

บทที่ 12
การวัดประสิทธิภาพ
ห่วงโซ่อุปทาน



การวัดประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทาน

กระบวนการ Supply Chain Management หรือ SCM

เป็นกระบวนการของการบริหารทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ ไปจนถึงกระบวนการผลิต กระบวนการสั่งซื้อ และจนถึงส่งสินค้าถึงมือลูกค้า เพื่อให้มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงที่สุด พร้อมกับสร้างระบบให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลที่ก่อให้เกิดกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานส่งผ่านไปทั่วทั้งองค์การ การไหลเวียนของข้อมูลยังรวมไปถึงส่วนของลูกค้า และส่วนของผู้จัดส่งวัตถุดิบด้วย

กระบวนการ Supply Chain Management มีส่วนสำคัญที่ช่วยทำให้องค์การยกระดับความสามารถในการบริหารเช่น การลดปริมาณสินค้าคงคลัง การเพิ่มผลิตภาพ หรือผลผลิต หรือการลดความสูญเปล่าในกระบวนการทำงาน ส่งเสริมความเติบโตของธุรกิจ เช่น การเพิ่มโอกาสในการสร้างสินค้าชนิดใหม่ออกสู่ตลาดได้เร็วขึ้น รวมทั้งยังเป็นการเปิดตลาดใหม่ๆ การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น

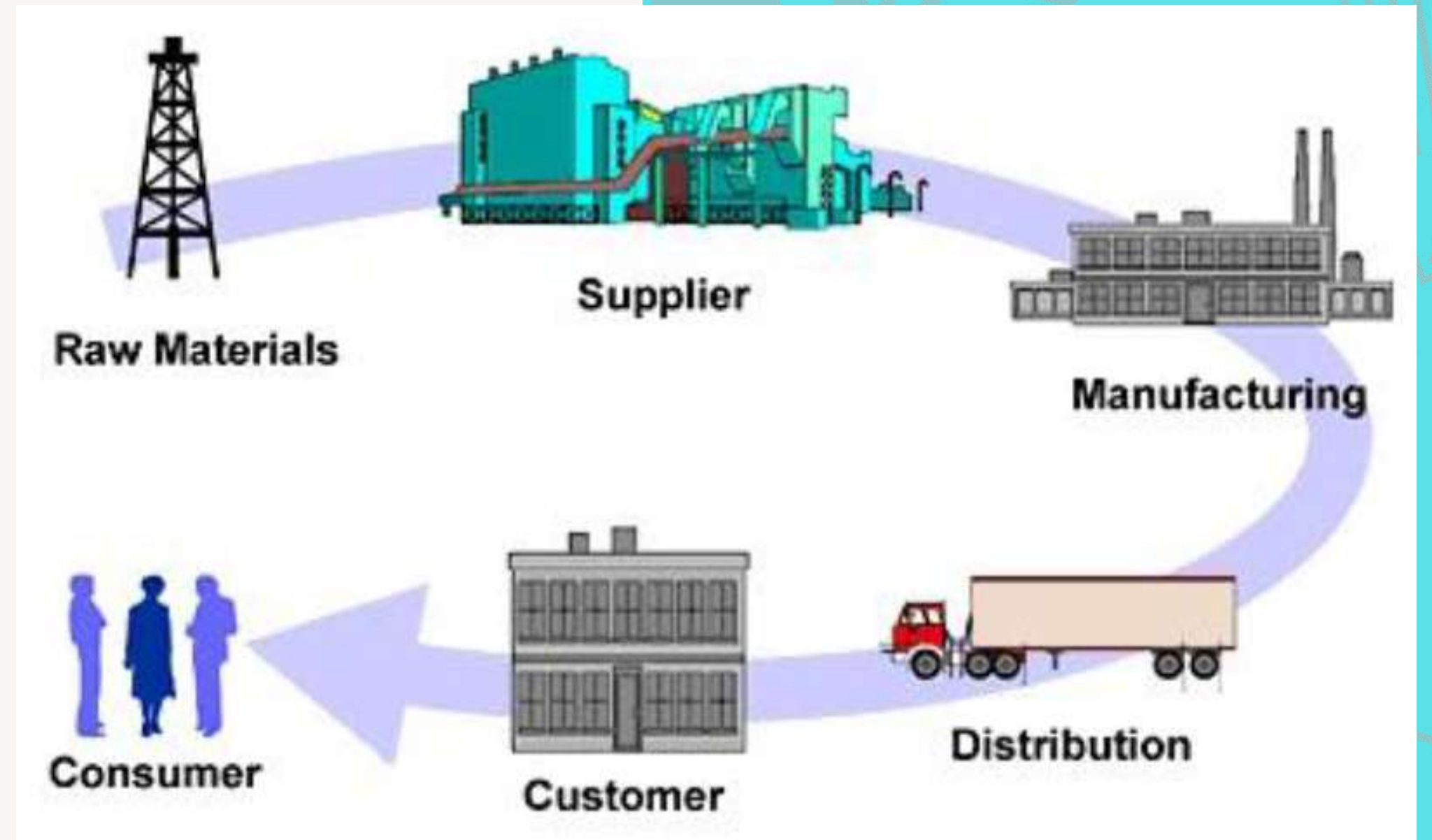


- ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจ เช่น การลดต้นทุนทางธุรกิจ การบริหารเงินทุนหมุนเวียน เป็นต้น Supply Chain Management (SCM) คือ กระบวนการโดยรวมของการไหลของวัสดุ สินค้า ตลอดจนข้อมูล และธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านองค์การที่เป็นผู้ส่งมอบ ผู้ผลิต ผู้จัดหาหน่าย ไปจนถึงลูกค้าหรือผู้บริโภคโดยที่องค์การต่าง ๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจต่อกัน



แนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทาน (SUPPLY CHAIN) และ การจัดการโซ่อุปทาน (SUPPLYCHAIN MANAGEMENT)

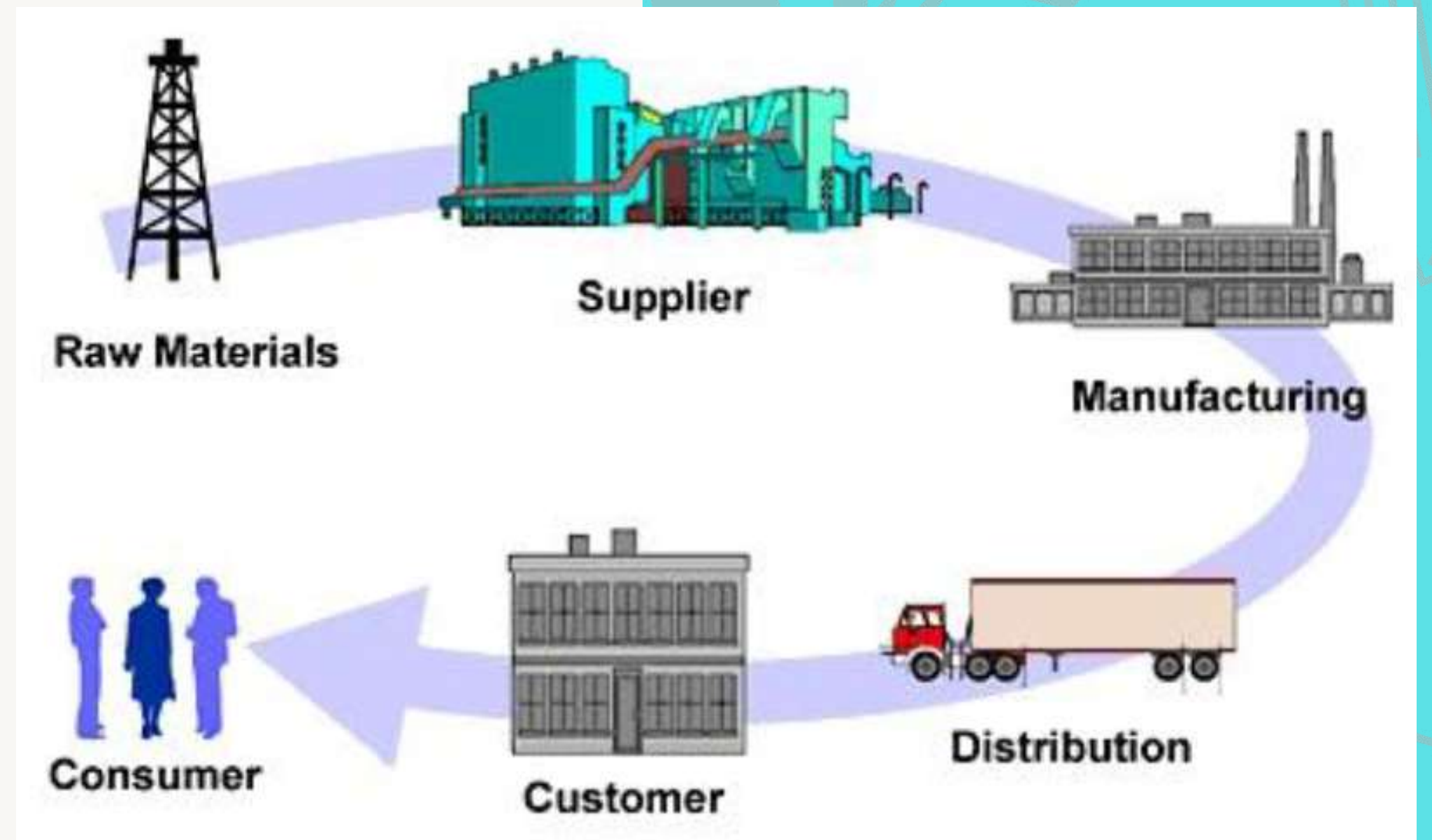
โซ่อุปทาน เป็นแนวคิดที่เกิดจากลักษณะของการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ที่ไม่สามารถดำเนินไปได้ลำพัง โดยปราศจากความสัมพันธ์กับธุรกิจด้านอื่น ๆ รอบข้าง จำเป็นต้องมีการประสานงานด้านความร่วมมือระหว่างกันทั้งในระดับแนวตั้งและระดับแนวราบ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในธุรกิจระยะยาว สำหรับคำนิยามของการจัดการโซ่อุปทาน มีผู้เสนอคำนิยามเอาไว้หลายหลายมีรายละเอียดเบื้องต้นดังนี้



แนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทาน (SUPPLY CHAIN) และ การจัดการโซ่อุปทาน (SUPPLYCHAIN MANAGEMENT)

Chopra, et. al (2001) กล่าวถึงโซ่อุปทานหรือ Supply Chain ว่าประกอบด้วยขั้นตอนทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกันทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อเติมเต็ม(Fulfill) ความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้ โซ่อุปทานมิได้หมายถึงเฉพาะแค่ผู้ผลิตและผู้จัดหาวัตถุดิบ(Supplier) เท่านั้น หากแต่รวมถึงผู้ขนส่งสินค้า, ผู้ค้าปลีกและตัวลูกค้าเองอีกด้วย

Ganeshan et. al. (1995) นิยามคำว่าโซ่อุปทานหรือ Supply Chain ว่าเป็นเครือข่ายของสิ่งอำนวยความสะดวกและทางเลือกของช่องทางการกระจายสินค้าหรือบริการที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ และแปรรูปวัตถุดิบไปเป็นงานระหว่างผลิตและสินค้าสำเร็จรูป ตลอดจนการกระจายสินค้าสำเร็จรูปเหล่านั้นไปสู่ลูกค้า และยังระบุว่าโซ่อุปทานพบได้ทั้งในภาคการผลิตและภาคบริการ



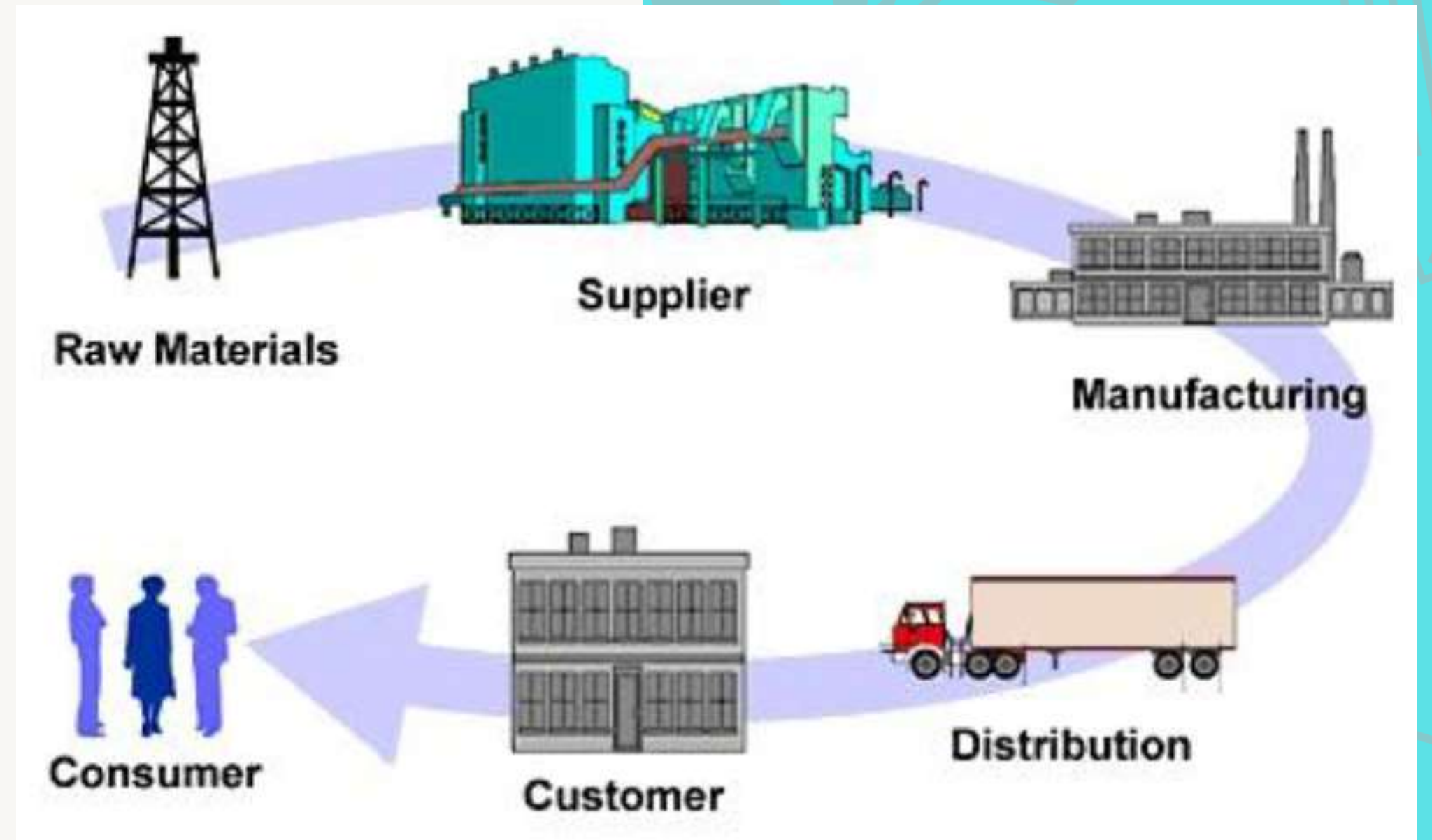
แนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทาน (SUPPLY CHAIN) และ การจัดการโซ่อุปทาน (SUPPLYCHAIN MANAGEMENT)

Lambert, et. al (1998) นิยามคำว่า Supply Chain หรือโซ่อุปทาน ว่าเป็นการจัดเรียงของบริษัท (Alignment of Firms) เพื่อนาผลิตภัณฑ์และบริการเข้าสู่ตลาด

Mentzer et. al. (2001) นิยามโซ่อุปทานหรือ Supply Chain ว่าเป็นกลุ่มของธุรกิจตั้งแต่ 3 ธุรกิจขึ้นไป ที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของการไหลของสินค้า บริการ การเงิน และข้อมูลระหว่างกัน โดยเริ่มตั้งแต่แหล่งกำเนิดสินค้าหรือบริการผ่านไปยังผู้บริโภค และได้แบ่ง Supply Chain

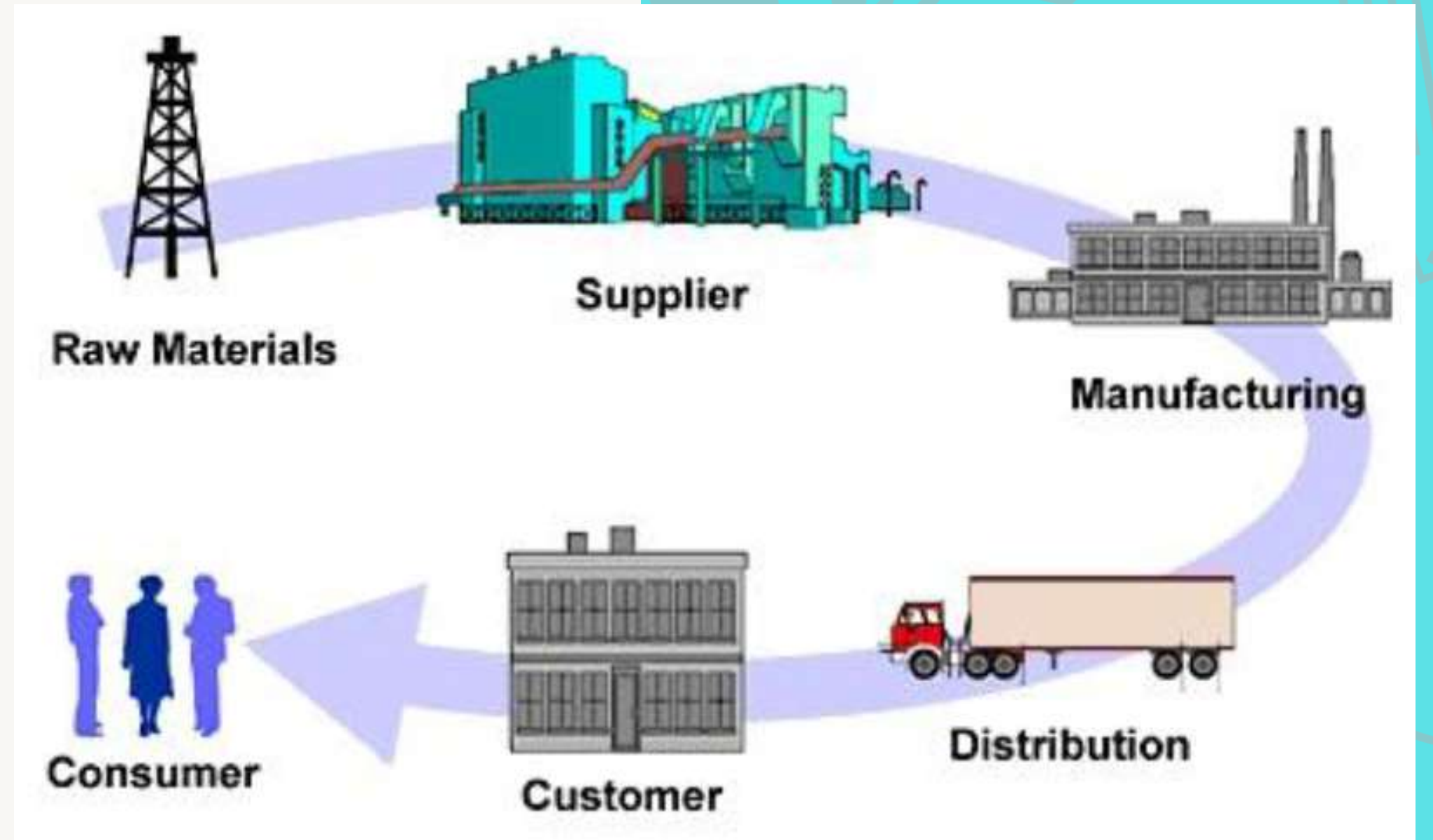
Lambert, et. al (1998) นิยามคำว่า Supply Chain หรือโซ่อุปทาน ว่าเป็นการจัดเรียงของบริษัท (Alignment of Firms) เพื่อนาผลิตภัณฑ์และบริการเข้าสู่ตลาด

Mentzer et. al. (2001) นิยามโซ่อุปทานหรือ Supply Chain ว่าเป็นกลุ่มของธุรกิจตั้งแต่ 3 ธุรกิจขึ้นไป ที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของการไหลของสินค้า บริการ การเงิน และข้อมูลระหว่างกัน โดยเริ่มตั้งแต่แหล่งกำเนิดสินค้าหรือบริการผ่านไปยังผู้บริโภค และได้แบ่ง Supply Chain



แนวคิดเกี่ยวกับโซ่อุปทาน (SUPPLY CHAIN) และ การจัดการโซ่อุปทาน (SUPPLYCHAIN MANAGEMENT)

Supply Chain แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ
Direct Supply Chain
Extended Supply Chain
Ultimate Supply Chain



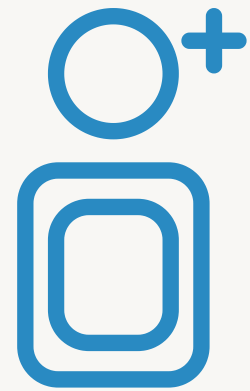
SUPPLY CHAIN

แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ



**ระดับที่ 1 :
DIRECT SUPPLY CHAIN**

ประกอบด้วยกลุ่มของ 3 ธุรกิจหรือมากกว่าที่มีความเกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นทาง (ผู้จัดหา) ผ่านคนกลาง (ผู้ผลิตสินค้าและบริการ) ไปจนถึงปลายทาง (ลูกค้า) ทั้งในส่วนของการส่งผ่านของสินค้า บริการ การเงิน และข้อมูลระหว่างกัน



**ระดับที่ 2 :
EXTENDED SUPPLY CHAIN**

เป็นการขยาย Direct Supply Chain ให้กว้างออกไปอีกหนึ่งระดับ โดยมีการเพิ่มคนกลางทั้งในส่วนของผู้จัดหาและส่วนของลูกค้า ซึ่งเมื่อโซ่อุปทานมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้น การบริหารจัดการโซ่อุปทานก็จะมีคามยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้นตามไปด้วย



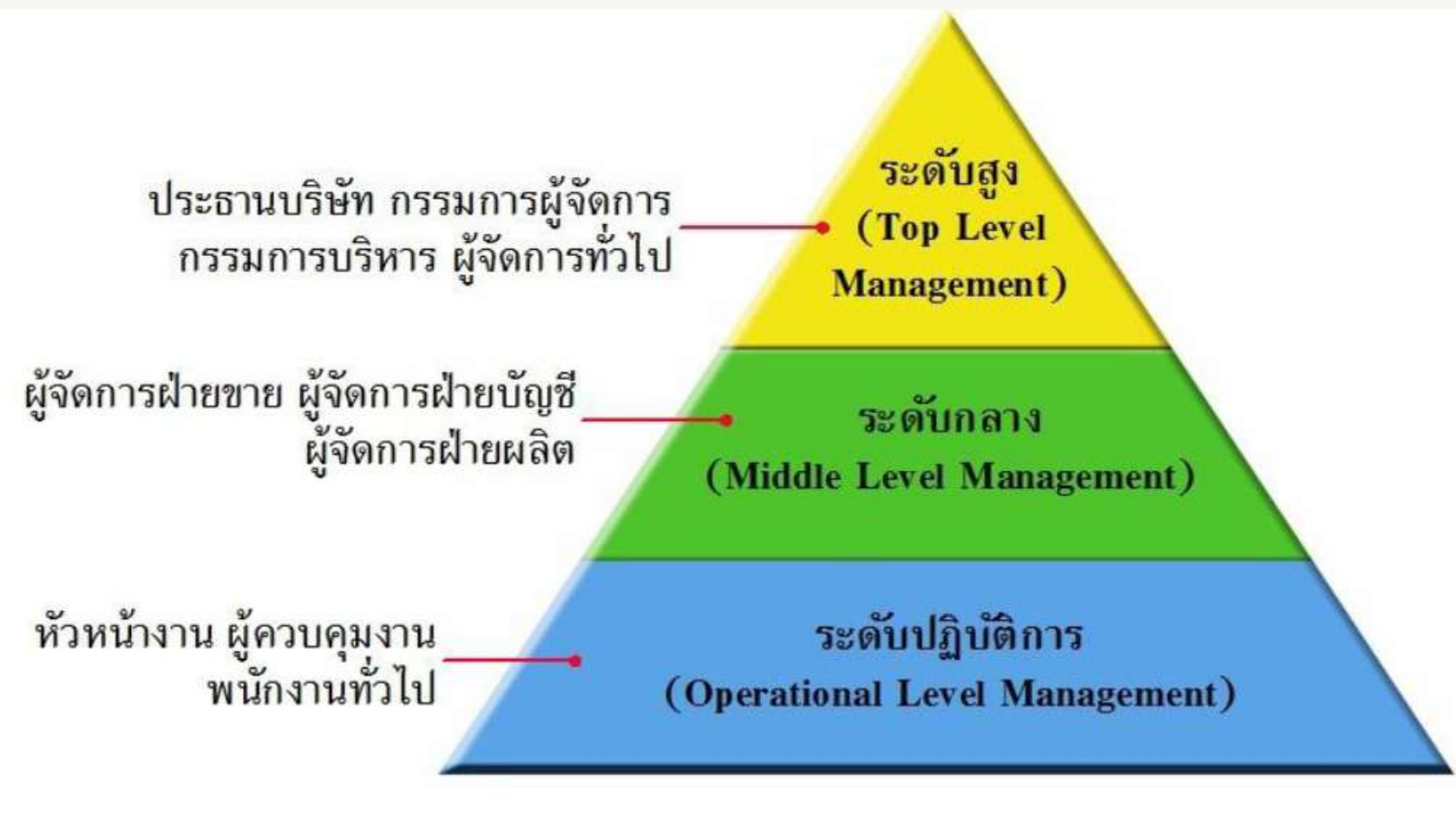
**ระดับที่ 3 :
ULTIMATE SUPPLY CHAIN**

เป็นกลุ่มของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันทั้งที่อยู่ต้นทางและปลายทาง โดยการส่งผ่านสินค้าและบริการ จะเริ่มต้นจากผู้จัดหาแรกสุด (Ultimate Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer)



การประเมินประสิทธิภาพโซ่อุปทาน

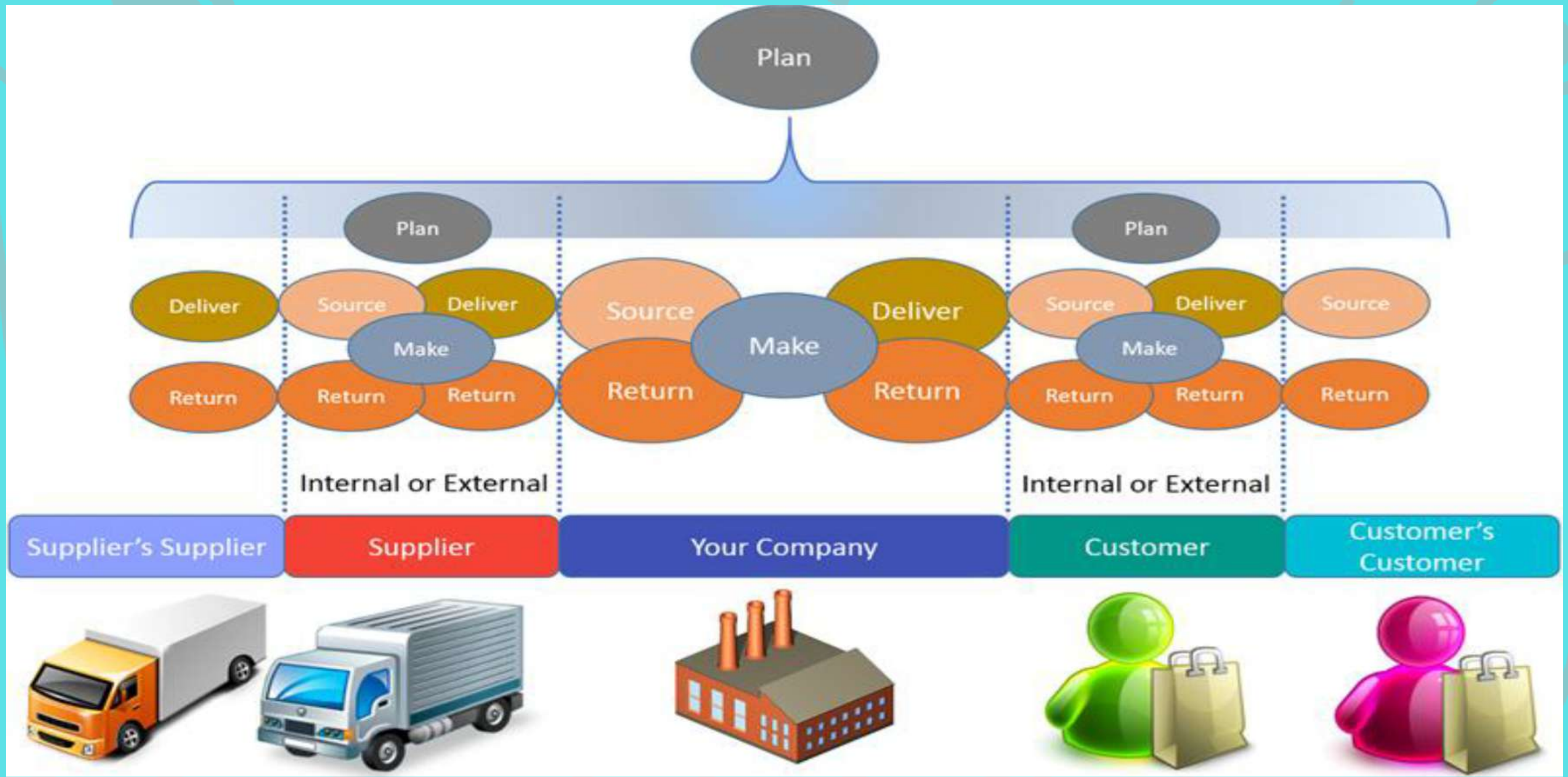
(Performance Measurement in Supply Chain)



ในการจัดการโซ่อุปทาน การประเมินประสิทธิภาพสามารถช่วยทำให้เกิดความเข้าใจและรับรู้ถึงสถานการณ์ระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน นอกจากนี้ยังช่วยทำให้ทราบถึงประสิทธิผลของกลยุทธ์ และระดับความสำเร็จในธุรกิจ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทาน พบว่า Beamon (1999) ได้แบ่งกลุ่มการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานออกเป็น 2 แบบได้แก่ การวัดเชิงคุณภาพ (Qualitative) และการวัดเชิงปริมาณ (Quantitative) นอกจากนี้ยังจัดชนิดการประเมินประสิทธิภาพออกเป็น 3 ประเภท คือ ทรัพยากร (Resources) ปัจจัยนำออก (Output) และความยืดหยุ่น (Flexibility)

Gunasekaran (2001) พัฒนารอบแนวคิดในการประเมินประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน โดยจำแนกการประเมินประสิทธิภาพออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับกลยุทธ์ (strategic) ระดับบริหาร (tactical) และระดับปฏิบัติการ (operational)

จากนั้นแบ่งมิติที่ใช้วัดประสิทธิภาพในแต่ละระดับออกเป็น 2 ส่วน คือการวัดผลที่เป็นตัวเงิน (Financial) และการวัดผลที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial) และได้พัฒนารอบแนวคิดในการประเมินประสิทธิภาพโซ่อุปทานดังกล่าวให้อยู่ภายใต้กรอบของกิจกรรมหลักภายในโซ่อุปทานตามแนวคิด SCOR Model 4 ประการ คือ การวางแผน (Plan) การจัดหา (Source) การผลิต (Make) และการส่งมอบ (Deliver)



Plan

Plan

Deliver Source Deliver Source Deliver Source Source

Make Make Make

Return Return Return Return Return Return Return Return

Internal or External

Internal or External

Supplier's Supplier Supplier Your Company Customer Customer's Customer



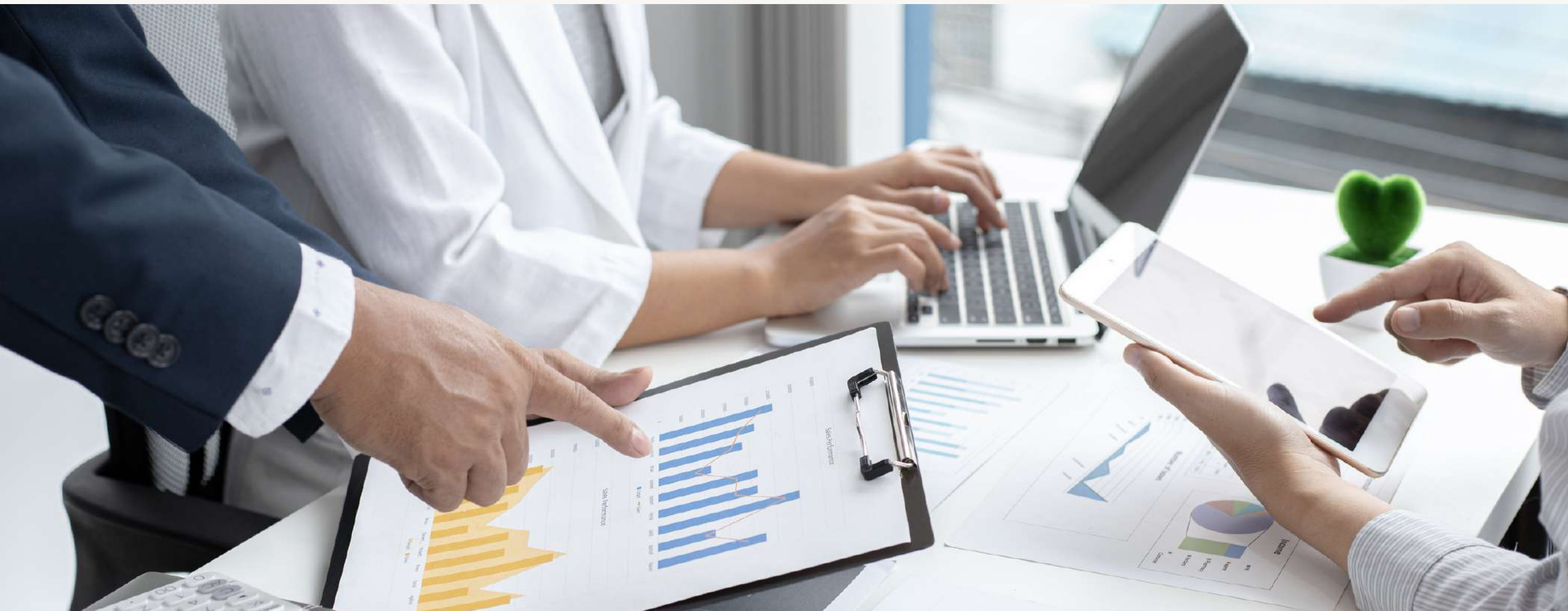
(Gunasekaran,2004) นอกจากการประเมินประสิทธิภาพโซ่อุปทานด้วยการวัดผลเชิงคุณภาพ และปริมาณแล้วยังมีงานศึกษาที่นำเสนอเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิภาพโซ่อุปทานในลักษณะอื่น Larry (2000) เสนอแนะแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพของโซ่อุปทานไว้ 5 ชนิด ได้แก่

1. การประเมินองค์กรแบบสมดุล (Balance Scorecard)
2. แบบจำลองโซ่อุปทาน (SCOR Model)
3. The Logistics Scoreboard
4. ต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing ; ABC)
5. การวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Analysis ; EVA)



การวัดสมรรถภาพ ของห่วงโซ่อุปทาน

หัวใจของการจัดการอยู่ที่การตัดสินใจและการวางแผน ผลลัพธ์ของการตัดสินใจและวางแผนจะขึ้นอยู่กับข้อมูลและสถานะของกิจกรรมโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ในกระบวนการทางธุรกิจข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information) เหล่านี้จะมีผลต่อการตัดสินใจเชิงโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ถ้าข้อมูลเหล่านี้มีความถูกต้องแม่นยำ และมีการเก็บข้อมูลเพื่อทำการให้ข้อมูลเหล่านี้มีความทันสมัย (Updated) อยู่ตลอดเวลาแล้ว การตัดสินใจและการวางแผนก็就会有ความถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้นไปด้วย สมรรถนะหรือผลการปฏิบัติเชิงโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ย่อมจะประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงที่สุดตามไปด้วย



การประเมินผลหรือการวัดผลของประสิทธิผลขององค์การ

Etzioni (1964) การประเมินผลหรือการวัดผลของประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยาก เพราะองค์การมีลักษณะเป็นระบบที่ซับซ้อน การที่จะสร้างแนวคิดแบบใดแบบหนึ่งโดยลำพังที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลย่อมเป็นที่ไม่เพียงพอ จึงได้มีการศึกษาวิจัยมากมายเพื่อแสวงหาตัวแปรหรือบรรทัดฐานในการวัดประสิทธิผลขององค์การ ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้ศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์สร้างแบบจำลองเพื่อวัดประสิทธิผลแยกออกเป็น **3 แนวทาง** คือ

1. ประเมินประสิทธิผลองค์การในแง่เป้าหมาย (The Goal Approach) เป็นการใช้วิธีวัดผลที่ตั้งอยู่บนวิธีการและเป้าหมายขององค์การ
2. ประเมินประสิทธิผลองค์การในแง่ของระบบทรัพยากร (The System Resource Approach)
3. ประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria Effectiveness)

เป้าหมายและการวัด

ธุรกิจในยุคปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นในเมืองไทยหรือในต่างประเทศเพียงจะหันมาให้ความสนใจในการวัดอย่างจริงจังเมื่อสิบกว่าปีที่ผ่านมา สังเกตดูได้จากกระแสของความต้องการในการจัดการหรือจัดสร้างตัวชี้วัดหรือ KPI (Key Performance Indicators) ขององค์กรธุรกิจต่างๆ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะมีการวัดหรือเกณฑ์การวัดประเมิน จำเป็นต้องมีเป้าหมายหรือต้องตั้งเป้าหมายเสียก่อน และก่อนที่วางเป้าหมายก็จะต้องทำการวัดสภาพหรือสถานะของตนเองหรือกระบวนการทางธุรกิจในปัจจุบันก่อน เพื่อทำการเก็บข้อมูลเอาไว้เปรียบเทียบกับในภายหน้าได้



การสร้างเป้าหมายและตัววัด

สำหรับในระดับสูงสุดขององค์กรนั้น เป้าหมายและเกณฑ์การวัดประเมินส่วนใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นคนจัดตั้งเป้าหมายและเกณฑ์การวัดประเมินต่างๆ ในตอนที่มีการจัดทำหรือวางแผนกลยุทธ์ต่างๆ เมื่อเป้าหมายถูกส่งต่อลงมายังองค์กรธุรกิจตามลำดับชั้นการบริหาร เป้าหมายนั้นก็就会被ปรับเปลี่ยนไปตามฟังก์ชันการทำงานตามฝ่าย หรือแผนกที่ แคลบลงและจะมีความเฉพาะตัวมากขึ้น ที่เป็นดังนี้ก็เพราะองค์กรธุรกิจนั้นถูกสร้างมาจาก หลายๆ กระบวนการธุรกิจหรือหลายคุณค่าหลายความสามารถตามใช้คุณค่าที่ลูกค้า ต้องการ โดยถูกนำมาบูรณาเชื่อต่อเข้าด้วยกัน แต่ละฝ่ายหรือแผนกเองก็ถูกมอบหมาย เพียงแค่ส่วนใด ส่วนหนึ่งของเป้าหมายใหญ่ทั้งหมดขององค์กรธุรกิจ

PERFORMANCE MEASUREMENT

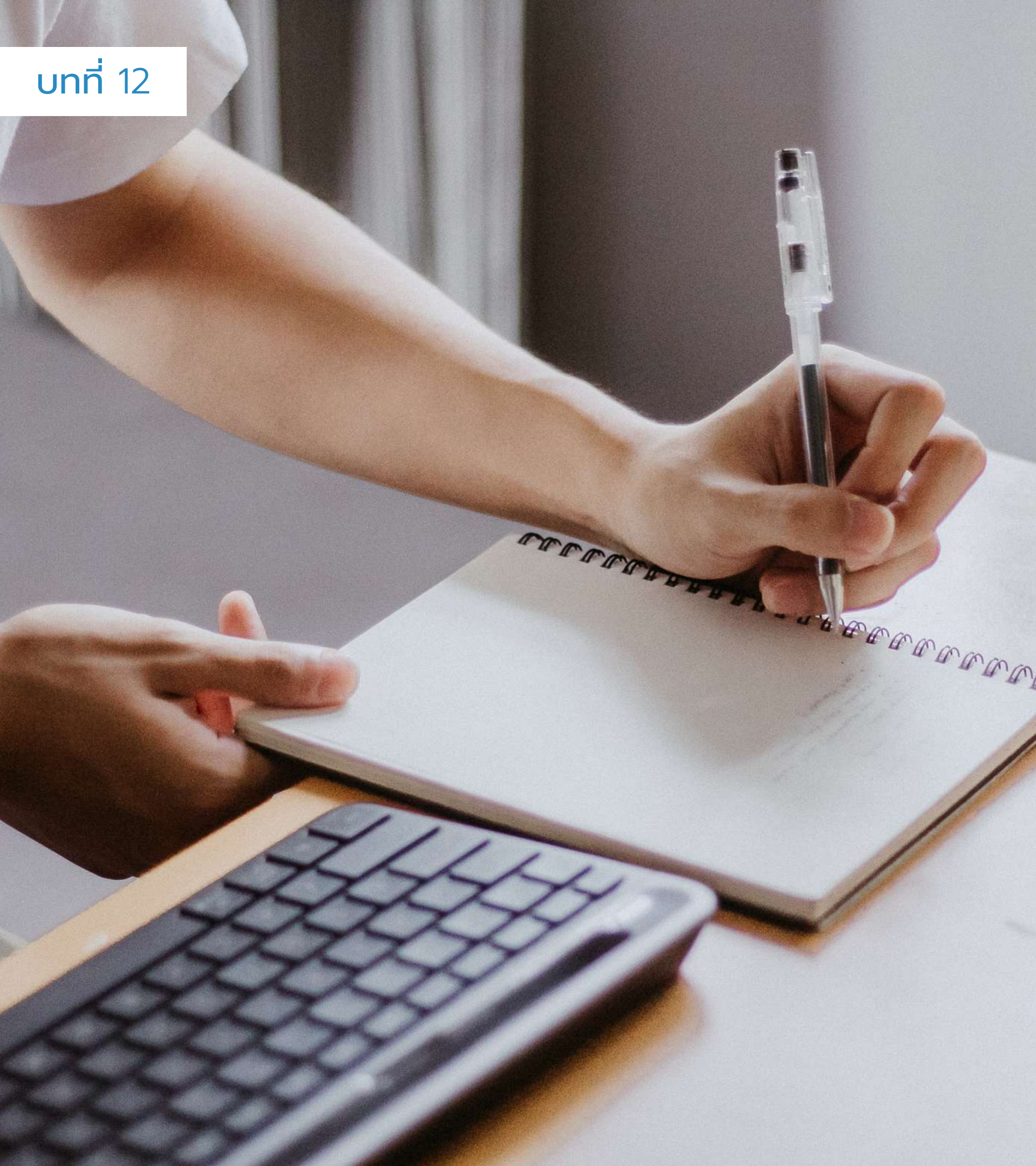
การวัดสมรรถนะ

ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการการปรับปรุงกิจกรรมด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทานนั้น จะต้องมีความชัดเจนของโครงสร้างของโซ่อุปทานที่มีอยู่ และรู้ว่าโซ่อุปทานนั้นทำงานอย่างไร และเป็นไปลักษณะไหน จากนั้นรายละเอียดของการวิเคราะห์การดำเนินงานและกระบวนการธุรกิจจึงถูกนำมาใช้ในการสร้างแบบจำลอง (Model) และ ประเมินผล (Evaluation) การวัดสมรรถนะ (Performance -Measurement) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการประเมินผลกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน โดยมีคำกล่าวที่ว่า “คุณจะไม่สามารถปรับปรุงในสิ่งที่คุณไม่สามารถวัดหรือประเมินผลได้”

ตัวชี้วัดและระบบการชี้วัด

ตัวชี้วัด (Indicators) ถูกนิยามไว้ คือ จำนวนที่บอกถึงเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องในวิธีการที่กำหนดไว้อย่างเด่นชัด ตัวชี้วัดสามารถแสดงอยู่ในรูปที่เป็นจำนวนสัมบูรณ์ (Absolute number) เช่น รายได้สุทธิกระแสเงินสด จำนวนพนักงาน และในรูปของจำนวนสัมพัทธ์ (อัตราส่วน)

ตัวชี้วัดจะเป็นประโยชน์สำหรับการอธิบาย (Description) และการทำให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นง่าย (Simplification) ของระบบที่มีความซับซ้อน (Complexity) การเปลี่ยนแปลง (Change) ของผลลัพธ์จากกระบวนการธุรกิจในช่วงเวลาหนึ่งสามารถสังเกตการณ์ได้จากการเปรียบเทียบตัวชี้วัด นอกจากการเปรียบเทียบค่าต่างๆ ของตัวชี้วัดในเวลาที่แตกต่างกันแล้ว ตัวชี้วัดเหล่านี้ยังถูกใช้เปรียบเทียบการปฏิบัติการที่เหมือนกัน ณ จุดหนึ่งของเวลา คุณสมบัติหนึ่ง ของตัวชี้วัดเหล่านี้คือ จะเป็นตัวชี้วัดเชิงการปฏิบัติการค่อนข้างสูงยิ่งไปกว่านั้นตัวชี้วัดเหล่านี้มีคุณลักษณะเชิงหน้าที่การทำงาน (Functional) ดังนี้



ตัวชี้วัดและระบบการชี้วัด

01

สารสนเทศ (Information) : จุดมุ่งหมายหลัก คือ เพื่อที่จะรายงานผู้บริหารในคุณลักษณะตัวชี้วัดสามารถใช้เปรียบเทียบกับค่ามาตรฐานหรือค่าเป้าหมาย

02

ตัวบังคับ (Steering) : ตัวชี้วัดที่เป็นฐานของการตั้งค่าเป้าหมาย เป้าหมายเหล่านี้จะเป็นตัวชี้ทิศทางของกระบวนการที่ถูกพิจารณาเพื่อที่จะบรรลุค่าผลลัพธ์ที่ต้องการนั้น

03

ตัวควบคุม (Control) : ตัวชี้วัดที่จะบอกถึงสิ่งที่เหมาะสมที่สุด สำหรับการควบคุมดูแลการปฏิบัติการและกระบวนการ

PRIMARY ACTIVITIES

กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ากิจกรรมหลัก

สามารถจำแนกได้ตามประเภท คือ

โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมการรับวัตถุดิบ (Raw Materials) จาก Suppliers โดยรวมถึงการจัดเก็บเพื่อรอการเบิกจ่ายเพื่อใช้ในสายงานการผลิต เพื่อดำเนินการแปรรูป เป็นผลิตภัณฑ์การปฏิบัติการ (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแปรรูปวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์หรืออาจเรียกว่าการผลิต(Production) เช่น การวางแผนและการรับวัตถุดิบ (Material Handling) การเก็บรักษา และเบิกจ่ายวัตถุดิบ (Warehousing and Storage) การควบคุมและดูแลยอดคงเหลือของวัตถุดิบ (Inventory Control) การจัดตารางการรับวัตถุดิบ (Vehicle Scheduling) การส่งคืนวัตถุดิบให้แก่ ซัพพลายเออร์ (Return Material to Suppliers) เป็นต้น

PRIMARY ACTIVITIES

กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ากิจกรรมหลัก

การปฏิบัติการ (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแปรรูปวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์หรืออาจเรียกว่าการผลิต(Production) กิจกรรมเกี่ยวกับการแปลง (Transforming) วัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์ เช่น การบริหารจัดการเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต (Machining) การบรรจุหีบห่อ (Packaging) การบำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิต (Equipment Maintenance) การทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Testing) เป็นต้น

โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) เมื่อกระบวนการแปรรูปวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์เสร็จเรียบร้อยแล้วก็มีขั้นตอนของการส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้าต่าง ๆ ในห่วงโซ่อุปทาน ตั้งโรงงานผลิตต้นน้ำจนถึงลูกค้าซึ่งเป็นปลายน้ำ รวมถึงกิจกรรมเกี่ยวกับการรวบรวม (Collecting) เก็บรักษา (Storing) และส่งมอบ (Distributing) ผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เช่น การเก็บรักษาและเบิกจ่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (Finished Goods) การจัดตารางการส่งสินค้า (Scheduling Transportation) การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้า (Delivery Operations) เป็นต้น

PRIMARY ACTIVITIES

กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ากิจกรรมหลัก

การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นการวิเคราะห์ถึงความต้องการลูกค้า เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกิจกรรมเกี่ยวกับการขาย ผลลัพธ์ที่ให้แก่ลูกค้า เช่น การโฆษณา(Advertising)การส่งเสริมการขาย(Promotion)การขายการเสนอราคา (Quoting) การเลือกผู้จัดจำหน่าย (Selecting Supplier) การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่าย (Channel - Relations) การตั้งราคา (Pricing) เป็นต้น

การบริการ (Service) การให้บริการลูกค้าไม่ใช่เป็นเพียงแค่กิจกรรมแต่เป็นผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นๆ ของโลจิสติกส์ การตัดสินใจทั้งหมดเกี่ยวกับโลจิสติกส์ มาจากความต้องที่จะให้บริการเพื่อลูกค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย ถือเป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างมาก เช่น Samsung จะมีสำนักงานให้บริการของ Samsung ตั้งอยู่ทั่วโลกเพื่อให้บริการลูกค้า

PRIMARY ACTIVITIES

กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ากิจกรรมหลัก

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงานกิจกรรมหลักให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ประกอบด้วยปัจจัยและระบบสนับสนุน (Support System) การดำเนินงานองค์กร เช่น การเลือกทำเลที่ตั้งโรงงานและสำนักงาน การเงิน ปัจจัยสนับสนุนการผลิต

การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่สำคัญมากส่วนหนึ่ง เพราะถือธุรกิจหรือองค์กร จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การสรรหาบุคคล (Employee Recruiting)

PRIMARY ACTIVITIES

กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ากิจกรรมหลัก

การวิจัยและพัฒนา (Research Development) ซึ่งได้แก่การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Management) โดยมุ่งการศึกษาค้นคว้าวิจัยนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นได้ เช่น Samsung จะให้ความสำคัญกับแผนก R&D(Research and Development)เป็นอย่างมาโดยมีการจัดตั้งสถาบันวิจัยทั่วโลกเพื่อเป็นการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

การจัดการ / จัดซื้อ (Procurement) ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวเนื่องกับการจัดหาปัจจัย ทรัพยากรการสำหรับการดำเนินงาน การจัดหา/จัดซื้อ วัตถุดิบเพื่อผลิต รวมถึงการเจรจากับคู่ค้าและสร้างความพันธมิตรที่ดีกับ Suppliers เพื่อการจัดซื้อวัตถุดิบและเครื่องจักร

ตามแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model.) ของ Michael E.Porter ได้กล่าวถึงส่วนต่างระหว่างรายได้กับต้นทุนหรือผลกำไร (Profit Margin) ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กรโดยขึ้นกับความสามารถการบริหารจัดการกับกิจกรรมต่าง ๆ ในห่วงโซ่คุณค่า ให้มีการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงการเชื่อมโยงไปยังภายนอก โดยที่องค์กรจะต้องสามารถส่งมอบสินค้า หรือ ผลิตภัณฑ์ ที่สอดคล้องกับความต้องการลูกค้า ดังนั้นการไหลของสารสนเทศและการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Activities) ถ้ามีการเชื่อมโยงกันให้ครบถ้วนทุกกิจกรรมแล้วย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม และการส่งมอบให้กับลูกค้า

PRIMARY ACTIVITIES

กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ากิจกรรมหลัก

สรุป Value Chain Model (แบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า) Michael E. Porter เป็นการกำหนดรูปแบบการวิเคราะห์โซ่คุณค่า โดยคำนึงถึงต้นทุนการบริหารจัดการโซ่คุณค่าในแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละแผนกขององค์กร โดยแบ่งเป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ขณะที่กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการดำเนินงานกิจกรรมหลักเพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพให้ดีขึ้น เพื่อสร้างผลกำไร (Profit Margin)

ดังนั้นเครื่องมือที่มีประโยชน์ตัวหนึ่งในการวิเคราะห์โซ่คุณค่าก็คือ การสร้างแบบจำลองของการไหลคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของแผนผังกระบวนการธุรกิจ (Business-Process Mapping) โดยปกติแล้วจะอธิบายระเบียบวิธีการทำงานในกิจกรรมเพิ่มคุณค่าต่างๆที่ลูกค้าต้องการในบางครั้งการนำเสนอเรื่องตัวชี้วัดนั้นมียู่ในหลายระดับตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ (Strategic) ไปจนถึงในระดับปฏิบัติการ (Operational)

สมรรถนะของการจัดส่ง

สมรรถนะของการจัดส่งสามารถวัดได้ในรูปแบบของวันและเวลาที่จัดส่งจริง เปรียบเทียบกับวันที่กำหนดส่งถึงลูกค้า ดังนั้นองค์ประกอบของสมรรถนะของการจัดส่งมี **2 อย่าง** คือ

1. อัตราการเติมเต็มคำสั่งซื้อ (ORDER FILL RATE) ซึ่งถูกกำหนดด้วยค่าเปอร์เซ็นต์ของคำสั่งซื้อที่จัดส่งจากคลังสินค้าภายใน 24 ชม.
2. การส่งตรงเวลา (ON TIME DELIVERY) ซึ่งถูกกำหนดเป็นสัดส่วนของคำสั่งซื้อที่จัดส่งไปยังลูกค้าได้ก่อนหรือตรงเวลา





THANK
YOU