

การศึกษากระบวนการลดปริมาณซัพพลายเออร์ของแผนก Indirect Purchasing

กรณีศึกษาบริษัท โรเบิร์ต บ็อช ออโตโมทีฟ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

อาจารย์พรนภม อินทรทัต

บทคัดย่อ

ผู้จัดทำได้ทำการวิเคราะห์กระบวนการลดปริมาณซัพพลายเออร์จากมุมมองของผู้วิจัย จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง และ อ้างอิงจากหลักทฤษฎีและแนวคิด ในส่วนของปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากวิเคราะห์แล้วนั้น พบว่าสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาคือ การดำเนินการล่าช้าในขั้นตอนของการหาซัพพลายเออร์รายใหม่เข้ามาสนับสนุนรายการการขึ้นส่วน Part on stock ทั้งหมด 354 รายการ งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาขั้นตอนที่ทางแผน Indirect Purchasing ใช้ในการลดปริมาณซัพพลายเออร์ 2) เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในบางขั้นตอนของการลดปริมาณซัพพลายเออร์ 3) เพื่อวิเคราะห์ว่าในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการนั้นมีความสมเหตุสมผลหรือไม่ 4) เพื่อเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเพื่อให้กระบวนการนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต

1. บทนำ (INTRODUCTION)

งานวิจัยนี้จะมุ่งเน้นไปที่กลุ่มของ Indirect Material ในกลุ่ม MRO หรือ Maintenance Repair and Operations การจัดหาวัตถุดิบในกลุ่มนี้จะเป็นวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต อาทิเช่น ชิ้นส่วนที่อยู่ในเครื่องจักร, น้ำมัน, สารเคมีที่จำเป็นในการผลิต และการซ่อมบำรุงเครื่องจักร วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนในกลุ่มของ MRO นั้นมีจำนวนมาก จึงส่งผลให้มีซัพพลายเออร์ที่มากไปด้วย ซึ่งทางแผนก Indirect Purchasing มีแผนต้องการที่จะลดจำนวนซัพพลายเออร์ในระบบ เนื่องจากในปัจจุบันมีจำนวนซัพพลายเออร์ในระบบเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นยังมีนโยบายจากสาขาใหญ่ที่ต้องการจัดการระบบการจัดซื้อในส่วนของ MRO ในทุกๆสาขาทั่วโลกให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากการที่มีซัพพลายเออร์ในระบบเป็นจำนวนมากที่เยอะเกินไปอาจส่งผลให้เกิดการใช้เวลาในการต่อรองที่มากขึ้น การเกิดความไม่โปร่งใสในการจัดซื้อ รวมถึงอำนาจในการต่อรองที่ลดลง นอกจากนั้นยังช่วยจัดสรรปริมาณให้เหลือเพียงแต่ซัพพลายเออร์ที่มีศักยภาพที่สามารถจัดหาสินค้าให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.การทบทวนวรรณกรรม (LITERATURE REVIEW)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดซื้อ ออคูล์ จาคุรงคกุล (2547) ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดซื้อ จัดหาว่าเป็นกระบวนการที่บริษัทต่างๆ ทำสัญญากับบุคคลฝ่ายที่สาม เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการ ที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างมีจังหวะเวลา และมีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการลดฐานซัพพลายเออร์ การลดฐานซัพพลายเออร์ (SBR) คือถูก กำหนดให้เป็นกระบวนการลดจำนวนซัพพลายเออร์ที่มีอยู่ การลดฐานซัพพลายเออร์ได้ดึงดูดความ สนใจในการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญในช่วงหลายปีที่ผ่านมาและมีนักวิจัยหลายคนโต้แย้งทั้งข้อดีและ ข้อเสียของกระบวนการนี้ กลยุทธ์การจัดหาขั้นสูงจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างผู้ซื้อซัพ พลายเออร์ และความสัมพันธ์เหล่านี้ไม่เพียงแต่เป็นไปได้หรือจัดการได้ด้วยฐานซัพพลายเออร์ขนาด ใหญ่ แต่หมายความว่า การลดฐานซัพพลายเออร์ต้องทำก่อนที่กลยุทธ์การจัดซื้อบางอย่างจะเกิดขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแผนภูมิกระบวนการผลิตต่อเนื่อง (Flow Process Chart) ผังงาน (Flowchart) คือรูปภาพ (Image) หรือสัญลักษณ์ (Symbol) ที่ใช้เขียนแทนขั้นตอน คำอธิบาย ข้อความ หรือคำพูดที่ใช้ในอัลกอริทึม (Algorithm) เพราะการนำเสนอขั้นตอนของงานให้เข้าใจตรงกัน ระหว่าง เกี่ยวข้อง ด้วยคำพูด หรือข้อความทำได้ยากกว่า

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแผนภาพแสดงสาเหตุและผล (Cause and effect diagram) ผังก้างปลา หรือผังแสดงเหตุและผลประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนหัวปลาจะแสดงหัวข้อปัญหาที่เรา กำลังวิเคราะห์ และส่วนก้างปลา จะมีลักษณะเป็นเส้นแตกแขนงไป เพื่อแสดงสาเหตุของปัญหาทั้ง สาเหตุหลัก แลสาเหตุย่อยที่เกี่ยวข้อง โยงเข้าด้วยกัน โดยตามความนิยม มักจะเขียนหัวปลาอยู่ทาง ขวามือและตัวปลาอยู่ทางซ้ายมือเสมอ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการผลิตลีน (Lean Manufacturing) เป็นแนวคิดการบริหารกระบวนการ ผลิตให้กระบวนการสามารถผลิตได้อย่างต่อเนื่องโดยมาตรฐานที่เชื่อถือได้ ไม่มีความสูญเสียบ่ล่า เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด 3M ของระบบการผลิตแบบโตโยต้า ประกอบด้วย 1) Muda คือความสูญ เปล่า 2) Mura คือ ความไม่สม่ำเสมอ 3) Muri ความไม่สมเหตุสมผล วิธีการลดความสูญเปล่า ด้วย หลักการ ECRS ประกอบด้วย การกำจัด (Eliminate), การรวมกัน (Combine), การจัดใหม่ (Rearrange), การทำให้ง่าย (Simplify)

3.วิธีการวิจัย (RESEARCH METHODOLOGY)

3.1 ขั้นตอนการศึกษา

- 3.1.1 รวบรวมข้อมูลผ่านการสอบถามพนักงานในแผนก และรวบรวมข้อมูลจากในระบบ ERP
- 3.1.2 ทำการศึกษานโยบายของแผนกจัดซื้อเพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ขั้นตอนต่างๆ
- 3.1.3 ทำการศึกษาระบวนการที่ทางแผนกจัดซื้อใช้ในการลดปริมาณซัพพลายเออร์
- 3.1.4 จำแนกข้อมูลเพื่อให้เข้าใจง่าย และเป็นระบบมากยิ่งขึ้น
- 3.1.5 วิเคราะห์กระบวนการและหาสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาในกระบวนการ
- 3.1.6 หาแนวทางแก้ไขปัญหาคือที่ก่อให้เกิดในกระบวนการลดปริมาณซัพพลายเออร์
- 3.1.7 สรุปผลการวิจัย

3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำการเก็บข้อมูลประวัติการสั่งซื้อในปี 2019 ตั้งแต่เดือน มกราคม ถึง ธันวาคม ปี 2019
2. เก็บรวบรวมข้อมูลของกระบวนการจัดซื้อจัดหา และนโยบายในการจัดซื้อจัดหาขององค์กร
3. ทำการสัมภาษณ์กับพนักงานในแผนก Indirect Purchasing ที่ดูแลในส่วนงาน MRO และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการใช้กระบวนการลดปริมาณซัพพลายเออร์ และศึกษาระบบ Easy RFQ
4. ศึกษาข้อมูลที่ได้มาจากการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ บทความต่างๆ

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ซัพพลายเออร์ 113 บริษัท เป็นกลุ่มตัวอย่าง และประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติงานในส่วนงาน MRO ของบริษัท โรเบิร์ต บ็อบ ออโตโมทีฟ เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์กระบวนการที่ทางแผนก Indirect Purchasing ใช้ในการลดปริมาณซัพพลายเออร์ หลังจากนั้นวิเคราะห์หาสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาในกระบวนการด้วยเครื่องมือแผนภาพแสดงสาเหตุและผล เมื่อหาสาเหตุได้จึงทำการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และในขั้นตอนสุดท้ายคือ สรุปผลการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะ

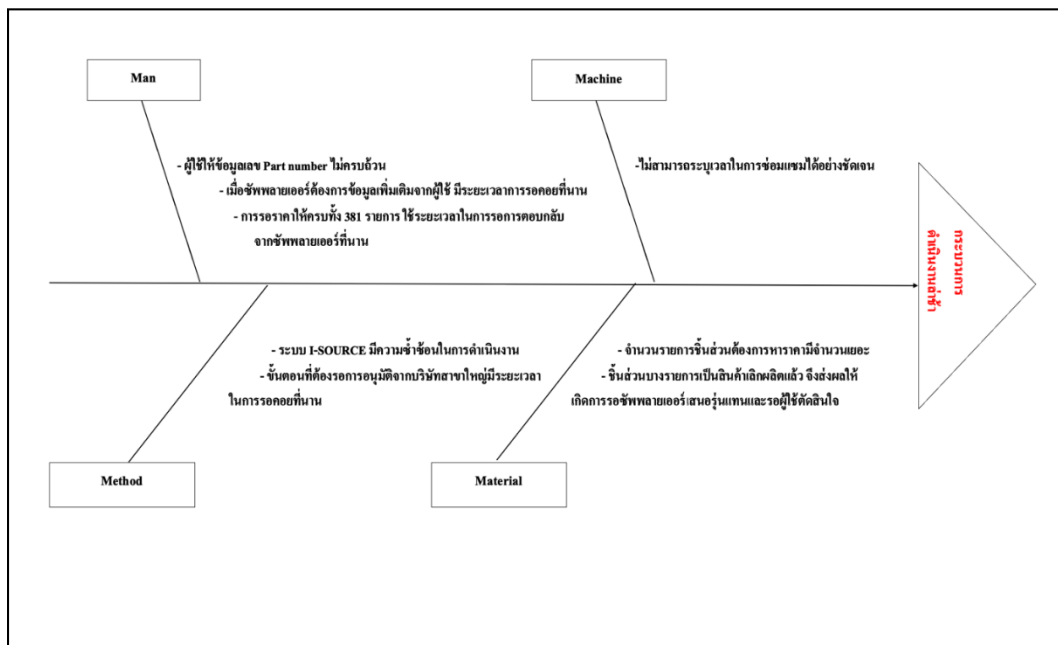
4.ผลการศึกษา

4.1 ขั้นตอนในการดำเนินการลดปริมาณซัพพลายเออร์

ขั้นตอน	การวิเคราะห์กระบวนการ
1.ดึงข้อมูลการสั่งซื้อมาจากระบบ ERP ซึ่งเป็นข้อมูลย้อนหลัง 1 ปี เป็นข้อมูลปี 2019	ขั้นตอนนี้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้
2.แยกข้อมูลระหว่าง Easy RFQ กับ Part on stock	ขั้นตอนนี้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้
3.ข้อมูลการสั่งซื้อจากระบบ Easy RFQ ทางแผนกจะครอบคลุมที่มากกว่า 2,000,000 บาทขึ้นไป มีทั้งหมด 14 ราย จาก 97 ราย ทางแผนกจัดซื้อจะมีการติดต่อกับซัพพลายเออร์ เพื่อทำสัญญาในการซื้อสินค้าในรายการที่อิงจากยอดซื้อในอดีตของรายนั้นๆ เพื่อให้การซื้อในครั้งต่อไปให้ทำการบวกราคาในตลอดช่วงทำสัญญาให้ไม่เกิน 7 เปอร์เซ็นต์ ส่วนรายการสินค้าที่ไม่อยู่ใน 14 รายแรก ทางแผนกจัดซื้อจะแจ้งกับผู้ใช้ให้ไปซื้อกับซัพพลายเออร์ใน 14 ราย แทนการซื้อผ่านรายเดิม	หากอ้างอิงจากแนวคิดของ (Cousins ,1999) ที่กล่าวถึงความเสี่ยงของการใช้ซัพพลายเออร์น้อยลงซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงของราคาที่สูงขึ้น จะพบว่าทางบริษัทก็ได้พบถึงปัญหาในส่วนของราคาที่สูงขึ้นในกรณีที่ต้องซื้อรายการสินค้าจากซัพพลายเออร์รายนั้นและไม่อยู่ใน 14 รายที่ยอดเกิน 2,000,000 บาท ทำให้ทางบริษัทต้องจ่ายค่าส่วนต่างที่สูงขึ้นเนื่องจากซัพพลายเออร์ที่ทางบริษัทให้เป็นตัวแทนไปซื้อจะทำการบวกราคาขึ้น
4. ข้อมูลสั่งซื้อจากระบบ Part on stock ซัพพลายเออร์ 12 ราย จาก 49 รายที่มียอดรวมเกิน 500,000 บาท ทางแผนกจัดซื้อจะทำการตรวจสอบว่าใน 12 รายนั้นได้มีการทำ Contract Price Agreement ร่วมกันหรือยัง หากยังจะมีการทำสัญญาร่วมกัน เพื่อทำการต่อรองในสัญญาเพื่อทำการขอส่วนลด 3-5% เมื่อทำการสั่งซื้อรายการสินค้า 640 รายการจาก ซัพพลายเออร์ 12 รายในอนาคตจะต้องได้รับส่วนลด	สามารถอ้างอิงจากทฤษฎีการจัดซื้อแบบลิ้นในส่วนของการรักษาผลประโยชน์ระหว่างกันเป็นแบบผู้ชนะ-ผู้ชนะ (Win-Win) ได้ เนื่องจากเป็นการได้ผลประโยชน์ทั้งสองฝั่ง โดยทางบริษัทจะได้ส่วนลด และในส่วนของซัพพลายเออร์จะได้รับการสั่งซื้อที่แน่นอนจากบริษัท

ขั้นตอน	การวิเคราะห์กระบวนการ
5.รายการที่มียอดรวมต่ำกว่า 500,000 บาท มีทั้งหมด 354 รายการ ทางแผนกจะทำการสรรหาซัพพลายเออร์รายใหม่เพียง 1 รายที่จะเข้ามาสนับสนุนรายการชิ้นส่วนนี้	ในขั้นตอนนี้ทางแผนกจัดซื้อได้พบปัญหาในการดำเนินการที่ล่าช้า

การวิเคราะห์หาสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาในขั้นตอนที่ 5 โดยใช้เครื่องมือแผนภาพแสดงสาเหตุผล



4.2 แนวทางแก้ไขปัญหา

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎี 5M เข้ามาประยุกต์ใช้ คือ เครื่องมือลดความสูญเปล่าด้วยหลัก ERCS เข้ามาช่วยแก้ปัญหาดังกล่าว โดยเลือกใช้ตัว E (Eliminate) เข้ามากำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป และเลือกใช้ตัว S (Simplify) เข้ามาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานใหม่ เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งทำการแก้ไขปัญหาโดยใช้ระบบ Workon แทนการใช้วิธีการเดิม เพื่อลดระยะเวลาในการดำเนินการ โดยสามารถลดขั้นตอนในการทำงานลดลง 4 ขั้นตอน มีระยะเวลาในการดำเนินการลดลง 24 วัน

5. อภิปรายและสรุปผลการวิจัย (DISCUSSION/CONCLUSION)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ในแต่ละกระบวนการ โดยเป็นการวิเคราะห์ในมุมมองของผู้วิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์พนักงานในแผนกจัดซื้อและจากประสบการณ์ในการทำงานจริงและมีการนำแนวคิดหรือหลักทฤษฎีเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ด้วยเช่นกัน

หลังจากที่ทำการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้เจอปัญหาที่ทำให้กระบวนการนำรายการ Part on stock ในอดีตที่ซื้อจากซัพพลายเออร์ที่ถูกตัดออกจากระบบและทำการหาซัพพลายเออร์รายใหม่เข้ามาสนับสนุน 543 รายการนี้ล่าช้า ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือแผนผังสาเหตุและผลเข้ามาหาสาเหตุที่ทำให้กระบวนการล่าช้า หลังจากนั้นผู้วิจัยได้หาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ซึ่งแนวทางนั้นคือ การให้ผู้ผู้ใช้ระบบ Workon ในการนำรายการสินค้าขึ้นระบบ Part on stock แทนการให้ฝ่ายจัดซื้อทำในกระบวนการของตนเอง

จากผลการศึกษาพบว่าสามารถลดเวลาจาก 117 วัน เป็น 80 วัน ในส่วนของขั้นตอนที่ใช้ในการดำเนินงาน สามารถลดขั้นตอนได้จาก 10 ขั้นตอน เป็น 6 ขั้นตอน ในส่วนของกระบวนการลดปริมาณซัพพลายเออร์ จากการวิเคราะห์และศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การจัดทำกระบวนการนี้วิธีที่ใช้ในการลดปริมาณซัพพลายเออร์นั้นจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และแนวทางของแต่ละองค์กร

5.2 ข้อเสนอแนะ

แนวทางในการลดปริมาณซัพพลายเออร์ของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน ควรศึกษาจากงานวิจัยที่หลากหลายและนำมาปรับให้มีความเหมาะสมกับองค์กรก่อนนำไปใช้จริง และในการคัดเลือกซัพพลายเออร์ออกควรมีความระมัดระวังในการคัดเลือก และมีการทำงานร่วมกันในทีมที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการดำเนินงานน้อยที่สุด

อ้างอิง

วิศิธา ธิษฐานันท์ รหัสนิสิต 57690376. (2560). แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดลิ้นแผนกจัดซื้อของ บริษัททรูศึกษา. วิทยาศาสตร์บัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์, คณะโลจิสติกส์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

Elin Boris and Vendela Hall. (2015). Developing a Methodology for Supplier Base Reduction: A case study at Dynapac . Master Thesis's, Management and Engineering, Linköping University.