

บทความ "เหลียวหลังแลตน เมื่อวิกฤตมาถึง (1)" โดย อ.นิยม จันทกุล

บทความนี้รวบรวมจากการบรรยายในหัวข้อ “การวางแผนการดำเนินงาน โลจิสติกส์ อย่างเป็นระบบ” โดย ผศ.ปุ่น เทียงบูรณธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านโลจิสติกส์ในระดับผู้บริหารจัดโดยศูนย์วิจัยด้านโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ภายใต้การสนับสนุนในโครงการพัฒนาหลักสูตร และการฝึกอบรมโลจิสติกส์ และซัพพลายเชนของสำนักงานการอุดมศึกษาแห่งชาติ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยโยนกกำลังดำเนินการขอเปิด หลักสูตร “การจัดการโลจิสติกส์ และ โซ่อุปทาน” ขึ้นภายในปีการศึกษา 2552 ที่จะมาถึงนี้ก็พอดีประจวบกับการเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่ประเทศพัฒนาแล้ว และมีขนาดของเศรษฐกิจเป็นอันดับหนึ่งของโลกทำให้เชื่อแน่ว่าผลกระทบจะส่งออกไปวงกว้างไปทุกประเทศทั่วโลก

“แฮมเบอร์เกอร์ดีซีส์” กำลังระบาดจากประเทศสหรัฐอเมริกา และระบอบออกไปทั่วโลกด้วยขนาดที่ใหญ่โตของเศรษฐกิจของประเทศของเขา และภายใต้สภาวะโลกาภิวัตน์ที่ทุกประเทศมีกิจกรรมทางธุรกิจปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และกันทันที (Real Time) อย่างกว้างขวาง และในขณะนี้พวกเราทุกคนคงทราบกันดีว่าทั่วทั้งโลกกำลังเตรียมตัวรับมือกับผลกระทบ ทำให้คิดขึ้นมาว่าแล้วองค์กรธุรกิจล่ะครับ แต่ละองค์กรเตรียมการหรือยังว่าต้องทำอะไร

ผมว่าเราต้องเตรียมตัวเตรียมความพร้อมขององค์กรของเราเพื่อรับมือกับสถานการณ์แวดล้อมภายนอกที่กำลังจะเปลี่ยนไปเช่นกัน เพราะมันจะเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ เราจะอยู่สู้วิกฤติได้ตลอดรอดฝั่งหรือไม่ก็ถึงคราววัดฝีมือของ CEO หรือเจ้าของกิจการกันแล้วครับ

ผมจึงนึกขึ้นมาได้ว่ากิจกรรม โลจิสติกส์ และ โซ่อุปทานจะเป็นกุญแจสำคัญต่อไปนี้ถ้าเจ้าของกิจการท่านไหน หรือ CEO ขององค์กรธุรกิจใดไม่ตระหนัก หรือเข้าใจในหลักการ และระบบของ โลจิสติกส์ และ โซ่อุปทานแล้วละก็โอกาสอยู่รอด หรือแข่งขันกับคนอื่นเขาได้ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยที่กำลังจะคืบคลานมาถึงละก็ โอกาสคงจะลดลงไปมากทีเดียวเลยครับ เพราะต่อจากนี้ไปความเก่งที่มีเท่าเดิมนั้นจะไม่พออีกต่อไปแล้ว ต้องคิดใหม่ และคิดอาวุธใหม่เข้ากับองค์กรเพื่อที่จะได้แข่งขันแย่งชิงโอกาสที่เหลืออยู่ หรือที่เปิดให้มาเป็นของท่านให้ได้ โลกโลกาภิวัตน์แบบนี้ท่านก็ทราบดีว่าท่านไม่ต้องกระโดดออกไปแข่งกับใครอยู่ดีก็จะมีคนกระโดดเข้ามาแข่งกับท่าน

อย่าว่าอันไกลเลยครับบางท่าน บางวันเปิดร้านขายโชว์ห่วยอยู่ในซอยดี ๆ จู่ ๆ ก็จะมีร้านเซเว่นมาเปิดที่ปากซอย และผลอ ๆ ในไม่ช้าก็จะมีข้าวว่า โลตัส หรือคาร์ฟู หรือยักษ์ใหญ่คนอื่น ๆ จะมาก่อนสร้างแถวหัวมุมถนนก็จะตามมาอีกก็ได้ ตกอยู่ในสถานการณ์เช่นนี้ไม่ถึงคราวสู้ก็ต้องถูกบังคับให้สู้หรือมิเช่นนั้นก็คงจะต้องเตรียมตัวเลิกหรือเปลี่ยนกิจการไปเลยละครับ

ผมจะเริ่มลำดับให้ทราบว่า โลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน คืออะไร และถ้ามีการบริหารจัดการที่ดี ๆ แล้วจะเกิดผลอะไรขึ้นกับองค์กร ซึ่งทำได้ทั้งนั้นครับไม่ว่าเล็ก หรือใหญ่ยิ่งทำเร็วเท่าไรก็จะเริ่มสร้างความได้เปรียบ และความสามารถในการแข่งขันให้กิจการของท่านได้เร็วเท่านั้น “ปราชญ์ หรือผู้รู้ทางการบริหารจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน” ในประเทศไทยกล่าวกันว่า “บริษัทไทยของเราใช้ทรัพยากรทุก ๆ อย่างไปกับกิจกรรมการตลาดจนถึง หรือเกือบจะถึงที่สุดไปเกือบทุก ๆ องค์กรแล้ว โอกาสสร้างความแตกต่างที่พยายามจะหนีออกจากกันด้วยเทคนิค หรือกลยุทธ์การตลาดก็เกือบจะหมด หรือมีเช่นนั้นก็เรียกว่ารู้ทันกันจนเกือบจะหมดแล้ว”

ดังนั้นใครมองเห็นคู่ทางการบริหารจัดการโลจิสติกส์ และโซ่อุปทานได้เร็วกว่าใครจัดการได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพดียิ่งกว่าใครคนอื่น ก็จะสร้างความได้เปรียบ และความสามารถในการแข่งขันได้ก่อน เพราะว่าโลจิสติกส์ และโซ่อุปทานนั้นเป็นแนวทางที่จะส่งผลดียิ่งกว่าที่ใคร ๆ จะคาดคิดว่าเป็นเพียงแค่ขอบเขตของการบริหารจัดการวัตถุดิบ และสินค้าที่เราผลิตเพื่อขายให้แก่ลูกค้าของเราให้ต้นทุนต่ำ ๆ เท่านั้น

หากแต่ลึกซึ้งยิ่งกว่าเพราะหมายถึง การจัดการเคลื่อนย้ายของวัตถุดิบต่าง ๆ เพื่อการผลิต และตัวสินค้า หรือบริการที่ผลิตขึ้นมาได้ ตลอดจนถึงข้อมูลต่าง ๆ และรวมถึงด้านการเงินอันเป็นหัวใจของธุรกิจ ในระหว่างผู้ประกอบการจนถึงผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีโซ่ทำเพียงแต่เพื่อให้ได้ต้นทุนต่ำสุดอย่างเดียว เนื่องจากภายใต้เงื้อมมือของโซ่อุปทานในยุคนี้นั้น พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ผู้ประกอบการต้องมีสินค้าคุณภาพที่ลูกค้าต้องการ และสามารถส่งมอบอย่างถูกต้องเรียบร้อยทันเวลา ในสภาพ และราคาที่พอใจ ณ สถานที่ที่ลูกค้ากำหนด ดังนั้นการบริหารวัตถุดิบ และการบริหารการผลิตที่ส่งผลถึงคุณภาพที่แตกต่างกันของสินค้าที่จะผลิตออกมา การบริหารจัดการทางด้านตลาด และช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อสร้างอำนาจต่อรองจนเปิดโอกาสในการ เสนอสินค้าที่ผลิตขึ้นต่อลูกค้าได้เท่านั้นจึงจะขายสินค้า และบริการที่ผลิตขึ้นมาได้มีไคร่ราคาถูกแต่เพียงอย่างเดียว

ว่ากันง่าย ๆ ครับว่า เราต้องเข้าใจ และเห็นภาพของการบริหารจัดการ เพื่อใช้ทรัพยากรของเราอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตั้งแต่ให้ผู้จัดส่งวัตถุดิบเข้าสู่องค์กรแล้วจัดเก็บ เคลื่อนที่ เคลื่อนย้ายภายในองค์กรเพื่อเข้าสู่กระบวนการผลิตออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูป ทำการเคลื่อนย้ายจัดเก็บ จัดเตรียมเพื่อส่งภายในองค์กร ดำเนินการจัดส่งในรูปแบบต่าง ๆ ให้ถึงมือลูกค้าอย่างประหยัด มิใช่บริหารจัดการให้ต้นทุนต่ำที่สุดเพราะ CEO ต้องไม่มองแค่ประสิทธิภาพ (Efficiency) เท่านั้น แต่ต้องเล็งให้เกิดประสิทธิผล(Effectiveness)ที่ลูกค้าพอใจด้วย

ลูกค้าสมัยนี้จะบริหารแค่หลักการ การตลาด 4Ps เท่านั้นไม่พอ ต้องสนองความพึงพอใจของลูกค้าให้ได้ คือต้องมีแถมอีก 5Rs คือเป็นสินค้าที่ลูกค้าต้องการ (Right Product) นำไปในที่ที่มีความต้องการ (Right Place) ในเวลาที่ต้องการ (Right Time) ในสภาพที่สมบูรณ์ (Right Condition) และต้นทุนถึงลูกค้าที่เหมาะสม (Right Cost) มิเช่นนั้นลูกค้าก็จะเลือกสินค้าทดแทนอย่างอื่น! ถ้า CEO ท่านใด เจ้าของกิจการ ท่านไหนมองไม่ทะลุก็ยากจะครับ

ในฉบับต่อไปผมจะเล่าต่อว่าจะเริ่มทำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้เกิดขึ้นให้เป็นจริงได้อย่างไร?

2/4/2552