ่มโครงการ ขณะดำเนินการซึ่งอาจดำเนินการเป็นช่วง เป็นระยะต่างๆ เช่น ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน ทุกปี ประเมินเมื่อโครงการดำเนินงานไประยะครึ่งโครงการ เป็นต้น หรือเป็นการประเมินผลเมื่อโครงการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

วิธีการติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลจากรายงานหรือเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ในส่วนของการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ ภายใต้แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีโดยใช้แบบ M1 – M3 เป็นเครื่องมือในการ จัดเก็บข้อมูล โดยให้ สำนัก/กอง ในสังกัด สป.กษ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รายงานผลตามแบบ M1 – M3 ด้วยการตัดยอดข้อมูลผลการดำเนินงานเดือนละ 2 ครั้ง และจัดส่งให้สำนักแผนงานและโครงการพิเศษภายในวันที่ 3 และ 18 ของทุกเดือน ดังนี้

- 1) แบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี(แบบ M1)
- 2) แบบรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี(แบบ M2)
- 3) แบบรายงานแผน/ผลการฝึกอบรมสัมมนาผล ประจำปีงบประมาณ (แบบ M3)

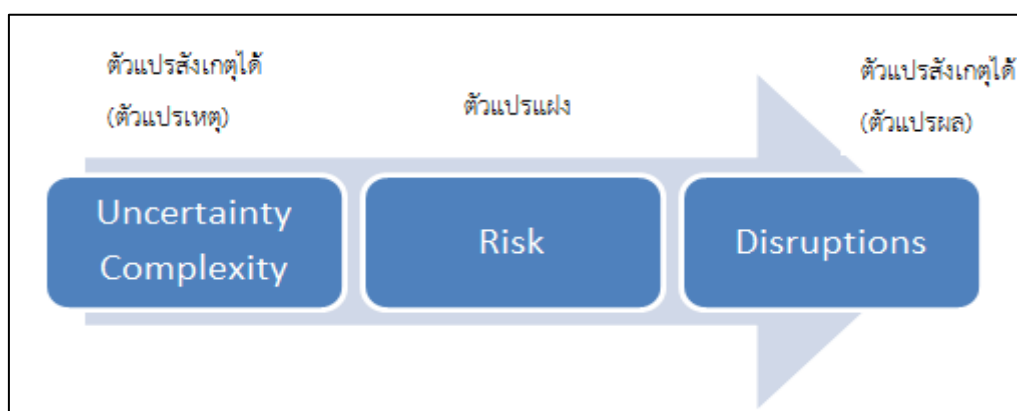
ที่มา: https://www.opsmoac.go.th/km-km_org_center-files-391991791879

8.2 การวัดผลการดำเนินงาน

การวัดผลการดำเนินงานใช้อุปทาน

- การวัดและประเมินผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

สามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานโดยส่วนใหญ่จะมีตัวชี้วัด (KPI) ที่ทุกบริษัทใช้เหมือนกัน และมี KPI บางส่วนที่แตกต่างกันออกไปตามบริบทของบริษัทนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น “การหยุดชะงัก Disruptions” ก็เป็นอีกหนึ่งตัวชี้วัดที่บางบริษัทนำมาใช้วัดผลการดำเนินงานใช้อุปทาน

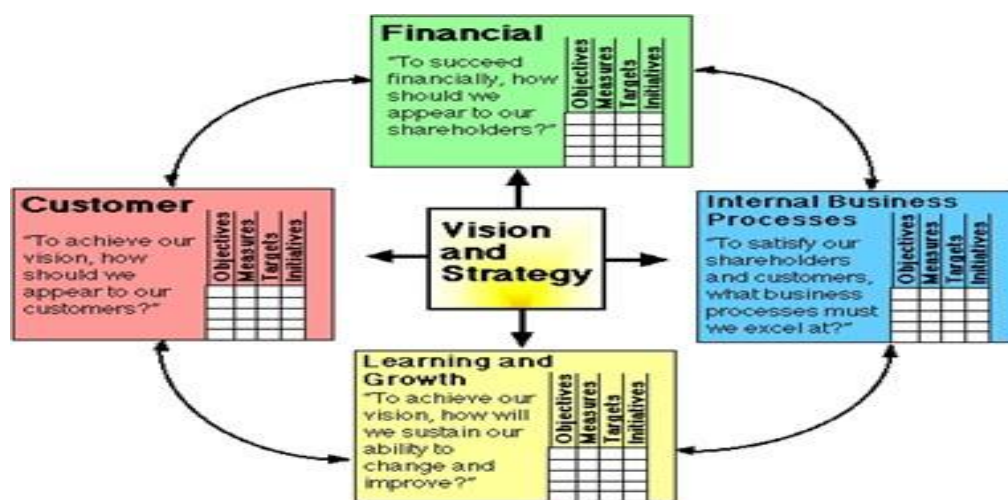


ภาพที่ 8.1 วัดผลการดำเนินงานด้านความเสี่ยงด้วยการหยุดชะงัก

3.1 การวัดผลดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC)

การวัดผลการดำเนินงานด้วยวิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) คือ KPI ที่ชี้วัดผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย จากตัวชี้วัด 4 ด้าน ได้แก่

- 1) มุมมองทางการเงิน (Financial)
- 2) มุมมองของลูกค้า (Customer)
- 3) มุมมองกระบวนการภายในธุรกิจ (Internal Business) และ
- 4) มุมมองการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth)



ภาพที่ 8.2 Balanced Scorecard (BSC)

(Kaplan and Norton, 1992)

อย่างไรก็ดี การวัดด้วยวิธี BSC อาจยังไม่ครอบคลุม ดังนั้น หลายบริษัทในโซ่อุปทานอาจใช้ตัวชี้วัดอื่น เพิ่มเติม

3.2 การวัดผลดำเนินงานด้วย KPI อื่น

การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measuring) ของโซ่อุปทานและคุณสมบัติพื้นฐานเชิงกลยุทธ์จะพิจารณาได้จาก

1. ค่าใช้จ่าย/ต้นทุน (Cost)
2. เวลา (Time)
3. คุณภาพ (Quality)
4. ความยืดหยุ่น (Flexibility)
5. นวัตกรรมและการบริการ (Innovation and Service)

การการวัดเวลา (Time) และคุณภาพ (Quality) จะสะท้อนความสามารถสูงต่อการให้บริการแก่ลูกค้า ขณะที่ การวัดความยืดหยุ่น (Flexibility) และนวัตกรรม (Innovativeness) จะสะท้อนความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอุปสงค์ (Lee, 2004; Morgan, 2004)

6. การส่งมอบ (Delivery)

7. ความทนทาน (Durability)

8. การวัดค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงิน (Tangible) และ ที่ไม่เป็นตัวเงิน (Intangible)

ความแตกต่างระหว่างการวัดค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงิน (Tangible) และที่ไม่เป็นตัวเงิน (Intangible) ตัวชี้วัดนี้พึ่งพิงกันและอาจส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงานในโซ่อุปทานที่ผิดพลาด (Chen and Paulraj, 2004)

• การปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Improve Performance)

การปรับปรุงผลการดำเนินงานในโซ่อุปทาน สามารถวัดได้จากตัวชี้วัด

1. ค่าเฉลี่ยการเติบโตของยอดขายที่สูงขึ้น

2. ต้นทุนลดลง

3. สินค้าคงเหลือลดลง และ

4. การมีคุณค่าแก่ลูกค้าในโซ่อุปทาน ซึ่งจะบ่งบอกถึงความพึงพอใจในระดับการดำเนินงานของบริษัทเมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยความพึงพอใจเกิดจาก

(1) การจัดส่งผลิตภัณฑ์ (สินค้าไม่สูญหาย/ไม่ส่งผิด/ ไม่เกิดความเสียหาย/ ไม่เกิดข้อบกพร่องระหว่างจัดส่ง) (Kroes and Ghosh, 2010)

(2) การรับประกัน/ค่าใช้จ่ายในกระบวนการส่งคืน (Kroes and Ghosh, 2010)

(3) ตรงกับข้อกำหนดของลูกค้า และ

(4) ความพึงพอใจของลูกค้า (Chen and Paulraj, 2004)

• ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (Business Performance)

ผลการดำเนินงานทางธุรกิจของโซ่อุปทาน สามารถวัดได้จากตัวชี้วัด

1. การเพิ่มกำไร

2. ผลิตภัณฑ์ตลาด

3. ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น

อย่างไรก็ตาม การวัดผลการดำเนินงานในโซ่อุปทานควรวัดจากภาพรวม เช่น ความยั่งยืนและแข่งขันได้ (Gunasekaran et al., 2001) การวัดทางการเงินเหมาะสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการวัดการปฏิบัติงานประจำวันจะดีกว่าถ้าใช้การวัดแบบไม่ใช่ตัวเงิน (Martin and Patterson, 2009) อย่างไรก็ตาม ควรใช้ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งทางการเงิน สภาพแวดล้อม ความยืดหยุ่น นวัตกรรม การบูรณาการ และการปฏิบัติงาน (Carvalho et al., 2011)

8.3 การวัดผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์

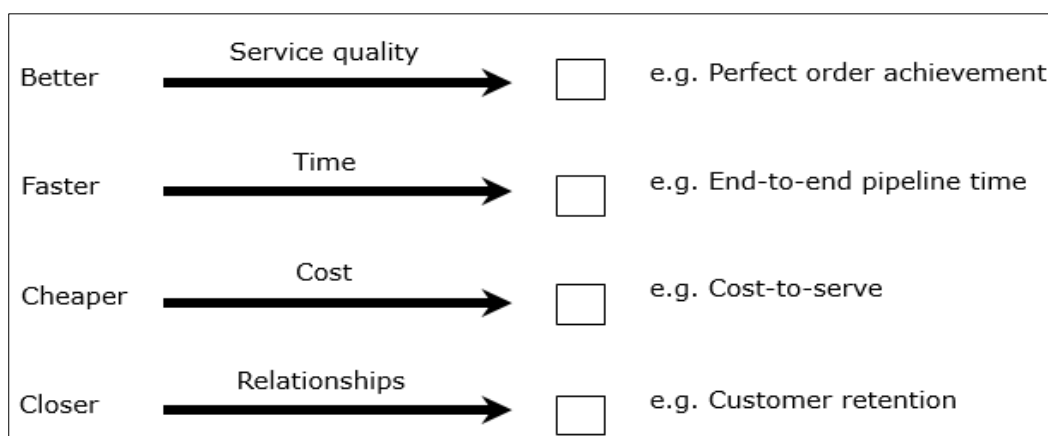
การวัดผลการดำเนินงานและต้นทุนโลจิสติกส์ (Measuring Logistics Costs and Performance) ตามแบบของ Christopher Martin

จะวัดจาก "ความคุ้มค่าของผู้ถือหุ้น/ความคุ้มค่าของผู้เป็นเจ้าของ" โดยพิจารณาจากปัจจัย

1. การเติบโตของกำไร Profitable growth
2. ประสิทธิภาพของเงินทุนหมุนเวียน Working capital efficiency
3. ประสิทธิภาพของเงินทุนคงที่ Fixed capital efficiency
4. การลดภาษี Tax minimisation
5. การลดต้นทุน Cost minimisation เช่น ยอดขายสุทธิของบัญชีลูกค้า (สูง/ต่ำ) เปรียบเทียบกับ

ต้นทุนการให้บริการลูกค้า (Cost of Service) (สูง/ต่ำ) (Martin, 2016)

นอกจากนี้ สามารถสร้างดัชนีชี้วัดด้านโลจิสติกส์ (Logistics Scorecard) ได้ดังภาพที่ 8.3

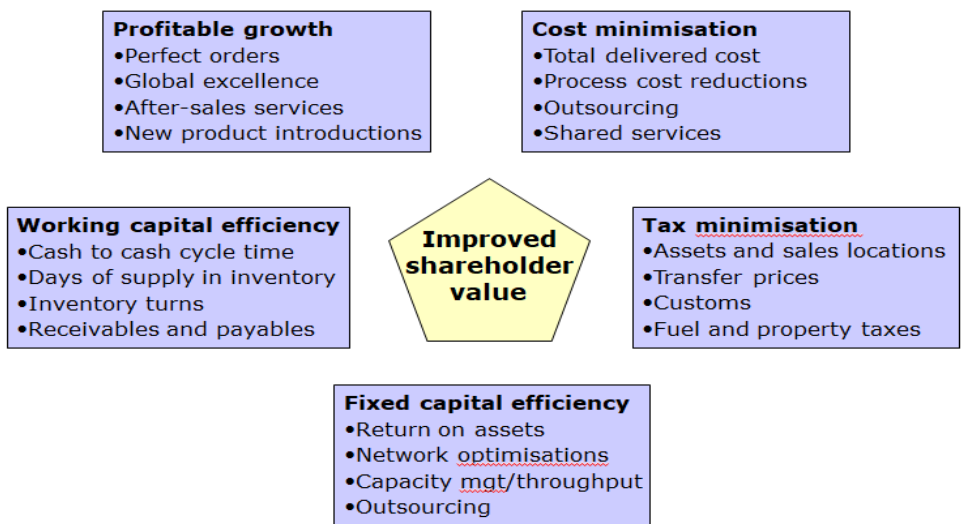


ภาพที่ 8.3 ดัชนีชี้วัดด้านโลจิสติกส์ (Logistics Scorecard)

ที่มา: Martin (2016)

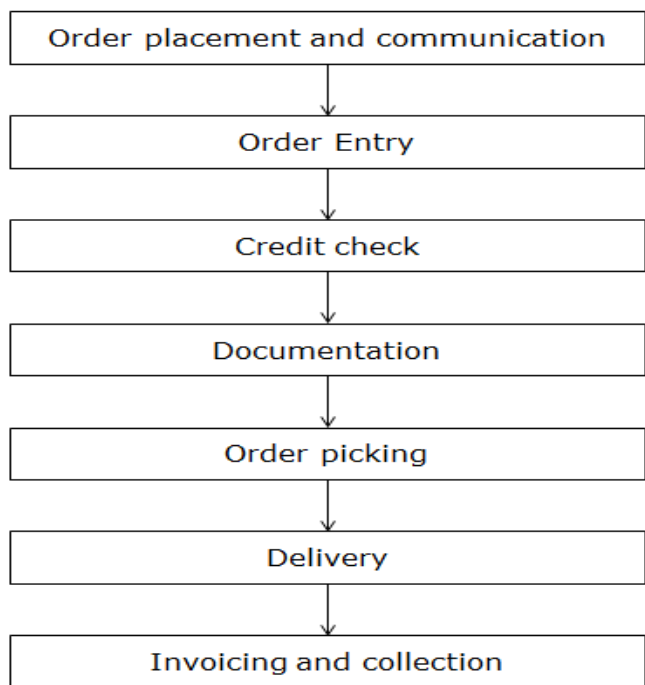
การวัดต้นทุนและประสิทธิภาพการขนส่ง Measuring logistics costs and performance

การจัดการโซ่อุปทานและมูลค่าผู้ถือหุ้น Supply chain management & shareholder value
แสดงดังภาพที่ 8.4



ภาพที่ 8.4 Supply chain management & shareholder value
ที่มา: Martin (2016)

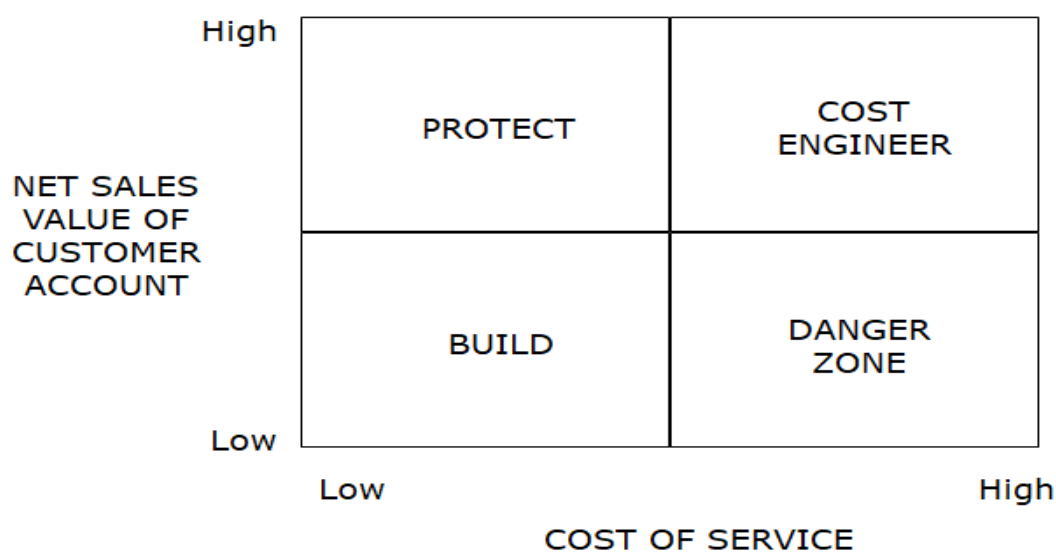
ขั้นตอนในวงจรการสั่งซื้อถึงการรวบรวม Stages in the order-to-collection cycle
แสดงดังภาพที่ 8.5



ภาพที่ 8.5 Supply chain management & shareholder value
ที่มา: Martin (2016)

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

เมทริกซ์ผลกำไรของลูกค้า Customer profitability matrix



ภาพที่ 8.6 Customer profitability matrix
ที่มา: Martin (2016)

แบบฝึกหัด

1. จงบอกขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงาน
2. อธิบายและยกตัวอย่างวิธีการวัดผลการดำเนินงาน
3. การวัดผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์สามารถวัดจากอะไรได้บ้าง
4. การประเมินผลการดำเนินงานโซ่อุปทาน ประเมินจาก KPI ไตบ้าง เขียนมาให้มากที่สุด และหากท่านเป็นผู้ผลิตถ้วยเตี้ยรายใหญ่ ท่านจะใช้ KPI ไตเพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามวิธีของ BSC

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2558). ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นตัวโซ่อุปทาน: ความแตกต่างและการผสมผสาน, วารสารวิชาการวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, Vol 8 No. 2, pp. 28–37.
- กระทรวงแรงงาน. (2556). อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ, สืบค้นจาก <http://lb.mol.go.th>, วันที่สืบค้น 2556, กันยายน 10.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2556). รายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมรายไตรมาส. สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม, หน้า 1–206.

ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- รอยซ์ทีวี. (2556). ยอดขาย 'พีซี' ตกต่อเนื่องนานสุดเป็นประวัติการณ์. สืบค้นจาก <http://news.voicetv.co.th/global/75175.html>, วันที่สืบค้น 2556, กันยายน 15.
- Martin, C. (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5th Edition), FT Publishing Financial Times, UK.
- Logistics Digest. (2016). ทิศทางโลจิสติกส์ไทย, [ออนไลน์], สืบค้นจาก www.logisticsdigest.com, วันที่สืบค้น 2558, เมษายน 24.
- SEA FLY SERVICES. (2016). ข้อตกลงเงื่อนไขการขนส่ง INCOTERM 2010, [ออนไลน์], สืบค้นจาก <http://th.seafly-services.com/tools/incoterms.html>, วันที่สืบค้น 2558, เมษายน 4.
- Supply Chain Risk Management (SCRM). (2015). Assessment of Supply Chain Vulnerabilities, [ออนไลน์], Available at: <http://scrmblog.com/review/assessment-of-supply-chain-vulnerabilities>, Accessed 2015, October 5.
- CII Institute of Logistics. (2015). Logistics world, [ออนไลน์], สืบค้นจาก www.ciilogistics.com, วันที่สืบค้น 2559, เมษายน 25.
- WICE Logistics. (2015). Incoterm 2010, [ออนไลน์], สืบค้นจาก www.wice.co.th/article/incoterms, วันที่สืบค้น 2558, เมษายน 4.
- Drake, P.R., Lee, D.M. and Hussain, M. (2013). The lean and agile purchasing portfolio model, *Supply Chain Management: An International Journal*, Nos 18/1, pp. 3–20.
- Pettit, T.J., Croxton, K.L. and Fiksel, J. (2013). Ensuring Supply Chain Resilience: Development and Implementation of an Assessment Tool, *Journal of Business Logistics*, Vol. 34 No. 1, pp.46 –76.
- Tieman, M., van der Vorst, J.G.A.J. and Che Ghazali, M. (2012). Principles in halal supply chain management, *Journal of Islamic Marketing*, Vol. 3 No. 3, pp. 217–243.
- Vinodh, S. and Chintha, S.K. (2011). Application of fuzzy QFD for enabling agility in a manufacturing organization A case study, *The TQM Journal*, Vol. 23 No. 3, pp. 343–357.
- Wieland, A. and Wallenburg, C.M. (2012). Dealing with supply chain risks Linking risk management practices and strategies to performance, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 42 No. 10, pp. 887–905.
- Bharwani, S. and Mathews, D. (2012). Risk identification and analysis in the hospitality industry, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 4 No. 5, pp. 410–427.
- Chang, Y., Wilkinson, S., Potangaroa, R. and Seville, E. (2012). Managing resources in disaster recovery projects, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 19
- ณัฐภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2565). การจัดการโลจิสติกส์เชิงกลยุทธ์. วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- No. 5, pp. 557–580.
- Ghadge, A., Dani, S. and Kalawsky, R. (2012). Paper from the 2011 ISL conference supply chain risk management: present and future scope, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 313–339.
- conference supply chain risk management: present and future scope, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 313–339.
- Giannakis, M. and Louis, M. (2011). A multi-agent based framework for supply chain risk management, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 17, pp. 23–31.
- Aronsson, H., Abrahamsson, M. and Spens, K. (2011). Developing lean and agile health care supply chains, *Supply Chain Management: An International Journal*, Nos 16/3, pp. 176–183.
- Ju'ttner, U. and Maklan, S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 16 No. 4, pp. 246–259.
- Lin, Y. and Zhou, L. (2011). The impacts of product design changes on supply chain risk: a case study, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41 No. 2, pp. 162–186.
- Burkett, M., Steutermann, S., Tohamy, N., Rizza, M.N., Jacobson, S.F. and Dwight Klappich, C. (2011). Building a Resilient Supply Chain, *Gartner, Inc*, No. G00216075, pp. 1–7.
- Xia, Y. and Li-Ping Tang, T. (2011). Sustainability in supply chain management: suggestions for the auto industry, *Management Decision*, Vol. 49 No. 4, pp. 495–512.
- Carvalho, H., Duarte, S. and Cruz Machado, V. (2011). Lean, agile, resilient and green: divergencies and synergies, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 2 No. 2, pp. 151–179.
- Lin, Y., Wang, Y. and Yu, C. (2010). Investigating the drivers of the innovation in channel integration and supply chain performance: A strategy orientated perspective, *Int. J. Production Economics*, Vol. 127, pp. 320–332.
- Chang, Y., Wilkinson, S., Seville, E. and Potangaroa, R. (2010). Resourcing for a resilient post-disaster reconstruction environment, *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, Vol. 1 No. 1, pp. 65–83.
- Watchravesringkan, K., Karpova, E., Hodges, N.N. and Copeland, R. (2010). The competitive position of Thailand's apparel industry Challenges and opportunities for

- globalization, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 576–597.
- Kroes, J.R. and Ghosh, S. (2010). Outsourcing congruence with competitive priorities: impact on supply chain and firm performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 124–143.
- Wagner, S.M. and Neshat, N. (2010). Assessing the Vulnerability of Supply Chains Using Graph Theory, *International Journal of Production Economics*, Vol. 126 No. 1, pp. 121–129.
- Blos, M.F., Quaddus, M., Wee, H.M. and Watanabe, K. (2009). Supply chain risk management (SCRM): a case study on the automotive and electronic industries in Brazil, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 No.4 , pp. 247–252.
- Martin, R. and Patterson, J.W. (2009). On measuring company performance within a Supply chain, *International Journal of Production Research*, Vol. 47 No. 9, pp. 2449–2460.
- Braunscheidel, M.J. and Suresh, N.C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for mitigation and response, *Journal of Operations Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 119–40.
- Bozarth, C.C., Warsing, D.P., Flynn, B.B. and Flynn, E.J. (2009). The impact of supply chain complexity on manufacturing plant performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 27, pp. 78–93.
- de Azevedo, A.F.Z. and Soares Terra, P.R. (2009). Building resilience to international financial crises: lessons from Brazil, *critical perspectives on international business*, Vol. 5 Nos 1/2, pp. 141–156.
- Khan K, A., Bakkappa, B., Metri, B.A. and Sahay, B.S. (2009). Impact of agile supply chains' delivery practices on firms' performance: Cluster analysis and validation, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 41–48.
- Kull, T. and Closs, D. (2008). The risk of second-tier supplier failures in serial supply chains: Implications for order policies and distributor autonomy, *European Journal of Operational Research*, Vol. 186, pp. 1158–1174.
- Boyle, E., Humphreys, P. and McIvor, R. (2008). Reducing supply chain environmental uncertainty through e-intermediation: An organisation theory perspective, *Int. J. Production Economics*, Vol. 114, pp. 347– 362.

- Schoenherr, T., Tummala, V.M.R. and Harrison, T.P. (2008). Assessing supply chain risks with the analytic hierarchy process: Providing decision support for the offshoring decision by a US manufacturing company, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 14, pp. 100–111.
- Watchravesringkan, K., Yan, R–N. and Yurchisin, J. (2008). Cross–cultural invariance of consumers’ price perception measures: eastern Asian perspective, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36 No. 10, pp. 759–79.
- Pettit, T.J. (2008). *Supply chain resilience: Development of a conceptual framework, An Assessment tool and an implementation process*, Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.
- FM Global (2007). Managing business risk through 2009 and beyond, *Executive Summary and Report*, pp. 1–16.
- Chozick, A. (2007). A key strategy of Japan's car makers backfires, *Wall Street Journal – Eastern Edition*, July 20, pp. B1 and B5.
- Melnyk, S.A. (2007). Lean to a fault?, *Council of Supply Chain Management Professional's Supply Chain Quarterly*, Vol. 2007 No. 3, pp. 29–33.
- Min, S., Mentzer, J.T. and Ladd, R.T. (2007). A market orientation in supply chain management, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, pp. 507–522.
- Craighead, C., Blackhurst, J., Rungtusanatham, M. and Handfield, R. (2007). The Severity of Supply Chain Disruptions: Design Characteristics and Mitigation Capabilities, *Decision Sciences*, Vol. 38 No. 1, pp. 131–56.
- Choi, T.Y. and Krause, D.R. (2006). The supply base and its complexity: Implications for transaction costs, risks, responsiveness, and innovation, *Journal of Operations Management*, Vol. 24, pp. 637–652.
- Pickett, C. (2006). Prepare for supply chain disruptions before they hit, *Logistics Today*, Vol. 47 No. 6, pp. 22–25.
- Green Jr, K.W., McGaughey, R. and Casey, K.M., (2006). Does supply chain management strategy mediate the association between market orientation and organizational performance, *Supply Chain Management: An International*, Vol. 11 No. 5, pp. 407–414.
- Peck, H. (2005). Drivers of supply chain vulnerability: An integrated framework, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35

- No. 4, pp. 210–232.
- Zinn, W. and Charnes, J.M. (2005). A comparison of the economic order quantity and quick response inventory replenishment methods, *Journal of Business Logistics*, Vol. 26 No. 2, pp. 119–141.
- Christopher, M. and Rutherford, C. (2004). Creating supply chain resilience through agile six sigma, *CriticalEYE*, Jun–Aug 2004, pp. 24–28.
- Mehra, S. and Rhee, M. (2004). Enhancing educational learning through some TQM principles, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 8, pp. 801–816.
- McAdam, R. and Henderson, J. (2004). New research Influencing the future of TQM internal and external driving factors, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 51–71.
- Norrman, A. and Jansson, U. (2004). Ericsson’s proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34 No. 5, pp. 434–456.
- Christopher, M. and Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 1–13.
- Lambert, D.M. and Knemeyer, A. M. (2004). We’re in this together, *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 12, pp. 114–122.
- Stonebraker, P.W. and Liao, J. (2004). Environmental turbulence, strategic orientation: modeling supply chain integration, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 No. 10, pp. 1037–1054.
- Lee, H.L. (2004). The triple-A supply chain, *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 10, pp. 2–12.
- Morgan, C. (2004). Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain, *Business Process Management Journal*, Vol. 10 No. 5, pp. 522–36.
- Chen, I.J. and Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the Constructs and measurements, *Journal of Operations Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 119–150.
- Prajogo, D.I. and Sohal, A.S. (2004). Transitioning from total quality management to total innovation management An Australian case, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 8, pp. 861–875.

- Paixão, A.C. and Marlow, P.B. (2003). Fourth generation ports – a question of agility?, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 No. 4, pp. 355–376.
- Li, J-H., Anderson, A.R. and Harrison, R.T. (2003). New research Total quality management principles and practices in China, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 9, pp. 1026–1050.
- Starr, R., Newfrock, J. and Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: managing risk in the networked economy, *strategy+business*, Vol. 30, No. 1 pp. 1–150.
- Gunasekaran, A. and McGaughey, R.E. (2003). TQM is supply chain management, *The TQM Magazine*, Vol.15 No. 6, pp. 361–363.
- Pugh, S.D., Dietz, J., Wiley, J.W. and Brooks, S.M. (2002). Driving service effectiveness through employee–customer linkages, *Academy of Management Executive*, Vol. 16 No. 4, pp. 73–84.
- Henard, D.H. and Szymanski, D.M. (2001). Why some new product are more successful than others, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 No. 3, pp. 362–375.
- Gunasekaran, A., Patel, C. and Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Nos 1/2, pp. 71–87.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain : Competing in Volatile Markets, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 37–44.
- Fisher, M.L. (1997). What is the right supply chain for your product, *Harvard Business Review*, March/April, pp. 105–116.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, (January–February), pp. 71–79.
- Kent Jr, J.L. and Flint, D.J. (1997). Perspectives on the evolution of logistics thought, *Journal of Business Logistics*, Vol. 18 No. 2, pp. 15–29.
- https://www.opsmoac.go.th/km-km_org_center-files-391991791879