

การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์

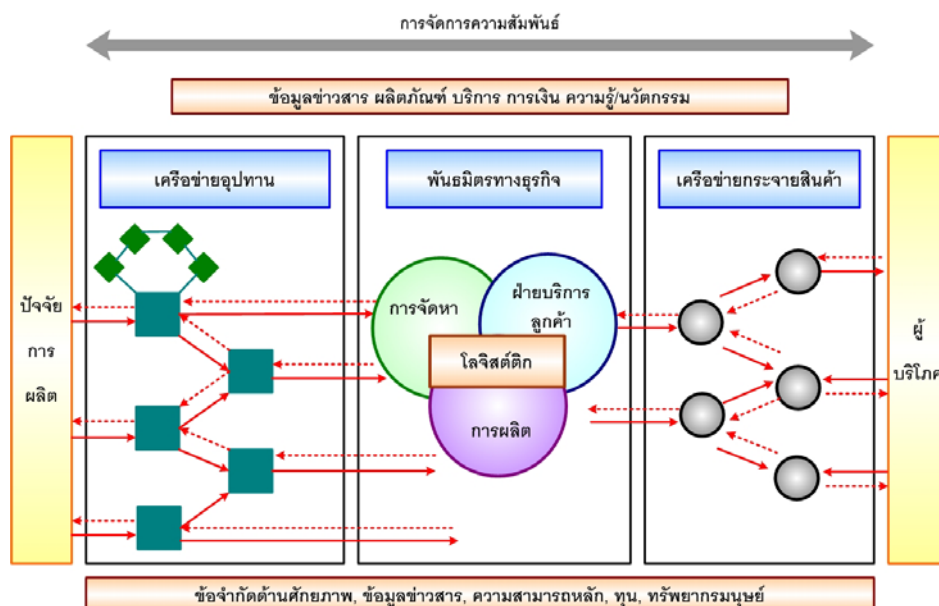
จุชาทิพย์ ภัทราวาท¹

ระบบเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ที่เป็นยุคเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) มีความซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากนโยบายการค้าเสรีตามพันธกรณีขององค์การการค้าโลก (WTO) ตลอดจนการรวมกลุ่มการค้าในภูมิภาคต่างๆ ของโลกได้ทวีสูงขึ้นเป็นลำดับ กอปรกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่นำมาใช้ในการผลิต การตลาด การบริการ และการสื่อสารโทรคมนาคม ทำให้การแข่งขันทางการค้าทวีความรุนแรงมากขึ้นเป็นลำดับ

แรงกดดัน จากภาวะการแข่งขันดังกล่าวผลักดันให้ธุรกิจต่างๆหันมาให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการโซ่อุปทาน มาใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการแข่งขันและการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจอย่างยั่งยืน

กรอบคิดการจัดการโซ่อุปทานที่นำมาใช้ในที่นี่จะเป็นไปตามกรอบคิดของ Donald J. Bowersox David J. Class และ M. Bixby Cooper, 2007 ซึ่งได้กล่าวถึง **ความหมายของการจัดการโซ่อุปทานแบบบูรณาการ (Integrated supply chain)** ซึ่งเป็นลักษณะของการเชื่อมโยงพันธมิตรทางธุรกิจเข้าสู่รูปแบบของ **ความร่วมมือของธุรกิจต่างๆ** ภายใต้โซ่อุปทาน บริษัทดังกล่าวจะก่อเกิดเป็นโครงสร้างของโมเดลการจัดการธุรกิจของโซ่อุปทานซึ่งเป็นผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy) ที่จะส่งผลต่อศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ เพื่อการนำผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้ผลิตสู่ผู้บริโภค

คุณค่าที่เกิดจากการผนึกกำลังระหว่างพันธมิตรธุรกิจ (Strategic Partners) ภายใต้โซ่อุปทานดังกล่าว จะประกอบไปด้วย ความร่วมมือกันในเรื่อง ข้อมูลข่าวสาร ผลิตภัณฑ์ บริการ การเงินและนวัตกรรม/ความรู้ โดยพันธมิตรธุรกิจจะร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรม จากกระบวนการในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ สู่ปลายน้ำ เพื่อลำเลียงผลิตภัณฑ์และบริการพร้อมๆ กับการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และบริการไปด้วยในตัว ด้วยวิธีนี้ คล้ายว่าเป็นกระบวนการร่วมมือกัน ภายใต้โซ่อุปทาน (Supply chain collaboration) รูปที่ 1



รูปที่ 1 โมเดลของการบูรณาการโซ่อุปทาน (The Integrate Supply Chain Framework)

อ้างอิง Donald J. Bowersay and other, Supply Chain Logistic Management, (Mc Graw Hill, International Edition 2007) P.6

¹ รองศาสตราจารย์ ระดับ 9 และผู้อำนวยการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรธุรกิจเพื่อการสร้างความสามารถในการทำธุรกิจและการแข่งขันจะประกอบไปด้วย การสร้างเครือข่ายอุปทานในระดับการผลิต การสร้างพันธมิตรธุรกิจสำหรับกิจกรรมการจัดหาปัจจัยการผลิต การผลิตและกระบวนการโลจิสติกส์ ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีในการลดต้นทุนการผลิต การมีระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการวางแผนการผลิต การบริหารจัดการร่วมกันระหว่างพันธมิตรธุรกิจที่นำความสามารถของแต่ละกิจการมาวางแผนร่วมกันโดยพิจารณาเรื่องประโยชน์เปรียบเทียบ (Comparative Advantage) ในระดับของกิจกรรมปลายน้ำ จะเป็นเรื่องของการสร้างเครือข่ายกระจายสินค้า ในระหว่างพันธมิตรธุรกิจเพื่อการกระจายผลผลิตผ่านช่องทางการตลาดต่างๆ ไปสู่ตลาดเป้าหมายตามแผนธุรกิจที่กำหนดร่วมกัน

โมเดลของการบูรณาการโซ่อุปทานในลักษณะเช่นนี้เป็นเรื่องของการจัดการธุรกิจที่มองเป้าหมายในระยะยาว โดยผู้ในระดับสูงของพันธมิตรธุรกิจที่จะร่วมมือกันจำเป็นต้องปรับทิศทางของธุรกิจจากที่มุ่งเน้นเรื่องของหน้าที่ (Function) ในโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์กรให้มีความสำคัญกับกระบวนการทำงานร่วมกัน ในลักษณะของการเพิ่มประสิทธิภาพ การลดต้นทุนซึ่งจะต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ต้นทุนรวม (Total Cost Analysis) การออกแบบกระบวนการทำงานร่วมกัน (Process Engineering) และการคำนวณต้นทุนจากฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC) เป็นสำคัญ

โมเดลธุรกิจ : กลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการสหกรณ์

ในฐานะขององค์การธุรกิจฐานสังคม สหกรณ์ต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อการนำประโยชน์สู่สมาชิกและชุมชน อย่างไรก็ตามภายใต้สภาพการแข่งขันในปัจจุบัน สหกรณ์จำเป็นต้องนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่นในการดำเนินธุรกิจและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการดำรงอยู่ได้ของธุรกิจ

ในช่วงเวลาของแผนพัฒนากิจการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการสหกรณ์ ที่มุ่งเน้นในประเด็นยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงธุรกิจภายใต้โซ่อุปทาน ซึ่งหากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากิจการสหกรณ์ ให้ความสนใจและเข้าถึงกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง ก็จะทำให้ยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ประการนั้น ได้ถูกออกแบบในลักษณะของการบูรณาการการพัฒนาตั้งแต่ศักยภาพศักยภาพและความพร้อมบุคลากร ความสามารถขององค์กร และการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทาน โดยคาดหวังว่าองค์การสหกรณ์ในการขับเคลื่อนระบบธุรกิจระบบธุรกิจสหกรณ์จะสามารถเพิ่มพลังการขับเคลื่อนจากภายในสู่ภายนอก และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต้องก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชนอย่างแท้จริง

เพื่อสร้างความเข้าใจในประเด็นยุทธศาสตร์ การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจสหกรณ์ ในที่นี้จะได้กล่าวถึงโมเดลธุรกิจสหกรณ์แบบดั้งเดิมที่ดำเนินการอยู่ และในโมเดลธุรกิจสหกรณ์ที่ถูกออกแบบตามประเด็นยุทธศาสตร์ภายใต้แผนพัฒนากิจการสหกรณ์ ฉบับที่ 2 ที่มีเป้าหมายไปสู่การสร้าง “ระบบสหกรณ์ที่มีคุณค่าเพื่อการนำมาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุข”

โมเดลธุรกิจสหกรณ์แบบดั้งเดิม

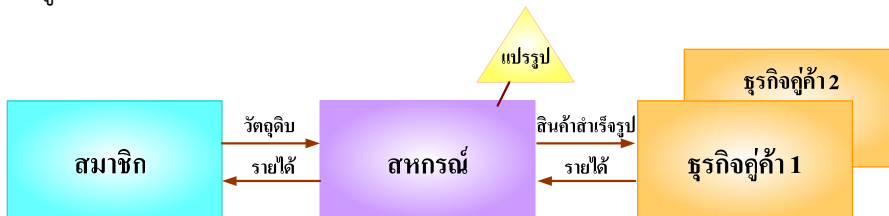
1. กรณีธุรกิจจัดหาและจำหน่ายสินค้า



2. กรณีธุรกิจรวบรวมผลผลิต



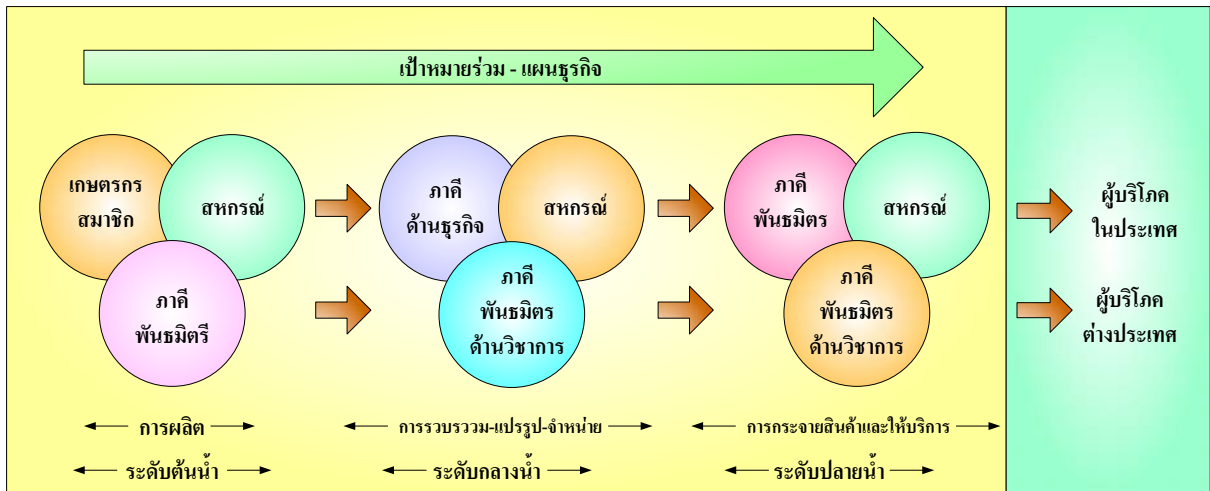
3. กรณีธุรกิจแปรรูป



ในโมเดลธุรกิจแบบดั้งเดิมนั้น ส่วนใหญ่สหกรณ์จะทำหน้าที่เสมือนเป็นตัวกลางในการทำหน้าที่รวบรวม จัดหาจำหน่าย หรือแปรรูปและจำหน่าย โดยมักจะมีธุรกิจคู่ค้าซึ่งเป็นเจ้าประจำ หรือมาในรูปแบบโครงการสนับสนุนจากภาครัฐ ดังนั้น จึงทำให้สหกรณ์มีหน้าที่ไม่แตกต่างไปจากคนกลาง หรือ ตัวละครหนึ่งในโซ่อุปทาน ซึ่งก่อให้เกิดคุณค่า หรือสร้างมูลค่าเพิ่มได้ไม่มากนัก เพราะมีบทบาทจำกัด จะอยู่ในระดับต้นน้ำ (กรณีธุรกิจรวบรวมผลผลิต) ส่วนกรณีของธุรกิจแปรรูปสหกรณ์จะมีบทบาทอยู่ในธุรกิจต้นน้ำและกลางน้ำ ภายใต้โซ่อุปทาน สำหรับธุรกิจจำหน่ายสินค้า สหกรณ์ก็ดูเหมือนจะไม่แตกต่างไปจากการทำหน้าที่ในฐานะธุรกิจค้าปลีก ที่จัดหาสินค้ามาจำหน่ายแก่สมาชิกเพียงเท่านั้น

แนวคิดสำหรับโมเดลธุรกิจแนวใหม่ : การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจสหกรณ์

โอกาสและทางเลือกของสหกรณ์ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ที่มีการแข่งขัน ซึ่งแม้ว่าจะก่อให้เกิดข้อจำกัดสำหรับธุรกิจสหกรณ์มากมาย หากแต่โอกาสที่มีอยู่ก็คือการประยุกต์ใช้นวัตกรรมที่จะนำมาใช้ในการขจัดข้อจำกัดและสร้างพลังในเชิงสร้างสรรค์ร่วมกับภาคีพันธมิตรที่มีแผนธุรกิจและเป้าหมายร่วมกัน ดังรูป



จากรูป แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ตั้งแต่ระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยกิจกรรมในระดับต้นน้ำ ได้แก่ กิจกรรมด้านการส่งเสริมการผลิตแก่เกษตรกรสมาชิก ซึ่งสหกรณ์ควรจะได้เชื่อมโยงธุรกิจกัน ภาคีพันธมิตร ทั้งที่เป็นผู้ประกอบการด้านปัจจัยการผลิต และสถาบัน/หน่วยงาน ที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมเทคโนโลยีการผลิต



การจัดการอบรมที่แปลงนา



กิจกรรม
ในระดับต้นน้ำ

สหกรณ์จำหน่ายเมล็ดพันธุ์ให้แก่สมาชิก

กิจกรรมในระดับกลางน้ำ ได้แก่ การรวบรวมผลผลิต การแปรรูป และการจำหน่าย สหกรณ์สามารถสร้างพันธมิตรธุรกิจ หรือสร้างภาคีด้านวิชาการที่จะมาช่วยสนับสนุนส่งเสริมด้านนวัตกรรม/เทคโนโลยี เพื่อการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำให้เป็นธุรกิจ



การส่งเสริม HACCP



กิจกรรมใน
ระดับกลางน้ำ

การขนส่งจำหน่าย

กิจกรรมในระดับปลายน้ำ ได้แก่ การกระจายสินค้าและการให้บริการ สหกรณ์สร้างภาคีพันธมิตร ในการสร้างแบรนด์สินค้า หรือการเปิดช่องทางการตลาดใหม่ เพื่อการเข้าถึงผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ



Outlet Farmer Shop ร้านค้าปลีก

กิจกรรม
ในระดับปลายน้ำ



บริษัท ทีวีบูรพา เป็นภาคีพันธมิตรช่วยเปิดตลาดข้าว

ยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานดังกล่าว จะบรรลุเป้าหมายร่วม ดังนั้นต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ภาคีพันธมิตรต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเป้าหมายร่วม
2. มีแผนธุรกิจที่จะให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน
3. ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมในการออกแบบธุรกิจท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย

ด้วยการดำเนินการดังกล่าว น่าจะเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะช่วยยกระดับความสามารถของธุรกิจสหกรณ์ให้เข้มแข็งเป็นปีกแผ่นได้อย่างที่คาดหวัง โอกาสต่อไปจะได้หยิบยกเอาตัวแบบธุรกิจสหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในการจัดการโซ่อุปทาน ศิลปะในการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใต้โซ่อุปทานมาแล้วสู่กันฟัง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการโซ่อุปทานธุรกิจ

1. กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Direction)
2. มีเป้าหมายธุรกิจที่ชัดเจน (Business Goal Management)
3. ต้องมีการจัดการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (Performance Measurement)
4. การบูรณาการโซ่อุปทานไปในทิศทางเดียวกัน (Integrated Supply Chain)
5. การสร้างทีมและการสื่อสารในองค์กร (Team Work Communication)
6. ทำให้องค์กรเป็นเลิศ (Best Practice Organization)
7. ฝ่ายจัดการ/ผู้บริหารองค์กรต้องมุ่งมั่นจริงจัง (100% Pay Attention)

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการสร้างพันธมิตรในโซ่อุปทาน

1. ขาดความเชื่อมั่นไว้วางใจ
2. ขาดมาตรฐานที่เป็นเอกภาพเดียวกัน
3. ขาดความร่วมมือในภาคีเครือข่าย
4. ผลประโยชน์ขัดแย้งกันในระดับบุคคลและองค์กร