

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการแข่งขันทางด้านภาคธุรกิจความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นการดำเนินธุรกิจจึงต้องแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร การพัฒนาศักยภาพทางโลจิสติกส์ (Logistics) จึงเป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร การประสาน การดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นการสร้างคุณค่า (Value) โดยการนำสินค้าจากต้นกำเนิดไปสู่สถานที่ ซึ่งมีความต้องการด้วยรูปแบบการขนส่ง ระยะเวลา คุณภาพ และปริมาณที่ถูกต้องและไม่เสียหาย และที่สำคัญจะต้องมีต้นทุนการดำเนินงานที่สามารถแข่งขันได้

ฉะนั้นการขาดการประสานระหว่างกันและกันแล้วก็ยากที่จะพัฒนาระบบโลจิสติกส์ (Logistics System) ขององค์กรได้ เวลาที่เราพูดถึงเรื่องของขั้นตอนการเกิดมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ส่วนใหญ่พูดกันในเรื่องของการผลิตสินค้าแต่ละจริง ๆ แล้วโลจิสติกส์ (Logistics) เป็นการบริการ (Service) อย่างหนึ่ง ซึ่งถ้ามีการประสานงานที่ดีจะกลายเป็นสายส่งที่มีมูลค่ามาก ๆ ช่วยทำให้กระบวนการทางธุรกิจสามารถไหลลื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเจริญเติบโตขององค์กรโดยตรง ก็คือ ปัจจัยในด้านต้นทุน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านต้นทุนการขนส่ง การผลิต การเก็บสินค้า การส่งสินค้า และต้นทุนด้านอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งต้นทุนจะต้องมีการควบคุมให้ดี เนื่องจากต้นทุนทั้งหมดนี้จะสร้างกำไรให้ได้มากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับการจัดการกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในบริษัทนั่นเอง เพราะกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในบริษัทนั้น ทางบริษัทสามารถที่จะควบคุมเองได้ ซึ่งถ้าเราจะควบคุม หรือลดต้นทุนที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุให้เกิดต้นทุนที่มากเกินไป เราจำเป็นต้องมีการนำกลยุทธ์ทางด้านโลจิสติกส์ (Logistics) เข้ามาช่วย

อย่างไรก็ตามเรายังไม่สามารถลดต้นทุนในระยะยาวให้กับธุรกิจได้ เนื่องจากธุรกิจส่วนใหญ่มักจะประสบกับปัญหาต่าง ๆ คือ การรวบรวมวัตถุดิบจากแหล่งผลิต และการกระจายสินค้า ความล่าช้าในการขนส่ง คุณภาพสินค้าลดลงเมื่อถึงมือผู้ซื้อที่ปลายทาง ความพึงพอใจของผู้บริโภค (Customer Satisfaction) อยู่ในระดับที่ต่ำลง ดังนั้นธุรกิจต่าง ๆ จึงแสวงหาเครื่องมือในการบริหารจัดการต่าง ๆ มาใช้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของธุรกิจ และก็พบว่าเครื่องมือในการบริหารจัดการที่กำลังเป็นที่สนใจของธุรกิจทั้งหลาย ได้แก่ การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) และการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management) ซึ่งจะเป็น

ตัวช่วยในการวางแผน สนับสนุน การควบคุมการไหลของกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) รวมทั้งการเก็บรักษาสินค้าจากจุดเริ่มต้น ไปสู่จุดสุดท้าย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ

องค์ประกอบที่กิจกรรมโลจิสติกส์เข้าไปมีบทบาทนั้น จะเริ่มต้นจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Suppliers) ไปสู่การผลิต (Manufacturing) ผ่านไปยังผู้กระจายสินค้า (Distributors) ซึ่งไปยังลูกค้า (Customers) ในวงจรกิจกรรมเหล่านี้จะทำให้เกิดมูลค่าที่เพิ่มขึ้นในตัวผลิตภัณฑ์นั้น ๆ (Added Values) เมื่อมีการเคลื่อนย้ายจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง ดังนั้นระบบการจัดการโลจิสติกส์จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนที่ของวัตถุและข้อมูล และมีการสร้างมูลค่าเพิ่มเข้าไปในวัตถุที่เคลื่อนที่ ซึ่งการแข่งขันในโลกปัจจุบัน โลจิสติกส์จะมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น ในการรองรับการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน และได้กลายเป็นกิจกรรมสำคัญในด้านการสนับสนุนการขายเสมือนเป็นสินค้าและบริการในโลกการค้ายุคปัจจุบันอีกด้วย

กรณีตัวอย่างกลยุทธ์ความเป็นเลิศทางด้านการปฏิบัติการที่บริษัทเดลต์คอมพิวเตอร์นำมาใช้ ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของการผลิตและการค้าปลีกของคอมพิวเตอร์ในสหรัฐอเมริกา กลยุทธ์ที่ใช้โซ่อุปทานนี้มุ่งเน้นไปในเรื่องของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการลดค่าใช้จ่ายรวมในการจัดส่งสินค้าและการให้บริการที่ดีกว่า หลักของกลยุทธ์นี้ก็คือ การสร้างผลประโยชน์จากการบริหารการไหลของวัตถุดิบและข้อมูลต่าง ๆ จากผู้ผลิตวัตถุดิบไปยังผู้ผลิตสินค้า จนถึงลูกค้าและผู้ที่เป็นลูกค้าของลูกค้า ด้วยการผลักดันให้การบริหารภายในของเดลต์มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการร่วมมือกันระหว่างองค์กรต่าง ๆ ที่อยู่ในโซ่อุปทาน (สาธิต พะเนียงทอง, 2548)

สำหรับอุตสาหกรรมประเภทกระดาษลูกฟูกก็เป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง ปัจจัยตัวหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันทางด้านธุรกิจที่นอกเหนือจากคุณภาพ ก็คือ ในเรื่องของต้นทุน (Costs) ท่ามกลางสภาวะปัจจุบันที่วัตถุดิบมีราคาเพิ่มมากขึ้น ราคาขนส่งสูงขึ้นกว่าในอดีตเป็นจำนวนมาก อาทิ การขึ้นราคาของค่าน้ำมัน “ต้นทุนที่มีทิศทางโดยรวมเพิ่มขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากน้ำมันและค่าไฟแล้ว ยังคงเป็นปัญหาของวัตถุดิบที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ทั้งเหล็ก พลาสติก สินแร่ต่าง ๆ เป็นต้น” (สมาคมไทยโลจิสติกส์และการผลิต, 2547) ด้วยเหตุนี้เองย่อมส่งผลทำให้สินค้าที่ผลิตออกมามีราคาสูงตามเช่นกัน ในทางกลับกันเมื่อสินค้านี้มีราคาเพิ่มมากขึ้น ความต้องการสินค้าก็เริ่มลดน้อยลง ในบางครั้งอาจทำให้ลูกค้าหันไปซื้อสินค้าจากบริษัทอื่น ซึ่งเป็นผลกระทบเสียหายมากในเชิงธุรกิจ ทำให้บริษัทผู้ผลิตต้องเริ่มหันกลับมามองตัวเอง เพื่อที่ว่าจะทำอย่างไรถึงจะสามารถรักษารฐานลูกค้าเดิมได้และยังสามารถหาลูกค้าเจ้าใหม่ได้ กลยุทธ์ที่สามารถแข่งขันกันทางธุรกิจได้นั้น ก็ต้องสู้ทั้งในเรื่องของคุณภาพ (Quality) ของสินค้า

ราคา (Price) และบริการ (Service) ด้วยเหตุผลนี้เองที่ทำให้บริษัทผู้ผลิตกระดาษลูกฟูกเริ่มให้ความสนใจในแง่ของการจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management) การพัฒนาประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของคุณภาพของตัวสินค้า (Quality of Product) ต้นทุนรวม (Total Cost) ประสิทธิภาพทางการขนส่ง (Efficiency of Transport) และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ปัจจัยเหล่านี้เป็นผลกระทบโดยตรงต่อการแข่งขันกันระหว่างธุรกิจ ดังนั้นหากเราสามารถศึกษาและเห็นภาพโดยรวมภายในองค์กรเราเอง ก็จะทำให้เราได้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริง แล้วดำเนินการแก้ไขปัญหาที่พบได้ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงต่อไปให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดการด้านโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นจริงของฝ่ายผลิตของบริษัทอุตสาหกรรมผลิตกระดาษลูกฟูก และกล่องกระดาษลูกฟูก
2. เพื่อศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับระดับประสิทธิภาพของแผนกต่าง ๆ ของฝ่ายผลิตของบริษัทอุตสาหกรรมผลิตกระดาษลูกฟูก และกล่องกระดาษลูกฟูก

ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษารวมการไหลของกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งหมดและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตการณ์การปฏิบัติงาน สัมภาษณ์ และจดบันทึกค่าสถิติต่าง ๆ ในแต่ละกิจกรรมที่เกิดขึ้นตั้งแต่ต้นทาง (Upstream) ในการรับสินค้าและวัตถุดิบ จนถึงปลายทาง (Downstream) ที่นำสินค้าขึ้นรถเพื่อไปส่งยังลูกค้าปลายทาง แล้วนำข้อมูลที่ได้นั้นมาทำการวิเคราะห์และหาแนวทางด้านการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management) มาประยุกต์ใช้ในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับทางบริษัท ซึ่งแนวทางในการวิเคราะห์นั้น เราจะใช้วิธี Quick Scan ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจะแบ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 เขียนกระบวนการ (Process) การทำงานของบริษัท เพื่อแสดงให้เห็นถึงการไหลของข้อมูลและวัตถุดิบ (Information Flow and Material Flow) กระบวนการทำงาน (Work in Process) และการประสานงาน (Coordinate) กันตั้งแต่เริ่มต้นในการรับส่งสินค้าจนถึงการส่งสินค้า

ขั้นที่ 2 ออกแบบสอบถามและสัมภาษณ์บุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจะเป็นดังนี้

- 2.1 การออกแบบสอบถาม (Questionnaire)
- 2.2 การสัมภาษณ์ (Interview)

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการออกแบบสอบถามและสัมภาษณ์ ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลจะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจากการรวบรวมข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์และศึกษากระบวนการทำงานของบริษัทแห่งนี้ในเชิงพรรณนา

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ประมวลผลเพื่อหาค่าทางสถิติและนำค่าที่ได้นั้นมาทำการสรุปผลการวิเคราะห์ในเชิงสถิติ เพื่อให้เห็นภาพรวมด้านการจัดการระบบโลจิสติกส์ (Logistics Management) ของบริษัทอุตสาหกรรมประเภทกระดาษลูกฟูก

ขั้นที่ 4 อภิปรายผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

ขั้นที่ 5 สรุปและเสนอแนะแนวทางการจัดการระบบ โลจิสติกส์ที่เหมาะสมให้กับบริษัท อุตสาหกรรมประเภทกระดาษลูกฟูก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบันของระบบการจัดการทางด้านโลจิสติกส์ของบริษัทฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมประเภทกระดาษลูกฟูก และกล่องกระดาษลูกฟูก
2. ได้ทราบทัศนคติเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพของแผนกต่าง ๆ ของฝ่ายผลิตของบริษัท อุตสาหกรรมผลิตกระดาษลูกฟูก และกล่องกระดาษลูกฟูก
3. ได้ความรู้ที่เหมาะสมเกี่ยวกับระบบการจัดการ โลจิสติกส์สำหรับฝ่ายผลิตใน อุตสาหกรรมการผลิตกระดาษลูกฟูก และกล่องกระดาษลูกฟูก

ขอบเขตของการวิจัย

การในงานวิจัยครั้งนี้ จะทำการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพ (Efficiency) ของระบบการจัดการ โลจิสติกส์ (Logistics Management System) ที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของบริษัทอุตสาหกรรมประเภทกระดาษลูกฟูกแห่งหนึ่ง โดยเริ่มศึกษาตั้งแต่ขั้นตอนการรับวัตถุดิบเข้ามาภายในโรงงาน จนกระทั่งผลิตสินค้าเสร็จขนขึ้นรถเพื่อรอเตรียมส่งสินค้าไปยังลูกค้าปลายทาง ซึ่งขอบเขตของการศึกษาตามแผนผังขององค์กรจะจำกัดอยู่ในส่วนของฝ่ายผลิตเท่านั้น

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. เนื่องจากบริษัทที่ผู้วิจัยเข้าไปทำการศึกษาไม่ประสงค์ให้เปิดเผยนามของบริษัท ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ชื่อเป็นบริษัทอุตสาหกรรมประเภทกระดาษลูกฟูกแห่งหนึ่ง
2. ในการสอบถามและสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องนั้นจะต้องใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์เป็นเวลานานเนื่องจากจะต้องมีการนัดล่วงหน้าก่อน
3. เนื่องจากผู้วิจัยสามารถเข้าไปศึกษาได้เพียงสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ทำให้ถูกจำกัดในเรื่องของระยะเวลาในการศึกษาและวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) หมายถึง การเชื่อมโยงกระบวนการต่าง ๆ ของแต่ละกระบวนการให้ประสานกันตั้งแต่การออกแบบสินค้า การสั่งซื้อ การผลิต การจัดเก็บ ไปจนถึงการส่งมอบระหว่างธุรกิจหนึ่งไปยังธุรกิจหนึ่ง ตลอดทั้งต้นน้ำไปถึงปลายน้ำ เพื่อให้ได้สินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ทั้งในเรื่องของคุณภาพ ราคา เวลา สถานที่และอื่น ๆ
2. การจัดการจัดการโลจิสติกส์ (Logistics Management) หมายถึง กระบวนการในการวางแผน ดำเนินการ และควบคุมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเคลื่อนย้าย การจัดเก็บสินค้า บริการ และสารสนเทศจากจุดเริ่มต้นไปยังจุดที่มีการใช้งาน โดยมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค
3. ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการในโซ่อุปทาน นับตั้งแต่การผลิตสินค้า การจัดส่ง บริการต่าง ๆ มาถึงร้านค้าปลีก
4. Bullwhip Effect การเปลี่ยนแปลงของ Demand ที่มีความแปรปรวนมากขึ้นเมื่อองค์กรอยู่ห่างจากลูกค้าคนสุดท้ายมากขึ้น ระดับของ Bullwhip Effect จะขึ้นกับความใกล้ชิดกัน และระดับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรในโซ่อุปทาน
5. Quick Scan เครื่องมือที่ใช้สำหรับตรวจสอบสถานะของระบบโซ่อุปทานขององค์กร Quick Scan ถูกออกแบบให้สามารถเห็นภาพเป็นช่วง ๆ (Snap Shot) ของระบบโซ่อุปทานภายในองค์กร โดยที่จะเน้นที่กระบวนการไหลของวัตถุดิบ/ สินค้า และกระบวนการควบคุมการไหล ข้อมูล เครื่องมือที่สำคัญในการทำ Quick Scan คือ แบบสอบถาม ซึ่งจะถูกแจกจ่ายแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบแผนกบุคคล ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบกระบวนการภายในโดยรวม ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดการวัตถุดิบสำหรับการผลิต และผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดส่งสินค้าและติดต่อกับลูกค้า (รุจิร พนมมรงค์, 2547)

6. Service Level ระดับการให้บริการซึ่งวัดจากการส่งสินค้าได้ทันตามกำหนดเวลา
ในจำนวนและคุณภาพที่เป็นที่ต้องการ

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University