



วิชญ์ศุภร์ เมาระพงษ์

ที่ปรึกษาโครงการประจำกระทรวง ICT

สังกัดสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คาดการณ์ความต้องการของตลาดด้วย Supply Chain แบบ Demand-driven

จบ

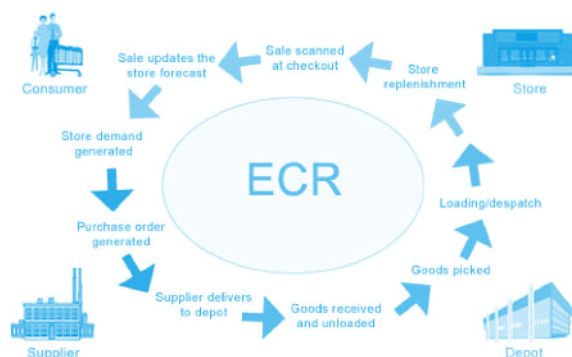


ถึงสถานะที่อยู่ของแต่ละ Item สินค้าใน Supply Chain หรือห่วงโซ่อุปทาน

ต่อจากฉบับที่แล้ว

ใน Supply Chain แบบ Demand-driven นั้น ไม่ใช่ถนนของข้อมูลที่วิ่งทางเดียว แต่องค์กรจะสามารถติดตามดูกระบวนการและสถานะของผลิตภัณฑ์ทั้งต้นทางและปลายทางของ Supply Chain ได้ทั้งหมดพอๆ กันกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวให้กับ Partner ได้อย่างทั่วถึง ทำให้ทุกฝ่ายมีข้อมูลมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อที่จะไม่พลาดทุกๆ โอกาส ทั้งในเรื่องการผลิต การกระจายสินค้าและการตลาด การแบ่งปันข้อมูลนั้นต้องการความเชื่อใจกันนั่นหมายถึง องค์กรต่างๆ จะต้องไม่ร้องขออะไรที่มากเกินไปที่ต้องการจริงๆ อาทิ ในกรณีที่มีความต้องการตลาดเพิ่มสูงขึ้นเราก็ควรจะทำให้ Supplier มองเห็นทุกสิ่งทุกอย่างเหมือนกับที่เรารับรู้ ดังนั้น ข้อมูลที่จะเป็นข้อมูลเพื่อการพยากรณ์ที่ดีที่สุด ทั้งข้อมูลจำพวกประสิทธิภาพของแต่ละ Item สินค้า สภาพคล่องของ Stock สินค้า รวม

ในการทำงานกันถ้าผู้ผลิตเห็นว่าโมเดล หรือรูปแบบที่มีอยู่นั้น ทำให้ขายของได้มากขึ้นกว่าที่คาดไว้ก็ยังสามารถปรับปรุงกำลังการผลิตได้ โดยรับข้อมูลเพิ่มเติมจาก Product maker ในด้านของ Product mix หรือส่วนผสมทางการตลาดที่เหมาะสม สอดรับกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของ Trend ทางตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว Demand-driven นั้นยังต้องการความสัมพันธ์แบบ Win-Win ทั่วทั้ง Supply Chain ต่างกับระบบ Business-to-Marketplace ที่เน้นย้ำแต่การลดราคาจากฝั่ง Supplier สำหรับ Demand-driven แล้วต้องการให้ทุกคนได้รับประโยชน์เท่าเทียมกันจากประสิทธิภาพของระบบซึ่งจำเป็นต้องค้นหา ชีบั้งและจัดการ แม้ว่าโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ จะมีอยู่ครบแล้วแต่ Demand-driven ก็จะไม่สำเร็จไม่ได้ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล กฎกติกาทางธุรกิจและการคาดการณ์อนาคตของตลาด



จากรูป ECR: Efficient Consumer Response เป็น concept การบริหารแผนใหม่เพื่อทำให้การค้ำระหว่างผู้ค้าปลีก ผู้ผลิต ผู้จำหน่ายค้าส่งและเจ้าของร้านค้าปลีกรายย่อย หรือรายใหญ่ ทำงานสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดต้นทุนร่วมกัน ทำให้ราคาขายสินค้าถูกลงเพื่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม

Supply Chain แบบ Demand-driven นั้นเป็นที่คุ้นเคยกันในบางอุตสาหกรรม อาทิ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มยานยนต์ อุตสาหกรรมยาและอุตสาหกรรมการบิน ได้ก้าวหน้าไปไกลค่อนข้างมาก เนื่องจากกลุ่มอุตสาหกรรมดังกล่าวนี้ประกอบไปด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีวงจรอายุผลิตภัณฑ์ค่อนข้างสั้น หรือไม่ก็จำเป็นต้องใช้ระบบ Just-in-time เพื่อลด Overhead cost อยู่แล้ว ซึ่งบางแห่งมีการ Update ข้อมูลความต้องการของตลาดและวางแผนกันเป็นรายชั่วโมง จากการดำเนินการดังกล่าวมีส่วนผลักดันให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรในกลุ่ม Supply Chain เดียวกัน เพื่อรักษาระดับการผลิตและการส่งของที่ดีที่สุด

ตัวอย่างของ DELL ซึ่งเป็นที่รู้จักกันในเรื่องของความสำเร็จในการผลิตแบบ Demand-driven บนพื้นฐานที่ว่าองค์กรก็เป็นร้านค้าปลีกไปในคราวเดียวและรับ Order จากลูกค้าโดยตรงเป็นการเสริมกันโดยธรรมชาติ แต่แม้กระทั่งองค์กรอย่าง DELL ก็ยังต้องทำนายชิ้นส่วนต่างๆ ที่ต้องสั่งล่วงหน้า เมื่อความต้องการ หรือ Order ผิดเพี้ยนไป สิ่งที่ได้ก็คือการเสนอทางเลือกให้ความต้องการกลับมาเหมือนเดิมโดย เปลี่ยนแปลงราคาและรุ่นที่มีเพื่อนำลูกค้ามาสู่แบบผลิตภัณฑ์ที่ DELL กำลังผลิตอยู่อย่างรวดเร็ว สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นความสำคัญของการใช้หลัก Demand-Supply ในทุกจุดของ Supply Chain

สำหรับผู้ผลิตสินค้าเป็นชิ้นๆ อย่างเครื่องประดับ เพอร์เนเจอร์ หรือสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะตัวต่างๆ เช่นเดียวกันกับร้านสะดวกซื้อและผู้ขายสินค้าอุปโภคบริโภค

รายย่อยทั่วไป ต่างก็มองหาวิธีการใช้งาน Demand-driven ที่ยังต้องดำเนินการต่างๆ มากมายสำหรับ Stock สินค้าที่มีวันหมดอายุบนชั้นวางของ ทำให้การเปลี่ยนแปลงใดๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการผลิต หรือการขายไม่ค่อยมีผลต่อเปลี่ยนแปลงการส่งสินค้า เพราะหากเปลี่ยนแปลงการส่งสินค้า สินค้าก็จะเสียเช่นเดียวกัน ดังนั้น ผู้ค้าปลีกรายย่อยตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคก็ดูจะช้าที่สุดใน การนำเอา Demand-driven ไปใช้ เพราะพวกเขามักจะใช้ชีวิตอยู่กับ ส่วนต่างราคา กำไร



สินค้าที่ค่อนข้างต่ำ เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการลงทุนขนาดใหญ่เพราะความไม่แน่นอนมีสูง และการคืนทุนใช้เวลานาน ทำให้โดยทั่วไปแล้วร้านค้าสะดวกซื้อต่างๆ นั้นมักจะขาดการสื่อสารข้อมูลกับลูกค้า

เตรียมตัวก่อนนำแนวคิด Supply Chain แบบ Demand-driven ไปใช้จริง

การที่จะนำระบบ Supply Chain ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงในภาค

ธุรกิจ ซึ่งโดยปกติแล้วจะมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง Logistics ก่อนอื่นนั้น จำเป็นจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ในการนำระบบการจัดการ Supply Chain-Logistics ที่เป็นเลิศ หรือเรียกว่า **“Best Practice Strategy Plan”** ไปใช้ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยต้องตั้งเป้าหมายให้สามารถแข่งขันได้ในระดับการค้าสากล รวมถึงการนำการจัดการ Supply Practice ไปใช้ในการลดต้นทุน Logistics อย่างเป็นระบบและมีดัชนีชี้วัด (KPI) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่างๆ ทาง Logistics โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาระบบ Supply Chain ออกไปสู่ระดับโลก (Global Supply Chain) โดยธุรกิจที่เป็นแกน (Business Core) จะมีความเป็นไปได้มากกว่าที่จะเป็นแกนนำในการรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ **โดยกระบวนการในการนำระบบ Supply Chain Best Practice เข้ามาใช้ในธุรกิจ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้**

1. ธุรกิจที่เป็นแกน (Business Core) จะต้องมีการปรับปรุงองค์การภายในให้แต่ละหน่วยงานมีการนำระบบบริหารจัดการ Logistics เข้ามาใช้ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ การเคลื่อนย้ายสินค้า การจัดเก็บสินค้า การขนส่งและการกระจายสินค้า

2. สำหรับการบริหารเครือข่ายของ Supplier อาจเลือกคู่ค้าซึ่งมีความพร้อมหรือคู่ค้าที่มีตัวเลขการซื้อขายสินค้าในระยะเริ่มแรก แผนกจัดซื้อจะมีส่วนสำคัญในการผลักดันในการรวมกลุ่ม Supplier เข้ามาไว้ในเครือข่ายของ Supply Chain

3. ให้มีการจัดตั้งแผนก Customer

Service ทั้งในองค์กรและกับลูกค้า โดยให้ความรู้และความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ซึ่งทำหน้าที่เป็น Customer Service ให้มีการประสานความร่วมมือภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกันในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและการลดต้นทุน Logistics ร่วมกัน

4. ในแต่ละองค์กรทั้งภายในและภายนอกให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศเพื่อลดต้นทุนสินค้าคงคลังและต้นทุนการเคลื่อนย้ายสินค้าและการส่งมอบสินค้าให้เป็นเครือข่ายทางธุรกิจร่วมกัน (Collaborate Business Network)

5. จะต้องทำเป็นแผนงานในลักษณะเป็นแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) โดยมีเป้าหมายตัวชี้วัด กรอบเวลาที่ชัดเจน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นให้เพียงพอ เช่น บุคลากร งบประมาณเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนประสิทธิผลของการดำเนินงานในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน สร้างความได้เปรียบ เพิ่มกำไร ลดต้นทุน เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่ทุกธุรกิจเครือข่าย ซึ่งได้มีการรวมกลุ่มเป็น Supply Chain หรือห่วงโซ่อุปทานเดียวกัน

การนำระบบการจัดการ Supply Chain-Logistics ไปใช้ในลักษณะที่เป็น Best Practice จะส่งผลให้ความร่วมมือแบบพันธมิตรในองค์กรกลายเป็น Value Creation Chain คือ สร้างโซ่แห่งคุณค่าให้กับลูกค้า โดยแนววิธีในการสร้างโซ่แห่งคุณค่านั้น สิ่งที่ส่งมอบให้กับลูกค้าจะต้องสอดคล้องกับข้อกำหนด หรือความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าทั้งในรูปการบริการและระดับราคาที่เหมาะสม โดยมีการวิเคราะห์กระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อระบุกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้า หรือการให้บริการและจำแนกระหว่างกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มกับกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่ม (ในมุมมองของลูกค้าไม่ใช่ขององค์กร) เพื่อให้แต่ละกิจการสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด จึงต้องดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

การประยุกต์ใช้ห่วงโซ่อุปทานซึ่งเป็นเลิศในธุรกิจ (Supply Chain Best Practice) มีขั้นตอนการนำมาใช้เป็นแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Plan) ขององค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมการวางแผนและการควบคุม การไหลเวียนของวัตถุดิบ จากผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier Flow) ไปยังผู้ผลิตและการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งเชิงต้นทุนและเวลา กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบและสินค้าโดยลักษณะเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าที่เป็น Demand Pull ซึ่งการกระทำดังกล่าวได้จะต้องจัดให้มีการแข่งขันข้อมูลสารสนเทศ Logistics ระหว่างคู่ค้ากับผู้ผลิตซึ่งมีระบบการจัดการผลิตแบบ Economies of Speed และการกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคได้อย่าง

ทันเวลา แบบที่เรียกว่า Real Time Distribution การวางแผนการตลาดร่วมกันทั้งคู่ค้าและลูกค้า โดยจัดให้มีการประสานการทำงานร่วมกับทั้งหน่วยงานภายในองค์กรและภายนอก เพื่อให้สินค้ามีการส่งมอบไปสู่ผู้บริโภคได้อย่างทันเวลา ดำเนินการให้มีการเชื่อมระบบบูรณาการ (Integration) ในการเชื่อมต่อกันของกิจกรรมต่างๆ ของกระบวนการผลิตและกระบวนการไหลของอุปทาน (Supply) ตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงผู้บริโภค การประสานรวมกระบวนการทางธุรกิจ (Collaborate) ที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย โดยมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์การบริการและข้อมูลสารสนเทศควบคู่กันไป การสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์ (Value Added) การนำเสนอมูลค่าเพิ่มสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจว่าปัจจัยสำคัญที่การบริหารแบบ “Best Practice” มักเกิดจากการต่อต้านภายในองค์กรเอง ทั้งสาเหตุจากการสูญเสียผลประโยชน์ของพนักงานจากการเสียอำนาจในการสั่งการ และจากวัฒนธรรมในองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

ข้อมูลอ้างอิงจาก <http://www.logisticsdigest.com/>, นิตยสาร Computer World ฉบับภาษาอังกฤษ **TPA**

