

บทที่ 1

บทนำ

ในช่วง 2-3 ปีมานี้เศรษฐกิจของไทยขยายตัวท่ามกลางสภาวะการณ์ที่เอื้ออำนวย คืออัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับต่ำ ส่งผลให้ผู้บริโภคมีกำลังในการจับจ่ายเพื่อซื้อสินค้าต่าง ๆ สูงขึ้น ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ขยายตัว จากมาตรการต่าง ๆ ที่รัฐบาลใช้เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ นอกจากนี้แล้วส่วนหนึ่งยังเป็นผลจากแผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมที่รัฐบาลดำเนินการตั้งแต่ปี 2541 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันใน 13 สาขา อาทิ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ยานยนต์และชิ้นส่วน เหล็กและเหล็กกล้า เป็นต้น สำหรับอุตสาหกรรมเหล็กแผ่นรีดร้อน และเหล็กแผ่นรีดเคลือบได้รับผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากโครงการดังกล่าว เพราะนอกจากอุตสาหกรรมเหล็กจะได้ปรับโครงสร้างหนี้แล้ว อุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่ใช้เหล็กเป็นวัตถุดิบ เติบโต และส่งผลให้ความต้องการเหล็กเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ส่งผลให้ธุรกิจเกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นเป็นอย่างมาก ในบทนี้จะกล่าวถึงความเป็นมา และความสำคัญของปัญหาที่จะศึกษา แนวทางการแก้ไข รวมถึงวัตถุประสงค์ ขอบเขตในการทำวิจัย และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงขึ้นตลอดเวลา และมีการขยายขอบเขตการค้าเน้นธุรกิจออกไปทั่วโลก (Globalization) จากการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการสื่อสารข้อมูลที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ก็เพื่อสนองตอบความต้องการที่ไม่สิ้นสุดของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ส่งผลให้เกิดความจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการค้นหากลยุทธ์ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อผลของการแข่งขันก็คือความสามารถในการบริหารโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ และประกอบขึ้นจากการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจากทุกฝ่ายของหน่วยธุรกิจที่มีอยู่หลากหลายให้ร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ในการวางแผนและดำเนินธุรกิจอย่างเป็นหนึ่งเดียว

ในปี ค.ศ. 1996 Pittiglio Rabin Todd และ McGranth (1996) ร่วมกับ Advance Manufacturing Research [AMR] (2003) ได้ร่วมกันจัดตั้ง Supply Chain Council (SCC) ขึ้น SCC เป็นองค์กรอิสระที่ไม่หวังผลกำไร ก่อตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนบริษัทหรือองค์กรที่สนใจการจัดการโซ่อุปทาน ในการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารโซ่อุปทานขั้นสูงกับองค์กรของตนเข้าร่วมเป็นสมาชิก ในปัจจุบันมีองค์กรที่เป็นสมาชิกของ SCC มีอยู่มากกว่า 800 องค์กรทั่วโลก SCC ได้ทำ

การพัฒนาและรับรองตัวแบบอ้างอิงการปฏิบัติการ โซ่อุปทาน (Supply Chain Operations Reference (SCOR)-Model) ซึ่งถือว่าเป็นตัวแบบสากลที่ใช้อ้างอิงการบริหารโซ่อุปทานได้ สามารถเปรียบเทียบผลงานกับองค์กรอื่นทั้งใน และนอกธุรกิจอุตสาหกรรมของตน นำไปสู่การค้นพบถึงความสามารถในการแข่งขันที่มีคุณลักษณะ โดยเฉพาะของแต่ละองค์กร นอกจากนั้นตัวแบบยังมีการวัดสมรรถนะของกระบวนการ (Performance Metrics) ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับการวัดประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการ และมีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ที่รวบรวมเสนอไว้ในแต่ละกระบวนการ ทั้งนี้ก็เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการในการเพิ่มประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน และยังสามารถวัดปริมาณของผลประโยชน์ที่ได้รับ ตลอดจนการเลือกใช้ซอฟต์แวร์ที่เหมาะสมกับโซ่อุปทานขององค์กรนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี (วิทยา สุหฤทธดำรง, 2546)

อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจภายในประเทศยังไม่มีความชัดเจนนัก โดยส่วนใหญ่มักจะผนวกงานเข้ากับฝ่ายจัดหา จัดซื้อ ฝ่ายจัดส่ง และกระจายสินค้า เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น การแก้ปัญหา มักทำโดยใช้ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหารมากกว่าการนำความรู้ทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม เช่น การวางแผน และควบคุมการผลิต การหาจุดที่ดีที่สุด (Optimization) หรือการนำเครื่องมือ (Tools) เช่นตัวแบบอ้างอิงการปฏิบัติการโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ และช่วยในการแก้ปัญหา สำหรับการประยุกต์ใช้ตัวแบบอ้างอิงการปฏิบัติการโซ่อุปทานในการบริหารจัดการโซ่อุปทานในประเทศไทยยังถือว่าเป็นเรื่องใหม่ และไม่มีมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายและจริงจัง แม้กระทั่งในองค์กรขนาดใหญ่ทำให้ไม่มีข้อมูลในการเปรียบเทียบ (Benchmarking) เป็นการขาดภาษามาตรฐานและกรอบการทำงาน (Framework) ที่มีรูปแบบเดียวกันในการพัฒนาและปรับปรุงโซ่อุปทานนั้น ซึ่งต่างจากต่างประเทศ อาทิเช่น ประเทศสิงคโปร์ ที่มีการศึกษา และนำไปใช้กันอย่างจริงจังจนอาจเรียกว่าเป็นผู้นำในด้านการจัดการโซ่อุปทานในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

แนวทางการแก้ไข

เนื่องจาก SCOR เป็นตัวแบบอ้างอิงตัวแรกที่มีกรอบของการศึกษาในหลากหลายอุตสาหกรรมเพื่อให้ประเมิน ปรับปรุงการทำงาน และบริหารจัดการโซ่อุปทาน โครงสร้างของ SCOR – Model ได้ถูกพัฒนามาเพื่ออธิบายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจภายในโซ่อุปทาน โดยที่มุ่งไปที่การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 5 ส่วน ซึ่งปัจจุบันได้พัฒนามาถึงเวอร์ชันที่ 6.0 แล้วนั้น ประกอบด้วยกระบวนการจัดการหลัก 5 กระบวนการ คือ การวางแผน (Plan) การจัดหา (Source) การผลิต (Make) การส่งมอบ (Deliver) และการรับคืน

(Return) โดยแบบจำลอง SCOR นั้นเป็นเครื่องมือ (Tool) ตัวหนึ่งในการที่จะรวมเอาความรู้ (Knowledge) และวิธีการทำงาน (Method) จากการปฏิบัติงานในโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้เกิดการวิจัยงานชิ้นนี้ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อการการสร้างความมุ่งมั่นไปในอนาคตในการแก้ไขปรับปรุงค่า และทำให้สามารถที่จะเฝ้าสังเกตการณ์ความก้าวหน้าของกระบวนการในการบรรลุถึงเป้าหมาย และความสำเร็จในการบรรลุถึงเป้าหมายได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกธุรกิจเหล็กแผ่นรีดม้วน (Rolled Flat Steel Products Business) ทั้งแบบเคลือบโลหะ (Metal Coated) และเหล็กแผ่นรีดม้วนเคลือบสี (Paint Coated) ซึ่งเป็นสถานประกอบการที่ผู้วิจัยทำงานอยู่มาเป็นกรณีศึกษาโดยนำ SCOR – Model มาประยุกต์ใช้ เนื่องจากเป็นสถานประกอบการที่มีขนาดไม่ใหญ่มากนัก ทำให้สามารถมองเห็นการไหลของข้อมูล และของวัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ในโซ่อุปทานได้เป็นอย่างดี การวัดสมรรถนะ และการนำเอาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้อยู่ในวิสัย และขอบเขตที่สามารถกระทำได้นอกจากนี้ธุรกิจเหล็กแผ่นรีดม้วนยังเป็นอีกธุรกิจหนึ่งซึ่งมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และการแข่งขันที่สูง โดยที่ผู้นำของธุรกิจนี้มักเป็นผู้ได้เปรียบในเชิงการบริหารจัดการโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพเสมอ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาการไหลของข้อมูลสารสนเทศ และวัสดุภายในโซ่อุปทาน (Supply Chain Visibility) ของกรณีศึกษา
2. เพื่อนำตัวแบบอ้างอิงการปฏิบัติการโซ่อุปทาน (Supply Chain Operations Reference – model SCOR Version 6.0 – August 2003) มาประยุกต์ใช้กับโซ่อุปทานของกรณีศึกษา
3. เพื่อวัดค่าประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน และสมรรถนะของโซ่อุปทานกรณีศึกษาก่อนและหลังการปรับปรุง

ขอบเขตของงานวิจัย

การศึกษามุ่งเน้นธุรกิจการผลิตเพื่อการค้า ที่มีลักษณะของการแปลงปัจจัยวัตถุดิบนำเข้า ด้วยการเพิ่มมูลค่า (Value-Added Productivity) ให้เป็นผลิตภัณฑ์เพื่อการจัดจำหน่าย โดยอาศัยบริษัทפלท סטיל (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นชื่อที่สมมุติขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนในการวิจัย ที่พิจารณาการวัดประสิทธิภาพของการปฏิบัติการโซ่อุปทานของกรณีศึกษา เทียบการวัดกับตัวสมรรถนะหลักของโซ่อุปทานของ SCOR Model เนื่องจากวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่รู้จัก มีความเป็นมาตรฐานและใช้กันอย่างแพร่หลายและมีความง่ายในการทำความเข้าใจ โดยให้ความสำคัญกับการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการพิจารณาทั้งด้าน โครงสร้างของโซ่อุปทานที่มีอยู่ รายละเอียดของการ

วิเคราะห์การดำเนินงานและประเมินผลการวัดสมรรถนะ (Performance Measurement) ทั้งนี้กรอบของงานวิจัยจะอยู่บนแนวความคิดของตัวแบบอ้างอิงการปฏิบัติการโซ่อุปทาน (SCOR Model) ที่ว่าด้วย

1. การสร้างตัวแบบการไหลของข้อมูลสารสนเทศ และวัสดุภายในโซ่อุปทานเพื่อเป็นพื้นฐานการปรับปรุง และพัฒนาธุรกิจในปัจจุบัน และอนาคต
2. สร้างแผนที่กระบวนการ (Process Map) ของกระบวนการธุรกิจที่เป็น (As-Is) และที่ปรับปรุง (To-be) เปรียบเทียบกับตัวแบบอ้างอิงการปฏิบัติการโซ่อุปทาน (Supply Chain Operations Reference – Model: SCOR)
3. วัดสมรรถนะโซ่อุปทานของกรณีศึกษากระบวนการธุรกิจ As-is และ To-be
4. พิจารณาเฉพาะธุรกิจของกรณีศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

การศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อผู้ประกอบการตลอดสายในห่วงโซ่อุปทานจับมือเป็นพันธมิตรในสายผลิตภัณฑ์นั้นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นตามมาก็คือการปรับระบบการทำงานให้เหมาะสมกัน แบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดร่วมกัน แน่นอนสิ่งที่ตามมาก็คือ ผลตอบแทนแก่ผู้ประกอบการที่ร่วมมือกันตลอดสาย และสิ่งที่ต้องเตรียมการที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ข้อตกลงการจัดสรรแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทำงำนนั้น ๆ ร่วมกัน โดยกรอบของงานวิจัยชิ้นนี้มองประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับดังนี้

1. เป็นพื้นฐานการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในโซ่อุปทาน และพัฒนาธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตเพื่อการแข่งขัน
2. สร้างมาตรวัด (Metric) ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับการวัดประสิทธิภาพในแต่ละกระบวนการ
3. การนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพจากการดำเนินงาน หรือประยุกต์ใช้ได้กับบริษัทอื่น ๆ ที่มีลักษณะของธุรกิจคล้ายคลึงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ