

บทที่ 4

กระบวนการวางแผนโลจิสติกส์เชิงธุรกิจ

การวางแผนกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์

เป็นการกำหนดนโยบายกำหนดทิศทาง เกี่ยวกับระบบโลจิสติกส์ของบริษัท ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายและประกาศให้พนักงานทุกระดับได้รับทราบเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรให้เป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน

Logistics Strategie Planning Frameworks

Determination of
Vision / Mission

Logistics Strategic
Analysis

Logistics Planning

Goal Setting

Mission

Program Setting

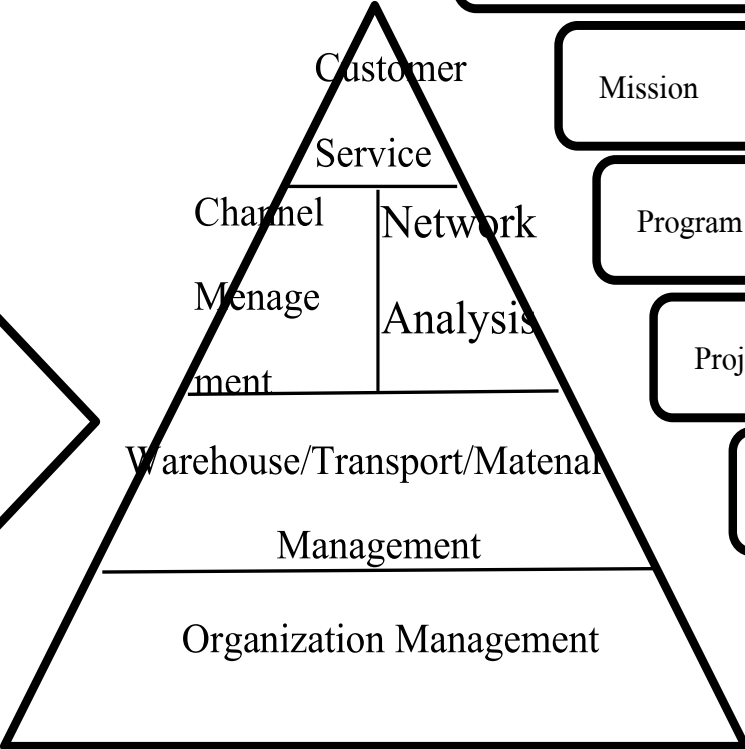
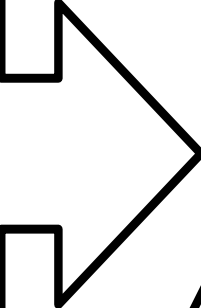
Project Planning

Scheduling

Responsibility

Assessment

Bussiness
Strategic
Demand
External
Environment



Management of Change

Determination of Vision/ Mission

- การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ : เป็นการกำหนดแนวทาง กรอบนโยบาย มุมมองหรือวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
- การค้นหาความต้องการของลูกค้า : การวิเคราะห์ แสวงหา วัตถุประสงค์ หรือความต้องการของลูกค้า
- วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบ : วิเคราะห์สถานะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยีและวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อ ระบบโลจิสติกส์

President

Lamert and Stock, 1993

Engineer

Production

Marketing

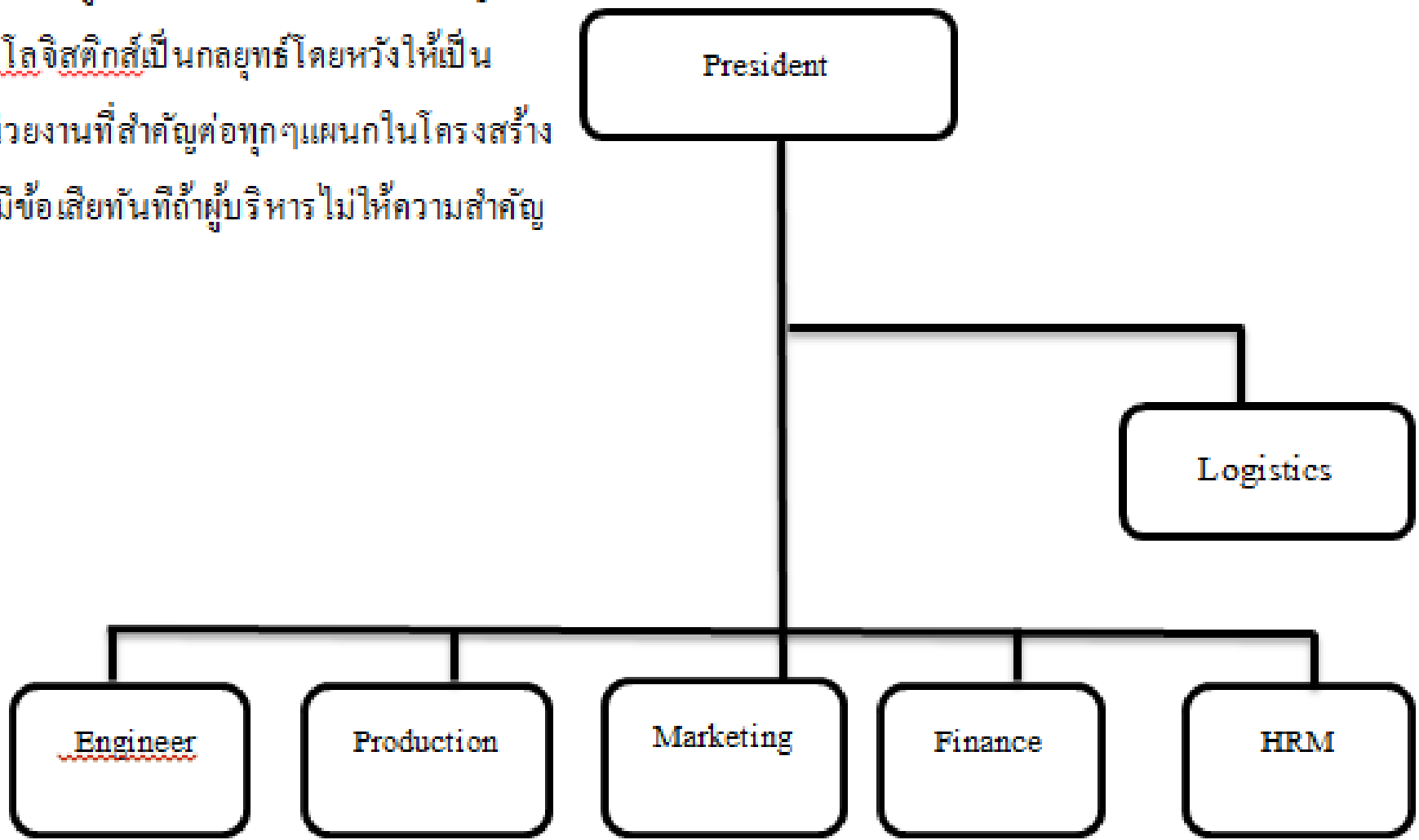
Finance

HRM

Logistics

การจัดการ โลจิสติกส์ ตามหน้าที่ ได้ยกระดับ Logistics ขึ้นมามีระดับเทียบเท่ากับแผนกอื่นๆ โดยมี Vice Prez ดูแล และรายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุด แต่ก็อาจมีความขัดแย้งกันในสายงานอยู่บ้าง เช่น ฝ่ายตลาดต้องการสนับสนุนเพื่อรณรงค์การขายแต่ โลจิสติกส์ ไม่จัดการให้มีสินค้าคงคลังอย่างเพียงพอ หรือขัดแย้งกับฝ่ายผลิตในการกำหนดตารางผลิตของฝ่ายผลิต

องค์กร โลจิสติกส์ ตามโปรแกรมนี้ ใช้ได้ดีกับ
องค์กรที่ผู้บริหารมองและให้ความสำคัญ
กับ โลจิสติกส์ เป็นกลยุทธ์ โดยหวังให้เป็น
หน่วยงานที่สำคัญต่อทุกๆแผนกในโครงสร้าง
จะมีข้อเสียนั้นถ้าผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ



โครงสร้างแบบมีผู้ให้บริการโลจิสติกส์ตามสัญญา

- โครงสร้างแบบนี้คือมีผู้ให้บริการ โลจิสติกส์จากองค์กรภายนอกมาทำสัญญาว่าจ้างให้บริการ โลจิสติกส์แก่องค์กร ซึ่งอาจจะให้บริการในบางหน่วยงานของบริษัท
- ควรใช้แนวทางบริหาร โลจิสติกส์ลักษณะนี้ก็ต่อเมื่อ ระบบ โลจิสติกส์ไม่ได้ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจหรือกรณีที่บริษัทขาดผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหาร ไม่ได้มองความสำคัญของ โลจิสติกส์ในระดับกลยุทธ์
- การเลือกใช้โครงสร้าง โลจิสติกส์จากบุคคลภายนอกอาจช่วยลดค่าใช้จ่ายต่างใน ด้านสินทรัพย์และบุคลากร

Strategic Logistic Planning

- **Goal** : การกำหนดเป้าหมายหลัก เช่น สร้างรายได้ ลดต้นทุน เพิ่มกำไร
- **Mission** : การกำหนดภารกิจหลัก เช่น ตลาดเป้าหมาย สินค้า บริการหลังการขาย การใช้เทคโนโลยี แนวคิดกิจการ ภาพพจน์ต่อสาธารณชน- -
- Program** ; การวางแผนโครงการ งบประมาณ หรือกรอบวิธีปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมคร่าวๆที่ต้องดำเนินให้บรรลุเป้าหมายหลัก

- **Project Planning** ; กำหนดเวลาที่ต้องทำในแต่ละกิจกรรม
ระยะเวลาที่แล้วเสร็จและงบประมาณที่ต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม
- **Schedule** ; สร้างตารางในการทำงาน ปฏิทินทำงาน (Gantt charts)
- **Responsibility Person** ; กำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน
- **Performance Appraisals** ; การวัดผล ประเมินศักยภาพในการทำงาน

ตัวอย่างที่ 4

โลจิสติกส์ของบริษัท Nisshin Seiyu จำกัด



รายละเอียดโดยสรุปเกี่ยวกับบริษัท

- | | |
|----------------|---|
| ชื่อบริษัท | : บริษัท Nisshin Seiyu จำกัด |
| เริ่มดำเนินการ | : 7 มีนาคม ค.ศ. 1907 |
| ก่อตั้ง | : ค.ศ. 1918 (เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็นชื่อปัจจุบัน) |
| เงินทุน | : 16,332,000,000 เยน
(ณ วันที่ 30 กันยายน ค.ศ. 1998) |

ตัวแทน	: Jokei Akitani กรรมการผู้จัดการ
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	: 1-23-1 ซินกาว่า จูโอ-คุ โตเกียว
สำนักงานหลัก	: สำนักงานโอซาก้า โรงงานอิโซโกะ โยโกฮาม่า โรงงานซาไก สำนักงานโยโกะชิกะ สาขา 8 แห่ง
รายละเอียดธุรกิจ	: สินค้าอาหารจำพวกน้ำมันพืช อุตสาหกรรมเคมี ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง เศษถั่วเหลืองและเศษเมล็ดพืช รีไซเคิล ผลิตภัณฑ์สำหรับการทำสวน ยา
ยอดขาย	: 129,495 ล้านบาท (ณ เดือนมีนาคม ค.ศ. 1998)
จำนวนพนักงาน	: 1,274 คน

บทนำ

ระดับการนำ SCM ไปใช้ของแต่ละบริษัทจะแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามแนวคิดดังกล่าวได้แทรกตัวเข้าไปในบริษัทต่างๆ ในประเทศญี่ปุ่นอาจกล่าวได้ว่าเป็นยุคที่ SCM ได้รับความนิยมนสูง นอกจากนั้นศัพท์ต่างๆ ที่ระบุไว้ข้างต้นต่างก็เป็นองค์ประกอบของ SCM นี้และคำพูดที่ว่า “หากไม่สามารถทำการปฏิรูปการทำงานและโครงสร้างที่เป็นพื้นฐานในสถานที่ทำงานจริงภายใต้การนำของผู้บริหารระดับสูงได้แม้จะนำซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องมาใช้อย่างไร ก็จะไม่ก่อให้เกิดผลมากนัก” ก็ยังคงอยู่ในความทรงจำของทุกคน

รายละเอียดโดยสรุปเกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท

บริษัทสกัดน้ำมันจากวัตถุดิบ เช่น ถั่วเหลืองและเมล็ดพืช ฯลฯ ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศที่โรงงานของบริษัท โดยมีโรงงานอิโซโกะ โยโกฮาม่าเป็นหลัก และทำการขายทั้ง “น้ำมัน” และ “เศษถั่วเหลืองและเศษเมล็ดพืช” เป็นสินค้าทั้งในรูปแบบสินค้าบรรจุหีบห่อและสินค้าที่ไม่ได้บรรจุหีบห่อ

ความแตกต่างระหว่างโครงสร้างธุรกิจของบริษัทกับบริษัท สินค้าอาหารแปรรูปอื่น ๆ สรุปได้ 3 ประการ คือ

1. สินค้า คือ “น้ำมัน” ที่ได้จากวัตถุดิบและ “เศษถั่วเหลืองและเศษเมล็ดพืช” ที่เป็นการผลิตต่อเนื่อง (สัดส่วนปริมาณ คือ 30%, 70% ตามลำดับ)

2. ในกรณีน้ำมันและเศษถั่วเหลืองและเศษเมล็ดพืชจะมีสินค้า bulk เป็นสัดส่วนสูงถึง 70% ของปริมาณสินค้าทั้งหมด แต่จะมี “สินค้าบรรจุหีบห่อ” ที่เป็นสินค้าหลักของบริษัทสินค้าอาหารแปรรูปอื่น ๆ ไม่ถึง 30%

3. ทั้งวัตถุดิบและสินค้ามีความสัมพันธ์กับตลาดอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะน้ำมันที่มีปัญหาเชิงโครงสร้างที่ไม่สัมพันธ์กับตลาดระหว่างประเทศ

การเริ่มต้นเพื่อนำไปสู่การทำให้เหมาะสมที่สุดโดยรวม เมื่อ 10 ปีก่อน

เดิมบริษัท Nisshin Seiyu จำกัด สร้างโรงงานผลิตน้ำมันริมทะเล
ที่อิโซโกะ โยโกฮาม่า ในปี ค.ศ. 1963 และได้กลายเป็นบริษัทที่เป็นผู้นำใน
ธุรกิจน้ำมันสำหรับครัวเรือน ตั้งแต่นั้นมา การบริโภคน้ำมันสำหรับ
ทำอาหารได้ขยายตัวเพิ่มขึ้นพร้อม ๆ กับการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจใน
ระดับสูง โดยในช่วงประมาณปี ค.ศ. 1987 นอกเหนือจากโรงงานหลัก 2
แห่งที่อิโซโกะ โยโกฮาม่าและโกเบแล้วยังได้เพิ่มศูนย์เพิ่มขึ้น 6 แห่งทั่ว
ประเทศ

การปฏิวัติขจัดภาชนะโดยเปลี่ยนจากกระป๋องขนาดใหญ่มาเป็นมินิแทงก์ ในส่วนของน้ำมันสำหรับธุรกิจ

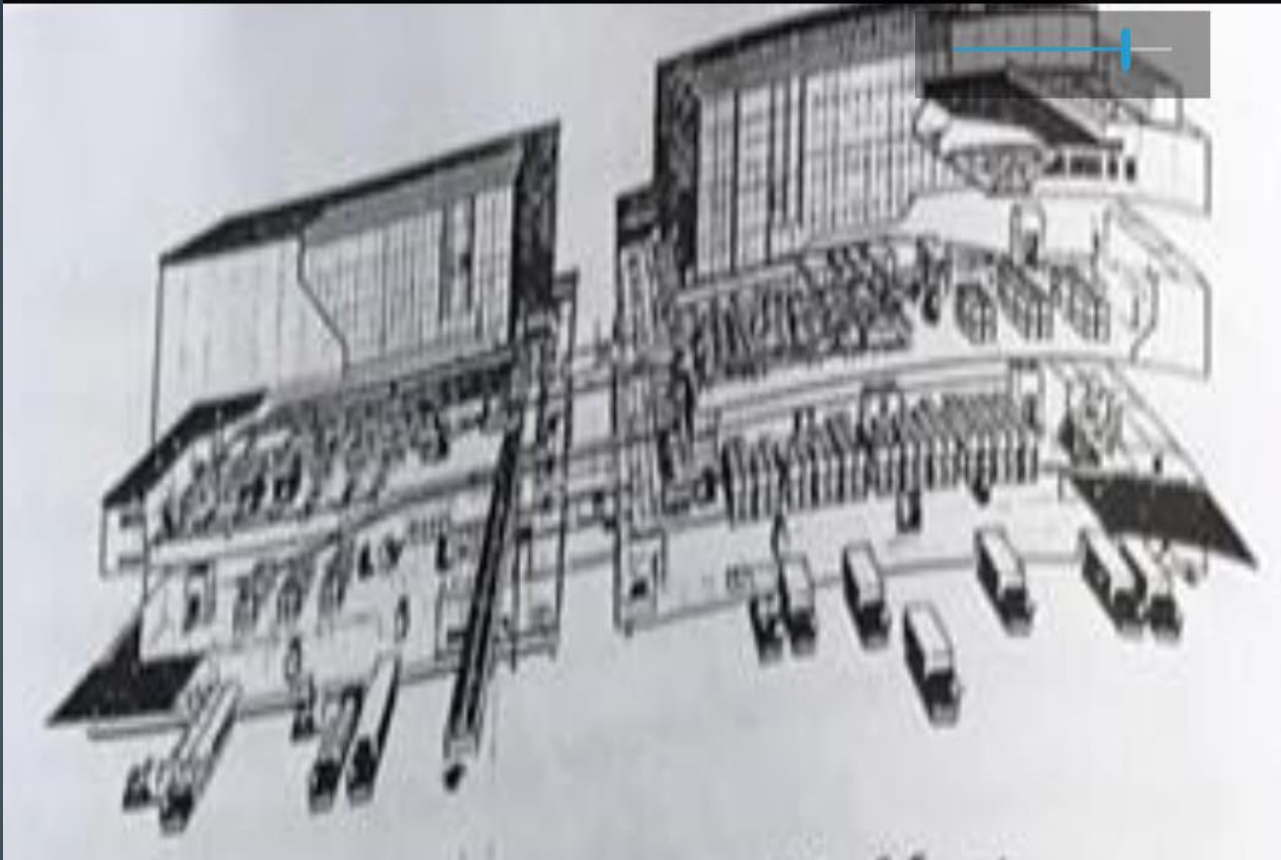
ในช่วงเดียวกันในส่วนของน้ำมันสำหรับธุรกิจ ได้มีการพัฒนารูปแบบการทำธุรกิจใหม่ที่เรียกว่ามินิแทงก์ โดยบริษัทเป็นผู้นำในการปฏิรูปโครงสร้างด้านการกระจายสินค้าและการผลิตที่สามารถเรียกได้ว่าเป็นการปฏิรูปขจัดภาชนะ (กระป๋องขนาดใหญ่) ซึ่งได้รับแรงบันดาลใจมาจากวิธีการส่งมอบน้ำมันเตาในรูปแบบมินิแทงก์ในเขตที่หนาวเย็น ได้ดำเนินการ โดยมีกลยุทธ์ที่จะหาสถานที่ตั้งที่ดีที่บริษัทคู่แข่งอื่น ๆ ไม่มี โดยใช้โครงสร้างที่ใช้ส่งน้ำมัน bulk ด้วยเรือบรรทุกน้ำมันไปยังศูนย์เติมของลูกค้า

ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ 2 ประการที่ระบุข้างต้นกับ SCM

การเปลี่ยนจากขวดแก้วมาเป็นขวดพลาสติกขนาดใหญ่ และระบบการจัดส่งเพื่อ
เติมนิแทงก์ตามระยะเวลาที่กำหนด ในกรณีของน้ำมันสำหรับธุรกิจนั้นแม้ว่ายังมีจุดที่ต้อง
ปรับปรุงแก้ไขอีกมาก แต่ก็ช่วยทำให้ภาชนะมีน้ำหนักเบาลงยกเลิกการใช้ภาชนะบางส่วน
รวมทั้งการขนส่งโดยเรือบรรทุกน้ำมัน ไปยังพื้นที่จัดส่งหรือศูนย์เติมได้ตั้งแต่เมื่อ 10 กว่าปี
ก่อน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีส่วนช่วยในเรื่องปัญหาสิ่งแวดล้อมที่ได้รับความสนใจมากในปัจจุบัน
นอกจากนั้น การนำเอาหลักการ 3 พื้นที่เข้ามาใช้ คือ การเติมในพื้นที่ การกระจายสินค้าใน
พื้นที่ และการบริโภคในพื้นที่นั้น ก็ถือได้ว่าเป็นการดำเนินการโดยให้ความสำคัญกับความ
พึงพอใจของลูกค้าซึ่งตรงกับแนวความคิดของ SCM

การปฏิรูปการกระจายสินค้าที่ดำเนินการเมื่อ 5 ปีก่อน

ภูมิหลังของการหันมาทำการปฏิรูปกระจายสินค้าเกิดขึ้นเนื่องจากมีเหตุการณ์ “ความตึงเครียดหนกเกี่ยวกับการกระจายสินค้า” ที่เกิดขึ้นทั่วประเทศ ในช่วงนี้ปี ค.ศ. 1989 – 1991 เมื่อดูต้นทุนการกระจายสินค้าในกระบวนการขาย และการกระจายสินค้าของบริษัท ถ้ากำหนดให้ต้นทุนต่อหน่วยต่อหน้าหน้าของสินค้าบรรจุหีบห่อน้ำมันและสินค้าอาหารในปี ค.ศ. 1988 เท่ากับ 100 แล้ว ค่านี้ได้ขึ้นไปสูงสุดในปี ค.ศ. 1992 โดยมีค่าประมาณเกือบถึง 140 และช่วงนี้เองก็เป็นช่วงที่ได้เริ่มโปรเจกต์ขึ้นพอดี



คลังสินค้าเก็บสินค้าอาหารอัตโนมัติโซโกะ โยโกฮาม่า

การปฏิรูปศูนย์เติมเขตนครหลวงคันโต

คลังสินค้าอัตโนมัติคลังที่ 1 ของโรงงานอิโซโกะ โยโกฮามา เป็นคลังสินค้าที่สร้างขึ้นในปี ค.ศ. 1989 เพื่อใช้เก็บขวดแก้ว แต่เมื่อหันมาใช้ขวดพลาสติกขนาดใหญ่กันมากขึ้น ทำให้ต้องหันมาใช้คลังสินค้าภายนอกบริษัท และเนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องข้อกำหนดของกฎหมายอัคคีภัยในขณะนั้น

การปฏิรูปองค์กร

เมื่อเกิดความตื่นตระหนกเกี่ยวกับการกระจายสินค้าทั่วประเทศ มีผู้รับผิดชอบของฝ่ายวัสดุและการกระจายสินค้าอยู่เพียง 2 คน โดยมีหน้าที่วางแผนและควบคุมในด้านการกระจายสินค้าในขอบเขตที่สามารถทำได้ โดยมีเงื่อนไขเป็นระดับความสำคัญก่อนหลังที่ครอบคลุมทั้งการขาย การกระจายสินค้าและที่ผลิต โดยร่วมมือกับผู้รับผิดชอบการขายและผู้รับผิดชอบโรงงาน (ส่งมอบ ผลิต)

การปฏิรูปการกระจายสินค้าและการขาย

ความล่าช้าในการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าในช่วงเทศกาล เช่น ปีใหม่ ที่เกิดขึ้นในระหว่างช่วงที่เกิดความตื่นตระหนกเกี่ยวกับการกระจายสินค้ามีสาเหตุมาจากรูปแบบการจัดส่งของบริษัทที่เปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาลค่อนข้างมาก และปัญหาในด้านระบบของบริษัทที่กำหนดเกณฑ์การลงบัญชียอดขายเป็นเกณฑ์วันส่งสินค้าออกจากรบริษัท และปัญหาการรวบรวมรถไค้ยาก เนื่องจากคนขับรถมักไม่ต้องการขนสินค้าของบริษัทที่มีน้ำหนักมาก แต่ที่เป็นปัญหาใหญ่ที่สุดก็คือ สำนักในเรื่องการกระจายสินค้าของฝ่ายขายยังต่ำ โดยมักจะ “พยายามตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของลูกค้าไม่ว่าจะเป็นปัญหาใด ๆ ก็ตาม”

การสร้างโครงสร้างสำหรับ SCM ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

ปัจจุบัน บริษัทสินค้าอาหารที่พัฒนาแล้วแต่ละบริษัทแข่งขันกันในการสร้าง SCM อย่างคึกคัก ที่นี้จะกล่าวถึงปัญหาบางประการและการดำเนินการโครงสร้างพื้นฐานของ SCM

การส่งเสริมการทำเป็นมาตรฐานภายหลังดำเนินการแก้ไขระบบติดต่อกำขาย

การแก้ไขระบบการติดต่อกำขายที่บริษัทได้นำเข้ามาใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1997 เป็นการปฏิรูปการดำเนินงานของฝ่ายธุรกิจที่ต้องการให้มีการกำหนดมาตรฐานเพื่อที่สามารถอธิบายแก่ลูกค้าทุกรายได้อย่างสมบูรณ์ โดยยึดตามเกณฑ์ที่ใช้กันทั่วไปและเหมือนกันทั่วประเทศ

การรวมศูนย์กระจายสินค้าและผลิตของเขตคิงคิเข้ากับโรงงานซาไก

การปฏิรูปศูนย์ในเขตนครหลวงคันโตที่ดำเนินการก่อนได้เน้นในเรื่องศูนย์การกระจายสินค้า แต่การปฏิรูปศูนย์ในเขตคิงคิมีเป้าหมาย คือ การสร้างระบบการดำเนินงานที่มีต้นทุนต่ำ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติในศตวรรษที่ 21 โดยการสร้างระบบกระจายสินค้าและการผลิตชิ้นใหม่อีกครั้งให้เสร็จสมบูรณ์และการเปลี่ยนโครงสร้างการผลิต (ยกเลิกขั้นตอนการสกัดน้ำมัน) โดยย้ายฐานการผลิตจากโรงงานโกเบไปยังโรงงานซาไก

มุ่งสู่ "การสร้างธุรกิจที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม"

การประชุมที่ เกียวโตในเดือนธันวาคม ค.ศ. 1999 เรื่องการป้องกันสถานะโลกร้อนมีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมแนวโน้มของการเพิ่มสูงขึ้นของอุณหภูมิที่เกิดขึ้นทั่วโลก โดยประเทศที่พัฒนาแล้ว แต่ละประเทศได้ทำการกำหนดเป้าหมายการลดก๊าซที่มีผลทำให้เกิดสถานะเรือนกระจก (greenhouse effect) 6 ประเภท เช่น คาร์บอน ไดออกไซด์ มีเทน ไนโตรซัสออกไซด์ ฟลูออรีน ฯลฯ โดยเริ่มตั้งตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 โดยประเทศญี่ปุ่นได้กำหนดเป้าหมายการลดในช่วงปี ค.ศ. 2008-2012 ไว้ที่ 6% เมื่อเปรียบเทียบกับปี ค.ศ. 1990

นอกจากนั้น ในด้านวัสดุได้ใช้ระบบมินิแทงก์ ซึ่งช่วยขจัดภาชนะ
บรรจุใช้ถุงในกล่อง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมในการทิ้ง ใช้ฝาจุกที่มี
ฟังก์ชันแบ่งสำหรับน้ำมันงา มาทำให้ขวดแก้วมีน้ำหนักเบาลง ยกเลิกที่กั้น
ภายในกล่องของขวด นอกจากนี้ ยังมีการพยายามเลิกใช้พลาสติก ฯลฯ