

กลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาผู้ให้บริการ SMEs

โลจิสติกส์ของไทย

7.1 บทนำ

ในบทนี้เป็นการศึกษากลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาผู้ให้บริการ SMEs โลจิสติกส์ของไทย การทำธุรกิจใน SMEs ส่วนมากต่างฝ่ายก็ทำงานของตนเองไป ประโยชน์ในเชิงบูรณาการขององค์กรก็ลดลง เพราะในแต่ละฝ่ายก็ใช้ทรัพยากรของตัวเอง ไม่สามารถใช้ร่วมกัน แต่หากว่าการดำเนินงานสามารถเปลี่ยนแต่ละกิจกรรมมาเป็นการรวมตัวกันเป็นกระบวนการ จะทำให้เกิดการใช้ปัจจัยหรือทรัพยากรทั้งหมดแบบมีประสิทธิภาพ ทำให้ผลลัพธ์ที่อยู่ในรูปของสินค้าและบริการมีขนาดใหญ่ขึ้น ทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจของบริษัท และศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานของผู้ให้บริการ SMEs ในการปรับปรุงคุณภาพของบริการด้านโลจิสติกส์ การจัดการทรัพยากรเพื่อดำเนินงานคุณภาพของผู้ให้บริการ SMEs โลจิสติกส์ของไทย ตัวชี้วัดคุณภาพการบริการจากปัจจัยด้านบุคลากร การจัดการ และองค์กร

7.2 กลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาผู้ให้บริการ SMEs โลจิสติกส์ของไทย

ในปัจจุบัน การดำเนินการทางธุรกิจใน SMEs แต่ละบริษัท ส่วนมากต่างฝ่ายก็ทำงานของตนเองไป ประโยชน์ในเชิงบูรณาการขององค์กรก็ต่ำลง เพราะในแต่ละฝ่ายก็ใช้ทรัพยากรของตัวเอง ไม่สามารถใช้ร่วมกัน แต่หากว่าการดำเนินงานสามารถเปลี่ยนแต่ละกิจกรรมมาเป็นการรวมตัวกันเป็นกระบวนการ จะทำให้เกิดการใช้ปัจจัยหรือทรัพยากรทั้งหมดแบบมีประสิทธิภาพ ทำให้ผลลัพธ์ที่อยู่ในรูปของสินค้าและบริการมีขนาดใหญ่ขึ้น ทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจของบริษัท ตามทฤษฎีของไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) มีกลยุทธ์ที่ใช้ 3 ลักษณะ คือ

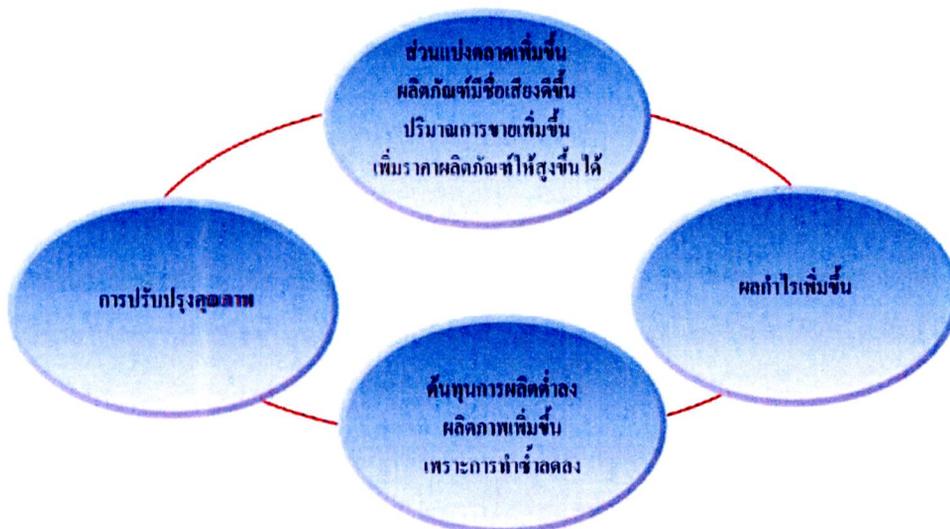
- ความเป็นผู้นำทางต้นทุน (Cost Leadership)
- การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
- การมุ่งเฉพาะ (Focus)

ซึ่ง SMEs แต่ละราย ถึงแม้จะอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน ก็สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรม ขนาดธุรกิจ สินค้า และ วัฒนธรรมองค์กร โดยไม่ควรจะใช้พร้อมกันทั้ง 3 ลักษณะ เพราะจะทำให้ประสบปัญหาความขัดแย้งรุนแรงใน บริษัท ผู้ประกอบการ SMEs จะประสบปัญหา

ในการแข่งขันในหลายๆด้าน ทั้งที่อยู่ในรูปหน้าที่ของแต่ละฝ่ายและในการใช้ประโยชน์ในสินค้าและบริการ ราคา คุณภาพ การรักษาเวลา และการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งล้วนแต่ต้องใช้โลจิสติกส์ และการจัดการซัพพลายเชน เข้ามาสนับสนุนทั้งสิ้น ฉะนั้นคุณภาพโลจิสติกส์ จึงเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และใช้ในการรักษาเวลาในการให้บริการ ซึ่งปัจจุบันองค์กรชั้นนำขนาดใหญ่ได้ก่อตั้งฝ่ายดูแลระบบคุณภาพขึ้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการภายในองค์กร การเพิ่มขีดความสามารถจะพิจารณาในรูปแบบของเวลาที่ใช้ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การให้ความสำคัญระหว่างผู้ขายสินค้ากับผู้บริโภคเพื่อให้เกิดความสมดุล เพื่อลดความบกพร่องของงานรวมถึงการปฏิบัติงานภายใต้ความต้องการของลูกค้าแบบไม่มีข้อจำกัด การทำงานแบบต่อเนื่อง

เมื่อย้อนกลับมามอง SMEs มีจำนวนไม่น้อยที่ประสบปัญหาในการแข่งขัน ขาดการพัฒนากระบวนการคุณภาพเพื่อลดการสูญเสีย นอกจากนั้นการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถเพิ่มความสามารถในการตอบสนองลูกค้าในเรื่องเวลา ฉะนั้นเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ จึงมีความจำเป็นต้องรวมตัวกันเป็นกลุ่มอุตสาหกรรม ตัวอย่างบริษัทหลายบริษัทที่อยู่ในกลุ่มยานยนต์ได้สร้างกลยุทธ์เพื่อเชื่อมโยงผู้ขายสินค้า ลูกค้าของลูกค้า การจัดการดำเนินงานด้านคุณภาพเป็นการจัดการที่ต้องผสมผสานเทคนิคเข้าช่วย ซึ่งจัดอยู่ในรูปแบบพันธมิตรสามฝ่าย (Three Way Partnership) มีฝ่ายที่เกี่ยวข้องคือผู้ขายปัจจัยการผลิต(Supplier) ซึ่งในองค์กรจะมีฝ่ายที่รับผิดชอบคือฝ่ายจัดซื้อ งานผลิตและบริการรับผิดชอบโดยฝ่ายดำเนินงาน ลูกค้าและลูกค้าของลูกค้า (Customer and Customer of Customer) มีฝ่ายขายและการตลาดเป็นผู้ดูแล โดยมีฝ่ายที่สนับสนุนคือฝ่ายบัญชีการเงิน และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งปัจจุบันทุกอุตสาหกรรม เริ่มนำมาใช้เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความแข็งแกร่งในการแข่งขัน ที่ปัจจุบันเรียกว่าการจัดการซัพพลายเชน โดยการดำเนินงานด้านคุณภาพจะรวมเอาข้อมูลจากทุกกิจกรรมมาประกอบการพิจารณาร่วมเพื่อสร้างและออกแบบระบบคุณภาพให้เหมาะสมกับประเภทอุตสาหกรรม และบริการ

การจัดการคุณภาพมีความสำคัญต่อบริษัทใน 2 แนวทาง คือเพิ่มรายได้ในรูปของยอดขาย และลดต้นทุนในการผลิตหรือบริการ โดยการลดต้นทุนเกิดจากการจัดการแบบมีประสิทธิภาพในการลดของเสีย (Defect Down) ต้องดำเนินงานโดยมีการวางแผน มีการจัดการที่เหมาะสม หรือเรียกว่าการจัดการที่มีประสิทธิผล การจัดการให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในองค์กรจะมีการปรับปรุงต่อเนื่อง การทำงานทุกฝ่ายมีประสิทธิภาพ ขนาดทรัพยากรบุคคลเล็กลง แต่ขนาดธุรกิจขยายออก ประหยัดและลดค่าใช้จ่าย การทำงานสามารถย่นระยะเวลาให้สั้นลงหรือมีการทบทวนกำแพงระหว่างฝ่าย จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพราะคุณภาพที่ดีของผลิตภัณฑ์จะส่งผลให้องค์การธุรกิจมีผลกำไรมากขึ้นดังแสดงในภาพที่ 7-1



รูปที่ 7-1 คุณภาพและผลกำไรทางธุรกิจ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

7.2.1 กลยุทธ์การดำเนินการปรับปรุงคุณภาพโลจิสติกส์ของผู้ให้บริการ SMEs

กลยุทธ์การดำเนินการปรับปรุงคุณภาพ โลจิสติกส์ของผู้ประกอบการ SMEs เพื่อให้การลงมือดำเนินงานในกระบวนการคุณภาพประสบความสำเร็จ มีการจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนเป็น 6 ลำดับ เพื่อให้ปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีดังนี้

ลำดับที่ 1 การตรวจประเมินคุณภาพ (Quality Audit) การเข้าสู่การตรวจสอบคุณภาพเพื่อกำหนดโอกาสปรับปรุงคุณภาพโดยใช้โลจิสติกส์ ต้องมีการทดสอบรูปแบบของกระบวนการโลจิสติกส์ที่ใช้ใน SMEs และขยายไปยังช่องว่างที่มีอยู่ระหว่างผู้ขายปัจจัยการผลิต และความคาดหวังของลูกค้า

ลำดับที่ 2 การให้การศึกษาแก่ผู้บริหาร (Executive Education) ต้องจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้น 2-3 วัน สำหรับผู้ประกอบการ และผู้จัดการด้านคุณภาพขององค์กร เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ในการจัดทำคุณภาพโลจิสติกส์ ซึ่งอาจจะลงมือดำเนินการเอง หรือบางครั้งอาจจะใช้บริการจากภายนอก เพื่อให้เป็นหลักการเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ โลจิสติกส์

ลำดับที่ 3 การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Plan) การวางแผนต้องอธิบายถึงองค์ประกอบของกระบวนการคุณภาพ ความรู้ที่ต้องจัดเตรียม เวลาที่ใช้ตั้งแต่เริ่มต้นจนโครงการแล้วเสร็จ โดยสมบูรณ์ และความรับผิดชอบของแต่ละคน การอบรม การให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ผู้ประกอบการ ผู้จัดการ หัวหน้างาน และ พนักงาน ต้องให้ความเอาใจใส่ในการบริหารคุณภาพ

ลำดับที่ 4 โครงการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement Projects) เกี่ยวกับการจัดการโครงการปรับปรุงคุณภาพโลจิสติกส์ให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ต้องพิสูจน์ เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดที่จะส่งเสริมคุณภาพ โลจิสติกส์ ทีมงานปรับปรุงคุณภาพต้องกำหนดรูปแบบงานใน

หน้าที่ต่างๆ ที่เกี่ยวกับคุณภาพที่มีอยู่ในองค์กร และสื่อสารไปยังฝ่ายอื่นๆ หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์

ลำดับที่ 5 ให้ความรู้พนักงาน (Employee Education) เมื่อผู้ประกอบการ และผู้จัดการ ได้รับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพโลจิสติกส์แล้ว และมีโครงการพัฒนาคุณภาพโลจิสติกส์บางส่วนแล้วเสร็จ จะช่วยให้การอบรม และการศึกษาของระดับหัวหน้างานและพนักงานง่ายขึ้น การให้ความรู้จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จของกระบวนการโลจิสติกส์ทั้งระบบ และต้องออกแบบเพื่อให้ทุกคนจำให้ขึ้นใจตลอดเวลา

ลำดับที่ 6 การดำเนินงานคุณภาพและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Implementation and Continuous Improvement) ผลของการพัฒนากระบวนการคุณภาพโลจิสติกส์ จะเป็นเครื่องมือที่พิสูจน์ว่าสามารถช่วยให้เกิดประโยชน์ แก่ SMEs และสร้างมูลค่าแก่ลูกค้า จากการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากการดำเนินงาน และการสร้างความแตกต่างในการให้บริการ หลังจากนั้นควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องในกระบวนการคุณภาพ เพื่อให้ SMEs และลูกค้า เกิดประโยชน์สูงสุดจากกลยุทธ์การดำเนินการปรับปรุงคุณภาพโลจิสติกส์ทั้ง 6 ลำดับ ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีมากที่ใช้หน้าที่โลจิสติกส์เพื่อสร้างมูลค่าลูกค้า เนื่องจากกระบวนการคุณภาพโลจิสติกส์เป็นรูปแบบกระบวนการที่ใหญ่ และสอดคล้องกับการจัดการคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (สมบูรณ์แบบ) และสามารถปรับเข้าสู่คุณภาพมาตรฐาน ISO 9001-2000 ได้โดยง่าย นับว่าเป็นกลยุทธ์ที่สร้างประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความแตกต่าง ที่ให้ผลตอบแทนสูง และมีความสำคัญเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการในระดับสูง เพื่อให้เกิดผลดีต่อ SMEs ทำให้สามารถรักษามาตรฐานลูกค้า และสร้างกำไรทางธุรกิจได้ในที่สุด

7.3 การดำเนินงานของผู้ให้บริการ SMEs ในการปรับปรุงคุณภาพของบริการด้านโลจิสติกส์

การดำเนินการด้านคุณภาพ จำเป็นต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพ โดยดำเนินการติดตั้งระบบคุณภาพ ตามข้อกำหนดของมาตรฐานคุณภาพ แต่ถ้าไม่จัดทำระบบคุณภาพก็ไม่สามารถแข่งขันได้ การที่บริษัทเริ่มต้นจัดทำระบบคุณภาพเพราะว่าต้องการเตรียมการเพื่อเป็นผู้นำที่เริ่มพัฒนาคุณภาพบริการด้านโลจิสติกส์ ในการดำเนินงานคุณภาพ ต้องทุ่มเท เพื่อดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้

1. พัฒนาเอกสารและจัดพิมพ์ จัดทำเอกสารของกิจการให้มีความน่าเชื่อถือและมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
2. พัฒากลยุทธ์ที่มีความชัดเจน และมีประสิทธิผล การดำเนินงานต้องได้รับการสนับสนุนแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. ระบุกระบวนการที่เป็นวิกฤต เพื่อจะได้หาทางแก้ไขปัญหาในระหว่างการดำเนินงานคุณภาพ

4. ทบทวนโครงสร้างการจัดการองค์กร เพื่อให้สามารถประสานงานในการปรับปรุงคุณภาพได้
5. ปลุกเร้าให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องอบรมให้มีทัศนคติความสามารถ และการมีส่วนร่วมในโครงการ
6. พยายามเข้าใจลูกค้า เพื่อให้ทราบความต้องการของลูกค้า
7. วางแผนงานทั้งหมดในระยะเริ่มต้น
8. ตกลงในมาตรฐานของผลงานที่ได้คาดหวังไว้ การมีเป้าหมายตั้งแต่เริ่มต้น ทำให้ง่ายต่อการบรรลุเป้าหมาย
9. ลงมือดำเนินการปรับปรุงกระบวนการคุณภาพ เพื่อให้เกิดคุณภาพอย่างกว้างขวาง
10. วัดผลการดำเนินงานด้านคุณภาพ และผลงานรวมขององค์กร
11. วัดต้นทุนคุณภาพที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด
12. ปรับปรุงความต้องการของลูกค้า (อุปสงค์) อย่างต่อเนื่อง เช่น แนวทางของชีวิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ
13. ทำให้เกิดการยอมรับการทำงานที่เกิดขึ้น จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

7.4 การจัดการทรัพยากรเพื่อพัฒนาผู้ให้บริการ SMEs โลจิสติกส์ของไทย

จากหลักการเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และพัฒนากระบวนการหนึ่งที่เป็นพื้นฐานของระบบบริหารคุณภาพ ต้องอยู่ภายใต้ 7 หลักการหลักในการบริหารคุณภาพ ดังนี้

- การมุ่งลูกค้า
- ภาวะผู้นำ
- การเกี่ยวข้องกับบุคลากร
- การนำเสนอกระบวนการ
- การนำเสนอระบบเพื่อการจัดการ
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- เป็นการนำเสนอข้อเท็จจริงเพื่อการตัดสินใจ

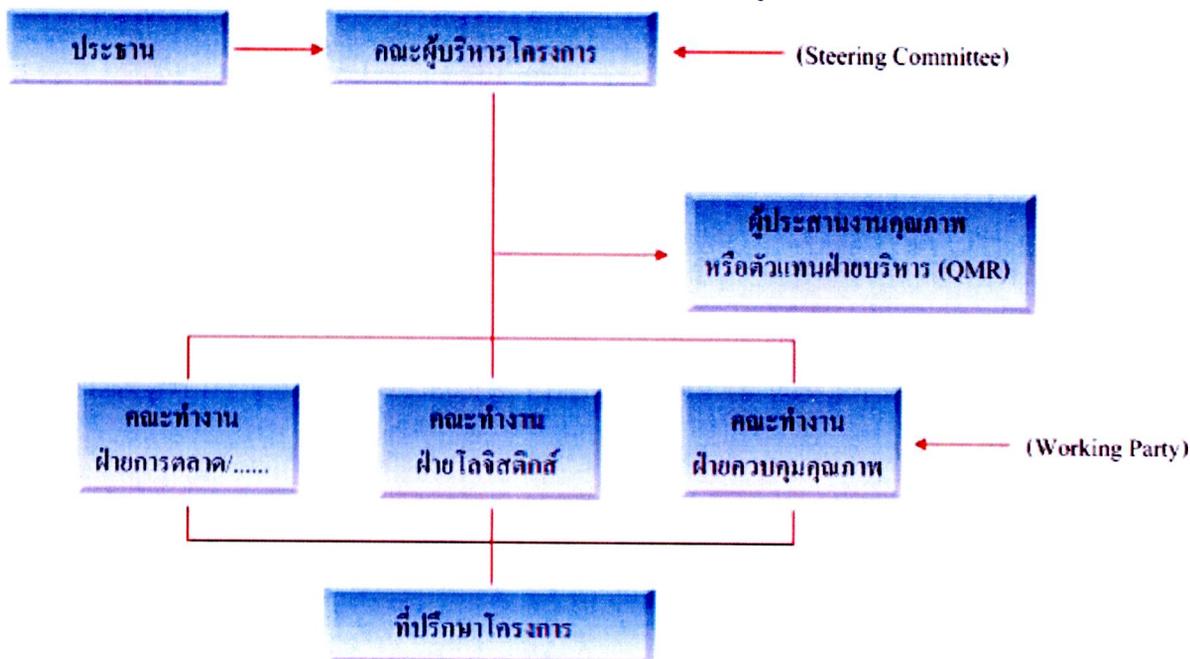
ฉะนั้น ถ้า SMEs ต้องการปรับปรุงคุณภาพบริการด้านโลจิสติกส์ จะต้องจัดสรรทรัพยากรที่ป้อนเข้าสู่ระบบ ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์ ในที่นี้คือบุคลากรในการพัฒนาระบบ โดยผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านโลจิสติกส์ จะเป็นเจ้าภาพ หรือผู้ประสานงาน ถ้าบริษัท SMEs ได้มีการพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน

ISO 9001-2000 อยู่แล้ว ก็สามารถประสานงานกับตัวแทนฝ่ายจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management Representative) โดยคณะกรรมการที่สามารถทำให้การปรับปรุงประสบความสำเร็จมีดังนี้

1.1 บทบาทของผู้บริหารระดับสูง ระบบบริหารพัฒนาคุณภาพและบริการด้านโลจิสติกส์ เป็นการบริหารงานที่ทุกหน่วยงานในองค์กรต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง การนำเอาระบบบริหารคุณภาพไปใช้ในองค์กรจึงจะสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ซึ่งโลจิสติกส์เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉะนั้นได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารระดับสูงไว้ดังนี้คือ (1) กำหนดขอบเขตของการดำเนินงานของระบบบริหารคุณภาพ (2) กำหนดนโยบาย เป็นการกำหนดเป้าหมายและแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินงานไปทิศทางเดียวกัน (3) จัดทำแผนการดำเนินงานและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน (4) ประชาสัมพันธ์ และสื่อข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เพื่อให้พนักงานเข้าใจตรงกัน

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมการ เมื่อฝ่ายผู้บริหารระดับสูง ยึดมั่นอย่างจริงจังในการที่จะนำองค์กรเข้าสู่ระดับการบริหารพัฒนาคุณภาพแล้วต้องเตรียมการจัดตั้งทีมงานรับผิดชอบการจัดทำระบบบริหารพัฒนาคุณภาพ เพื่อความชัดเจนในการทำงานขององค์กรซึ่งมีรูปแบบของการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานคุณภาพบริการ โลจิสติกส์ดังแผนภูมิภาพที่ 7-2



รูปที่ 7-2 คณะกรรมการดำเนินงานคุณภาพบริการ โลจิสติกส์

1.2.1 จัดตั้งกลุ่มผู้บริหารโครงการ (Steering Committee) หรือบางทีก็เรียก คณะกรรมการจัดทำระบบบริหารคุณภาพประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ระดับบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร เป็นตัวแทนจากทุกหน่วยงานตามขอบเขตของระบบบริหารคุณภาพที่ได้กำหนดไว้ ผู้ที่จะได้รับเป็นตัวแทน

ฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ (QMR) มาจากทีมงานนี้ด้วย เลือกประธานคณะทำงาน การแต่งตั้งคณะผู้บริหารชุดนี้อาจจะแสดงทั้ง ชื่อ-สกุล ผู้ดำรงตำแหน่งกับตำแหน่ง หรืออาจจะระบุเพียงตำแหน่งก็ได้

1.2.2 จัดตั้งผู้ประสานงานคุณภาพหรือตัวแทน ฝ่ายบริหาร (Quality

Management Representative : QMR) เป็นตัวแทนฝ่ายบริหาร ซึ่งคัดเลือกมาจากฝ่ายบริหาร หรืออาจจะเป็นผู้จัดการที่รับผิดชอบงานด้านโลจิสติกส์ เป็นผู้รับผิดชอบ ให้มีความรับผิดชอบและมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ จัดทำ นำไปดำเนินการ และรักษาไว้ซึ่งกระบวนการที่จำเป็นสำหรับระบบการบริหารพัฒนาคุณภาพการรายงานต่อฝ่ายบริหารระดับสูง ถึงเรื่องการดำเนินการของระบบบริหารพัฒนาคุณภาพและความจำเป็นใด ๆ เพื่อการปรับปรุงการทำให้เกิดความมั่นใจว่าได้ส่งเสริมให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร ได้ตระหนักถึงความต้องการของลูกค้า เป็นตัวแทนขององค์กรประสานงานภายนอกองค์กร ในเรื่องเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพรับผิดชอบการตรวจติดตามระบบคุณภาพภายใน (Internal Quality Audits)

คุณสมบัติของผู้รับผิดชอบโครงการ และ/หรือ QMR

- เป็นเจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารอย่างน้อยระดับฝ่าย ตำแหน่งสูง
- เป็นที่ยอมรับของทุกคนภายในฝ่าย หรือองค์กร ให้ความศรัทธาเชื่อถือ

ประสานงานกับผู้อื่น ได้ดีมีมนุษยสัมพันธ์ดี

- มีความเป็นผู้นำ เก่งคน เก่งคิด เก่งเรียน เก่งทำ
- มีความสามารถในการผลักดัน จูงใจให้ดำเนินกิจกรรมในเรื่องต่าง ๆ ให้

บรรลุผลได้ดีมีความตั้งใจจริงในการทำงานและอดทน

- ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นได้
- สามารถจัดสรรเวลาให้กับดูแลระบบบริหารงานคุณภาพในองค์กรได้

ความรู้ที่พึงมีเข้าใจระบบการบริหารขององค์กรเป็นอย่างดี

- เข้าใจมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000: 2000 และระบบ TQM เป็นอย่างดี

1.2.3 จัดตั้งคณะทำงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ (Working Party)

ประกอบด้วยคณะบุคคลในหน่วยงานตนเอง จากทุกฝ่าย เช่นฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิตหรือฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดส่ง ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบัญชีการเงิน และฝ่ายอื่นๆ ซึ่งจะปฏิบัติตามที่เอกสารระบุไว้ หน้าที่คณะทำงานมีดังนี้คือ

- จัดทำเอกสาร ขั้นตอนการทำงาน (Documented Procedure)
- แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตนเอง
- วางแนวทางป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอีก
- จัดทำแบบบันทึกต่าง ๆ (Form) และจัดทำบันทึกคุณภาพ

1.2.4 จัดหาบริษัทที่ปรึกษา ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่ มีธุรกิจที่ซับซ้อน ก็ต้อง

จัดหาผู้เชี่ยวชาญหรือบริษัทที่ปรึกษางาน เพื่อให้คำแนะนำในการจัดทำคู่มือต่าง ๆ ในระบบคุณภาพและเป็น

วิทยากรให้ความรู้แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร ทั้งเป็นที่ปรึกษาในทุก ๆ ด้านในการจัดดำเนินงานเพื่อให้งานไปในทิศทางที่ถูกต้อง ขณะนี้ในประเทศไทยมีบริษัทที่ปรึกษาทางด้านโลจิสติกส์หลายบริษัท ในการเลือกบริษัทที่ปรึกษา ควรให้หลาย ๆ บริษัทพิจารณารายละเอียดต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจดังนี้

- พิจารณาผลงานที่ผ่านมาของบริษัทที่ปรึกษา ว่าทำงานให้กับองค์กรใดบ้างที่ประสบความสำเร็จ
- พิจารณาเรื่องการทำงานร่วมกันระหว่าง QMR กับบริษัทที่ปรึกษาว่าจะเข้ากันได้หรือไม่เพราะทั้งสองฝ่ายจะร่วมงานและปรึกษากันมากที่สุด
- พิจารณาถึงเงื่อนไขและข้อตกลงต่าง ๆ ที่บริษัทที่ปรึกษาเสนอ เช่น ค่าใช้จ่ายและอื่น ๆ

2. เครื่องจักร และสิ่งอำนวยความสะดวก ในการปรับปรุงคุณภาพบริหารด้านโลจิสติกส์จำเป็นต้องมีการลงทุนในระบบอำนวยความสะดวก เช่น อุปกรณ์ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (คอมพิวเตอร์ บาร์โค้ด RFID GPS ฯลฯ) อุปกรณ์ในการจัดเก็บ (ชั้นวางสินค้า พาเลท ระบบอัตโนมัติ ฯลฯ) อุปกรณ์ในการเคลื่อนย้าย (รถฟอร์คลิฟท์ชนิดต่างๆ สายพานลำเลียง ฯลฯ) ยานพาหนะชนิดต่างๆ ซึ่งขึ้นกับความต้องการของแต่ละผู้ประกอบการใน SMEs

3. วัสดุ วัสดุที่จำเป็นในการปรับปรุงคุณภาพบริหารด้านโลจิสติกส์ ส่วนมากก็จะเป็นของใช้สิ้นเปลือง กระดาษ ที่ต้องนำมาจัดทำเอกสาร ค่าแกลงนโยบายคุณภาพ และ วัสดุประสงค์คุณภาพ คู่มือคุณภาพ คู่มือเอกสารขั้นตอนการทำงาน คู่มือวิธีการทำงาน คู่มือเอกสารสนับสนุนต่าง ๆ และบันทึก ซึ่งจะต้องพัฒนาเอกสารเท่าที่จำเป็น

4. การจัดงบประมาณที่ต้องใช้จ่าย องค์กรต้องเตรียมความพร้อมในด้านงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ซึ่งจะใช้เงินมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งต่าง ๆ ของแต่ละฝ่ายในองค์กร

- ความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของแต่ละฝ่ายในองค์กร
- การเลือกใช้บริษัทที่ปรึกษา
- ระยะเวลาและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารคุณภาพ

7.5 ตัวชี้วัดคุณภาพการบริการจากปัจจัยด้านบุคลากร การจัดการ และองค์กร (Quality

Indicators of Human Resource Factors, Management and Organization)

โครงสร้างองค์กร พฤติกรรมพนักงาน (แนวทางในการคิด การตัดสินใจ ฯลฯ) มีปัจจัยที่สำคัญหลายปัจจัย ที่ลูกค้าต้องการผลการดำเนินงานที่จับต้องได้ รวมถึงองค์ประกอบอื่น เช่น การสื่อสาร เกี่ยวกับที่อยู่ โทรศัพท์ เพื่อให้ทราบเวลาที่ใช้ในการหีบสินค้าน้อยที่สุด หลังจากได้รับคำสั่งซื้อจากผู้รับคำสั่งของลูกค้า ซึ่งเป็นบุคคลที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลด้านราคา และเวลา สามารถตัดสินใจว่าต้องใช้เวลาอย่างน้อย

เพียงใด และสามารถแนะนำลูกค้า ถึงแม้บางครั้งไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้ก็ตาม ตัวชี้วัดคุณภาพส่วนนี้รวมถึง

- ความสุภาพ (Politeness)
- ความรวดเร็วของสารสนเทศ (Quick information)
- ความแม่นยำ (Exactness)
- ความน่าเชื่อถือ (Reliability)
- การเสนอแนะ (Advising)
- ความเร็ว และการตัดสินใจที่ดีที่สุด และความยืดหยุ่น (Quick and optimum decision, flexibility) การตอบสนองที่รวดเร็ว ในเรื่องการร้องเรียน (Quick response on complaints)
- พิกัดภาษีที่ยืดหยุ่น (Flexible tariffs)
- ความยืดหยุ่นของราคา (Price elasticity)
- คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Computer, computer network)
- ความสามารถในการสื่อสารอย่างอัตโนมัติ (Telematics)
- การเลือกใช้รถยนต์ และการติดตาม (Trucking & tracing)

การดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมสามารถลดต้นทุนได้ทันที การพิจารณาในการลดต้นทุน ต้องดูงบการเงินทุกประเภท เพราะจะเองงบการเงินมาวิเคราะห์ว่าต้นทุนในกิจกรรมใดสูง กิจกรรมใดขาดประสิทธิภาพ ตั้งแต่กิจกรรมแรกจนถึงกิจกรรมสุดท้าย สังขรณ์ถ้าเรารู้ตัวเลขการเงินชัดเจนอยู่แล้ว การทำตัวเลขให้เป็นบวกจึงไม่ใช่เรื่องยาก การปรับปรุงคุณภาพของบริการโลจิสติกส์ด้านบุคคลากร การจัดการ และองค์กร จึงถือเป็นกลยุทธ์และวิธีการที่สำคัญ ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 7-2

ตารางที่ 7-1 แสดงกลยุทธ์และวิธีการในการพัฒนาขีดความสามารถของบริการ โลจิสติกส์ด้านบุคลากร การจัดการ และองค์กร

| กลยุทธ์ในการพัฒนาขีดความสามารถ | วิธีการในการพัฒนา |
|--------------------------------|---|
| ปัจจัยด้านบุคลากร | <ul style="list-style-type: none"> - การมีภาวะผู้นำ และทัศนคติที่ดี - ระบบผลตอบแทนจูงใจ (Incentive systems) - มีการอบรมพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง - โปรแกรมการพัฒนาบุคลากร - การมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร |
| การจัดการ | <ul style="list-style-type: none"> - มีความรวดเร็วของสารสนเทศ - จัดการข้อมูลด้วยความแม่นยำ - บริหารคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (TQM) |
| องค์กร | <ul style="list-style-type: none"> - มีความน่าเชื่อถือ - การเสนอแนะเพื่อปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง - รวดเร็วในการตัดสินใจที่ดีที่สุด และความยืดหยุ่น - การตอบสนองที่รวดเร็ว ในเรื่องการร้องเรียน - ได้ประโยชน์จากพิกัดภาษี หรือยืดหยุ่น - มีความยืดหยุ่นของราคาสินค้าและบริการ - ประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ - ความสามารถในการสื่อสารอย่างอัตโนมัติ |

7.6 บทสรุป

กลยุทธ์ ในการปรับปรุงคุณภาพของบริการด้านโลจิสติกส์ของ SME's จะสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางธุรกิจของบริษัท ตามทฤษฎีของไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E.Porter) มีกลยุทธ์ที่ใช้ 3 ลักษณะ คือ ความเป็นผู้นำทางต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเฉพาะที่ทำให้ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เพื่อให้การลงมือดำเนินงานในกระบวนการคุณภาพประสบความสำเร็จ มีการจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนตามกลยุทธ์การดำเนินการปรับปรุงคุณภาพโลจิสติกส์ของผู้ให้บริการ SMEs โลจิสติกส์ของไทย เป็น 6 ลำดับ คือ (1) การตรวจประเมินคุณภาพ (2) การให้การศึกษาแก่ผู้บริหาร(3) การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (4) โครงการปรับปรุงคุณภาพ (5) ให้ความรู้พนักงานและ

(2) การให้การศึกษาแก่ผู้บริหาร (3) การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (4) โครงการปรับปรุงคุณภาพ (5) ให้ความรู้พนักงานและ

(6) การดำเนินงานคุณภาพและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องการดำเนินงานในการปรับปรุงคุณภาพของบริการด้านโลจิสติกส์ จำเป็นต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพ เพื่อดำเนินการติดตั้งระบบคุณภาพ ตามข้อกำหนดของมาตรฐานคุณภาพ ซึ่งพนักงานทุกคนในฝ่ายต้องทุ่มเทเพื่อดำเนินการ พัฒนาเอกสารและจัดพิมพ์อย่างชัดเจน พัฒนากลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและมีประสิทธิผล ระบุกระบวนการที่เป็นวิกฤต ทบทวนโครงสร้างการจัดการองค์กร ปลูกเร้าให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ พยายามรวบรวมความต้องการจากลูกค้า วางแผนงานทั้งหมดในระยะเริ่มต้น ตกลงในมาตรฐานของผลงานที่ได้คาดหวังไว้ ลงมือดำเนินการปรับปรุงกระบวนการคุณภาพ วัดผลการดำเนินงานด้านคุณภาพ และผลงานรวมขององค์กร วัดต้นทุนคุณภาพที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ปรับปรุงความต้องการของลูกค้า(อุปสงค์) อย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการยอมรับการทำงานที่เกิดขึ้น จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

ฉะนั้น ถ้า SMEs ต้องการปรับปรุงคุณภาพบริการด้านโลจิสติกส์ของผู้ให้บริการ จะต้องจัดสรรทรัพยากรที่ป้อนเข้าสู่ระบบ คือ (1) ทรัพยากรมนุษย์ ในที่นี้คือบุคลากรที่มีส่วนในการพัฒนาระบบ ประกอบด้วยผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานในฐานะผู้จัดการ โครงการ ผู้บริหารระดับสูงเพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการกลุ่มผู้บริหารโครงการ ผู้ประสานงานคุณภาพหรือตัวแทนฝ่ายบริหาร (QMR) คณะทำงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ (Working Party) ประกอบด้วยคณะบุคคลจากทุกฝ่ายในองค์กร SMEs เช่น ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิตหรือฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดส่ง ฝ่ายบุคคล ฝ่ายบัญชีการเงิน และฝ่ายอื่นๆ

ซึ่งจะปฏิบัติตามที่เอกสารระบุไว้ ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่ มีธุรกิจที่ซับซ้อน ก็ต้องจัดหาผู้เชี่ยวชาญหรือบริษัทที่ปรึกษาภายนอกเพื่อให้คำแนะนำในการจัดทำคู่มือต่างๆ ในระบบคุณภาพและเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง (2) เครื่องจักร และสิ่งอำนวยความสะดวก ในการปรับปรุงคุณภาพบริการด้านโลจิสติกส์ จำเป็นต้องมีการลงทุนในระบบอำนวยความสะดวก เช่น อุปกรณ์ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (คอมพิวเตอร์ บาร์โค้ด RFID GPS ฯลฯ)

อุปกรณ์ในการจัดเก็บ(ชั้นวางสินค้า พาเลท ระบบอัตโนมัติ ฯลฯ) อุปกรณ์ในการเคลื่อนย้าย (รถฟอร์คลิฟท์ชนิดต่างๆ สายพานลำเลียง ฯลฯ) ยานพาหนะชนิดต่างๆ ซึ่งขึ้นกับความต้องการของแต่ละผู้ประกอบการใน SMEs (3) วัสดุที่จำเป็นในการปรับปรุงคุณภาพบริการด้านโลจิสติกส์ ส่วนมากก็จะเป็นของใช้สิ้นเปลือง กระดาษที่ต้องนำมาจัดทำเอกสาร คำแถลงนโยบายคุณภาพ และวัตถุประสงค์คุณภาพ คู่มือคุณภาพ คู่มือเอกสารขั้นตอนการทำงาน คู่มือวิธีการทำงาน คู่มือเอกสารสนับสนุนต่างๆ และบันทึก ซึ่งจะต้องพัฒนาเอกสารเท่าที่จำเป็น

(4) เงินลงทุน องค์กรต้องเตรียมความพร้อมในด้านงบประมาณค่าใช้จ่าย ซึ่งจะใช้เงินมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งที่มีอยู่ในระบบโลจิสติกส์ของบริษัทในปัจจุบัน จากประสบการณ์โดยมากใช้งบประมาณ ประมาณ 3 ล้านบาท เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงาน ที่ปรึกษา การฝึกอบรม การจัดทำ

เอกสาร กิจกรรม TQM/ ISO9001-2000 และการสื่อสาร ซึ่งสามารถสร้างผลประโยชน์ในระยะยาวได้ การประเมินผลคุณภาพบริการด้านโลจิสติกส์ ผลงานการจัดส่ง/ความน่าเชื่อถือและคุณภาพ ความยืดหยุ่น/การตอบสนอง ต้นทุน การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์

กลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพของบริการโลจิสติกส์จากกระบวนการโลจิสติกส์ จะใช้กลยุทธ์และวิธีการปรับปรุงตามกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีอยู่ ได้แก่ การพยากรณ์อุปสงค์ การจัดการสินค้าคงคลัง จัดซื้อและเจรจาต่อรอง การจัดการวัสดุ/การผลิต การจัดการคลังสินค้า การเคลื่อนย้ายสินค้า บรรจุภัณฑ์ การขนส่ง การวางแผนเครือข่าย การคืนสินค้า การจัดการคำสั่งซื้อ การกำจัดของเสีย การสนับสนุนอะไหล่และบริการ การให้บริการลูกค้า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการซัพพลายเชนและสุดท้ายกลยุทธ์และพัฒนาคูณภาพของบริการโลจิสติกส์จาก บุคลากร การจัดการ และองค์กร SMEs

ภาคผนวก
