

การประยุกต์ Kraljic's Portfolio Model เพื่อบริหารความสัมพันธ์ กับผู้ส่งมอบ กรณีศึกษาโรงงานผลิตน้ำผลไม้

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

ไพทยะ แสงบางปลา^{#1}

[#]บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต / สาขาการจัดการอุตสาหกรรม / สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น
¹e-mail: paitaya@servertoday.com

บทคัดย่อ - วัตถุประสงค์การศึกษาคือนำ Kraljic's Portfolio Model มาประยุกต์ใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และประหยัดต้นทุนวัตถุดิบจากการศึกษา พบว่าสามารถลดความยุ่งยากของขั้นตอนการสั่งซื้อได้ในกลุ่ม Non-Critical สามารถเพิ่มอำนาจต่อรองและซื้อได้เปรียบด้านราคาได้ในกลุ่ม Leverage ส่วนกลุ่ม Bottleneck มีแนวโน้มที่จะลดการพึ่งพาผู้ส่งมอบได้บางส่วน และคาดว่าจะสามารถสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้ส่งมอบได้ในกลุ่ม Strategic สรุปได้ว่าการนำ Kraljic's Portfolio Model มาประยุกต์ใช้เพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของฝ่ายจัดซื้อ และประหยัดต้นทุนในส่วนของการจัดหาวัตถุดิบได้ในระดับที่น่าพอใจ หากได้มีการต่อยอดไปใช้กับวัตถุดิบครบทุกรายการ คาดว่าจะประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

คำสำคัญ - Kraljic's Portfolio Model

Abstract - 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.

Keywords - Kraljic's Portfolio Model.

1. บทนำ

ความต้องการของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา หากผู้ผลิตต้องการที่จะส่งมอบ สินค้าให้ตรงต่อความต้องการ อย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างความพึงพอใจ สูงสุดให้กับผู้บริโภค ภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม องค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการ คือ การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier Relationship Management) ผู้ส่งมอบแต่ละราย นั้น มีระดับความสำคัญไม่เท่ากัน เนื่องจากปริมาณและ

ความถี่ของความต้องการ มูลค่าวัตถุดิบ และสภาพการณ์ทางตลาด ที่แตกต่างกัน การบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบจึงแตกต่างกันไป โดยการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ส่งมอบและเลือกกลยุทธ์ในการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม อันจะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันและการดำเนินงานที่ดีในองค์กร

บริษัทกรณีศึกษาซึ่งเป็นโรงงานผลิตน้ำผลไม้ เพื่อจัดจำหน่ายให้กับห้างสรรพสินค้า ร้านสะดวกซื้อ และร้านค้าปลีกทั่วไป รูปแบบการผลิตแบบเป็น Batch แต่การจัดจำหน่ายเป็น ขวด แกลลอน กระป๋อง ด้วยรูปแบบการผลิตจึงเป็น Made to Stock แต่การจัดจำหน่ายกลับเป็น Made to Order โดยระบบดึง ส่งผลให้แผนการผลิตเลื่อนไหวตามการพยากรณ์ยอดขายได้ยาก สายการผลิตมีทั้งหมด 5 สายการผลิต แต่สามารถผลิตสินค้าได้เกินกว่า 50 รายการโดยหลักการของ Multi Product วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต จึงประกอบไปด้วยชนิดที่ใช้ร่วมกันและชนิดที่ใช้เฉพาะสินค้า ในปริมาณมากน้อยต่างกันมาก และมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับการพยากรณ์และแผนการผลิต บริษัทกรณีศึกษาเน้นความสำคัญของงานจัดซื้อไปที่การตอบสนองแผนการผลิตได้อย่างทันทั่วทั้งที่เป็นหลัก ลักษณะของงานจึงเป็นการสั่งวัตถุดิบเพื่อใช้ตามใบสั่งงานเท่านั้น ซึ่งส่งผลให้แผนวัตถุดิบขาดความยืดหยุ่นที่จะตอบสนองต่อความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์จากการศึกษากระบวนการจัดซื้อของบริษัทกรณีศึกษา พบว่าความสำคัญของงานจัดซื้อเน้นไปที่การตอบสนองแผนการผลิตอย่างทันทั่วทั้งที่ ลักษณะของงานจึงเป็นการสั่งวัตถุดิบตามใบสั่งงานเป็นหลัก เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็แก้ปัญหาโดยมุ่งเน้นเพื่อให้ผลิตได้ก่อนการแก้ปัญหาหนึ่งจึงนำมาซึ่งความสับสนวุ่นวาย และบางครั้งก็เกิดความโกลาหล หากแก้ไขไม่สมบูรณ์ก็อาจเกิดผลกระทบต่อส่วนการทำงานถัดไป หรือ บางกรณีหากไม่สามารถแก้ปัญหาได้ก็จะนำมาซึ่งความสูญเสียในกระบวนการผลิต แต่เหตุการณ์เหล่านี้มักเกิดขึ้นและผ่านไปอย่างรวดเร็ว สาเหตุก็มาจากหลากหลายสถานการณ์เป็นกรณีเฉพาะ อีกทั้งประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ทำให้ยากที่จะระบุสาเหตุและกำหนดแนวทางแก้ไขเป็นมาตรฐานได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ฝ่ายบริหารจึงมักมองว่า หากปัญหาเกิดขึ้นที่วัตถุดิบก็ควรจะจัดการในส่วนของการเตรียมวัตถุดิบล่วงหน้า โดยอาศัยการสนับสนุนจากผู้ส่งมอบมาช่วยเหลือ เพื่อป้องกันปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

โดย Kraljic Portfolio Model [2-4] คือการวิเคราะห์ปัญหาที่มีความซับซ้อน โดยการแบ่งกลุ่มวัตถุหรือเป้าหมายที่ต้องการศึกษา ซึ่งเป็นการมองใน 2 มิติ อันได้แก่ มิติแรก จะเป็นการมองในมิติด้านผลกระทบต่อผลกำไร (Profit Impact) และมิติที่สองเป็นการมองในมิติด้านความเสี่ยงในการจัดหา (Supply Risk)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวของบริษัทกรณีศึกษา รวมถึงการศึกษาเครื่องมือ Portfolio Model ผู้ศึกษาคาดว่าจะสามารถนำมาปรับใช้กับฝ่ายจัดซื้อ โดยเลือกทดลองและวัดผลจากวัตถุดิบเพียงบางกลุ่มซึ่งมีความสำคัญ สามารถวัดผลได้ชัดเจนในเวลาอันรวดเร็ว

2. วิธีการดำเนินงาน

- 2.1 กำหนดปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินค่าในแต่ละมิติของ Portfolio Model
- 2.2 ระดมความคิดเพื่อหาค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัย
- 2.3 แบ่งกลุ่มวัตถุดิบเป็น 4 กลุ่ม ตามหลักการของ Portfolio Model
- 2.4 เลือกตัวแทนของแต่ละกลุ่มวัตถุดิบเป็นกลุ่มตัวอย่าง
- 2.5 ดำเนินการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบตามความเหมาะสม
- 2.6 ศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการ

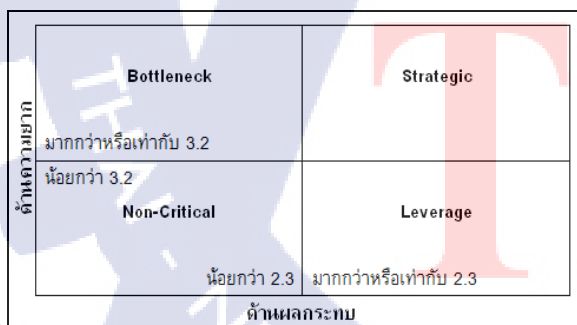
3. ผลการดำเนินงาน

3.1 คะแนนของปัจจัยในแต่ละมิติ

ใช้วัตถุดิบที่ต้องควบคุม จำนวนทั้งหมด 20 ชนิด มาเป็นต้นแบบในการจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบต่อจากนั้นจึงทำการประเมินค่าของวัตถุดิบในแต่ละปัจจัย โดยใช้วิธีการระดมสมองจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดร่วมกันให้คะแนน ซึ่งได้ผลการประเมินเป็นคะแนนของวัตถุดิบแต่ละชนิด หลังจากได้คะแนนรวมในวัตถุดิบทุกชนิดแล้ว จึงนำมากำหนดตำแหน่งใน Portfolio Model ที่พัฒนาขึ้น

3.2 กำหนดแกนแบ่งในแต่ละมิติ

การจะแบ่งกลุ่มวัตถุดิบเป็น 4 กลุ่ม ตามหลักการของ Kraljic คือ Non-Critical Leverage Bottleneck และ Strategic ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 เกณฑ์การแบ่งกลุ่ม Portfolio Model

ซึ่งในการศึกษานี้เลือกใช้เกณฑ์ดังนี้

3.2.1) ด้านความยากในการบริหารจัดการซื้อ มากกว่าหรือเท่ากับ 3.2 และ น้อยกว่า 3.2

3.2.3) ด้านผลกระทบจากการจัดซื้อ มากกว่าหรือเท่ากับ 2.3 และ น้อยกว่า 2.3

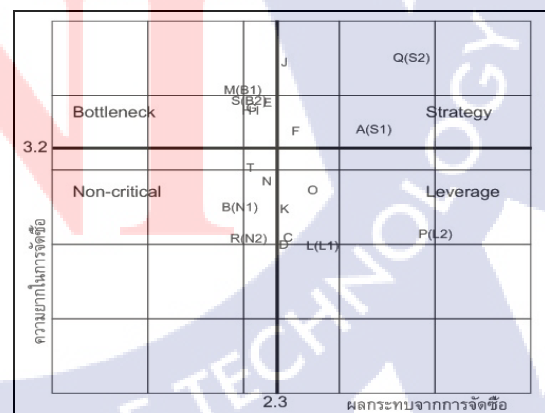
ค่าคะแนนที่เป็นแกนแบ่งดังกล่าว นำมาจากการประชุมระดมสมองภายหลังจากที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เห็นภาพรวมของคะแนนดิบ และตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้ว

3.3 การเลือกวัตถุดิบตัวอย่าง

เลือกวัตถุดิบตัวอย่างกลุ่มละ 2 ชนิด เป็นตัวแทนของกลุ่มวัตถุดิบเพื่อนำไปดำเนินการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ การเลือกวัตถุดิบตัวอย่างใช้เกณฑ์ยอดสั่งซื้อรวมต่อปีสูง และความสำคัญเร่งด่วนในขณะทำการศึกษาในการกำหนด ได้คะแนนดิบ ผลการจัดกลุ่ม และวัตถุดิบตัวอย่างของแต่ละกลุ่ม ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายการวัตถุดิบควบคุมทั้งหมดและกลุ่มตัวอย่างที่เลือก

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	



รูปที่ 2 ผลคะแนนจากการประเมินค่าวัตถุดิบ

จากตารางที่ 1 มีวัตถุดิบกลุ่ม Non-Critical 4 ชนิด วัตถุดิบตัวอย่างที่เลือก ได้แก่ N1 และ N2 วัตถุดิบกลุ่ม Leverage 6 ชนิด วัตถุดิบตัวอย่างที่เลือก ได้แก่ L1 และ L2 วัตถุดิบกลุ่ม Bottleneck 6 ชนิด วัตถุดิบตัวอย่างที่เลือก ได้แก่ B1 และ B2 วัตถุดิบกลุ่ม Strategic 4 ชนิด วัตถุดิบตัวอย่างที่เลือก ได้แก่ S1 และ S2 ส่วนผลคะแนนจากการประเมินค่าวัตถุดิบสามารถพิจารณาเพิ่มเติมได้ตามรูปที่ 2

การคัดเลือกวัตถุดิบตัวอย่างนี้ได้ผ่านที่ประชุมของผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และเพิ่มความน่าเชื่อถือในการเก็บข้อมูล โดยมีรายละเอียดของวัตถุดิบตัวอย่าง 8 ชนิดจากทั้งหมด 20 ชนิด ซึ่งมีเงื่อนไขการส่งมอบตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงเงื่อนไขการสั่งซื้อของวัตถุดิบกลุ่มตัวอย่าง

รหัส	ขนาดบรรจุ (กิโลกรัม)	ยอดสั่งซื้อต่ำ (กิโลกรัม)	ราคาต่อ กก. (บาท)	ยอดใช้ต่อเดือน (กิโลกรัม)	ระยะเวลาส่งมอบ (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

3.4 การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบตามกลุ่มของวัตถุดิบ

3.4.1) กลุ่มที่ 1 กลุ่ม Non-critical

เป็นวัตถุดิบที่มีความยากในการบริหารการจัดซื้อต่ำ และผลกระทบที่เกิดจากการจัดซื้อที่ต่ำด้วย แนวคิดในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบวัตถุดิบกลุ่มนี้ คือ การลดเวลาและต้นทุนในการจัดซื้อจัดหา หรือใช้เวลาในกระบวนการจัดซื้อจัดหาให้น้อยที่สุด และควรลดจำนวนผู้ส่งมอบลงให้เหลือน้อยที่สุด ทางโรงงานได้ให้ฝ่ายจัดซื้อติดต่อ พูดคุย ต่อกับผู้ส่งมอบ ตามแนวคิดดังกล่าว เพื่อสร้างเงื่อนไขการส่งมอบที่ดีขึ้น โดยดำเนินการกับวัตถุดิบตัวอย่างทั้ง 2 ชนิด ดังนี้

วัตถุดิบ N1 ผู้ส่งมอบจะเป็นผู้นำวัตถุดิบที่สั่งซื้อมาส่งให้กับโรงงาน จากที่โรงงานต้องเป็นผู้ไปรับวัตถุดิบเอง เนื่องจากมีปริมาณน้อยในการสั่งซื้อครั้ง โดยมิชอบแม้ว่า จะมาส่งภายในสัปดาห์แรกของเดือน แต่ไม่ระบุวันแน่นอน เพื่อให้ความสะดวกในการขนส่งแก่ผู้ส่งมอบ หลังจากได้รับสินค้าทางโรงงานจะยืนยันการสั่งซื้อในงวดถัดไป โดยไม่จำเป็นต้องมีการทำเอกสารการสั่งซื้อใหม่อีก นอกจากนี้ฝ่ายจัดซื้อยังสามารถ ต่อกับผู้ส่งมอบให้ต่ำลงได้อีกกิโลกรัมละ 50 บาท เหลือเป็น 4,900 บาทต่อกิโลกรัม

วัตถุดิบ N2 ผู้ส่งมอบจะเป็นผู้ติดต่อมาทุกต้นเดือน เพื่อตรวจสอบ วัตถุดิบคงคลัง และทำการเติมเต็มวัตถุดิบคงคลังให้มีปริมาณ 20 กิโลกรัมอยู่เสมอ โดยจะมาส่งภายในสัปดาห์แรกของเดือน แต่ไม่ระบุวัน ขึ้นอยู่กับความสะดวกในการขนส่งของผู้ส่งมอบ เนื่องจากวัตถุดิบรายการนี้มีราคาต่ำ จึงไม่สามารถต่อรองราคาลงไปได้อีก จากการเจรจาดังกล่าว ผู้ส่งมอบทั้ง 2 รายขอทดลองดำเนินการด้วยวิธีดังกล่าว

ข้างต้นและทำสัญญาเป็นราคาเป็นเวลา 6 เดือนในเบื้องต้น หากไม่มีปัญหาขัดข้อง ทางผู้ส่งมอบยินดีที่จะทำสัญญาเป็นเวลา 1 ปี หรือยาวกว่านั้นต่อไป ทั้งนี้หากราคาในท้องตลาดลดลง ผู้ส่งมอบก็พร้อมที่จะปรับลดให้ตามความเหมาะสม

3.4.2) กลุ่มที่ 2 กลุ่ม Leverage

เป็นวัตถุดิบที่มีความยากในการบริหารการจัดซื้อต่ำ แต่ผลกระทบที่เกิดจากการจัดซื้อสูง และสร้างผลกำไรให้กับโรงงาน มีมูลค่าในการสั่งซื้อสูง ดังนั้นการลดลงของราคาวัตถุดิบสามารถส่งผลให้ต้นทุนการจัดซื้อโดยรวมลดลงได้ แนวคิดในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบกลุ่มนี้ คือ การให้ความสำคัญในด้านราคา ทางโรงงานจึงจัดให้มีการเสนอราคาจากผู้ส่งมอบที่มีอยู่ในท้องตลาดเพื่อเปรียบเทียบราคาทุก 3 เดือน และสามารถเสนอราคาเข้ามาใหม่ได้หากมีการลดราคาลง โดยทางโรงงานจะสั่งซื้อสินค้างวดถัดไปกับผู้ส่งมอบที่มีราคาต่ำที่สุด ภายหลังจากการดำเนินการดังกล่าวกับวัตถุดิบทั้ง 2 ชนิด ได้ผลดังต่อไปนี้

วัตถุดิบ L1 ผู้ที่เสนอราคามาต่ำที่สุด คือ ผู้ส่งมอบเดิมที่ทำการส่งมอบอยู่ โดยเสนอราคามาต่ำกว่าเดิม 5 บาท คือ 750 บาทต่อกิโลกรัม

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

3.4.3) กลุ่มที่ 3 กลุ่ม Bottleneck

วัตถุดิบที่มีความยากในการบริหารการจัดซื้อสูง แต่ผลกระทบที่เกิดจากการจัดซื้อต่ำ เป็นวัตถุดิบที่มีความจำเพาะเจาะจงสูง จำนวนผู้ส่งมอบที่มีความสามารถในการจัดหา มีน้อย ประกอบกับมูลค่าในการซื้อต่ำ ส่งผลให้ผู้ซื้อไม่สนใจในการต่อรองเพียงเล็กน้อย แนวคิดในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบกลุ่มนี้ คือ การลดความพึ่งพากับผู้ส่งมอบที่มีอยู่ ทางโรงงานได้จัดการประชุมระดมสมองเพื่อแก้ปัญหาตามแนวทางนี้ และได้ผลลัพธ์ คือ

วัตถุดิบ B1 ให้ฝ่ายวิจัยและพัฒนาปรับปรุงสูตรของสินค้าสำเร็จรูป เพื่อให้สามารถใช้วัตถุดิบที่หาได้ง่ายกว่าและมีราคาถูกกว่า โดยคงคุณภาพและรสชาติไว้ไม่เปลี่ยนแปลง การดำเนินงานอยู่ในระหว่างทดลอง 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 จากเงื่อนไขดังกล่าว ทำให้โรงงานได้รับสินค้าที่มีวันหมดอายุที่เหลือสั้นลง ทางฝ่ายประกันคุณภาพได้ตรวจสอบแล้วเห็นว่าไม่เกิดปัญหาต่อคุณภาพสินค้าสำเร็จรูป

3.4.4) กลุ่มที่ 4 กลุ่ม Strategic

เป็นวัตถุดิบที่มีทั้งความยากในการบริหารการจัดซื้อ และผลกระทบที่เกิดจากการจัดซื้อสูง เป็นวัตถุดิบที่มีมูลค่าการซื้อสูง แต่ในขณะเดียวกันจำนวนผู้ส่งมอบที่สามารถจัดส่งได้มีน้อยราย และมีความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพสินค้าสำเร็จรูปสูง แนวคิดในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบกลุ่มนี้ คือ การชักนำผู้ส่งมอบให้เข้า

มามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด สร้างความมั่นใจในการส่งมอบวัตถุดิบในระยะยาว ทางโรงงานจึงให้ฝ่ายจัดซื้อพร้อมด้วยฝ่ายประกันคุณภาพติดต่อขอเข้าเยี่ยมชมกิจการของผู้ส่งมอบ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับทั้ง 2 ฝ่าย การดำเนินงานได้ผล ดังต่อไปนี้

วัตถุดิบ S1 ผู้ส่งมอบรายนี้เป็นผู้ส่งมอบรายใหม่เพิ่มมีการซื้อขายกันไม่นาน การเยี่ยมชมกิจการเป็นไปอย่างเป็นทางการ ยังไม่มีแนวโน้มที่จะสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์อันดีในอนาคต ทางผู้บริหารแนะนำให้เลื่อนการเยี่ยมชมกิจการครั้งหน้าออกไปก่อน ให้มีการซื้อขายกันอีกซีกระยะหนึ่งแล้วจึงค่อยหาโอกาสที่จะพบปะพูดคุยอีกครั้ง

วัตถุดิบ S2 เนื่องจากผู้ส่งมอบรายนี้เป็นผู้ส่งมอบเดิม ที่ซื้อขายกันมานาน และยังมีมีการส่งมอบวัตถุดิบอีกหลายรายการให้กับโรงงาน การเยี่ยมชมจึงเป็นไปด้วยบรรยากาศเป็นกันเอง ได้พูดคุยกันถึงรายละเอียด และความสำคัญเป็นพิเศษของวัตถุดิบ S2 ผู้ส่งมอบได้สะท้อนผลการตอบสนองในเชิงบวก โดยให้คำมั่นสัญญาด้วยวาจาว่าจะพยายามอย่างที่สุดที่จะรักษา คุณภาพ ราคา และความสม่ำเสมอในการส่งมอบ อีกทั้งยังปรับยอดสั่งซื้อขั้นต่ำโดยลดให้เป็น 351 กิโลกรัมต่อรอบ

3.5 ผลการเปรียบเทียบ

หลังจากได้ดำเนินการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบตามการจัดกลุ่มโดยหลักการของ Portfolio Model ซึ่งคัดแยกคุณสมบัติของแต่ละกลุ่มวัตถุดิบ และแยกการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสมตามความเหมาะสม ตรงตามความจำเพาะ ตรงตามความยากง่าย ตรงตามความสำคัญมากน้อย ดังกล่าวข้างต้น พบว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบก่อนและหลัง ดังนี้

ตารางที่ 3 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 3 ภายใต้อัตราต้นทุนใหม่ พบว่าโรงงานสามารถลดขั้นตอนการสั่งซื้อของวัตถุดิบกลุ่ม Non-Critical ลงได้มาก จากวิธีให้ผู้ส่งมอบเป็นผู้บริหารจัดการในส่วนนี้แทน อีกทั้งยังส่งผลให้ระยะเวลาการส่งมอบเฉลี่ยลดลงอีกด้วย การใช้ข้อมูลต้นทุนใหม่ นอกจากทางโรงงานจะได้ประโยชน์ ผู้ส่งมอบก็มีความสะดวกในการส่งมอบเพิ่มขึ้นด้วย ดังจะเห็นได้จากการลดราคาลงให้โดยมิได้ต่อรอง

จากตารางที่ 4 วัตถุดิบ L1 สามารถต่อรองราคาลงได้จาก 755 บาทเป็น 750 บาท ซึ่งมีได้เป็นสาระสำคัญแต่อย่างใด เนื่องจากผู้ส่งมอบที่นำมาเปรียบเทียบใหม่ จำหน่ายในราคาที่โรงงานซื้ออยู่เดิม แต่ในวัตถุดิบ L2 จะเห็นว่าราคาซื้อลดลงจาก 368 บาทเป็น 320 บาท

หรือประมาณร้อยละ 13 โดยแลกกับเงื่อนไขการสั่งซื้อในปริมาณที่มากขึ้น ซึ่งเงื่อนไขนี้ไม่ก่อผลกระทบกระเทือนให้กับโรงงานแต่อย่างใด

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุงของวัตถุดิบกลุ่ม

Leverage

รหัส	ขนาดบรรจุ (กิโลกรัม)	ยอดสั่งซื้อขั้นต่ำ (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

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุงของวัตถุดิบกลุ่ม

Bottleneck

รหัส	ขนาดบรรจุ (กิโลกรัม)	ยอดสั่งซื้อขั้นต่ำ (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 5 สรุปได้ว่า เงื่อนไขการส่งมอบที่เปลี่ยนไปของวัตถุดิบ B2 ส่งผลไม่มากนักในด้านของต้นทุน แต่เอื้อประโยชน์เป็นอย่างมากในการจัดซื้อและการวางแผนการผลิต หากแต่ยังต้องคอยติดตามควบคุมคุณภาพอีกซีกระยะเวลาหนึ่ง ส่วนวัตถุดิบ B1 นั้นยังอยู่ในระหว่างการทดลองของฝ่ายวิจัยและพัฒนา ซึ่งหากประสบความสำเร็จก็จะสามารถลดต้นทุนลงมากกว่าร้อยละ 25

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุงของวัตถุดิบกลุ่ม

Strategy

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

จากตารางที่ 6 ในกรณีผู้ส่งมอบของวัตถุดิบ S1 อาจถือได้ว่าการเจรจาไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรจะเป็น เพราะไม่เกิดความเปลี่ยนแปลงใดๆ แต่ทางฝ่ายจัดซื้อยังมีความเชื่อมั่นที่จะพยายามต่อไป ในส่วนของวัตถุดิบ S2 นั้น ปริมาณยอดสั่งซื้อขั้นต่ำที่ต่อรองได้จาก 702 กิโลกรัมเป็น 351 กิโลกรัม ส่งผลให้ต้นทุนและความเสี่ยงใน

การเก็บรักษาของวัตถุดิบรายการนี้ลดลงจากเดิมประมาณ 10 เดือน เหลือเพียงไม่ถึง 5 เดือน ถึงแม้ว่าไม่อาจวัดปริมาณเป็นจำนวนเงินได้ชัดเจน แต่การเปลี่ยนแปลงนี้สามารถลดความวิตกกังวลของฝ่าย

วางแผนและฝ่ายประกันคุณภาพเป็นอย่างมาก

3.6 ศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้น

เมื่อ ใช้งาน Portfolio Model เติมรูปแบบกับวัตถุดิบทุกรายการแล้ว จะส่งผลดังนี้

ฝ่ายจัดซื้อ ลดความยุ่งยากในการทำงาน และลดต้นทุนวัตถุดิบ

ฝ่ายวางแผนการผลิต มีความยืดหยุ่นในการวางแผนมากขึ้น

ฝ่ายคลังสินค้า ลดความยุ่งยากในการจัดการ และลดพื้นที่จัดเก็บสินค้า

ฝ่ายประกันคุณภาพ ลดเวลาการตรวจวัตถุดิบ และควบคุมคุณภาพของสินค้าได้ดีขึ้น

4. สรุป

การประยุกต์ใช้ Portfolio Model เพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในโรงงาน สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. การนำ Portfolio Model มาใช้ในการจัดกลุ่มและเลือกวิธีบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบสามารถทำได้จริงและเกิดผลกระทบเชิงบวกในด้านการลดขั้นตอนการทำงาน ประหยัดต้นทุน และลดพื้นที่การจัดเก็บวัตถุดิบ

2. การนำ Portfolio Model มาใช้จะส่งผลให้การวางแผนการผลิตมีความยืดหยุ่นมากขึ้น หากได้มีการนำมาใช้อย่างสมบูรณกับวัตถุดิบทุกรายการ ภายหลังจากการดำเนินงานไปช่วงหนึ่ง เนื่องจากการรับมอบวัตถุดิบมีความแน่นอน ชัดเจน และตรงต่อเวลา

3. การนำ Portfolio Model มาใช้นั้นเป็นการมุ่งความสนใจไปที่เงื่อนไขและอำนาจต่อรองในการสั่งซื้อเป็นสำคัญ ซึ่งอาจเกิดผลข้างเคียงในด้านการควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ

4. การนำ Portfolio Model มาใช้มีความซับซ้อนในช่วงต้นของการดำเนินงาน คือ ช่วงการกำหนดมิติ ปัจจัยหลัก ปัจจัยรอง และค่าถ่วงน้ำหนักของปัจจัยเหล่านั้น ซึ่งจะต้องให้ความสนใจ และดำเนินการอย่างจริงจัง

เอกสารอ้างอิง

- [1] ศิริวรรณ ไชยสุรยกานต์. "Supplier Relationships Management กับผลลัพธ์ต่อการมีกรรมมองข้าม". *โปรดักทีวิตี เวิลด์*. 11 (63) : 90-93, 2539.
- [2] Gelderman; and Arjan J. Van Weele, "Strategic Direction Through Purchasing Portfolio Management : A Case Study", *Journal of Supply Chain Management*, vol.38, pp. 30-37, 2002.
- [3] Lisa M. Ellram; and Rasmus Friis Olsen, "A Portfolio Approach to Supplier Relationships", *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 101-113, 1997.
- [4] Peter Kraljic, "Purchasing Must Become Supply Management", *Harvard Business Review*, vol. 83509, pp.109-117, 1983.
- [5] ธีรรัตน์ ภักธาดุลย์; และ ธนัญญา วสุศรี. (2551). "การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารผู้ส่งมอบตามความสำคัญของวัสดุ กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตอาหารประเภทเครื่องปรุงรส". การประชุมเชิงวิชาการประจำปีด้านการจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.