

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำรางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานของกลุ่มอุตสาหกรรมอิตยาเบอร์ล่า ในประเทศไทย ประกอบไปด้วยเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ ความเป็นมาของกลุ่มอุตสาหกรรมอิตยาเบอร์ ประเทศไทย ประวัติของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้ง 7 เกณฑ์ และ หลักการจัดการห่วงโซ่อุปทานโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มอุตสาหกรรมอิตยาเบอร์ล่า ประเทศไทย และ ประวัติของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)
2. รางวัลคุณภาพแห่งชาติและการบริหารงานคุณภาพตามเกณฑ์การตัดสินของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
3. หลักการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

1. กลุ่มอุตสาหกรรมอิตยาเบอร์ล่า ประเทศไทย และ ประวัติของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)

1.1 ความเป็นมาของกลุ่มอิตยาเบอร์ล่าเบอร์ล่า ประเทศไทย

กลุ่มอิตยาเบอร์ล่า เป็นกลุ่มธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ ของประเทศอินเดียเป็นกลุ่มธุรกิจของตระกูล เบอร์ล่า ที่สืบทอดธุรกิจกันมานานับ 100 ปี มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในประเทศอินเดีย ดำเนินธุรกิจที่หลากหลายโดยมีการแบ่งแยกออกเป็นกลุ่มธุรกิจ คือ กลุ่มธุรกิจปูนซีเมนต์ และปิโตรเคมี กลุ่มธุรกิจเคมี กลุ่มธุรกิจเส้นใยและสิ่งทอ เหล็กกล้า การโรงแรม การโฆษณา โรงพยาบาล และโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น¹ มีบริษัทและโรงงานผลิต จำนวน 85 โรงงาน อยู่ใน 20 ประเทศ อาทิ เช่น ประเทศอินเดีย ลาว อินโดนีเซีย ฟิลิปปิน อียิปต์ แคนาดา ออสเตรเลีย จีน สหรัฐอเมริกา เยอรมัน ยูเครน ฮังการี บราซิล ฝรั่งเศส ลักเซมเบอ สวิตเซอร์แลนด์ มาเลเซีย เกาหลี และประเทศไทย ซึ่งมีโรงงานอยู่ในประเทศไทยทั้งหมด 11 บริษัท แบ่งเป็นกลุ่มธุรกิจเคมี และกลุ่มธุรกิจเส้นใยและ

¹ท่านสามารถเข้าไปศึกษารายละเอียดได้จาก โฮมเพจ www.Aditayabirla.com

สิ่งทอ สถานที่ตั้งโรงงานอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ คือ จังหวัดสระบุรี อ่างทอง อุทัยฯ สมุทรปราการ ระยอง มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ อาคารมหาทุนพลาซ่า ถนนเพลินจิต เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ

1.2 ความเป็นมาของบริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด

บริษัทไทยอคริลิกไฟเบอร์จำกัด จัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจประเภทเส้นใยและสิ่งทอ ของ กลุ่มอุตสาหกรรมอศิตยาเบอร์ล่า ตั้งอยู่เลขที่ 54 หมู่ 5 ต. ตาลเคี้ยว อ. แก่งคอย จ. สระบุรี ก่อตั้งขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2530 และเริ่มทำการผลิตในปี พ.ศ. 2530 ด้วยกำลังการผลิต 14,000 ดันต่อปี ปัจจุบันมี กำลังการผลิต 77,000 ดันต่อปี สายการผลิต บริษัทไทยอคริลิกไฟเบอร์ใช้เทคโนโลยีของ Japan Exlan ประเทศญี่ปุ่น มีพนักงานทั้งหมด 450 คน ไทยอคริลิกไฟเบอร์ได้ชื่อว่าเป็นบริษัทผลิตเส้น ใยอคริลิกที่ทันสมัยที่สุดในโลก เป็นบริษัทผลิตเส้นใยอคริลิกเพียงแห่งเดียวในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีกำลังผลิตต่อสายการผลิตสูงที่สุดในโลก ผลิตภัณฑ์เส้นใยอคริลิกใช้กันอย่างกว้างขวาง ในอุตสาหกรรมสิ่งทอ, ผ้าถักไหมพรม, พรมและอุตสาหกรรมตุ๊กตาขน เส้นใยอคริลิกนำไปใช้ได้ หลายอย่าง เป็นเส้นใยที่ไม่มีอันตรายกับผิวหนัง สามารถนำไปปั่นรวมกับเส้นใยขนสัตว์ , ฝ้ายได้ เป็นอย่างดี บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์มีรูปแบบการบริหารงานโดยทุกคนมีส่วนร่วม และมุ่งเน้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในรูปแบบการทำงานเป็นทีมขององค์กร ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในการ บริหารงาน โครงสร้างองค์กรของบริษัทไทยอคริลิกไฟเบอร์มีลักษณะเป็นแนวราบและการทำงาน เป็นทีม ซึ่งอาศัยความร่วมมือของทุกคนในองค์กรในทุกกระบวนการ แนวความคิดในการดำเนิน กิจกรรม TPM และ TQM ทำให้เป็นองค์กรอุดมคติในรูปแบบ "จากบนลงล่าง - จากล่างขึ้นบน" องค์กรมีการเติบโตในแนวนอน ด้วยทีมงานประเภท Cross – functional ที่มีประสิทธิภาพสูงในทุก ระดับขององค์กร มีการให้อำนาจในการดำเนินโครงการปรับปรุงต่าง ๆ ในทุกกระบวนการ ทำงาน

ปัจจุบัน ผลิตภัณฑ์จาก ไทยอคริลิกไฟเบอร์ ส่งขายภายในประเทศ 43% (ซึ่งมีส่วน แบ่งตลาดภายในประเทศมากกว่า 65%) ผลิตภัณฑ์อีก 57% ส่งขายยังตลาดต่างประเทศในแถบเอเชีย, ยุโรป, ออสเตรเลีย, อเมริกาและแอฟริกา

บริษัทไทยอคริลิกไฟเบอร์ได้รับการประเมินอยู่ในระดับที่ดีมากเมื่อเปรียบเทียบกับ คู่แข่งอื่นๆ ในมุมมองของลูกค้า โดยบริษัทฯ ได้มีการทำการสำรวจระดับความพึงพอใจของ ลูกค้า (Customer satisfaction surveys) จากแบบสำรวจนี้ช่วยในการพิจารณาว่าสิ่งใดสำคัญเป็น อันดับแรกๆ ในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์, การบริการและการสื่อสาร บริษัทฯยังมี ระบบซอฟต์แวร์ที่ช่วยให้มีการส่งมอบผลิตภัณฑ์ได้ตามกำหนด และมีระบบการแยกชนิดผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านคุณภาพเฉพาะของลูกค้าในแต่ละราย บริษัท ฯได้แสดงให้เห็นถึง บทบาทที่สำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย โดยในปี พ.ศ. 2530 ที่โครงการ

ของบริษัทฯได้เริ่มก่อตั้งขึ้นในขณะนั้น ความต้องการเส้นใยของอุตสาหกรรมปั่นด้ายในประเทศไทยมีเพียง 4,000 เมตริกตันต่อปี ต่อมาได้มีการเพิ่มขึ้นเป็น 10 เท่าในปัจจุบันนี้ ด้วยการช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทฯทำให้ลูกค้าสามารถผลิตเส้นด้ายคุณภาพสูงเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ นอกจากนี้ยังทำให้ประเทศไทยถือเป็นหนึ่งในกลุ่มประเทศที่มีการส่งออกสิ่งทอสูงสุดในอเมริกาและยุโรป บริษัทฯได้มีการให้การช่วยเหลือด้านเทคนิคกับโรงงานปั่นด้ายภายในประเทศ และยังได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ของลูกค้าที่จะจำหน่ายให้กับตลาดของลูกค้าชั้นดี

รางวัลแห่งความสำเร็จ

- รางวัล Consistence TPM Commitment Award – Category I จาก สถาบัน Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM) ในปี พ.ศ. 2546
- รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ประจำปี 2545 ซึ่งเป็นบริษัทแรกและบริษัทเดียวที่ได้รับรางวัลในปี 2545
- รางวัลเกียรติยศสูงสุด Deming Prize ปี พ.ศ. 2544 จาก สถาบัน Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) ซึ่งเป็นบริษัทแรกในประเทศไทยและภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และยังเป็นบริษัทอันดับที่ 5 ที่ไม่ได้อยู่ในประเทศญี่ปุ่น ที่ได้รับรางวัลนี้
- รางวัลคุณภาพนานาชาติแห่งเอเชียแปซิฟิกปี พ.ศ. 2545 (International Asia Pacific Quality Award-2002) จากสถาบัน Asia Pacific Quality Award Organization

1.3 ความเป็นมาของบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)

บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) จัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจประเภทเคมี ของกลุ่มอุตสาหกรรมอิติตยาเบอร์ล่า ตั้งอยู่เลขที่ 44 หมู่ 1 ถนนอยุธยา-อ่างทอง ต.โพสะ อ.เมือง จ.อ่างทอง 10400 เป็นโรงงานอุตสาหกรรม ผลิต ผง Carbon ที่ส่วนใหญ่ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตยาง ได้เริ่มจัดตั้งขึ้นในปี 2521 และเริ่มทำการผลิตในปี 2523 ด้วยกำลังการผลิตแรกเริ่ม 16,000 เมตริกตันต่อปี และได้เพิ่มกำลังผลิตขึ้นหลายเท่าตัวโดยการลดคอขวดในขบวนการผลิต (debottlenecking) และปรับปรุงขบวนการการผลิต ปัจจุบันมีกำลังการผลิต 160,000 เมตริกตันต่อปี ในปี 2547 บริษัทเพิ่มกำลังการผลิตอีก 45,000 ตันต่อปี เพื่อสนองความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เพิ่มขึ้นซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเติบโตของอุตสาหกรรมรถยนต์ทั้งในประเทศและทั่วโลก มีพนักงานทั้งหมด 281 คน

บริษัทดำเนินการผลิตภายใต้เครื่องมือ บริหารคุณภาพคือ Hoshin-kanri และ TQM โดยได้นำ BSC- Balance score card มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ

บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค คือการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งมีการทำงานเป็นทีมแบบ ทีมข้ามสายงาน Cross-Functional ซึ่งองค์กรมีความเชื่อมั่นว่าบุคลากรคือทรัพย์สินอันมีค่ามากที่สุดขององค์กร จากเป้าหมายขององค์กรคือต้องการบรรลุ ความเป็นเลิศในระดับโลก (World – Class Excellence) จากรางวัลที่องค์กรได้รับ เป็นเครื่องยืนยันได้ว่าการนำองค์กรสู่(World – Class Excellence) เป็นเรื่องไม่ยากนักและทุกคนมีความเชื่อมั่นในผู้นำองค์กร ซึ่งคำว่าผู้นำ(Leader) นั้น หมายถึงรวมถึงพนักงานทุกคน เพราะผู้นำ คือผู้ที่คิดไปข้างหน้าและ ทำไปข้างหน้า ความเป็นผู้นำ Leadership) ยังแสดงถึงสิ่งที่พูด ที่ทำ ถ้าพูดแล้ว ไม่มีพนักงานร่วมมือในการทำ บริษัทก็ไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งเป็นความเชื่อมั่นของผู้บริหารระดับสูง

รางวัลแห่งความสำเร็จ

- ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประจำปี 2545 และ 2546 (Thailand Quality Class)
- ISO/TS 16949-2002 Certificate โดย BVQI ประเทศไทย
- รางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ประจำปี 2547 โดย พณฯท่านนายกรัฐมนตรี (ดร.ทักษิณ ชินวัตร)
- รางวัลสถานประกอบกิจการดีเด่นด้านสวัสดิการแรงงาน ประจำปี 2547 โดย กระทรวงแรงงานและสวัสดิการ
- บริษัทยังคงรักษาชื่อเสียงและภาพพจน์ของบริษัททั้งในตลาดในและต่างประเทศ โดยได้มีการพัฒนาคุณภาพสินค้า, การบริการ ตลอดจนคิดค้นขบวนการใหม่ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง บริษัทยังคงมุ่งมั่นที่จะมีระบบการจัดการคุณภาพที่ดีขึ้น โดยได้ Japan QC Medal และ International Quality Rating System Level 9 สำหรับระบบ การจัดการที่เป็นเลิศ

2. รางวัลคุณภาพแห่งชาติและหลักเกณฑ์การบริหารงานคุณภาพ ตามเกณฑ์การตัดสินของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการ

พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการ ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และ ผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไป พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่าง ให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลที่มอบให้แก่องค์กรทุกประเภท และทุกขนาดที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ โดยมีเกณฑ์ในการประเมิน 7 หมวด คือ²

- 1) การนำองค์กร หรือ ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus)
- 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and KnowledgeManagement)
- 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus)
- 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management)
- 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results)

ในการบริหารองค์กรนั้นจำเป็นอยู่มากที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีหลักการแนวคิด และเป้าหมายที่ชัดเจนจึงจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และยั่งยืน ฉะนั้น เกณฑ์การตัดสินของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นรางวัลที่ดีว่าอยู่ในระดับมาตรฐาน สามารถเป็นแนวคิด และแนวทางในการบริหารองค์กร ได้ทุก ๆ องค์กรทุกขนาด ทุกประเภท ดังจะเห็นได้จากผู้ที่

² ท่านสามารถเข้าไปศึกษารายละเอียดได้จาก โฮมเพจ www.npi.co.th ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สามารถผ่านเกณฑ์การตัดสิน มีทั้งองค์กรบริหารการศึกษา และองค์กรต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย เกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาตินั้น ครอบคลุมถึงการบริหารงานคุณภาพหลักดังนี้

2.1 การนำองค์กร เป็นการประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการในเรื่อง ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังในผลการดำเนินการอย่างไร รวมไปถึงการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร

2.1.1 การนำองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องค่านิยม และทิศทางขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและผลการดำเนินการขององค์กรที่คาดหวังไว้ ในการกำหนดผลการดำเนินการขององค์กรนั้นผู้นำระดับสูงได้คำนึงถึงการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและความสมดุลของคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังดังกล่าวไปสู่พนักงานทุกคน ผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญ โดยผ่านระบบการนำองค์กร รวมทั้งทำให้มั่นใจว่าการสื่อสารดังกล่าวเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง และมีการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการให้อำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม และความคล่องตัวขององค์กร ผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศอย่างไรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับพนักงาน รวมทั้งผู้นำระดับสูงสร้างบรรยากาศอย่างไรในการเสริมสร้างให้พนักงานทำงานอย่างถูกต้องตามกฎหมายและจริยธรรม มีการสร้างระบบ ธรรมเนียมปฏิบัติ โดย สร้าง ความรับผิดชอบด้านการจัดการต่อการดำเนินการในองค์กร ความรับผิดชอบด้านการเงิน การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ การปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกด้วย ผู้นำระดับสูงยังต้องมีการทบทวนผลการดำเนินการ ระดับความสามารถ ในการแข่งขัน มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน กับเป้าหมายทั้งระยะสั้น และระยะยาวขององค์กร ซึ่งมีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำระดับสูงมีวิธีการอย่างไรในการแปลงผลของการทบทวนดังกล่าวเพื่อมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงทั้งอย่างต่อเนื่องและอย่างก้าวกระโดดเพื่อให้ผลลัพธ์ทางธุรกิจดีขึ้น รวมทั้งเพื่อมาใช้เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม และใช้วิธีการอย่างไรในการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้การดำเนินการมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งอาจรวมถึงการนำไปปฏิบัติกับผู้ส่งมอบและคู่ค้าด้วย นอกจากนี้ แล้วยังมีการประเมินผลการดำเนินงานของผู้นำเอง และยังคง นำผลจากการทบทวนการดำเนินการขององค์กรไปปรับปรุงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขององค์กรและระบบการนำองค์กรอย่างไร

2.1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าองค์กร มีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี โดยองค์กรสามารถแสดงให้เห็นมาตรการที่รับผิดชอบต่อสังคมอย่างไรในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์ หรือบริการ และการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อสังคมให้น่าสนใจกระบวนการ ตัววัด และ

เป้าประสงค์หลักๆ เพื่อให้เป็นไปตามข้อบังคับและกฎหมายที่กำหนดหรือดีกว่า นอกจากนี้แล้ว องค์กรทำอะไรที่จะมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมในธุรกรรมทุกประเภท และในการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ระบุกระบวนการ และตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามว่าองค์กรมีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งองค์กร ในความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น หมายรวมถึงการสนับสนุน และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กร นั้น

2.2. การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรรวมทั้งนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ และวัดผลความคืบหน้าอย่างไร

2.2.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคตอย่างไร โดยมีรายละเอียดคือ

1) กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ องค์กรสามารถบอกได้ว่ามีกระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยรวมอย่างไร อธิบายขั้นตอน ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ และกรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้แล้วการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร จะต้องนำไปจรรายต่าง ดังต่อไปนี้มาประกอบการวางแผนด้วยคือ

- ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและตลาด รวมทั้งโอกาสด้านการตลาด
- สภาพการแข่งขันของธุรกิจและความสามารถขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่นๆ ซึ่งอาจมีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการดำเนินงานขององค์กร
- จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งรวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

2) **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นคืออะไร ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ องค์กรได้ให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร อย่างไร

2.2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์กรสามารถแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการอย่างไร สรุปแผนปฏิบัติการและตัววัดหรือดัชนีชี้วัดหลักของผลการดำเนินการ

ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้คาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรตามตัววัดหรือดัชนีชี้วัดดังกล่าว องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์หลัก รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติได้สำเร็จ แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในผลิตภัณฑ์และบริการ ลูกค้าและตลาดขององค์กร องค์กรจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรทำอะไรจึงจะมั่นใจได้ว่าระบบการประเมินแผนปฏิบัติการโดยรวมสามารถเสริมให้ทั้งองค์กรมุ่งไปในแนวทางเดียวกันได้ และครอบคลุมหน่วยงานหลักรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

2.3 การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด

2.3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและการตลาด องค์กรจะต้องกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาดอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังตรงกับความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ นอกจากนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการกำหนดหรือเลือกลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (Market Segment) และนำข้อมูลเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าของคู่แข่ง ลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่พึงมีในอนาคต มาประกอบการพิจารณาคำย

นอกจากนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการ และความคาดหวังหลักๆ (ให้หมายรวมถึง คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ) ของลูกค้าและเรื่องสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจในการซื้อของ ลูกค้า ในการหาความต้องการนั้นองค์กรมีวิธีการที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า หรือกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันอย่างไร องค์กรดำเนินการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าเก่ารวมถึงข้อมูลการตลาดหรือการขาย ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีและการรักษาลูกค้า การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ได้ลูกค้าเพิ่มหรือเสียลูกค้าไป และข้อร้องเรียนจากลูกค้า องค์กรดำเนินการอย่างไรในการใช้ความรู้นี้ไปผลักดันการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการตลาด และปรับปรุงกระบวนการรวมถึงการพัฒนาด้านอื่นๆของธุรกิจ

2.3.2 ความสัมพันธ์ของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรจะต้องมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์อย่างไรเพื่อให้ได้ลูกค้า เพื่อตอบสนองความคาดหวังและสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้เพิ่มความภักดีและกลับมาซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการซ้ำ และให้ลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี พร้อมกันนั้นองค์กรจะต้องแสดงให้เห็นว่ามีกลไกหลักๆ ที่ลูกค้าสามารถใช้ในการขอข้อมูล ทำธุรกรรม และร้องเรียนต่อองค์กรได้ องค์กรกำหนดวิธีปฏิบัติที่สำคัญในการ

ติดต่อกับลูกค้าในแต่ละรูปแบบการติดต่อของลูกค้าด้วยวิธีไหน และสามารถ ขึ้นชั้นได้ว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสายการติดต่อกับลูกค้าทุกคนได้ปฏิบัติตามวิธีดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

องค์กรจะต้องแสดงให้เห็นว่ามีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างไร องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อร้องเรียนเหล่านั้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงองค์กร โดยรวมและของคู่ค้า พร้อมกันนี้องค์กรจะต้องมีแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และช่องทางที่ลูกค้าติดต่อองค์กรทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจ อยู่เสมออีกด้วย

การประเมินความพึงพอใจให้กับลูกค้า องค์กรจะต้องมีวิธีการในการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า และสามารถบอกได้ว่าวิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มลูกค้า องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการวัดดังกล่าวจะได้ข้อมูลซึ่งนำไปใช้เพื่อทำให้ลูกค้าประทับใจ (Exceeding Customers Expectations) ได้มาซึ่งธุรกิจในอนาคต และได้รับการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี องค์กรใช้ข้อมูลจากความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามข้อมูลจากลูกค้าในเรื่องของผลิตภัณฑ์ การบริการ และคุณภาพของการทำธุรกรรมเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงที และนำไปใช้ดำเนินการได้ต่อไป องค์กรจะต้องมีวิธีการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลด้านความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรเปรียบเทียบกับความพึงพอใจต่อคู่แข่งและ/หรือใช้เกณฑ์เปรียบเทียบกับอุตสาหกรรม ทันต่อความต้องการและทิศทางของธุรกิจอยู่เสมอ

2.4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ องค์กรสามารถแสดงให้เห็นว่ามีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องกัน และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร โดย องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ทำให้สอดคล้อง และนำข้อมูลและสารสนเทศมาบูรณาการเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้ ในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กรและนวัตกรรม ในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญและทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์และนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานนั้นองค์กรมีวิธีการวิเคราะห์เพื่อช่วยผู้นำระดับสูงในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวมในเรื่องใดบ้าง องค์กรมีการวิเคราะห์เพื่อช่วยผู้นำระดับสูงในการประเมินผลการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวมในเรื่องใดบ้าง และมีวิธี

สื่อสารผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ ในระดับองค์กรไปสู่กลุ่มงานและระดับปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการสารสนเทศและความรู้ องค์กรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่พนักงาน ผู้ส่งมอบและลูกค้า และลูกค้าต้องการนั้นมีคุณภาพและพร้อมใช้งาน ให้อธิบายว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ และทำอย่างไร เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งาน และทำอย่างไรให้พนักงาน ผู้ส่งมอบและลูกค้า และลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้นอกจากนั้นองค์กรต้องมั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย

ความรู้ขององค์กร องค์กรจัดการความรู้ขององค์กรอย่างไร เพื่อให้บรรลุผลดังนี้

- 1) การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของพนักงาน
- 2) การถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และลูกค้า
- 3) การแสวงหา(Identification)
- 4) การถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ระหว่างกัน

2.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการชี้ให้เห็นถึงระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจในองค์กร ช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร รวมทั้งความใส่ใจในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะโน้มนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของพนักงานและองค์กร โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

ระบบงาน สามารถอธิบายว่างานและภาระงานขององค์กร การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนเกื้อหนุนให้พนักงานและองค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร ซึ่งหมายถึงองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดและบริหารงานและภาระงานของพนักงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การให้อำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม และวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีหลากหลายและสามารถนำความหลากหลายมาใช้ประโยชน์ในองค์กรได้ ซึ่งหมายรวมถึงการที่องค์กรจะต้องมีวิธีที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างผู้ที่อยู่ต่างหน่วยงาน ต่างหน้าที่ และต่างสถานที่ การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน

2.6 การจัดการกระบวนการ

กระบวนการที่สร้างคุณค่า เป็นการให้มีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการหลัก โดยจะต้องมีการพัฒนาการออกแบบ การผลิต ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการออกแบบ

ระบบการจัดการ ออกแบบการดำเนินงาน กระบวนการสนับสนุน มีการออกแบบกระบวนการสนับสนุนหลักในองค์กรเพื่อตอบสนองลูกค้าภายใน ซึ่งกระบวนการสนับสนุน ได้แก่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายสาธารณูปโภค

การจัดการกระบวนการเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศนั้นแบ่งเป็น กระบวนการหลัก (Core Process) กระบวนการสนับสนุน (Supporting Process) และกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) กระบวนการที่มีการดำเนินงานอย่างสัมพันธ์และสอดคล้องกันเป็นโครงข่าย โดยมีการจัดการการไหลของชิ้นงาน (Material Flow) และการไหลของข้อมูล (Information Flow) ที่เหมาะสม ก็จะเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ในทุกกระบวนการจะต้องมีการกำหนดขอบเขต และความต้องการที่สำคัญของกระบวนการ (Key Process Requirement) ซึ่งโดยทั่วไปอยู่ในกรอบของ คุณภาพ (Quality) หรือความพึงพอใจของลูกค้า ต้นทุน (Cost) ที่ทำให้สามารถแข่งขันได้ กำลังการผลิตหรือการให้บริการได้ของกระบวนการ (Capacity) และการส่งมอบ (Delivery) ที่ถูกต้อง ครบถ้วนและรวดเร็ว

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติแบ่งชนิดของกระบวนการ ตามบทบาทหน้าที่ต่อความสำเร็จขององค์กรได้ 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

2.6.1 กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Process) หรือกระบวนการหลัก (Core Process) คือ กระบวนการหลักในการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่มีส่วนโดยตรงในการสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้า ได้แก่ กระบวนการออกแบบ กระบวนการผลิตหรือบริการ กระบวนการส่งมอบ กระบวนการขายและการตลาด ทั้งนี้ กระบวนการหลักอาจมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับขอบเขตในการดำเนินการ และลักษณะของธุรกิจ

2.6.2 กระบวนการสนับสนุน (Support Process) คือกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้กระบวนการหลักสามารถสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการที่สูงสุดแก่ลูกค้า โดยมีกระบวนการสำคัญๆ ดังนี้

- ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระบบการจัดหา จัดซื้อ การควบคุมต้นทุน ที่คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ
- การจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ระบบงาน การพัฒนาและสร้างความพึงพอใจเพื่อให้พนักงาน “อยากอยู่ อยากทำ และอยากคิด”

- การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน ได้แก่ ระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ระบบ Management Information System (MIS) และระบบการสื่อสารภายในองค์กร
- การพัฒนาเทคโนโลยี และการออกแบบ ได้แก่ การสร้างลักษณะ เฉพาะ สำหรับผลิตภัณฑ์ ช่วยให้สามารถพัฒนาสินค้าได้อย่างรวดเร็ว

2.6.3 กระบวนการธุรกิจ (Business Process) คือ กระบวนการที่ไม่เกี่ยวข้องกับ การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการโดยตรง แต่เป็นการผลักดันหรือสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกโดย มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงความสำเร็จของธุรกิจ กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการ สร้างนวัตกรรม (Innovation) การได้มาซึ่งเทคโนโลยี (Technology Acquisition) การจัดการ สารสนเทศและความรู้ (Information and Knowledge Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบ (Supplier Partnering) การจัดหาจาก ภายนอก (Outsourcing) การรวบรวมกิจการ (Merger and Acquisition) การขยายธุรกิจสู่ตลาดโลก (Global Expansion) การบริหารโครงการ (project Management) รวมทั้งการขายหรือการตลาด (Sale and Marketing) ที่เป็นกิจกรรมนอกเหนือจากที่บริษัททำเอง

2.7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Result)

เป็นวิธีการตรวจสอบผลลัพธ์ทางธุรกิจว่าดำเนินงานไปได้ตรงตามเป้าหมาย และ ความคาดหวังหรือไม่ รวมทั้งหาสาเหตุที่ทำให้ไม่ได้อย่างที่คาดหวังเพื่อนำมาวิเคราะห์และหนทาง ในการปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นจึงนำไปดำเนินงาน และหาดัชนีชี้วัดหรือตัววัดเพื่อวัดผลการ ดำเนินงานขององค์กรโดยมี

2.7.1 ผลด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Focus Result) โดยจะต้องคำนึงถึง ความพึงพอใจของลูกค้าปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งการวัดความพึงพอใจของลูกค้าจะวัดทุกกลุ่มของ ลูกค้า และอาจนำผลการวัดดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

2.7.2 ผลด้านการเงินและการตลาด (Financial and Market Result) โดยสามารถ แสดงผลลัพธ์ทางการเงินและการตลาดในแต่ละส่วนงานและสามารถนำมาเปรียบเทียบได้

2.7.3 ผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Result) พิจารณา ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้

3. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน Supply Chain Management

จากคำนิยามเบื้องต้น จะเห็นได้ว่าขอบเขตการพิจารณาของการจัดการโซ่อุปทาน ขยายขอบเขตออกไปจนครอบคลุมทั่วถึงตลอดระบบอุตสาหกรรม ซึ่งกว้างกว่าการพิจารณาเพียงเฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น³

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เป็นการประยุกต์ปรัชญา การดำเนินงานลอจิสติกส์ที่ขยายขอบข่ายจากระดับภายในองค์กร ไปสู่ระดับระหว่างองค์กรในระบบการผลิต

ครอบคลุมทั่วทั้ง ด้านต้นน้ำ (Upstream) และปลายน้ำ (Downstream) ของระบบการผลิต ซึ่งจะหมายถึง ผู้จัดส่งวัตถุดิบและผู้กระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้ายตามลำดับ โดยที่ยังคงต้องอาศัยการสื่อสารข้อมูลการบริหารงาน และการดำเนินงานที่สอดคล้องประสานกันระหว่างองค์กร เป็นปัจจัยสนับสนุนให้การดำเนินงานตลอดทั้งโซ่อุปทาน (Supply Chain) สามารถบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญคือ สายสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Business Relationship) จะเป็นสิ่งที่สร้างความไว้วางใจ (Trust) ต่อกันซึ่งจะช่วยให้ 2 C คือ 1. การสื่อสาร (Communication) 2. การดำเนินงานที่ประสานกัน (Coordination) สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยที่ผลได้ที่เกิดขึ้นควรจะเกิดขึ้นกับทุก ๆ หน่วยในโซ่อุปทานนั้น อันจะเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการดำเนินการร่วมกันในระดับกลยุทธ์ในระยะยาว การที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพและความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจใด ๆ นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีระบบในการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ภายในโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญตัวหนึ่ง ที่ครอบคลุมทั้งระบบ เช่นการจัดการวัตถุดิบคงคลัง การจัดการข้อมูล การวางแผนการผลิตเพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นต้น สิ่งสำคัญที่การจัดการโซ่อุปทานทำให้เกิดขึ้นคือการตอบสนองโดยตรงต่อความต้องการของลูกค้าตามปัจจัยทั้งด้านเวลา ต้นทุน และการจัดส่ง

ปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน มีดังนี้

- การจัดการด้านบุคลากร
- ระบบสนับสนุนการปฏิบัติการ
- การกำหนดเป้าหมายด้านบริการลูกค้า
- อัตราการตอบสนองคำสั่งซื้อ

ตัวชี้วัด และระบบการชี้วัด ของการดำเนินการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน ตัวชี้วัดนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับการอธิบาย (Description) และการทำให้ง่ายของระบบที่มีความซับซ้อน การ

³ จากหนังสือ ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน โดย ดร. วิทยา สุหฤทธดำรง

เปลี่ยนแปลง ของผลลัพธ์จากกระบวนการในช่วงเวลาหนึ่งสามารถสังเกตการณ์ได้จากการเปรียบเทียบตัวชี้วัด นอกจากการเปรียบเทียบค่าต่างๆ ของตัวชี้วัดในเวลาที่แตกต่างกันแล้ว ตัวชี้วัดเหล่านี้ยังถูกใช้เปรียบเทียบการปฏิบัติการที่เหมือนกัน ณ จุดหนึ่งของเวลา คุณสมบัติหนึ่งของตัวชี้วัดเหล่านี้คือ จะเป็นตัวชี้แจ้งการปฏิบัติการค่อนข้างสูงยิ่งไปกว่านั้นตัวชี้วัดเหล่านี้มีคุณลักษณะเชิงหน้าที่ ดังนี้

- สารสนเทศ (Information) จุดหมายหลัก คือเพื่อจะรายงานผู้บริหารในคุณลักษณะที่ตัวชี้วัดสามารถใช้เปรียบเทียบกับค่ามาตรฐานหรือค่าเป้าหมาย
- ตัวบังคับ (Steering) ตัวชี้วัดเป็นฐานของการตั้งค่าเป้าหมาย เป้าหมายเหล่านี้จะเป็นตัวชี้นำทางของกระบวนการที่ถูกพิจารณาเพื่อที่จะบรรลุค่าผลลัพธ์ที่ต้องการนั้น
- ตัวควบคุม (Control) ตัวชี้วัดจะเป็นสิ่งที่เหมาะที่สุด สำหรับการควบคุมดูแลการปฏิบัติการและกระบวนการ

ตัววัดสมรรถนะหลักของโซ่อุปทาน เครื่องมือที่มีประโยชน์ในการวิเคราะห์โซ่อุปทานก็คือ SCOR-Model การประยุกต์ตัวชี้วัดใน SCOR-Model ซึ่งได้ถูกกำหนดไว้หลายเกณฑ์ การวัดสำหรับสมรรถนะของโซ่อุปทานโดยเริ่มจากภาพรวมจนถึงลงลึกในรายละเอียดของระดับปฏิบัติการ ตัวชี้วัดชั้นพื้นฐานที่ใช้อธิบายโซ่อุปทานที่ SCOR-Model ใช้ในระดับสูงสุดจะถูกแสดงในรูปของตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicator : KPI)

ประสิทธิภาพของโซ่อุปทานกับความสามารถในการแข่งขัน ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรม สามารถบรรลุชัยชนะในการแข่งขันนั้นไม่เพียงแต่ต้องมีผลิตภัณฑ์ตรงความต้องการของลูกค้าเท่านั้น อีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือ ความรวดเร็วในการนำเสนอผลิตภัณฑ์สู่ตลาด (Time to Market) อันจะทำให้องค์กรสามารถสร้างโอกาสในการขายได้ก่อนคู่แข่งรายอื่น และเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อองค์กรได้

ทั้งนี้การที่องค์กร จะเกิดความสามารถในการแข่งขันเช่นนี้ได้จะต้องมีความสามารถในการจัดการกระบวนการแกนหลัก (Core Process) ของการดำเนินงานในระบบอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเชิงต้นทุนเหนือคู่แข่ง กระบวนการแกนหลักดังกล่าวจะประกอบด้วยกระบวนการสำคัญคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์การพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบ การจัดการด้านคำสั่งซื้อและการบริหารลูกค้าในการจัดการโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องพยายามเชื่อมโยงองค์ประกอบของแต่ละกระบวนการ ให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันซึ่งระบบการบริหารข้อมูลสารสนเทศ จะมีบทบาทเข้ามาในส่วนนี้ในการที่จะทำให้เกิดความสามารถในการสอดคล้อง การ

ดำเนินงานของโซ่อุปทานอย่างทั่วถึง (Visibility Throughout the Pipeline) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อ จะเป็นกระบวนการที่สำคัญและจะขับเคลื่อนการดำเนินงานของโซ่อุปทาน ให้ความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ในกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อจะประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญคือ

- การรับคำสั่งซื้อ (Order Entry)
- การจัดการคำสั่งซื้อ (Order Management)
- การสั่งผลิตและการจัดส่ง (Factory Order/Shipment Processing)

ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของหน้าที่การจัดซื้อ (Strategic Purchasing) การจัดซื้อ เป็นส่วนที่เชื่อมต่อการปฏิบัติงานระหว่างผู้จัดส่งวัตถุดิบและการดำเนินงานของระบบการผลิตในองค์กร การจัดซื้อจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติ ที่สอดคล้องประสานกันต่อเป้าหมายของกลยุทธ์การดำเนินงานโดยรวมขององค์กร นอกจากนี้การจัดซื้อยังเป็นช่องทางที่องค์กรจะได้รับรู้ข้อมูลสำคัญต่าง ๆ เช่น แหล่งวัตถุดิบหรือผู้จัดส่งวัตถุดิบรายใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรม แนวโน้มของตลาดและอุตสาหกรรมที่ดำเนินงานอยู่ เป็นต้น การที่จะสามารถสร้างผลประโยชน์ในการจัดซื้อได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนมุมมองต่อการจัดการหน้าที่การจัดซื้อใหม่ โดยที่ต้องมีการวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ของหน้าที่การจัดซื้อให้สอดคล้องกับการจัดการโซ่อุปทานดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดซื้อ

2. วัตถุดิบตรงตามต้องการ
3. ในปริมาณที่ถูกต้อง
4. ณ เวลาที่เหมาะสม
5. จัดส่งไปยังสถานที่ ตามที่ต้องการ
6. จากแหล่งจัดส่งที่ถูกต้องเหมาะสม
7. ด้วยค่าบริการที่ถูกต้อง
8. ด้วยราคการจัดซื้อที่ถูกต้องเหมาะสม

ซึ่งจากวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นสามารถแปรเป็นหลักในการปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้

1. จัดหาวัตถุดิบ อุปกรณ์และการบริการอย่างครบครันต่อเนื่องเพื่อป้อนสู่ส่วนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร
2. พยายามรักษาระดับการลงทุนในสินค้าคงคลัง และความสูญเสียเปล่าจากการเก็บรักษาให้มีค่าน้อยที่สุด

3. การพยายามรักษาระดับให้อยู่ในมาตรฐาน โดยมีต้นทุนในการจัดหาที่เหมาะสม
4. การค้นหาหรือพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบ ที่มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะส่งผลดีในการจัดหาวัตถุดิบในระยะยาว
5. ทำการกำหนดมาตรฐานสำหรับวัตถุดิบต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ ที่สามารถใช้วัตถุดิบเหล่านี้ร่วมกันได้และให้สามารถลดจำนวนสินค้าคงคลังลงจากการที่มีจำนวนชิ้นส่วนที่น้อย และลดต้นทุนการจัดการด้านคลังสินค้าลงได้ นอกจากนี้ยังส่งผลให้สามารถลดต้นทุนการจัดซื้อวัตถุดิบได้ อันเนื่องจากการเพิ่มปริมาณการสั่งซื้อมากขึ้น
6. การพยายามเลือกซื้อวัตถุดิบ และการบริการในระดับราคาที่ดีที่สุด โดยครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ ในการจัดหา คือ การบริการคุณภาพของวัตถุดิบ ปริมาณวัตถุดิบที่ความต้องการ และข้อมูลในการจัดส่ง
7. การพัฒนาตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร ในหน้าที่การจัดการซื้อให้เป็นหน้าที่ ที่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนผลิตภัณฑ์ และการดำเนินการโดยรวมขององค์กรได้
8. การปฏิบัติงานการจัดซื้อให้เกิดความสอดคล้อง ต่อส่วนงานอื่น ๆ โดยอาศัยการสื่อสารและการประสานงานภายในองค์กร อันจะทำให้สามารถกำหนดแผนการทำงาน ให้สนับสนุนการปฏิบัติที่เกิดประสิทธิภาพโดยรวมได้ดี
9. การติดตามควบคุมต้นทุนดำเนินงาน การจัดซื้อ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้สามารถสู่เป้าหมายของหน้าที่การจัดซื้อขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้

การจัดซื้อในลักษณะทันเวลาพอดี (Just – In- Time Purchasing)

แนวคิดการจัดการว่าอุปทานจะเห็นได้ว่าเป้าหมายสำคัญหนึ่ง คือการมุ่งลดปริมาณสินค้าคงคลังในระบบการผลิตโดยรวม ซึ่งจะต้องอาศัยแนวทางการจัดการการผลิตที่เปลี่ยนไปจากเดิม ที่มุ่งผลิตเป็นสินค้าคงคลังรอจำหน่าย (Build-to-stock) มาเป็นการผลิตเมื่อมีความต้องการ (Make-to-order) ทำให้ระบบการผลิตต่าง ๆ มีแนวทางการจัดการผลิต ปรับไปสู่ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just-In-Time: JIT) และส่งผลให้การจัดการ การจัดซื้อต้องปรับแนวทางให้สอดคล้องกับ JIT ไปเป็นการจัดซื้อในลักษณะทันเวลาพอดี (JIT Purchasing) ซึ่งจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดมุ่งสู่การจัดการที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของระบบการผลิตมากที่สุด ปัจจัยดังกล่าวคือคุณภาพ การขนส่ง ผู้จัดส่งวัตถุดิบและปริมาณการจัดส่ง ซึ่งจะถูกพิจารณาควบคู่ไปกับต้นทุนการจัดซื้อด้วย ลักษณะของการจัดการ JIT Purchasing ดังต่อไปนี้

1. คุณภาพ (Quality)

- ผู้จัดซื้อจะกำหนดคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ขั้นต่ำสุดให้แก่ผู้จัดส่งวัตถุดิบ
- ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะพยายามดำเนินงานให้บรรลุถึงข้อกำหนดด้านคุณภาพที่กำหนดไว้
- ฝ่ายประกันคุณภาพ ของทั้งผู้ซื้อ และผู้จัดส่งวัตถุดิบจะประสานการทำงานอย่างใกล้ชิด
- จะวางระบบการควบคุมคุณภาพในการผลิต โดยอาศัยแนวทางการควบคุมคุณภาพของกระบวนการผลิต มากกว่าการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์

2. การขนส่ง (Transportation)

- ผู้บริหารการจัดซื้อจะวางกำหนดการขนส่ง และควบคุมการขนส่งอย่างใกล้ชิดเท่าที่เป็นไปได้

3. ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier)

- มีผู้จำนวนผู้จัดส่งวัตถุดิบน้อยราย แต่จะดำเนินการประสานการทำงานกันอย่างใกล้ชิด
- มีการสร้างสายสัมพันธ์ทางธุรกิจระยะยาวต่อกัน
- มีการเปิดการประมูลการจัดส่งวัตถุดิบน้อยครั้ง เนื่องจากจะอาศัยการดำเนินงานจากกลุ่มผู้จัดส่ง วัตถุดิบที่มีอยู่เป็นหลัก

4. ปริมาณการจัดซื้อ (Quantity)

- ผู้จัดส่งวัตถุดิบเหล่านี้จะถูกสนับสนุนให้ขายขอบข่ายการดำเนินงาน JIT Purchasing ไปสู่ผู้จัดส่งวัตถุดิบของตนเองเช่นกัน
- มีการจัดส่งวัตถุดิบบ่อยครั้งและต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยมีปริมาณการจัดส่งเป็นล็อต เล็ก ๆ ที่มีปริมาณกำหนดแน่นอน และส่งผลให้มีจำนวนการผลิตต่อล็อตที่น้อยลง
- มีการทำสัญญาการจัดซื้อที่เป็นระยะเวลายาวนาน
- จะพยายามจัดการการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันการขาดแคลนวัตถุดิบ หรือมีวัตถุดิบเกินจำเป็น

จากลักษณะโดยรวมของการจัดการ การจัดซื้อแบบทันเวลาพอดี (Just – In -Time Purchasing) จะเห็นได้ว่าจะต้องอาศัยความสามารถในการจัดการของผู้จัดส่งวัตถุดิบ ที่จะสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของโซ่อุปทานโดยรวมได้ ผู้จัดส่งวัตถุดิบที่มีการดำเนินงานร่วมกับองค์กรจะต้องมีการปรับปรุงในบางส่วน หรือในผู้จัดส่งวัตถุดิบรายใหม่ที่มีความสามารถในการดำเนินงานในบางส่วนได้ดี แต่บางส่วนอาจยังต้องปรับปรุง จึงจะสามารถมีศักยภาพในการเป็นผู้จัดส่งวัตถุดิบที่ดีต่อโซ่อุปทานได้

จากส่งเหล่านี้ ทำให้บทบาทที่สำคัญหนึ่งของหน้าที่การจัดซื้อ คือ การจัดการด้านการพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier Development) ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญ ในการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของเราในอนาคตต่อไปเช่นกัน การพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบจะครอบคลุมกระบวนการในการสืบหาผู้จัดส่งวัตถุดิบจากแหล่งต่าง ๆ การประเมินศักยภาพในการดำเนินการและการจัดการในด้านต่าง ๆ ของผู้จัดส่งวัตถุดิบการร่วมมือ และแลกเปลี่ยนข้อมูลในการดำเนินการร่วมมือกันในแผนงานและข้อมูลด้านเทคนิคของผลิตภัณฑ์ โดยอาศัยการตรวจสอบกระบวนการการผลิต การเยี่ยมชมขั้นตอนการผลิตของกันและกัน ซึ่งจะเป็นแนวทางให้เข้าใจซึ่งกันและกัน และยังสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันอีกด้วย

การจัดการสินค้าคงคลัง

การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง และส่วนที่ควรจะต้องติดตามและควบคุมให้เหมาะสม อันจะส่งผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรได้เช่นกัน

เหตุผลที่เราต้องมีสินค้าคงคลังในระบบ จะเห็นได้ว่าในสภาพแวดล้อมการดำเนินงานเราจะพบปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบทำให้การดำเนินงาน และการบริการลูกค้าไม่บรรลุเป้าหมายหรือเกิดอุปสรรค ดังเช่น การจัดส่งวัตถุดิบที่ล่าช้าจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ ปัญหาเครื่องจักรขัดข้อง หรือปริมาณความต้องการสินค้าของลูกค้ามีเพิ่มขึ้น เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแต่เป็นความเสี่ยงในการดำเนินงานที่จะส่งผลต่อการบริหารลูกค้า และจะนำไปสู่ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถทำการบริการได้ในระดับที่ลูกค้าพอใจ ดังเช่น การเร่งรัดการจัดสินค้าให้แก่ลูกค้าหลังจากที่ล่าช้ากว่ากำหนดการเดิม หรืออาจจะต้องเสียโอกาสในการขายสินค้าไปเลยก็ได้ ถ้าต้องใช้เวลาในการจัดเตรียมสินค้าดังที่ลูกค้าต้องการ เหตุผลต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผลักดันให้ระบบการผลิตจำเป็นต้องมีสินค้าคงคลังในปริมาณหนึ่ง อันจะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยไม่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรกำหนดระดับ

สินค้าคงคลังในระดับที่สูงแม้ว่าจะทำให้เราสามารถตอบสนอง ความต้องการได้ดีแต่ก็จะส่งผลให้ ต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนสูงเช่นกัน แต่ถ้าองค์กรกำหนดให้มีสินค้าคงคลังที่ต่ำกว่าที่ควรก็อาจเกิด ปัญหาได้ ดังนั้น องค์กรจึงควรที่จะกำหนด การจัดการสินค้าคงคลังให้เหมาะสมกับสถานะของปัจจัย ต่าง ๆ คือ

ประเภทของสินค้าคงคลัง

ประเภทของสินค้าคงคลัง ที่ช่วยป้องกันความเสี่ยงจากการดำเนินงานในลักษณะต่าง ๆ มี 5 ประเภทหลัก คือ

1. สินค้าคงคลังเพื่อรองรับความต้องการตามวัฏจักร และความต้องการในช่วงเวลาปกติ (Cycle/ Regular Stock) เป็นการสำรองสินค้า เพื่อรองรับความต้องการในช่วงเวลาหนึ่ง ให้พอเพียงกับความต้องการของลูกค้าจนจะถึงเวลาที่จะได้รับสินค้าอีกครั้ง
2. สินค้าที่อยู่ระหว่างการขนส่ง (In-transit) ซึ่งอยู่ในระยะต่าง ๆ ของเส้นทางการขนส่ง จากผู้จัดส่งวัตถุดิบมายังโรงงานผลิตและในอีกมุมหนึ่งจากการขนส่งจากโรงงานเราไปยังลูกค้า
3. สินค้าที่อยู่ในระหว่างกระบวนการผลิตภายในกระบวนการผลิตโรงงาน (Work-in-process Inventory)
4. สินค้าคงคลังสำรอง (Safety Stock) เป็นสินค้าคงคลังสำรองที่มีไว้ เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากความแปรเปลี่ยนไปในการจัดส่งจากผู้จัดส่งวัตถุดิบหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้า
5. สินค้าคงคลังสำรองเพิ่มเติม สำหรับกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน (Buffer Stock) เป็นสินค้าคงคลังสำรอง ที่มีไว้เพื่อแก้ปัญหาความแตกต่างหรือความแปรผันของกำลังการผลิตกระบวนการ ที่ต่อเนื่องกันอันเป็นจุดที่เป็นคอขวดของกระบวนการผลิต ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการที่เป็นคอขวดนี้ทำการผลิตเต็มกำลัง เพื่อสำรองผลผลิตสำหรับป้อนให้กระบวนการถัดไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการสำรองในรูป Buffer Stock

กระบวนการผลิตเป็นหัวใจของการจัดการโซ่อุปทาน

การผลิตเป็นกิจกรรมสำคัญกิจกรรมหนึ่งสำหรับระบบโซ่อุปทาน เนื่องจากเป็นส่วนที่จะนำข้อกำหนดความต้องการของลูกค้ามาแปรเปลี่ยนให้กลายเป็นสินค้าและบริการเพื่อนำเสนอ และสนองตอบต่อความต้องการ หรืออาจกล่าวได้ว่าการผลิตเป็นส่วนที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดหาวัตถุดิบ และการนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่อลูกค้าอย่างตรงความต้องการ และนอกจากนี้การผลิตยังถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ที่เคลื่อนที่ผ่านไป และในด้านการดำเนินงานก็ จะเห็นได้ว่า กิจกรรมการผลิตต้องอาศัยการสนับสนุนเชื่อมโยงจากส่วนต่าง ๆ มากมาย การ

ประสานงานความร่วมมือจากส่วนต่าง ๆ ของระบบจึงเป็นสิ่งจำเป็นและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการผลิตอีกด้วย

การจัดการคลังสินค้า

กิจกรรมในหน้าที่การจัดการคลังสินค้า

ในการปฏิบัติงานการจัดการคลังสินค้า จะมีหน้าที่การปฏิบัติงาน 2 ส่วน ที่จะเกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานการจัดการคลังสินค้า คือ การจัดเก็บรักษาสินค้าคงคลัง และการขนถ่ายสินค้าคงคลังโดยมีกิจกรรมพื้นฐานของคลังสินค้า คือ

1. **การเก็บรักษาสินค้า** ถือได้ว่าเป็นกิจกรรมสำคัญของการจัดตั้งคลังสินค้า ทั้งนี้ ช่วงระยะเวลาที่สินค้าจะถูกเก็บรักษาขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดเก็บ ถ้าสินค้าถูกจัดเก็บเพื่อรอการแปรรูปตามธรรมชาติ ของกระบวนการก็อาจใช้เวลาเก็บที่ยาวนาน แต่ถ้าสินค้าถูกจัดเก็บ เพื่อรอการจัดส่งไปยังปลายทางก็จะมีช่วงระยะเวลาในการจัดเก็บรักษาที่ไม่ยาวนานนัก ปัจจัยด้านระยะเวลาี้จะมีผลต่อปริมาณ และการจัดวางพื้นที่เพื่อสำรองให้เพียงพอต่อเป้าหมายการใช้งานที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก

2. **การรวบรวมสินค้าก่อนจัดส่ง** เนื่องจากการจัดส่งในปริมาณมากจะช่วยให้ต้นทุนการขนส่งต่อหน่วยลดลงได้ ดังนั้นองค์กรจึงใช้คลังสินค้าเป็นที่รวบรวมการขนส่งสินค้าต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียวสำหรับลูกค้ารายต่าง ๆ แล้วทำการจัดส่งพร้อมกัน อันจะทำให้สามารถลดจำนวนครั้งของการจัดส่ง ส่งผลให้สามารถลดต้นทุนรวมและต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยสินค้าในด้าน การขนส่งได้

3. **การแยกประเภทสินค้าก่อนจัดส่ง** ในกรณีสินค้าเดียวกัน แต่ต้องจัดส่งไปยังลูกค้าปลายทางหลายราย คลังสินค้าจะเป็นสถานที่ที่องค์กรทำการแยกส่งสินค้า ที่เราได้รับมาจากแหล่งผลิตหนึ่ง ออกเป็นส่วนต่าง ๆ ตามปริมาณความต้องการของลูกค้าแต่ละรายและทำการจัดส่งต่อไป

4. **การรวบรวมสินค้า** คลังสินค้าจะเป็นสถานที่สำหรับ การรวบรวมสินค้ารายการต่าง ๆ ให้ครบตามรายการความต้องการของลูกค้าในแต่ละราย เพื่อทำการจัดส่งต่อไป

ระบบข้อมูลการจัดการคลังสินค้า องค์กรประกอบในการจัดการคลังสินค้าที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง คือ ระบบข้อมูลการจัดการคลังสินค้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เราสามารถติดตามควบคุมการปฏิบัติงานคลังสินค้าให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลดังเป้าหมายที่กำหนดไว้ ข้อมูลที่สำคัญในการจัดการคลังสินค้าประกอบด้วย

- จำนวนรายการสินค้าที่เก็บรักษา (Stock Keeping Units :SKUS)
- มูลค่าสินค้าคงคลังในแต่ละรายการ

- ปริมาณสินค้าที่อยู่ในคลังสินค้า ตามหน่วยวัดต่าง ๆ เช่น จำนวนคำสั่งซื้อ จำนวน บรรจุภัณฑ์ กล่อง ชิ้น ฯลฯ
- ระยะเวลารอบการจัดการคำสั่งซื้อของคลังสินค้า
- จำนวนบุคลากรและการจัดการที่เกี่ยวข้องในสินค้านั้น

นอกจากนี้แล้ว องค์กรอาจจะต้องติดตามรวบรวมข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติม ที่เป็นข้อมูลแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของการปฏิบัติงานในคลังสินค้าได้แก่

- อัตราการเกิดสินค้าที่เสียหาย
- อัตราการหมุนเวียนของสินค้าในคลัง
- ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

ข้อมูลเพิ่มเติมเหล่านี้จะเป็นดัชนีที่ช่วยประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมของคลังสินค้าได้ในรอบเวลาการปฏิบัติงานรอบหนึ่งได้ นอกจากนี้แล้วข้อมูลในระดับการปฏิบัติงานของแต่ละรายการสินค้า ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะสนับสนุน การปฏิบัติงานคลังสินค้าให้เกิดประสิทธิภาพได้ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้เราละเอียดที่เพียงพอในการติดตามประเมินการปฏิบัติงานเช่นกัน ข้อมูลดังกล่าวประกอบไปด้วย

- รายละเอียดทางกายภาพของสินค้า เช่น ขนาด น้ำหนักปริมาตรและลักษณะการเก็บรักษาที่ต้องการสำหรับสินค้าแต่ละรายการ
- ข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานการดำเนินการเกี่ยวกับสินค้านั้น เช่น ปริมาณการบรรจุต่อภาชนะบรรจุ
- ข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดเก็บสินค้า เช่น ปริมาตรเก็บรักษามากที่สุดสำหรับพื้นที่หนึ่ง ๆ จำนวนชั้นที่วางซ้อนกันได้มากที่สุดขนาดพื้นที่เก็บรักษาที่ต้องการ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะทำให้เราประเมินประสิทธิภาพการใช้พื้นที่คลังสินค้าได้
- ลำดับชั้นความสำคัญในการเก็บรักษาสำหรับสินค้านั้น เช่น ระดับความสำคัญตามการจัดแบ่งประเภทสินค้าคงคลังแบบ ABC การระบุพื้นที่สำหรับเก็บรักษาเฉพาะ ข้อมูลนี้อาจใช้สำหรับการจัดเก็บหรือค้นหา โดยตรงสำหรับสินค้านั้น ๆ
- ปริมาณการหมุนเวียนสำหรับสินค้านั้น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นปริมาณความต้องการในสินค้านั้น ๆ และ ประสิทธิภาพของการใช้พื้นที่ในคลังสินค้า โดยอาจเปรียบเทียบสัดส่วนต่อปริมาณโดยรวมของสินค้าที่จัดเก็บและเคลื่อนย้ายในช่วงเวลาที่ผ่านมา

การกระจายสินค้า

การกระจายสินค้า (Distribution) ถือได้ว่าเป็นเส้นทางนำคุณค่าสู่ลูกค้ามีความสำคัญคือ การเคลื่อนที่ของตัววัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ จะต้องอาศัยการจัดการด้านการกระจายสินค้า ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้การปฏิบัติงานของระบบเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้ จึงอาจกล่าวได้ว่าการกระจายสินค้า เป็นส่วนที่เชื่อมต่อระหว่างองค์กรต่อลูกค้าในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ บริการและคุณค่าสู่ลูกค้า โดยที่ยังคงยึดคือเป้าหมายด้านต้นทุนที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน และการครอบคลุมทั่วถึงต่อลูกค้า

ในการจัดการกระจายสินค้า เราต้องอาศัยการพิจารณาในภาพรวมของระบบลอจิสติกส์ ในด้านเครือข่ายการปฏิบัติงาน ในระบบการจัดการกระจายสินค้า จะต้องอาศัยการกำหนด คลังสินค้าต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน เป็นระบบการกระจายสินค้า เพื่อตอบสนอง เป้าหมาย และในสภาพการแข่งขันที่ธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญอยู่นั้น การนำเสนอคุณค่าต่อลูกค้า หรือ องค์กรธุรกิจควร จะได้รับการพิจารณาความสำคัญในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ จะเกิดได้จากการจัดการกระจายสินค้าที่ดี การกำหนดกลยุทธ์การจัดการกระจายสินค้าขององค์กร อาจจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบกับ การปฏิบัติงานของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรืออาจพิจารณาปรับเปลี่ยนและประยุกต์ การดำเนินงานจากอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่ใกล้เคียงมาเป็นแนวทางในการวางแผนขององค์กร และสิ่งที่สำคัญก็คือ องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ลูกค้าให้ความสนใจ และเป็นปัจจัยที่ลูกค้าจะพิจารณาผลการปฏิบัติงานขององค์กรเรา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายการจัดการกระจายสินค้าเช่นกัน

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

องค์ประกอบของการจัดการระบบห่วงโซ่อุปทานและระบบลอจิสติกส์ในส่วนต่าง ๆ อันประกอบด้วย การบริหารสินค้าคงคลัง การจัดซื้อ การผลิต การจัดการคลังสินค้า การจัดการกระจายสินค้า และ การบริการลูกค้า ในการจัดการส่วนต่างๆ ในแต่ละส่วนนั้นจะต้องมีการตัดสินใจในการดำเนินงาน โดยมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องจากส่วนต่าง ๆ เป็นสิ่งจำเป็นมาสนับสนุนการพิจารณาแนวทางในการตัดสินใจขององค์กร

ระบบข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกกล่าวถึง และมีการใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน คือ อินเทอร์เน็ต (Internet) เข้ามาประยุกต์ใช้โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงและพัฒนาห่วงโซ่อุปทานขององค์กรให้มีการดำเนินงานที่สะดวก คล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น จากห่วงโซ่อุปทาน และ อินเทอร์เน็ต ซึ่ง

เราสามารถนำหลักการของทั้ง 2 คำนี้มาสร้างความสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการของโซ่อุปทานขององค์กรให้บรรลุประสิทธิผลสูงสุด

คุณลักษณะของข้อมูลสารสนเทศ

คุณลักษณะของข้อมูลสารสนเทศในการจัดการที่ควรมี สามารถกล่าวสรุปได้ดังนี้

- มีความเกี่ยวข้องกับสิ่งที่พิจารณา (Relevant)
- มีความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy)
- มีความครบถ้วนสมบูรณ์ (Completeness)
- มีความทันสมัยต่อสถานการณ์ (Current)
- มีต้นทุนในการได้มาที่ประหยัด (Economical)

คุณลักษณะดังกล่าว จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยเทคโนโลยีด้านข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ความก้าวหน้าของ เทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลและอุปกรณ์พ่วงต่อต่างๆ ในปัจจุบันได้ส่งผลให้องค์กรมีต้นทุนในการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศที่ต่ำลง แต่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นกล่าวคือ อันเป็นปัจจัยส่งเสริมให้การประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นเช่นกัน

การสร้างคุณค่าผ่านการจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์ มีหลาย ๆ บริษัทได้แสดงให้เห็นถึงพลังของกลยุทธ์โซ่อุปทานที่ได้นำไปใช้เพื่อเพิ่มคุณค่าแก่ผู้ถือหุ้น ในทฤษฎี ของคุณค่ากล่าวไว้ว่าเพื่อที่จะเพิ่มมูลค่าของบริษัท รายรับที่เป็นเงินสดจะต้องเพิ่มไปในส่วนที่เกินจากต้นทุนของเงินลงทุนในแบบยั่งยืน อาจกล่าวได้ว่าโซ่อุปทานที่มีผลโดยตรงต่อความสามารถในการทำกำไรและเงินลงทุน การบริการลูกค้าที่ได้ปรับปรุงแล้ว และการมีพร้อมของผลิตภัณฑ์จะผลักดันการเจริญเติบโตของรายได้ ในขณะที่การดำเนินงานลอจิสติกส์ที่ประสิทธิภาพจะสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างมหาศาลการดำเนินงานด้วยขนาดที่พอเหมาะและมีเวลานำที่สั้น (Short Lead Time) สามารถลดสินค้าคงคลังและความต้องการเงินทุนหมุนเวียนในขณะที่การหาจุดที่เหมาะสมที่สุดของโครงข่าย (Network Optimization) และการจัดหาภายนอก (Outsourcing) สามารถลดความต้องการทรัพย์สินทางกายภาพ และจำนวนเงินลงทุนที่คงที่ได้ มีหลักฐานมากมายกล่าวถึงผลกระทบของโซ่อุปทานต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัท แสดงออกมาให้เห็นว่าบริษัทต่าง ๆ ต้องพัฒนา และนำเอาสมรรถนะของกลยุทธ์โซ่อุปทานมาใช้เพื่อที่จะให้ครบตามเป้าวัตถุประสงค์ผลการปฏิบัติงานแบบพหุ ในขณะที่การตอบสนองต่อตลาดและความแม่นยำในการจัดส่งเป็นเรื่องสำคัญที่สุดสำหรับการวัดผลตอบแทนการลงทุน จากการวิเคราะห์การสำรวจจะเห็นว่ามีความสามารถหลัก 4 อย่างของโซ่อุปทานที่มีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน คือการ

จัดส่งอย่างรวดเร็ว ความน่าเชื่อถือ การตอบสนองต่อตลาดเป้าหมายและต้นทุนการกระจายสินค้า ดังนั้นเพื่อให้ความมั่นใจในมูลค่าของผู้ถือหุ้นแล้ว บริษัทหรือหน่วยธุรกิจต้องเริ่มที่จะสร้างกลยุทธ์ที่จับเอาศักยภาพอันเต็มไปด้วยผลกำไรที่เกี่ยวพันกับโซ่อุปทาน การปฏิบัติเช่นนี้ต้องการที่จะมีกรอบการทำงานที่เป็นระบบและมีโครงสร้างรองรับ เพื่อทางเลือกต่างๆ ของกลยุทธ์ของโซ่อุปทานสามารถที่จะถูกเลือกและถูกประเมินได้