วารสารวิชาการ
อุตสาหกรรมศึกษา

วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2551 (6-10)

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

ไพรัช วงศ์ยุทธไกร
สาขาวิชาอุตสาหกรรมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

ความหมาย

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง กระบวนการบูรณาการ ประสานงาน และควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าคงคลังทั้งของวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจากผู้ขายวัตถุดิบผ่านบริษัทไปยังผู้บริโภค เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค (คำนาย อภิปรัชญาสกุล. 2546)

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง การประสานรวมกระบวนการทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์การบริการและสนเทศควบคู่กันไป อันเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์และนำเสนอสิ่งเหล่านี้สู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (วิทยา สุหฤทดำรง , 2546)

การจัดการห่วงโซอุปทาน เป็นการจัดลำดับของกระบวนการทั้งหมดที่มีต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ (Procurement) การผลิต (Manufacturing) การจัดเก็บ (Storage) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การจัดจำหน่าย (Distribution) และการขนส่ง (Transportation) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะจัดระบบให้ประสานกันอย่างคล่องตัว

นอกจากนี้ การจัดการห่วงโซ่อุปทานไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ที่สำคัญจะสร้างความสัมพันธ์เชื่อมต่อกับองค์กรอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ผู้จัดหาวัตถุดิบ/สินค้า (Suppliers) บริษัทผู้ผลิต (Manufactures) บริษัทผู้จำหน่าย (Distribution) รวมถึงลูกค้าของบริษัท จึงเป็นการเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินธุรกิจทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องด้วยกันเป็นห่วงโซ่หรือเครือข่ายให้เกิดการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า/บริการ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า แต่ละหน่วยงานจึงมีความเกี่ยวเนื่องกันเหมือนห่วงโซ่

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นการควบคุมการผลิตในภาพรวมทั้งหมด คือ เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีก ภาคการผลิตทั้งระบบจะรับทราบการขายสินค้าจากเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกัน และจะสนองตอบโดยการสั่งงานไปยังส่วนต่าง ๆ ของระบบ เช่น ผู้ค้าส่ง ผู้ผลิตสินค้า และผู้ผลิตวัตถุดิบ ในการผลิตสินค้าจัดส่งมายังผู้ค้าปลีก เพื่อนำมาทดแทนสินค้าที่ขายไป

จากการศึกษาความหมายจากหลาย ๆท่านที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้น สามารถสรุปได้ว่าการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) จึงเป็นเสมือนส่วนหนึ่งที่เชื่อมโยงกระบวนการผลิตกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะเน้นถึงความสำคัญของระบบที่รวดเร็ว ด้วยต้นทุนการจัดการที่ต่ำกว่า ให้ลูกค้า เกิดความพอใจสูงสุด หากการบริหารจัดการกิจกรรม เหล่านี้มีประสิทธิภาพจะทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตลดลง ซึ่งหมายถึงต้นทุนการผลิตลดลง และจะทำให้ต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ลดลงในภาพรวมด้วย

(http://dek-logistic.blogspot.com/2007/10/blog-post_7271.html)

ความเป็นมา

การจัดการห่วงโซ่อุปทานเริ่มขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในญี่ปุ่นก็ให้ความสนใจกันมากและถือว่าเป็นวิธีในการบริหารธุรกิจแบบหนึ่ง

กระบวนการตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วนการผลิตในสายการผลิต การประกอบชิ้นงานเป็นสินค้าสำเร็จรูป กระทั่งการจัดส่งสินค้าจนถึงผู้บริโภค ทุกกระบวนการของระบบงานที่ทำต่อเนื่องกันนี้รวมเรียกว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) แต่เดิมการจัดซื้อ การผลิต และการจัดส่งสินค้าเป็นระบบงานที่แยกกันทำ มีส่วนเกี่ยวเนื่องกันน้อย จึงเป็นสาเหตุให้เกิดสินค้าตกค้างอยู่ในระบบ ไม่ว่าจะเป็นสินค้ากึ่งสำเร็จรูป (Semi Finish Goods) สินค้าสำเร็จรูป (Finish Goods) และสินค้าที่อยู่ในตลาด ในขั้นตอนการขายไม่สามารถปรับให้อุปสงค์และอุปทานเท่ากันได้ ทำให้เกิดการสูญเสียในธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียโอกาสการขายและการสูญสียเนื่องมาจากสินค้าคงคลัง

ปัจจุบันสินค้าใหม่ ๆที่เกิดจากการประดิษฐ์หรือเป็นนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นมาก และมีอัตราส่วนสูงขึ้นเมื่อเทียบกับสินค้าแบบเก่า จึงทำให้ไม่สามารถทำนายความต้องการของตลาดได้อย่างแม่นยำ และอุปสงค์มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็วเมื่อเทียบกับในอดีต การผลิตสินค้าในปัจจุบันจึงปรับเปลี่ยนมาเป็นการผลิตแบบลอตเล็ก (Small Lot Production) ซึ่งจำนวนสินค้าในแต่ละลอตจะน้อยลง แต่ต้องผลิตหลาย ๆลอตให้เข้ากับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนไป ในการผลิตแบบนี้การควบคุมการไหลของ “ของ” (วัตถุดิบและสินค้า) การควบคุมการไหลของ “ข้อมูล” (ข้อมูลเกี่ยวกับวุตถุดิบ การผลิต และสินค้า) และการควบคุมการไหลของ “เงิน” (Cash Flow) มีความสำคัญอย่างยิ่ง การควบคุม “ของ” “ข้อมูล” และ “เงิน” เพื่อให้กระบวนการทำงานตั้งแต่การจัดซื้อ การผลิต และการจำหน่าย จนสินค้าถึงมือผู้บริโภคมีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นจุดมุ่งหมายหลักของการบริหารห่วงโซ่อุปทานนี้ แนวคิดของการบริหารห่วงโซ่อุปทาน คือ การรวมระบบงานผลิตทั้งหมดเป็นกระบวนการเดียวกันและทำการบริหารให้กระบวนการทั้งหมดให้ผลิตออกมาดีที่สุด

กลยุทธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทานทั้งกระบวนการ เริ่มขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 ที่สหรัฐอเมริกาก่อน และญี่ปุ่นก็เริ่มให้ความสนใจหลังจากเกิดเศรษฐกิจฟองสบู่แตก ก่อนหน้านั้นผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเรื่องการกระจายสินค้า ยังคิดว่ามีต้นทุนไม่สูงนัก แต่เมื่อเริ่มทำการผลิตแบบลอตเล็ก การจัดส่งสินค้าก็เป็นลอตเล็ก และมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จึงพบว่าต้นทุนของการกระจายสินค้าสูงมาก จึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารเริ่มให้ความสนใจการจัดการห่วงโซ่อุปทานมากขึ้น การที่บริษัทต่าง ๆเริ่มมีแนวความคิดทางด้านกลยุทธ์เสริมเข้ามา เนื่องมาจากมองเห็นข้อแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าและต้นทุนระหว่างการใช้และไม่ใช้ระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานในกิจการของตนเอง โดยเฉพาะกิจการที่ต้นทุนการกระจายสินค้ามีอัตราส่วนที่สูง ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคและบริษัทกระจายสินค้าจะขะมักเขม้นในการลดต้นทุนด้านการจัดส่งสินค้าลง โดยยังพยายามรักษาระดับคุณภาพการบริการการกระจายสินค้าให้ดีดังเดิม กลยุทธ์นี้ได้ผลบ้างทำให้ต้นทุนลดลง นอกจากนั้นยังกระตุ้นให้บริษัทขนส่งสินค้าและบริษัทคลังสินค้าเริ่มให้ความสนใจด้านการตลาดและการลดต้นทุนโดยการพัฒนาการบริการการกระจายสินค้าแบบใหม่ ๆขึ้นมา พร้อมกับผลักดันให้มีการผ่อนคลายกฎระเบียบของทางราชการ ทำให้มีการแข่งขันในด้านบริการมากขึ้น อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ในการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะเกิดผลในส่วนการกระจายสินค้าในการขาย การกระจายสินค้าในการจัดซื้อวัตถุดิบ และการเข้าจังหวะการผลิตเท่านั้น ยังไม่สามารถทำให้กระบวนการทั้งหมดตั้งแต่การจัดซื้อจนถึงจัดส่งถึงผู้บริโภคมีประสิทธิภาพสูงสุด

การจัดการห่วงโซ่อุปทานจะได้ผลแค่ไหนขึ้นอยู่กับจำนวนห่วงโซ่หรือขอบเขตการบริหารงาน สินค้าที่เราใช้ในชีวิตประจำวันนั้น ถ้าเราลองตามลอยย้อนดูความเป็นมาจะพบว่า สินค้าได้ผ่านมือบริษัทต่าง ๆหลายบริษัทจนกว่าจะถึงมือเรา เช่น ร้านค้าปลีก ตัวแทนจำหน่าย บริษัทขาย และยังมีบริษัทกระจายสินค้าหรือบริษัทคลังสินค้าอยู่ระหว่างกลางด้วย ถ้าย้อนกลับไปถึงโรงงานและการจัดซื้อวัตถุดิบแล้วจะพบว่ามีบริษัทอยู่ในกระบวนการนี้ไม่ต่ำกว่า 5-6 บริษัทแน่นอน ยิ่งถ้าพิจารณาโดยเริ่มจากวัตถุดิบแล้ว กว่าสินค้าจะถึงมือเราคงผ่านมานับ 10 บริษัทที่เดียว การผลิตและการกระจายสินค้าแต่ละขั้นตอนล้วนแล้วแต่ต้องใช้เวลา

ก่อนจะถึงมือเราจะต้องเริ่มผลิตวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนก่อนตั้ง 3-6 เดือน

กระบวนการของการผลิตทุก ๆขั้นตอนจะประกอบรวมกันเป็นระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เมื่อบริษัทใดเริ่มใช้การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ก็จะต้องขยายขอบเขตการบริหารไปถึงบริษัทต่าง ๆในห่วงโซ่อุปทานด้วย ต้องบริหารถึงลูกค้าของลูกค้า ต้องบริหารถึงผู้ผลิตของผู้ผลิต ขยายขอบเขตการบริการให้กว้างที่สุด จึงจะทำให้การบริหารห่วงโซ่อุปทานมีประสิทธิผล (กฤษดา วิศวธีรานนท์ และ กุลพงศ์ ยูนิพันธ์. 2547)

หลักการของห่วงโซ่อุปทาน

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน มีขอบเขตของการจัดการเป็น 3 ระดับ

1. ระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) เป็นระดับที่กำหนดนโยบายของบริษัท ประกอบไปด้วยการกำหนดนโยบายเพื่อเป้าหมายในการบริการลูกค้า การมองหาผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ามีความต้องการเพื่อเข้าตลาด โดยเป็นตลาดที่ผลิตภัณฑ์สามารถจำหน่ายได้ และจะต้องมีการวางแผนทิศทางทางธุรกิจที่ชัดเจน (Direction Plan) เช่น นโยบายสินค้าคงคลังจะมีนโยบายแบบใดที่จะทำสต๊อค เพื่อทำกำไรทางการตลาด หรือไม่เก็บสต๊อค เป็นต้น มีการวัดผลงานด้วยประสิทธิผลของการดำเนินงาน

2. ระดับยุทธวิธี (Tactical Level) เป็นระดับที่ต้องมีการวางแผนตามโครงสร้างที่กำหนดในแผนกลยุทธ์ เช่น บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละฝ่าย เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามนโยบายของบริษัท ซึ่งส่วนมากดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัท การวัดผลงานจะวัดด้วยประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานที่จะดำเนินการ คือ บรรลุผลตามเป้าหมายของบริษัท หรืออาจจะอยู่ในรูปมูลค่าสินค้าคงคลังตลอดซัพพลายเชน เป็นต้น และจะเน้นในการออกแบบช่องทางการจัดจำหน่าย โดยจะมองว่าจะจำหน่ายที่ไหน เมื่อไหร่ และจำหน่ายด้วยวิธีใด นโยบายสินค้าคงคัลง (Inventory Policy) โดยการกำหนดนโยบายคลังสินค้า จะมองที่ปริมาณและเวลาในการสั่งซื้อสินค้า การออกแบบเครือข่าย (Network Design) โดยจะกำหนดจำนวนศูนย์กระจายสินค้าและสถานที่ก่อสร้าง โดยอาจจะพิจารณาเป็นการสร้างเองหรือเช่า

3. ระดับปฏิบัติการ (Operational Level) เป็นการนำการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาใช้ในระดับปฏิบัติการของแต่ละฝ่ายของบริษัทเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธวิธี เช่น งานขาย ต้องสอดคล้องกับงานผลิต งานจัดซื้อ คลังสินค้า การบริหารหรือเครือข่าย เป็นต้น การวัดผลงานในระดับนี้จะวัดโดยใช้ประสิทธิภาพ (Efficiency)

ในระดับปฏิบัติการ จะแบ่ง การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็น 2 ส่วน คือ

3.1 การจัดการวัสดุ (Material Management) จะสนับสนุนในการผลิตเป็นหลัก มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง คือ การจัดซื้อ จัดหา และการผลิต โดยมีกิจกรรมที่ต้องพิจารณา คือ สารสนเทศ ความต้องการของลูกค้า ต้นทุนและบริการ รอบเวลาในการทำงานแต่ละกิจกรรม (Lead Time) มูลค่าเพิ่มในกิจกรรมทางเลือกที่ดีที่สุด วิธีการผลิต การวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลผลิต

3.2 การจัดการกระจายสินค้า (Distribution Management) จะสนับสนุนในการขายและการตลาดเป็นหลัก มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง คือ การจัดการคลังสินค้าและการขนส่ง โดยคลังสินค้าจะต้องมีสาธารณูปโภคพื้นฐาน อุปกรณ์ต่าง ๆ ระบบการจัดการคลังสินค้าและโครงสร้างการบริหารจัดการ ส่วนงานขนส่งจะเกี่ยวข้องกับการเลือกพนักงานที่ทักษะ รูปแบบการขนส่ง วิธีการขนส่ง และมูลค่าจากการทำงาน (คำนาย อภิปรัชญาสกุล. 2546)

ระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือ SCM (Supply Chain Management) เป็นการบูรณาการองค์ประกอบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Integration) โดยมุ่งเน้นให้โครงสร้างห่วงโซ่อุปทานเกิดความเหมาะสมที่สุด (Supply Chain Optimization) ที่เชื่อมโยงทั้งกระบวนการภายในองค์กรร่วมกับผู้ส่งมอบและลูกค้า เพื่อสร้างประสิทธิภาพสูงสุดในการนำสินค้าเข้าสู่ตลาด โดย SCM ประกอบด้วยกิจกรรมหลักนั่นคือการพยากรณ์อุปสงค์ (Demand Forecasting) การจัดหาจัดซื้อ (Procurement) การบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management) การกระจายสินค้า (Distribution Logistics) และบริการหลังการขาย สำหรับองค์ประกอบสนับสนุน SCM ประกอบด้วย

1. วางแผน (Planning) เป็นระดับกลยุทธ์ของ SCM เพื่อจัดสรรทรัพยากรโดยรวมและมุ่งตอบสนองให้

สอดคล้องกับอุปสงค์หรือความต้องการของลูกค้า รวมทั้งพัฒนาจัดทำมาตรวัด สำหรับติดตามประเมินประสิทธิผลของห่วงโซ่อุปทาน

2. แหล่งจัดหา (Sources) โดยคัดเลือกผู้ส่งมอบที่สามารถส่งมอบของได้ทันตามกำหนดการและสอดคล้องตามข้อกำหนด (Conformance) สำหรับส่วนนี้ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ เช่น การกำหนดราคา (Pricing) การบริหารเพื่อส่งมอบ กำหนดรอบการจ่ายเงินให้กับผู้ส่งมอบ และจัดทำมาตรวัดสำหรับติดตามผลและปรับปรุงความสัมพันธ์กับคู่ค้า

3. การจัดทำ (Making) ในส่วนนี้เป็นขั้นตอนการผลิต (Manufacturing Step) ซึ่งเป็นกิจกรรมภายในโรงงาน ประกอบด้วยกำหนดการผลิตและกิจกรรมที่จำเป็น เช่น การทดสอบ (Testing) การบรรจุหีบห่อ (Packaging) และการจัดเตรียมสำหรับส่งมอบ (Preparation for Delivery) รวมทั้งส่วนของมาตรวัด นั่นคือ ระดับคุณภาพ ปริมาณผลิตผลจากกระบวนการ (Production Output) และผลิตภาพ (Productivity)

4. ส่งมอบ (Delivery) สำหรับส่วนนี้อาจจัดอยู่ในกระบวนการทางโลจิสติกส์ โดยเกี่ยวข้องตั้งแต่กระบวนการรับใบสั่งซื้อจากลูกค้า การพัฒนาเครือข่ายคลังสินค้า การส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าและระบบการเรียกเก็บเงินจากลูกค้า

5. การส่งคืน (Return) เป็นกระบวนการหลังการขาย นั่นคือ หากลูกค้ารับสินค้าที่มีความบกพร่องหรือเกิดความเสียหายขณะใช้งานในช่วงของการรับประกันก็จะมีการส่งสินค้ากลับมายังผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายเพื่อรอรับบริการหรือนำสินค้ามาเปลี่ยนทดแทนสินค้าที่ชำรุดและรวมถึงกระบวนการกำจัด (Disposal) หลังจากหมดอายุการใช้งานหรือเสื่อมสภาพ (โกศล ดีศีลธร. 2548)

คุณลักษณะของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

กระบวนการหรือหลักการที่สนับสนุน SCM (Supply Chain Management) ประกอบด้วย

1. การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management) หรือ CRM ประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาเพื่อสร้างความภักดีและตอบสนองอุปสงค์ความต้องการให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งให้ผลตอบแทนกับองค์กรไม่เท่ากัน

2. การบริหารการให้บริการลูกค้า (Customer Service Management) โดยมุ่งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้วยการส่งมอบสินค้าให้ทันตามกำหนดการส่งมอบ รวมถึงการให้บริการหลังการขาย

3. การบริหารอุปสงค์ (Demand Management) โดยมุ่งความสมดุลระหว่างอุปสงค์ของลูกค้ากับความสามารถหรือกำลังการผลิตขององค์กร

4. การตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า (Customer Order Fulfillment) โดยใช้มาตรวัดจาก ดัชนีความสำเร็จ (KPI) สำหรับติดตามอัตราความสำเร็จ

5. การบริหารการไหลของการผลิต (Manufacturing Flow Management) สำหรับกระบวนการผลิตจะต้องมีความยืดหยุ่นพอที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของคำสั่งซื้อ

6. การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier Relationship Management) โดยมุ่งพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับคู่ค้า (Long-term Partnerships) ซึ่งพิจารณาจากประวัติผู้ส่งมอบที่สามารถส่งมอบสินค้าคุณภาพได้ตรงตามข้อกำหนดและระยะเวลาการส่งมอบ ซึ่งก่อให้เกิดความประหยัดในการจัดซื้อด้วยคุณภาพสูงและการส่งมอบที่ตรงเวลา รวมทั้งความส่วนร่วมมือในการพัฒนาโครงการ

7. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) โดยมีลูกค้าและผู้ส่งมอบมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์

8. การส่งคืน (Returns) เป็นกระบวนการสนับสนุนให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน (โกศล ดีศีลธรรม. 2548)

ประโยชน์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

จากการที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานนั้นเป็นการเพิ่มคุณค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) : EVA โดยการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะเป็นการทำให้ EVA มีค่าสูงสุด

EVA = กำไรหลังหักภาษี–ค่าใช้จ่ายการลงทุน

ดังนั้นการจัดการห่วงโซ่อุปทาน จะเป็นการเพิ่ม EVA ให้สูงขึ้น สามารถทำได้โดย

1. การลดค่าใช้จ่าย คือ การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การลดค่าใช้จ่ายในการกระจายสินค้าด้านการขาย

การลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ การลดค่าใช้จ่ายไม่ใช่ลดเฉพาะการดำเนินงานในบริษัทตัวเองเท่านั้น ยังต้องลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อกันระหว่างบริษัทด้วย โดยลดงานที่ซ้ำซ้อนของแต่ละบริษัทลง โดยใช้มาตรฐานงานเดียวกันระหว่างบริษัทต่อบริษัท เป็นต้น

2. การลดทรัพย์สิน สามารถทำได้ คือ การลดสั่งซื้อเครื่องจักรที่ไม่จำเป็น หรือลดการลงทุนในตัวอาคารที่ยังไม่มีความแน่นอน

3. การเพิ่มยอดขาย การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีจุดมุ่งหมายในการลดสินค้าคงคลัง ลดการสูญเสีย เพิ่มโอกาสในการขายหรือจัดส่งสินค้าให้ทันเวลาและทันต่อความต้องการ ทำให้สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าในเวลาที่พอเหมาะและในจำนวนที่พอเหมาะ นั่นคือการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการห่วงโซ่อุปทานนั่นเอง

บรรณานุกรม

[1.] กฤษดา วิศวธีรานนท์; และ กุลพงศ์ ยูนิพันธ์. (2547) *Supply Chain&Logistic.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

[2.] กมลชนก สุทธิวาทนฤพุฒิ; ศลิษา ภมรสถิต; และ จักรกฤษณ์ ดวงพัสตรา. (2546). *การจัดการโซ่-อุปทานและโลจิสติกส์.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท้อป.

[3.] โกศล ดีศีลธรรม. (2548). *การบริหารแบบโลจิสติกส์.* กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.

[4.] คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2546). *โลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นัฐพร.

[5.] วิทยา สุหฤทดำรง. (2546). *โลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน* กรุงเทพฯ.

[6] http://dek-logistic.blogspot.com/2007/10/blog-post_7271.html สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2551