

บทที่ 6

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ การศึกษาห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมกระดาษกรณีศึกษา:กลุ่มธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ เครือ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ” เป็นการศึกษเกี่ยวกับ การเชื่อมโยงภายในของห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมกระดาษของประเทศไทย

ส่วนที่ 1 สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่าผู้เกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่อุปทานในกลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษจำเป็นต้องมีพันธมิตรที่ดีและรวมกลุ่มเป็นกลุ่มอุตสาหกรรม (Cluster) ซึ่งเป็นการให้เกิดโอกาสในการร่วมมือและได้รับข่าวสารข้อมูลร่วมกัน จะช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับห่วงโซ่อุปทาน คู่ค้าที่ไว้วางใจกันได้ มีการวางแผนการผลิตร่วมกัน โดยใช้ข้อมูลเดียวกัน ซึ่งเป็นเป้าหมายของการบริหารห่วงโซ่อุปทาน แต่กระบวนการดังกล่าว ไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยง่ายในธุรกิจจริง ดังนั้นการปรับตัวของผู้ประกอบการ ไปสู่การทำธุรกิจแบบครบวงจร ตั้งแต่การผลิตเยื่อกระดาษ จนกระทั่งเป็นกระดาษอุตสาหกรรม หรือ กระดาษพิมพ์เขียน เพื่อที่จะบริหารห่วงโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งกระบวนการ ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถ วิเคราะห์อุปสงค์ (Demand) และบริหารอุปทาน (Supply) โดยอาศัย เทคโนโลยีการเชื่อมต่อของโครงข่ายข้อมูลข่าวสาร เพื่อถ่ายทอดข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมกระดาษ การประเมินปัจจัยทางเศรษฐกิจ รวมทั้งนโยบายของภาครัฐ ประกอบกัน การที่กลุ่มธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ของ SCG มีนโยบายผลิตกระดาษแบบครบวงจร จัดจำหน่ายกระดาษให้กับ กลุ่มลูกค้าทั่วไป และ กลุ่มบริษัทในเครือ ซึ่งมีระบบห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์สนับสนุนอยู่ ก่อให้เกิด การไหลของข้อมูล (Information Flow) ที่มีประสิทธิภาพ จากลูกค้า ส่งผ่านมายังโรงงานผลิตกระดาษ และ โรงงานผลิตเยื่อกระดาษ ตามลำดับ เพื่อใช้วางแผนจัดการ ตามกระบวนการผลิตของโรงงาน การบริหารวัตถุดิบ ส่งผลให้สามารถลดความผันผวนที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ (Bluewhip Effect) ลดปริมาณสินค้าคงคลัง และผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น

สำหรับในส่วนของกลุ่มธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ของ SCG เองนั้น ได้มีการปรับปรุงคุณภาพในการดำเนินงานในห่วงโซ่อุปทานในหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ว่า จะเป็น ผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier) ฝ่ายผลิต ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายจัดส่งสินค้า ซึ่งแต่ละหน่วยงานล้วนต้องมี ข้อมูลเดียวกันในการทำงานร่วมกัน ซึ่งมีปัญหาในแต่ละหน่วยงานต่าง ๆ กัน อาทิเช่น ปัญหา ต้นทุนในการเก็บและขนถ่ายสินค้าในคลังเก็บสินค้าสูง ปัญหาการผูกขาดของผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier) ปัญหาการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าไม่ได้เนื่องจากสินค้าไม่มีในคลังสินค้า หรือ ไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้เนื่องจากไม่มีรถขนส่งเพียงพอ ซึ่งทางบริษัทเองได้ตระหนักถึงปัญหาและ ได้จัดการแก้ไขปัญหาดังกล่าวทางห่วงโซ่อุปทานเหล่านี้ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจ ของลูกค้าสูงสุด

6.2 ข้อเสนอแนะ

แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารห่วงโซ่อุปทาน ในอุตสาหกรรมกระดาษ ควร พิจารณาภาพรวมของทั้งวงจรกระดาษ เนื่องจากมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับ อุตสาหกรรมกระดาษอุตสาหกรรม และ กระดาษพิมพ์เขียน รวมทั้ง อุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ การ รวมกลุ่มทางการค้า กำหนดหลักการดำเนินงาน และ เป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ในทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้อง และดึงภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกันสูงสุดในทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ในห่วงโซ่อุปทาน จะสามารถสร้างความแข็งแกร่งให้กับอุตสาหกรรมกระดาษ และช่วยแก้ปัญหา ระยะยาว การจัดทำแผนการปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน ของอุตสาหกรรม กระดาษ ควรมีขั้นตอนดังนี้

6.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารในอุตสาหกรรมกระดาษ

1) ผู้บริหารควรมีการปรับปรุงและพัฒนาความพร้อมด้านต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ด้าน ทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการจัดอบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อ เป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรพร้อมไปกับการพัฒนาขององค์กร ส่วนด้านกระบวนการนั้น ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นตลอดเวลา และด้านเทคโนโลยี ควรมีการปรับปรุงด้านเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพเพื่อ สนับสนุนการใช้กลยุทธ์ขององค์กรทั้งทางด้าน เทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้ง

เทคโนโลยีสนับสนุนต่างๆ สำหรับการพัฒนาความร่วมมือขององค์กรให้มีศักยภาพสูงขึ้น และรองรับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และกลยุทธ์อื่น ๆ ขององค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมของอุตสาหกรรมสูงสุด

2) ผู้บริหารอุตสาหกรรมกระดาษ ควรศึกษาหาความรู้ และติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน และสามารถแข่งขันได้เองนั้น เนื่องจากถ้าผู้บริหารมีความรู้ด้านการบริหารห่วงโซ่อุปทานไม่เพียงพอ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างล่าช้า ซึ่งการพัฒนาองค์กรจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องเริ่มจากการพัฒนาผู้ประกอบการขององค์กรนั้น ๆ เสียก่อน จึงจะส่งผลให้การพัฒนาองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3) อุตสาหกรรมกระดาษควรมีการปรับตัว และจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การเชื่อมโยงและการร่วมมือระหว่างองค์กรเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

4) อุตสาหกรรมกระดาษควรมีการปรับตัวเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวตั้งแต่ภายใน คือ ทำอย่างไรระบบการผลิต ขององค์กรจึงจะมีความยืดหยุ่นมากที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีทำงานที่เร็วขึ้นมีความว่องไวและคล่องตัวมากขึ้น เวลานำ (Lead Time) ของการผลิตลดลง และส่งมอบสินค้าทันเวลา จะเห็นว่าองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว มีจุดประสงค์หลักเพื่อตอบสนอง Chain ที่อยู่ถัดไปจากองค์กรของเราได้อย่างรวดเร็ว และทุกคนในห่วงโซ่อุปทานต้องทำงานร่วมกัน

6.2.2 ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐบาลเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมกระดาษ

จากวิสัยทัศน์การเป็นจะเป็นที่หนึ่งในอาเซียนทางด้านอุตสาหกรรมกระดาษที่มีมาตรฐานสากล ตั้งแต่อุตสาหกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

การที่จะบรรลุถึงวิสัยทัศน์นี้ได้จะต้องมีกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ ดังนี้ มุมมองทางด้านการตลาด ด้านเพิ่มประสิทธิภาพอุตสาหกรรมกระดาษ ด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมกระดาษ

1) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาการด้านการตลาด

- ส่งเสริมการใช้บรรจุภัณฑ์กระดาษในสินค้าอุตสาหกรรม
- ศึกษาตลาดที่มีศักยภาพเพิ่มเติมทั้งในประเทศ และ ต่างประเทศ

- ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์และสิ่งพิมพ์ให้สามารถแข่งขันได้กับต่างประเทศ
 - ส่งเสริมการสร้างภาพลักษณ์และการรับรู้ ในระดับประเทศ และ ระดับต่าง ๆ ว่าประเทศไทย การเป็นศูนย์กลางการผลิตกระดาษที่มีคุณภาพในภูมิภาค
- 2) กลยุทธ์ด้านเพิ่มประสิทธิภาพอุตสาหกรรมกระดาษ
- ส่งเสริมการรวมกลุ่มเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน
 - ให้การศึกษาในด้านโลจิสติกส์ เพื่อลดต้นทุนของอุตสาหกรรมกระดาษ
 - ส่งเสริมให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมกระดาษ
 - ส่งเสริมให้เกิดการเพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรมด้านการดำเนินงานและบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน ให้ได้มาตรฐานสากล
 - ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อภาคอุตสาหกรรมกระดาษ
- 3) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมกระดาษ
- มีการให้ความรู้ และทราบถึงการพัฒนาเทคโนโลยีการจัดการการบริหาร หรือการผลิต ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกระดาษอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - มีการวางแผน และการพัฒนาอุตสาหกรรมกระดาษที่ครบวงจร และอุตสาหกรรมสนับสนุน รวมทั้งอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ
 - ส่งเสริมให้เกิดการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมกระดาษ อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ และอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์
 - ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ให้เทียบเท่าระดับสากล

การบรรลุวิสัยทัศน์การเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมกระดาษ ในภูมิภาคอาเซียน จะต้องมีการพัฒนาประเทศให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมความต้องการสื่อสารสิ่งพิมพ์ และบรรจุภัณฑ์ ที่สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศ ได้แก่ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ก็จะส่งผลต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ การส่งเสริมการเป็นศูนย์กลางการพิมพ์ ก็จะต้องมีการส่งเสริมการเติบโตของตลาดส่งออกด้านสิ่งพิมพ์ อีกทั้งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มีการสร้างการจดจำของตราสินค้า โดยการ

ประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการตลาดระดับประเทศ โดยความร่วมมือกับผู้ประกอบการทั้งระบบ ตั้งแต่ อุตสาหกรรมกระดาษ บรรจุภัณฑ์ โรงพิมพ์

ในการที่จะรองรับการเติบโตของตลาด จำเป็นต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพของภาคอุตสาหกรรม สำหรับกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของอุตสาหกรรม ต้องมีการบริหารห่วงโซ่อุปทาน

