

Problems and Strategic Solutions in the Procurement of Spare Parts: A Case Study of ABC Chemical Co., Ltd.

Thanaporn Nontasut

<http://eprints.utcc.ac.th/id/eprint/279>

การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ในการจัดซื้ออะไหล่

เครื่องจักร กรณีศึกษา บริษัท เอบีซี เคมีคอล จำกัด

ธนพร นนทสูตร¹, รจนาฏ ไกรปัญญาพงศ์²
¹บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์
คณะบัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์ : 0870526362, Email : yuyuitutam@hotmail.co.th

²คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ : 026976702, Email : rochikri@gmail.com

บทคัดย่อ

สถานการณ์การแข่งขันที่สูงของโลกธุรกิจในปัจจุบัน ถึงแม้บริษัทจะมีทรัพยากรต่าง ๆ ที่ดีมีคุณภาพสูง เช่น เครื่องจักร บุคลากร จนสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพจำหน่ายให้กับลูกค้าได้เกิดผลกำไรสูงสุดแล้ว บริษัทจำเป็นต้องบริหารต้นทุนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยเช่นกัน ซึ่งฝ่ายจัดซื้อถูกมองว่าเป็นหน่วยงานที่ใช้เงินจึงจำเป็นต้องบริหารต้นทุนด้วย ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารต้นทุนของบริษัท แผนกจัดซื้ออะไหล่เครื่องจักรก็ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดซื้อโดย คือ 1) เพื่อวางแผนการและดำเนินการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบหลักตลอดจนอะไหล่เครื่องจักรให้เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานด้วยราคาและงบประมาณที่เหมาะสม 2) เพื่อให้เพียงพอต่อการความต้องการ ทันทเวลาต่อการใช้งาน ควบคุมการเบิกจ่ายรวมไปถึงการดูแลตรวจสอบการสำรองในคลังพัสดุให้มีปริมาณที่เหมาะสมด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการลดต้นทุน ตลอดจนการลดระยะเวลาในงานจัดซื้อ โดยทำการศึกษาในขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ว่ามีระยะเวลาในการทำงานใช้ระยะเวลาเท่าใด มีสาเหตุใดบ้าง จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ถึงปัญหา และเสนอแนวทางการแก้ไข และปรับปรุง นำมาปรับใช้ในกระบวนการทำงานจริงได้

วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสั่งซื้ออะไหล่เครื่องจักร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในกระบวนการจัดซื้ออะไหล่เครื่องจักรเพื่อแก้ไขปัญหภายในบริษัท

บทนำ

บริษัท เอบีซี เคมีคอล จำกัด เป็นธุรกิจผลิตเคมีภัณฑ์ขั้นพื้นฐาน Basic Chemicals โดยการนำเกลือ น้ำ และไฟฟ้า มาทำปฏิกิริยาทางเคมีจนได้ผลิตภัณฑ์เป็นโซดาไฟ กรดเกลือ และคลอรีน เพื่อบรรจุจัดจำหน่าย และส่งมอบให้กับลูกค้าตามความต้องการ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ มีโรงงานผลิตอยู่ที่จังหวัดสมุทรปราการ มีพนักงานจำนวน 446 คน (เมื่อปี 2554) ผลิตและจำหน่ายสินค้าอันได้แก่ กรดเกลือ 35%, โซดาไฟ 32%, 50% และ 99% และคลอรีนเหลว มีวิสัยทัศน์ ปรรายงานที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยพัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยี การผลิต การบริหารงาน บุคคลากร ตลอดจนสร้างจิตสำนึก และมีส่วนร่วมต่อสังคม เพื่อให้บริษัทฯ ได้เป็นส่วนหนึ่งของ ความก้าวหน้าในอุตสาหกรรมไทยสืบไป

ปัญหาและลักษณะปัญหาที่สำคัญ

จากการรวบรวมข้อมูลการจัดซื้อของแผนกจัดซื้ออะไหล่เครื่องจักร (Spare Parts) มีอะไหล่ที่ต้องสำรองไว้มี 2,975 รายการ คิดเป็นมูลค่าทั้งสิ้น 78,590,313.18 บาท (ข้อมูล ณ สิ้นเดือนธ.ค. 2554) พบปัญหาที่ขั้นตอนการทำงานเกิดความล่าช้าในกระบวนการ จึงทำให้ผู้ขายไม่สามารถส่งอะไหล่ให้ทันเวลา ซึ่งในปี 2554 (1 ม.ค. – 31 ธ.ค.) มีจำนวนใบสั่งซื้อ 3,282 ใบ มีใบสั่งซื้อล่าช้าจำนวน 1,578 ใบ คิดเป็น 48% ของใบสั่งซื้อในแผนกจัดซื้ออะไหล่เครื่องจักร ซึ่งสาเหตุหลักที่ล่าช้ามาจากการคัดเลือกผู้ขายใช้เวลานาน เกิดจากที่ต้องการค้นหาแหล่งซื้อในระบบ หรือจากในอินเทอร์เน็ต จำนวนใบสั่งซื้อ 441 ใบ คิดเป็น 27.95% การให้ข้อมูลพื้นฐานในการสั่งซื้อไม่ครบถ้วน (Master Data) เช่นไม่มีรายละเอียดสินค้า ไม่มีตัวอย่างสินค้า จำนวนใบสั่งซื้อ 305 ใบ คิดเป็น 19.33% พนักงานจัดซื้อขาดการติดตามงาน ไม่ติดตามใบเสนอราคา จำนวนใบสั่งซื้อ 167 ใบ คิดเป็น 10.58% ซึ่งสาเหตุต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดปัญหากระบวนการจัดซื้อล่าช้า นั้นจะส่งผลกระทบต่อตรงให้แผนการซ่อมบำรุงคลาดเคลื่อน เครื่องจักรสูญเสียกำลังการผลิต และมีค่าใช้จ่ายในการเดินเครื่องจักรใหม่ด้วย ซึ่งแผนกจัดซื้ออะไหล่จึงจำเป็นต้องพัฒนา และปรับปรุงการทำงานเพื่อสนับสนุนแผนการซ่อมบำรุง และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานให้ได้ทันเวลา

แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลัง (Purchasing & Inventory Management)

● ความหมายของการจัดซื้อ

การจัดซื้อ (Purchasing) หมายถึง การดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบ วัสดุ และสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จำเป็นโดยมีคุณสมบัติ ปริมาณ ราคา ช่วงเวลา แหล่งขาย และการนำส่ง ณ สถานที่ถูกต้อง (ปราวณี ต้นประยูร, 2537 หน้า 137)

โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ (Objective of purchasing) คือ

1. เพื่อให้มีวัตถุดิบและวัสดุอื่น ๆ ในการผลิตอย่างเพียงพอ
2. เพื่อรักษาคุณสมบัติของวัตถุดิบที่จัดซื้อให้ได้มาตรฐานเดียวกัน
3. เพื่อหลีกเลี่ยงการเสียหาย และความล่าช้าวัตถุดิบ
4. เพื่อให้กิจการมีกำไร มีต้นทุนในการจัดซื้อต่ำวัตถุดิบที่ใช้เพียงพอ
5. หลีกเลี่ยงปัญหาพัสดุซ้ำกัน

● **กลยุทธ์การจัดซื้อ**

1. การกระจายการจัดซื้อ วิธีหนึ่งในการป้องกันมิให้อำนาจในการต่อรองต่ำกว่าผู้ขายได้แก่ การกระจายการจัดซื้อไปยังผู้ขายที่ผ่านการคัดเลือกแล้วหลาย ๆ ราย การกระจายการจัดซื้อนั้น นอกจากจะป้องกันมิให้อำนาจในการต่อรองตกต่ำแล้วยังอาจทำให้มีอำนาจนี้เพิ่มขึ้นอีกก็ได้
2. การสร้างแหล่งซื้อเพิ่มเติม วิธีนี้นิยมนำมาใช้ในกรณีบริษัททำการประเมินคุณสมบัติต่าง ๆ แล้วปรากฏว่ามีผู้ขายผ่านเกณฑ์การประเมินได้จำนวนน้อย การใช้กลยุทธ์การกระจายการจัดซื้อไม่ให้ความมั่นใจเท่าที่ควร จึงจำเป็นต้องสร้างแหล่งซื้อเพิ่มเติมขึ้นมาซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น ให้คำแนะนำทางเทคนิคแก่ผู้ขายที่ไม่ผ่านเกณฑ์
3. การหลีกเลี่ยงต้นทุนการเปลี่ยนแหล่งซื้อ ผู้ขายหลายรายใช้วิธีให้ความช่วยเหลือทางด้านวิศวกรรม เครื่องจักร หรือทางด้านอื่น ๆ โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเมื่อได้รับข้อเสนอให้เปล่าในทำนองนี้ฝ่ายผู้ซื้อต้องพิจารณาโดยรอบคอบเพราะอาจก่อให้เกิดต้นทุนอย่างมหาศาลในอนาคตได้

● **ความรับผิดชอบของแผนกจัดซื้อ**

เมื่อบริษัทมีความจำเป็นที่จะต้องมีการซื้อ (Purchasing) แผนกจัดซื้อจะต้องพยายามจัดซื้อให้ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดซื้อโดยการจัดซื้อที่ดีที่สุดจะต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. คุณสมบัติที่ถูกต้อง
2. ปริมาณที่ถูกต้อง
3. ราคาที่ถูกต้อง
4. ช่วงเวลาที่ถูกต้อง
5. แหล่งขายที่ถูกต้อง
6. การนำส่งที่ถูกต้อง

ส่วนระบบปฏิบัติในการจัดซื้อจัดหา (Procurement) ของบริษัทนั้น ถือเป็นกิจกรรมสำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการโซ่อุปทานเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าจากซัพพลายเออร์การจัดซื้อจัดหาจะต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญดังนี้

1. การระบุความต้องการเป็นขั้นตอนพื้นฐานที่ต้องมีการใส่รายละเอียด แจ้งความต้องการอย่างชัดเจน หากผิดพลาดจะกระทบต่อกระบวนการถัดไปได้
2. การคัดเลือกซัพพลายเออร์ขั้นตอนนี้เกี่ยวกับการคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่มีความสามารถในการผลิตและส่งมอบสินค้าตามที่ธุรกิจต้องการ
3. การออกคำสั่งซื้อกระบวนการออกคำสั่งซื้อจะยุ่งยากหรือใช้เวลานานมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสิ่งที่สั่งซื้อว่ามีมูลค่ามากน้อยเพียงใด และเคยมีการสั่งซื้อเป็นประจำหรือไม่ในการสั่งซื้อจะมีการจัดทำใบเสนอซื้อ ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดของลักษณะสินค้าที่ต้องการ ปริมาณ คุณภาพและเวลาที่ต้องการ

- **ความสำคัญของสินค้าคงคลัง**

จากการศึกษาความหมายและความจำเป็นของสินค้าคงคลังแล้วพอสรุปความสำคัญและความจำเป็นของคลังสินค้าได้ดังนี้

1. ทำให้โรงงานสามารถผลิตสินค้า หรือเดินเครื่องจักรได้ตลอดสม่ำเสมอ อย่างเต็มกำลังการผลิต และทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง
2. ช่วยทำให้การผลิตไม่หยุดชะงัก ถึงแม้เครื่องจักรจะชำรุดเสียหายเพราะยังมีสินค้าในคลังสินค้า
3. ช่วยให้โรงงานสามารถเก็บสินค้าไว้ได้ ในช่วงราคาสินค้าตกต่ำ

- **ประเภทของสินค้าคงคลัง (Type of inventory)**

สินค้าคงคลัง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สินค้าคงคลังประเภทเบ็ดเตล็ด (Odds and ends) สินค้าคงคลังประเภทเบ็ดเตล็ด หมายถึง วัตถุดิบประเภทช่วยเหลือให้การผลิตดำเนินไปได้
2. สินค้าคงคลังประเภทวัตถุดิบและอะไหล่ (Raw material or spare parts) สินค้าคงคลังประเภทนี้ ได้แก่ ชิ้นส่วนหรือส่วนประกอบที่เป็นส่วนหนึ่งของสินค้าสำเร็จรูป เช่น น็อต หัว
3. สินค้าคงคลังประเภทกึ่งสำเร็จรูป สินค้ากึ่งสำเร็จรูป (Work in process inventory) หมายถึง วัสดุที่ผ่านจากวัตถุดิบมาแล้ว แต่ยังไม่เป็นสินค้าสำเร็จรูป
4. สินค้าคงคลังประเภทสำเร็จรูป สินค้าสำเร็จรูป (Readymade or finished products) หมายถึง สินค้าที่สมบูรณ์เรียบร้อย แล้วนำไปเก็บในคลังสินค้าเพื่อรอจำหน่ายกลายเป็นสินค้าประเภทสำเร็จรูป เป็นต้น

- **วิธีการควบคุมจำนวนสินค้าคงคลัง**

การควบคุมจำนวนสินค้าคงคลัง หรือพัสดุคงคลังในคลังสินค้า (Warehouse) ของโรงงานอุตสาหกรรม (Manufactory) จะมีผลต่อต้นทุนการเก็บรักษา (Inventory Carrying

Costs) ต้นทุนการสั่งซื้อ (Order costs) ต้นทุนสินค้าเสียหาย (Defect costs) และจะมีผลต่อ ต้นทุนสินค้าขาดแคลน เพราะถ้าสั่งเข้ามาในจำนวนไม่เพียงพอจะเกิดสินค้าขาด ถ้าสั่งเข้ามา มากจะทำให้เกิดการสูญเสียในรูปของดอกเบี้ย (Interest) เงินจม (Sleeping Capital) ในรูปของ สินค้า (Stock) ตลอดทั้งยังเป็นเหตุให้ใช้เงินจำนวนมากเพื่อลงทุนสร้างคลังสินค้า (Warehouse) เก็บสินค้า นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ตามมาอีกมาก ฉะนั้นการควบคุมสินค้าคงคลังที่ เหมาะสม ว่าควรจะมีเท่าใดจึงจะพอเพียงไม่มากไม่น้อยเกินไปในแต่ละประเภท จึงต้องมี การศึกษาวิธีการควบคุมสินค้าคงคลังซึ่งมีวิธีการด้วยกัน เช่น วิธีการจัดกลุ่มสินค้า (ABC classification system)

- การสั่งสินค้าคงคลัง

ในการสั่งสินค้าคงคลังเข้ามาในโรงงาน เพื่อทำการผลิตหรือสั่งสินค้าเพื่อเข้ามาจำหน่าย นั้น ผู้บริหารโรงงาน หรือผู้สั่งจะต้องตั้งคำถามให้ตัวเองว่าจะสั่งจำนวนเท่าใด จึงจะเหมาะสม ต้นทุนการสั่งอยู่ในระดับต่ำสุด เพราะถ้าสั่งมากจะทำให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมา เช่น สถานที่ เก็บ ดอกเบี้ย ค่าดูแลรักษา เงินจม (Sleeping capital) ในรูปผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ฉะนั้นการสั่ง สินค้าคงคลังเข้ามานั้น จึงต้องวิเคราะห์ต้นทุนให้ต่ำ วิธีการสั่งสินค้าคงคลังให้ต้นทุนต่ำ และถ้า ผลิตจะต้องผลิตให้มีความเหมาะสม ดังนี้

1. การหาปริมาณสั่งซื้อที่เหมาะสม (Economic Order Quantity-EOQ) EOQ เป็น แบบจำลองที่นำมาใช้เพื่อหาปริมาณสั่งซื้อที่เหมาะสม คือ ต้นทุนการสั่งซื้อ ต้นทุนการจัดเก็บ รักษา ต้นทุนสินค้าขาดมือ ให้อยู่ในระดับต่ำ โดยมากจะคิดเป็นต่อหนึ่งปีการนำแบบจำลอง EOQ ผู้ใช้ควรจะทราบข้อมูลเบื้องต้น ดังนี้

1. คิดจากสินค้า 1 รายการ
2. มีข้อมูลการใช้ต่อปี
3. อัตราการใช้คงที่ตลอดปี
4. ช่วงเวลาก่อนสินค้ามาถึง (Lead time) คงที่ทุกครั้งที่สั่ง
5. ไม่คิดหรือไม่รับส่วนลดปริมาณสินค้า

จุดในการสั่งซื้อสินค้าที่เหมาะสม (The economic reorder point) จุดในการสั่งซื้อสินค้า ใหม่เมื่อสินค้าคงคลังเหลืออยู่ในระดับหนึ่ง ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจซื้อสินค้าเข้ามาในคลังสินค้า หรือสต็อก เพื่อให้มีสินค้าเพียงพอกับความต้องการใช้ ในการสั่งซื้อสินค้าเข้ามาใหม่ผู้บริหารก็ จะมีคำถามว่า จะสั่งซื้อสินค้าคงเหลือเท่าไร จึงจะถึงจุดในการสั่งซื้อใหม่ (Reorder Point--ROP) และเมื่อสั่งซื้อสินค้าใหม่จะได้รับเมื่อไหร่ ซึ่งจุดระหว่างจากจุดสั่งสินค้ากับจุดที่ได้รับ สินค้า เรียกว่า เวลา ก่อนสินค้ามาถึง (Lead time--LT)

2. การหาปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่เหมาะสมในกรณีลดราคา (Quantity Discounts) ใน การสั่งซื้อสินค้าจำนวนมาก ๆ มักจะได้ส่วนลดราคาสินค้าจากบริษัทผู้ขาย ฉะนั้นการคำนวณหา

ปริมาณสินค้าที่จะสั่งมาแต่ละครั้งจึงต้องคำนึงถึง การลดราคาสินค้าด้วย โดยปกติจะเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายรวม (TC) ที่ระดับการสั่งต่าง ๆ ที่มีการลดราคา พร้อมกับค่าปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่เหมาะสม (EOQ) ถ้าอย่างไรเสียค่าใช้จ่ายรวมต่ำสุด (TC) ก็จะเลือกเอาอย่างนั้น ดังนั้นต้นทุนรวมในการสั่งจะมีต้นทุนการสั่งซื้อเข้ามาด้วย

3. การหาปริมาณการผลิตที่เหมาะสม (Appropriate production quantity) การผลิตสินค้าที่ผลิตได้และและใช้หรือจำหน่ายสินค้าไปในจำนวนเท่าที่ผลิตได้ (ผลิตได้ = ใช้สินค้าไป) ลักษณะเช่นนี้ ก็จะไม่มีการสต็อกหรือไม่มีสินค้าคงคลังอยู่ในโรงงาน แต่ในทางปฏิบัติจะไม่เกิดลักษณะเช่นนั้นได้ โดยมากจะผลิตสินค้าได้มากกว่าที่ใช้หรือจำหน่ายไป (ผลิตได้ > จำหน่ายไป) จึงทำให้เกิดสินค้าคงคลังขึ้นได้

2 การบริหารผู้ส่งมอบ (Supplier Management)

การที่จะทำการจัดซื้อจัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบชนิดใดชนิดหนึ่งนั้น กลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความได้เปรียบก็คือการสร้างและการพัฒนาผู้ส่งมอบ ซึ่งรูปแบบของการพัฒนาผู้ส่งมอบมีหลายรูปแบบ แบ่งออกเป็น 4 ประเภทตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งมอบกับธุรกิจ ได้ดังนี้

1. ผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Suppliers)

เป็นผู้ส่งมอบที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกของธุรกิจในเบื้องต้น และได้รับการยอมรับให้อยู่ในรายชื่อของผู้ส่งมอบของวัตถุดิบนั้นๆ ของธุรกิจ หรือเรียกว่า บัญชีรายชื่อผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก (Approve Vendor List /AVL) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสัมพันธ์เฉพาะ ดังนี้

- วัตถุดิบหรือสินค้าของผู้ส่งมอบมีลักษณะตรงตามข้อกำหนดและคุณสมบัติที่กำหนดไว้
- ราคาที่ผู้ส่งมอบนำเสนอเป็นราคาที่ยอมรับได้ในตลาด
- ผู้ส่งมอบมีความสามารถที่จะส่งมอบสินค้าหรือวัตถุดิบได้ตรงตามเวลาและปริมาณที่ต้องการ

2. ผู้ส่งมอบในลำดับต้น (Preferred Suppliers)

เป็นผู้ส่งมอบที่ดำเนินธุรกิจกับบริษัทอยู่แล้ว โดยมีการจัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับบริษัทอย่างสม่ำเสมอและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบริษัทได้อย่างดี เช่น มีการส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้าที่ตรงเวลาและปริมาณที่ต้องการ คุณภาพของวัตถุดิบหรือสินค้าตรงตามที่ตกลง ราคาของวัตถุดิบหรือสินค้ามีความสมเหตุสมผล นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะพิเศษบางอย่างที่เพิ่มเติมขึ้นจากผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Suppliers) ดังนี้

- เมื่อบริษัทมีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขของการส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้า เช่น ปริมาณการสั่งซื้อระยะเวลาในการส่งมอบ คุณสมบัติของวัตถุดิบหรือสินค้า เป็นต้น ผู้ส่งมอบก็สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขดังกล่าวได้อย่างดี
- ต้องเป็นผู้ส่งมอบที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำเสนอรูปแบบของผลิตภัณฑ์

หรือบริการที่จะทำให้ตลาดและลูกค้ามีความพึงพอใจยิ่งขึ้น

- หากเกิดปัญหาเกี่ยวกับเรื่องการส่งมอบสินค้าหรือวัตถุดิบ ผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเภทนี้ จะมีการแจ้งเตือนบริษัทที่เป็นลูกค้าของตนล่วงหน้าถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น เพื่อที่ว่า บริษัทนั้นๆ จะได้มีการวางแผนปรับปรุงการผลิต รวมถึงแผนการรองรับด้านอื่นๆ

- ผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเภทนี้จะมีห้องทดลอง เพื่อทดสอบและตรวจสอบคุณภาพของ วัตถุดิบหรือสินค้าก่อนที่จะทำการส่งมอบให้กับลูกค้าของตน อีกทั้งยังต้องสามารถออกเอกสาร การรับรองคุณภาพสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับลูกค้าได้อีกด้วย

- ผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเภทนี้จะต้องเป็นผู้ส่งมอบที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา ความสัมพันธ์ในระยะยาวกับบริษัทที่เป็นลูกค้าของตน

3. ผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับ (Certified Suppliers)

เป็นผู้ส่งมอบที่มีระบบคุณภาพที่สามารถทดแทนระบบการควบคุมคุณภาพของบริษัท ได้ ทำให้สินค้าหรือวัตถุดิบที่ส่งมาจากผู้ส่งมอบไม่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบสินค้าหรือวัตถุดิบ ที่รับเข้ามา (Incoming Quality Control Inspection) ซึ่งลักษณะเช่นนี้แสดงถึงความไว้วางใจใน ระบบการตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเภทนี้ โดยปกติแล้วบริษัทจะมีการ ตรวจสอบระบบต่างๆ ของผู้ส่งมอบประเภทที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งระบบการตรวจสอบก่อนที่จะ ทำการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าของผู้ส่งมอบแต่ละรายนั้นมักจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการ ตรวจสอบเช็คคุณภาพของวัตถุดิบของลูกค้าเมื่อผู้ส่งมอบได้ส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้าชนิด นั้นๆ สรุปแล้วผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับนี้เป็นผู้ส่งมอบที่ได้รับความไว้วางใจสูงมากในแง่ คุณภาพ ไม่เกิดการส่งคืนสินค้าหรือวัตถุดิบ นอกจากนี้จะต้องเป็นผู้ส่งมอบที่มีข้อตกลงในอัน ที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ไปสู่ความสัมพันธ์ระยะยาวกับบริษัท

4. ผู้ส่งมอบที่อยู่ในฐานะหุ้นส่วน (Partnership Suppliers)

เป็นผู้ส่งมอบที่มีปริมาณการซื้อขายวัตถุดิบหรือสินค้ากับบริษัทมากที่สุดและมีการ ดำเนินงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วนที่จะได้รับประโยชน์ร่วมกันจากการซื้อขายสินค้าหรือวัตถุดิบ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันอย่างยุติธรรมด้วยเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังหมาย รวมถึงการทำงานในด้านอื่นๆ ร่วมกัน เช่น การวางแผนการส่งมอบ การร่วมกันพัฒนาสินค้า ใหม่ เป็นต้น นอกเหนือจากคุณลักษณะพิเศษที่กล่าวมาแล้ว ยังรวมถึงการเป็นผู้ส่งมอบที่มี ความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในด้านการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้ตลอดจน การมีข้อตกลงร่วมกันในด้านของการส่งมอบสินค้าที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเงื่อนไขหรือการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผู้ส่งมอบที่มีการดำเนินการวิจัยและพัฒนาสินค้าร่วมกับ บริษัท จะมีการลงทุนในสินค้านั้น ๆ ร่วมกันด้วย ทำให้เกิดการร่วมทุนกันที่จะพัฒนาสินค้าใน อนาคตจากผลกำไรที่เกิดขึ้น

ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

1. ศึกษาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการที่เกิดขึ้น
2. รวบรวมข้อมูลความล่าช้าในกระบวนการทำงานของแผนกจัดซื้ออะไหล่
3. ศึกษาทฤษฎีและแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อนำมาพิจารณาแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
4. กำหนดแนวทางการแก้ไขและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
5. กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบงานของแผนกจัดซื้ออะไหล่
6. สรุปผลการศึกษา

จากที่ผู้วิจัยให้ความสนใจสาเหตุที่มีเปอร์เซ็นต์สูงสุดจำนวน 3 อันดับแรกของสาเหตุปัญหา ได้แก่ การคัดเลือกผู้ขายใช้ระยะเวลานาน การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานที่มีข้อมูลไม่เพียงพอ และพนักงานแผนกจัดซื้อขาดการติดตามงานต่าง ๆ นำมากำหนดแนวทางการแก้ไข ได้ดังนี้

1. รวบรวมผู้ขาย (Vendor Pool) ตามกลุ่มอะไหล่เครื่องจักร เพื่อกำหนดลงบัญชีผู้ขายจากจำนวนอะไหล่เครื่องจักรที่ซื้อในปี 2554 ทั้งสิ้น 2,975 รายการ (จากมีจำนวนใบสั่งซื้อ 3,282 ใบ) คิดเป็นมูลค่ารวม 78,590,313.18 บาท นำมาจัดกลุ่มตามประเภทของอะไหล่เครื่องจักรได้ 7 กลุ่ม มีผู้ขายรวม 400 ราย และผู้ขายที่ได้รวบรวมตามกลุ่มอะไหล่เครื่องจักรเรียบร้อยแล้วนั้น มาพิจารณาตามหลักเกณฑ์ในการประเมิน 5 ด้านคือ ด้านคุณภาพ ด้านราคา ด้านส่งมอบ ด้านการบริการ/ปฏิบัติ และด้านเอกสาร แล้ววัดผลการประเมินตามคะแนนรวมสูงสุด จากตัวอย่างผู้ขายในกลุ่ม Tools & Equipments ที่ได้ทำการประเมินไปแล้วนั้น ที่มีผู้ขาย 26 รายนั้น ได้ผ่านการวัดผลการประเมินสูงสุดเฉพาะ A และ B จำนวน 11 ราย นำมาจัดทำเป็นบัญชีผู้ขาย (Approval Vendor list)

2. กำหนดข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในแบบฟอร์มใบสอบถามราคา ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดคุณสมบัติเฉพาะของอะไหล่เครื่องจักรของกลุ่ม Tools & Equipments ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่าสิ่งที่ควรต้องระบุในใบสอบถามราคา คือ

1. ชื่อของสินค้า (Equipment Name)
2. ยี่ห้อหรือตราสินค้า (Brand)
3. รุ่นของสินค้า (Model)
4. ชนิดหรือประเภทของสินค้า (Type)
5. รหัสสินค้าจากผู้ผลิต (Serial No. / Part No.)
6. ขนาดของสินค้า (Size)

7. ปริมาณความต้องการสินค้า (Quantity)
8. หน่วยสินค้า (Sale Unit)
9. รายละเอียด หรือตัวอย่างสินค้า (Description / Sample)

เมื่อออกแบบฟอร์มใบสอบถามราคาใหม่เรียบร้อยแล้ว การสร้างให้เป็นมาตรฐานให้ใช้งานทำได้โดย นำไปสื่อสารอธิบายให้กับผู้ใช้งานในแผนกคลังพัสดุ ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานที่ต้องระบุในแบบฟอร์มใบสอบถามราคาใหม่ก่อนส่งให้แผนกจัดซื้อ นำใบสอบถามราคาของอะไหล่เครื่องจักร กลุ่ม Tools & Equipments ในเดือนธันวาคมปี 2554 มาเปรียบเทียบการสอบถามราคาโดยใช้แบบฟอร์มเดิม และแบบฟอร์มใหม่ ในช่วงระยะเวลาเดียวกันพบว่าสามารถลดระยะเวลาในการจัดซื้อได้จากเดิมที่มีความล่าช้าการรอข้อมูลตอบกลับจากผู้ใช้งานในขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูลความต้องการพื้นฐานเกิน 0.5 – 1 วัน จากข้อมูลมีทั้งสิ้น 12 รายการ โดยมีเวลาเฉลี่ยอยู่ที่ 2.75 วัน เหลือเพียง 0.46 วัน หรือคิดเป็น ประมาณ 4 ชั่วโมงการทำงาน (ชั่วโมงการทำงานเท่ากับ 8 ชั่วโมง)

3. ทำการตั้ง KPI โดยวัดผลประสิทธิภาพการตอบกลับของพนักงานแผนกจัดซื้อ จากสาเหตุที่พบว่าพนักงานจัดซื้อขาดการติดตามงาน ทำให้เกิดระยะเวลาในการไต่สวนราคานั้น เกินกว่า 5 วัน คิดเป็น 10.58% ของใบสั่งซื้อที่ล่าช้า ดังนั้น จึงกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (KPI) เพื่อวัดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานจัดซื้อโดยตั้งเป้าหมายการติดตามใบเสนอราคาไว้ที่ 3 วัน และมีเปอร์เซ็นต์ประสิทธิภาพที่ 98% โดยมีวิธีการคำนวณดังนี้

$$\text{KPI การตอบกลับ} = \frac{\text{จำนวนใบเสนอราคาที่ติดตามภายในเวลาตามกำหนด}}{\text{จำนวนใบเสนอราคาทั้งหมด}} \times 100$$

สรุปผลการศึกษา

ผลจากการศึกษาที่ได้ปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของแผนกจัดซื้ออะไหล่เครื่องจักร ของทั้ง 3 แนวทาง คือ

1. รวบรวมผู้ขาย (Vendor Pool) ตามกลุ่มอะไหล่เครื่องจักรเพื่อกำหนดลงบัญชีผู้ขาย
2. กำหนดข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในแบบฟอร์มใบสอบถามราคา
3. ทำการตั้ง KPI โดยวัดผลประสิทธิภาพการตอบกลับของพนักงานแผนกจัดซื้อ สามารถลดระยะเวลาในจัดซื้ออะไหล่เครื่องจักรที่ล่าช้าได้ดังสรุปแสดงดังนี้

ขั้นตอนการทำงาน	ระยะเวลาก่อนการปรับปรุงขั้นตอน	ระยะเวลาหลังการปรับปรุงขั้นตอน
1. ออกไปความต้องการ	0.5	0.5
2. ตรวจสอบข้อมูลพื้นฐาน	0.5 - 1	0.46
3. คัดเลือกผู้ขายและขอใบเสนอราคา	0.5 -1	0.38
4. การรอใบเสนอราคา	5	3
5. รวบรวมใบเสนอราคาจัดทำใบ RFQ	0.5	0.5
6. เลือกผู้ขายเพื่อจัดทำใบสั่งซื้อ	1	1
7. การอนุมัติใบสั่งซื้อ	3	3
8. ต่อรองราคากับผู้ขายที่ถูกคัดเลือก	1	1
9. จัดทำและอนุมัติใบสั่งซื้อ	2	2
10. ยืนยันใบสั่งซื้อแจ้งกำหนดวันส่ง	0.5	0.5
11. จัดส่งสินค้า	ตามระยะเวลาส่งสินค้า	ตามระยะเวลาส่งสินค้า
12. การรับสินค้า	0.5	0.5
รวมระยะเวลา	15-17.5 วัน	12.87 วัน

จากตารางที่ 3.20 แสดงการลดระยะเวลาเปรียบเทียบระหว่างก่อน มีระยะเวลาการทำงานทั้งกระบวนการจัดซื้อรวมระยะเวลา 15 – 17.5 วัน เมื่อทำการปรับปรุงต่าง ๆ เช่น ขั้นตอนการตรวจสอบข้อมูลความต้องการพื้นฐาน ขั้นตอนการคัดเลือกผู้ขาย และการกำหนดเป้าหมายใน KPI ของพนักงานจัดซื้อในการติดตามใบเสนอราคา สามารถลดระยะเวลาการทำงานลงเหลือ 12.87 วัน

References/บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กฤษฎา เจนเจตวิทย์และอังกูร ลาภนศ. 2551. การศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการควบคุมสินค้าคงคลังในบริษัทให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า. การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองสาขาการจัดการโลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย จังหวัดกรุงเทพฯ.
- เบญจมาภา สุวรรณประทีปและชนะ เยี่ยงกมลสิงห์. 2549. การศึกษาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการสินค้าคงคลังให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม กรณีศึกษา : บริษัท C จำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้า. การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองสาขาการจัดการโลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย หอการค้าไทย. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

จังหวัดกรุงเทพฯ.

ลินดา ไชยนิรมิตกุล. 2548. “การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ในการจัดซื้อของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสาขาการจัดการโลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย หอการค้าไทย. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. จังหวัดกรุงเทพฯ.

วิธาน สันติไชยกุล. 2541. “การลดต้นทุนโดยการจัดซื้อแบบมีส่วนร่วมกับผู้ขายและการกำหนดต้นทุนเป้าหมาย กรณีศึกษา บริษัท เหล็กสยาม จำกัด” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุภัทรา วัลลีพงษ์และสถาพร อมรสวัสดิ์วัฒนา. 2550. การศึกษาปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสม กรณีศึกษา บริษัท รัชส์ สตีร์ จำกัด. การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองสาขาการจัดการโลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย จังหวัดกรุงเทพฯ.

อัคคณัฐ์ ปุณณภาคศักดิ์ และศุภเชษฐ์ อินทร์เนตร. 2551. การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารการจัดส่งเอกสารสำหรับลูกค้า: กรณีศึกษาบริษัท ยอดเยี่ยมขนส่ง จำกัด. การประชุมสัมมนาเชิง วิชาการผลงานวิจัยของนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ครั้งที่ 3 ประจำปี 2551. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย จังหวัดกรุงเทพฯ.