



การบริหารจัดการโลจิสติกส์ (ขั้นพื้นฐานอีกสักที)

อ.นิยม จันทกุล

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

ผมเคยเกริ่นเรื่องราวเกี่ยวกับการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ (Logistics Management) ที่กลับกลายเป็นเรื่องเก่าๆ ธรรมดา ๆ มาเป็นเรื่องสุดฮิตในการบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจไปทั่วโลกในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่ามกลางยุควิกฤติเศรษฐกิจที่ทุกคนได้จัดเอากลเม็ดเด็ดพรายทางการตลาดมาทำหั่นกันจนสุดฤทธิ์เดชแล้วและบางท่านก็นำฝูงกระโจนลงทะเลเลือด (Red Ocean) ไปแล้วด้วยสงครามราคาเพื่อสว่นส่วนแบ่งตลาดที่เหลือจากกำลังซื้อที่ลดลงของผู้บริโภคในปัจจุบัน โดยได้เล่าไปเป็นพื้นฐานแล้วว่าการบริหารจัดการโลจิสติกส์นั้นคืออะไรและต้องทำอะไร ต้องคิดอะไรโดยหลัก ๆ บ้าง (ถ้าใครยังไม่ได้อ่านหรืออ่านแล้วลืม ก็คงต้องไปเปิดจากบทความของอาจารย์คณะบริหารธุรกิจใน website ของคณะภายใต้หัวข้อเรื่อง “เหลียวหลังแลหน้าเมื่อวิกฤติมาถึง”) มาตอนนี้ที่จริงผมตั้งใจจะว่าต่อไปเลยเป็นตอนที่ 2 เพื่อให้รู้ลึกลงไปว่าต้องคิดต้องทำอะไร จึงจะออกไปจากท้องทะเลเลือดแห่งการแข่งขัน โดยที่กำไรหดลงเรื่อย ๆ กลับเข้าสู่ท้องทะเลสีคราม (Blue Ocean) เสียที ก็เผชิญเจอคำถามของลูกศิษย์ว่า “การบริหารจัดการโลจิสติกส์” มันต่างหรือเหมือนกับ “การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน(Supply Chain)” อย่างไร ผมก็เลยต้องหันมาเอาทั้งสองเรื่องมาเกี่ยวกันและว่าไปพร้อม ๆ กันเลยเสียทีเดียว

เอากันตั้งแต่ต้นเลยที่เดียวว่าแต่ก่อนแต่ไรมาปัจจัยสำคัญในความสำเร็จในการดำเนินการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กรนั้นเชื่อกันมาเสมอว่าต้องมีนวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์ ต้องมีการบริหารจัดการตลาดที่ปราดเปรื่องครบเครื่องจับยึดผู้บริโภคให้เป็นลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ตลอดกาลขององค์กรให้ได้ แต่ในปัจจุบันการมีทั้งสองสิ่งกลับไม่พอ ไม่สามารถจะประกันความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้อีกต่อไป โลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ทำให้ทุกบริษัทในตลาดตกอยู่ในหมู่บ้านเดียวกันคือ “หมู่บ้านโลก (Global Village)” ไม่ว่าจะตั้งอยู่ที่ไหน และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสื่อสารและโทรคมนาคม อย่างที่กล่าวว่าธุรกิจจะอยู่รอดต้องได้ต้องทันกับเวลา คือเป็นยุคที่ต้องคิดต้องบริหารจัดการธุรกิจให้ทันกับเวลา (Economy of Speed) ไม่ใช่ต้องทำให้ได้กับขนาด (Economy of Scale) อีกต่อไป พอมาถึงตรงนี้บทบาทของโลจิสติกส์ก็ก้าวเข้ามา เพราะเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญยิ่งในการดำเนิน “ความรวดเร็วในการผลิตและนำเสนอผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดได้ทันเวลาแห่งความต้องการของลูกค้าผู้มุ่งหวังก่อนที่จะเปลี่ยนไปเป็นอย่างอื่นด้วยการได้รับข้อมูลใหม่เข้ามา



อ่านมาถึงตรงนี้แล้วก็อย่าเพิ่งเหมาเอาเองว่า อ้อ “ การบริหารจัดการ โลจิสติกส์ก็คือการบริหารจัดการเรื่องเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าตามลูกค้ากำหนดนั่นเอง” เพราะคงเคยเห็นรถหัวลากตู้คอนเทนเนอร์ขนาด 27 ตัน หรือบางทีก็รถขนาดเล็กขนาด 1-12 ตัน ที่เป็นรถประเภทตู้ปิดบรรทุกสินค้าวิ่งไปวิ่งมาเขียนป้ายชื่อบริษัทเจ้าของโดยที่มักจะมีคำว่า Logistics ติดพวงอยู่เสมอ ส่งสินค้าขึ้นล่องระหว่างจังหวัดอยู่เสมอแต่ที่จริงถูกเพียงส่วนน้อยนิดแต่ความหมายที่แท้จริงจะกว้างขวางและครอบคลุมมากกว่านี้มากมาย เพราะมันคือ กระบวนการวางแผนเพื่อบริหารจัดการให้เกิด หรือให้มีการเคลื่อนย้ายของข้อมูล เงินทุน การติดต่อสื่อสาร การควบคุม ที่จะจัดซื้อหา จัดเก็บ บำรุงรักษา วัสดุดิบจากจุดเริ่มต้นในการผลิตสินค้าหรือบริการและกระจายไปสู่จุดสุดท้ายของการบริโภคตามความต้องการและในเวลากำหนดของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผมคงต้องพูดว่าการจะบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลนั้นก็ต้องคำนึงถึงหลักของการบริหารจัดการให้เข้าสู่ตลาดได้ทันเวลา โดยยึดหลักการของ 5 Rs เป็นหัวใจของการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ดังเคยกล่าวไว้แล้วคือ ผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้อง (Right Product) ที่ต้นทุนราคาเสนอขายถึงลูกค้าที่ถูกต้องและพอใจ (Right Cost) นำเสนอถูกช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึง(Right Place) เสนอ และสามารถจัดส่งถึงลูกค้าผู้บริโภคได้ในเวลาที่ต้องการ (Right Time)และลูกค้าได้รับสินค้าในสภาพสมบูรณ์(Right Condition)ต้องการคาดหวังของการตัดสินใจซื้อตามเงื่อนไขเสนอขายของบริษัทฯ ส่วนทำอย่างไรจึงจะเกิดมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลคงไม่ต้องกล่าวถึงแล้ว



พอมาถึงตรงนี้คงสรุปได้ว่า กลไกสำคัญของการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ขั้นต้นก็คือการเคลื่อนย้ายหรือการไหลเวียน ให้ทันเวลาในกระบวนการเปลี่ยนแปลง(Transformation Process) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม(Value Added) ให้แก่วัตถุดิบในขั้นตอนของปัจจัยนำเข้าสู่องค์กร (Input) ซึ่งจะมีกิจกรรมสำคัญสองกิจกรรมคือ การสื่อสาร

(Communication) และ การประสานงาน (Coordination) ที่มุ่งผลไปที่การนำคุณค่า (Value) ไปตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้บริหารจะต้องมองภาพของการดำเนินการแต่ละองค์ประกอบในเชิงระบบโดยรวมที่เชื่อมโยงผลได้ผลเสียของแต่ละกิจกรรมถึงกันถึงอันจะส่งผลไปถึงการก่อต้นทุนเพิ่มโดยไม่ได้มีการสร้างมูลค่าเพิ่ม และลดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรลงนั่นเอง ผมจะหยุดเรื่องราวของโลจิสติกส์ไว้ตรงนี้ ตรงที่เกี่ยวกับแค่ปัจจัยนำเข้าเข้าสู่องค์กรเพื่อการผลิตให้เกิดความเข้าใจในกิจกรรมของโลจิสติกส์เสียก่อน ยังไม่ต้องไปพูดถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขายออกของปัจจัยอันเป็นผลผลิต(Output) ว่ากิจกรรมการสื่อสาร การประสานงานขององค์ประกอบต่าง ๆ เกี่ยวพันเชื่อมโยงและส่งผลถึงกันอย่างไรเพราะจะมีองค์ประกอบเพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดความซับซ้อน (Complexity) จนลับสนเอาได้ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้หันมาคิดว่า “โลจิสติกส์” จะเหมือนจะต่างกับ “ห่วงโซ่อุปทาน” อย่างไร ทำความเข้าใจเอาได้ง่าย ๆ เลยว่าองค์ประกอบและปัจจัยสำคัญของกระบวนการดำเนินงานของทั้งสองเรื่องนี้

เหมือนกันคือเพื่อเคลื่อนย้ายองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ แต่พอเป็นการเคลื่อนย้ายที่เกิดขึ้นและเชื่อมโยงระหว่างองค์กรต่อองค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือต่างกันที่มีเงื่อนไขของกฎเกณฑ์ หรือข้อปฏิบัติต่าง ๆ แตกต่างกันไปไม่ว่าจะเป็น นโยบาย แนวทางการบริหารจัดการภายใน และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร การตรวจสอบคุณภาพ ราคา การเงิน หรือการปฏิบัติใด ๆ ที่ต้องเชื่อมโยงองค์ประกอบที่ต่างกันแต่ละอย่าง อันเนื่องมาจากผลิตภัณฑ์และสถานที่ไม่ใช่เจ้าของเดียวกัน ก็เป็นห่วงโซ่อุปทานเพราะจะมีความเกี่ยวข้องและการดำเนินงานที่ต้องใช้สายสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Business Relationship) ทั้งจากระดับต้นน้ำ (Upstream) ลงไปจนถึงระดับปลายน้ำ (Downstream) ถ้าเป็นในองค์กรเดียวกันก็เป็นแค่ระบบโลจิสติกส์ภายในองค์กรเพราะทั้งวัตถุดิบหรือสินค้าและบริเวณสถานที่ตลอดจนกฎระเบียบวิธีดำเนินการล้วนเป็นของเจ้าของเดียวกัน

ถ้าจะเปรียบเทียบแล้วก็จะอาจจะกล่าวได้ว่าเรื่องของการบริหารจัดการโซ่อุปทานนั้นเป็นเรื่องค่อนข้างกว้างขวางเกี่ยวข้องกับหลายเรื่องหลายองค์กรทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกันและต่างอุตสาหกรรม ต้องมีกลยุทธ์ (Strategy) ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสามารถขยายให้กว้างในระดับของอุตสาหกรรมหรือประเทศชาติได้ แต่โลจิสติกส์นั้นเป็นเพียงใช้ยุทธวิธี (Tactic) ในระดับปฏิบัติการให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ทั้งสองเรื่องนี้เป็นเรื่องที่ควบคู่ สอดประสาน และเสริมสร้างการดำเนินงานไปด้วยกันเสมอ

เอาละครับคงเข้าใจดีแล้วว่ามุมมองเรื่องเก่าๆ เหล่านี้จะสร้างความสามารถในการแข่งขันให้เราอย่างไร ในโอกาสต่อไปค่อยมาเจาะลึกลงไปทีละองค์ประกอบทีละกิจกรรมเพื่อความชัดเจนในการสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยการจัดการโลจิสติกส์

10 กรกฎาคม 2552

