

ผศ.ดร.อนุทัตถ์ณ จีระลักษณะกุล

ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมทางธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมทางธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) คนล่าสุด ที่มาพร้อมกับความสามารถระดับปริญญาเอก สาขา Operations Research จาก University of Texas at Austin หลังจากคว้าเกียรตินิยมอันดับสอง จากคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีผลงานวิจัยด้านกรวิเคราะห์การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงทางธุรกิจ และการจัดการโซ่อุปทาน

เป็นบุคคลที่ได้รับการรับรองให้เป็น Financial Risk Manager จาก Global Association of Risk Professionals บริหารโครงการเพื่อพัฒนา SMEs ในประเทศไทย และโครงการสร้าง CFO มืออาชีพร่วมกับสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และตลาดหลักทรัพย์เอ็มเอไอ



## ยูนิลีเวอร์

## การบริการซัพพลายเชนแบบทรงประสิทธิภาพ

...ด้วยอัตราการเติบโตไม่ต่ำกว่า 8 - 10% ต่อปี...

จึงปฏิเสธไม่ได้เลยว่า... ยูนิลีเวอร์ไม่ได้เป็นยักษ์ใหญ่ในตลาดสินค้าอุปโภคและบริโภคในประเทศไทย  
ยิ่งไปกว่านั้นแล้ว ในปี 2549 ยูนิลีเวอร์สามารถรองความเป็นผู้นำสินค้าถึง 10 หมวด จาก 12 หมวด ของตลาดหลัก<sup>1</sup>

โดยในปี 2548 ยูนิลีเวอร์ประกาศตัวเลขยอดการจำหน่ายรวมกว่า 30,000 ล้านบาท



ภาพ : ผลิตภัณฑ์แบรนด์ต่างๆ ของยูนิลีเวอร์ในประเทศไทย



ดังนั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จอีกประการหนึ่งของ ยูนิลีเวอร์ที่มักจะถูกมองข้ามไป ก็คือ ความสามารถในการจัดการซัพพลายเชนที่มีความเป็นเลิศไม่แพ้กับความยอดเยี่ยมในการจัดการด้านการตลาด การจัดการซัพพลายเชนนี้เอง จึงเป็นเบื้องหลังของความสำเร็จของยูนิลีเวอร์ที่สำคัญอีกอันหนึ่ง

## ยูนิลีเวอร์ในระดับโลก

ตำนานความยิ่งใหญ่อันยาวนานของยูนิลีเวอร์ เริ่มต้นตั้งแต่ที่ **นายวิลเลียม เฮสเคธ ลีเวอร์ (Mr. William Hesketh Lever)** ได้ก่อตั้ง “บริษัท ลีเวอร์ บราเธอร์” ขึ้นในตอนต้นศตวรรษที่ 19 บริษัท ลีเวอร์ บราเธอร์ ได้ผ่านเหตุการณ์สำคัญต่างๆ ในโลก ทั้งในช่วงที่เศรษฐกิจเติบโตอย่างรวดเร็ว ช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ แม้กระทั่งสงครามโลกทั้งสองครั้ง

การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้บริโภค และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจนถึงปัจจุบัน ยูนิลีเวอร์ได้สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่ช่วยเติมแต่งชีวิตผู้คนแต่ละยุคสมัยให้มีความสุข ดังพันธกิจที่ประกาศไว้แต่แรกเริ่ม คือ การเติมพลังให้แก่ชีวิต การตอบสนองความต้องการทางด้านโภชนาการ สุขอนามัย และการดูแลเอาใจใส่ชีวิตส่วนตัว ด้วยผลิตภัณฑ์ที่ช่วยให้ผู้คนรู้สึกดี มีลักษณะชวนมอง และมีการใช้ชีวิตที่ครบถ้วนสมบูรณ์มากที่สุด

ปัจจุบันยูนิลีเวอร์เป็น Multi-national Company และนับเป็นหนึ่งในบริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภค และบริโภคชั้นนำของโลก ยูนิลีเวอร์มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่มหานครลอนดอน และกรุงรอตเตอร์ดัม มีกิจการอยู่ในประเทศต่างๆ กว่า 150 ประเทศทั่วโลก มีผลิตภัณฑ์ชั้นนำกว่า 400 รายการ และมีพนักงานทั่วโลกประมาณ 2.34 แสนคน ยอดจำหน่ายรวมของยูนิลีเวอร์ทั่วโลกมีมูลค่าประมาณ 2.23 ล้านล้านบาท ต่อปี

ความสำเร็จของยูนิลีเวอร์ที่กล่าวมานั้น เป็นผลมาจากความสามารถทางการตลาดที่ยอดเยี่ยมอันเป็นที่รู้จักดีในวงการธุรกิจ เอกลักษณ์ด้านการตลาดของ ยูนิลีเวอร์ที่เด่นชัด คือ ความเข้าใจผู้บริโภคอย่างแท้จริง ยูนิลีเวอร์เข้าใจว่า ในหนึ่งวันผู้บริโภคทำอะไรบ้าง และมีอะไรที่จะเสริม หรือเติมเต็มให้พวกเขาได้อีก สินค้าของยูนิลีเวอร์ทุกชิ้นเริ่มต้นมาจากความต้องการของผู้บริโภค และจบลงตรงที่ความพึงพอใจของผู้บริโภค

ในเชิงกลยุทธ์การตลาด ยูนิลีเวอร์มุ่งทำตลาดเชิงรุกมาอย่างต่อเนื่อง หากเห็นว่าสินค้าแบรนด์ใดมีศักยภาพเพียงพอ ก็จะทำให้การสนับสนุนอย่างสุดตัว เพื่อให้สินค้าแบรนด์นั้นสามารถขึ้นสู่อันดับหนึ่ง หรือสองในหมวดของสินค้านั้น

นอกจากนั้น ยูนิลีเวอร์ยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมสื่อสารทางการตลาดเป็นอย่างมาก โดยที่การสื่อสารทางการตลาดของยูนิลีเวอร์จะปรับเปลี่ยนไปตามวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค เพื่อสร้างโอกาสให้ผู้บริโภคได้สัมผัสกับแบรนด์ต่างๆ ของยูนิลีเวอร์ได้มากขึ้น

ถึงแม้ว่าความสามารถด้านการตลาดทำให้ยูนิลีเวอร์เข้าใจ และสร้างสินค้าที่เป็นที่ ต้องการของผู้บริโภคได้อย่างดี แต่หากสินค้าเหล่านั้นไม่ได้อยู่ในร้านค้า หรือจุดขายที่ผู้บริโภคจะเข้าถึงได้ หรือเข้าถึงได้อย่างสะดวก ยูนิลีเวอร์ก็อาจไม่สามารถส่งมอบสินค้า และตอบสนองความต้องการได้ ในท้ายที่สุดก็อาจไม่สามารถสร้างผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศได้ดังที่กล่าวมาเบื้องต้นได้

หรือในกรณีที่ผู้บริโภคไม่สามารถเข้าถึงสินค้าของยูนิลีเวอร์ได้บ่อยๆ ความพึงพอใจ และความภักดีต่อแบรนด์ก็อาจจะไม่เกิดขึ้น แม้กระทั่งถ้าราคาของสินค้าไม่อยู่ในระดับที่ผู้บริโภคจะยอมรับได้ ผู้บริโภคก็คงจะไม่เลือกแบรนด์ของยูนิลีเวอร์ สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการซัพพลายเชนที่ดีทั้งสิ้น

นายวิลเลียม เฮสเกธ ลีเวอร์  
ผู้ก่อตั้ง “บริษัท ลีเวอร์ บราเธอร์”



## ยูนิลีเวอร์ในประเทศไทย

ยูนิลีเวอร์ เปิดกิจการในประเทศไทยอย่างเป็นทางการ เมื่อปี 2475 ภายใต้ชื่อ “บริษัท สยาม อินดัสทรีส์ จำกัด” โดยก่อนหน้านั้น ยูนิลีเวอร์ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นช่างทำสบู่ในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มาตั้งแต่ปี 2451

สินค้ารุ่นแรกสุดที่บริษัท สยาม อินดัสทรีส์ จำกัด ทำการผลิตและขายอย่างประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากในเมืองไทย ได้แก่ สบู่ซักผ้าซันโลด์ สบู่หอมลิลล์ มาร์การีน และน้ำมันพืช

ต่อมาในปี 2497 บริษัท สยาม อินดัสทรีส์ จำกัด เปลี่ยนชื่อเป็น “บริษัท ลีเวอร์ บราเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัด” และได้เปลี่ยนชื่ออีกครั้งในปี 2540 เป็น “บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรดดิ้ง จำกัด” และเป็นชื่อที่ใช้มาจนถึงปัจจุบัน

สำนักงานใหญ่ในประเทศไทย ตั้งอยู่ที่อาคารไทยพาณิชย์ปาร์ค พลาซ่า มีโรงงานผลิตที่ทันสมัยระดับโลก 2 แห่ง ในประเทศไทย ที่นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง และนิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ ยูนิลีเวอร์มีพนักงานที่ชำนาญการกว่า 3,000 คน เพื่อรองรับการผลิตและจัดส่งสินค้าสู่มือผู้บริโภคเดือนละกว่า 2,000,000 ทัน<sup>1</sup>

## การบริหารจัดการด้านซัพพลายเชน

ยูนิลีเวอร์ตระหนักดีถึงความสำคัญของการบริหารจัดการซัพพลายเชน โดยไม่ได้มองว่าเป็นแค่เรื่องของหน่วยงานสนับสนุน (Support Functions) แต่เป็นเครื่องมือในเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ยูนิลีเวอร์จึงได้ยกระดับการบริหารซัพพลายเชนให้เป็นหนึ่งในสามหน่วยงานหลัก (Core Functions) ของบริษัท นอกเหนือจากการบริหารการตลาด (Marketing) และการบริหารการพัฒนาลูกค้า (Customer Development) ที่จริงแล้ว งานทั้งสามส่วน เปรียบเสมือนข้อต่อแต่ละข้อที่เชื่อมโยงจากซัพพลายเออร์ไปสู่ลูกค้าในสายซัพพลายเชนนั่นเอง เนื่องจากยูนิลีเวอร์เป็น Multi-national Company ที่มีหน่วยงานกระจายตัวทุกภูมิภาคของโลก ดังนั้น การสร้างความสอดคล้องกันของกลยุทธ์ และการปฏิบัติการในด้านซัพพลายเชนตลอดทั้งองค์กร ตั้งแต่

ระดับ Global ลงมาสู่ระดับ Regional และต่อลงมาถึงระดับประเทศ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรขนาดใหญ่เช่นนี้

ยูนิลีเวอร์สร้างความสอดคล้องกันนี้ขึ้นมาผ่านการใช้พันธกิจ วิสัยทัศน์ Strategy into Action (SIA) และตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicator หรือ KPI) ที่มีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกันอย่างลงตัวในแต่ละระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันขององค์กร

วิสัยทัศน์ในการบริหารซัพพลายเชนของยูนิลีเวอร์ประเทศไทย คือ การเป็น “The Best Supplier” ที่จะส่งมอบสินค้าด้วยการบริการที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า ยูนิลีเวอร์เน้นที่การให้ความสำคัญกับ “ระดับการบริการ” (Service Level) ยูนิลีเวอร์ เชื่อว่า การบริหารซัพพลายเชนที่ดี จะทำให้ยูนิลีเวอร์สามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคโดยการส่งมอบการบริการในระดับสูงสุด ด้วยต้นทุนที่แข่งขันได้ ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร คือ การทำให้มั่นใจว่า บริษัทจะมีระดับการบริการที่ดี และโดดเด่นภายใต้ต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้



## กระบวนการหลักในการบริการซัพพลายเชนของยูนิลีเวอร์

การบริหารซัพพลายเชนของยูนิลีเวอร์ ประกอบด้วย 4 กระบวนการหลัก เช่นเดียวกันกับองค์กรอื่น กล่าวคือ การวางแผน (Plan) การจัดซื้อจัดหา (Source) การผลิต (Make) และการส่งมอบ (Deliver)



ภาพ : ความสัมพันธ์ของขั้นตอนการวางแผน (Plan) การจัดซื้อจัดหา (Source) การผลิต (Make) และการส่งมอบ (Deliver)

**การวางแผน (Plan)** เป็นกระบวนการประเมินความต้องการของตลาดเพื่อนำมาใช้ในการเตรียมสินค้าเพื่อที่จะส่งมอบให้กับลูกค้าได้อย่างเหมาะสม และเป็นการคาดการณ์เพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ตั้งไว้ การวางแผนในด้านซัพพลายเชนของยูนิลีเวอร์ จะเกี่ยวข้องกับการวางแผนความต้องการวัตถุดิบ และวัสดุต่างๆ (Materials Requirement Planning) การวางแผนกำลังผลิต (Capacity Planning) และการวางแผนการกระจายสินค้า (Distribution Requirement Planning)

**การจัดซื้อจัดหา (Source)** เป็นกระบวนการในการจัดหาวัตถุดิบ และวัสดุอื่นๆ หรือแม้กระทั่ง จัดหาบริการที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการผลิต และส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า หลักการในการจัดซื้อจัดหา ของยูนิลีเวอร์นั้นยึดมั่นใน 3 หลักการ ดังนี้

### หลักการในการจัดซื้อจัดหา (Source) ของยูนิลีเวอร์

ต้นทุนต่ำพร้อมคุณภาพ	Minimum Cost with Quality
ทำงานเป็นพันธมิตรกับซัพพลายเออร์	Work Like a Partnership with Suppliers
ใช้กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาแหล่ง	
วัตถุดิบที่ยั่งยืนในระดับภูมิภาค	Regional Based Sourcing Strategy

**การผลิต (Make)** ยูนิลีเวอร์ใช้วิธีการผลิตในลักษณะที่เป็น Global Model กล่าวคือ สินค้าแต่ละตัวจะถูกผลิตขึ้นในโรงงานที่มีความเหมาะสมที่สุด และจะถูกกระจายออกไปยังลูกค้าทั่วโลก โดยประเทศไทย จัดเป็นฐานการผลิตผลิตภัณฑ์จำพวกเครื่องใช้ในครัวเรือน และเครื่องใช้ส่วนบุคคลทั้งหมด

สินค้าที่ผลิตได้เหล่านี้ จะถูกจำหน่ายทั้งภายในประเทศ และส่งออกกระจายสู่ผู้บริโภคที่ทุกมุมโลก อาทิ อินโดนีเซีย อินเดีย เวียดนาม จีน มาเลเซีย ปากีสถาน ออสเตรเลีย สเปน ญี่ปุ่น อาร์เจนตินา แคนาดา เม็กซิโก รัสเซีย แอฟริกาใต้ สหรัฐอเมริกา เป็นต้น

**การส่งมอบ (Deliver)** เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้าตลอดจนการเติมเต็มความต้องการของลูกค้า ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้า การบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management) และการกระจายสินค้า (Distribution) งานเหล่านี้ เป็นงานที่ต้องรับผิดชอบในการติดต่อกับลูกค้า และพนักงานขายบ่อย ยูนิลีเวอร์เรียกหน่วยงานที่รับผิดชอบงานในส่วนนี้ว่า Customer Logistics Department

อีกนัยหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่า ส่วนงานนี้เกี่ยวข้องกับการจัดการลอจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) ของบริษัทนั่นเอง ช่องทางจัดจำหน่ายที่แข็งแกร่งของยูนิลีเวอร์มี 3 ส่วน คือ

1. โมเดิร์นเทรด (Modern Trade): ลูกค้า Retailers อาทิ เทสโก้-โลตัส บิ๊กซี เซเว่น-อีเลฟเว่น คาร์ฟูร์ เป็นต้น

2. เจเนอรัลเทรด (General Trade): เป็นการบริหารจัดการร่วมกับคู่ค้าทางธุรกิจในรูปแบบของศูนย์กระจายสินค้า คู่ค้าเหล่านี้ จะทำหน้าที่กระจายสินค้าของยูนิลีเวอร์ไปในร้านค้าต่างๆ ตั้งแต่ร้านโชห่วยประจำจังหวัด ไปจนถึงร้านค้าย่อยประจำหมู่บ้าน โดยมีจำนวนศูนย์กระจายสินค้าที่แบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้

- 2.1 เครื่องใช้ในครัวเรือน / เครื่องใช้ส่วนบุคคล และอาหาร (HPC & Foods): 61 ศูนย์
- 2.2 ไอศกรีม (Ice Cream): 48 ศูนย์

3. โมเดิร์นเทรดอื่นๆ: กลุ่มลูกค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่าย เครือข่ายร้านซูเปอร์มาร์เก็ตในท้องถิ่น หรือประจำจังหวัด หรือประจำภูมิภาคต่างๆในประเทศไทย

## การจัดการซัพพลายเชนเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย

บริษัทส่วนใหญ่มักนึกถึงซัพพลายเชนในองค์รวม โดยคิดว่า Service & Offering ที่มีอยู่ สามารถใช้ตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าของตัวเองได้ทั้งหมด (One Size Fits All) ซึ่งจริงๆ แล้ว คำถามที่บริษัทต้องถามตัวเองว่า บริษัทควรมี Service & Offering แบบใด เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย และแตกต่างของลูกค้าแต่ละประเภทได้

ในขณะที่เดียวกันก็สามารถที่จะบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านต้นทุนและการดำเนินการ โดยได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากลูกค้าทุกกลุ่ม

ยูนิลีเวอร์เข้าใจประเด็นนี้เป็นอย่างดี จึงได้มีการจัดการแบ่ง Service & Offering ในส่วนของซัพพลายเชนออกตามความต้องการ และประเภทของลูกค้า

การแบ่ง Service & Offering ในส่วนของซัพพลายเชนออกเช่นนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น เพราะคุณค่าของลูกค้าในแต่ละกลุ่มต้องการนั้นจะมีความแตกต่างกัน

การทำเช่นนี้ จะทำให้ยูนิลีเวอร์สามารถที่จะจัดเก็บข้อมูลความต้องการเฉพาะของแต่ละกลุ่ม เพื่อนำมาวิเคราะห์ เพื่อใช้ในการจัดการกระบวนการบริหารซัพพลายเชน (การวางแผน การจัดซื้อจัดหา การผลิต และการส่งมอบ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการช่วยยูนิลีเวอร์ในการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อีกด้วย

การแบ่งกลุ่มลูกค้ายังช่วยสนับสนุนให้ยูนิลีเวอร์สามารถช่วยพัฒนาลูกค้าแต่ละราย โดยการเสนอความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น ยูนิลีเวอร์จะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์หาช่องว่างของการดำเนินกิจกรรมในด้านซัพพลายเชนของลูกค้าแต่ละราย เมื่อเทียบกับมาตรฐานของลูกค้ารายอื่นๆ ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน จากนั้นยูนิลีเวอร์ก็จะช่วยลูกค้าในการหาวิธีทางที่จะเติมเต็มช่องว่างเหล่านั้น

แน่นอนว่า ลูกค้าหนึ่งรายคงไม่ได้มีปัญหาเพียงเรื่องเดียวที่ต้องการการปรับปรุง จากการวิเคราะห์ ยูนิลีเวอร์อาจจะพบว่า มีช่องว่างเป็นจำนวนมาก แต่ด้วยข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และกลยุทธ์ที่วางไว้ล่วงหน้า จึงทำให้ต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละประเด็นที่ต้องการปรับปรุง เช่น อาจจะต้องเลือกว่าจะร่วมแก้ไขปัญหานั้นปีแรกเพียง 3 ข้อแรกให้สำเร็จ และในปีต่อไปก็จะจัดการกับอีก 3 ข้อถัดไป เช่นนี้ไปเรื่อยๆ โดยการดำเนินการทั้งหมดนั้นจะเป็นการวางแผน และทำงานร่วมกันระหว่างยูนิลีเวอร์ กับลูกค้าอย่างใกล้ชิดที่ยูนิลีเวอร์จะมอบหมายให้มี Account Champion เป็นผู้รับผิดชอบดูแล

## บริษัทส่วนใหญ่มักนึกถึงซัพพลายเชน

## ในองค์รวม โดยคิดว่า Service &

## Offering ที่มีอยู่ สามารถใช้ตอบ

## สนองกับความต้องการของลูกค้า

## ของตัวเองได้ทั้งหมด ซึ่งจริงๆ แล้ว

## คำถามที่บริษัทต้องถามตัวเองว่า

## บริษัทควรมี Service & Offering

## แบบใด เพื่อสามารถตอบสนอง

## ความต้องการที่หลากหลาย และ

## แตกต่างของลูกค้าแต่ละประเภทได้



จะเห็นได้ว่า กิจกรรมในลักษณะนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย ทั้งยูนิลีเวอร์ และลูกค้า และในท้ายที่สุด ก็จะช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับผู้บริโภคที่อยู่ด้านปลายสุดของซัพพลายเชน และนี่ก็เป็นไปตามหนึ่งใน SIA ของยูนิลีเวอร์ คือ การมีชัยชนะร่วมไปกับลูกค้า (Win with Customer)

## การเติมเต็มความต้องการของลูกค้า (Customer Case Filled On Time)

ยูนิลีเวอร์ มีวิสัยทัศน์ในด้านซัพพลายเชนว่าจะเป็น The Best Supplier โดยนอกจากความพึงพอใจในตัวสินค้าแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นที่การสร้างคุณค่าในการส่งมอบสินค้าด้วยการเติมเต็มความต้องการของลูกค้าอย่างสมบูรณ์เป็นแนวคิดที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการจัดการซัพพลายเชน เพื่อที่จะสร้างคุณค่าในการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า คำว่า "สมบูรณ์" นั้น อาจจะรวมไปถึงการส่งมอบสินค้าที่ถูกต้อง มีคุณภาพที่ตรงตามความต้องการ ส่งมอบตรงเวลา และมีเอกสารของการส่งมอบถูกต้อง เป็นต้น

มาตรวัด (KPI) ในด้านการเติมเต็มความต้องการของลูกค้าอย่างสมบูรณ์ในการจัดการซัพพลายเชนที่ยูนิลีเวอร์ใช้วัด คือ CCFOT (Customer Case Filled On Time) หมายถึง การมีสินค้าพร้อมส่งมอบ (Stock Availability หรือ SA) และสามารถจัดส่งสินค้าได้ตรงตามเวลาที่กำหนด (Delivery On Time หรือ DOT) มาตรวัดนี้จะช่วยให้ยูนิลีเวอร์สามารถติดตามดูผลการพัฒนาในระดับของการบริการลูกค้าในซัพพลายเชนได้เป็นอย่างดี

โดยในปี 2550 ค่า CCFOT ที่วัดได้ทั้งระบบ เท่ากับ 93.5% และเป้าหมายสำหรับปี 2551 นี้ ยูนิลีเวอร์ได้ตั้งค่า CCFOT ไว้ไม่ต่ำกว่า 94%

มาตรวัดในด้านการเติมเต็มความต้องการของลูกค้าอย่างสมบูรณ์ เป็นมาตรวัดที่เชื่อมโยงกระบวนการต่างๆ ในการจัดการซัพพลายเชนเข้าด้วยกัน ไม่ได้เป็นการวัดที่หน้าทีใดหน้าที่หนึ่ง หากแต่เป็นการวัดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การจัดซื้อจัดหา จนถึงการส่งมอบ

ดังนั้น การวัดผลการดำเนินงานด้วย CCFOT จะมีการเชื่อมโยง และแบ่งปันปันส่วนความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ และมีความรับผิดชอบร่วมกัน

เช่น ในกรณีของยูนิลีเวอร์ มาตรวัด CCFOT มีการวัดในสองด้านด้วยกัน ด้านแรกคือ การมีสินค้าพร้อมส่งมอบ (SA) ซึ่งอยู่เป็นส่วนของงานวางแผน และการจัดซื้อจัดหา รับเป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนด้านที่สอง คือ การส่งสินค้าได้ตรงตามเวลา (DOT) ก็จะเป็นส่วนงานของการส่งมอบที่รับผู้รับผิดชอบ แต่สำหรับค่า CCFOT นั้นที่เป็นมาตรวัดรวมกัน ส่วนงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก็จะรับผิดชอบร่วมกัน

โดยพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลระดับการให้บริการ รวมถึงความสูญเสียที่เกิดขึ้นผ่าน Internal KPI Portal การเชื่อมโยงความรับผิดชอบผ่านมาตรวัดเช่นนี้ ทำให้ยูนิลีเวอร์นอกจากจะสามารถรับรู้ถึงปัญหาขึ้นแล้ว ยังสามารถรู้ได้ด้วยว่าความบกพร่องเกิดจากส่วนไหน และทำให้การแก้ไขเกิดจากความร่วมมือกันจากทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เป็นไปอย่างถูกต้อง ตรงประเด็น และมีประสิทธิภาพสูงสุด

## มาตรวัดในด้านการเติมเต็ม

### ความต้องการของลูกค้าอย่าง

### สมบูรณ์ เป็นมาตรวัดที่เชื่อมโยง

### กระบวนการต่างๆ ในการจัดการ

### ซัพพลายเชนเข้าด้วยกัน ไม่ได้เป็น

### การวัดที่หน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งหากแต่

### เป็นการวัดทั้งกระบวนการ ตั้งแต่

### การจัดซื้อจัดหา จนถึงการส่งมอบ

ตัวอย่างสำหรับการปรับปรุงระดับของค่า CCFOT ร่วมกับลูกค้า คือ การร่วมมือกันกับคู่ค้าสำคัญรายหนึ่ง โดยในปี 2549 ก่อนการร่วมมือกัน ยูนิลีเวอร์พบว่า ค่า CCFOT วัดได้สูงสุดที่ประมาณ 90% เท่านั้น

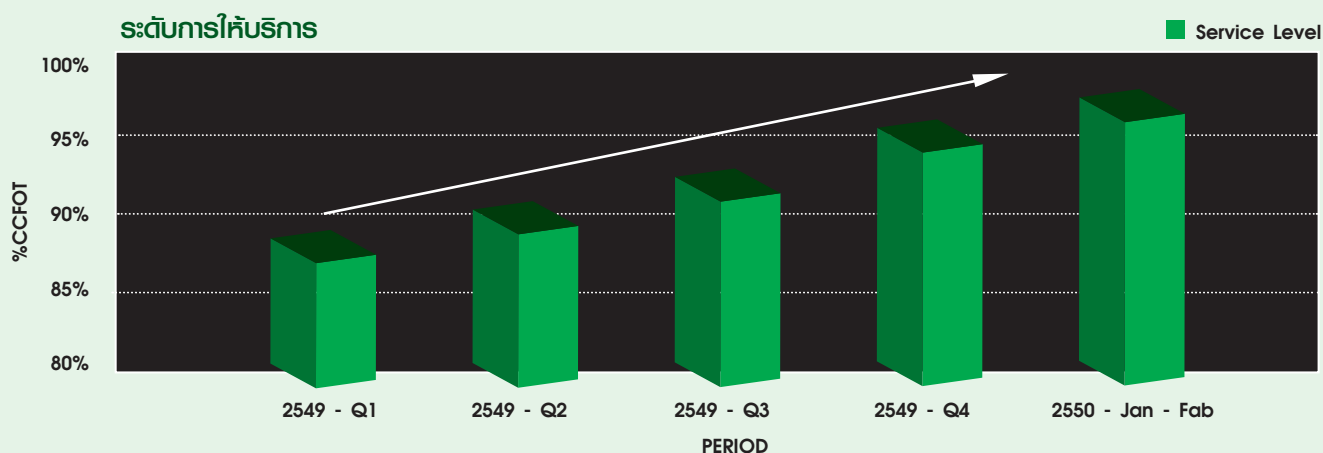
หลังจากที่ยูนิลีเวอร์ และลูกค้าได้วิเคราะห์ปัญหาพร้อมกัน บวกกับการตั้งเป้าหมายที่ทำหายที่จะยกระดับ CCFOT ให้ไปอยู่ที่ 98.5% ทั้งสองบริษัทได้ทำการบริหารจัดการร่วมกันทั้งภายในและภายนอก โดยเน้นแก้ปัญหาหลัก 3 ข้อ คือ การบริหารจัดการสต็อกในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงชนิดของผลิตภัณฑ์ที่ขายในร้านการสื่อสารและการประมาณการความต้องการ

ส่งผลให้ในไตรมาสแรกของปี 2550 สามารถยกระดับค่า CCFOT ได้ถึง 97.34% ถึงแม้ยังไม่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทางยูนิลีเวอร์เองก็ได้รับคำชื่นชมอย่างมากจากลูกค้าว่าเป็นผู้จำหน่ายที่ดีที่สุดในการพัฒนากระบวนการให้บริการร่วมกัน

### ตัวอย่าง การปรับปรุงระดับค่า CCFOT ของยูนิลีเวอร์ กับคู่ค้าในระบบค้าปลีกสมัยใหม่

สภาพปัญหา	ค่า CCFOT ในไตรมาสที่ 1 และ 2 ของปี 2549 มีค่าเท่ากับ 88% และ 90% ตามลำดับ
เป้าหมาย	ท้าทายร่วมกันที่จะยกระดับค่า CCFOT เท่ากับ 98.5%
สาเหตุหลัก	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีการเลื่อนระยะเวลา Launch ของผลิตภัณฑ์บ้างเส้นผมแบบใหม่ ส่งผลให้เกิดการขาดสินค้า</li> <li>ความไม่มีประสิทธิภาพของกระบวนการและการสื่อสารระหว่างสองบริษัทเกี่ยวกับการจัดการสต็อกในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงชนิดของผลิตภัณฑ์ที่ขายในร้าน</li> </ol>
การแก้ปัญหา	<ol style="list-style-type: none"> <li>สร้างทีมปฏิบัติการแบบ Cross Functional ภายในยูนิลีเวอร์เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานที่เป็นอยู่ปัจจุบันและยกระดับการตระหนักรู้ของพนักงานถึงระดับค่า CCFOT โดยเน้นไปที่สาเหตุของปัญหา ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>การปรับปรุงการจัดการสต็อกในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงชนิดของผลิตภัณฑ์ที่ขายในร้าน</li> <li>ความเป็นเลิศในด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication Excellence)</li> <li>การวางแผนอุปสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (Demand Plan Effectiveness)</li> </ul> <p><b>ผลลัพธ์ :</b> ค่า CCFOT ในไตรมาสที่ 4 ของปี 2549 สูงขึ้นมาอยู่ที่ระดับ 95.33% และค่า CCFOT ในเดือนมกราคม และกุมภาพันธ์ ปี 2550 เฉลี่ยอยู่ที่ 97.34%</p> </li> <li>สร้างทีมปฏิบัติการร่วมระหว่างยูนิลีเวอร์ และลูกค้าเพื่อปรับปรุงการจัดการสต็อกในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงชนิดของผลิตภัณฑ์ที่ขายในร้าน <p><b>ผลลัพธ์ :</b> ในไตรมาสที่ 4 ปี 2549 ความสูญเสียที่เกิดในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงชนิดของผลิตภัณฑ์ที่ขายในร้านลดลงจาก 4% เหลือเพียง 1%</p> </li> <li>วิเคราะห์สาเหตุของปัญหารายสัปดาห์ เพื่อหาวิธีการจัดการที่เหมาะสมสำหรับทั้งสองบริษัทโดยมุ่งเน้นไปที่ชนิดของสินค้าที่มีการส่งผ่าน (Cross-docked SKUs)</li> <li>ขยายขอบเขตการขายผ่านระบบผู้ผลิตดูแลสต็อก (VMI) ในกลุ่มสินค้าไฮมและเพอร์ซันนัลแคร์ (จาก 30% เป็น 46% ให้ได้ภายในเดือนพฤษภาคม ปี 2550)</li> <li>ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำ Exclusive Pack Promotion</li> <li>รักษาความสัมพันธ์ที่ดีไว้กับคู่ค้าในซัพพลายเชน</li> </ol>

ภาพ : ระดับค่า CCFOT ของยูนิลีเวอร์ กับคู่ค้า



## การจัดการเครือข่ายการกระจายสินค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และการตอบสนองที่ฉับไวต่อลูกค้า

สินทรัพย์ถาวรหลักในซัพพลายเชน ประกอบด้วยโรงงาน คลังสินค้า และศูนย์กระจายสินค้า สถานที่อำนวยความสะดวกเหล่านี้ ประกอบขึ้นเป็นเครือข่ายที่มีการไหลของสินค้าจากต้นน้ำไปสู่ปลายน้ำ ประสิทธิภาพของการจัดการสินทรัพย์เหล่านี้ เป็นหนึ่งในตัวบ่งชี้ถึงความสามารถในการแข่งขันของซัพพลายเชนทั้งในด้านต้นทุน และการตอบสนองอย่างฉับไวต่อลูกค้า

ยูนิลีเวอร์ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับซัพพลายเชนของยูนิลีเวอร์ เก็บตกรายได้สูญเสียที่เกิดขึ้นจากการขาดสินค้าที่จุดขาย ลดระยะเวลานำสินค้าสู่มือผู้บริโภค และลดต้นทุนจากการขนส่ง

ยูนิลีเวอร์จึงได้สร้างศูนย์พักรักษาสินค้าที่ผ่านการผลิตจากโรงงาน ก่อนที่สินค้าจะถูกจัดส่งไปยังศูนย์จำหน่ายสินค้า หรือห้างร้านทั่วไป โดยใช้สถานที่ว่างเปล่าภายในโรงงานมินบุรี นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง ขนาด 17,000 ตารางเมตร โดยศูนย์พักรักษาสินค้าแห่งนี้มีชื่อว่า ศูนย์การกระจายสินค้าสัมพันธ์มินบุรี (Minburi Synchronized Dispatching Facility) หรือ MSDF เริ่มเปิดใช้งานครั้งแรกในปี 2548

แต่ก่อนหน้าที่จะสร้าง MSDF แห่งนี้ ยูนิลีเวอร์มีศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center หรือ DC) เพียงแห่งเดียวที่จังหวัดฉะเชิงเทรา

เป้าหมายหลักของศูนย์ MSDF นี้ คือ การเพิ่มความสดใหม่ของสินค้าโดยการระยะเวลาจากโรงงานผลิตไปสู่มือผู้บริโภค โดยไม่ต้องผ่านศูนย์กระจายสินค้าที่ จังหวัดฉะเชิงเทรา

กล่าวคือ เมื่อสินค้าออกจากโรงงานมินบุรี ก็สามารถส่งผ่านไปยังศูนย์กระจายสินค้าของลูกค้า หรือร้านค้าปลีก เมื่อระยะเวลาในการกระจายสินค้าน้อยลง โอกาสที่สินค้าของยูนิลีเวอร์ โดยเฉพาะสินค้าจำพวกโฮมแคร์ แชมพู ไอศกรีม จะถึงมือผู้บริโภคอย่างรวดเร็วขึ้นด้วย

หลักการดำเนินการของ MSDF คือ การ Synchronize ระหว่างความต้องการของลูกค้า และแผนการผลิตของโรงงาน การ Synchronize เช่นนี้ ทำให้มีการใช้พื้นที่ในการเก็บสินค้าไม่มาก โดย MSDF จะสามารถเก็บสินค้าได้สูงสุด 11,000 พาเลต โดยเน้นเฉพาะสินค้าโฮมแคร์ ซึ่งเป็นสินค้าที่มีรอบการขายเร็ว ประมาณ 3-7 วัน

แตกต่างจากศูนย์กระจายสินค้าที่ฉะเชิงเทรา ซึ่งมีพื้นที่ 120,000 ตารางเมตร สามารถเก็บสินค้าได้สูงสุด 67,532 พาเลต (แบ่งเป็นสินค้าโฮมแคร์ 42,000 พาเลต และสินค้าอาหาร 25,532 พาเลต) และรอบการขายเร็ว ประมาณ 24 วัน

นอกจากนั้น ยูนิลีเวอร์ก็ยังมีการใช้ระบบโปรแกรมการจัดการคลังสินค้า WMS



ภาพ : ศูนย์การกระจายสินค้าสัมพันธ์มินบุรี

(Warehouse Management System) เพื่อจัดการคลังสินค้านานร่วม 9 ปีแล้ว และในเดือนสิงหาคม 2550 ได้เริ่มนำเทคโนโลยี Radio Frequency (RF) มาใช้ ในการจัดสินค้าจากโซนต่างๆ ในคลังสินค้า ใส่รถขนส่งสินค้า เพื่อนำส่งแก่ลูกค้าตามคำสั่งซื้อต่อไป

เทคโนโลยี RF ช่วยให้การทำงานสะดวก ถูกต้อง และแม่นยำขึ้น รวมถึงยังสามารถประหยัดการใช้กระดาษไปได้มาก ส่งผลให้การปฏิบัติการของคลังสินค้าทั้งสองแห่งมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถสรุปผลสำเร็จจากการจัดตั้ง MSDF ได้ ดังนี้

- 1) ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีความสดใหม่จากสายการผลิต โดยสามารถทำการส่งมอบโดยตรง (Direct Delivery) จากโรงงาน (ทำให้สามารถลดระยะเวลาในการส่งมอบไปได้ 1-3 วัน)
- 2) ลดการจัดการที่ซ้ำซ้อน (Double Handling Cost) ทั้งที่เกิดขึ้นในการจัดการคลังสินค้าและการเคลื่อนย้ายสินค้าภายในบริษัท
- 3) สามารถควบคุมระดับสินค้าคงคลังที่ MSDF ไว้ที่ 3-7 วัน

เป้าหมายในอนาคตของยูนิลีเวอร์ จากเดิมที่ศูนย์กระจายสินค้าจะฉะเชิงเทราจะทำหน้าที่ในการพักรักษาสินค้า 100% ก็จะลดภาระตัวเองมากระจายสินค้าเหลือเพียง 60% และที่เหลืออีก 40% จะมาพักที่ MSDF ก่อนส่งต่อไปสู่ลูกค้า และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสัดส่วนการใช้ MSDF ให้มากขึ้นอีกในอนาคต

## การร่วมมือกับคู่ค้าเพื่อสร้างประสิทธิภาพ ใช้ซัพพลายเชน

ยูนิลีเวอร์ใช้ระบบ Vendor Managed Inventory หรือ VMI ซึ่งมีหลักการ คือ การที่ผู้ผลิต หรือผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ (ในกรณีนี้ก็คือ ยูนิลีเวอร์) จะเป็นผู้เข้ามาบริหารจัดการสต็อกในคลังสินค้าของลูกค้า การทำเช่นนี้ จะทำให้ผู้ผลิต หรือผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ทราบถึงปริมาณการขายจริง และสามารถทำการวางแผน การจัดซื้อจัดหา การผลิต และการส่งมอบได้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงในซัพพลายเชน

ระบบ VMI เป็นระบบที่ใช้จริงในบริษัทขนาดใหญ่ที่เป็นผู้นำในการค้าปลีกระดับโลก เช่น วอลมาร์ต เป็นต้น

ภายใต้ระบบ VMI ผู้ขายจะเป็นผู้ที่ทำการตัดสินใจแทนผู้ซื้อ โดยจะต้องรักษาระดับการให้บริการ และปริมาณสินค้าคงคลังที่ได้ตกลงกันไว้ก่อนล่วงหน้า ดังนั้น การบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ ความเชื่อใจระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย รวมถึงการแชร์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการที่จะนำระบบ VMI มาใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ

ระบบ VMI นี้ก่อเกิดประโยชน์ในด้านการลดสินค้าคงคลังได้อย่างดี (โดยทั่วไปแล้ว ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าจะเป็นต้นทุนถึง 50% ของต้นทุนลอจิสติกส์สำหรับประเทศไทย) การนำมาซึ่งความไหลลื่นของข้อมูล และสินค้าตามสายซัพพลายเชนตามจำนวน และเวลาที่ต้องการ การวางแผนการผลิต และเติมเต็มสินค้าให้กับลูกค้า เป็นไปอย่างถูกต้องและต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า และมีการสนองตอบที่ดีจากลูกค้า

สิ่งเหล่านี้ จะสร้างประโยชน์ระยะยาวแก่ซัพพลายเชน ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นการลดต้นทุนรวม ทั้งในด้านค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้า งานเอกสาร งานในโรงงาน การลด MIP (Material-In-Process) และการลดจำนวนคนที่ใช้ เป็นต้น

จากการเริ่มใช้ระบบ VMI อย่างจริงจัง ทำให้ยูนิลีเวอร์สามารถเพิ่มการสนองตอบความต้องการของลูกค้า (Service Level) จากเดิม 95% เพิ่มเป็น 98% ในขณะเดียวกัน ยูนิลีเวอร์สามารถลดต้นทุนการเก็บสินค้า เนื่องมาจากการลดความเหวี่ยงของคำสั่งซื้อ และผลิตสินค้าในเวลาที่ต้องการมากขึ้น ทำให้ไม่เหลือเก็บมากเกินไป

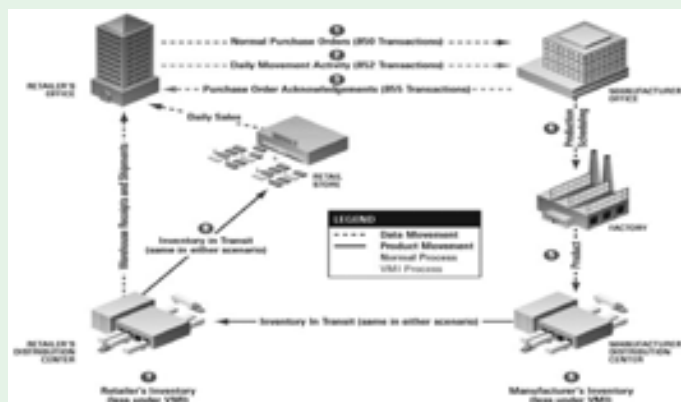
ปัจจุบัน 70% จากยอดขายรวมทั้งหมดของยูนิลีเวอร์ ได้ทำการขายผ่านระบบ VMI โดยเป็นความร่วมมือกับลูกค้า ทั้งในส่วนของ General Trade และ Modern Trade

นอกจากนี้ ในด้านการจัดการการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ และวัสดุต่างๆ เพื่อใช้ในการผลิตสินค้า ยูนิลีเวอร์ได้นำแนวคิดของระบบ VMI มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการที่จะทำให้ซัพพลายเออร์ทราบถึงความต้องการของลูกค้าที่อีกด้านหนึ่งของซัพพลายเชน หรือกล่าวได้ว่า ยูนิลีเวอร์มี Supply Chain Visibility ทำให้การวางแผน และการจัดเตรียมวัตถุดิบ และสินค้าเป็นไปอย่างเหมาะสม

การสร้างความร่วมมือในการจัดการซัพพลายเชน เป็นเรื่องที่ยูนิลีเวอร์ให้ความสำคัญ ยูนิลีเวอร์จึงให้บรรดาลูกค้าสร้างความร่วมมือในการพัฒนาซัพพลายเชน ผ่านการใช้ EOTTS (Efficiency Operation Trading Term Structure) เป็นวิธีการให้แรงจูงใจแก่ลูกค้าที่ช่วยสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นในซัพพลายเชน

ตัวอย่างเช่น การที่ลูกค้าสั่งของเป็นล็อตใหญ่ (Order Quantity) การที่ลูกค้าช่วยกระจายสินค้า (Centralized Delivery) หรือการที่ลูกค้านำรถบรรทุกมารับของที่ศูนย์กระจายสินค้าของยูนิลีเวอร์เอง (Customer Pickup) เป็นต้น นอกจากนี้ ยูนิลีเวอร์ยังมีโครงการอื่นๆ ที่เป็นการพัฒนาร่วมกับคู่ค้าเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า จะมีสินค้าของยูนิลีเวอร์วางอยู่บนชั้นวางสินค้าในเวลาที่คุณลูกค้าต้องการ (Availability)

ภาพ : ระบบ Vendor Managed Inventory (VMI)



เช่น โครงการพัฒนาศักยภาพด้านการขนส่ง โครงการอบรม ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของซัพพลายเชนให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความเข้าใจ และร่วมใจกันพัฒนาที่จะส่งผลให้แก่ศักยภาพโดยรวมของซัพพลายเชน

## การจัดการซัพพลายเชนแบบ End-to-End (End-to-End Supply Chain Management)

จากผลการศึกษาของยูนิลีเวอร์ พบว่า ถ้าหากผู้บริโภคไม่พบสินค้าบนชั้นวางสินค้า ผู้บริโภค 31% เลือกที่จะซื้อสินค้ายี่ห้ออื่น (จากมุมมองของยูนิลีเวอร์ในฐานะที่เป็นผู้ผลิต ก็จะสูญเสียการขายครั้งนั้นไป) ผู้บริโภคอีก 27% เลือกที่จะไปซื้อสินค้าที่ร้านค้าอื่นแทน (จากมุมมองของลูกค้า ในฐานะที่เป็นร้านค้า ก็จะสูญเสียการขายครั้งนั้นไปเช่นกัน) และมีเพียงแค่ 16% ของผู้บริโภค ที่ตัดสินใจจะกลับมาซื้อสินค้าเดิมที่ร้านค้าเดิมในคราวหน้า?

ดังนั้น ผู้ผลิตที่เป็นเจ้าของยี่ห้อ และร้านค้าผู้จำหน่ายจะสูญเสียโอกาสในการขายเมื่อร้านค้าปลีกไม่มีสินค้าบนชั้นวางสินค้าเมื่อผู้บริโภคต้องการ

จะเห็นได้ว่า ถึงแม้ยูนิลีเวอร์จะมีการจัดการซัพพลายเชนของตนเองเป็นอย่างดี ก็มีโอกาสประมาณ 31% ที่จะขายสินค้าไม่ได้ เนื่องมาจากสินค้าไม่ได้ถูกจัดวางไว้บนชั้นวางสินค้า การจัดการซัพพลายเชนที่ดี จึงต้องเป็นการจัดการที่เริ่มตั้งแต่สุดท้ายปลายด้านซัพพลายเออร์ ไปสุดอีกปลายด้านหนึ่งที่เป็นผู้บริโภค (ลูกค้าคนสุดท้าย) หากแต่ว่าในปัจจุบันที่ซัพพลายเชนส่วนใหญ่มีโครงสร้างเป็นแบบ Silo

กล่าวคือ แต่ละส่วนมีบริษัทที่เป็นเจ้าของ หรือบริษัทที่มีอำนาจควบคุมในแต่ละส่วนของตนเอง ภายใต้โครงสร้างเช่นนี้ การสร้างความสอดคล้องกันในการดำเนินการได้ตลอดทั้งซัพพลายเชน จึงอาจจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เนื่องมาจากการที่แต่ละบริษัทมีผลประโยชน์ที่ไม่สอดคล้องกัน (เช่น ต่างฝ่ายต่างต้องการกำไรของตัวเองสูงสุด) หรืออาจจะเป็นเพราะขาดการบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคู่ค้าที่ดี

แต่ในกรณีของยูนิลีเวอร์นี้ ทั้งยูนิลีเวอร์ และลูกค้า ได้ก้าวข้ามอุปสรรคในส่วนนี้ได้ โดยการสร้างความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน เพื่อที่จะบูรณาการโซ่โซ่สุดท้ายในซัพพลายเชนให้เกิดการบริหารแบบ End-to-End เพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างดีที่สุด

ในทางปฏิบัตินั้น ยูนิลีเวอร์ และลูกค้าจะร่วมมือกันในการปรับปรุงระดับความพร้อมของสินค้าบนชั้นวางสินค้า (On Shelf Availability หรือ OSA) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือการลดระดับความไม่พร้อมของสินค้าบนชั้นวางสินค้า (Out-Of-Shelf หรือ OOS) นั่นเอง

โดยในการกำหนดความหมายของ OOS ที่ยูนิลีเวอร์จะทำการตกลงกับลูกค้าว่าเมื่อใดที่จะเรียกว่าเป็นความไม่พร้อมของสินค้าบนชั้นวางสินค้า (OOS) ความร่วมมือนี้ เริ่มจากการมุ่งเน้นไปที่สินค้าที่มียอดขายสูงในแต่ละกลุ่มสินค้ารวม 30 SKUs (ไฮมแคร์ 10 SKUs เพอร์ซันนัลแคร์ 10 SKUs และสกินแคร์ 10 SKUs) ในการเก็บข้อมูล ทั้งสองบริษัทได้ตกลงที่จะเก็บข้อมูลจากหน้าร้านค้าปลีกจริง

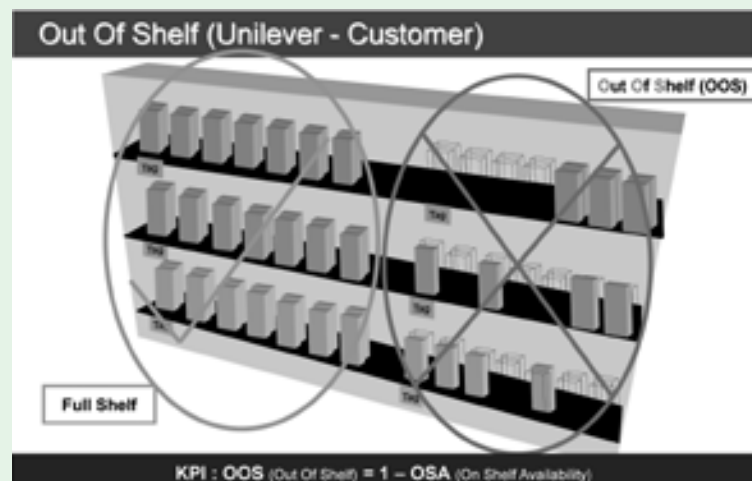
โดยการสุ่มตรวจทุกวัน วันละสองครั้ง เวลาบ่ายสอง และสองทุ่ม มีการตั้งเป้าหมายระดับของ OOS ร่วมกันคือ ระดับ OOS ต้องน้อยกว่า 2% (หรือระดับ OSA ที่มากกว่า 98% นั่นเอง)

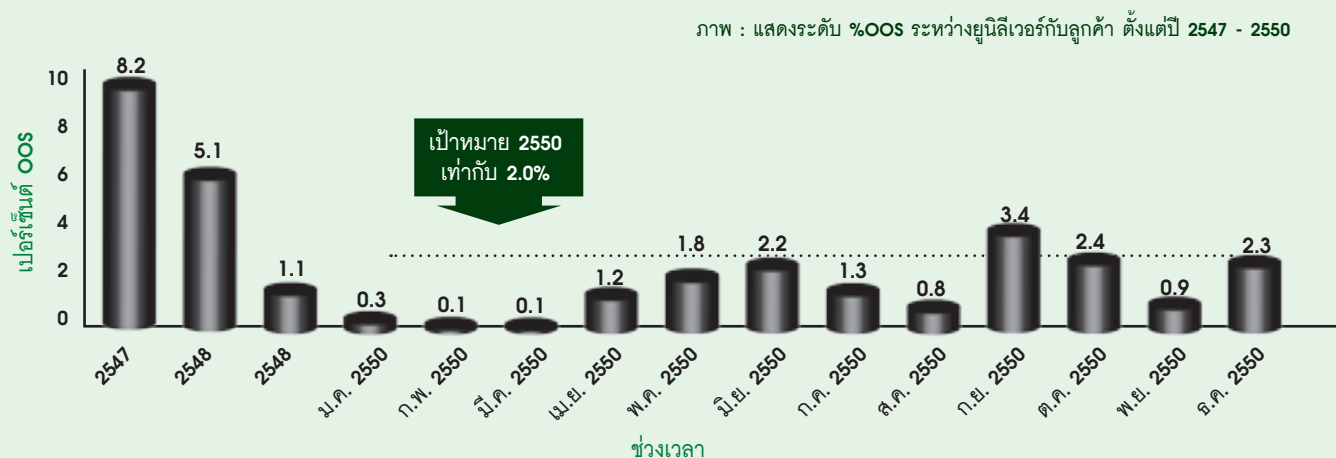
ผลลัพธ์จากความร่วมมือนี้เป็นที่น่าพึงพอใจมากโดยในปี 2550 มีถึง 8 เดือน ที่มีระดับ OOS ต่ำกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้ 2% ส่วนอีก 4 เดือนที่เหลือ สูงเกินเป้าหมาย 2% เพียงเล็กน้อยเท่านั้น (ตามภาพที่แสดงอยู่ด้านล่างนี้)

ความสำเร็จร่วมกันนี้ ทำให้ยูนิลีเวอร์ประเทศไทยได้รับการยกย่องจากลูกค้าเป็นอย่างมาก และปัจจุบันนี้ ยูนิลีเวอร์ได้ขยายความร่วมมือไปยังลูกค้ารายอื่นๆ ในประเทศไทยแล้วเช่นกัน

CR

ภาพ : แสดงสถานะสินค้าที่เรียกว่า Out of Stock (OOS) ตามความหมายที่ตกลงกับลูกค้า





## บทสรุป

ยูนิลีเวอร์สามารถสร้างยอดขายที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง และเป็นผู้นำในตลาดสินค้าอุปโภค และบริโภค ไม่เพียงแต่เฉพาะความสามารถในด้านการตลาดที่มีความเข้าใจ และสื่อสารกับผู้บริโภคได้อย่างลงตัวเท่านั้น ความสามารถในการจัดการซัพพลายเชนของยูนิลีเวอร์ ก็เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่ทำให้การส่งมอบสินค้า และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเป็นไปอย่างดีเลิศ

การทำเช่นนี้เป็นการสร้างความพึงพอใจ และความภักดีต่อแบรนด์ในระยะยาว และเป็นการควบคุมต้นทุนให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้ แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ด้านการจัดการซัพพลายเชนที่เห็นได้ในกรณีของยูนิลีเวอร์ มีดังนี้

ยูนิลีเวอร์ได้จัดแบ่ง Service & Offering ของซัพพลายเชนออกตามระดับความต้องการ และกลุ่มของลูกค้ายูนิลีเวอร์ที่หลากหลายอย่างเป็นระบบ

ยูนิลีเวอร์ใช้มาตรการดำเนินการของซัพพลายเชนที่ชัดเจน และเชื่อมโยงกระบวนการจัดซื้อจัดหา การผลิต การส่งมอบเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สะดวกต่อการหาจุดบกพร่อง รวมถึงยังเป็นการสร้างการประสานงานที่ดีภายในองค์กรโดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และนำมาซึ่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนต่อไป

ยูนิลีเวอร์บริหารเครือข่ายการกระจายสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวรในซัพพลายเชนให้ได้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็สามารถเพิ่มระดับการตอบสนองที่ฉับไวต่อผู้บริโภคได้ด้วย

ยูนิลีเวอร์สร้างความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าในการจัดการซัพพลายเชน เพื่อให้เกิดมูลค่าสูงสุดต่อผู้บริโภค

ยูนิลีเวอร์จัดการซัพพลายเชนแบบ End-to-End เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุดิบ รวมถึงสินค้าต่างๆ ได้ผ่านจากซัพพลายเออร์ที่ต้นน้ำ ไปยังผู้บริโภคที่ปลายน้ำในเวลา และปริมาณที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### เอกสารอ้างอิง

- บทความ "World of Unilever", นิตยสาร BrandAge, ฉบับที่ 5 ปีที่ 7
- บทความ "Stand By" ของ อรรถสิทธิ์ เหมือนมาตย์, นิตยสาร Positioning Magazine, มิถุนายน 2548
- เว็บไซต์ของบริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตดิ้ง จำกัด [www.unilever.co.th](http://www.unilever.co.th) (สิงหาคม 2551)
- การสัมภาษณ์คุณปวารณวี วิชัยดิษฐ (Customer Logistics Director) และ คุณอาทิตย์ เอกวัฒนกิจ (Supply Chain Development Manager) บริษัท ยูนิลีเวอร์ ไทย เทรตดิ้ง จำกัด (ธันวาคม 2550)