

บทที่ 4

ผลการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับในบทนี้ก่อนที่จะนำเสนอถึงการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา จากข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมา จะขอกล่าวนาเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นที่ผู้อ่านควรรู้เพื่อง่ายต่อการทำความเข้าใจกับข้อมูล และการวิเคราะห์ที่จะนำเสนอต่อไปดังนี้

บริษัทที่ทางผู้วิจัย ได้ยกมาเป็นกรณีศึกษาเป็นบริษัทซึ่งอยู่ในรูปแบบของ โรงงานอุตสาหกรรมเพื่อผลิตเครื่องซักผ้ายี่ห้อหนึ่งซึ่งตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง และยังมีสำนักงาน ตั้งอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งบริษัทกรณีศึกษานี้เป็นบริษัทของประเทศเกาหลี ในปัจจุบันบริษัททำการผลิตเพื่อขายทั้งตลาดในประเทศ และต่างประเทศโดยมียอดขายสำหรับตลาดในประเทศ (Domestic) เท่ากับ 10 % และ ตลาดต่างประเทศ เท่ากับ 90 % ในขณะนี้โรงงานผลิตที่จังหวัดระยอง ได้ทำการผลิตเพื่อส่งไปจำหน่ายยังทุกภูมิภาคทั่วโลกโดยมียอดผลิตเพื่อขายในประเทศประมาณ 18,000 เครื่องต่อเดือน และ 180,000 เครื่องต่อเดือนสำหรับขายต่างประเทศ

ตารางที่ 4-1 แสดงถึงยอดการผลิต 6 เดือนหลังในปี 2007 ของบริษัทกรณีศึกษา

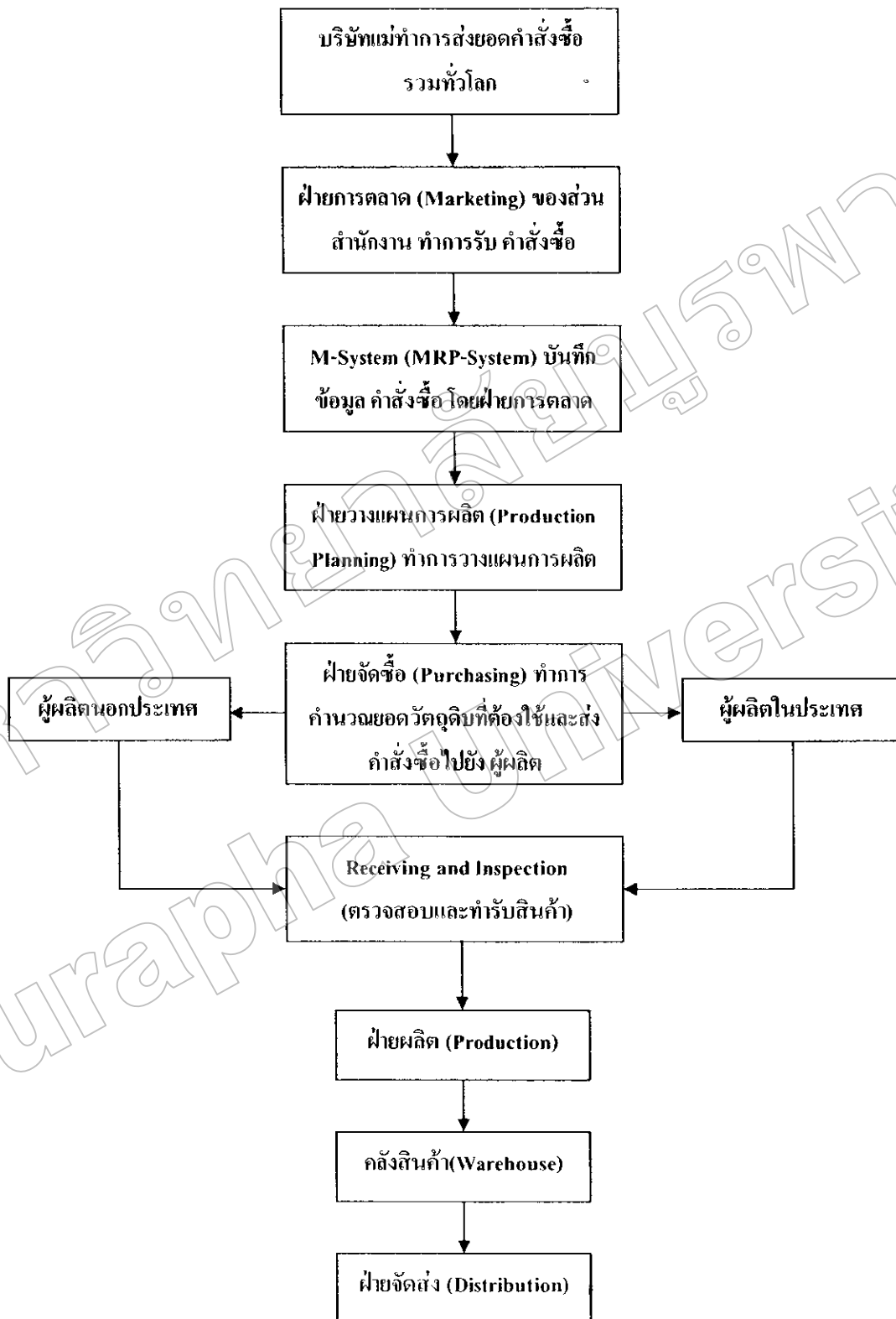
เดือนที่ผลิต (ปี 2007)	ยอดผลิตสำหรับขายในประเทศ (เครื่อง)	ยอดผลิตสำหรับขายต่างประเทศ (เครื่อง)
กรกฎาคม	18,012	174,500
สิงหาคม	18,438	186,845
กันยายน	18,546	188,240
ตุลาคม	17,102	167,462
พฤศจิกายน	17,426	172,170
ธันวาคม	19,575	198,680

ระบบงานภายในของบริษัทกรณีศึกษาในปัจจุบัน มีขั้นตอนดังนี้

1. ฝ่ายการตลาด (Marketing) ทำการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าเฉพาะในประเทศเท่านั้น หลังจากนั้นจึงส่งคำสั่งซื้อในประเทศไปยังบริษัทแม่ที่ประเทศเกาหลี เพื่อแจ้งยอดคำสั่งซื้อในประเทศ โดยระบบ MRP System แต่สำหรับยอดคำสั่งซื้อจากทั่วโลก ฝ่ายการตลาดจากประเทศ

เกาหลีจะทำการหาซื้อคำสั่งซื้อเอง แล้วนำมาพร้อมกับยอดคำสั่งซื้อในประเทศ หลังจากนั้นจึงส่งยอดคำสั่งซื้อพร้อมกับมายังฝ่ายการตลาดประเทศไทย เพื่อทำการตัดสินใจ พิจารณาในยอดคำสั่งซื้อรวมนี้ โดยขั้นตอนหลังจากนี้ ฝ่ายการตลาดประเทศไทยก็จะทำการบันทึกยอดคำสั่งซื้อรวมลงในระบบ MRP System หรือชื่อที่เรียกกันในบริษัทกรณีศึกษาคือ ระบบ M System เพื่อให้ฝ่ายวางแผนการผลิตนำไปใช้ต่อไป

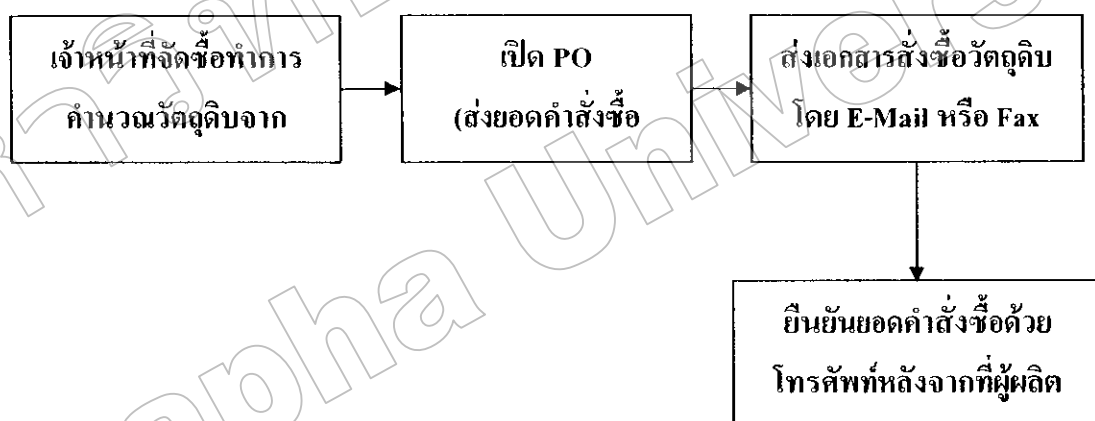
1. ฝ่ายวางแผนการผลิต (Production Planning) จะทำการดึงข้อมูลยอด คำสั่งซื้อ จากระบบมาทำเป็นแผนการผลิตรายเดือนเพื่อส่งให้แผนกที่เกี่ยวข้องต่อไป
2. ฝ่ายจัดซื้อ (Purchasing) เมื่อได้รับแผนการผลิตจากฝ่ายวางแผนการผลิตเรียบร้อยแล้ว จึงทำการวางแผนความต้องการวัตถุดิบแบบเป็นรายเดือน และรายวันเพื่อทำการส่งไปยัง ผู้ผลิตต่อไป
3. ฝ่ายผลิต (Production) ทำการผลิตสินค้าตามแผนการผลิต และตามวัตถุดิบที่แผนกจัดซื้อได้นำเข้ามาใช้ในการผลิต
4. ฝ่ายคลังสินค้า (Warehouse) ทำการจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูปที่ผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้วในคลังสินค้าเพื่อรอส่งตามความต้องการของลูกค้า ก่อนที่ทางบริษัทกรณีศึกษาจะเปลี่ยนระบบการผลิตจากแบบเดิมเป็นแบบใหม่ คลังสินค้ามีบทบาทในการเก็บวัตถุดิบจากการจัดส่งของ ผู้ผลิต เพื่อรอผลิตด้วย แต่ในปัจจุบันมีบทบาทเพียงเก็บสินค้าสำเร็จรูปเท่านั้น
5. ฝ่ายจัดส่ง (Distribution) ทำการวางแผนการจัดส่งไปยังลูกค้าในประเทศ และทำเรือแหลมฉบังเพื่อส่งออกยังต่างประเทศ



ภาพที่ 4-1 แสดงถึงระบบการทำงานของบริษัทกรณีศึกษา

จากนี้จะขออธิบายวิธีการ และขั้นตอน ในการติดต่อสั่งซื้อวัตถุดิบระหว่างฝ่ายจัดซื้อกับ ผู้ผลิตมีลักษณะดังนี้

1. เจ้าหน้าที่จัดซื้อแต่ละคนจะทำการคำนวณปริมาณวัตถุดิบที่ตนรับผิดชอบจากแผนการผลิตแบบรายวันเพื่อทราบปริมาณความต้องการใช้
2. เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะทำการส่งยอดคำสั่งซื้อที่เป็น Excel File ไปยังผู้ผลิต โดยการส่งในรูปแบบของ E-Mail หรือ ส่งโทรสาร (Fax) แล้วแต่ความสะดวกของผู้ผลิต และเจ้าหน้าที่จัดซื้อ
3. หลังจากที่ ผู้ผลิต ได้รับ คำสั่งซื้อวัตถุดิบจากเจ้าหน้าที่จัดซื้อเรียบร้อยแล้ว จะต้องมีการสนทนากันทางโทรศัพท์เพื่อยืนยันยอดคำสั่งซื้อจากเอกสารที่ส่ง E-Mail หรือ จากโทรสาร (Fax) เพื่อป้องกันปัญหาจากการสื่อสารผิดพลาดที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง เช่น ผู้ผลิตเห็นข้อมูลตัวเลขในเอกสารที่ ส่งโทรสาร (Fax) ไปไม่ชัด หรือตัวเลขใน Excel File ผิดเนื่องจากเจ้าหน้าที่จัดซื้อ ไม่มีความรอบคอบ



ภาพที่ 4-2 แสดงถึงขั้นตอนการติดต่อเพื่อสั่งซื้อวัตถุดิบระหว่างบริษัทกรณีศึกษากับผู้ผลิต

หลังจากที่เจ้าหน้าที่จัดซื้อได้ทำการยืนยันคำสั่งซื้อ กับ ผู้ผลิต เรียบร้อยแล้วทางผู้ผลิตจะทำการส่งยอด คำสั่งซื้อ ให้ฝ่ายวางแผนการผลิตของตนเอง เพื่อทำการวางแผนการผลิตให้ทันตามความต้องการของบริษัทกรณีศึกษา เนื่องจากในปัจจุบันผู้ผลิต แต่ละรายได้มีลูกค้าอยู่เป็นจำนวนมาก จึงไม่ได้ทำการผลิตให้บริษัทกรณีศึกษาเพียงบริษัทเดียว จึงต้องมีการวางแผนการผลิตโดยการจัดลำดับความสำคัญ โดยดูตามวันที่ต้องส่งวัตถุดิบของแต่ละลูกค้าเป็นหลัก และหลังจากที่ฝ่ายผลิตได้ทำการผลิตวัตถุดิบเรียบร้อยแล้ว ฝ่ายจัดส่งวัตถุดิบก็ต้องวางแผนการจัดส่งในแต่ละครั้งให้ทันตามความต้องการและต้องมีการพิจารณาตามปริมาณที่ส่งในแต่ละครั้งด้วยว่าต้องใช้รถขนานใดจึงจะเหมาะสมที่สุด โดยควรมาถึงบริษัทกรณีศึกษาก่อนเวลาประมาณ 35-45 นาที เนื่องจากเมื่อรถส่ง

วัตถุดิบถึงบริษัทกรณีศึกษาจะต้องมีขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบประมาณ 15-20 นาที และยังคงใช้เวลาขนถ่ายวัตถุดิบลงในพื้นที่ขนถ่ายวัตถุดิบ อีกประมาณ 15-20 นาที เช่นกัน และผู้ผลิตต้องมีการพิจารณาตามปริมาณที่จัดส่งในแต่ละครั้งด้วยว่าต้องใช้รถขนาดใดจึงจะเหมาะสมที่สุด

ในปัจจุบันปัญหาที่ทางบริษัทกรณีศึกษากำลังประสบอยู่คือปัญหาการจัดส่งวัตถุดิบจากผู้ผลิต ที่ขาดประสิทธิภาพจนทำให้ไม่สามารถสนับสนุนระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีได้ เนื่องจากในปัจจุบันทางบริษัทได้เปลี่ยนจากระบบการผลิตแบบเดิมคือการเก็บวัตถุดิบคงคลังไว้พอสมควรทำให้เกิด ต้นทุนในการจัดเก็บและดูแลรักษาวัตถุดิบสูง และยังอาจทำให้เกิดสต็อกวัตถุดิบที่ไม่สามารถใช้ได้อีก (Dead Stock) ขึ้นได้ จึงได้รับเปลี่ยนมาเป็นระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี ดังนั้นเมื่อ ผู้ผลิต ได้รับทราบการเปลี่ยนแปลงของบริษัทกรณีศึกษาจึงต้องทำการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงระบบการจัดส่งเป็นแบบทันเวลาพอดีกับความต้องการผลิตด้วย แต่จากปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้เราได้รู้ว่า ผู้ผลิต ยังไม่สามารถทำการจัดส่งเพื่อสนับสนุนเรา ได้อย่างเต็มที่ ทำให้ สายการผลิตต้องหยุดรอวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ที่เกิดจากการจัดส่งที่ล่าช้าอย่างบ่อยครั้ง ผลกระทบโดยตรงที่เกิดจากสายการผลิตต้องหยุด มีดังนี้

1. พนักงานในสายการผลิต ไม่มีงานทำ ทั้ง ๆ ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องจ่ายค่าแรงเท่าเดิม และทำให้เกิดช่วงระยะเวลาที่ไม่ได้งาน (Idle Time) อีกทั้งยังเกิดปัญหาคอขวดในสายการผลิตอีกด้วย
2. ต้องมีการเปิดการทำงานล่วงเวลา (Over Time) เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้ครบภายในวันที่กำหนด ทำให้มีต้นทุนที่สูงขึ้น
3. ไม่สามารถส่งสินค้าขายได้ทัน โดยเฉพาะลูกค้าต่างประเทศ เนื่องจากผลิตเสร็จไม่ทันก่อนวันที่เรือจะออกจากท่าเรือแหลมฉบังทำให้อาจจะโดนปรับจากลูกค้าเป็นเงินจำนวนมาก

จากการเก็บข้อมูลทั้งจากบริษัทกรณีศึกษาเอง คือการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบภายในประเทศจำนวน 10 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนการผลิตจำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายการผลิต จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดจำนวน 1 คน ถึงสาเหตุที่ส่งผลทำให้ผู้ผลิตขนส่งล่าช้าเกิดการหยุดรอวัตถุดิบของสายการผลิต และจากการเก็บข้อมูลภายนอกโดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดส่งของผู้ผลิต จำนวน 10 คน พนักงานขับรถจำนวน 10 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนการผลิตจำนวน 10 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายการผลิตจำนวน 10 คน โดยการสัมภาษณ์จากผู้ผลิต 10 ราย เพื่อทราบถึงสาเหตุของปัญหา หลังจากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์จนทราบสาเหตุของปัญหาค้างนี้

โดยปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบทำให้เกิดปัญหาการขนส่งวัตถุดิบล่าช้าของผู้ผลิต มีอยู่ด้วยกัน 3 ปัจจัยด้วยกันดังนี้

1. ปัจจัยภายใน คือ จากบริษัทกรณีศึกษา ดังนี้

1.1 ระบบการรับ คำสั่งซื้อระหว่างบริษัทกรณีศึกษากับลูกค้า ซึ่งในปัจจุบัน การรับคำสั่งซื้อ ไม่มีการกำหนดช่วงเวลาการปิดรับยอดคำสั่งซื้อที่ดีทำให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนแปลงยอดคำสั่งซื้อได้แม้กระทั่งในเดือนที่กำลังทำการผลิต ทำให้ส่งผลกระทบต่อส่วนงานต่าง ๆ ที่อยู่หลังจากขั้นตอนการรับยอดคำสั่งซื้อ ซึ่งทำการสนับสนุนระบบการผลิตดังนี้

1.1.1 ฝ่ายวางแผนการผลิต เนื่องจากในปัจจุบันลูกค้าสามารถเพิ่ม คำสั่งซื้อ ภายในเดือนที่ทำการผลิตได้แต่ต้องทำการเพิ่มก่อนวันที่ 10 ของทุกเดือน หลังจากนั้นแผนการผลิตจึงมีการเปลี่ยนโดยการนำ คำสั่งซื้อ ที่ได้รับมาใหม่ไปวางไว้ผลิตในช่วงปลายเดือน

1.1.2 ฝ่ายจัดซื้อทั้งในและต่างประเทศ เมื่อแผนการผลิตมีการเปลี่ยน โดยการเพิ่ม คำสั่งซื้อ ใหม่เข้ามา เจ้าหน้าที่จัดซื้อจึงต้องรีบส่งยอดคำสั่งซื้อวัตถุดิบ (PO) แล้วส่งไปให้ ผู้ผลิต โดยที่ผู้ผลิตมีช่วงระยะเวลาในการผลิตวัตถุดิบยอดใหม่น้อยจึงอาจจะทำให้ผลิตและจัดส่งไม่ทัน

ปัญหาในปัจจุบัน เมื่อฝ่ายวางแผนการผลิต ได้ทำการเพิ่ม คำสั่งซื้อ ลงไปในแผนการผลิต เมื่อฝ่ายจัดซื้อได้รับทราบแล้วติดต่อ ไปยังผู้ผลิตเพื่อขอคำยืนยันว่าจะสามารถผลิตและจัดส่งให้ทันหรือไม่ แต่แล้วก็แทบจะไม่เคยมีคำยืนยันส่งกลับมาแจ้งกับฝ่ายจัดซื้อว่าไม่สามารถผลิตให้ได้ทันเนื่องจาก ผู้ผลิต ออกกึ่งขายของ และเมื่อถึงระยะเวลาส่งมอบกลับเพิ่งมาแจ้งก่อนเวลาแก่ช่วงสั้น ๆ ว่า ผลิตให้ไม่ทันทำให้เกิดการหยุดของสายการผลิต ถ้าฝ่ายจัดซื้อมีการเช็คข้อมูลและได้รับการยืนยันที่แน่นอนกับทาง ผู้ผลิต ว่าสามารถผลิตให้ทันช่วงระยะเวลา หรือไม่ทัน ตั้งแต่เนิ่น ๆ ฝ่ายวางแผนการผลิตจะได้ทำการแจ้ง ไปยังฝ่ายการตลาด เพื่อให้ตัด คำสั่งซื้อ นั้นออกไป

1.2 ระบบการรับ-ส่งคำสั่งซื้อภายในบริษัทกรณีศึกษา มีขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน คือ เมื่อฝ่ายการตลาดทำการส่งยอดคำสั่งซื้อภายในประเทศไปยังบริษัทแม่ เพื่อทำการรวบรวมยอดคำสั่งซื้อทั่วโลก หลังจากนั้นบริษัทแม่จะส่งยอดคำสั่งซื้อรวมมาที่ฝ่ายการตลาดเพื่อทำการตัดสินใจ พิจารณายอดคำสั่งซื้อของเดือนนั้น ๆ เป็นเวลาหลายวัน หลังจากพิจารณาเรียบร้อยแล้ว ฝ่ายการตลาดจะทำการบันทึกข้อมูลยอดคำสั่งซื้อลงไปในระบบเพื่อให้ฝ่ายวางแผนการผลิตนำไปใช้ต่อไปจากระบบดังกล่าวทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนแล้วยังเกิดปัญหาการรับยอดคำสั่งซื้อโดยไม่คำนึงถึงกำลังการผลิต และกว่าที่ข้อมูลปริมาณยอดคำสั่งซื้อจะถูกบันทึกลงในระบบต้องรอการตัดสินใจ และพิจารณาจากฝ่ายการตลาดก่อน

1.3 การเปลี่ยนแปลงการผลิตกะทันหันภายในเดือนที่ผลิตจากการร้องขอให้เลื่อนสินค้าที่ต้องการขึ้นมาผลิตให้เร็วขึ้นหรือเลื่อนให้ช้าออกไปจากลูกค้า และเกิดจากปัญหาการ

หยุดของสายการผลิตเพื่อรอวัตถุดิบจากเหตุผล 2 ประการคือ การขาดแคลนวัตถุดิบในสินค้ารุ่นที่กำลังผลิตอยู่ หรือ ปัญหาด้านคุณภาพของวัตถุดิบ เช่นกำลังผลิตอยู่พบของเสียจึงต้องหยุดสายการผลิตเพื่อรอการตัดสินใจ และรอวัตถุดิบล็อตใหม่ จากปัญหาดังกล่าวทั้ง 2 ประการทำให้ฝ่ายวางแผนการผลิตต้องมีการจัดประชุมกับฝ่ายจัดซื้อเพื่อเลือกสินค้ารุ่นที่มีวัตถุดิบพร้อมผลิตขึ้นมาผลิตก่อนเพื่อให้ไม่เกิดเวลาสูญเปล่า

2. ปัจจัยภายนอก คือจากผู้ผลิต

สำหรับปัจจัยภายนอกนี้ทางผู้วิจัยขอทำการแยกออกเป็น 2 ส่วนหลัก ๆ ดังนี้คือ

2.1 ปัญหาการขนส่ง

2.1.1 จำนวนรถ และคนขับรถมีไม่เพียงพอ เนื่องจาก ผู้ผลิต แต่ละรายมีลูกค้าเป็นจำนวนมาก แต่ไม่ยอมเพิ่มฝูงรถ (Fleet) ให้เพียงพอกับความต้องการใช้ เนื่องจากจะมุ่งลดต้นทุนด้านการขนส่งอย่างเดียว

2.1.2 การขาดงานของพนักงานขับรถ

2.1.3 ผู้จัดการวางแผนการขนส่ง ได้ทำการวางแผนการขนส่งไม่ดีพอเนื่องจากมีลูกค้าหลายราย

2.1.4 มีการวางแผนใช้เส้นทางการขนส่งไม่ดีเท่าที่ควร

2.1.5 ผู้ผลิตทำการบรรทุกวัตถุดิบของลูกค้ารายอื่นขึ้นมาบนรถที่กำลังจะส่งให้บริษัทกรณีศึกษาด้วยเพื่อทำการขนส่งให้ลูกค้ารายอื่นก่อนแล้วจึงมาส่งที่ให้บริษัทกรณีศึกษาที่อยู่ในเส้นทางเดียวกัน โดยปัญหานี้เกิดจากการมุ่งลดต้นทุนการขนส่ง และความมั่งคั่งของผู้ผลิต

2.1.6 ไม่มีกรควบคุมเวลาที่ออกจากผู้ผลิต เวลาที่ถึงบริษัทกรณีศึกษา และเวลาที่ใช้ในการตรวจคุณภาพ เวลาที่ใช้ในการขนถ่ายวัตถุดิบลง รวมทั้งเวลาที่กลับออกไปจากบริษัทกรณีศึกษาอย่างเข้มงวด

2.1.7 ผู้ผลิต ไม่มีการวางแผนเตรียมรับมือกับสภาพอากาศที่ไม่แน่นอนทำให้การขนถ่ายวัตถุดิบ และ การขนส่งล่าช้าจากผู้ผลิต

2.1.8 ข้อจำกัดในการขนส่งเช่น ในกรุงเทพมหานคร หรือบริเวณรอบนอกที่เป็นทางด่วน หรือทางพิเศษ ได้มีการกำหนดเวลา และขนาดของรถในการใช้เส้นทาง

2.2 ปัญหาการผลิต

จากปัญหาการผลิตทางผู้วิจัยจะขอจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้

2.2.1 กำลังการผลิตไม่เพียงพอ (Over Capacity)

ยอดคำสั่งผลิตวัตถุดิบจากบริษัทกรณีศึกษามากเกินกว่าเดือนปกติ เนื่องจากความต้องการที่ไม่แน่นอนของลูกค้าอยู่ในช่วงเทศกาลที่ผลิตลักษณะของบริษัทกรณีศึกษา และลูกค้าราย

อื่น ๆ ของ ผู้ผลิต ขาดซี เช่นช่วงปีใหม่ หรือ ช่วงโบนัสออก จึงทำให้ทั้งบริษัทกรณีศึกษา และลูกค้ารายอื่นของ ผู้ผลิต มีปริมาณคำสั่งผลิตวัตถุดิบให้กับ ผู้ผลิต ที่มาก ทำให้เกิดปัญหาคำสั่งผลิตเกินจากความสามารถในการผลิต

2.2.2 เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต เสี่ยง หรือเสื่อมสภาพตามการเวลา

2.2.3 ปัญหาปริมาณวัตถุดิบที่นำเข้ามากับปริมาณความต้องการใช้ไม่ตรงกัน

ซึ่งจากปัญหานี้ ถ้าปริมาณวัตถุดิบที่เข้ามามีมากกว่าปริมาณที่ต้องการใช้เพียง

เล็กน้อยก็ดีไป แต่ปัญหาที่พบในปัจจุบันจะกลายเป็นว่า ปริมาณวัตถุดิบที่เข้ามาน้อย หรือไม่ครบตามจำนวนที่เจ้าหน้าที่จัดซื้อทำการส่งยอดคำสั่งซื้อวัตถุดิบ (PO) และใบแจ้งความต้องการวัตถุดิบไป ซึ่งวัตถุดิบที่ส่งเข้ามาในแต่ละครั้ง ผู้ผลิต จะต้องทำการส่งใบเสร็จ (Invoice) คิดมากับวัตถุดิบด้วย เนื่องจากต้องทำการบันทึกยอดวัตถุดิบที่เข้ามาลงไปในระบบ ซึ่งส่วนงานนี้จะกระทำโดยแผนกตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ ซึ่งปัญหาในปัจจุบันใบเสร็จ (Invoice) ที่ ผู้ผลิต ส่งมามีจำนวนของวัตถุดิบแต่ละชนิดตรงกับยอดคำสั่งซื้อวัตถุดิบ (PO) และ ใบแจ้งความต้องการวัตถุดิบของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ แต่วัตถุดิบที่เข้ามากลับมีจำนวนน้อยกว่าความต้องการใช้ จึงมีผลทำให้สายการผลิตต้องหยุด เมื่อมีการผลิตไปเรื่อย ๆ แล้ววัตถุดิบไม่เพียงพอ เนื่องจากขาดอยู่ในจำนวนที่ไม่มากเท่าไร ปัญหาเกิดจากความละเอียด รีบร้อน ขาดความรอบของ ผู้ผลิต เอง

3. ปัจจัยด้านการสื่อสารระหว่างบริษัทกรณีศึกษากับผู้ผลิต

นอกจากปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกที่ได้กล่าวไปแล้วยังมีปัจจัยที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารระหว่างองค์กรซึ่งจะส่งผลกระทบต่อให้การขนส่งล่าช้า คือเรื่องปัญหาในการติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัทกรณีศึกษากับ ผู้ผลิต ดังนี้

ในปัจจุบันทางบริษัทกรณีศึกษาได้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information System) ที่มีประสิทธิภาพพอสมควร เรียกว่าระบบ GSC ซึ่งเป็นระบบฐานข้อมูลที่มีการเชื่อมต่อกับ Web Site ของบริษัทกรณีศึกษา ซึ่งความสามารถของระบบ GSC มีมากมายแต่หลัก ๆ ที่ใช้ระหว่างบริษัทกรณีศึกษากับ ผู้ผลิต ก็จะเป็นการที่ ผู้ผลิต สามารถเข้ามาดูแผนการผลิตแบบรายเดือน และแบบรายวันจากระบบนี้ได้ และใช้ในการส่งข้อมูลระหว่างกัน โดยผ่าน E-Mail ที่มีความจุถึง 200MB ฯลฯ ในปัจจุบันทางบริษัทกรณีศึกษาได้กำลังประสบกับปัญหาคือผู้ใช้ไม่เห็นความสำคัญของระบบ และไม่ใช้ประโยชน์ของระบบเพื่อช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น ดังนี้

3.1 จากเจ้าหน้าที่จัดซื้อ (Purchasing Staff)

ปัจจุบันเจ้าหน้าที่จัดซื้อบางคนได้มีอายุการทำงานนาน(ส่วนน้อย) และยังมีติดกับการทำงานแบบเดิม ไม่ยอมรับที่จะเรียนรู้ระบบการทำงานแบบใหม่ เช่นยังใช้เครื่องโทรสาร(Fax)

ในการส่งใบแจ้งความต้องการวัตถุดิบ หรือเอกสารที่เกี่ยวข้องไปยัง ผู้ผลิต และไม่ค่อยจะใช้ระบบในการติดต่อสื่อสารกับ ผู้ผลิต

ปัจจุบันเจ้าหน้าที่จัดซื้อเกือบทุกคนใช้ระบบ แต่ไม่ได้ใช้ความสามารถ ลูกเล่น และเทคนิค ต่าง ๆ จากระบบอย่างเต็มที่

3.2 จาก ผู้ผลิต

ในปัจจุบัน ผู้ผลิต ไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการใช้ระบบ และทำให้เป็นรูปแบบเดียวกัน ปัจจุบันบริษัทกรณีศึกษาพยายามผลักดัน ให้แต่ละ ผู้ผลิต มีความสนใจและ พยายามบังคับให้ แต่ละผู้ผลิต ได้มีระบบ GSC ใช้ดังเช่นบริษัทกรณีศึกษาเพื่อการติดต่อที่รวดเร็วและง่ายขึ้น โดยในปัจจุบันทางบริษัทกรณีศึกษาได้นำระบบ GSC ไปติดตั้งให้เกือบทุก ผู้ผลิต แต่ผลที่ได้รับคือ ผู้ผลิต ไม่ค่อยใช้ระบบที่เราติดตั้งให้ในการสื่อสารระหว่างกัน

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยพบว่าปัญหาจากการสื่อสารที่พบอยู่เป็นประจำคือ ปัญหาความเข้าใจผิดระหว่างเจ้าหน้าที่จัดซื้อ กับ ผู้ผลิต ในเรื่องของตัวเลขปริมาณความต้องการวัตถุดิบในแต่ละวันดังนี้

เจ้าหน้าที่จัดซื้อบางคนที่ไม่ได้ส่งใบแจ้งความต้องการวัตถุดิบซึ่งเป็น Excel File ในรูปแบบของ E-Mail แต่ยังใช้การส่ง โดยเครื่องโทรสารเช่นเดิม จะทำให้เกิดปัญหาความไม่ชัดเจนของตัวเลขอยู่บ่อย ๆ แล้วยังละเลยต่อการ ใช้โทรศัพท์เพื่อทำการยืนยันจำนวนวัตถุดิบกับ ผู้ผลิต อีกด้วยจึงทำให้ ผู้ผลิต มองเห็นตัวเลขแล้วเข้าใจ ไปอีกอย่างหนึ่ง จึงเกิดปัญหา ผู้ผลิต ทำการผลิต วัตถุดิบ และจัดส่งตามจำนวนที่ ผู้ผลิตเข้าใจ

เจ้าหน้าที่จัดซื้อบางคนที่ได้ใช้ระบบ GSC ในการส่งใบแจ้งความต้องการวัตถุดิบที่เป็น Excel File ไปให้ ผู้ผลิต แต่ก็ยังเกิดความผิดพลาดในเรื่องของตัวเลขความต้องการวัตถุดิบได้เช่นกัน แต่นาน ๆ ครั้ง คือในบางครั้งเจ้าหน้าที่จัดซื้อทำการบันทึกตัวเลขความต้องการวัตถุดิบที่ผิดพลาด เนื่องจากการทำงานที่รีบเร่งและปัญหาการทำงานในเวลา ๆ นั้น

จากปัญหาของการสื่อสารดังกล่าวข้างต้น ทั้งเรื่องของความเร็ว และความถูกต้องของข้อมูลส่งผลทำให้ การขนส่งวัตถุดิบเกิดความล่าช้า เช่น ผู้ผลิต ได้ส่งวัตถุดิบมาในจำนวนที่ไม่ถูกต้องซึ่งเกิดจากปัญหาการสื่อสาร กว่าทางบริษัทจะรู้ว่าวัตถุดิบมาไม่ครบตามจำนวนก็ใกล้ถึงเวลาที่จะใช้ในสายการผลิตเสียแล้ว ผู้ผลิต จึงต้องทำการจัดรถด่วนเพิ่มเพื่อทำการส่งวัตถุดิบส่วนที่ยังขาดอยู่ ขนถ่ายขึ้นรถแล้วนำมาส่งให้เร็วที่สุด อาจจะทันต่อความต้องการของสายการผลิตบ้าง ไม่ทันบ้าง

การเสนอกลยุทธ์ที่เหมาะสม

เนื่องจากในปัจจุบันปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการหยุดสายการผลิตเพื่อรอวัตถุดิบจะเป็นเรื่องของปัจจัยภายนอกคือผู้ผลิต โดยเฉพาะปัญหาการขนส่งเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็จะมีปัจจัยอื่นด้วย เช่น ผู้ผลิตทำการผลิตวัตถุดิบให้ไม่ทันจึงทำให้การขนส่งล่าช้า นั้นมีน้อยครั้ง หรือเกิดจากปัจจัยภายในบริษัทกรณีศึกษาเอง ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงจะเสนอกลยุทธ์ และแนวทางการแก้ปัญหา สำหรับปัจจัยภายนอกคือผู้ผลิตก่อนแล้วจึงจะเสนอกลยุทธ์ และแนวทางการแก้ไขสำหรับปัจจัยภายในบริษัทกรณีศึกษาตามลำดับ หลังจากนั้นจึงทำการเสนอแนวทางการแก้ไขสำหรับปัจจัยการสื่อสารระหว่างองค์กรในตอนท้ายของบท

กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายนอกบริษัทกรณีศึกษามีดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 บริษัทกรณีศึกษาทำการขนส่งวัตถุดิบเอง

กลยุทธ์ที่ 2 บริษัทกรณีศึกษาทำการจ้างผู้รับจ้างขนส่ง (3PL) เพื่อขนส่งแทนผู้ผลิต

กลยุทธ์ที่ 3 บริษัทกรณีศึกษาทำการขนส่งเองหรือจ้างผู้รับจ้างขนส่งเฉพาะกรณีฉุกเฉิน

กลยุทธ์ที่ 4 บริษัทกรณีศึกษาทำการคัดเลือกผู้ผลิตที่มีปัญหาเรื่องการขนส่งมากเพื่อ

ยกเลิกสัญญา หลังจากนั้นทำการสรรหาผู้ผลิตรายใหม่

กลยุทธ์ที่ 5 ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อจำกัด และข้อบกพร่องของผู้ผลิตที่มีปัญหาเรื่องการขนส่ง

กลยุทธ์ที่ 1

บริษัทกรณีศึกษา ทำการขนส่งเอง โดยการไปรับวัตถุดิบจากผู้ผลิตเองโดยการใช้รถของตนเองที่มีอยู่และต้องซื้อ หรือ เช่ารถเพิ่มอีกเป็นจำนวนมาก จากกลยุทธ์นี้ทาง ผู้ผลิต ต้องลดราคาวัตถุดิบทุกรายการลงให้ทางบริษัทกรณีศึกษา เนื่องจากไม่ต้องมีต้นทุนการขนส่ง (ทางผู้วิจัยไม่สามารถนำข้อมูลราคาของวัตถุดิบออกมานำเสนอได้เนื่องจากเป็นความลับของทางบริษัทกรณีศึกษาจึงไม่สามารถนำมาทำการเปรียบเทียบระหว่างราคาวัตถุดิบทั้งหมดที่ลดลงกับต้นทุนการขนส่งที่เพิ่มขึ้นมาได้)

สำหรับกลยุทธ์นี้จะต้องใช้เงินลงทุนสูงมากในช่วงแรกเนื่องจากในขณะนี้ทาง บริษัทกรณีศึกษา ไม่มีรถที่ใช้ในการขนส่งเป็นของตนเองเลย มีแค่เพียงรถตู้ 10 คัน และรถยนต์นั่งส่วนบุคคลที่เอาไว้รับส่งผู้บริหารอีก 15 คัน จึงต้องทำการซื้อหรือเช่ารถเพิ่มเพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพการขนส่ง ดังนั้นบริษัทกรณีศึกษาจะต้องทราบถึงจำนวนของผู้ผลิตภายในประเทศทั้งหมด ซึ่งในปัจจุบันมีทั้งหมด 67 ผู้ผลิต แต่ละแต่ละ ผู้ผลิต ต้องใช้รถประมาณกี่คัน และประเภทไหนบ้างที่ใช้จัดส่งให้บริษัทกรณีศึกษา โดยข้อมูลดังกล่าวต้องสอดคล้องกับปริมาณวัตถุดิบต่อเดือนที่แต่ละ

ผู้ผลิต ต้องทำการผลิต และที่สำคัญคือขนาดของวัตถุดิบของแต่ละ ผู้ผลิต เพื่อระบุขนาดของรถที่ใช้ในการจัดส่ง เช่นรถกระบะ 4 ล้อ รถ 6 ล้อเล็ก รถ 6 ล้อใหญ่ และรถ 10 ล้อ

จากการเก็บข้อมูลจำนวน และประเภทรถส่งวัตถุดิบที่ใช้ทั้งหมดจาก 67 ผู้ผลิต จึงได้ข้อมูลมาดังตารางข้างล่าง

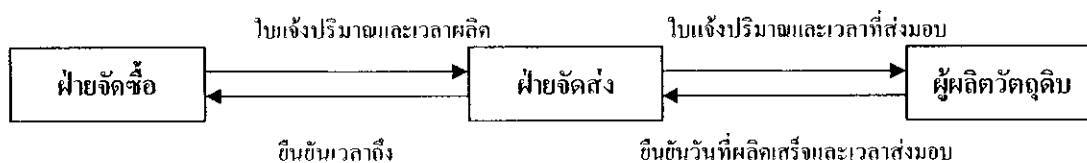
ตาราง ที่ 4-2 แสดงถึงปริมาณและประเภทรถทั้งหมดที่ใช้ในการจัดส่งทั้งหมดของผู้ผลิต

ประเภทรถ	จำนวน (คัน)
รถกระบะ 4 ล้อเล็ก	75
รถ 6 ล้อเล็ก	60
รถ 6 ล้อใหญ่	70
รถ 10 ล้อ	75

ปัจจัยสำหรับการตัดสินใจขนส่งเองของบริษัทกรณีศึกษามีดังต่อไปนี้

1. ปริมาณวัตถุดิบ
2. จำนวนของผู้ผลิตวัตถุดิบ
3. สนับสนุนการผลิต
4. ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าถ้าทางบริษัทกรณีศึกษาต้องการซื้อ หรือเช่ารถมาเพื่อทำการขนส่งเองทั้งหมดเป็นจำนวนมาก โดยมีปริมาณที่ใกล้เคียงกับข้อมูลดังตารางที่ 4-2 จากกลยุทธ์นี้จะต้องใช้งบลงทุนมหาศาล แต่ในระยะยาวเมื่อคืนทุนแล้วจะถือว่าคุ้มมากเนื่องจากการขนส่งเองจะทำให้มีต้นทุนต่ำ สำหรับกลยุทธ์นี้บริษัทกรณีศึกษาจะต้องทำการวางแผนควบคุมฝูงรถ (Fleet) ขนาดใหญ่มากเช่นนี้ให้มีประสิทธิภาพและจากกลยุทธ์นี้บริษัทกรณีศึกษาต้องมีการเพิ่มส่วนงานเพื่อปฏิบัติการตามกลยุทธ์คือส่วนงานจัดส่งซึ่งทำการจัดตั้งขึ้นมาใหม่เพื่อทำหน้าที่นำวัตถุดิบจากผู้ผลิตมายังบริษัทกรณีศึกษาโดยไม่เกี่ยวกับส่วนงานจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปที่มีอยู่เดิม ดังนี้



ภาพที่ 4-3 แสดงถึงส่วนงานจัดส่งที่เพิ่มขึ้นจากการที่บริษัทกรณีศึกษาขนส่งวัตถุดิบเอง

จากภาพจะเห็นว่าถ้าบริษัทกรณีศึกษาจะทำการขนส่งวัตถุดิบเองจะต้องเพิ่มส่วนงานควบคุมการขนส่งวัตถุดิบขึ้นมาให้อยู่ในช่วงต้นน้ำคืออยู่ระหว่างฝ่ายจัดซื้อกับผู้ผลิตวัตถุดิบ เหตุผลที่ทางผู้วิจัยไม่ให้ส่วนงานควบคุมการขนส่งวัตถุดิบที่อยู่ปลายน้ำ หรือส่วนกระจายสินค้าสำเร็จรูปเป็นผู้จัดการขนส่ง เนื่องจากต้องการแบ่งส่วนงานและหน้าที่งานให้ชัดเจน โดยต้องการที่จะแบ่งเป็นวัตถุดิบขาเข้า และสินค้าสำเร็จรูปขาออก อีกทั้งยังต้องการใช้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในงานนั้น ๆ เช่น ส่วนงานสินค้าสำเร็จรูปขาออกก็จะต้องมีความเชี่ยวชาญในการวางแผนการกระจายสินค้าออกและต้องมีการติดต่อประสานงานกับฝ่ายผลิตกับฝ่ายคลังสินค้าเป็นหลัก

ส่วนงานควบคุมการขนส่งวัตถุดิบขาเข้าซึ่งได้ตั้งขึ้นมาใหม่ต้องทำการสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในเรื่องการนำวัตถุดิบเข้ามาให้ทันต่อความต้องการผลิต อีกทั้งยังต้องมีความเชี่ยวชาญในการวางแผนการขนส่งทางบกอีกด้วย ทางผู้วิจัยเห็นว่าควรใช้พนักงานสำหรับส่วนงานนี้ 4 คน คือพนักงานธรรมดา 3 คน และพนักงานระดับหัวหน้างาน 1 คน ส่วนงานนี้จะทำงานขึ้นตรงกับฝ่ายจัดซื้อ โดยส่วนงานนี้ต้องมีการทำงานร่วมกันกับฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งต้องทำการติดต่อกับผู้ผลิตโดยตรงดังนี้

1. รับแผนความต้องการวัตถุดิบ ที่มีทั้งจำนวน และวัน เวลาที่ผลิต จากฝ่ายจัดซื้อ หลังจากนั้นทำการกำหนดวัน และเวลาส่งมอบเพื่อส่งให้ผู้ผลิตวัตถุดิบ
2. รับแผนการผลิตจากผู้ผลิตวัตถุดิบ ที่มีการกำหนดวันผลิตเสร็จ
3. ทำการวางแผนควบคุมการขนส่งวัตถุดิบเข้า

จากกลยุทธ์ที่ 1 นี้ทางบริษัทกรณีศึกษาอาจจะทำการขนส่งแทนผู้ผลิตทั้งหมด หรือทำการขนส่งแทนผู้ผลิตบางรายที่มีปัญหาในเรื่องการขนส่งหนักมาก ประมาณ 10 รายจากทั้งหมด โดยเลือกผู้ผลิตวัตถุดิบจากข้อมูลอัตราของการจัดส่งล่าช้าย้อนหลัง 6 เดือน

จากกลยุทธ์ที่ 1 มีข้อดี ข้อเสียดังนี้

ข้อดี

1. ลดความเสี่ยงของการหยุดสายการผลิตเพื่อรอวัตถุดิบจากผู้ผลิต
2. สามารถควบคุมจัดการ และวางแผนการขนส่งได้ง่าย เนื่องจากทำเองทั้งหมด

3. เมื่อเกิดปัญหาจะสามารถรับทราบข้อมูลปัญหาได้รวดเร็ว ทำให้เตรียมรับมือได้ทัน
4. ทำให้ราคาวัตถุดิบลดลง เนื่องจากผู้ผลิตไม่ต้องมีต้นทุนเรื่องการขนส่ง

ข้อเสีย

1. มีต้นทุนที่สูงมากในช่วงแรก ๆ ทั้งต้นทุนการซื้อ หรือเช่ารถ และค่าน้ำมันกับค่าบำรุงรักษา

2. แบนรับภาระความเสี่ยงมาไว้ที่ตัวบริษัทกรณีศึกษาเอง
3. เมื่อถึงเวลาเลิกงานต้องจัดพื้นที่สำหรับจอดรถจำนวนมาก
4. ควบคุมปัญหาได้ยากเนื่องจากฝูงรถ (Fleet) มีขนาดใหญ่มาก
5. ระบบการทำงานที่ซับซ้อนซึ่งเกิดจากการเพิ่มส่วนงานควบคุมการขนส่งวัตถุดิบ

กลยุทธ์ที่ 2

บริษัทกรณีศึกษาทำการว่าจ้างผู้รับจ้างขนส่ง (3PL) เพื่อทำการขนส่งให้แทน ผู้ผลิต โดยที่กลยุทธ์นี้ก็จะมีความเหมือนกับกลยุทธ์ที่ 1 ตรงที่ ผู้ผลิต ต้องลดราคาวัตถุดิบทั้งหมดให้กับทางบริษัท เนื่องจากไม่ต้องมีต้นทุนการขนส่ง

สำหรับกลยุทธ์นี้เป็นตัด หรือลดความเสี่ยงจากปัญหาการขนส่งล่าช้าของ ผู้ผลิต ออกไปได้เนื่องจาก ผู้ผลิต ไม่มีทรัพยากรเพียงพอที่จะสนับสนุนระบบการผลิตของบริษัท กรณีศึกษา จึงควรต้องพึ่งพาความเชี่ยวชาญในเรื่องการขนส่งของผู้ให้บริการขนส่ง (3PL) อีกทั้งยังมีทรัพยากรที่เพียงพอ เช่น ฝูงรถ (Fleet) และจำนวนพนักงานขับรถที่เพียงพอและมีความเชี่ยวชาญ อีกทั้งยังมีเครื่องมือ อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น GPS ซึ่งจะทำให้ผู้รับจ้างขนส่ง (3PL) และบริษัทกรณีศึกษาสามารถทราบได้ว่าตอนนี้รถคันที่ต้องการทราบข้อมูลอยู่ที่ไหนด้วยความเร็วเท่าไร ซึ่งทำให้พร้อมสำหรับการวางแผนรับมือกับปัญหาที่ทางบริษัทกรณีศึกษากำลังประสบอยู่ในขณะนี้คือ ระหว่างการหยุดสายการผลิตวัตถุดิบที่เกิดจากการขนส่งล่าช้า เมื่อเจ้าหน้าที่จัดซื้อของบริษัทกรณีศึกษาได้ทำการโทรศัพท์ถามถึงตำแหน่งในการเดินทางกับเจ้าหน้าที่จัดส่งของบริษัทผู้ผลิต หรือพนักงานขับรถของผู้ผลิตจะไม่ได้คำตอบที่แท้จริงว่าถึงไหนแล้ว แต่เมื่อมี GPS เข้ามาช่วยในการตรวจสอบตำแหน่งจึงทำให้ทางบริษัทกรณีศึกษาได้รับทราบข้อมูลที่แท้จริง เพื่อสามารถเตรียมวางแผนรับมือกับปัญหาได้

จากกลยุทธ์นี้ทางบริษัทกรณีศึกษาอาจจะทำการคัดเลือกผู้รับจ้างขนส่ง (3PL) เพื่อทำการขนส่งแทนผู้ผลิตทั้งหมด หรือเลือกเฉพาะ ผู้ผลิต ที่มีปัญหาเรื่องการจัดส่งหนักมาก ประมาณ 10 ผู้ผลิต ดังกลยุทธ์ที่ 1 โดยในการพิจารณาคัดเลือกผู้รับจ้างขนส่ง (3PL) ที่เหมาะสมมีดังนี้

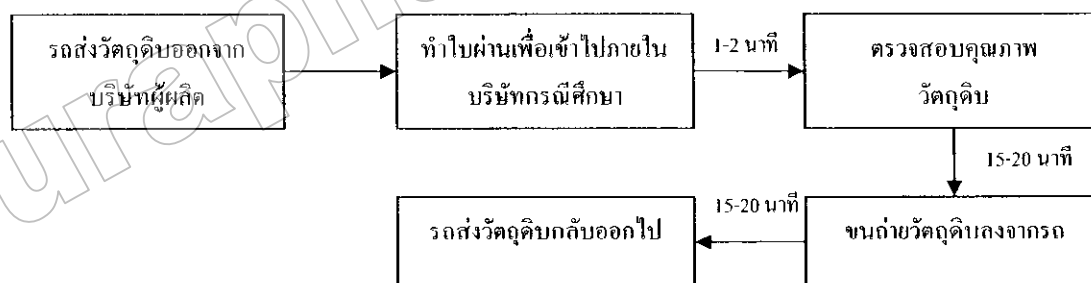
1. ค่าขนส่ง

2. เวลาขนส่ง (Transit Time)
3. ความน่าเชื่อถือ (Reliability)
4. ความสามารถในการบรรทุก (Capacity)
5. การเข้าถึงการบริการ (Accessibility)
6. ความถี่บริการ (Frequency)
7. ความปลอดภัย (Security)
8. ความมั่นคงของฐานะทางการเงินของผู้ประกอบการขนส่ง

สำหรับกลยุทธ์ที่ 2 นี้มีขั้นตอนการติดต่อประสานงานระหว่างบริษัทกรณิศศึกษา ผู้รับจ้างขนส่ง และผู้ผลิตดังนี้

1. ฝ่ายจัดซื้อทำการส่งยอดคำสั่งซื้อวัตถุดิบ (PO) ให้แก่ผู้ผลิต
2. ฝ่ายจัดซื้อทำการแจ้งปริมาณ และเวลาความต้องการวัตถุดิบให้กับผู้รับจ้างขนส่ง และผู้ผลิต
3. ผู้รับจ้างขนส่งทำการติดต่อกับผู้ผลิตเพื่อยืนยันปริมาณและเวลาส่งมอบ
4. ผู้รับจ้างขนส่งทำการยืนยันเวลาส่งมอบวัตถุดิบกับฝ่ายจัดซื้อ

นอกจากผู้รับจ้างขนส่งจะมีความเชี่ยวชาญในการจัดตาราง และเส้นทางในการขนส่งแล้วต้องทราบถึงเวลาทั้งหมด ตั้งแต่รถขนส่งวัตถุดิบมาถึง และอยู่ในทุกขั้นตอนของบริษัท จนกระทั่งกลับออกไปเพื่อการวางแผนที่มีประสิทธิภาพดังนี้



ภาพที่ 4-4 แสดงเวลาที่รถขนส่งวัตถุดิบใช้ในแต่ละขั้นตอนของบริษัทกรณิศศึกษา

Delivery Schedule					
Case study company					
From: Mr.Akarat Tel: 081-7822980					
ATTN: Mr.Kawat Tel: 087-0267510					
Delivery Date: xx/xx/xx					
Issued Date : xx/xx/xx					
Part No. (ชนิดวัสดุคืบ)	Quantity				
	7.45	10.30	14.00	16.30	19.00
3Y400AB	200	-	200	-	400
3Y400AC	-	300	-	200	-
3Y400AD	300	1000	-	-	500
3Y400AE	-	400	-	-	300
3Y400AF	-	400	-	300	-
3Y400AG	200	300	-	300	-
3Y400AH	-	-	200	-	600

ภาพที่ 4-5 ตัวอย่างใบแจ้งความต้องการของปริมาณวัสดุคืบและเวลาส่งมอบ

จากปัจจัยในการพิจารณาคัดเลือกผู้รับจ้างขนส่งดังกล่าว บริษัทกรณีศึกษาควรทำการสรรหาผู้รับจ้างขนส่งที่สามารถสนับสนุนระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีของบริษัทได้ดีที่สุด เพื่อช่วยลดต้นทุน และเพิ่มระดับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ต่อไป

ข้อดี

1. มีความเชี่ยวชาญ และเทคนิคในการขนส่ง พร้อมด้วยอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย (GPS) ทำให้สามารถติดตามตำแหน่งในการเดินทางของรถขนส่งวัสดุคืบได้
2. ลดภาระให้ผู้ผลิต มุ่งเน้นเรื่องผลิตให้ทันเวลาเพียงอย่างเดียว
3. ผลักภาระความเสี่ยงต่าง ๆ ไปไว้ที่ผู้รับจ้างขนส่ง

ข้อเสีย

1. เมื่อมีเหตุฉุกเฉินจะทำการควบคุมดูแลยาก
2. เกิดปัญหาของการติดต่อสื่อสาร ระหว่างบริษัทกรณีศึกษากับผู้รับจ้างขนส่ง (3PL)
3. มีต้นทุนค่าจ้างต่อเดือนสูง

กลยุทธ์ที่ 3

บริษัทกรณีศึกษา ทำการขนส่งเอง หรือทำการว่าจ้างผู้รับจ้างขนส่ง (3PL) สำหรับกรณี
ฉุกเฉิน

สำหรับกลยุทธ์นี้ ทางบริษัทกรณีศึกษาจะทำการขนส่งเอง หรือทำการจ้างผู้รับจ้างขนส่ง
(3PL) เฉพาะในกรณีฉุกเฉินที่เกิดขึ้นดังนี้

1. ผู้ผลิต มีรถส่งวัตถุดิบให้ไม่เพียงพอ หรือมีรถแต่ไม่สามารถจัดส่งให้ได้ มักจะเกิด
จากสาเหตุดังต่อไปนี้

การวางแผนการจัดส่ง และบริหารรถที่ขาดประสิทธิภาพ

ในบางครั้งมีรถแต่ไม่มีคนขับรถเนื่องจากการขาดงานของพนักงานขับรถ ผู้ผลิตจะ
ไม่สามารถหาพนักงานขับรถใหม่ได้ทันถ้าต้องมีการจัดส่งให้ลูกค้าตั้งแต่เช้าเช่น ให้ส่งวัตถุดิบถึง
บริษัทกรณีศึกษา 8.00 น.

2. ผู้ผลิต มีปัญหาเรื่องการผลิตให้ไม่ทันอันเนื่องมาจากการเพิ่มหรือลดยอดคำสั่งซื้อทำ
ให้แผนการผลิตมีการเปลี่ยนแปลง หรือ สาขการผลิตเกิดการขาดแคลนวัตถุดิบจาก ผู้ผลิตอื่น
แผนการผลิตจึงถูกเปลี่ยนแปลง และอาจเนื่องมาจากเครื่องจักรเสีย หรือชำรุดเมื่อทำการซ่อมแซม
เสร็จเรียบร้อยแล้วจึงต้องการ ไล่ผลิตให้เสร็จตามวันกำหนดส่ง ทำให้หลาย ๆ ครั้งเสร็จทันวันและเวลา
กำหนดส่งแต่อาจจะส่งในแต่ละรอบนั้น ๆ ได้ไม่ครบตามจำนวน เช่น กำหนดส่งวัตถุดิบชนิด A
จำนวน 1000 ชิ้น ภายใน 10.00 น. แต่ส่งได้ในเวลา 10.00 น. เพียง 500 ชิ้น จึงต้องมีการจัดส่ง
ต่อเนื่อง โดยใช้รถหลายคันวิ่งต่อกันในเวลาใกล้เคียงกัน เพื่อให้สาขการผลิตต้องหยุด ทำให้ทาง
บริษัทกรณีศึกษาจึงต้องทำการจัดเตรียมรถเพื่อช่วยผู้ผลิตในการขนส่งต่อเนื่องซึ่งจะใช้รถตู้ของ
บริษัทเอง หรือใช้บริการของผู้รับจ้างขนส่ง (3PL)

ปัจจุบันบริษัทผู้ผลิตจะมีการแจ้งถึงปัญหาทั้ง 2 ดังกล่าว ให้กับบริษัทกรณีศึกษาทราบถึง
สถานการณ์ในเวลากระชั้นชิดทำให้หลายครั้งไม่สามารถวางแผนรับมือได้ทัน ผู้วิจัยจึงเห็นว่าทาง
บริษัทกรณีศึกษาควรทำข้อตกลงกับผู้ผลิตในการกำหนดระยะเวลาในการแจ้งสถานการณ์ฉุกเฉิน
ให้แก่บริษัทกรณีศึกษาทราบดังนี้

ตารางที่ 4-3 แสดงถึงการกำหนดระยะเวลาในการแจ้งปัญหาแต่ละประเภท

สถานการณ์	ระยะเวลาแจ้ง
รถขนส่ง หรือพนักงานขับไม่เพียงพอ	ล่วงหน้า อย่างน้อย 4 ชั่วโมง
กำลังการผลิตไม่เพียงพอ	อย่างน้อย 3 วัน
เครื่องจักรเกิดการชำรุดเสียหาย	-
เครื่องจักรเสื่อมสภาพตามกาลเวลา	อย่างน้อย 2 อาทิตย์

จากกลยุทธ์ที่ 3 นี้ บริษัทกรณีศึกษาต้องทำการจัดหาข้อมูล และมีการตกลงกับผู้รับจ้างขนส่ง (3PL) ไว้แล้วว่าจะต้องทำการขนส่งให้เมื่อบริษัทกรณีศึกษามีการเรียกใช้บริการ และต้องทำการตกลงกันในเรื่องของการใช้จ่ายในการขนส่งแต่ละครั้งระหว่างบริษัทกรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิต และผู้รับจ้างขนส่งด้วยว่าค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นผู้ผลิตต้องเป็นผู้รับผิดชอบ

ข้อดี

1. มีความยืดหยุ่น และรวดเร็ว จากการขนส่งเองของผู้ผลิต อีกทั้งยังมีความเชี่ยวชาญกับทรัพยากรที่เทียบพร้อมจากผู้รับจ้างขนส่ง (3PL) เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน
2. ต้นทุนค่าขนส่งต่ำเนื่องจากทำการจ้างเป็นครั้ง ๆ
3. ผลักภาระความเสี่ยงในกรณีฉุกเฉินไปอยู่ที่ผู้รับจ้างขนส่ง (3PL)

ข้อเสีย

เกิดปัญหาผู้รับจ้างขนส่ง (3PL) หาดำเนินการที่ตั้งของบริษัทผู้ผลิตไม่พบ ในระยะแรก ๆ ทำให้เกิดความล่าช้าในการขนส่ง

กลยุทธ์ที่ 4

บริษัทกรณีศึกษาทำการวิเคราะห์ประเมินประสิทธิภาพของ ผู้ผลิต เพื่อเลือก ผู้ผลิต ที่มีปัญหาเรื่องการจัดส่งมาก ๆ ประมาณ 10 ราย เพื่อจะเปลี่ยนออกจากระบบแล้วทำการ สรรหาผู้ผลิต ใหม่เข้ามาในระบบ

ตารางที่ 4-4 แสดงถึงประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ผลิต จากจำนวนนาฬิกาที่สายการผลิตต้องหยุดรอ

ผู้ผลิต	จำนวนครั้งการจัดส่งล่าช้า (6 เดือน)	เวลาที่สายการผลิตหยุด (6 เดือน)
Dong Wa Jin	46	417
Saha Sin Chareon	28	395
Wanna Tech	31	372
PCH	25	351
Kloria	28	311
Shanghuort	21	286
Gaosu	23	238
Saha Kawa	18	187
Ceshin	24	158
Thai Wonder	13	143

สำหรับข้อมูลย้อนหลัง 6 เดือน ดังกล่าว ทำให้ทางบริษัทกรณีศึกษาพิจารณาได้ว่าควร
จะตัดสินใจเลือก ผู้ผลิต ไหนบ้างในการที่จะทำการยกเลิกสัญญา (ผู้ผลิตต่าง ๆ ของบริษัท
กรณีศึกษามีรูปแบบของการทำสัญญาทั้งหมดไม่ทำสัญญากับบริษัทกรณีศึกษา และแบบทำสัญญา
เป็นรายปี แต่ถ้า ผู้ผลิต ทำผิดสัญญา เช่นทำการขนส่งล่าช้าอยู่บ่อย ๆ โดยไม่มีการปรับปรุงพัฒนา
ทางบริษัทกรณีศึกษาก็อาจจะทำการยกเลิกสัญญาจ้างได้เลยเนื่องจาก ผู้ผลิต ทำผิดจากข้อสัญญา)
เมื่อทำการตัดสินใจยกเลิกสัญญาแล้ว จึงต้องทำการหา ผู้ผลิต รายใหม่เข้ามาในระบบ

สำหรับกลยุทธ์นี้บริษัทกรณีศึกษาควรพิจารณาเลือก ผู้ผลิต ใหม่จากปัจจัยดังนี้

1. การวิเคราะห์ด้านการเงิน (Financial Analysis)

บริษัทกรณีศึกษาควรพิจารณาถึงสถานะการเงินของผู้ผลิตเป็นเครื่องชี้ความมั่นคง
ความสามารถในการพัฒนา และวิเคราะห์ความสามารถการขยายกำลังการผลิต และการปรับปรุง
คุณภาพในอนาคต ผู้ผลิตที่มีฐานะทางการเงินที่เข้มแข็งแสดงถึงความสามารถในการจัดการ การ
จัดการที่มีประสิทธิภาพผู้ผลิตก็จะมีกำไร กำไรที่เกิดจากประสิทธิภาพเป็นกำไรที่ยั่งยืน ผู้ผลิตที่มี
กำไรเช่นนี้จะสามารถลงทุนเพิ่มในด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าได้

2. การวิเคราะห์ขีดความสามารถด้านคุณภาพ (Quality Analysis)

การตัดสินใจเลือก ผู้ผลิต บริษัทจะให้ความสำคัญกับคุณภาพของวัตถุดิบ จะพิจารณาทั้ง
ระยะสั้น และระยะยาว ในระยะสั้นจะวิเคราะห์กระบวนการผลิต และการควบคุมการผลิต การ

ควบคุมการผลิตจะพิจารณาวิธีการและระบบการควบคุมการผลิต สำหรับระยะยาวการวิเคราะห์จะพิจารณา การวิจัย และพัฒนา (R&D) คุณภาพวัตถุดิบเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพสินค้า วัตถุดิบที่มีคุณภาพเมื่อนำมาใช้ผลิตสินค้าก็จะทำให้สินค้ามีคุณภาพ คุณภาพสินค้าเป็นปัจจัยความได้เปรียบการแข่งขันที่สำคัญ

3. การวิเคราะห์กำลังการผลิต (Capacity Analysis)

เนื่องจากในปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการที่ไม่แน่นอน ถ้าในอนาคตบริษัทกรณีศึกษามียอดการผลิตที่เพิ่มมากขึ้นกว่าในปัจจุบัน ผู้ผลิต จะสามารถขยายกำลังการผลิตเพื่อสนับสนุนการผลิตของบริษัทกรณีศึกษาได้หรือไม่

4. การวิเคราะห์ภาวะความยืดหยุ่น (Flexibility Analysis)

ปัจจุบันแผนการผลิตของบริษัทกรณีศึกษามีการเปลี่ยนแปลงบ่อยจากความไม่แน่นอนของตลาด ผู้ผลิต จึงต้องมีความสามารถปรับตารางการผลิตตามความต้องการของบริษัทกรณีศึกษา

5. การวิเคราะห์สภาพโรงงาน (Plant Analysis)

สภาพโรงงานเป็นตัวบ่งชี้เบื้องต้นของประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการส่วนต่าง ๆ ได้ดี และความน่าเชื่อถือก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่น

6. การวิเคราะห์ขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Capability Analysis)

ในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทในการทำงานทุกอย่าง และที่สำคัญสามารถช่วยเป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัทกรณีศึกษา กับ ผู้ผลิต สิ่งที่ต้องพิจารณาก็คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้ผลิต สามารถทำการสนับสนุน และเชื่อมต่อกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทกรณีศึกษาได้หรือไม่

7. การวิเคราะห์ความสามารถการให้บริการ (Responsiveness Analysis)

ในปัจจุบัน ผู้ผลิต ต่างก็มีลูกค้าหลายราย บริษัทกรณีศึกษาจึงควรพิจารณาถึงความสามารถในการบริการว่าสามารถให้บริการ ได้ 100 เปอร์เซ็นต์หรือไม่ ซึ่งการให้บริการที่ดีจะต้อง ส่งถูกที่ ถูกเวลา ถูกสถานที่ และปริมาณที่ถูกต้อง อีกทั้งยังต้องดูถึงระยะทาง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก บริษัทกรณีศึกษาจะนำเข้าวัตถุดิบแบบมีประสิทธิภาพได้ต้องมีผู้ผลิตกระจายตัวอยู่รอบ ๆ และระยะทางที่ใกล้กันอีกด้วย

จากการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นทางบริษัทกรณีศึกษาอาจจะนำเทคนิคการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (AHP) เข้ามาช่วยในการตัดสินใจเลือกสรร ผู้ผลิต ที่เหมาะสมที่สุด เนื่องจากวิธี AHP เป็นวิธีที่ง่ายต่อการเข้าใจ และมีความน่าเชื่อถือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเลือก ผู้ผลิต ที่ดีที่สุด และจะต้องนำปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการคัดเลือก ผู้ผลิต ประมาณ 4 ปัจจัยเพื่อนำมากำหนด

เป็นปัจจัยในการพิจารณา โดยทางผู้วิจัยได้ทำการเลือกปัจจัยที่สำคัญที่สุดแล้วดังนี้

ด้านคุณภาพ

ด้านความสามารถในการผลิต

ด้านความสามารถในการให้บริการ (จัดส่ง)

ด้านราคา

ข้อดี

1. ตัดปัญหาการขนส่งล่าช้าที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งสำหรับผู้ผลิตรายเดิม
2. ได้ผู้ผลิตรายใหม่ที่ดีกว่าเดิมมาอยู่ในระบบ

ข้อเสีย

1. สำหรับช่วงแรกของผู้ผลิตรายใหม่อาจจะเกิดปัญหา ด้านการผลิต และการขนส่งอยู่บ้างในช่วงระยะหนึ่งซึ่งเป็นช่วงปรับตัว
2. เกิดปัญหาการทำสต็อกวัตถุดิบไม่พอสำหรับการย้ายผู้ผลิต เนื่องจากการย้ายผู้ผลิตแต่ละครั้ง ผู้ผลิตรายเดิมต้องมีการทำสต็อกวัตถุดิบไว้มากพอสมควร เพราะกว่าที่ผู้ผลิตรายใหม่จะสามารถทำการผลิตได้ก็ต้องมีกระบวนการเตรียมตัวมากมาย

กลยุทธ์ที่ 5

ทำการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องของผู้ผลิตให้ดีขึ้นในแต่ละส่วน โดยความร่วมมือระหว่างองค์กรดังนี้

1. ให้ ผู้ผลิต เพิ่มฝูงรถ (Fleet) และ จำนวนพนักงานขับรถให้เพียงพอ สำหรับหัวข้อนี้ทางผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจาก ผู้ผลิต ที่มีปัญหา จำนวน 10 ราย จึงทราบถึงปัญหาเรื่องรถที่ใช้ในการขนส่งไม่เพียงพอ และยังได้ข้อมูลจำนวนรถที่ผู้ผลิตแต่ละราย ต้องการเพิ่มอีกด้วยดังตารางที่ 4-5

ตารางที่ 4-5 แสดงข้อมูลความต้องการรถที่ใช้ในการขนส่งเพิ่มของแต่ละผู้ผลิต

ผู้ผลิต	กระบะ 4 ล้อ	6 ล้อ (เล็ก)	6 ล้อ (ใหญ่)	10 ล้อ
Dong Wa Jin	-	-	-	2
Saha Sin Chareon	-	-	1	1
Wanna Tech	-	1	1	-
PCI	2	1	-	-

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้ผลิต	กระบะ 4 ล้อ	6 ล้อ (เล็ก)	6 ล้อ (ใหญ่)	10 ล้อ
Kloria	2	-	-	-
Shanghuort	-	-	1	1
Gaosu	-	-	1	-
Saha Kawa	-	-	1	-
Ceshin	-	-	2	-
Thai Wonder	1	-	-	-

จากตารางดังกล่าวทางผู้วิจัยจึงเห็นว่าทางบริษัทกรณีศึกษาควรที่จะทำการเรียกผู้ผลิตแต่ละราย มาประชุมเพื่อพูดคุยกับทางบริษัทเพื่อทำการแจ้งให้ ผู้ผลิตแต่ละรายทราบว่าต้องทำการเพิ่มจำนวนรถ และพนักงานขับเท่าใดเพื่อให้สามารถจัดส่งให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. จัดเส้นทาง และตารางการจัดส่งใหม่ กับการใช้ประเภทรถให้เหมาะสมกับปริมาณวัตถุดิบที่จัดส่งในแต่ละครั้ง

2. สำหรับในส่วนนี้บริษัทกรณีศึกษาจะไม่สามารถเข้าไปทำการจัดตารางขนส่งหรือการวางแผนการใช้เส้นทางให้กับผู้ผลิตได้เนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้

2.1 สำหรับการจัดตารางขนส่ง

บริษัทผู้ผลิตมีลูกค้าหลายรายที่ต้องทำการขนส่งวัตถุดิบ ตลอดเวลาในแต่ละวัน ทางบริษัทกรณีศึกษาจึงไม่สามารถเข้าไปก้าวกำกับการจัดตารางขนส่งได้ เนื่องจากบริษัทผู้ผลิตจะไม่ให้บริษัทกรณีศึกษาทราบว่าตนเองมีลูกค้ากี่ราย และเป็นใครบ้าง

2.2 สำหรับการจัดเส้นทางขนส่ง

สำหรับเรื่องของการจัดเส้นทางขนส่งนี้บริษัทกรณีศึกษาคงจะเข้าไปทำการปรับปรุงได้ยากเนื่องจากในเรื่องของการจัดเส้นทางขนส่งนี้บริษัทผู้ผลิตต่าง ๆ ล้วนแต่มีนโยบายที่จะทำให้อัตนทุนค่าขนส่งต่ำที่สุดอยู่แล้ว ดังนั้นจึงได้ใช้เส้นทางที่สั้นที่สุดในการขนส่งอยู่แล้ว อีกทั้งในการขนส่งแต่ละครั้งผู้ผลิตจะมีการนำวัตถุดิบของลูกค้ารายอื่นติดพ่วงมากับรถส่งวัตถุดิบที่มายังบริษัทกรณีศึกษา เนื่องจากความสามารถในการบรรทุกยังเหลือ อีกทั้งผู้ผลิตเองก็ต้องพยายามลดต้นทุนค่าขนส่ง ยิ่งในปัจจุบันเมื่อบริษัทกรณีศึกษาได้ปรับเปลี่ยนจากระบบการผลิตแบบเดิมมาเป็นระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี ปริมาณวัตถุดิบที่ส่งมาแต่ละครั้งเพียงแค่พอดีกับ

ความต้องใช้ในขณะนั้น จึงยังมีพื้นที่ว่างในการบรรทุกทำให้ผู้ผลิตยังทำการพ่วงวัตถุดิบของลูกค้ารายอื่นบ่อย ๆ

วัตถุประสงค์ของการจัดตาราง และการจัดเส้นทางการขนส่งผู้ผลิตมีดังนี้

- ระยะทางที่สั้นที่สุด
- ระยะเวลาที่น้อยที่สุด
- สามารถจัดความล่าช้าได้
- สามารถตอบสนองสนองต่อระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีของบริษัทรถนิศึกษา

แต่ในความเป็นจริงผู้ผลิตไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากมีลูกค้าเป็นจำนวนมาก จึงทำให้เกิดต้นทุนที่ควบคุมได้ยาก ผนวกกับสภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน

1. มีการควบคุมเวลาเวลาของการขนส่งแต่ละครั้งให้อยู่ในเวลาที่กำหนดโดยใช้ระบบบัตรควบคุมเวลา (Card System)

จากปัญหาการจัดตารางและเส้นทางการขนส่งซึ่งทางบริษัทรถนิศึกษาไม่สามารถเข้าไปปรับปรุงแก้ไขควบคุมผู้ผลิตได้ จึงได้เสนอระบบบัตรควบคุมเวลาการขนส่ง (Card System) เพื่อช่วยให้เวลาในการขนส่งมีความแน่นอนตรวจสอบได้มากขึ้นและเนื่องจากทางบริษัทรถนิศึกษาพบว่าบางครั้งปัญหาการจัดส่งล่าช้า จะมีสาเหตุมาจากพฤติกรรมของพนักงานขับรถ และพนักงานยกของที่นั่งมากับรถ ดังนี้

- มีการหยุดพักที่ปั้มน้ำมันเพื่อเติมน้ำมัน และมีการแวะซื้อของ หรือ นั่งพักผ่อน
- มีการหยุดกินข้าวระหว่างทาง
- มีการหยุดทำธุระส่วนตัวระหว่างทาง
- กรรขับแบบเรื่อย ๆ ไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการขนส่งที่ไม่ทัน
- พนักงานขับรถ และพนักงานยกของมีการสู้งานในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ในกระบวนการส่งของให้บริษัทอื่นที่ทำการส่งให้ก่อนมาที่บริษัทรถนิศึกษาซึ่งอยู่ในเส้นทางเดียวกัน จึงทำให้มาถึงบริษัทรถนิศึกษาล่าช้า

จากปัญหาดังกล่าวจึงต้องทำการออกแบบบัตรเพื่อควบคุมเวลาเป็นช่วง ๆ ดังนี้

- เวลาที่ รถของผู้ผลิตออกจากบริษัทตนเอง
- เวลาที่ รถผู้ผลิตมาถึงบริษัทรถนิศึกษาและเริ่มทำการตรวจคุณภาพวัตถุดิบ
- เวลาที่ รถผู้ผลิตทำการตรวจสอบคุณภาพเรียบร้อยแล้ว
- เวลาที่ รถผู้ผลิต เริ่มทำการขนถ่ายวัตถุดิบลงจากรถ
- เวลาที่ รถผู้ผลิต ลงของเสร็จเรียบร้อยแล้ว และออกจากบริษัท
- เวลาที่ รถผู้ผลิตกลับออกจ ากบริษัทรถนิศึกษา

- เวลาที่รอดผู้ผลิตกลับถึงบริษัทผู้ผลิต

ใบตรวจเช็คเวลาการส่งของ		
ชื่อบริษัท _____		
วันที่ _____ เลขที่บิล _____		
หมายเลขรถ _____		
ประตูของ	1	2
	3	4
	5	6
	7	อื่นๆ
	เวลา	ผู้ส่งเวลา
ออกจากบริษัทผู้ผลิต		เจ้าหน้าที่จัดส่ง:
IQC เริ่มตรวจ		IQC:
ประทับตรา IQC		IQC:
เริ่มลงของ		สโตร์:
ลงของเสร็จและออกจากบริษัท		เจ้าหน้าที่จัดส่งชื่อ:
กลับถึงบริษัทผู้ผลิต		เจ้าหน้าที่จัดส่ง:
<ul style="list-style-type: none"> • ให้บริษัทผู้ผลิตแนบมากับบิลส่งของทุกครั้ง 		

ภาพที่ 4-6 ตัวอย่างบัตรควบคุมเวลาการขนส่งวัตถุดิบ

จากภาพที่ 4-6 ผู้วิจัยขออธิบายความหมายของคำเรียกเฉพาะเพื่อให้เป็นที่เข้าใจต่อไป

ดังนี้

1. IQC คือ แผนกตรวจสอบคุณภาพและทำรับวัตถุดิบของบริษัทกรณีศึกษา
2. สโตร์ คือ เจ้าหน้าที่รับวัตถุดิบเข้าไปยังพื้นที่จัดวางเพื่อเตรียมป้อนเข้าสู่สายการผลิต
3. โดยวัตถุประสงค์ของระบบบัตรควบคุมเวลาดังภาพที่ 4-6 นี้คือ เพื่อให้ทางบริษัท

กรณีศึกษาสามารถควบคุม และตรวจสอบเวลาในการขนส่งแต่ละครั้งได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. มีการวางแผนรับมือล่วงหน้าสำหรับปัญหาสภาพภูมิอากาศ

เนื่องจากในปัจจุบันทางบริษัทกรณีศึกษา ได้พบว่าเมื่อเกิดฝนตก ผู้ผลิต ไม่สามารถทำการจัดวัตถุดิบขึ้นรถได้ เนื่องจากในบริเวณพื้นที่ขนถ่ายวัตถุดิบขึ้นรถของผู้ผลิตหลายรายเป็นพื้นที่โล่งไม่มีหลังคาถ้าทำการขนถ่ายจะทำให้วัตถุดิบเกิดความเสียหาย ทำให้การขนส่งยิ่งล่าช้าเข้าไปอีก การแก้ปัญหาคือ แต่ละ ผู้ผลิต ต้องทำการปรับปรุงแก้ไขให้บริเวณพื้นที่ขนถ่ายของมีหลังคา

สำหรับกันฝนได้ และ ผู้ผลิต ยังต้องมีการดูถึงสภาพอากาศด้วย ถ้าเห็นว่าฝนใกล้จะตกแล้วควรที่จะรีบทำการขนถ่ายของขึ้นรถแล้วออกก่อนเวลาพอสมควร เนื่องจากเวลาฝนตกครั่งที่ใช้ในการขนส่ง จะวิ่งได้ช้ากว่าปกติ

5. เตรียมแนวทางการรับมือกับปัญหาการผลิตที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันดังนี้

สำหรับกำลังการผลิตที่ไม่เพียงพอเนื่องจากผู้ผลิตมีลูกค้าหลายราย และยังเป็นเทศกาลซึ่งทำให้สินค้าขายดี หรือจากเครื่องจักรมีการเสื่อมสภาพ ชำรุดเสียหาย ทางผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการแก้ปัญหาดังนี้

5.1 ผู้ผลิตต้องเพิ่มรอบในการขนส่ง หรือการขนส่งต่อเนื่องเพื่อทยอยนำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อป้องกันการหยุดรอวัตถุดิบของสายการผลิต

5.2 ผู้ผลิตต้องเปิดวันทำงานล่วงเวลาในวันหยุดจนกว่าจะสามารถผลิตวัตถุดิบได้ทันกับความต้องการใช้ของกระบวนการผลิต

5.3 บริษัทกรณีศึกษาควรมีการ โอนยอดการผลิตบางส่วนไปให้ผู้ผลิตรายอื่นที่อยู่ในสัญญาจ้างที่มีกับบริษัทกรณีศึกษาซึ่งผลิตวัตถุดิบประเภทเดียวกัน หรือทำการสรรหาผู้ผลิตใหม่เพื่อให้ช่วยผลิตชั่วคราว

ข้อดีของกลยุทธ์การปรับปรุงผู้ผลิต

ความสามารถในการขนส่งที่เพิ่มขึ้นจากการแก้ไขปรับปรุงข้อจำกัด และข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยยังคงความสามารถ และประสิทธิภาพที่ได้เปรียบในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิม อีกทั้งยังเกิดความได้เปรียบจากประสิทธิภาพในด้านข้อมูลข่าวสารที่เกิดจากการประสานงานภายในระหว่างฝ่ายการผลิต และฝ่ายจัดส่งของบริษัทผู้ผลิตเอง

ข้อเสียของกลยุทธ์การปรับปรุงผู้ผลิต

เมื่อผู้ผลิตมีความพร้อมและสามารถในการขนส่งเพิ่มขึ้นในระยะหนึ่ง ผู้ผลิตก็จะทำการแบ่งทรัพยากร และความสามารถในการขนส่งไปตอบสนองความต้องการยังลูกค้ารายอื่นด้วย ทำให้ประสิทธิภาพในการขนส่งให้บริษัทกรณีศึกษาลดลง

กลยุทธ์การแก้ไขปัญหที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัทกรณีศึกษามีดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การกำหนดช่วงเวลาในการปิดรับยอดคำสั่งซื้อ (Closing Time)

จากระบบในปัจจุบันลูกค้าสามารถเพิ่มยอดการผลิตในเดือนปัจจุบัน (Current Month) ได้แต่ต้องส่งยอดคำสั่งซื้อมาก่อนวันที่ 10 ของทุกเดือนแล้วฝ่ายวางแผนการผลิตจะทำการเพิ่มยอดคำสั่งซื้อลงในแผนการผลิตให้ จากกรณีดังกล่าวทำให้มีการเปลี่ยนแผนการผลิตบ่อยครั้งทำให้ ฝ่ายจัดซื้อมีระยะเวลาการสั่งซื้อน้อย (Purchasing Lead Time) ทำให้มักเกิดปัญหา ผู้ผลิต ไม่สามารถ

ผลิตภัณฑ์ และจัดส่งให้ได้ทันตามวันที่กำหนดเนื่องจากมีระยะเวลาน้อย แต่สำหรับการเปลี่ยนแปลงช่วงการปิดรับคำสั่งซื้อเป็นแบบใหม่นั้นอาจจะดูแล้วจำกัดกับนโยบายของบริษัท ที่ว่าลูกค้าต้องการสั่งซื้อเมื่อใดก็จะขาย กลายเป็นการระบุดเดือนที่ยังสามารถเพิ่มหรือลดยอดคำสั่งซื้อได้กับเดือนที่ไม่สามารถทำการเปลี่ยนแปลงยอดได้แล้วดังนี้

เพื่อความเข้าใจกำหนดให้เดือนปัจจุบัน(เดือนที่กำลังผลิต) เป็น N

เดือนปัจจุบัน+1 เดือน เป็น N+1 เรียกว่า เดือน Confirm ยอด

เดือนปัจจุบัน+2 เดือน เป็น N+2 เรียกว่า เดือน Indicate ยอด

เดือนปัจจุบัน+3 เป็น N+3 เดือน เรียกว่า เดือน Forecast ยอด

สมมติว่าขณะนี้ในวันที่ 1 เดือนมกราคม ยอดคำสั่งซื้อของเดือนกุมภาพันธ์ได้ถูก

Confirm แล้วห้ามมีการเพิ่มหรือลดยอดโดยเด็ดขาด แต่สำหรับยอดเดือนมีนาคมซึ่งเป็นยอด

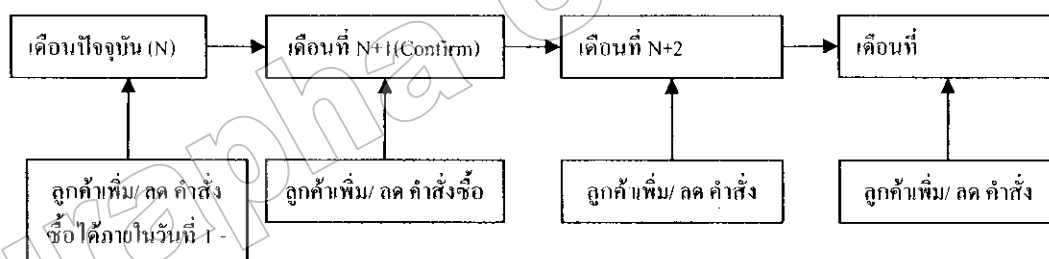
Indicate และเดือนเมษายนซึ่งเป็นยอด Forecast ลูกค้าสามารถเปลี่ยนแปลงยอดคำสั่งซื้อของเดือน

มีนาคมได้ก่อนวันที่ 31 มกราคม ซึ่งหลังจากวันที่ 31 มกราคมจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงยอดเดือน

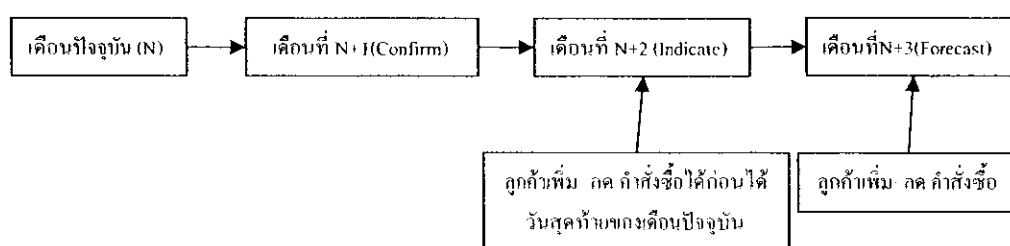
มีนาคมได้แล้ว และเมื่อถึงวันที่ 1 กุมภาพันธ์ ยอดของเดือนมีนาคมจะถูก Confirm ทันทีห้าม

เปลี่ยนแปลง และยอดเดือนเมษายนก็จะเปลี่ยนเป็น Indicate และเดือนพฤษภาคมก็จะเป็น Forecast

เป็นเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ



ภาพที่ 4-7 แสดงถึงระบบการเปิด-ปิดรับคำสั่งซื้อแบบเก่า



ภาพที่ 4-8 แสดงถึงระบบการเปิด-ปิดรับคำสั่งซื้อแบบใหม่

ข้อดี

1. อัตราการเปลี่ยนแปลงการผลิตลดลงทำให้การปรับเรียบของสายการผลิตดียิ่งขึ้น
2. ระยะเวลาในการสั่งซื้อวัตถุดิบของฝ่ายจัดซื้อยาวนานขึ้น

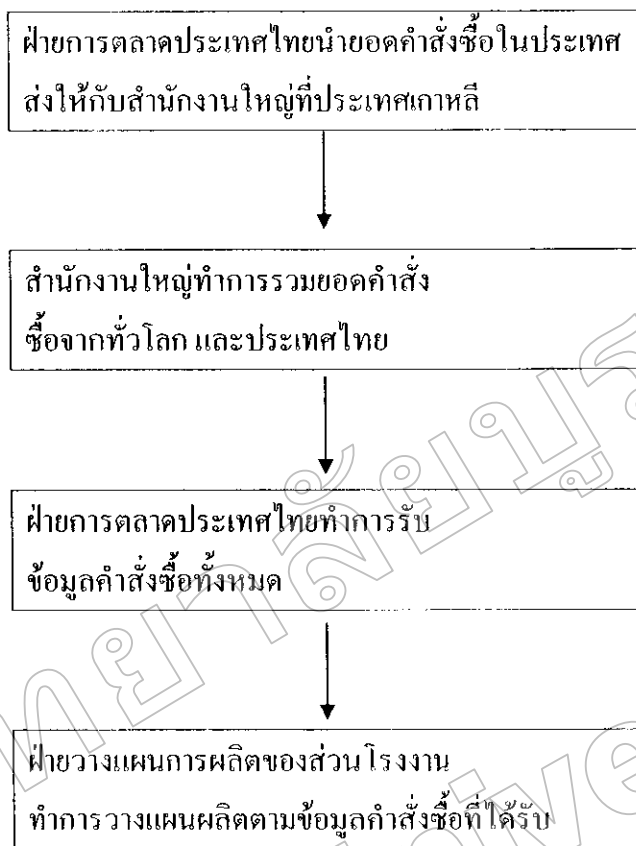
ข้อเสีย

ยอดขายจะลดลง

กลยุทธ์ที่ 2 การปรับเปลี่ยนรูปแบบการรับยอดคำสั่งซื้อจากเดิม คือแบบรวมอำนาจการตัดสินใจ (Centralization) ไปเป็นแบบกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralization)

ซึ่งในปัจจุบันส่วนของการรับคำสั่งซื้อเป็นแบบการบริหารแบบรวมอำนาจในการตัดสินใจ คืออำนาจการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ฝ่ายการตลาดของส่วนสำนักงานในประเทศไทย แต่เราจะทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบการรับคำสั่งซื้อไปเป็นแบบกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังฝ่ายวางแผนการผลิตของส่วนโรงงานทำการรับคำสั่งซื้อตรงจากสำนักงานใหญ่ที่ประเทศเกาหลี ดังนี้ระบบเดิม

เจ้าหน้าที่การตลาดของสำนักงานในประเทศไทย ทำหาและรวบรวม ยอดคำสั่งซื้อเฉพาะสำหรับขายภายในประเทศ แล้วทำการส่งข้อมูลยอดคำสั่งซื้อของตลาดในประเทศไทยไปยังบริษัทแม่ในประเทศเกาหลี โดยที่บริษัทแม่จะมีฝ่ายการตลาดที่มีพนักงานจำนวนมากเนื่องจากต้องทำการหาและรวบรวมยอดคำสั่งซื้อจากทั่วโลกยกเว้นประเทศไทย หลังจากทีบริษัทแม่ได้ยอดคำสั่งซื้อทั่วโลกครบจึงจะทำการส่งข้อมูลยอดคำสั่งซื้อทั่วโลกกลับมายังฝ่ายการตลาดของสำนักงานในประเทศไทย ฝ่ายการตลาดของประเทศไทยจะมีช่วงระยะเวลาในการตัดสินใจ พิจารณายอมรับยอดคำสั่งซื้อนี้หรือไม่ ถ้ารับก็จะทำการบันทึกข้อมูลยอดคำสั่งซื้อเข้าไปในระบบ MRP System เพื่อส่งไปยังส่วนโรงงานผลิต



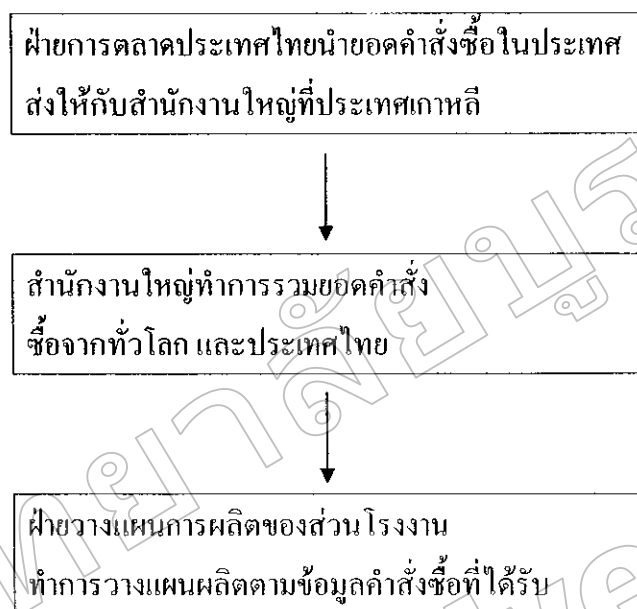
ภาพที่ 4-9 แสดงถึงระบบการรับคำสั่งซื้อแบบเดิม

ระบบใหม่

เจ้าหน้าที่การตลาด ของ สำนักงานในประเทศไทย ทำการหาและรวบรวมยอดคำสั่งซื้อสำหรับภายในประเทศอย่างเดียวก่อนเหมือนเดิมแล้วก็ทำการส่งข้อมูลคำสั่งซื้อไปยังบริษัทแม่ แต่พอบริษัทแม่ทำการรวบรวมยอดคำสั่งซื้อทั่วโลกครบแล้วจะทำการส่งข้อมูลยอดคำสั่งซื้อตรงมาที่ฝ่ายวางแผนการผลิตของ โรงงานผลิตเลย โดยที่ไม่ต้องส่งผ่าน ไปยังฝ่ายการตลาดของสำนักงานในประเทศไทยก่อนอีกแล้ว เหตุผลที่ให้ส่งยอดคำสั่งซื้อตรงมาที่ฝ่ายวางแผนการผลิตที่ โรงงานเลยคือ ฝ่ายวางแผนการผลิต เป็นผู้ทำการวางแผนผลิตอยู่แล้วจึงเหมาะสมที่จะทำการรับ และตรวจสอบยอดคำสั่งซื้อเองด้วย สำหรับระบบใหม่นี้ ฝ่ายวางแผนการผลิตจะมีอำนาจการตัดสินใจที่จะยอมรับยอดคำสั่งซื้อนี้ หรือไม่ ก็ต้องดูถึงกำลังการผลิตที่ทำได้ในปัจจุบันด้วยไม่ใช่ เอาแค่รับยอดคำสั่งซื้ออย่างเดียวโดยไม่ดูถึงความสามารถในการผลิต เช่นที่ฝ่ายการตลาดประเทศไทยได้ทำอยู่ และยังทำให้สามารถทำแผนการผลิตได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพอีกด้วย

1. ลดปัญหาเรื่องของการติดต่อสื่อสารที่ผิดพลาด
2. ลดระยะเวลา และขั้นตอนในการสื่อสารให้สั้นลง

3. ช่วงระยะเวลาในการผลิต และกระจายสินค้าเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากได้ตัดช่วงระยะเวลาตัดสินใจของฝ่ายการตลาดจากสำนักงานในประเทศไทยไปได้



ภาพที่ 4-10 แสดงถึงระบบการรับคำสั่งซื้อแบบใหม่

ข้อดี

1. ขั้นตอนการรับยอดคำสั่งซื้อเร็วขึ้น
2. ปริมาณยอดคำสั่งซื้อมีความสอดคล้องกับกำลังการผลิต
3. สามารถทำแผนการผลิตได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. แผนกที่เกี่ยวข้องทำงานได้ง่าย และรวดเร็วมากขึ้น

ข้อเสีย

1. เพิ่มขั้นตอนการทำงาน และภาระการตัดสินใจมาไว้ที่ฝ่ายวางแผนการผลิต
2. ยอดขายจากส่วนที่เกินกว่ากำลังการผลิตลดลง

จากทั้ง 2 กลยุทธ์ที่ทางผู้วิจัยได้เสนอมาแล้ว จะสามารถทำให้ช่วงระยะเวลาสั่งซื้อที่ฝ่ายจัดซื้อส่งให้กับ ผู้ผลิต ขาวขึ้นมากทำให้ลดปัญหาการผลิตวัตถุดิบให้ไม่ทันของ ผู้ผลิต และทำให้ลดอัตราการเปลี่ยนแปลงการผลิตลงได้มาก ทำให้การปรับเรียบของสายการผลิตดียิ่งขึ้น

หลังจากที่ได้ทำการเสนอกกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อแก้ไข ปรับปรุงทั้งภายใน และภายนอกแล้ว ทางผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทางการแก้ปัญหาการสื่อสารระหว่างบริษัทกรณีศึกษากับผู้ผลิต ดังนี้

1. บริษัทกรณีศึกษาต้องเพิ่มข้อกำหนดในสัญญาจ้างผู้ผลิต 1 ข้อ ว่า ผู้ผลิตทุกราย

จะต้องทำการใช้ระบบ GSC ที่ทางบริษัทศึกษาทำการติดตั้งในการติดต่อระหว่างกันทุกครั้ง

2. บริษัทกรณีศึกษาต้องมีการปรับปรุง เพิ่มเติม ฟังก์ชัน การทำงานในระบบ GSC เพื่อสนับสนุนการประสิทธิภาพในการทำงานดังนี้

2.1 ทางบริษัทกรณีศึกษาต้องสามารถตรวจสอบระดับวัตถุดิบคงคลังของผู้ผลิต ได้ตลอดเวลา แต่ ผู้ผลิต จะต้องไม่เห็นช่องทางบริษัทกรณีศึกษา

2.2 เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะต้องสามารถบันทึกยอดความต้องการวัตถุดิบในแต่ละวันลงในระบบ GSC และเมื่อเจ้าหน้าที่จัดซื้อทำการบันทึกเรียบร้อย ทาง ผู้ผลิต จะต้องมองเห็นข้อมูลความต้องการวัตถุดิบทันที จากนั้น ผู้ผลิต จะต้องทำการยืนยันยอดที่ให้เห็น โดยในระบบ GSC จะมีฟังก์ชันการยอมรับยอดคำสั่งผลิตนี้จาก ผู้ผลิต กลับมาที่ระบบ GSC ของทางบริษัทกรณีศึกษา เมื่อเจ้าหน้าที่จัดซื้อได้เห็นข้อมูลการยอมรับคำสั่งผลิตจาก ผู้ผลิต เรียบร้อยก็จะเสร็จสิ้นขั้นตอน (ซึ่งจากระบบที่ปรับปรุงใหม่นี้จะไม่มีการส่งใบเรียกวัดุดิบเป็น Excel File โดยทาง E-Mail อีกต่อไป)

3. บริษัทกรณีศึกษาจะต้องมีการจัดประชุม ผู้ผลิต ทุก ๆ 1 เดือน เพื่อเป็นเวทีแห่งการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแจ้งปัญหาของฝ่ายบริษัทกรณีศึกษา กับฝ่าย ผู้ผลิต อีกทั้งแต่ละฝ่ายยังสามารถแจ้งข้อเรียกร้องให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบได้ โดยวัตถุประสงค์หลักของการจัดประชุมนี้เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง 2 ฝ่าย เพื่ออำนวยความสะดวก

การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ที่เสนอไปใช้ปรับปรุง

จากการตั้งคำถามเพื่อสัมภาษณ์ทัศนคติของบุคคล และส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่นำเสนอ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป ได้ผลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-6 สรุปความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การปรับปรุงเพื่อลดปัญหาการขนส่งล่าช้าสำหรับ
สนับสนุนระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี

กลยุทธ์การปรับปรุงที่นำเสนอ	ความเป็นไปได้ที่จะนำมาใช้			
	บริษัทกรณีศึกษา (%)		บริษัทผู้ผลิต (%)	
	เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย
กลยุทธ์ปรับปรุงภายใน:				
กลยุทธ์ที่ 1: กำหนดช่วงการเปิด-ปิดรับขอ คำสั่งซื้อ	75	25	-	-
กลยุทธ์ที่ 2: เปลี่ยนรูปแบบการรับขอ คำสั่งซื้อโดยให้ฝ่ายวางแผนการ ผลิตเป็นผู้รับขอคำสั่งซื้อ	75	25	-	-
กลยุทธ์ปรับปรุงภายนอก:				
กลยุทธ์ที่ 1: บริษัทกรณีศึกษาทำการขนส่ง เอง แทนผู้ผลิต	80	20	100	-
กลยุทธ์ที่ 2: บริษัทกรณีศึกษาทำการว่าจ้างผู้ รับจ้างขนส่งแทนผู้ผลิต	80	20	100	-
กลยุทธ์ที่ 3: บริษัทกรณีศึกษาทำการว่าจ้างผู้ รับจ้างขนส่งแทนผู้ผลิตเฉพาะ ในกรณีฉุกเฉิน	100	-	100	-
กลยุทธ์ที่ 4: บริษัทกรณีศึกษาทำการสรรหา ผู้ผลิตรายใหม่แทนผู้ผลิตราย เดิมที่มีปัญหา	75	25	-	-
กลยุทธ์ที่ 5: ทำการปรับปรุงผู้ผลิตให้ดีขึ้น	100	-	75	25

จากตารางที่ 4-6 อธิบายได้ว่ากลยุทธ์การปรับปรุงทั้งภายใน และภายนอกที่นำเสนอใน
งานนิพนธ์ฉบับนี้ โดยภาพรวมแล้วมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติเนื่องจากได้รับความ
ความเห็นชอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การปรับปรุงภายในมีความเป็นไปได้ร้อยละ 75 จากการสัมภาษณ์ทัศนคติของผู้ที่เกี่ยวข้องภายในบริษัทกรณีศึกษา

กลยุทธ์การปรับปรุงภายนอกมีความเป็นไปได้ร้อยละ 76 จากการสัมภาษณ์ทัศนคติของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งจากบริษัทกรณีศึกษา และบริษัทผู้ผลิต รายละเอียดจากการสัมภาษณ์มีดังต่อไปนี้

ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การปรับปรุงภายในบริษัทกรณีศึกษา

จากการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การปรับปรุงภายใน ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายในบริษัทกรณีศึกษาดังนี้

- ผู้จัดการฝ่ายการตลาด
- ผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิต
- ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ
- ผู้จัดการฝ่ายผลิต

กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดช่วงการเปิด-ปิดรับยอดคำสั่งซื้อ (Closing Time)

จากกลยุทธ์นี้ผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 75 เห็นด้วยที่จะกำหนดช่วงระยะเวลาการเปิด-ปิดรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าให้เป็นระบบ ซึ่งจากเดิมลูกค้าสามารถทำการเปลี่ยนแปลงยอดคำสั่งซื้อได้แม้กระทั่งในเดือนปัจจุบัน เป็นการเปลี่ยนแปลงยอดคำสั่งซื้อได้ในเดือนที่ 3 ถัดจากเดือนปัจจุบัน (ให้เดือนปัจจุบันเป็น 1) โดยเหตุผลที่เห็นด้วย คือ เมื่อลูกค้าไม่สามารถทำการเปลี่ยนแปลงยอดคำสั่งซื้อได้ใน 2 เดือนปัจจุบันจึงทำให้ทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องทำงานง่ายขึ้น อีกทั้งระยะเวลาในการสั่งซื้อวัตถุดิบ (PO Lead Time) ก็มีเพียงพออีกด้วย ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 25 ที่ไม่เห็นด้วยคือผู้จัดการฝ่ายการตลาด ได้ให้เหตุผลว่ายอดขายจะลดลงเนื่องจากลูกค้าไม่สามารถเพิ่มยอดคำสั่งซื้อได้

กลยุทธ์ที่ 2 ปรับเปลี่ยนรูปแบบการรับยอดคำสั่งซื้อ โดยให้ฝ่ายวางแผนการผลิตเป็นผู้รับยอดคำสั่งซื้อ

จากกลยุทธ์นี้ผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 75 เห็นด้วยที่จะเปลี่ยนระบบการรับยอดคำสั่งซื้อรวมซึ่งเดิมฝ่ายการตลาดเป็นผู้รับยอดคำสั่งซื้อรวมจากบริษัทแม่ เป็นฝ่ายวางแผนการผลิตเป็นผู้รับยอดคำสั่งซื้อตรงจากบริษัทแม่แทน โดยเหตุผลที่เห็นด้วย คือ ปริมาณยอดคำสั่งซื้อจะมีความสอดคล้องกับกำลังการผลิตที่สามารถทำได้ อีกทั้งยังช่วยลดกระบวนการ ขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน ระยะเวลาในการตัดสินใจจากฝ่ายการตลาด และทำให้ฝ่ายจัดซื้อที่มีช่วงระยะเวลาในการสั่งซื้อวัตถุดิบ (PO Lead Time) มากขึ้น ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 25 ไม่เห็นด้วยคือ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ได้ให้เหตุผลว่าอำนาจการตัดสินใจในยอดคำสั่งซื้อไม่ควรขึ้นอยู่กับฝ่ายวางแผนการผลิต เนื่องจากฝ่าย

วางแผนการผลิตจะทำการพิจารณาความเหมาะสมของปริมาณยอดคำสั่งซื้อโดยคำนึงถึงแต่
สนับสนุนฝ่ายการผลิต โดยไม่คำนึงถึงยอดขาย

ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การปรับปรุงภายนอกบริษัทกรณีศึกษา

จากการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การปรับปรุงภายนอกที่ 1, 2, 3, 5
ผู้วิจัยได้ทำการแยกสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนงานที่เกี่ยวข้องในบริษัทกรณีศึกษา และส่วน
งานที่เกี่ยวข้องในบริษัทผู้ผลิต ดังนี้

บริษัทกรณีศึกษา

- ผู้จัดการฝ่ายบัญชี
- ผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิต
- ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ
- ผู้จัดการฝ่ายการผลิต
- ผู้จัดการฝ่ายจัดส่ง

บริษัทผู้ผลิต

- ผู้จัดการฝ่ายบัญชี
- ผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิต
- ผู้จัดการฝ่ายการผลิต
- ผู้จัดการฝ่ายจัดส่ง

สำหรับกลยุทธ์การปรับปรุงภายนอกที่ 4 ทางผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เพียง 4 ส่วนงานที่
เกี่ยวข้องกับบริษัทกรณีศึกษาเท่านั้น คือผู้จัดการฝ่ายบัญชี ผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิต ผู้จัดการ
ฝ่ายจัดซื้อ ผู้จัดการฝ่ายการผลิต โดยผู้วิจัยไม่ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายจัดส่งเนื่องจากไม่มี
ส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์นี้ และไม่สามารถทำการสัมภาษณ์ผู้ผลิตได้เนื่องจากกลยุทธ์นี้ไม่สามารถ
ให้ผู้ผลิตรู้ได้จนกว่าจะมีการตัดสินใจนำไปใช้จริงจึงจะมีการเรียกผู้ผลิตเข้ามาคุยเพื่อแจ้งให้ทราบ
จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดประเด็นการตั้งคำถามเพื่อสัมภาษณ์ออกเป็น 4
ส่วนดังนี้

1. ด้านต้นทุน
2. ด้านความเสี่ยง
3. ด้านประสิทธิภาพ
4. ด้านความเหมาะสม

กลยุทธ์ที่ 1 บริษัทกรณีศึกษาทำการขนส่งเอง แทนผู้ผลิต

จากกลยุทธ์นี้ผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 89 เห็นด้วยที่บริษัทกรณีศึกษาจะทำการขนส่งเอง แทนผู้ผลิต โดยให้ผู้ผลิตทำการผลิตวัตถุดิบให้เพียงอย่างเดียว โดยให้เหตุผลที่เห็นด้วย คือ เมื่อ บริษัทกรณีศึกษาทำการควบคุมการขนส่งเองจะมีความพร้อมมากกว่าผู้ผลิตเนื่องจากทำการขนส่ง วัตถุดิบเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 11 ที่ไม่เห็นด้วย คือผู้จัดการฝ่ายจัดส่งของ บริษัทกรณีศึกษา ให้เหตุผลว่าการจะควบคุมฝูงรถขนาดใหญ่ในการขนส่ง โดยที่ไม่เคยมีความรู้ และความเชี่ยวชาญในด้านนี้จึงเป็นเรื่องยากที่จะปฏิบัติเอง

กลยุทธ์ที่ 2 บริษัทกรณีศึกษาทำการว่าจ้างผู้รับจ้างขนส่งแทนผู้ผลิต

จากกลยุทธ์นี้ผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 89 เห็นด้วยที่บริษัทกรณีศึกษาจะทำการว่าจ้างผู้รับจ้างขนส่งให้ทำการขนส่งวัตถุดิบแทนบริษัทผู้ผลิต โดยให้เหตุผลที่เห็นด้วย คือ ประสิทธิภาพในการขนส่งของผู้รับจ้างขนส่งซึ่งเกิดจากการมีทรัพยากรที่ใช้ในการขนส่งที่เพียงพอ อีกทั้งยังมีความเชี่ยวชาญจากประสบการณ์อีกด้วย จึงมั่นใจได้ว่าจะสามารถลดปัญหาการขนส่งล่าช้าลงได้ ส่วนผู้สัมภาษณ์ร้อยละ 11 ที่ไม่เห็นด้วย คือ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทกรณีศึกษา ให้เหตุผลว่าในการจ้างผู้รับจ้างขนส่งทั้งในระยะสั้น และระยะยาวมีต้นทุนในการขนส่งที่สูง

กลยุทธ์ที่ 3 บริษัทกรณีศึกษาทำการว่าจ้างผู้รับจ้างขนส่งแทนผู้ผลิตเฉพาะ ในกรณี

ฉุกเฉิน

จากกลยุทธ์นี้ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งจากบริษัทกรณีศึกษาและผู้ผลิตต่างเห็นด้วยทั้งหมด โดยให้เหตุผลที่เห็นด้วย คือ ในภาวะฉุกเฉินซึ่งผู้ผลิตไม่มีทรัพยากรเพียงพอในการสนับสนุนระบบการขนส่งให้กับบริษัทกรณีศึกษาได้ ก็จะได้รับ การช่วยเหลือด้านทรัพยากรในการขนส่งจากบริษัทกรณีศึกษา และผู้รับจ้างขนส่งซึ่งมีความพร้อม อีกทั้งค่าใช้จ่ายในการขนส่งที่เกิดขึ้นผู้ผลิตเป็นผู้จ่าย เนื่องจากสาเหตุเกิดจากผู้ผลิตเอง

กลยุทธ์ที่ 4 บริษัทกรณีศึกษาทำการสรรหาผู้ผลิตรายใหม่แทนผู้ผลิตรายเดิมที่มีปัญหา

จากกลยุทธ์นี้ผู้ให้สัมภาษณ์จากบริษัทกรณีศึกษาทั้งหมด ร้อยละ 75 เห็นด้วยที่บริษัทกรณีศึกษาจะทำการยกเลิกผู้ผลิตที่มีปัญหาออกจากระบบ และทำการสรรหาผู้ผลิตรายใหม่ โดยเหตุผลที่เห็นด้วย คือ ในการเลือกสรรผู้ผลิตรายใหม่จากปัจจัยในการพิจารณาที่เหมาะสม และมีมาตรฐานสูงกว่าผู้ผลิตที่มีอยู่เดิม ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 25 ที่ไม่เห็นด้วย คือ ผู้จัดการฝ่ายวางแผนการผลิตของบริษัทกรณีศึกษา มีทัศนคติว่าช่วงรอยต่อของการยกเลิกผู้ผลิตรายเดิมออกจนนำผู้ผลิตรายใหม่เข้ามาจะมีปัญหากับช่วงระยะเวลาการทำสต็อกวัตถุดิบไม่เพียงพอ

กลยุทธ์ที่ 5 ทำการปรับปรุงผู้ผลิตให้ดีขึ้น

จากกลยุทธ์นี้ผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 89 เห็นด้วยที่จะให้ผู้ผลิตทำการปรับปรุง แก้ไข ข้อจำกัดและข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการขนส่ง โดยเหตุผลที่เห็นด้วยคือ

การใช้ผู้ผลิตรายเดิมมีความได้เปรียบตรงที่ความสัมพันธ์ที่มีระหว่างผู้ผลิตกับบริษัทกรณีศึกษา และการรู้ระบบงานซึ่งกันและกันมานาน เมื่อทำการปรับปรุงจนกระทั่งข้อบกพร่องหมดไปหรือน้อยลง จะทำให้ผู้ผลิตสามารถทำการขนส่งให้ตอบสนองระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีของบริษัท กรณีศึกษาได้ ส่วนผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 11 ที่ไม่เห็นด้วย คือ ผู้จัดการฝ่ายบัญชีของบริษัทผู้ผลิต ให้เหตุผลว่าการเพิ่มทรัพยากรในการขนส่งใช้เงินลงทุนสูง เนื่องจากผู้ผลิตเป็นบริษัทเล็ก ๆ และในขณะนี้ก็สามารถจัดสรรทรัพยากรให้ทำการขนส่งได้

สรุปผลที่คาดว่าจะได้จากปรับจากกลยุทธ์การปรับปรุงภายใน

1. กระบวนการรับคำสั่งซื้อเป็นระบบมากขึ้น
 2. ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนของระบบการรับคำสั่งซื้อ
 3. อัตราการเปลี่ยนแปลงการผลิตลดลง ทำให้การปรับเรียบของสายการผลิตดีขึ้น
 4. แผนการผลิตมีประสิทธิภาพ และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น
 5. ลดปัญหาการผลิตวัตถุดิบไม่ทันของผู้ผลิตจากสาเหตุระยะเวลาในการสั่งซื้อ (PO Lead Time) วัตถุดิบของฝ่ายจัดซื้อไม่เพียงพอ
 6. ลดระดับวัตถุดิบคงคลัง (Reduce Inventory) และวัตถุดิบที่ไม่สามารถใช้งานได้อีก (Dead Stock)
 7. ประสิทธิภาพการผลิตที่เพิ่มขึ้นจากความสมดุลระหว่างยอดคำสั่งซื้อกับกำลังการผลิต
- สรุปผลที่คาดว่าจะได้จากปรับจากกลยุทธ์การปรับปรุงภายนอก
1. ลดปัญหาความล่าช้าในการขนส่งวัตถุดิบจากผู้ผลิต เพื่อสนับสนุนระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีของบริษัทกรณีศึกษา
 2. ลดต้นทุนการผลิตของบริษัทกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจากระยะเวลาว่างงาน (Idle Time) และการเปิดการทำงานล่วงเวลา (OT)
 3. บริษัทกรณีศึกษาสามารถเพิ่มระดับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าจากระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปผล

จากกลยุทธ์การปรับปรุงภายใน และภายนอกที่ทางผู้วิจัยได้นำเสนอมาทั้งหมดข้างต้นนี้บริษัทกรณีศึกษาจะนำกลยุทธ์ใดไปใช้ หรือนำแต่ละกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริษัทนั้น ก็ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะทำการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์จากความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จากทัศนคติของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ และจากสภาพแวดล้อมกับนโยบาย

ของบริษัทในช่วงเวลานั้น ๆ อย่างเหมาะสมที่สุด โดยที่บริษัทกรณีศึกษาจะต้องสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าให้ได้ดีที่สุด และต้นทุนต่ำที่สุด อีกด้วย

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University