

การประยุกต์ Kraljic's Portfolio Model เพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ
กรณีศึกษา โรงงานผลิตน้ำผลไม้

ไพฑูรย์ แสงบางปลา

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
ปีการศึกษา 2555

KARLJIC'S PORTFOLIO MODEL FOR SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT
A CASE STUDY OF JUICE FACTORY

Paitaya Saengbangpla

TNI

A Term Paper Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program in Industrial Management

Graduate School
Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2012

หัวข้อสารนิพนธ์

การประยุกต์ Kraljic's Portfolio Model เพื่อบริหาร
ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ กรณีศึกษา โรงงานผลิตน้ำผลไม้

โดย

ไพฑูรย์ แสงบางปลา

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ดร. ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิชิต สุขเจริญพงษ์)

วันที่เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร. กรกฎ เหมสถาปัติย์)

..... กรรมการ

(ดร. จักร ดิงศภักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ดร. ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน)

ไพฑูระ แสงบางปลา : การประยุกต์ Kraljic's Portfolio Model เพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ กรณีศึกษา โรงงานผลิตน้ำผลไม้ . อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร. ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน, 42 หน้า.

ผู้ส่งมอบแต่ละรายนั้นมีความสำคัญไม่เท่ากัน การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบจึงแตกต่างกัน Kraljic's Portfolio Model เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหาด้านความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ โดยแบ่งกลุ่มวัตถุดิบที่ต้องการศึกษาเป็น 2 x 2 มิติ จากสภาพปัญหาแผนวัตถุดิบขาดความยืดหยุ่นในการตอบสนองแผนการขาย ของบริษัทกรณีศึกษา รวมถึงการศึกษาเครื่องมือ ผู้ศึกษาเห็นว่ามีความน่าสนใจที่จะนำมาปรับใช้โดยเลือกทดลอง และวัดผลจาก กลุ่มวัตถุดิบ ตัวอย่างเพื่อเป็นกรณีนำร่อง

วัตถุประสงค์การศึกษาคือ นำ Kraljic's Portfolio Model มาประยุกต์ใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และประหยัดต้นทุนวัตถุดิบจากการศึกษา พบว่า สามารถลดความยุ่งยากของขั้นตอนการสั่งซื้อ ได้ ในกลุ่ม Non-Critical สามารถเพิ่มอำนาจต่อรองและ ข้อได้เปรียบ ด้านราคาได้ ในกลุ่ม Leverage ส่วนกลุ่ม Bottleneck มีแนวโน้มที่จะลดการพึ่งพาผู้ส่งมอบ ได้บางส่วน และคาดว่าจะสามารถสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้ส่งมอบได้ ในกลุ่ม Strategic สรุปได้ว่าการนำ Kraljic's Portfolio Model มาประยุกต์ใช้ เพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายจัดซื้อ และประหยัดต้นทุนในส่วนของการจัดหาวัตถุดิบได้ในระดับที่น่าพอใจ หากได้มีการต่อยอดไปใช้กับวัตถุดิบครบทุกรายการ คาดว่าจะประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

บัณฑิตวิทยาลัย

สาขาวิชา การจัดการอุตสาหกรรม

ปีการศึกษา 2555

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

PAITAYA SAENGBANGPLA: AN APPLICATION OF KRALJIC'S PORTFOLIO MODEL FOR SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT: A CASE STUDY OF A FRUIT JUICE FACTORY. ADVISOR: DR. DUMRONGKIAT RATANA-AMORNPIN, 42 PP.

In general, priority setting for each supplier does not equal, so Supplier Relationships Management (SRM) for each supplier must be differently treated. Kraljic's Portfolio Model is a tool for analyzing supplier relationship by classifying raw materials into a 2x2 matrix. The problem of the case study company is the inflexibility of raw material planning to fit in the inconsistent sale planning. In this study, Portfolio Model is a chosen tool for a pilot experiment with several selected raw materials.

The purpose of this study is to apply Kraljic's Portfolio Model in the case study company for SRM to increase productivity and lower the cost of raw materials using in the manufacturing processes. From the study, it was found that Portfolio Model can simplify the ordering process of non-critical items, can increase bargaining power and price advantage in the leverage items, can help to create tendency to reduce supplier's dependency of bottleneck items, and can be expected to create a long-term relationship with strategic items. In conclusion, the pilot application of Kraljic's Portfolio Model can increase the purchasing productivity and cost savings in supply of raw materials at satisfactory level. Further application of the model to all materials is expected to be more successful.

TNI

Graduate School

Field of Study Industrial Management

Academic Year 2012

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วยความกรุณา และทุ่มเทจากหลายท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี โดยเฉพาะ ดร.ดำรงเกียรติ รัตนอมรพิน อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์สละเวลาในการให้คำแนะนำที่ดีเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการแก้ไขปัญหา ต่างๆ ในการทำสารนิพนธ์ รวมทั้งการตรวจสอบข้อบกพร่อง และแนะนำการแก้ไขให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ คณะทำงานบริษัท กรณีศึกษา ที่ให้ความร่วมมือ ในการให้ข้อมูล และเสียสละเวลาในการประชุมเพื่อคัดกรองข้อมูล ทำให้ข้อมูลสมบูรณ์ครบถ้วน และได้ผลการศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปแก้ไขปัญหาต่อไป

สุดท้าย กราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และผู้มีพระคุณทั้งหลายที่ทำให้มีโอกาสศึกษามาจนกระทั่งปัจจุบันนี้

ไพฑูรย์ แสงบางปลา

TNI

TAHITI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูป.....	ฎ
 บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
ขอบเขตของการศึกษา.....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	2
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
วิธีการศึกษา.....	3
แผนงานและวิธีการดำเนินงาน.....	4
 2 หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
แนวคิดและทฤษฎี.....	5
Portfolio Model กับงานจัดซื้อ.....	5
แนวคิดของ Peter Kraljic.....	6
Kraljic's Portfolio Model.....	7
คุณสมบัติของกลุ่มวัตถุดิบ.....	7
ทฤษฎีอื่นในด้านมิติและปัจจัย.....	8
การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier Relationship Management: SRM).....	11
ความสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ.....	11
ทฤษฎีในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ.....	13
การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบตามกลุ่มวัตถุดิบ.....	16

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
3	วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์.....	18
	ลักษณะของปริชัทธิศึกษา.....	18
	ปัญหาที่เกิดขึ้น.....	18
	แนวทางในการแก้ไขปัญหา.....	19
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	20
	กลุ่มตัวอย่าง.....	20
	มิติ ปัจจัย และค่าถ่วงน้ำหนัก.....	20
	หมวดด้านความยากในการบริหารจัดการซื้อ.....	22
	หมวดด้านผลกระทบจากการจัดซื้อ.....	22
	ขั้นตอนการจัดกลุ่มวัตถุดิบ.....	23
	การเลือกวัตถุดิบตัวอย่าง.....	23
	บริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบตามกลุ่มวัตถุดิบ.....	23
	ศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังการดำเนินการ.....	24
4	บทสรุปและข้อเสนอแนะ.....	25
	คะแนนของปัจจัยในแต่ละมิติ.....	25
	กำหนดเกณฑ์แบ่งในแต่ละมิติ.....	25
	การเลือกวัตถุดิบตัวอย่าง.....	26
	การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบตามกลุ่มวัตถุดิบ.....	28
	ผลการเปรียบเทียบ.....	30
	ศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น.....	32
	สรุปผลการศึกษา.....	33
	ข้อเสนอแนะ.....	33
	บรรณานุกรม.....	35
	ภาคผนวก.....	37
	ภาคผนวก ก. ตัวอย่างวิธีการคำนวณคะแนนวัตถุดิบ.....	38

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์..... 42



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แผนงานและระยะเวลาในการดำเนินการ.....	4
2	มิติและปัจจัยตามแนวทางของ Ellran และ Olsen.....	9
3	มิติและปัจจัยตามแนวทางของ Roos และ Rydman.....	10
4	แสดงคุณลักษณะของรูปแบบความสัมพันธ์แต่ละระดับ.....	15
5	แสดงเกณฑ์ของปัจจัยและค่าการถ่วงน้ำหนัก.....	21
6	รายการวัตถุดิบควบคุมทั้งหมดและกลุ่มตัวอย่างที่เลือก.....	26
7	แสดงเงื่อนไขการสั่งซื้อของวัตถุดิบกลุ่มตัวอย่าง.....	28
8	เปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุงของวัตถุดิบกลุ่ม Non-Critical.....	30
9	เปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุงของวัตถุดิบกลุ่ม Leverage.....	31
10	เปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุงของวัตถุดิบกลุ่ม Bottleneck.....	31
11	เปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุงของวัตถุดิบกลุ่ม Strategy.....	32
12	แสดงคะแนนของวัตถุดิบ S1.....	39
13	ตัวอย่างคะแนนรวมของวัตถุดิบ L1.....	40

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

รูป		หน้า
1	การกำหนดกลยุทธ์จากสภาพความเข้มแข็งของผู้ส่งมอบ.....	6
2	Kraljic's Portfolio Model.....	7
3	แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน.....	14
4	แสดงประเภทความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ.....	14
5	เกณฑ์การแบ่งกลุ่ม Portfolio Model.....	24
6	ผลคะแนนจากการประเมินค่าวัตถุดิบ.....	27

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความต้องการของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา หากผู้ผลิตต้องการที่จะส่งมอบสินค้าให้ตรงต่อความต้องการอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างความพึงพอใจ สูงสุดให้กับผู้บริโภค ภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม องค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่ง ในการบริหารจัดการ คือ การบริหารความสัมพันธ์กับ ผู้ส่งมอบ (Supplier Relationship Management) ผู้ส่งมอบแต่ละราย นั้น มีระดับความสำคัญไม่เท่ากัน เนื่องจากปริมาณและความถี่ของความต้องการ มูลค่าวัตถุดิบ และสภาพการณ์ทางตลาดที่แตกต่างกัน การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบจึงแตกต่างกันไป โดยการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ อกับผู้ส่งมอบและเลือกกลยุทธ์ ในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม อันจะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน และการดำเนินงานที่ดีในองค์กร

บริษัทกรณีศึกษาซึ่งเป็นโรงงานผลิต น้ำผลไม้ เพื่อจัดจำหน่ายให้กับ ห้างสรรพสินค้า ร้านสะดวกซื้อ และร้านค้าปลีกทั่วไป รูปแบบการผลิตแบบเป็น Batch แต่การจัดจำหน่ายเป็น ขวด แกลลอน กระป๋อง ถ้วย รูปแบบ การผลิตจึงเป็น Made to Stock แต่การจัดจำหน่ายกลับ เป็น Made to Order โดยระบบดึง ส่งผลให้แผนการผลิตเคลื่อนไหวตามการพยากรณ์ ยอดขาย ได้ยาก สายการผลิตมีทั้งหมด 5 สายการผลิต แต่สามารถผลิตสินค้าได้เกินกว่า 50 รายการ โดยหลักการของ Multi Product วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต จึงประกอบไปด้วยชนิดที่ใช้ร่วมกันและ ชนิดที่ใช้เฉพาะสินค้า ในปริมาณมากน้อยต่างกันมาก และมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับการพยากรณ์ และแผนการผลิต บริษัทกรณีศึกษา เน้นความสำคัญของงานจัดซื้อไปที่การตอบสนองแผนการผลิตได้อย่างทันทั่วทั้งที่เป็นหลัก ลักษณะของงานจึงเป็นการสั่งวัตถุดิบเพื่อใช้ตามใบสั่งงานเท่านั้น ซึ่งส่งผลให้แผนวัตถุดิบขาดความยืดหยุ่นที่จะตอบสนองต่อความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์

จากการศึกษากระบวนการจัดซื้อของบริษัทกรณีศึกษา พบว่า ความสำคัญของงานจัดซื้อเน้นไปที่การตอบสนองแผนการผลิต อย่างทันทั่วทั้งที่ ลักษณะของงานจึงเป็นการสั่งวัตถุดิบตามใบสั่งงาน เป็นหลัก เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ แก้ปัญหา โดยมุ่งเน้นเพื่อให้ผลิตได้ก่อนการแก้ปัญหา นั้นจึง นำมาซึ่งความ สับสนวุ่นวาย และบางครั้งก็เกิดความโกลาหล หากแก้ได้ไม่ สมบูรณ์ก็อาจเกิดผลกระทบต่องานการทำงานถัดไป หรือ บางกรณีหากไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ก็จะนำมาซึ่งความสูญเสียในกระบวนการผลิต แต่เหตุการณ์เหล่านี้มักเกิดขึ้นและผ่านไปอย่างรวดเร็ว สาเหตุก็มาจากหลากหลายสถานการณ์เป็นกรณีเฉพาะ อีกทั้งประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้อง ่องหลายฝ่าย ทำให้ยากที่จะระบุสาเหตุและกำหนดแนวทางแก้ไขเป็นมาตรฐานได้อย่างชัดเจนและ

เป็นรูปธรรม ฝ่ายบริหารจึงมักมองว่า หากปัญหาเกิดขึ้นที่วัตถุดิบก็ควรจัดการในส่วนของการเตรียม วัตถุดิบ ล่วงหน้า โดยอาศัย การสนับสนุนจากผู้ส่งมอบ มาช่วยเหลือ เพื่อ ป้องกันปัญหา และ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และเมื่อได้ทำ การศึกษางานวิจัย ของ ริชาร์ดน์ ภัทราดุลย์ (2551ข.) พบว่า ได้มีการนำ Portfolio Model มาใช้เมื่อปี 1983 โดย Kraljic ซึ่ง Portfolio Model นี้ คือการวิเคราะห์ปัญหาที่มีความซับซ้อน โดยการแบ่งกลุ่มวัตถุดิบหรือเป้าหมายที่ต้องการศึกษา ซึ่งเป็นการ มองใน 2 มิติ อันได้แก่ มิติแรก จะเป็นการมองในมิติ ด้านผลกระทบต่อผลกำไร (Profit Impact) และมิติที่สองเป็นการมองในมิติด้านความเสี่ยงในการจัดหา (Supply Risk)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวของบริษัทกรณีศึกษารวมถึง การศึกษาเครื่องมือ Portfolio Model ผู้ศึกษาคาดว่าจะสามารถนำมาปรับใช้กับ ฝ่ายจัดซื้อ โดยเลือกทดลองและวัดผลจาก วัตถุดิบเพียงบางกลุ่มซึ่งมีความสำคัญ สามารถวัดผลได้ชัดเจนในเวลาอันรวดเร็วเพื่อเป็นกรณี นำร่อง โดยจะได้ทำการศึกษาภายใต้โครงการ “การประยุกต์ Kraljic's Portfolio Model เพื่อ บริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ กรณีศึกษา โรงงานผลิตน้ำผลไม้”

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ศึกษาการนำ Portfolio Model มาใช้ในการแบ่งกลุ่มวัตถุดิบ
2. กำหนดแนวทางการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบของแต่ละกลุ่มวัตถุดิบ
3. ศึกษาผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องจากการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ
4. เพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของฝ่ายจัดซื้อ และประหยัดต้นทุนในส่วนของการจัดหาวัตถุดิบ

ขอบเขตของการศึกษา

การดำเนินการศึกษาค้างนี้เลือกวัตถุดิบเฉพาะที่ต้องควบคุม 20 ชนิด จากวัตถุดิบที่ใช้ทั้งหมดกว่า 500 ชนิด และคัดเลือกวัตถุดิบเป็นกลุ่มตัวอย่างเพียง 8 ชนิด โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม กลุ่มละ 2 ชนิด เพื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบและศึกษาผลกระทบ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการศึกษาครั้งนี้ บริษัท กรณีศึกษาและผู้ผลิตสินค้าในหมวดเดียวกันสามารถนำไปปรับใช้และพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบโดยใช้ระบบสารสนเทศต่อไปในอนาคต

นิยามศัพท์เฉพาะ

Portfolio Model หมายถึง Kraljic's Portfolio Model เท่านั้น

วัตถุดิบควบคุม หมายถึง วัตถุดิบที่ดูแลโดยฝ่ายประกันคุณภาพ วัตถุดิบเหล่านี้ จะถูกตรวจสอบคุณภาพโดยมาตรฐานที่ต่างจากวัตถุดิบทั่วไป อีกทั้งมีการเก็บรักษาและเบิกใช้งานที่เข้มงวด วัตถุดิบดังกล่าว เป็นวัตถุดิบประเภท สารเคมี สารเติมแต่ง ที่ใช้ในการผลิตน้ำผลไม้

ฝ่ายจัดซื้อ หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบสั่งซื้อวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตเพียงเท่านั้น ไม่รวมถึงส่วนของงานสำนักงาน โยธา หรืองานจัดซื้อทั่วไปของบริษัท

ฝ่ายวางแผน หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่จัดแผนการผลิต รายเดือน รายสัปดาห์ และรายวัน ไม่รวมถึงการสั่งซื้อพิเศษ ตารางทำความสะอาด ยการผลิต หรือตารางบำรุงรักษาเครื่องจักร

วิธีการศึกษา

1. กำหนดปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินค่าในแต่ละมิติของ Portfolio Model
2. ระดมความคิดเพื่อหาค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัย
3. แบ่งกลุ่มวัตถุดิบเป็น 4 กลุ่ม ตามหลักการของ Portfolio Model
4. เลือกตัวแทนของแต่ละกลุ่มวัตถุดิบเป็นกลุ่มตัวอย่าง
5. ดำเนินการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบตามความเหมาะสม
6. ศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎี

Portfolio Model คือเครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือมีจำนวนมาก โดยการแบ่งกลุ่มวัตถุหรือเป้าหมายที่ต้องการศึกษาเป็น 2×2 มิติ และเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์ที่จะได้รับกับการลงทุนที่เกิดขึ้น ภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีจำกัด แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการในแต่ละกลุ่มวัตถุหรือกลุ่มเป้าหมายนั้น Portfolio Model เริ่มมีการนำมาใช้ครั้งแรกนำกลุ่มการเงินและการลงทุน ก่อนที่จะแพร่หลายไปสู่วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมอื่นๆ ลักษณะของการนำไปใช้จึงถูกดัดแปลงให้เข้ากับเงื่อนไขของสิ่งที่จะพิจารณาในโอกาสนั้นๆ การปรับปรุงและพัฒนา Portfolio Model มักทำโดยการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข หรือ ปัจจัยที่ใช้ประเมินค่าในแต่ละมิติ แต่ยังคงแนวคิดเดิมไว้ คือ ให้ แกนหนึ่งเป็นมิติของผลประโยชน์ที่จะได้รับหรือความสูญเสียเมื่อไม่ได้มา ส่วนอีกแกนหนึ่งนั้นเป็นความพยายาม การลงทุน หรือสิ่งแลกเปลี่ยนที่ต้องจ่ายไปหากต้องการสิ่งนั้นมา

Portfolio Model กับงานจัดซื้อ

ในการใช้ Portfolio Model เพื่อพิจารณาด้านการเงินและการลงทุน หลังจากแบ่งกลุ่มเป้าหมายที่สนใจได้แล้ว อาจมีการตัดสินใจที่จะทุ่มเทความพยายามทั้งหมดไปในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือมีการตัดออกโดยไม่สนใจในกลุ่มอีกกลุ่มหนึ่งโดยสิ้นเชิง แต่การนำ Portfolio Model มาใช้ในงานจัดซื้อหรือการบริหารการส่งมอบ นั้น ไม่สามารถดำเนินการในลักษณะนั้นได้ กลุ่มวัตถุดิบหรือผู้ส่งมอบทุกกลุ่มถึงแม้จะเป็นกลุ่มที่ไม่มีความน่าสนใจ ก็จำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามความเหมาะสม ไม่สามารถตัดออกได้

จากการค้นคว้าพบว่ามีการ นำ Portfolio Model มาใช้ในงานจัดซื้อเมื่อปี ค.ศ.1983 โดย Peter Kraljic ด้วยแนวคิดที่ว่า “Purchasing Must Become Supply Management” หรือถึงเวลาที่ต้องเปลี่ยนแปลงจากการจัดซื้อเป็นการบริหารการส่งมอบ แนวคิดดังกล่าวเป็นการเริ่มพัฒนางานของฝ่ายจัดซื้อจากการทำงานในเชิงรับและส่งผ่านคำสั่งซื้อที่ให้ความสำคัญ โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคาเข้าสู่การทำงานเชิงรุกโดยก้าวไปบริหารจัดการกับวัตถุดิบและผู้ส่งมอบ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ด้านอื่นกับองค์กรด้วย เช่น ลดความเสี่ยงในการขาดวัตถุดิบ เพิ่มความยืดหยุ่นของสินค้าคงคลัง ลดขั้นตอนการจัดซื้อและส่งมอบ จนอาจก้าวไปถึงความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อื่นๆ ได้อีกมาก

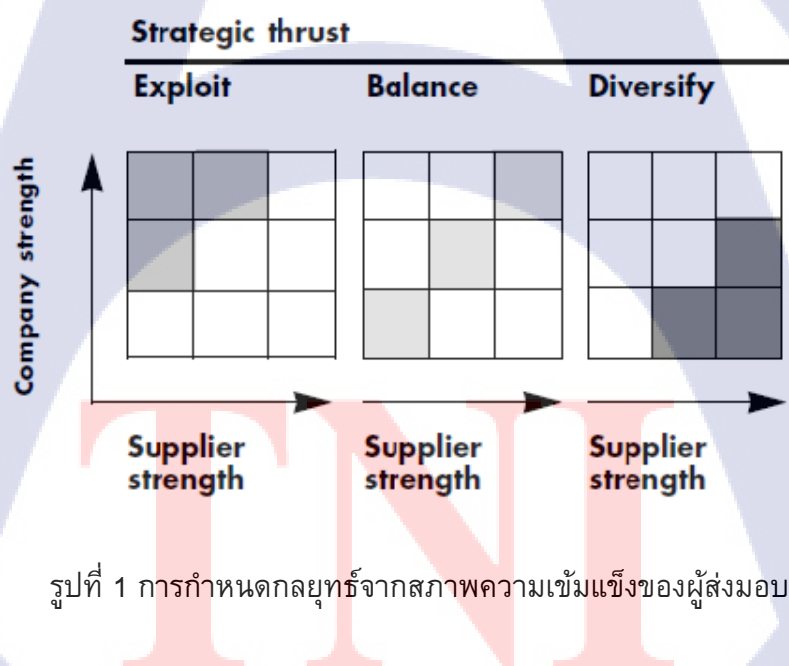
แนวคิดของ Peter Kraljic

ในงานวิจัยบทความเรื่อง Purchasing Must Become Supply Management ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงจากการจัดซื้อเข้าสู่การบริหารการส่งมอบไว้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. Classification การจัดกลุ่มของวัตถุดิบตามมิติ และปัจจัยที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งวัตถุดิบที่จะบริหารจัดการเป็น 4 กลุ่ม แล้วเลือกดำเนินการบริหารจัดการวัตถุดิบแต่ละกลุ่มด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับวัตถุดิบกลุ่มนั้นๆ

2. Market Analysis เมื่อแบ่งกลุ่มวัตถุดิบเป็นกลุ่มได้แล้ว ก็จะทราบถึงอำนาจต่อรองที่ผู้ซื้อมีต่อผู้ขาย แล้วจึงดำเนินการสำรวจตลาดของวัตถุดิบนั้นๆ เพื่อประเมินจุดแข็งของทั้งผู้ซื้อและผู้ขายที่ส่งผลต่ออำนาจต่อรองในการซื้อวัตถุดิบ

3. Strategic Positioning หลังจากทราบถึงจุดประสงค์และข้อจำกัดในการบริหารการส่งมอบ สิ่งที่ต้องทำต่อไปก็คือ กำหนดกลยุทธ์ ให้กับวัตถุดิบในแต่ละกลุ่มตามสภาพทางตลาดของวัตถุดิบในแต่ละชนิด โดยแบ่งระดับการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เป็นระดับ ตามความเข้มแข็งของตลาดเทียบกับความเข้มแข็งของบริษัทผู้ซื้อ ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์จากสภาพความเข้มแข็งของผู้ส่งมอบ

ที่มา : Peter Kraljic. (1983). Purchasing Must Become Supply Management.

Harvard Business Review. p.115.

Exploit จัดกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการจัดซื้อ เมื่อบริษัทมีความเข้มแข็งในขณะที่ผู้ส่งมอบอ่อนแอ

Balance ดำเนินกลยุทธ์ปกติในลักษณะประคองตัว เมื่อความเข้มแข็งของทั้ง 2 ฝ่ายไม่สามารถระบุความแตกต่างได้ชัดเจน

Diversify สรรหากลยุทธ์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง จากจุดที่เสียเปรียบ เมื่อบริษัทมีความอ่อนแอแต่ผู้ส่งมอบมีความเข้มแข็ง

4. Action Plan จัดทำแผนปฏิบัติการตามเงื่อนไขของข้อมูลที่ได้

Karljic's Portfolio Model

Karljic's Portfolio Model ได้กำหนดมิติในการพิจารณาแบ่งกลุ่มเพื่อการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ส่งมอบบนพื้นฐานของอำนาจในการซื้อของผู้ซื้อ โดยกำหนดมิติในการมองเป็น 2 มิติ คือ

1. มิติด้านผลกระทบต่อผลกำไร (Profit Impact)
2. มิติด้านความเสี่ยงในการจัดหา (Supply Risk)

ด้วยวิธีดังกล่าว จึงสามารถแบ่งกลุ่มวัตถุดิบออกเป็น 4 กลุ่ม ตามรูปที่ 2

Profit Impact	Leverage	Strategic
	Non-Critical	Bottleneck
Supply Risk		

รูปที่ 2 Kraljic's Portfolio Model

คุณสมบัติของกลุ่มวัตถุดิบ

กลุ่ม Non-Critical Items เป็นวัตถุดิบที่มีความเป็นมาตรฐาน สามารถหาซื้อได้ง่าย ไม่มีความเสี่ยงในการจัดซื้อ และมีมูลค่าในการซื้อต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับมูลค่างรวมในการจัดซื้อของบริษัท จึงไม่มีผลกระทบมากนักต่อการผลิต อีกทั้งยังมีผู้ส่งมอบที่มีความสามารถในการจัดหาจำนวนมาก

กลุ่ม Leverage Items เป็นวัตถุดิบที่มีความเป็นมาตรฐานสูง สามารถหาซื้อได้ง่าย มีจำนวนผู้ขายที่มีความสามารถในการจัดหาเป็นจำนวนมาก แต่มีมูลค่าการซื้อสูงเมื่อเปรียบเทียบกับมูลค่ารวมในการจัดซื้อของบริษัท ซึ่งเกี่ยวข้องกับต้นทุนการผลิต หากต้นทุนของวัตถุดิบกลุ่มนี้เปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนของสินค้า

กลุ่ม Bottleneck Items เป็นวัตถุดิบที่มีความเป็นมาตรฐานต่ำ ไม่สามารถหาซื้อได้ทั่วไป หรืออาจกล่าวได้ว่ามีความเสี่ยงในการจัดซื้อสูง มีผู้ส่งมอบน้อยราย อีกทั้งมียอดการใช้งานต่ำ ทำให้ไม่มีอำนาจในการต่อรองกับผู้ส่งมอบ ซึ่ง อาจส่งผลให้ต้นทุนของวัตถุดิบกลุ่มนี้สูงขึ้น ต้องการระยะเวลานานในการส่งมอบ หรือคุณภาพการบริการต่ำลงได้

กลุ่ม Strategic Items เป็นวัตถุดิบที่มีความเป็นมาตรฐานต่ำ มีความพิเศษเฉพาะตัว อีกทั้งมีมูลค่าการสั่งซื้อสูงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนของสินค้า เช่นเดียวกับวัตถุดิบกลุ่ม Leverage Items จึงเป็นวัตถุดิบกลุ่มที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสูง เมื่อมีจำนวนผู้ขายที่ทำการซื้อขายน้อยรายและจึงไม่สามารถเปลี่ยนผู้ขายได้ง่ายและมีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผู้ส่งมอบสูง อีกด้วย (Peter Kraljic. 1983)

ทฤษฎีอื่นในด้านมิติและปัจจัย

หลังจากมีการนำ Portfolio Model มาใช้ในการแบ่งกลุ่มวัตถุดิบ เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ จะเห็นว่าแนวคิดของ Portfolio Model มีมิติในการพิจารณาเป็นแบบเมตริกซ์ 2 x 2 มิติ จึงเกิดทฤษฎีด้านมิติและปัจจัยที่แตกต่างกันตามมุมมองของผู้ใช้ตามมาอีกหลายทฤษฎี ตามที่ ริชาร์ด อาร์มสตรอง ได้รวบรวมไว้ในบทความเรื่อง เทคนิคและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการจัดกลุ่มผู้ส่งมอบ ในงานวิจัยดังกล่าวมีการรวบรวมการพัฒนาทางด้านมิติและปัจจัยของ Portfolio Model ในยุคต่างๆ ไว้ค่อนข้างครบถ้วนสมบูรณ์ แต่ในงานศึกษานี้ ผู้ศึกษาจะขอยกตัวอย่างเพียง 2 แนวคิดซึ่งเหมาะสมที่สุดกับบริษัทกรณีศึกษา

จากงานวิจัยเรื่อง A Portfolio Approach to Supplier Relationships ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มวัตถุดิบด้วย Portfolio Model โดยการจัดกลุ่มจะพิจารณาใน 2 มิติ คือ มิติด้านความยากในการบริการการจัดซื้อ (Difficulty of Managing The Purchase Situation) และมิติด้านกลยุทธ์สำคัญที่ใช้ในการจัดซื้อ (Strategic Importance of The Purchase) โดยกำหนดปัจจัยต่างๆ ที่ต้องพิจารณาในแต่ละมิติ (Lisa M. Ellram; and Rasmus Friis Olsen. 1997) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 มิติและปัจจัยตามแนวทางของ Ellram และ Olsen

มิติ (Dimensions)	ปัจจัย (Factors)
ความยากในการบริหาร การจัดซื้อ (Difficulty of Managing the Purchase Situation)	คุณลักษณะด้านผลิตภัณฑ์ (Product Characteristics) 1. ความใหม่ในการจัดซื้อ 2. ความซับซ้อนของวัตถุดิบ
	คุณลักษณะด้านแหล่งวัตถุดิบ (Supply Market Characteristics) 1. ความมีอำนาจของผู้ส่งมอบ 2. เทคโนโลยีและความสามารถหลักของผู้ส่งมอบ
	คุณลักษณะด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Characteristics) 1. ความเสี่ยง 2. ความไม่แน่นอน
กลยุทธ์สำคัญที่ใช้ ในการจัดซื้อ (Strategic Importance of the Purchase)	ปัจจัยด้านความสามารถหลัก (Competence Factors) 1. การจัดซื้อนั้นเป็นส่วนประกอบที่ส่งผลต่อความสามารถหลักของบริษัท 2. การจัดซื้อนั้นเป็นการพัฒนาความรู้ของผู้ซื้อ 3. การจัดซื้อนั้นเป็นการพัฒนาเทคโนโลยีของผู้ซื้อ
	ปัจจัยด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic Factors) 1. ปริมาณการสั่งซื้อ 2. การจัดซื้อนั้นเป็นส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่สร้างมูลค่าสูง 3. การจัดซื้อนั้นเป็นส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่สร้างผลกำไรสูง 4. การจัดซื้อนั้นเพิ่มอำนาจการจัดซื้อในสินค้าชนิดอื่นกับผู้ส่งมอบ
	ปัจจัยด้านภาพลักษณ์ (Image Factors) 1. ภาพลักษณ์ที่ดีของผู้ส่งมอบหรือยี่ห้อสินค้า 2. ภาพลักษณ์ในด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมหรือด้านความปลอดภัย

ที่มา: ธีรรัตน์ ภัทรกุลย์. (2551ข.; อ้างอิงจาก Lisa M.Ellram; and Rasmus Friis Olsen. 1977). เทคนิคและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการจัดกลุ่มผู้ส่งมอบ (Supplier). ออนไลน์.

ต่อมาจึงได้มีการเสนองานวิจัยเรื่อง Portfolio Model Supporting Development of Purchasing Strategies ซึ่งผู้วิจัยได้มีการแบ่งกลุ่มวัตถุดิบด้วย Portfolio Model โดยพิจารณาใน 2 มิติ คือ มิติด้านความเสี่ยงในการจัดหา (Supply Risk) และมิติด้านความสำคัญของการจัดซื้อ (Importance of Purchase) โดยมีปัจจัยต่างๆ ที่ต้องพิจารณาในแต่ละมิติ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 มิติและปัจจัยตามแนวทางของ Roos และ Rydman

มิติ (Dimensions)	ปัจจัย (Factors)
ความเสี่ยงในการจัดหา (Supply Risk)	คุณลักษณะด้านผลิตภัณฑ์ (Product Characteristics) 1.ความคงทนหรืออายุการจัดเก็บของวัตถุดิบ 2.การให้ความสำคัญด้านคุณภาพของวัตถุดิบ 3.จำนวนสินค้าสำเร็จรูปที่มีวัตถุดิบเป็นส่วนประกอบ 4.ความซับซ้อนของวัตถุดิบ 5.ความใหม่ในการจัดซื้อ 6.ระยะเวลานำ (Lead Time) ในการจัดซื้อวัตถุดิบ 7.ความรวดเร็วในการเติบโตของเทคโนโลยีในการจัดซื้อวัตถุดิบ 8.ความเป็นไปได้ในการหาสินค้าทดแทน 9.ความถี่ที่วัตถุดิบถูกเพิ่มให้ครบตามความต้องการใช้ในกระบวนการผลิต
	คุณลักษณะด้านแหล่งวัตถุดิบ (Supply Market Characteristics) 1.จำนวนผู้ส่งมอบที่มีความสามารถในการจัดหา 2.จำนวนผู้ส่งมอบที่มีการซื้อขาย 3.สภาวะการแข่งขันในตลาดของแหล่งวัตถุดิบ 4.ที่ตั้งของผู้ส่งมอบหรือแหล่งวัตถุดิบ 5.ความสามารถในการจัดส่งของผู้ส่งมอบทั้งในด้านจำนวนและเวลา 6.การลงทุนในด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบ 7.ความยุ่งยากหรือความเสี่ยงในการเปลี่ยนผู้ส่งมอบ 8.ระยะเวลาที่ผู้ส่งมอบสามารถจัดหาวัตถุดิบให้ได้
	คุณลักษณะด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Characteristics) 1.จิตสำนึกในด้านสิ่งแวดล้อมของผู้ส่งมอบ 2.กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม 3.ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของวัตถุดิบ 4.ข้อกำหนดหรือความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อวัตถุดิบ 5.ความยุ่งยากซับซ้อนของระบบโลจิสติกส์ของวัตถุดิบ

ตารางที่ 3 มิติและปัจจัยตามแนวทางของ Roos และ Rydman (ต่อ)

มิติ (Dimensions)	ปัจจัย (Factors)
ความสำคัญของการจัดซื้อ (Importance of Purchase)	ปัจจัยด้านความสามารถหลัก (Competence Factors) 1. วัตถุดิบเป็นองค์ประกอบหลักที่ส่งผลต่อความสามารถหลักของบริษัท 2. วัตถุดิบเป็นส่วนประกอบหลักของสินค้าสำเร็จรูป
	ปัจจัยด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic Factors) 1. มูลค่าในการจัดซื้อวัตถุดิบ 2. ปริมาณการใช้วัตถุดิบ 3. วัตถุดิบนั้นคิดเป็นต้นทุนสูงของสินค้าสำเร็จรูป 4. ความสามารถในการทำกำไรของวัตถุดิบ 5. ผลกระทบของวัตถุดิบที่มีต่อคุณภาพสินค้า

ที่มา: ธิดารัตน์ ภัทราดุลย์. (2551ข.; อ้างอิงจาก Lisa M.Ellram; and Rasmus Friis Olsen. 1977). เทคนิคและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการจัดกลุ่มผู้ส่งมอบ (Supplier). ออนไลน์.

อย่างไรก็ตาม ในการนำไปใช้งานควรพิจารณาให้เหมาะสม สอดคล้องกับธุรกิจ หากกำหนดปัจจัยในการพิจารณาเป็นจำนวนมากหรือมีความซับซ้อน จะทำให้การตัดสินใจให้คะแนนในแต่ละมิติเป็นเรื่องยุ่งยากเป็นอย่างมาก รวมถึงอาจทำให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือของผลลัพธ์ที่ได้ โดยเฉพาะปัจจัยที่เป็นการวัดผลด้านความรู้สึกซึ่งไม่มีตัวเลขที่ชัดเจน ดังนั้นในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีหลักเกณฑ์ในการประเมินที่ชัดเจนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ

การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier Relationship Management: SRM)

ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบมีความสำคัญกับองค์กร เนื่องจากส่งผลโดยตรงกับสถานะทางการเงินและความสามารถในการสร้างกำไรของบริษัท อีกทั้งมีอิทธิพลต่อต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ปริมาณวัตถุดิบคงคลัง ตารางการผลิต และกำหนดการในการส่งมอบสินค้า องค์กรโดยส่วนใหญ่จะมีการซื้อขายสินค้ากับผู้ส่งมอบจำนวนมาก ซึ่งแนวทางในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบแต่ละรายนั้นย่อมแตกต่างกันไป

ความสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ

ศิริวรรณ ไชยสุรยกานต์ (2539) ได้เสนอว่า การจัดการความสัมพันธ์ผู้ส่งมอบ เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับผู้ส่งมอบเป็นหลัก โดยแนวคิดนี้อยู่ภายใต้มุมมองการจัดการ

โซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และได้ให้คำจำกัดความว่า “จุดที่ถูกค้าและผู้ส่งมอบ มีการพัฒนาความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและเป็นการทำงานร่วมกันในระยะยาวในฐานะหุ้นส่วน” นอกจากนี้ยังได้มีการอธิบายเพิ่มเติมว่า การทำงานร่วมกันในระยะยาวในฐานะหุ้นส่วนนั้น หมายรวมถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูล เทคโนโลยีตลอดจนการพัฒนาหรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย และยังได้มีการศึกษาความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของธุรกิจเพิ่มเติมด้วยซึ่งเป็นหลักการของ Peter Hines มีการแบ่งรูปแบบการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบเป็น 4 รูปแบบหลักอันประกอบด้วย

1. External Accreditation เป็นรูปแบบที่ผู้ผลิตจะเข้าไปช่วยปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งมอบเพียงเล็กน้อยเท่านั้น โดยเงื่อนไขการคัดเลือกจะดูจากราคาสินค้าที่ต่ำที่สุดเป็นสำคัญ

2. Reactive Problem-Solving เป็นรูปแบบที่ผู้ผลิตเต็มใจที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ส่งมอบในประเด็นเฉพาะ ซึ่งผู้ส่งมอบเหล่านี้จะถูกเลือกจากการเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ

3. Systematic Development Program เป็นรูปแบบที่ผู้ผลิตเข้าไปช่วยผู้ส่งมอบในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกันจากการปรับปรุงนี้

4. Network Development เป็นรูปแบบที่ผู้ผลิตจะเข้าไปช่วยผู้ส่งมอบในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันอย่างเป็นระบบและเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ทั่วทั้งห่วงโซ่อุปทาน

จากการนำเสนอทั้ง 4 รูปแบบหลักนี้ได้มีการสรุปว่าหากต้องการให้เกิดประโยชน์ควร จะพัฒนาไปถึงรูปแบบที่ 4 จึงจะเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เพราะผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามมาไม่เพียงจะเป็นผลดีต่อธุรกิจผู้ส่งมอบเท่านั้น แต่ยังสร้างผลประโยชน์ไปทั่วทั้งห่วงโซ่อุปทานด้วย ส่วน ความสำคัญของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier Relationships Management : SRM) ก็ได้มีการสรุปไว้ว่าล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจโดยรวมทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นส่งผลทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม โดยประเด็นสำคัญที่ได้จากการนำแนวคิดของการจัดการ ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบมาใช้ พบว่าผลลัพธ์ที่ ก่อให้เกิดขึ้นไม่เพียงเป็นผลในด้านการ ดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ยังส่งผลกระทบไปยังผลลัพธ์ในด้านอื่นๆ ซึ่งมีการอธิบายไว้ ประเด็นดังนี้

4

1. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ หากธุรกิจสามารถพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบได้ดีขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาอย่างชัดเจน ได้แก่ การพัฒนาหรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ ร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน ต้นทุนการผลิตที่ลดลง ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าหรือคุณภาพของสินค้า ล้วนแล้วแต่ส่งผลในทางบวกต่อธุรกิจกับผู้ส่งมอบเอง

2. ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันทั้งในส่วนของธุรกิจและผู้ส่งมอบ ล้วนส่งผลในด้านการเงินและการตลาดของทั้งสองธุรกิจทั้งสิ้น อันเนื่องมากจากความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตออกมาได้ตรงตามความต้องการของตลาด หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

3. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร การเมื่อมีการพัฒนาความสัมพันธ์ให้ก้าวไกลขึ้น ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กรก็เป็นอีกประเด็นที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนถึงความสำเร็จ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับผลลัพธ์ทางด้านการเงินและการตลาด

4. ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคลและผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เป็นผลสืบเนื่องจากการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ เมื่อมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและข้อมูลตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน ซึ่งรวมถึงทรัพยากรบุคคลด้วยนั้น ล้วนทำเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าทั้งสิ้น แม้ว่าผลลัพธ์ทั้งสองด้านนี้จะมีได้แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดแต่ธุรกิจก็สามารถสัมผัสได้ถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยอ้อมนี้เช่นเดียวกัน

ทฤษฎีในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ

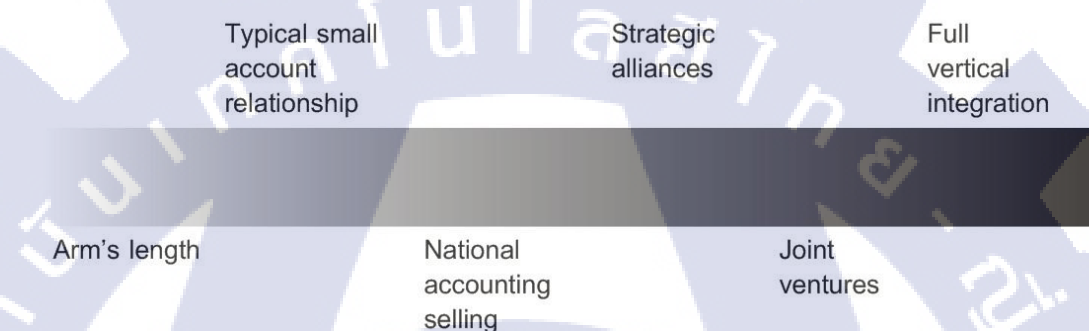
จากการศึกษาข้อมูลของ ฐิตารัตน์ ภัทราดุลย์ (2551ก.) พบว่ามีผู้ให้ความสนใจในทฤษฎีเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบไว้มากมายโดยได้มีการนำเสนอในส่วนที่เป็นคำจำกัดความไว้และได้นำมาเรียบเรียงไว้โดยรายละเอียดมีดังนี้

ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ เป็นความร่วมมือระหว่างสองบริษัทหรือมากกว่าซึ่งเห็นชอบที่จะทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งสู่การดำเนินงานที่ยั่งยืนในการทำธุรกิจ ลักษณะนี้ต้องมีการแลกเปลี่ยนความเสี่ยงและผลประโยชน์ร่วมกัน รวมทั้งควรมีการประเมินและทบทวนการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงาน

พันธมิตรทางธุรกิจ เป็นความสัมพันธ์ชนิดหนึ่งของธุรกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อใจ เปิดเผย และการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น หรือแม้กระทั่งความเสี่ยง ความสัมพันธ์แบบนี้จะทำให้เกิดความ สามารถทางการแข่งขันเชิงยุทธศาสตร์ มากกว่าที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดทำได้ด้วยตนเอง

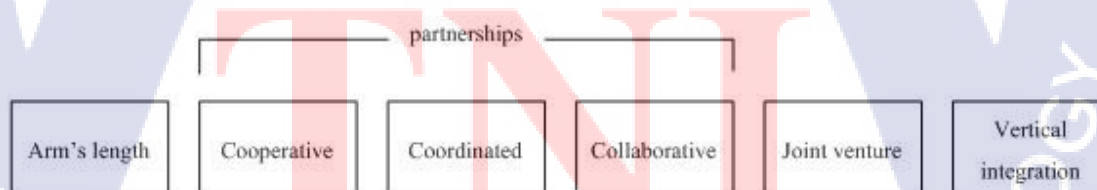
นอกจากนี้ยังได้มีการสรุปรูปแบบความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานจากแนวคิดของ คุเปอร์ และการันว่ามีตั้งแต่ความสัมพันธ์ที่ห่างๆ (Arm's Length) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะที่เกิดขึ้นผ่านตลาดโดยราคาเป็นรากฐานสำคัญในการตัดสินใจสั่งซื้อ จนกระทั่งความสัมพันธ์ในลักษณะการบูรณาการในแนวดิ่ง (Full Vertical Integration) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้ซื้อและผู้ขายมีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น เนื่องจากทั้งสององค์กรมีเจ้าของเดียวกัน หรือเป็นบริษัทในเครือเดียวกัน จากรูปที่ 3 และ 4 แสดงน้ำหนักของความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน ความสัมพันธ์ที่ห่างๆ (Arm's Length) มีน้ำหนักที่น้อยที่สุดเรื่อยไปจนถึงลักษณะการบูรณาการในแนวดิ่ง (Full

Vertical Integration) โดยน้ำหนักของความสัมพันธ์แต่ละชนิดจะมีปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันในการพัฒนา ที่แตกต่างกัน หากน้ำหนักของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อผู้ขายมีมาก ก็จะมีแรงในการผลักดันเพื่อพัฒนามากยิ่งขึ้น ซึ่งในองค์กรหนึ่งๆ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายจะมีหลายรูปแบบแตกต่างกันไป การบริหารจัดการกับผู้ส่งมอบควรจะมีการดำเนินการที่แตกต่างกันไปตามลำดับความสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารกระบวนการจัดซื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ดังนั้นจึงมีการนำเครื่องมือและวิธีการต่างๆ มาใช้ในการแบ่งประเภทของผู้ส่งมอบ ซึ่งในอดีตมีการนำวิธีการวิเคราะห์แบบ ABC มาใช้ในการแบ่งระดับความสำคัญของกลุ่มสินค้าที่มีการจัดซื้อโดยแบ่งตามมูลค่าสินค้าที่ซื้อ



รูปที่ 3 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน

ที่มา: ฐิตารัตน์ ภัทราดุลย์. (2551ก.; อ้างอิงจาก Cooper; and Garner. 1993).
การบริหารผู้ส่งมอบ (Supplier Management). ออนไลน์.



รูปที่ 4 แสดงประเภทความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ

ที่มา: ฐิตารัตน์ ภัทราดุลย์. (2551ก.; อ้างอิงจาก Harrison; and Hoek. 1993).
การบริหารผู้ส่งมอบ (Supplier Management). ออนไลน์.

โดยประเภทความสัมพันธ์ของผู้ส่งมอบแต่ละประเภทจะมีลักษณะและระยะเวลาในการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน ดังสรุปได้ตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงคุณลักษณะของรูปแบบความสัมพันธ์แต่ละระดับ

ประเภทของความสัมพันธ์	กิจกรรม	ขอบเขตเวลาในการปฏิบัติ	ขอบเขตของกิจกรรม
Cooperation	ผู้ส่งมอบวัตถุดิบจำนวนน้อย สัญญาซื้อขายระยะยาว	ระยะสั้น	หน่วยงานหน่วยเดียว
Coordination	มีการเชื่อมโยงสารสนเทศ มีการแลกเปลี่ยนทางข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์	ระยะยาว	หน่วยงานหลายหน่วยงาน
Collaboration	มีการรวมโซ่อุปทาน มีการวางแผนร่วมกัน มีการแบ่งปันเทคโนโลยี	ระยะยาวและไม่มีกำหนด	ธุรกิจสามารถมองเห็นกันและกันเหมือนเป็นของตนเอง

ที่มา: ธีรรัตน์ ภัทรดุลย์ . (2551ก). การบริหารผู้ส่งมอบ (Supplier Management). ออนไลน์.

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าการให้ความร่วมมือในระดับ Cooperation จะเน้นการจัดซื้อกับผู้ส่งมอบจำนวนน้อยราย โดยจะมีการทำสัญญาซื้อขายในระยะยาว ซึ่งความสัมพันธ์ระดับนี้จะเป็นการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานจัดซื้อของผู้ซื้อกับผู้ส่งมอบ ซึ่งใช้ระยะเวลาน้อยในการพัฒนาความสัมพันธ์แบบ Cooperation ให้สำเร็จผล แต่ความสัมพันธ์แบบ Coordination เป็นความสัมพันธ์ที่จะต้องใช้เวลาในการพัฒนาความสัมพันธ์ให้ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากจะต้องมีการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศรวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างบริษัทในหลายๆ หน่วยงาน และสำหรับความสัมพันธ์แบบ Collaboration เป็นความสัมพันธ์ที่จะต้องใช้เวลาในการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จและต้องมีการพัฒนาต่อไปเรื่อยๆ ไม่มีกำหนด เนื่องจากต้องมีการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน การแบ่งปันเทคโนโลยี ทำให้บริษัทผู้ส่งมอบและผู้ซื้อสามารถมองเห็นซึ่งกันและกันเหมือนกับเป็นบริษัทของตนเอง

การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบตามกลุ่มวัตถุดิบ

จากทฤษฎีการจัดกลุ่มโดยใช้ Portfolio Models ได้แบ่งกลุ่มวัตถุดิบเป็น 4 กลุ่ม และมีแนวทางการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบเป็นวิธีเฉพาะของแต่ละกลุ่มแตกต่างกันไป ตามข้อจำกัดของวัตถุดิบและอำนาจต่อรองต่อผู้ส่งมอบแต่ละกลุ่ม

วัตถุดิบที่อยู่ในกลุ่ม Non-Critical Items มีแนวคิดในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ คือ ลดความยุ่งยากของขั้นตอน เพื่อลดต้นทุนในด้านการบริหารให้น้อยที่สุด และอาจลดจำนวนผู้ส่งมอบลงให้เหลือน้อยที่สุดหรือเพียงรายเดียว

วัตถุดิบที่อยู่ในกลุ่ม Leverage Items แนวคิดในการบริหารการจัดซื้อกลุ่มนี้ คือ การมุ่งเน้นในด้านราคา โดยเปิดให้มีการแข่งขันด้านราคาระหว่างผู้ส่งมอบกันอย่างเต็มที่หรืออาจใช้วิธีการจัดประมูล

วัตถุดิบที่อยู่ในกลุ่ม Bottleneck Items มีแนวคิดในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบกลุ่มนี้ คือ ผู้ซื้อต้องพยายามทำให้วัตถุดิบกลุ่มนี้มีความเป็นมาตรฐานมากขึ้นหรือลดความจำเพาะเจาะจงลง โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อหาวัตถุดิบทดแทน ซึ่งการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบกลุ่มนี้ ผู้ซื้อต้องเป็นฝ่ายสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ เนื่องจากมูลค่าการสั่งซื้อที่น้อยอาจไม่มีความดึงดูดใจผู้ส่งมอบในการพัฒนาความสัมพันธ์กับบริษัทผู้ซื้อ

วัตถุดิบที่อยู่ในกลุ่ม Strategic Items มีแนวคิดในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบกลุ่มนี้ คือ ให้อำนาจของบริษัทในการชักนำผู้ส่งมอบเข้ามามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เพื่อให้ผู้ส่งมอบได้มั่นใจในการส่งมอบวัตถุดิบให้ในระยะยาว (Arjan J. Van Weele. 2005)

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกลเดอร์แมน และแวนวีล (Gelderman; and Weele. 2002) ได้เสนองานวิจัยเรื่อง Strategic Direction through Purchasing Portfolio Management : A Case Study ผู้วิจัยได้วิเคราะห์กรณีศึกษาในเชิงลึก เพื่อระบุแนวทางการนำ Kraljic's Portfolio Model ไปใช้ในรายละเอียดระดับกลยุทธ์ โดยระบุถึงการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ในแต่ละกลุ่มของวัตถุดิบที่ผ่านการจัดกลุ่มวัตถุดิบโดย Portfolio มาแล้ว โดยมีรายละเอียดวิธีดำเนินงานของแต่ละกลุ่ม คือ Non-Critical, Leverage, Bottleneck และ Strategic อย่างละเอียดจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้จริง จากการศึกษางานวิจัยนี้ผู้ศึกษาได้แนวทางการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม มีหลักการอ้างอิง และสามารถใช้นำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับบริษัทกรณีศึกษาได้เป็นอย่างดี

กล็อคเนอร์; ปีเตอร์; และรูจ (Glockner; Pieters R; & De Rooij W. 2005) ได้นำเสนอบทความเรื่อง Importance of The Kraljic Matrix as A Strategy Tool for Modern Purchasing ในหนังสือ LogForum บทความนี้ได้กล่าวถึงการนำ Kraljic Matrix ไปประยุกต์เป็น

แผนกลยุทธ์หลักในการทำกำไรสู่องค์กร แทนที่ระบบการจัดซื้อเดิมซึ่งเป็นเพียงส่วนสนับสนุน ผู้วิจัยได้เสนอกกลยุทธ์ ผ่านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในองค์กรเสมือน และนำเสนอ ตัวอย่างการใช้งานเครื่องมือทาง กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและต่อยอด ความคิดเห็น ในด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและการตัดสินใจซื้อของผู้ประกอบการ จากการศึกษางานวิจัยในบทความนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการนำ Portfolio Model ไปใช้อย่างเต็มรูปแบบในบริษัท กรณีศึกษา แต่หากพูดถึงแค่ขอบเขตของโครงการนำร่องนี้ งานวิจัยนี้ไม่สนับสนุนมากนัก เพราะส่วนมากกล่าวถึงแต่การนำไปใช้ในเชิงกลยุทธ์ของทั้งองค์กร ซึ่งต้องประกอบไปด้วย พันธกิจ นโยบาย และ เป้าหมาย

ธิตารัตน์ ภัทราดุลย์ ; และ ธัญญา วสุศรี (2551) ได้เสนองานวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารผู้ส่งมอบตามความสำคัญของวัสดุ : กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตอาหารประเภทเครื่องปรุงรส ผู้วิจัยได้พัฒนา Portfolio Model ในการจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบของบริษัทผู้ผลิตอาหารประเภทเครื่องปรุงรส เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติงาน ในกรณีศึกษาได้เลือกวัตถุดิบจำนวน 6 รายการ เพื่อเป็นต้นแบบในการจัดกลุ่มด้วย Portfolio Model ได้ผลสรุปว่า Portfolio Model เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบเพื่อการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การบริหารการจัดซื้อมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น งานวิจัยชิ้นนี้มีส่วนคล้ายคลึงกับการศึกษาของผู้ศึกษามากที่สุด จากการศึกษาสามารถนำแนวคิดที่เป็นประโยชน์หลายประการไปต่อยอดได้เกือบทั้งหมด เว้นแต่ผลกระทบ ต่อผู้เกี่ยวข้องภายหลังจากการนำ Portfolio Model มาใช้ ซึ่งในงานวิจัยนี้ไม่ได้กล่าวถึง

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานสารนิพนธ์

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าผู้ส่งมอบแต่ละรายนั้น มีความสำคัญไม่เท่ากัน เนื่องจากความต้องการ ปริมาณความต้องการ มูลค่าของวัตถุดิบ และสภาพการณ์ทางการตลาดของวัตถุดิบที่แตกต่างกัน การบริหาร ความสัมพันธ์กับ ผู้ส่งมอบจึงแตกต่างกันไปตามลำดับความสำคัญ โดยจะกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ กับผู้ส่งมอบ และเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม แต่การที่จะสรุปแนวทางปฏิบัติเฉพาะในแต่ละองค์กร จำเป็นที่จะต้องศึกษา รายละเอียดเพิ่มเติมตามสภาพเฉพาะแต่ละองค์กร

ลักษณะของบริษัทกรณีศึกษา

บริษัทกรณีศึกษานี้ เป็นโรงงานผลิตน้ำผลไม้ เพื่อจัดจำหน่ายให้กับ ห้างสรรพสินค้า ร้านสะดวกซื้อ และร้านค้าปลีกทั่วไป โดยการผลิตแบบเป็น Batch แต่การจัดจำหน่ายเป็น ขวด แกลลอน กระป๋อง ถ้วย รูปแบบการผลิตจึงเป็น Made to Stock แต่การจัดจำหน่ายกลับเป็น Made to Order โดยระบบดึง ส่งผลให้การพยากรณ์ยอดขายซื้อตลาดเคลื่อนอยู่เสมอ การพยากรณ์จะเริ่มใกล้เคียงขึ้นหากมองในระยะเวลาที่ยาวขึ้น และ จนเกือบใกล้ เคียงเมื่อมองเป็น รายไตรมาส รายปี ตามลำดับ ทำให้การปรับแผนการผลิตให้เคลื่อนไหวตามการพยากรณ์นั้น เป็นไปได้ยาก

โรงงานมีสายการผลิต 5 สายการผลิต แต่สามารถผลิตสินค้าได้เกินกว่า 50 รายการ ด้วยหลักการ Multi Product วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต จึงประกอบไปด้วยชนิดที่ใช้ ร่วมกันและ ชนิดที่ใช้เฉพาะสินค้า ในปริมาณมากน้อยต่างกันมาก และมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับการพยากรณ์และแผนการผลิตหลัก โดยเน้นความสำคัญของการจัดซื้อไปเพื่อการตอบสนอง แผนการผลิตได้อย่างทัน่วงที่เป็นหลัก ลักษณะของงานจึงเป็นการสั่งวัตถุดิบเพื่อใช้ตามใบสั่งงานเท่านั้น ซึ่งส่งผลให้แผนวัตถุดิบขาดความยืดหยุ่นที่จะตอบสนองต่อความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์

ปัญหาที่เกิดขึ้น

ปัญหาที่เกิดขึ้นมักเกิดขึ้นและผ่านไปอย่างรวดเร็ว สาเหตุก็มาจากหลากหลาย สถานการณ์เป็นกรณีพิเศษเฉพาะตัววัตถุดิบ และประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย อีกทั้งมีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมมือกัน จึงยากที่จะระบุสาเหตุและกำหนดแนวทางแก้ไขเป็นมาตรฐานได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเหล่านี้

มักนำมาซึ่งความวุ่นวาย เร่งรีบ อึดอัดใจ หากแก้ไขไม่ได้ไม่สมบูรณ์ก็จะเกิดผลกระทบต่อส่วน การทำงานถัดไป หรือ บางกรณีหากไม่สามารถแก้ปัญหาได้ก็จะนำมาซึ่งความสูญเสียใน กระบวนการผลิต

ถึงแม้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น จะไม่สามารถระบุเป็นกรณีได้ชัดเจน แต่สามารถสรุปเป็น ประเด็นสำคัญหลัก ได้ดังนี้

1. Dead Stock เกิดการสั่งซื้อแล้วไม่ได้ใช้
2. Over Stock เกิดการสั่งซื้อมากกว่าปริมาณที่ใช้
3. Production Delay มีการใช้งานแต่จัดซื้อไม่ทัน
4. Material Shortage มีการใช้งานแต่ไม่สามารถสั่งซื้อได้

Production Delay และ Material Shortage เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อวัตถุดิบขาด ส่วน Dead Stock และ Over Stock เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อวัตถุดิบเกิน ในบรรดาปัญหาที่เกิดขึ้น Dead Stock สร้างความเสียหายน้อยที่สุด เนื่องจากมักจะเป็นการเกิดขึ้นโดยวางแผนถึงผลได้ ผลเสีย และเตรียมลู่ทางการแก้ไขเอาไว้ล่วงหน้า ส่วน Material Shortage นั้น ก่อให้เกิดผลเสีย เป็นอย่างมาก เพราะต้องหยุดการผลิตทั้งวันนับเป็นมูลค่าประมาณ 200,000 – 300,000 บาท ต่อวัน ฉะนั้นทางฝ่ายวางแผนจึงไม่สามารถยอมรับได้ หนทางที่จะแก้ไขก็คือ ปรับแผนการผลิต โดยผลิตสินค้าอื่นทดแทน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ลมระดับของปัญหาให้เป็นแค่ Production Delay แทน อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติงานจริง ไม่สามารถยอมรับการขาดของวัตถุดิบได้มากนัก ไม่ว่าจะ เป็นระยะเวลาสั้นหรือยาว เนื่องจากส่งผลกระทบโดยตรงต่อการส่งสินค้านำให้กับลูกค้า ด้วย เหตุดังกล่าวฝ่ายวางแผนมักแก้ปัญหาโดยยอมให้เกิดการ Over Stock ในช่วงสั้นหรือในปริมาณ ที่พอเหมาะ การกระทำดังกล่าวจึงส่งผลต่อต้นทุนวัตถุดิบคงคลังและพื้นที่การจัดเก็บอย่าง หลีกเสี่ยงไม่ได้ อีกทั้งยังอาจเกิดการประเมินผิดพลาดทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาวัตถุดิบขาด ได้อยู่ดี

แนวทางในการแก้ปัญหา

จากการระดมสมอง พบว่าหากต้องการที่จะแก้ปัญหาดังกล่าว ทางโรงงานควรมีระบบ การสั่งซื้อล่วงหน้าที่ดีขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งคือ เปลี่ยนการจัดซื้อระบบเดิมที่ทำงานตามหลังไปส่ง งานไปสู่ การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบที่มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะ เกิดขึ้น โดยในแนวทางปฏิบัตินั้นให้มุ่งเน้นการปรับปรุงไปที่ประเด็นหลักสำคัญต่อไปนี้

1. เพิ่มความยืดหยุ่นของปริมาณวัตถุดิบคงคลัง
2. เพิ่มอำนาจต่อรองต่อผู้ส่งมอบ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้เลือก Portfolio Model เป็นเครื่องมือในการจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบ เนื่องจากเครื่องมือนี้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างตรงประเด็น ในทิศทางเดียวกันกับแนวทางที่เสนอแนะมาข้างต้น โดยเลือกทดลองวัดผลจากวัตถุดิบเพียงบางกลุ่ม คือ กลุ่มวัตถุดิบควบคุม ซึ่งมีความสำคัญต่อการผลิต และสามารถวัดผลได้ชัดเจนในเวลาอันรวดเร็วก่อนหาการศึกษาได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ก็จะนำไปปรับใช้ และกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ระดับปฏิบัติการต่อไป

กลุ่มตัวอย่าง

วัตถุดิบทั้งหมดของโรงงานมีจำนวนมากกว่า 500 ชนิด ด้วยข้อจำกัดทางด้านเวลา จึงเลือกศึกษาวัตถุดิบเพียงกลุ่มเดียว คือ **กลุ่มวัตถุดิบควบคุม** วัตถุดิบกลุ่มนี้เป็นสารเคมี สารเติมแต่ง สี กลิ่น รส ของน้ำผลไม้ เพราะมีข้อจำกัดทางด้านฤดูกาลน้อย และไม่มีข้อจำกัดทางด้านแม่พิมพ์เหมือนกับฉลากหรือบรรจุภัณฑ์ นอกจากนี้วัตถุดิบกลุ่มนี้ยังมีราคาสูง และมีลักษณะเฉพาะซึ่งหาทดแทนได้ยาก ด้วยความเหมาะสมดังกล่าว ผู้ ศึกษาจึงใช้วัตถุดิบควบคุม 20 ชนิดมาศึกษา และคัดเลือกวัตถุดิบ 8 ชนิดมาเพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ

มิติ ปัจจัยและค่าถ่วงน้ำหนัก

Portfolio Model ที่นำมาใช้ในการศึกษานี้ ยึดแนวทางของ Peter Kraljic โดยนำมาประยุกต์ร่วมกับแนวคิดของ Ellram และ Olsen กับ Roos และ Rydman รวมถึงทฤษฎีในการจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบอื่น โดยกำหนดมิติในการพิจารณา 2 มิติ คือ ความยากในการบริหารจัดการจัดซื้อ (Difficulty of Managing The Purchase) และ ผลกระทบจากการจัดซื้อ (Purchasing's Impact Results) ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาในแต่ละมิติให้สอดคล้องกับธุรกิจของ โรงงานกรณีศึกษา แล้วกำหนด ค่าถ่วงน้ำหนักปัจจัยของ ปัจจัยหลักและปัจจัยรองในแต่ละมิติ ตามตารางที่ 5 โดยผ่านที่ประชุมของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหาร ปัจจัยหลัก ปัจจัยรอง และค่า ถ่วงน้ำหนักปัจจัยที่นำมาพิจารณานี้ ได้ศึกษา รวบรวม จากการศึกษา การทบทวนวรรณกรรม ดังรายละเอียดที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 เป็นข้อสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 แสดงเกณฑ์ของปัจจัยและค่าการถ่วงน้ำหนัก

มิติ	ปัจจัยหลัก	ค่าถ่วงน้ำหนัก	ปัจจัยรอง	ค่าถ่วงน้ำหนัก
ความยากในการบริหารการจัดซื้อ (Difficulty of Managing the Purchase)	คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์	0.4	ความจำเพาะเจาะจงของวัตถุดิบ	0.3
			ระยะเวลาในการส่งมอบ	0.3
			ความสำคัญด้านคุณภาพ	0.2
			อายุการจัดเก็บ	0.1
			ขนาดบรรจุต่อกล่อง/ห่อ	0.1
	คุณลักษณะของตลาด	0.3	จำนวนผู้ส่งมอบที่มีการซื้อขาย	0.3
			จำนวนผู้ส่งมอบทั้งหมดในท้องตลาด	0.3
			เทคโนโลยีที่ใช้ผลิตวัตถุดิบ	0.1
			สภาวะการแข่งขันในตลาด	0.3
	คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อม	0.3	ข้อกำหนดด้านการส่งมอบของผู้ส่งมอบ	0.4
			ความผันผวนของราคา	0.3
			สิ่งที่คาดการณ์ไม่ได้	0.3
ผลกระทบจากการจัดซื้อ (Purchasing's Impact Result)	ผลกระทบด้านความสามารถของบริษัท	0.6	จำนวนของสินค้าสำเร็จรูปที่ใช้วัตถุดิบ	0.4
			ความสำคัญของสินค้าสำเร็จรูปที่ใช้วัตถุดิบ	0.6
	ผลกระทบด้านการเงิน	0.4	ต้นทุนในการสั่งซื้อ	0.3
			ปริมาณการใช้	0.4
			กำไรที่เกิดจากการสั่งซื้อ	0.1
			ผลกระทบต่อคุณภาพสินค้า	0.2

หมวดด้านความยากในการบริหารจัดการซื้อ

ปัจจัยหลัก ด้านคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยปัจจัยรอง ดังต่อไปนี้

- ความจำเพาะเจาะจงของวัตถุดิบ สามารถใช้วัตถุดิบอื่นทดแทนได้หรือไม่
- ความสำคัญด้านคุณภาพ วัตถุดิบมีผลต่อคุณภาพสินค้ามากน้อยแค่ไหน
- อายุการจัดเก็บ สามารถจัดเก็บได้นานกว่า 30 วันโดยไม่เสื่อมคุณภาพหรือไม่
- ระยะเวลาในการส่งมอบ สามารถส่งมอบได้ก่อน 30 วันหรือไม่
- ขนาดบรรจุต่อกล่อง/ห่อ ขนาดบรรจุเมื่อเทียบกับการใช้ต่อครั้งและต่อเดือนเป็น

อย่างไร

ปัจจัยหลัก ด้านคุณลักษณะของตลาด ประกอบด้วยปัจจัยรอง ดังต่อไปนี้

- จำนวนผู้ส่งมอบที่มีการซื้อขาย มีผู้ส่งมอบที่มีการซื้อขายมากกว่า 1 รายหรือไม่
- จำนวนผู้ส่งมอบทั้งหมดในท้องตลาด มีผู้ส่งมอบในท้องตลาดเกิน 3 รายหรือไม่
- เทคโนโลยีที่ใช้ผลิตวัตถุดิบ เทคโนโลยีที่ใช้ผลิตมีความซับซ้อนมากแค่ไหน
- สภาพการแข่งขันในตลาด สภาพการแข่งขันในตลาดมากน้อยอย่างไร

ปัจจัยหลัก ด้านคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยปัจจัยรอง ดังต่อไปนี้

- ข้อกำหนดด้านการส่งมอบของผู้ส่งมอบ ความยืดหยุ่นด้านการส่งมอบ
- ความผันผวนของราคา ราคามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ในช่วง 12 เดือนที่ผ่านมา
- สิ่งที่เกิดการไม่ได้ มีปัญหาจากสิ่งที่เกิดการไม่ได้เคยเกิดขึ้นในระยะเวลา

30 วัน

หมวดด้านผลกระทบจากการจัดซื้อ

ปัจจัยหลัก ด้านผลกระทบด้านความสามารถของบริษัท

ประกอบด้วยปัจจัยรอง

ดังต่อไปนี้

- จำนวนของสินค้าสำเร็จรูปที่ใช้วัตถุดิบ
- ความสำคัญของสินค้าสำเร็จรูปที่ใช้วัตถุดิบ

ปัจจัยหลัก ด้านผลกระทบด้านการเงิน ประกอบด้วยปัจจัยรอง ดังต่อไปนี้

- ต้นทุนในการสั่งซื้อ ราคาวัตถุดิบคูณด้วยปริมาณการใช้ต่อเดือน
- ปริมาณการใช้ ปริมาณการใช้วัตถุดิบต่อเดือน
- กำไรที่เกิดจากการสั่งซื้อ สัดส่วนกำไรของสินค้าสำเร็จรูปที่ใช้วัตถุดิบ
- ผลกระทบต่อคุณภาพสินค้า หากต้องใช้สินค้าทดแทน

สาเหตุที่กำหนดเกณฑ์ระยะเวลาการส่งมอบ (Lead Time) ไว้ที่ 30 วันเนื่องจากให้สอดคล้องกับแผนการผลิตรายเดือนของบริษัท และเหตุที่กำหนด ค่าเฉลี่ยอายุสินค้าไว้ที่ 30 วัน

เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพยากรณ์รายไตรมาส (120 วัน) ของฝ่ายขาย และเกณฑ์การห้ามรับวัตถุดิบที่มีอายุต่ำกว่า 75% ของฝ่ายประกันคุณภาพ

ขั้นตอนการจัดกลุ่มวัตถุดิบ

ใช้วัตถุดิบควบคุมจำนวน 20 ชนิด มาเป็นต้นแบบในการจัดกลุ่มวัตถุดิบ ต่อจากนั้นจึงทำการประเมินค่าของวัตถุดิบในแต่ละปัจจัย โดยใช้วิธีการระดมสมองจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดร่วมกันให้คะแนน เกณฑ์การให้คะแนนแต่ละปัจจัยกำหนดให้มีค่า ดังนี้

- 1 คะแนน มีค่าเท่ากับ น้อยที่สุด
- 2 คะแนน มีค่าเท่ากับ น้อย
- 3 คะแนน มีค่าเท่ากับ ปานกลาง
- 4 คะแนน มีค่าเท่ากับ มาก
- 5 คะแนน มีค่าเท่ากับ มากที่สุด

จะได้ผลการประเมิน คะแนนของวัตถุดิบแต่ละชนิด แล้วจึงนำไปคำนวณโดยใช้เกณฑ์ของปัจจัยและค่าการถ่วงน้ำหนัก ดังตารางที่ 5 ตามตัวอย่างวิธีการคำนวณที่แสดงอยู่ในภาคผนวก ก. จากนั้นนำคะแนนรวมที่ได้มากำหนดตำแหน่งใน Portfolio Model ที่พัฒนาขึ้น

การเลือกวัตถุดิบตัวอย่าง

เลือกวัตถุดิบตัวอย่างกลุ่มละ 2 ชนิดเป็นตัวแทนของกลุ่มวัตถุดิบ เพื่อนำไปดำเนินการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ การเลือกวัตถุดิบตัวอย่างใช้เกณฑ์ยอดสั่งซื้อรวมต่อปีสูง และความสำคัญเร่งด่วนในขณะที่กำลังศึกษาในการกำหนด ได้คะแนนดิบ ผลการจัดกลุ่ม และวัตถุดิบตัวอย่างของแต่ละกลุ่ม

บริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบตามกลุ่มวัตถุดิบ

ในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบนั้น ทางโรงงานกรณีศึกษาได้จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแนวทางในการดำเนินการและร่วมกำหนดแผนการดำเนินงาน ดังนี้

1. ผู้จัดการโรงงาน เป็นประธานโครงการฯ มีหน้าที่ควบคุมการดำเนินงานโดยรวม
2. ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ เป็นผู้ให้ข้อมูลในส่วนของผู้ส่งมอบและรายละเอียดการส่งมอบ
3. พนักงานคลังสินค้า เป็นผู้ให้ข้อมูลในส่วนของพื้นที่จัดเก็บและขั้นตอนการส่งมอบ
4. เจ้าหน้าที่ประกันคุณภาพ เป็นผู้ให้ข้อมูลเฉพาะของวัตถุดิบแต่ละชนิด
5. เจ้าหน้าที่วางแผนการผลิต เป็นผู้สรุปข้อมูลและดำเนินการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและรายงานผลต่อที่ประชุม เพื่อร่วมกันสรุปผลกระทบภายหลังการดำเนินการ

นอกจากกรรมการตามรายชื่อดังกล่าวแล้ว ยังอาศัยข้อมูลสนับสนุนด้านต้นทุนจากฝ่ายบัญชี และข้อมูลรายละเอียดเชิงลึกของวัตถุดิบจากฝ่ายวิจัยและพัฒนา โดยจัดการประชุมทุกวันอังคารของทุกสัปดาห์ในช่วงเวลาของการดำเนินการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ

ศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังการดำเนินการ

ในระหว่างการดำเนินการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้น ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลที่เป็นผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อสรุปเป็นข้อเสนอแนะต่อไป



บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

คะแนนของปัจจัยในแต่ละมิติ

ใช้วัตถุดิบที่ต้องควบคุม จำนวนทั้งหมด 20 ชนิด มาเป็นต้นแบบในการจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบ ต่อจากนั้นจึงทำการประเมินค่าของวัตถุดิบในแต่ละปัจจัย โดยใช้วิธีการระดมสมองจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดร่วมกันให้คะแนน ซึ่งได้ผลการประเมินเป็นคะแนนของวัตถุดิบแต่ละชนิด ดังตัวอย่างที่แสดงไว้ในภาคผนวก ก . หลังจากได้คะแนนรวมในวัตถุดิบทุกชนิดแล้ว จึงนำมากำหนดตำแหน่งใน Portfolio Model ที่พัฒนาขึ้น

กำหนดเกณฑ์แบ่งในแต่ละมิติ

การจะ แบ่งกลุ่มวัตถุดิบเป็น 4 กลุ่ม ตามหลักการของ Kraljic คือ Non-Critical Leverage Bottleneck และ Strategic ดังรูปที่ 2 นั้น จำเป็นที่จะต้องกำหนดว่าจุดใดของคะแนนเป็นเกณฑ์แบ่งของปัจจัยด้านความยากในการบริหารจัดการจัดซื้อ และจุดใดของคะแนนเป็นเกณฑ์แบ่งของปัจจัยในด้านผลกระทบจากการจัดซื้อ ซึ่งในการศึกษานี้เลือกใช้เกณฑ์ดังนี้

1. ด้านความยากในการบริหารจัดการจัดซื้อ มากกว่าหรือเท่ากับ 3.2 และ น้อยกว่า 3.2
2. ด้านผลกระทบจากการจัดซื้อ มากกว่าหรือเท่ากับ 2.3 และ น้อยกว่า 2.3

ค่าคะแนนที่เป็นเกณฑ์แบ่งดังกล่าว นำมาจากที่ประชุมระดมสมอง ภายหลังจากที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เห็นภาพรวมของคะแนนดิบ และตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้ว

ด้านความยาก	Bottleneck	Strategic
	มากกว่าหรือเท่ากับ 3.2 Non-Critical	น้อยกว่า 3.2 Leverage
ด้านผลกระทบ		น้อยกว่า 2.3 มากกว่าหรือเท่ากับ 2.3

รูปที่ 5 เกณฑ์การแบ่งกลุ่ม Portfolio Model

การเลือกวัตถุบิตัวอย่าง

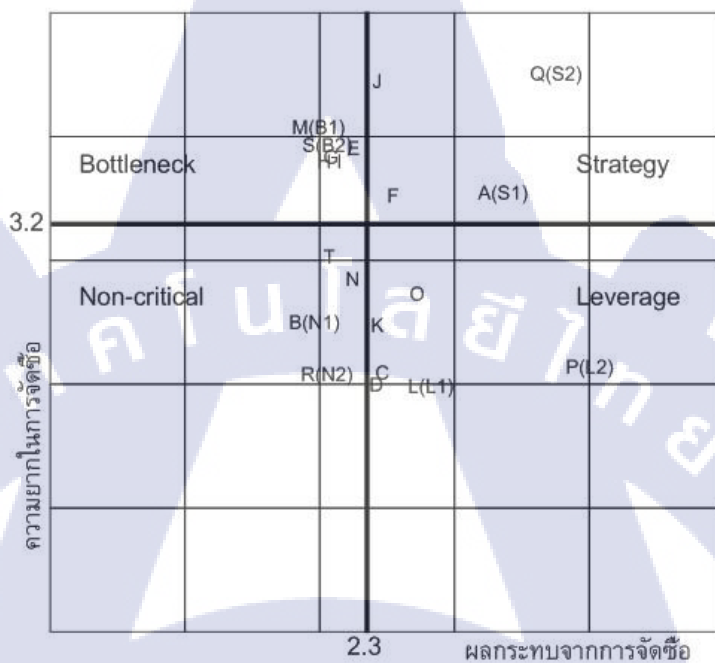
เลือกวัตถุบิตัวอย่างกลุ่มละ 2 ชนิดเป็นตัวแทนของกลุ่มวัตถุบิตัวเพื่อำไปดำเนินการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ การเลือกวัตถุบิตัวอย่างใช้เกณฑ์ยอดสั่งซื้อรวมต่อปีสูง และ ความสำคัญเร่งด่วนในขณะที่ทำการศึกษาในการกำหนด ได้คะแนนดิบ ผลการจัดกลุ่ม และ วัตถุบิตัวอย่างของแต่ละกลุ่ม ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 รายการวัตถุบิตัวความคุมทั้งหมดและกลุ่มตัวอย่างที่เลือก

Code	ความยาก	ผลกระทบ	กลุ่ม	หมายเหตุ
A	3.42	3.32	S	S1
B	2.53	2.16	N	N1
C	2.12	2.42	L	
D	2.06	2.38	L	
E	3.97	2.25	B	
F	3.43	2.67	S	
G	3.85	2.12	B	
H	3.85	2.12	B	
I	3.9	2.15	B	
J	4.5	2.35	S	
K	2.48	2.32	L	
L	1.98	2.81	L	L1
M	4.11	2.15	B	B1
N	2.86	2.28	N	
O	2.79	2.76	L	
P	2.29	4.27	L	L2
Q	4.48	3.86	S	S2
R	2.11	2.13	N	N2
S	4.07	2.28	B	B2
T	3.13	2.17	N	

จากตารางที่ 6 มีวัตถุบิตัวกลุ่ม Non-Critical 4 ชนิด วัตถุบิตัวอย่างที่เลือก ได้แก่ N1 และ N2 วัตถุบิตัวกลุ่ม Leverage 6 ชนิด วัตถุบิตัวอย่างที่เลือก ได้แก่ L1 และ L2 วัตถุบิตัวกลุ่ม

Bottleneck 6 ชนิด วัตถุดิบตัวอย่างที่เลือก ได้แก่ B1 และ B2 วัตถุดิบกลุ่ม Strategic 4 ชนิด วัตถุดิบตัวอย่างที่เลือก ได้แก่ S1 และ S2 ส่วนผลคะแนนจากการประเมินค่าวัตถุดิบสามารถพิจารณาเพิ่มเติมได้ตามรูปที่ 5



รูปที่ 6 ผลคะแนนจากการประเมินค่าวัตถุดิบ

การคัดเลือกวัตถุดิบตัวอย่างนี้ ได้ผ่านที่ประชุมของผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และเพิ่มความน่าเชื่อถือในการเก็บข้อมูล โดยมีรายละเอียดของวัตถุดิบตัวอย่าง 8 ชนิดจากทั้งหมด 20 ชนิด ซึ่งมีเงื่อนไขการส่งมอบตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงเงื่อนไขการสั่งซื้อของวัตถุดิบกลุ่มตัวอย่าง

รหัส	ขนาดบรรจุ (กิโลกรัม)	ยอดสั่งขั้นต่ำ (กิโลกรัม)	ราคาต่อกก. (บาท)	ยอดใช้ต่อเดือน (กิโลกรัม)	ระยะเวลาส่ง มอบ (วัน)
N1	5	5	4,950	5	60
N2	5	5	6	18	60
L1	20	20	755	25	45
L2	20	20	368	145	60
B1	20	20	2,440	5	60
B2	25	100	560	19	60
S1	50	100	1,700	30	60
S2	117	702	673	75	45

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นถึงเงื่อนไขการสั่งซื้อวัตถุดิบกลุ่มตัวอย่างก่อนการนำไปบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ โดยมีรายละเอียด คือ ขนาดบรรจุ ยอดสั่งขั้นต่ำ ราคาต่อกิโลกรัม และระยะเวลาส่งมอบ

การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบตามกลุ่มของวัตถุดิบ

กลุ่มที่ 1 กลุ่ม Non-critical เป็นวัตถุดิบที่มีความยากในการบริหารจัดการจัดซื้อต่ำ และผลกระทบที่เกิดจากการจัดซื้อที่ต่ำด้วย แนวคิดในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบกลุ่มนี้ คือ การลดเวลาและต้นทุนในการจัดซื้อจัดหา หรือใช้เวลาในกระบวนการจัดซื้อจัดหาให้น้อยที่สุด และควรลดจำนวนผู้ส่งมอบลงให้เหลือน้อยที่สุด ทางโรงงานได้ให้ฝ่ายจัดซื้อติดต่อพูดคุย ต่อรองกับผู้ส่งมอบ ตามแนวคิดดังกล่าว เพื่อสร้างเงื่อนไขการส่งมอบที่ดีขึ้น โดยดำเนินการกับวัตถุดิบตัวอย่างทั้ง 2 ชนิด ดังนี้

วัตถุดิบ N1 ผู้ส่งมอบจะเป็นผู้นำวัตถุดิบที่สั่งซื้อมาส่งให้กับโรงงาน จากที่โรงงานต้องเป็นผู้ไปรับวัตถุดิบเอง เนื่องจากมีปริมาณน้อยในการสั่งต่อครั้ง โดยมีข้อแม้ว่า จะมาส่งภายในสัปดาห์แรกของเดือน แต่ไม่ระบุวันแน่นอน เพื่อให้ความสะดวกในการขนส่งแก่ ผู้ส่งมอบ หลังจากรับสินค้าทางโรงงานจะยืนยันการสั่งซื้อในงวดถัดไป โดยไม่จำเป็นต้องมีการทำเอกสารการสั่งซื้อใหม่อีก นอกจากนี้ฝ่ายจัดซื้อยังสามารถต่อรองราคาให้ต่ำลงได้อีกกิโลกรัมละ 50 บาท เหลือเป็น 4,900 บาทต่อกิโลกรัม

วัตถุดิบ N2 ผู้ส่งมอบจะเป็นผู้ติดต่อมาทุกต้นเดือน เพื่อตรวจสอบวัตถุดิบคงคลัง และทำการเติมเต็มวัตถุดิบคงคลังให้มีปริมาณ 20 กิโลกรัมอยู่เสมอ โดยจะมาส่งภายในสัปดาห์แรกของเดือน แต่ไม่ระบุวัน ขึ้นอยู่กับความสะดวกในการขนส่งของผู้ส่งมอบ เนื่องจากวัตถุดิบรายการนี้มีราคาต่ำ จึงไม่สามารถต่อรองราคาลงไปได้อีก

จากการเจรจาดังกล่าว ผู้ส่งมอบทั้ง 2 รายขอทดลองดำเนินการด้วยวิธีดังกล่าว ข้างต้นและทำสัญญาเป็นราคาเป็นเวลา 6 เดือนในเบื้องต้น หากไม่มีปัญหาขัดข้อง ทางผู้ส่งมอบ ยินดีที่จะทำสัญญาเป็นเวลา 1 ปี หรือยาวกว่านั้นต่อไป ทั้งนี้หากราคาในท้องตลาดลดลง ผู้ส่งมอบก็พร้อมที่จะปรับลดให้ตามความเหมาะสม

กลุ่มที่ 2 กลุ่ม Leverage เป็นวัตถุดิบที่มีความยากในการบริหารจัดการจัดซื้อต่ำ แต่ผลกระทบที่เกิดจากการจัดซื้อสูง และสร้างผลกำไรให้กับโรงงาน มีมูลค่าในการสั่งซื้อสูง ดังนั้น การลดลงของราคาวัตถุดิบสามารถส่งผลให้ต้นทุน การจัดซื้อโดยรวมลดลงได้ แนวคิดในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบกลุ่มนี้ คือ การให้ความสำคัญในด้านราคา ทางโรงงานจึงจัดให้มีการเสนอราคาจากผู้ส่งมอบที่มีอยู่ในท้องตลาดเพื่อเปรียบเทียบราคาทุก 3 เดือน และสามารถเสนอราคาเข้ามาใหม่ได้หากมีการลดราคาลง โดยทางโรงงาน จะสั่งซื้อสินค้างวดถัดไปกับผู้ส่งมอบที่มีราคาต่ำที่สุด ภายหลังจากการดำเนินการดังกล่าวกับวัตถุดิบทั้ง 2 ชนิด ได้ผลดังต่อไปนี้

วัตถุดิบ L1 ผู้ที่เสนอราคามาต่ำที่สุด คือ ผู้ส่งมอบเดิมที่ทำการส่งมอบอยู่ โดยเสนอราคามาต่ำกว่าเดิม 5 บาท คือ 750 บาทต่อกิโลกรัม

วัตถุดิบ L2 มีผู้ส่งมอบรายใหม่เสนอราคามาเป็นจำนวนมาก ทำให้ราคาใหม่ลดลงกว่าเดิมถึง 48 บาท เหลือ 320 บาทต่อกิโลกรัม ภายใต้งบประมาณสั่งซื้อขั้นต่ำ 200 กิโลกรัม

กลุ่มที่ 3 กลุ่ม Bottleneck วัตถุดิบที่มีความยากในการบริหารจัดการจัดซื้อสูง แต่ผลกระทบที่เกิดจากการจัดซื้อต่ำ เป็นวัตถุดิบที่มีความจำเพาะเจาะจงสูง จำนวนผู้ส่งมอบที่มีความสามารถในการจัดหา มีน้อย ประกอบกับมูลค่าในการซื้อต่ำ ส่งผลให้ผู้ซื้อไม่จำเป็นต้องสำรองเพียงเล็กน้อย แนวคิดในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบกลุ่มนี้ คือ การลดความพึ่งพากับผู้ส่งมอบที่มีอยู่ ทางโรงงานได้จัดการประชุมระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาตามแนวทางนี้ และได้ผลลัพธ์ คือ

วัตถุดิบ B1 ให้ฝ่ายวิจัยและพัฒนาปรับปรุงสูตรของสินค้าสำเร็จรูป เพื่อให้สามารถใช้วัตถุดิบที่หาได้ง่ายกว่าและมีราคาถูกกว่า โดยคงคุณภาพและรสชาติไว้ไม่เปลี่ยนแปลง การดำเนินงานอยู่ในระหว่าง ทดลอง คาดว่าหากทดลองแล้วใช้งานได้ โดยสามารถใช้วัตถุดิบอีกชนิด ที่สามารถสั่งซื้อได้ง่ายกว่า มีผู้ส่งมอบหลายรายกว่า และมีราคาไม่เกิน 1,800 บาทต่อกิโลกรัม

วัตถุดิบ B2 วัตถุดิบนี้ไม่สามารถใช้วัตถุดิบทดแทนได้ จึงจำเป็นต้องใช้ผู้ส่งมอบรายเดิม แต่ได้มีการทำสัญญาสั่งซื้อระยะยาว โดยชำระเงินครั้งละ 125 กิโลกรัม เป็นจำนวนเท่ากับ 5 กล้อง แต่ให้นำมาส่งมอบครั้งละ 1 กล้อง โดยเว้นระยะห่างการส่งประมาณ 1 เดือน จากเงื่อนขังดังกล่าว ทำให้โรงงานได้รับสินค้าที่มีวันหมดอายุที่เหลือสั้นลง ทางฝ่ายประกันคุณภาพ ได้ตรวจสอบแล้วเห็นว่าไม่เกิดปัญหาต่อคุณภาพสินค้าสำเร็จรูป

กลุ่มที่ 4 กลุ่ม Strategic เป็นวัตถุดิบที่มีทั้งความยากในการบริหารจัดการซื้อ และผลกระทบที่เกิดจากการจัดซื้อสูง เป็นวัตถุดิบที่มีมูลค่าการซื้อสูง แต่ในขณะเดียวกันจำนวนผู้ส่งมอบที่สามารถจัดส่งได้มีน้อยราย และมีความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพสินค้าสำเร็จรูปสูง แนวคิดในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบกลุ่มนี้ คือ การชักนำผู้ส่งมอบให้เข้ามามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด สร้างความมั่นใจในการส่งมอบวัตถุดิบในระยะยาว ทางโรงงานจึงให้ฝ่ายจัดซื้อพร้อมด้วยฝ่ายประกันคุณภาพติดต่อขอเข้าเยี่ยมชม กิจกรรมของผู้ส่งมอบ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับทั้ง 2 ฝ่าย การดำเนินงานได้ผล ดังต่อไปนี้

วัตถุดิบ S1 ผู้ส่งมอบรายนี้เป็นผู้ส่งมอบรายใหม่เพิ่มมีการซื้อขายกันไม่นาน การเยี่ยมชม กิจกรรม เป็นไปอย่างเป็นทางการ ยังไม่มีแนวโน้มที่จะสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์อันดีในอนาคต ทางผู้บริหารแนะนำให้เลื่อนการเยี่ยมชม กิจกรรมครั้งหน้า ออกไปก่อน ให้มีการซื้อขายกันอีกซักระยะหนึ่งแล้วจึงค่อยหาโอกาสที่จะพบปะพูดคุยอีกครั้ง

วัตถุดิบ S2 เนื่องจากผู้ส่งมอบรายนี้เป็นผู้ส่งมอบเดิม ที่ซื้อขายกันมานาน และยังมี การส่งมอบวัตถุดิบอีกหลายรายการให้กับโรงงาน การเยี่ยมชมจึงเป็นไปด้วยบรรยากาศเป็นกันเอง ได้พูดคุยกันถึงรายละเอียด และความสำคัญเป็นพิเศษของวัตถุดิบ S2 ผู้ส่งมอบได้สะท้อนผลการตอบสนองในเชิงบวก โดยให้คำมั่นสัญญาด้วยวาจาว่า จะพยายามอย่างที่สุดที่จะรักษา คุณภาพ ราคา และความสม่ำเสมอในการส่งมอบ อีกทั้งยังปรับยอดสั่งซื้อขั้นต่ำ โดยลดให้เป็น 351 กิโลกรัมต่อรอบ

ผลการเปรียบเทียบ

หลังจากได้ดำเนินการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบตามการจัดกลุ่มโดยหลักการของ Portfolio Model ซึ่งคัดแยกคุณสมบัติของแต่ละกลุ่มวัตถุดิบ และแยกการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสมตามความเหมาะสม ตรงตามความจำเพาะ ตรงตามความยากง่าย ตรงตามความสำคัญมากน้อย ดังกล่าวข้างต้น พบว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบก่อนและหลัง ดังนี้

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุงของวัตถุดิบกลุ่ม Non-Critical

รหัส	ขนาดบรรจุ (กิโลกรัม)	ยอดสั่งซื้อขั้นต่ำ (กิโลกรัม)	ราคาต่อกก. (บาท)	ยอดใช้ต่อเดือน (กิโลกรัม)	ระยะเวลาส่งมอบ (วัน)
N1 ก่อน	5	5	4,950	5	60
N1 หลัง	5	5	4,900	5	น้อยกว่า 30
N2 ก่อน	5	5	6	18	60
N2 หลัง	5	5	6	18	น้อยกว่า 30

จากตารางที่ 8 ภายใต้ข้อตกลงใหม่พบว่า โรงงานสามารถลดขั้นตอนการสั่งซื้อ ของ วัตถุดิบกลุ่ม Non-Critical ลงได้มาก จากวิธีให้ผู้ส่งมอบเป็นผู้บริหารจัดการในส่วนนี้แทน อีกทั้ง ยังส่งผลให้ระยะเวลาการส่งมอบเฉลี่ยลดลงอีกด้วย การใช้ข้อตกลงใหม่นี้ นอกจากทางโรงงาน จะได้ประโยชน์ ผู้ส่งมอบก็มีความสะดวกในการส่งมอบเพิ่มขึ้นด้วย ดังจะเห็นได้จากการลด ราคาลงให้โดยมิได้ต่อรอง

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุงของวัตถุดิบกลุ่ม Leverage

รหัส	ขนาดบรรจุ (กิโลกรัม)	ยอดสั่งซื้อต่ำ (กิโลกรัม)	ราคาต่อกก. (บาท)	ยอดใช้ต่อเดือน (กิโลกรัม)	ระยะเวลาส่งมอบ (วัน)
L1 ก่อน	20	20	755	25	45
L1 หลัง	20	20	750	25	45
L2 ก่อน	20	20	368	145	60
L2 หลัง	20	200	320	145	60

จากตารางที่ 9 วัตถุดิบ L1 สามารถต่อรองราคาได้จาก 755 บาทเป็น 750 บาท ซึ่งมีได้เป็นสาระสำคัญแต่อย่างใด เนื่องจากผู้ส่งมอบที่นำมาเปรียบเทียบใหม่ จำหน่ายในราคา ที่โรงงานซื้ออยู่เดิม แต่ในวัตถุดิบ L2 จะเห็นว่าราคาซื้อลดลง จาก 368 บาทเป็น 320 บาท หรือ ประหยัดร้อยละ 13 โดยแลกกับเงื่อนไขการสั่งซื้อในปริมาณที่มากขึ้น ซึ่งเงื่อนไขนี้ไม่ก่อผล กระทบกระเทือนให้กับโรงงานแต่อย่างใด

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุงของวัตถุดิบกลุ่ม Bottleneck

รหัส	ขนาดบรรจุ (กิโลกรัม)	ยอดสั่งซื้อต่ำ (กิโลกรัม)	ราคาต่อกก. (บาท)	ยอดใช้ต่อเดือน (กิโลกรัม)	ระยะเวลาส่งมอบ (วัน)
B1 ก่อน	20	20	2,440	5	60
B1 หลัง	N/A	N/A	1,800	N/A	N/A
B2 ก่อน	25	100	560	19	60
B2 หลัง	25	125	560	19	น้อยกว่า 30

จากตารางที่ 10 สรุปได้ว่าเงื่อนไขการส่งมอบที่เปลี่ยนไปของวัตถุดิบ B2 ส่งผลไม่ มากนักในด้านของต้นทุน แต่เอื้อประโยชน์เป็นอย่างมากในการจัดซื้อและการวางแผนการผลิต หากแต่ยังต้องคอยติดตามควบคุมคุณภาพอีกซีกระยะเวลาหนึ่ง ส่วนวัตถุดิบ B1 นั้นยังอยู่ใน ระหว่างการทดลองของฝ่ายวิจัยและพัฒนา ซึ่งหากประสบความสำเร็จก็จะสามารถลดต้นทุนลง มากกว่าร้อยละ 25

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุงของวัตถุดิบกลุ่ม Strategy

รหัส	ขนาดบรรจุ (กิโลกรัม)	ยอดสั่งซื้อต่ำ (กิโลกรัม)	ราคาต่อกก. (บาท)	ยอดใช้ต่อเดือน (กิโลกรัม)	ระยะเวลาส่งมอบ (วัน)
S1 ก่อน	50	100	1,700	30	60
S1 ก่อน	50	100	1,700	30	60
S2 หลัง	117	702	673	75	45
S2 หลัง	117	351	673	75	45

จากตารางที่ 11 ในกรณีผู้ส่งมอบของ วัตถุดิบ S1 อาจถือได้ว่าการเจรจาไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรจะเป็น เพราะไม่เกิดความเปลี่ยนแปลงใดๆ แต่ทางฝ่ายจัดซื้อยังมีความเชื่อมั่นที่จะพยายามต่อไป ในส่วนของวัตถุดิบ S2 นั้น ปริมาณยอดสั่งซื้อขั้นต่ำที่ต่อรองได้ จาก 702 กิโลกรัมเป็น 351 กิโลกรัม ส่งผลให้ต้นทุนและความเสี่ยงในการเก็บรักษาของวัตถุดิบรายการนี้ลดลงจากเดิมประมาณ 10 เดือน เหลือเพียงไม่ถึง 5 เดือน ถึงแม้ว่าไม่อาจวัดปริมาณเป็นจำนวนเงินได้ชัดเจน แต่การเปลี่ยนแปลงนี้สามารถลดความวิตกกังวลของฝ่ายวางแผนและฝ่ายประกันคุณภาพเป็นอย่างมาก

ศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้น

เนื่องจาก Portfolio Model ถือได้ว่าเป็นองค์ความรู้ใหม่ของโรงงาน ฉะนั้นในการดำเนินการเบื้องต้นของโครงการนำร่องจึงเกิดความไม่คุ้นเคยอยู่บ้าง และยังสร้างความรู้สึกรู้ว่ามีความที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น แต่เมื่อได้ดำเนินการไปชั่วระยะหนึ่งแล้วจนเกิดความเคยชิน อีกทั้งผลลัพธ์ในทางที่ ดี ทุกฝ่ายก็เริ่มเปิดใจยอมรับมากขึ้นและมีความหวังที่จะพัฒนาคุณภาพงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบได้ดีขึ้น โดยมีความคาดหวังว่าหากได้ใช้งาน Portfolio Model เต็มรูปแบบกับวัตถุดิบทุกรายการแล้ว จะส่งผลดังนี้

ฝ่ายจัดซื้อ ลดความยุ่งยากในการทำงาน และลดต้นทุนวัตถุดิบ

ฝ่ายวางแผนการผลิต มีความยืดหยุ่นในการวางแผนมากขึ้น

ฝ่ายคลังสินค้า ลดความยุ่งยากในการจัดการ และลดพื้นที่จัดเก็บสินค้า

ฝ่ายประกันคุณภาพ ลดเวลาการตรวจวัตถุดิบ และควบคุมคุณภาพของสินค้าได้ดีขึ้น

สรุปผลการศึกษา

การประยุกต์ใช้ Portfolio Model เพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ในโรงงานสามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้

1. การนำ Portfolio Model มาใช้ในการจัดกลุ่มและเลือกวิธีบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบสามารถทำได้จริงและเกิดผลกระทบเชิงบวกในด้านการลดขั้นตอนการทำงาน ประหยัดต้นทุน และลดพื้นที่การจัดเก็บวัตถุดิบ
2. การนำ Portfolio Model มาใช้จะส่งผลให้การวางแผนการผลิตมีความยืดหยุ่นมากขึ้น หากได้มีการนำมาใช้อย่างสมบูรณ์กับวัตถุดิบทุกรายการ ภายหลังจากการดำเนินงานไปช่วงหนึ่ง เนื่องจากการรับมอบวัตถุดิบมีความแน่นอน ชัดเจน และตรงต่อเวลา
3. การนำ Portfolio Model มาใช้นั้นเป็นการมุ่งความสนใจไปที่เงื่อนไขและอำนาจต่อรองในการสั่งซื้อเป็นสำคัญ ซึ่งอาจเกิดผลข้างเคียงในด้านการควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ
4. การนำ Portfolio Model มาใช้มีความซับซ้อนในช่วงต้นของการดำเนินงาน คือ ช่วงการกำหนดมิติ ปัจจัยหลัก ปัจจัยรอง และค่าถ่วงน้ำหนักของปัจจัยเหล่านั้น ซึ่งจะต้องให้ความสนใจ และดำเนินการอย่างจริงจัง

ข้อเสนอแนะ

ถึงแม้ว่าการทดลองในโครงการนำร่องจะส่งผลในทางบวก แต่ก็แสดงให้เห็นถึงความยุ่งยาก ซับซ้อนเกิดขึ้นในการศึกษาเป็นอย่างมาก หากโรงงานมีความประสงค์จะนำไปใช้งานจริงกับวัตถุดิบครบทุกรายการ ซึ่งมีมากกว่า 500 ชนิด ทางโรงงานควรมีการปรับเปลี่ยนระบบการดำเนินงาน โดยเฉพาะส่วนของการกำหนดปัจจัยและค่าถ่วงน้ำหนัก และต้องนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยจัดการการตรวจสอบวัตถุดิบตามกลุ่มให้กับฝ่ายจัดซื้อ

นอกจากนี้การเตรียมความพร้อมในด้านของบุคลากร จะต้องมีการอบรมให้มีความเข้าใจในระบบมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ในขั้นตอนของการระดมสมอง ในเรื่องของปัจจัยที่มีผลกระทบ และการให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ สามารถทำได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์มากขึ้น

บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

- ธิดารัตน์ ภัทราดุลย์. (2551ก). **การบริหารผู้ส่งมอบ (Supplier Management)**. สืบค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2555, จาก <http://logisticscorner.com/index.php/2009-05-25-00-45-43/procurement/455-supplier-relation-management.html>
- .(2551ข). **เทคนิคและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการจัดกลุ่มผู้ส่งมอบ (Supplier)**. สืบค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2555, จาก <http://logisticscorner.com/index.php/2009-05-25-00-45-43/procurement/707--supplier-2.html>
- ธิดารัตน์ ภัทราดุลย์; และ ธัญญา วสุศรี. (2551). **การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารผู้ส่งมอบตามความสำคัญของวัสดุ กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตอาหารประเภทเครื่องปรุงรส . การประชุมเชิงวิชาการ ประจำปีด้านการจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ ครั้งที่ 8.** กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ศิริวรรณ ไชยสุรยกานต์. (2539). **Supplier Relationships Management กับผลลัพธ์ที่องค์กรมีความมองข้าม. โปรดักทีวดี เวลด์. 11 (63) : 90-93.**
- Arjan J. Van Weele. (2005). **Purchasing & Supply Chain Management Analysis, Strategy Planning and Practice.** 4th ed. China : C&C Offset Printing.
- Gelderman; and Arjan J.Van Weele. (2002). **Strategic Direction Through Purchasing Portfolio Management : A Case Study. Journal of Supply Chain Management. 38 : 30-37.**
- Glockner. H.; Pieters R; and De Rooij W. (2005). **Importance of the Kraljic Matrix as a Strategic Tool for Modern Purchasing.** Retrieved August 12, 2012, from <http://www.logforum.net/vol1/issue1/no3>
- Lisa M. Ellram; and Rasmus Friis Olsen. (1997). **A Portfolio Approach to Supplier Relationships. Industrial Marketing Management. 26 : 101-113.**
- Peter Kraljic. (1983). **Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review. 83509 : 109-117.**

ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.

ตัวอย่างวิธีการคำนวณคะแนนวัตถุดิบ

TNI

ตารางที่ 12 แสดงคะแนนของวัตถุดิบ S1

มิติ	ปัจจัยหลัก	ปัจจัยรอง	คะแนน
ความยากในการบริหารการจัดซื้อ (Difficulty of managing the purchase)	คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์	ความจำเพาะเจาะจงของวัตถุดิบ	3
		ระยะเวลาในการส่งมอบ	3
		ความสำคัญด้านคุณภาพ	5
		อายุการจัดเก็บ	4
		ขนาดบรรจุต่อกล่อง/ห่อ	4
	คุณลักษณะของตลาด	จำนวนผู้ส่งมอบที่มีการซื้อขาย	3
		จำนวนผู้ส่งมอบทั้งหมดในท้องตลาด	3
		เทคโนโลยีที่ใช้ผลิตวัตถุดิบ	3
		สมภาวะการแข่งขันในตลาด	5
	คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อม	ข้อกำหนดด้านการส่งมอบของผู้ส่งมอบ	3
		ความผันผวนของราคา	3
		สิ่งที่คาดการณ์ไม่ได้	3
ผลกระทบจากการจัดซื้อ (Purchasing's Impact Result)	ผลกระทบด้านความสามารถของบริษัท	จำนวนของสินค้าสำเร็จรูปที่ใช้วัตถุดิบ	2
		ความสำคัญของสินค้าสำเร็จรูปที่ใช้วัตถุดิบ	5
	ผลกระทบด้านการเงิน	ต้นทุนในการสั่งซื้อ	3
		ปริมาณการใช้	2
		กำไรที่เกิดจากการสั่งซื้อ	1
		ผลกระทบต่อคุณภาพสินค้า	4

วิธีการคำนวณ

เมื่อได้คะแนนของปัจจัยรองทุกข้อที่มาจากการระดมสมองแล้ว ให้นำไปคูณกับค่าถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยรองที่กำหนดไว้ตามตารางที่ 4 ในบทที่ 3 จะได้ผลดังนี้
ปัจจัยรองของปัจจัยหลักด้านคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์

ความจำเพาะเจาะจงของวัตถุดิบ $3 \times 0.3 = 0.9$ คะแนน

ความสำคัญด้านคุณภาพ $3 \times 0.3 = 0.9$ คะแนน

อายุการจัดเก็บ $5 \times 0.2 = 1$ คะแนน

ระยะเวลาในการส่งมอบ $4 \times 0.1 = 0.4$ คะแนน

ขนาดบรรจุต่อกล่อง/ห่อ $4 \times 0.1 = 0.4$ คะแนน

รวมคะแนนปัจจัยรองด้านคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ $0.9 + 0.9 + 1 + 0.4 + 0.4 = 3.6$ คะแนน

หลังจากนั้นจึงนำผลรวมคะแนนของทุกปัจจัยลงไปคูณกับค่าถ่วงน้ำหนักของปัจจัยหลักที่กำหนดไว้ในแต่ละปัจจัยหลักอีกครั้ง

คะแนนปัจจัยหลักด้านคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ $3.6 \text{ คะแนน} \times 0.4 = 1.44 \text{ คะแนน}$

ทำขั้นตอนเดิมซ้ำจนครบทุกปัจจัยหลักของมิติด้านความยากในการบริหารการจัดซื้อ แล้วนำคะแนนของแต่ละปัจจัยหลักมารวมกัน

คะแนนรวมปัจจัยหลักด้านคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ 1.44 คะแนน

คะแนนรวมปัจจัยหลักด้านคุณลักษณะของตลาด 1.08 คะแนน

คะแนนรวมปัจจัยหลักด้านคุณลักษณะด้านสิ่งแวดล้อม 0.9 คะแนน

สรุป ผลรวมคะแนนความยากในการบริหารการจัดซื้อ 3.42 คือ **ความยากมาก**

ทำเช่นเดียวกันกับมิติด้านผลกระทบจากการจัดซื้อ

สรุป ผลคะแนนผลกระทบจากการจัดซื้อ 3.32 คือ **ผลกระทบสูง**

ฉะนั้น วัตถุประสงค์ S1 จึงจัดอยู่ในกลุ่ม **Strategy Items**

ตารางที่ 13 ตัวอย่างคะแนนรวมของวัตถุประสงค์ L1

มิติ	ปัจจัยหลัก	ปัจจัยรอง	คะแนน
ความยากในการบริหารการจัดซื้อ (Difficulty of Managing the Purchase)	คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์	ความจำเพาะเจาะจงของวัตถุประสงค์	3
		ระยะเวลาในการส่งมอบ	2
		ความสำคัญด้านคุณภาพ	3
		อายุการจัดเก็บ	3
		ขนาดบรรจุต่อกล่อง/ห่อ	1
	คุณลักษณะของตลาด	จำนวนผู้ส่งมอบที่มีการซื้อขาย	2
		จำนวนผู้ส่งมอบทั้งหมดในท้องตลาด	2
		เทคโนโลยีที่ใช้ผลิตวัตถุดิบ	3
		สถานะการแข่งขันในตลาด	3
	คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อม	ข้อกำหนดด้านการส่งมอบของผู้ส่งมอบ	3
		ความผันผวนของราคา	3
		สิ่งที่คาดการณ์ไม่ได้	2
ผลกระทบจากการจัดซื้อ (Purchasing's Impact Result)	ผลกระทบด้านความสามารถของบริษัท	จำนวนของสินค้าสำเร็จรูปที่ใช้วัตถุดิบ	2
		ความสำคัญของสินค้าสำเร็จรูปที่ใช้วัตถุดิบ	2
	ผลกระทบด้านการเงิน	ต้นทุนในการสั่งซื้อ	2
		ปริมาณการใช้	2
		กำไรที่เกิดจากการสั่งซื้อ	2
		ผลกระทบต่อคุณภาพสินค้า	4

คะแนนรวมปัจจัยหลักด้านคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ 1 คะแนน

คะแนนรวมปัจจัยหลักด้านคุณลักษณะของตลาด 0.72 คะแนน

คะแนนรวมปัจจัยหลักด้านคุณลักษณะด้านสิ่งแวดล้อม 0.81 คะแนน

สรุป คะแนนความยากในการบริหารจัดการซื้อ 2.53 คือ **ความยากน้อย**

คะแนนรวมปัจจัยหลักผลกระทบความสามารถของบริษัท 1 คะแนน

คะแนนรวมปัจจัยหลักผลกระทบด้านการเงิน 1.2 คะแนน

คะแนนรวมปัจจัยหลักด้านคุณลักษณะด้านสิ่งแวดล้อม 0.96 คะแนน

สรุป คะแนนผลกระทบจากการจัดซื้อ 2.16 คือ **ผลกระทบต่ำ**

ฉะนั้น วัตถุประสงค์ L1 จึงจัดอยู่ในกลุ่ม **Leverage Items**

