

## ทัศนวิสัยในโซ่อุปทาน Supply Chain Visibility



โดย

ดร.ปรีชา พันธมสินชัย, CPIM, CSCP  
กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอ็มโฟกัส จำกัด  
ศาสตราจารย์ฯ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2003-2006

email: [pricha@m-focus.co.th](mailto:pricha@m-focus.co.th)

บริษัท เอ็มโฟกัส จำกัด  
อาคารฐานเศรษฐกิจ ชั้น 6  
222 ถ.วิภาวดีรังสิต จตุจักร กทม 10900  
โทร. 02-513-9892

15 กุมภาพันธ์ 2010

# ทัศนวิสัยในโซ่อุปทาน

## Supply Chain Visibility

โดย

ดร.ปรีชา พันธมสินชัย, CPIM, CSCP  
กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอ็มโฟกัส จำกัด  
ศาสตราจารย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2003-2006  
email: [pricha@m-focus.co.th](mailto:pricha@m-focus.co.th)

15 กุมภาพันธ์ 2010

### 1. ทัศนวิสัยกับการลดต้นทุน

ทัศนวิสัยคือความสามารถในการมองเห็น เช่น เวลาที่เราขับขีรถยนต์ เราต้องมีความสามารถในการมองเห็นท้องถนนเพื่อการควบคุมให้ไปถึงเป้าหมาย เวลาที่เราขับเครื่องบิน เรามีอุปกรณ์นำทางที่ทันสมัยที่สุดเพื่อช่วยให้เรามองเห็นทิศทางเนื่องจากเส้นทางที่เรากำลังไปไม่มีการตีเส้นที่ชัดเจนเหมือนท้องถนนที่มีป้ายบอกทาง นอกจากนี้นักบินยังต้องสื่อสารและประสานงานกับท่าอากาศยานหรือทำเรืออย่างสม่ำเสมอ และการสื่อสารจะเป็นแบบเวลาจริง (real-time) สำหรับภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ทัศนวิสัยในโซ่อุปทานเป็นความสามารถที่แต่ละบริษัทควรมีเพราะจะทำให้ผู้บริหารและปฏิบัติงานมีความสามารถในการควบคุม และสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายในการตอบสนองต่อลูกค้าและสร้างกำไรและความยั่งยืนให้กับองค์กรในที่สุด อย่างไรก็ตาม การได้มาซึ่งทัศนวิสัยจำเป็นต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยีและการสร้างระบบการจัดการให้สามารถบูรณาการข้อมูลต่างๆ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการควบคุมกิจกรรมต่างๆ เช่น การรับคำสั่งซื้อ การควบคุมการผลิต การควบคุมสินค้าคงคลัง การจัดซื้อ การประสานงานกับซัพพลายเออร์รวมทั้งผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (3PL) ในการติดตาม (track and trace) ชิ้นส่วน วัตถุดิบ และสินค้าสำเร็จรูปจากต้นทางจนถึงลูกค้าปลายทาง อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น เป้าหมายของทัศนวิสัยในโซ่อุปทานคือการช่วยเพิ่มสมรรถนะของโซ่อุปทานโดยช่วยให้ทุกภาคส่วนในโซ่อุปทานรวมทั้งลูกค้าสามารถมองเห็นสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะมากระทบการปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็ว เช่น การปรับกลยุทธ์เกี่ยวกับอุปสงค์หรือการปรับใช้วัตถุดิบไปในทิศทางอื่นที่เป็นประโยชน์ที่สุดเมื่อมีเหตุที่ทำให้แผนเดิมถูกกระทบ เป็นต้น

ในปัจจุบันแรงกดดันจากการแข่งขันและความเร็วในการทำธุรกิจ ทำให้ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมของไทยจำเป็นต้องปรับตัว และสร้างความสามารถในการมองเห็นให้กว้างไกลออกไปเพื่อประโยชน์ในการควบคุมกิจการต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อประเทศไทยมีนโยบายส่งเสริมให้คนไทยไปลงทุนในต่างประเทศมากขึ้น ความสามารถทางด้านการจัดการโซ่อุปทานและการทำงานร่วมประสาน (collaborate) กับคู่ค้าในซัพพลายเชน เพื่อให้ต้นทุนสินค้าและบริการของเราอยู่ในระดับที่ต่ำ จึงมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก และทัศนวิสัยในโซ่อุปทานเป็นความสามารถขั้นพื้นฐานในช่วยให้เราสามารถลดต้นทุนโลจิสติกส์ได้อย่างแท้จริง

ท่านใดที่มีโอกาสอ่านรายงานโลจิสติกส์ของประเทศไทยประจำปี 2552 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จะทราบว่าในปี 2551 ต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทย มีมูลค่ารวมประมาณ 1.7 ล้านล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับร้อยละ 18.6 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ณ ราคาประจำปี (GDP at current prices) ซึ่งประกอบด้วย ต้นทุนค่าขนส่งสินค้า 823 พันล้านบาท (ร้อยละ 9.1 ของ GDP) ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง 705 พันล้านบาท (ร้อยละ 7.8 ของ GDP) และต้นทุนการบริหารจัดการ

ด้านโลจิสติกส์ 153 พันล้านบาท (ร้อยละ 1.7 ของ GDP) และปัจจุบันกระทรวงอุตสาหกรรมกำลังทำ roadmap ที่มีเป้าหมายหลักในการลดต้นทุนสินค้าคงคลังในภาคการผลิตอย่างเร่งด่วน อย่างไรก็ตามในรายงานมีข้อสังเกตว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมา ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมหลักๆของไทย ได้ตระหนักถึงความสำคัญและเข้าใจหลักการบริหารกระบวนการโลจิสติกส์ภายในสถานประกอบการมากขึ้น ทำให้สามารถปรับลดปริมาณการถือครองสินค้ารวมทั้งบริหารจัดการสินค้าคงคลังของตนเองด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ได้มีการเปลี่ยนวิธีการผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อมากขึ้น จนทำให้ระยะเวลาการส่งมอบสินค้า (Lead Time) โดยรวมลดลง และระดับการสะสมสต็อกของวัตถุดิบและสินค้าลดลงด้วย

ในความเห็นและประสบการณ์ของผู้เขียน หากเราสามารถวิเคราะห์ลึกลงไปในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ เราอาจจะพบว่าผู้ประกอบการขนาดใหญ่ในภาคการผลิตมีการใช้แนวปฏิบัติแบบ JIT หรือการใช้หลัก Lean Manufacturing มานานแล้ว ทำให้ระดับสินค้าคงคลังของบริษัทเหล่านี้อยู่ในระดับที่ต่ำและเทียบเคียงกับมาตรฐานในระดับโลกเนื่องจากมีความรู้และระบบที่ช่วยให้สามารถควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง แต่การแบกรับปริมาณสินค้าคงคลังในอุตสาหกรรมกลับอยู่ที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ที่อยู่สูงขึ้นไปในโซ่อุปทาน เพราะ SME ส่วนใหญ่ของบ้านเรายังไม่มีเงินลงทุนในเทคโนโลยี และการสื่อสารในปัจจุบันเป็นทางเดียว คือรับคำสั่งซื้อจากบริษัทใหญ่เท่านั้นแต่ไม่สามารถโต้ตอบและให้ข้อมูลกับบริษัทขนาดใหญ่อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้บริษัทใหญ่มองไม่เห็นปัญหาของบริษัทเล็กโดยเฉพาะเวลาที่บริษัทเล็กไม่สามารถส่งมอบได้ทัน ซึ่งก็จะก่อให้เกิดปัญหาการผลิตกับบริษัทใหญ่ได้เช่นกัน หากเราสามารถสร้างทัศนวิสัยตลอดโซ่อุปทานได้ การประสานงานสำหรับคู่ค้าในระดับต่างๆในโซ่อุปทานก็จะดีขึ้น และจะนำไปสู่การลดต้นทุนสินค้าคงคลังและต้นทุนโลจิสติกส์อื่นๆได้ด้วย

## 2. เทคโนโลยีในการสร้างทัศนวิสัย

ปัจจุบันเทคโนโลยีได้ก้าวหน้าไปมากทำให้การเชื่อมโยงไม่ว่าจะภายในองค์กรโดยใช้ระบบ ERP หรือการเชื่อมข้อมูลภายนอกองค์กรโดยผ่านอินเทอร์เน็ตทำได้ไม่ยาก แม้จะเป็น SME ก็ตาม ในที่นี้เราจะพูดถึงเทคโนโลยีพื้นฐานที่สำคัญในปัจจุบันที่ช่วยสร้างทัศนวิสัยในโซ่อุปทาน

- ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) เป็นระบบสารสนเทศพื้นฐานที่ทำให้หน่วยงานต่างๆในองค์กรสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานของแต่ละแผนกสามารถมองเห็นข้อมูลขององค์กรที่ช่วยให้เกิดการประสานงานกันได้ เพราะการพัฒนาให้องค์กรมีระบบ ERP เปรียบเสมือนการสร้างท่อข้อมูลที่บูรณาการเชื่อมต่อกันทั้งองค์กร ทำให้ผู้ที่บริโภคข้อมูลสามารถเข้าใจข้อมูลที่ตรงกันและทำหน้าที่ประสานงานกันได้ และเนื่องจากข้อมูลเช่น ระดับสินค้าคงคลัง คำสั่งซื้อวัตถุดิบ หรือคำสั่งขายของลูกค้า รวมทั้งคำสั่งการผลิต ก็อยู่ในระบบนี้ การให้คู่ค้ามองเห็นข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการประสานงานก็จะสามารถทำได้ไม่ยาก และสำหรับองค์กรที่มีปริมาณข้อมูลมาก การใช้ระบบ ERP จะช่วยลดการสื่อสารที่ไม่จำเป็น เพิ่มความแม่นยำของการใช้ข้อมูลในการทำธุรกรรมและการตัดสินใจทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ระบบการจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System หรือ WMS) เป็นระบบที่ต่อยอดออกไปจากระบบ ERP และมักจะใช้ในกรณีที่องค์กรมีความจำเป็นในการตรวจติดตามสินค้าอย่างละเอียด โดยปกติระบบ ERP จะมีความสามารถในการควบคุมและติดตามสินค้าคงคลังได้ดีพอสมควรเพราะมีฟังก์ชันในการควบคุมสินค้าคงคลังที่เป็นวัตถุดิบ งานระหว่างการผลิต และสินค้า

สำเร็จรูปที่อยู่ในหลายๆแห่งได้ ดังนั้นในบางองค์กรการใช้ WMS ก็อาจจะไม่มีความจำเป็นเนื่องจาก ระบบ ERP สามารถตอบสนองในเรื่องข้อมูลและการควบคุมได้ตั้งอยู่แล้ว แต่ในบางกรณี เช่น กรณีคลังสินค้าขนาดใหญ่ที่อาจจะเป็นของผู้ให้บริการขนส่ง (3PL) ที่เก็บสินค้าของลูกค้าหลายๆเจ้าในคลังเดียวกัน การมองเห็นว่าสินค้าของลูกค้าทุกคนอยู่ที่ไหน รวมทั้งการทำหน้าที่รับเข้าจ่ายออก แทนลูกค้าที่มาฝากสินค้าทำให้ระบบ WMS มีความสามารถสูงกว่าระบบ ERP ทั่วไปในการควบคุมสินค้าคงคลัง

- ระบบการจัดการการขนส่ง (Transportation Management System หรือ TMS) ซึ่งหมายรวมถึงระบบการติดตามการขนส่ง (Track and Trace) ผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อให้ทราบว้สินค้าระหว่างส่งอยู่ ณ ที่ใดโดยอาจจะใช้ควบคู่กับใช้เทคโนโลยี GPS (Global Positioning System) และระบบ POD (Proof of Delivery) ที่สามารถส่งสถานะการส่งมอบแล้วกลับมาบูรณาการกับระบบ WMS หรือ ERP รวมทั้งการจองเวลาของรถที่จะเข้ามาเทียบท่าของ Cross-dock และคลังสินค้าเพื่อไม่ให้เกิดการรอคอยนานทั้งขาเข้าและขาออก เป็นต้น
- การทำ B2B e-Commerce โดยใช้ EDI (Electronic Data Interchange) ในธุรกิจค้าปลีก หรือการใช้มาตรฐาน RosettaNet ที่แพร่หลายในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ล้วนแต่เป็นการสร้างทัศนวิสัยตลอดโซ่อุปทานได้ เพราะสามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างคู่ค้าที่อาจจะใช้ระบบ ERP ที่แตกต่างกันได้ อาทิ คำสั่งซื้อ (PO) ใบแจ้งหนี้ (Invoice) ระดับสินค้าคงคลัง (Inventory) การแจ้งล่วงหน้าก่อนส่งมอบสินค้า (Advance Shipment Notification - ASN) และการแจ้งบอกว่าได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้ว (Goods Receipt Notification - GRN) เป็นต้น ความสามารถในการรับรู้และรับแจ้งระดับสินค้าคงคลังผ่านอินเทอร์เน็ตตามมาตรฐาน RosettaNet เป็นศักยภาพที่สำคัญสำหรับ SME ที่ต้องดูแลสินค้าคงคลังของตนเองในที่ต่างๆเพราะถูกบังคับให้ทำ VMI (Vendor Managed Inventory) ซึ่งเป็นภาระสำคัญของ SME ในการตอบสนองลูกค้าที่เรียกร้องมา ประโยชน์ที่เกิดกับ SME ในการมองเห็นระดับสินค้าคงคลังในที่ต่างๆ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวในการวางแผนการเติมเต็มสินค้า ณ จุดเหล่านั้น การลดปริมาณสินค้าคงคลังสามารถทำได้ด้วยการมองเห็นข้อมูลดังกล่าวตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม การได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าวจากที่ห่างไกลโดยใช้ อินเทอร์เน็ตหมายความว่าคู่ค้าของ SME จะต้องส่งข้อมูลระดับสินค้าคงคลังมาให้ และสมมุติว่าคู่ค้ายินดีจะให้ข้อมูลดังกล่าวทุกวัน ภาระที่ตามมาของ SME ก็คือการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบ ERP ของคู่ค้าซึ่งอาจจะมีสายพันธ์ต่างๆ กันกับ SME หากจะไม่ให้เกิดภาระและต้นทุนกับ SME มากเกินไป การใช้มาตรฐานการเชื่อมโยงเดียว เช่น การใช้ RosettaNet ก็จะช่วย SME สามารถค้าขายและเชื่อมโยงกับบริษัทคู่ค้าขนาดใหญ่ได้ง่ายขึ้น สิ่งที่คุณเห็นว่าการพัฒนาของประเทศไทยในขณะนี้ขาดทิศทางที่ถูกต้อง ก็คือ การโยนภาระการเชื่อมโยงและต้นทุนการถือครองสินค้าคงคลังให้กับ SME ตัวอย่าง เช่น ผู้ประกอบการขนาดใหญ่บังคับให้ซัพพลายเออร์ SME เข้าไปทำธุรกรรมเช่น download คำสั่งซื้อจาก web site ของรายใหญ่อยู่ตลอดเวลา และในกรณีที่ SME ต้องเชื่อมโยงกับ web site ของบริษัทต่างๆมากมายที่มีมาตรฐานการให้ข้อมูลของตนเอง จึงทำให้ SME มีโอกาสน้อยมากในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหากภาคอุตสาหกรรมไม่มีการใช้มาตรฐานการเชื่อมโยงและระบบที่ดีมาช่วยลดภาระดังกล่าว

- การใช้เทคโนโลยี Barcode หรือ RFID หรือ Hand-Held Device หรือ Wireless Tracking Technology ก็เป็นเทคโนโลยีประเภทที่เรียกว่า Automatic Data Capture ที่ทำหน้าที่คล้ายกัน นั่นคือ การอ่านข้อมูลเข้าระบบอย่างอัตโนมัติ ซึ่งมีประโยชน์มากในการลดเวลาและความผิดพลาดในการคีย์ข้อมูลด้วยมือเข้าระบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบ ERP ระบบ WMS และอื่นๆ ความแม่นยำของการใช้ระบบเหล่านี้ ช่วยเพิ่มความชัดเจนของทัศนวิสัยในโซ่อุปทานและนำไปสู่การลดสินค้าคงคลังได้ด้วย

### 3. ความท้าทายในการสร้างทัศนวิสัย

ความก้าวหน้าของโลกอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยี ทำให้ผู้บริโภคทั่วโลกมีความคาดหวังจากภาคธุรกิจในการตอบสนองความต้องการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และสร้างความยุ่งยากให้กับผู้ประกอบการในภาคการผลิตและค้าปลีกในการจัดการโซ่อุปทานมากกว่าในอดีตมากมาย และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการโลจิสติกส์ที่จำเป็นในการตอบสนอง และทำให้ต้องสรรหาวิธีการใหม่ๆ ในการสร้างทัศนวิสัยเพื่อลดต้นทุนโลจิสติกส์ และทำให้สามารถส่งมอบสินค้าตอบสนองต่อตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การประมวลผลข้อมูลจากแหล่งต่างๆ โดยใช้เทคโนโลยีให้มาอยู่ที่เดียวกันเพื่อช่วยในการตัดสินใจจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายตลอดเวลา และยังโซ่อุปทานขยายตัวไปยิ่งไกล ความท้าทายก็จะเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณเพราะเราต้องเผชิญกับกฎระเบียบ ภาษา และวัฒนธรรมท้องถิ่นและอุปสรรคอื่นๆ เช่น คุณภาพและความเร็วในการรวบรวมและรายงานข้อมูล งบประมาณที่มีในการลงทุนเพื่อสร้างทัศนวิสัยแบบ real-time เป็นต้น

บริษัทที่มีแรงกดดันในการสร้างทัศนวิสัย มักจะเป็นบริษัทที่ต้องการลดต้นทุนและเล็งเห็นความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ในโซ่อุปทานของตนเอง เช่น จำเป็นต้องแจ้งลูกค้าเกี่ยวกับสถานะของสินค้าหรือระดับสินค้า ต้องการปรับปรุงเรื่องระยะเวลาและความไม่แน่นอนในการพัฒนา ผลิต และส่งมอบ ต้องติดตามสินค้าตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตายเป็นเศษซากและต้องกำจัด เช่น สินค้าอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น และบางครั้งอาจจะต้องมีการเรียกคืน (recalls) เพราะสินค้าชำรุดจากการผลิตหรือการออกแบบด้วย ในบางกรณีความแตกต่างของตลาดและความต้องการของการติดตามสำหรับแต่ละท้องถิ่นทำให้มีต้นทุนเพิ่มและเพิ่มความยุ่งยากในกระบวนการในโซ่อุปทาน บางครั้งการไม่รู้แหล่งที่มาหรือไม่สามารถติดตามการไหลของสินค้าอาจจะทำให้เกิดการปลอมแปลงและมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นในคุณภาพของสินค้าหากสินค้าไม่ได้ถูกบรรจุในหีบห่อที่มีคุณภาพเหมาะสมต่อการขนส่ง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้คือความท้าทาย นอกจากนั้น การเปลี่ยนแปลงสำหรับประเทศไทยที่จะสร้างความท้าทายเพิ่มเติมก็คือการเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียนในไม่ช้า เส้นแบ่งเขตแดนกำลังจะเลือนหายไป กฎระเบียบใหม่ในการค้าขายข้ามชายแดนจะเพิ่มขึ้นมา แต่ความต้องการและความท้าทายในแง่ทัศนวิสัยยังคงมีอยู่สำหรับผู้ประกอบการ

### 4. ความสามารถของโซ่อุปทานกับการจัดการทัศนวิสัย

บทความ Adaptive Supply Chain Networks ของ SAP AG ในปี 2002 ได้กล่าวถึงการจัดชั้นโซ่อุปทานออกเป็น 3 ชั้นใหญ่ๆ คือ 1) Integrated, 2) Collaborative และ 3) Adaptive Supply Chain ซึ่งเป็นการบ่งชี้ถึงความสามารถที่เพิ่มขึ้นตามชั้นของโซ่อุปทาน และขึ้นอยู่กับความถี่หรือความหนาแน่นของการใช้ข้อมูลข่าวสาร (Information Density) ที่วิ่งอยู่ในโซ่อุปทานชั้นนั้นๆ โดยที่



- Integrated Supply Chain หมายถึง โซ่อุปทานที่มีการบูรณาการในเรื่องข้อมูลข่าวสารระหว่างคู่ค้าในซัพพลายเชนและเป็นความสามารถขั้นต่ำที่สุด โดยที่ระบบที่สร้างทัศนวิสัยจะเน้นที่คุณภาพและความถูกต้องของข้อมูล (Quality of Information) ที่เชื่อมโยงระหว่างองค์กรเป็นหลัก ความสามารถในการบูรณาการความถี่ของข้อมูลในระดับนี้สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันของโซ่อุปทานในระดับหนึ่ง ซึ่งย่อมดีกว่าโซ่อุปทานที่ไม่สามารถบูรณาการข้อมูลให้เกิดทัศนวิสัย
- Collaborative Supply Chain เป็นการพัฒนาซัพพลายเชนขึ้นไปอีกระดับหนึ่งที่มีความสามารถสูงขึ้นโดยสามารถก้าวข้ามปัญหาในการบูรณาการข้อมูลระหว่างกัน และคู่ค้าในซัพพลายเชนสามารถประสานงานกันได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ และทำให้การบริหารความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานในซัพพลายเชนทำได้ขึ้น โดยที่นอกจากคุณภาพของข้อมูลจะถูกต้องแล้ว ความถี่ในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจะสามารถทำได้อย่างถูกจังหวะ (Timeliness of Information) และไม่ติดขัด ส่งผลให้มีความถูกต้องมากขึ้นในการตัดสินใจในการบริหารระดับสินค้าคงคลังในภาวะที่อุปสงค์มีการเปลี่ยนแปลง
- Adaptive Supply Chain เป็นการพัฒนาความสามารถของโซ่อุปทานไปสู่ระดับสูงสุด เพราะหมายถึงซัพพลายเชนที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้เร็ว ซึ่งนอกจากความถี่ของข้อมูลจะมีคุณภาพถูกต้อง ตรงต่อเวลาที่ต้องการแล้ว การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารยังมีความลุ่มลึก (Depth of Information) ที่จะช่วยให้ซัพพลายเชนสามารถสร้างกำไรได้สูงสุดท่ามกลางพลวัตของการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์และอุปทานที่บางครั้งอาจจะมี ความรุนแรงเป็นอย่างมาก ความรวดเร็วในการปรับตัวเมื่อมีทัศนวิสัยที่ชัดเจนจะช่วยให้ซัพพลายเชนสามารถปรับตัวให้เข้ากับความแปรปรวนของอุปสงค์และอุปทาน องค์กรประเภทนี้จะมีการใช้เทคโนโลยีที่ช่วยในการวางแผนและสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของทางเลือกต่างๆ ทำให้สามารถเลือกทางออกที่ดีที่สุด และสร้างศักยภาพในการแข่งขันได้สูงสุด เรามักจะเห็นองค์กรที่มีโซ่อุปทานระดับโลกที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ได้รับผลกระทบในเชิงราคาหุ้นที่ลดลงทุกครั้งที่เกิดเหตุการณ์หรือปัญหาที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อรายได้ เพราะไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ตามที่ตลาดคาดหวัง เป็นต้น

โดยสรุป ความสามารถในการสร้างทัศนวิสัยในองค์กรและข้ามองค์กรที่เป็นคู่ค้าในโซ่อุปทานมีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและโซ่อุปทาน แต่ SME ที่อยู่ในโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมไทยยังขาดความสามารถดังกล่าวอยู่มาก นอกจากนั้น แม้แต่องค์กรขนาดใหญ่ของไทยก็ยังต้องปรับตัวอีกมากในการพัฒนาไปสู่การเป็นซัพพลายเชนระดับโลก เราจึงควรมียุทธศาสตร์ที่ถูกต้องในการพัฒนาให้อุตสาหกรรมไทยมีศักยภาพในการสร้างทัศนวิสัยในซัพพลายเชน