



TBS Insights

การปรับตัวของระบบโซ่อุปทาน เพื่อตอบสนองต่อวิกฤต COVID-19

รองศาสตราจารย์ ดร. รุธีร์ พนมยงค์
คณบดี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

**“ การที่ประชาชนได้รับฟังข่าวสารจากรัฐบาลรวม
ไปถึงการที่ประชาชนรับทราบข่าวลือหรือข่าวปลอม
(Fake news) ตามหน้าเว็บไซต์ต่าง ๆ ซึ่งกรณีนี้
เป็นสิ่งที่น่ากลัวสำหรับการบริหารจัดการโซ่อุปทาน ”**

เหตุการณ์ COVID-19 ที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ทำให้เราได้เห็นสิ่งต่าง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงไปมากมาย รัฐบาลไทยเองก็ออกมาตรการสำคัญต่าง ๆ เพื่อชะลออัตราการแพร่ระบาดของ COVID-19 อาทิ มาตรการที่ให้ประชาชนเว้นระยะห่างทางกายภาพหรือ Physical Distancing การปิดสถานที่ที่มีการรวมตัวของประชาชน เช่น สถานศึกษา สถาบันกวดวิชา สถาบันเท็ง สนามกีฬา และโรงภาพยนตร์ รวมไปถึงมาตรการล่าสุดที่มีการประกาศเคอร์ฟิวในช่วงกลางคืน อย่างไรก็ตาม กลับมีประเด็นที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง แม้จะมีประกาศเหล่านี้ออกมาก็ตามนั่นคือ การที่ระบบโซ่อุปทานต้องมีความต่อเนื่องและไม่สามารถหยุดดำเนินการได้เลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับสินค้าบริโภคและอุปโภค อาทิ อาหารและของใช้ประจำวันอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับประชาชนในประเทศ ซึ่งเหตุการณ์ที่เราประสบพบเจอในครั้งนี้นำให้เราต้องเริ่มหันมาสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการระบบโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ดังกรณีตัวอย่างจากการที่สินค้าหลายประเภทมีการขาดตลาดในช่วงเวลานี้ ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นมาจากการที่ประชาชนได้รับฟังข่าวสารจากรัฐบาล รวมไปถึงการที่ประชาชนรับทราบข่าวลือหรือ

ข่าวปลอม (Fake news) ตามหน้าเว็บไซต์ต่าง ๆ ซึ่งกรณีนี้เป็นสิ่งที่น่ากลัวสำหรับการบริหารจัดการโซ่อุปทานเป็นอย่างมาก เนื่องจากความต้องการที่เกิดขึ้นจากในกรณีนี้จะเป็นความต้องการที่เพิ่มสูงขึ้นจากความกังวลและความตื่นตกใจ (Panic) ของผู้บริโภคเอง ดังนั้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ใด ๆ ที่ไปกระตุ้นความกังวลและความตื่นตกใจของผู้บริโภคขึ้นมา ความต้องการเหล่านี้ก็จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงเวลาอันสั้น และส่งผลให้ระบบโซ่อุปทานที่ดำเนินการอยู่ไม่สามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างทันก่วงทีและครอบคลุมทุกพื้นที่ได้ ด้วยเหตุผลดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ในบทความนี้จะนำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการที่จะทำให้ระบบโซ่อุปทานนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีขึ้น และที่สำคัญบทความนี้ต้องการที่จะถ่ายทอดแนวคิดนี้ให้แก่สมาชิกในระบบโซ่อุปทานเพื่อนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐาน เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ในช่วงนี้



วงจบบทภาพจาก www.bot.or.th

**“ หากจะทำให้ระบบโซ่อุปทานมีการตอบสนองได้ดีขึ้น
จะต้องพิจารณาประเด็นที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่
ความเร็วในการปฏิบัติ (Velocity)
และการมองเห็นสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น
อยู่ในโซ่อุปทานของตนเอง (Visibility) ”**

สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการโซ่อุปทานในช่วงเวลาวิกฤตเช่นนี้จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบโซ่อุปทาน ที่ยังคงสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อยู่ ซึ่งความต้องการในช่วงวิกฤตนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างที่จะรวดเร็วมาก และนำไปสู่การกักตุนสินค้าตามมา ส่งผลให้สินค้าขาดตลาดโดยแนวคิดหนึ่งที่จะมาช่วยแก้ไขปัญหาก็เกิดขึ้นนี้ได้คือ ความสามารถในการตอบสนอง ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารระบบโซ่อุปทาน ตามหลักการแล้วระบบโซ่อุปทานจะมีเป้าหมายหลักเพื่อลดค่าใช้จ่ายและจัดเตรียมสินค้าให้พอดีหรือใกล้เคียงกับความต้องการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อใดก็ตามที่มีเหตุการณ์ที่ทำให้ความต้องการมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก็จะทำให้สินค้าในตลาดไม่เพียงพอ และในขณะเดียวกันสินค้าที่กำลังอยู่ในช่วงของการส่งต่อเข้ามาเติมเต็มส่วนที่จำหน่ายออกไปก็เข้ามาไม่ทันเช่นกัน ซึ่งกรณีนี้เกิดจากการที่ผู้ประกอบการไม่ได้พยากรณ์หรือคาดคะเนไว้ก่อนว่าผู้บริโภคจะมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปรวดเร็ว ดังนั้นถ้าหากจะทำให้ระบบโซ่อุปทานมีการตอบสนองได้ดีขึ้น จะต้องพิจารณาประเด็นที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ ความรวดเร็วในการปฏิบัติ (Velocity) และการมองเห็นสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นอยู่ในโซ่อุปทานของตนเอง (Visibility) ซึ่งหากว่าไม่มีทั้งสองส่วนนี้แล้ว ระบบโซ่อุปทานจะไม่สามารถตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หัวใจสำคัญของความเร็วในระบบโซ่อุปทาน (Velocity) ประการแรกคือ การกำจัดกิจกรรมใด ๆ ก็ตามที่ไม่ได้สร้างมูลค่าในกระบวนการทำงาน (Reduce non-value adding activity) เช่น กิจกรรมการรอคอย (Waiting) ซึ่งทำให้เกิดการเสียเวลาในการปฏิบัติงานและส่งผลให้ความเร็วลดลงไปด้วย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกรอบการทำงานที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น และมีการบริหารจัดการคอขวดของปัญหา (Bottleneck Management) ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบให้เรียบร้อย เพื่อให้ระบบสามารถดำเนินการได้โดยไม่เกิดการรอคอย อย่างไรก็ตาม การจะทำได้จำเป็นต้องเห็นในมุมมองภาพใหญ่ (Big Picture) ของโซ่อุปทานทั้งหมดก่อน เช่น จำนวนสมาชิกทั้งหมดในโซ่อุปทานหรือมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นใครบ้าง เพื่อให้การวางแผนและการจัดการทำได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนประการที่สองที่จะทำให้เกิดความเร็วในระบบโซ่อุปทานก็คือ กระบวนการทำงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน (Streamlined and simplified process) ไม่ควรมีลำดับขั้นในการตัดสินใจมากนัก โดยต้องมีการกำหนดกรอบการทำงานไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อไปจนถึงการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า เพื่อให้ทุกคนในระบบโซ่อุปทานรู้หน้าที่ของตนเองและมีการทำงานเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ซึ่งสุดท้ายแล้วจะทำให้ระบบมีความเร็วเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ใน

ทุกวันนี้ คือ สินค้าส่วนใหญ่มักจะถูกส่งเข้าไปในระบบจำนวนมากเกินความต้องการ เพื่อแก้ปัญหาสินค้าขาดแคลน ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว การกระทำเช่นนี้อาจไม่ได้เป็นการช่วยแก้ไขปัญหาก็ถูกต้องมากนัก ในทางตรงข้ามสิ่งที่ควรทำจริง ๆ กลับเป็นการส่งมอบสินค้าจำนวนไม่มาก (Reduce batch size) แต่ทำอย่างต่อเนื่องให้เพียงพอต่อความต้องการจริง ๆ ที่มีเข้ามาในระบบ โดยต้องอาศัยความเร็วมากขึ้นและต้องมีการกำหนดกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สำหรับประการสุดท้ายในการเพิ่มความรวดเร็วให้แก่ระบบโซ่อุปทาน คือ การพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับฝั่งผู้จัดหาสินค้าหรือซัพพลายเออร์ ซึ่งหัวใจสำคัญก็คือ การสื่อสารข้อมูล การทำงานร่วมกัน และการวางแผนร่วมกันกับซัพพลายเออร์ เพื่อทำให้ซัพพลายเออร์รู้หน้าที่ของตนเองว่าจะต้องทำอะไรในการตอบสนองความต้องการของสมาชิกในโซ่อุปทาน ดังนั้นหัวใจสำคัญทั้ง 3 ประการนี้จะทำให้โซ่อุปทานมีความเร็วมากยิ่งขึ้น แต่การมีความเร็วเพียงอย่างเดียวก็ยังไม่เพียงพอ สมาชิกทุกคนในระบบจะต้องสามารถมองเห็นสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นหรือเป็นอยู่ในระบบโซ่อุปทานของตนเองอีกด้วย

สำหรับการสร้างความสามารถในการมองเห็น (Visibility) ให้เกิดขึ้นได้นั้น จะต้องอาศัยปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนหลายประการ เริ่มจากการที่ร้านค้าที่ขายสินค้าให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง หรือสมาชิกในโซ่อุปทานที่อยู่ใกล้ลูกค้ามากที่สุด ต้องสามารถสื่อสารข้อมูลความต้องการของลูกค้ากลับไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในโซ่อุปทานให้รับทราบได้รวดเร็วมากที่สุด สิ่งนี้จะเปรียบเสมือนกับการที่สมาชิกทุกคนในโซ่อุปทานได้มองเห็นพฤติกรรมของผู้บริโภคและรับทราบความต้องการที่เกิดขึ้นจริงในตลาด ซึ่งเมื่อมีการสื่อสารและการส่งต่อข้อมูลที่รวดเร็ว ก็จะทำให้การวางแผนร่วมกัน (Collaborative Planning) เป็นไปด้วยดี และสุดท้ายจะทำให้ระบบโซ่อุปทานสามารถรับมือกับเหตุการณ์วิกฤต รวมถึงการกักตุนสินค้าที่กำลังเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Shared information) มีความสำคัญมากสำหรับสถานการณ์วิกฤตเช่นนี้ สมาชิกในโซ่อุปทานจะต้องพร้อมใจกันแบ่งปันข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค ถ้าหากสมาชิกไม่ทราบความต้องการของผู้บริโภคก็จะไม่รู้ว่าเกิดอะไรขึ้น ส่งผลให้ความสามารถในการตอบสนองของระบบโซ่อุปทานโดยรวมลดลงด้วย อีกปัจจัยหนึ่งคือ การได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกในระบบโซ่อุปทานในการทำงานและวางแผนร่วมกันภายใต้ข้อมูลชุดเดียวกัน กล่าวคือ ทั้งผู้ขาย ร้านค้า ร้านค้าปลีก ผู้ผลิต ซัพพลายเออร์ รวมไปถึงผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีหน้าที่เชื่อมโยงสมาชิกในโซ่อุปทานเข้าด้วยกัน จะต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภคร่วมกัน การไม่แบ่งปันข้อมูลลูกค้าและการสื่อสาร

ข้อมูลที่ไม่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมองไม่เห็นภาพว่ากำลังมีสิ่งใดเกิดขึ้น อยู่ในประเทศ กำแพงอุปสรรคเหล่านี้จำเป็นที่จะต้องถูกทำลายลงไป เพื่อให้ระบบโซ่อุปทานสามารถตอบสนองผู้บริโภคได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นระบบโซ่อุปทานสินค้าอุปโภคบริโภคและโซ่อุปทานอาหารจำเป็นที่จะต้องสามารถเข้าถึงความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วและครอบคลุมได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่ไม่ปกติเช่นนี้

“ สิ่งที่ผู้ประกอบการควรทำคือ รูปแบบการบริโภคเหมือนเดิมและไม่ต้องกังวลว่าระบบโซ่อุปทานจะหยุดการทำงาน ”

นอกจากนี้ หากพิจารณาในแง่มุมมองของผู้บริโภคแล้ว สิ่งสำคัญที่ต้องตระหนักถึงมากที่สุดคือ พฤติกรรมผู้บริโภคส่งผลอย่างมหาศาลต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการของระบบโซ่อุปทาน พฤติกรรมการแย่งซื้อการกักตุน และการซื้อเพราะภาวะความตื่นตกใจกำลังสร้างปัญหาให้กับระบบโซ่อุปทานในปัจจุบัน ทั้งนี้ สิ่งที่ผู้ประกอบการควรทำคือ รูปแบบการบริโภคเหมือนเดิมและไม่ต้องกังวลว่าระบบโซ่อุปทานจะหยุดการทำงาน เพราะในทุก ๆ ระบบโซ่อุปทานจะมีการกำหนดแผนที่เรียกว่า แผนการบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงานธุรกิจหรือ Business Continuity Management ที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อทำให้ธุรกิจสามารถบริหารและดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์วิกฤตอะไรก็ตาม ดังตัวอย่างที่เห็นได้จากเหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่ปี 2554 ระบบโซ่อุปทานต่าง ๆ ก็จะมีแผนธุรกิจที่ออกแบบมาเพื่อรองรับเหตุการณ์นั้นเป็นอย่างดี นอกจากนี้ เหตุการณ์วิกฤต COVID-19 มีข้อจำกัดทางด้านกายภาพน้อยกว่าตอนที่เกิดวิกฤตน้ำท่วมใหญ่ ทำให้ระบบโซ่อุปทานในตอนนี้ยังสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างปกติ อย่างไรก็ตาม ประชาชนและผู้บริโภคก็จะต้องไม่สร้างปัญหาให้แก่ระบบโซ่อุปทานเช่นเดียวกัน

สุดท้ายนี้ สิ่งที่ยากจะฝากเพิ่มเติมเกี่ยวกับเหตุการณ์วิกฤต COVID-19 ก็คือ การที่เราทุกคนควรจะมีสติและไม่แตกตื่นมากเกินไปเกี่ยวกับเรื่องที่สินค้าขาดตลาดชั่วคราวหรือการที่ระบบโซ่อุปทานจะไม่สามารถรองรับความต้องการของเราได้ ทั้งนี้ความเป็นจริงแล้วระบบโซ่อุปทานในบ้านเราสามารถรองรับความต้องการได้อย่างเป็นปกติและมีประสิทธิภาพอยู่แล้ว หากแต่เหตุการณ์ลักษณะนี้อาจจะต้องใช้เวลาในการปรับตัวทั้งระบบโซ่อุปทานและพฤติกรรมผู้บริโภคให้มีความใกล้เคียงกับเหตุการณ์ในช่วงปกติให้ได้ต่อไป