

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

แนวทางการใช้กลยุทธ์การจัดซื้อ เพื่อลดต้นทุนการผลิตชิ้นส่วนประกอบเบาะรถยนต์

ภรภัค อุวิจิตร

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการขนส่งและโลจิสติกส์

คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา

กรกฎาคม 2555


ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

- 7 ก.พ. 2560

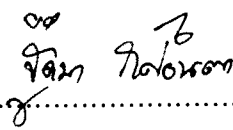
368980

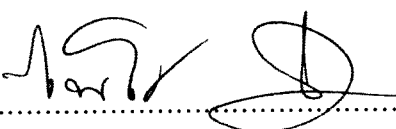
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ ภรภัค อุ่วิจิตร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการขนส่งและโลจิสติกส์ของ  
มหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

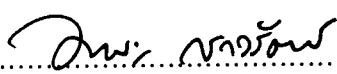
  
.....ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ เร้าชนชลกุล)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

  
.....ประธานกรรมการ  
(ดร.จิตติมา วงศ์อินตา)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ เร้าชนชลกุล)

คณะโลจิสติกส์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการขนส่งและโลจิสติกส์ ของ  
มหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะ โลจิสติกส์  
(ดร.มานะ เขาวรัตน์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2555

## ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยการได้รับความช่วยเหลือ และการให้คำปรึกษาแนะนำ  
แนวทางที่ถูกต้อง และทำการตรวจสอบแก้ไข ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพโรจน์  
เร้าชนชลกุล ซึ่งเป็นประธานกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์เป็นอย่างสูง ที่ได้ให้คำปรึกษาและการ  
สนับสนุนในการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณเพื่อนร่วมงาน ที่ช่วยสนับสนุน และอำนวยความสะดวก  
ในการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และ  
ครอบครัวทุกท่าน ที่ให้ลูกมีกำลังใจในการต่อสู้และพยายามในการศึกษานี้ พร้อมทั้งสนับสนุนและ  
ส่งเสริมตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ซึ่งผู้ศึกษาจะ  
นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในอนาคตต่อไป และขอขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความร่วมมือ และให้  
ข้อมูลในการ การศึกษานี้

ภรภัค อุวัจิตร

53920264: สาขาวิชา: การจัดการการขนส่งและโลจิสติกส์; วท.ม. (การจัดการการขนส่งและโลจิสติกส์)  
 คำสำคัญ: กลยุทธ์การจัดซื้อ

ภรภัค อุ่วิจิตร: แนวทางการใช้กลยุทธ์การจัดซื้อ เพื่อลดต้นทุนการผลิตชิ้นส่วนประกอบ  
 เบาะรถยนต์ (PURCHASING STRATEGY TO SAVE COST FOR ASSEMBLY SEAT  
 COMPONENT). อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: ไพโรจน์ เร้าธนชกุล, D.Eng., 104 หน้า. ปี พ.ศ.  
 2555

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษารูปแบบกลยุทธ์การจัดซื้อ และแนวทางการลดต้นทุนของบริษัท  
 กรณีศึกษาแห่งหนึ่ง เพื่อก่อให้เกิดขีดความสามารถในการแข่งขันในการลดต้นทุนขององค์กร และ  
 นำพาองค์กรไปสู่การบรรลุผลตามที่ได้คาดหวังทั้งในระยะสั้น และระยะยาว การศึกษาได้เลือกเก็บ  
 ข้อมูลยอดซื้อของวัตถุดิบผลิตโดยตรง Direct Material โดยการศึกษากลยุทธ์การลดต้นทุนซื้อใน  
 ส่วนของ Trim & Other Commodity ในปัจจุบันและทำการเพิ่มกลยุทธ์ซื้อโดยการวิเคราะห์  
 ทางเลือกใหม่ เพื่อเปรียบเทียบวิธีการในการเลือกใช้กลยุทธ์การจัดซื้อ ที่เป็นแนวทางการลดต้นทุน  
 เพื่อให้ทราบถึงการลดต้นทุนที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้สนองนโยบายขององค์กรในเรื่องการลด  
 ต้นทุนซื้อ (Cost Saving) มีการเพิ่มเติมสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อเพื่อทราบถึงกลยุทธ์  
 การจัดซื้อที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างไร

เนื่องจากบริษัทกรณีศึกษาจัดกลุ่มได้ว่าอยู่ในกลุ่มบริษัทกลุ่มผลิต และประกอบเบาะ  
 รถยนต์ที่มีคู่แข่งหลายราย ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหลักของเมืองไทยที่ถือ  
 ได้ว่ามีมูลค่าการส่งออกติดอันดับต้น ๆ ของประเทศไทย ประกอบกับเป็นอุตสาหกรรมที่มีความไว  
 ในการตอบสนอง ในด้านราคา คุณภาพ และการบริการอย่างเต็มรูปแบบงานวิจัยถูกแบ่งออกเป็น 2  
 ขั้นตอน โดยขั้นตอนแรก เป็นการศึกษากลยุทธ์การลดต้นทุนซื้อสภาพปัจจุบัน ขั้นตอนที่สอง  
 วิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปรับปรุงกลยุทธ์การจัดซื้อ พร้อมทั้งมีการเปรียบเทียบหามูลค่า  
 การลดต้นทุนเมื่อเทียบกับเป้าหมายลดต้นทุนขององค์กร และผู้ศึกษาได้เพิ่มเติมการออกแบบ  
 คำถามแบบเปิดเพื่อสัมภาษณ์ในเชิงลึก ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าแต่ละองค์กรจะมุ่งเน้นการวางกล  
 ยุทธ์การจัดซื้อหลังการปรับปรุง โดยแบ่งออกเป็น 5 กลยุทธ์คือ (1) กลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ Long  
 Term Agreement มีอัตราร้อยละ 46 (2) กลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ Global Sourcing มีอัตราร้อยละ 5  
 (3) กลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ Combine Volume มีอัตราร้อยละ 10 (4) กลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ  
 Centralized Purchasing มีอัตราร้อยละ 27 (5) กลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ VAVE มีอัตราร้อยละ 12

53920264: MAJOR: TRANSPORT AND LOGISTICS MANAGEMENT; M.Sc.

(TRANSPORT AND LOGISTICS MANAGEMENT)

KEYWORDS: PURCHASING STRATEGY

PORNRAPAK U-VICHITRA: PURCHASING STRATEGY TO SAVE COST FOR ASSEMBLY SEAT COMPONENT. ADVISOR: PAIROJ ROATHANACHONKUN. D.Eng., 104 P. 2555.

This research is to examine the purchasing strategies and to study how to reduce cost of company-case study. Purchasing strategies are used to enhance the organization's cost saving and to lead the organization to achieve expected outcomes of short term and long term plans. In this study, we focus the direct material purchasing strategies on current Trim & Other Commodity and increase purchasing strategies by new chance analysis to compare the methods of selecting purchasing strategies for efficiency cost saving and achieved company target. The method of in-depth interview with Purchasing Manager to awareness success purchasing strategies, according to this company case study is one of leader in automotive seat assembly which has more competitors in main Automotive Industrial group and high export value of Thailand. This industrial is high impact in price, quality and full service. This study contains 2 stages: The first stage is strategies study for purchasing cost saving. The second stage select best analysis for improve strategies and compare the cost saving value with company target value and in-depth interview.

The result shows that each organization put emphasis improves strategies planning on five strategies: (1) Long Term Agreement Strategies 46% (2) Global Sourcing Strategies 5% (3) Combine Volume Strategies 10% (4) Centralized Purchasing Strategies 27% (5) VA/VE Strategies 12%.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
ข้อจำกัดของการวิจัย .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ความหมายของการจัดซื้อจัดหา (Purchasing or Procurement).....	9
บทบาทการจัดซื้อ .....	10
วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดหา .....	12
The Integrate Buying Modal .....	14
ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์.....	15
แนวทฤษฎีในแต่ละหมวดหมู่ของการจัดซื้อในเชิงกลยุทธ์.....	24
แผนกลยุทธ์การจัดซื้อหลัก ๆ ที่นิยมใช้ .....	28
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	40
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	44
วิธีที่ใช้ศึกษา .....	44
การเลือกกลุ่มตัวอย่าง .....	44
การศึกษาสภาวะปัจจุบันของบริษัทและการเก็บข้อมูล .....	45

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขั้นตอนการวิจัย.....	46
4 ผลการศึกษาวิจัย .....	48
ศึกษารูปแบบการจัดซื้อสภาพปัจจุบัน .....	48
ศึกษากระบวนการการจัดซื้อวัตถุดิบรูปแบบปัจจุบัน .....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	53
วิเคราะห์กลยุทธ์การจัดซื้อ หลังการปรับปรุง (AFTER).....	81
เปรียบเทียบกลยุทธ์ลดต้นทุน (เดิม) และกลยุทธ์ลดต้นทุน (ปรับปรุงใหม่) .....	86
เพิ่มเติมบทสัมภาษณ์.....	90
5 บทสรุป และข้อเสนอแนะ .....	95
สรุปผลการศึกษา.....	95
ข้อเสนอแนะ .....	96
บรรณานุกรม.....	98
ภาคผนวก .....	100
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	104

## สารบัญญัตราสาร

ตารางที่	หน้า
2-1 ตารางเปรียบเทียบเหตุผลในการผลิตสินค้าเองและในการซื้อสินค้า.....	24
2-2 ต้นทุนรวมขององค์กร Total Cost of Ownership.....	32
4-1 ยอดซื้อต่อเดือน ของแต่ละผู้ผลิต (Suppliers).....	54
4-2 ยอดซื้อและยอดรวม Cost Saving (ก่อนการปรับปรุง) Cost Saving ระหว่างเดือน มกราคม – ธันวาคม พ.ศ. 2554.....	55
4-3 ยอด Cost Saving ต่อเดือน คิดเป็นร้อยละของการลดต้นทุน (แบบเดิม).....	56
4-4 กลยุทธ์ซื้อของ 4 Suppliers ในสถานการณ์ปัจจุบัน (ก่อนการปรับปรุง).....	57
4-5 เปรียบเทียบร้อยละ ในการใช้กลยุทธ์แบบเดิม (ก่อนการปรับปรุง).....	57
4-6 เติรียมกลยุทธ์ต่าง ๆ ก่อนการคัดเลือกหากลยุทธ์จัดซื้อ .....	59
4-7 สรุปจุดเด่นที่มีการเลือกกลยุทธ์การจัดซื้อ .....	60
4-8 กำหนดทางเลือกของแต่ละกลยุทธ์ .....	61
4-9 สรุปรูปแบบกลยุทธ์การจัดซื้อที่เหมาะสมกับผู้ส่งมอบ .....	62
4-10 กำหนดสถานการณ์ทางเลือกกับบริษัท TS.....	63
4-11 เพิ่มกลยุทธ์ลดต้นทุนแต่ละสถานการณ์ กับบริษัท TS.....	64
4-12 กำหนดสถานการณ์ทางเลือกกับบริษัท KU.....	67
4-13 เพิ่มกลยุทธ์ลดต้นทุนแต่ละสถานการณ์ กับบริษัท KU.....	68
4-14 กำหนดสถานการณ์ทางเลือกกับบริษัท AU.....	72
4-15 เพิ่มกลยุทธ์ลดต้นทุนแต่ละสถานการณ์ กับบริษัท AU.....	73
4-16 กำหนดสถานการณ์ทางเลือกกับบริษัท BK.....	76
4-17 เพิ่มกลยุทธ์ลดต้นทุนแต่ละสถานการณ์ กับบริษัท BK.....	77
4-18 ยอดซื้อและยอดลดต้นทุนของแต่ละเดือน หลังการปรับปรุง .....	81
4-19 ทำการสรุปทางเลือกของแต่ละกลยุทธ์ของการลดต้นทุน (หลังการปรับปรุง).....	82
4-20 สรุปรวมยอดลดต้นทุนแบบใหม่ และทำการเปรียบเทียบร้อยละ .....	84
4-21 สรุปอัตราส่วนของ Cost Saving หลังการปรับปรุง (After) .....	26
4-22 บทสัมภาษณ์เชิงลึกของกลยุทธ์การจัดซื้อ .....	91



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 โครงสร้างต้นทุนของโรงงานผลิต.....	3
1-2 วงจรและหน้าที่หลักของงานด้านจัดซื้อ.....	6
2-1 Integrated Buying Model.....	14
2-2 รูปแบบของการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์.....	16
2-3 ขั้นตอนการดำเนินการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์.....	18
2-4 ตัวอย่างการเปรียบเทียบตามปัจจัยสำหรับแต่ละกลุ่มสินค้า.....	20
2-5 การจัดหมวดหมู่ของการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ที่นิยมใช้.....	23
2-6 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในรูปแบบของสัญญา.....	30
3-1 ขั้นตอนการวิจัย.....	46
4-1 ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทกรณีศึกษา และแสดงตราสัญลักษณ์ลูกค้า.....	49
4-2 ขั้นตอนการจัดซื้อในสภาพปัจจุบัน ของบริษัทกรณีศึกษา.....	53
4-3 การลดต้นทุนแบบปัจจุบัน (ก่อนการปรับปรุง).....	58
4-4 มูลค่ารวมของการลดต้นทุนต่อปี ของกลยุทธ์ซื้อ LTA + Global.....	65
4-5 เปรียบเทียบกลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ Before และ After ของบริษัท TS.....	66
4-6 มูลค่ารวมของการลดต้นทุนต่อปี ของกลยุทธ์ซื้อ LTA + Combine Volume.....	70
4-7 เปรียบเทียบกลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ Before และ After ของบริษัท KU.....	71
4-8 มูลค่ารวมของการลดต้นทุนต่อปี ของกลยุทธ์ซื้อ LTA + Centralized Purchasing.....	74
4-9 เปรียบเทียบกลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ Before และ After ของบริษัท AU.....	75
4-10 มูลค่ารวมของการลดต้นทุนต่อปี ของกลยุทธ์ซื้อ LTA + VA/VE.....	79
4-11 เปรียบเทียบกลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ Before และ After ของบริษัท BK.....	80
4-12 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยของแต่ละกลยุทธ์.....	83
4-13 สรุปร้อยละของ Cost Saving หลังการปรับปรุง (After).....	85
4-14 เปรียบเทียบยอดลดต้นทุนรวมของปี 2554 แต่ละกลยุทธ์หลังการปรับปรุง.....	87
4-15 อัตราส่วนแต่ละกลยุทธ์ (หลังการปรับปรุง).....	88
4-16 ยอดการลดต้นทุนแบบก่อนการปรับปรุง และแบบหลังการปรับปรุง.....	89
4-17 ยอดการลดต้นทุนแบบเดิม และแบบหลังการปรับปรุง.....	90

# บทที่ 1

## บทนำ

การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจปัจจุบัน ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ เราต้องทำความเข้าใจกับคำว่า “กลยุทธ์” คำนี้มีความหมายแตกต่าง และหลากหลายแต่สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นกลวิธีที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุผลตามที่คาดหวังหรือความสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ อย่างไรก็ตามความหมายดังกล่าวมีความหมายครอบคลุมถึงทุกวิธีการอันนำมาซึ่งความสำเร็จในอนาคต

กลยุทธ์ที่ดี และมีประสิทธิภาพ ที่จะสามารถสร้างศักยภาพให้กับธุรกิจในระยะยาว และยั่งยืนต้องมีความแตกต่าง จากกิจการอื่น ๆ ทั้งในด้านการดำเนินงาน ตลอดจนสินค้าและบริการ เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันที่เป็นเอกลักษณ์ ขณะที่องค์กรมุ่งแต่ดำเนินกลวิธีเหมือนกับกิจการอื่น ๆ มักต้องกลายเป็นผู้ตามเสมอ ไม่สามารถสร้างความโดดเด่นให้กับธุรกิจของตนเองได้อย่างชัดเจน

### ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

งานจัดซื้อ จัดจ้างไม่ว่าจะเป็นซื้อสินค้า วัตถุดิบ หรือ บริการ ถือเป็นกิจกรรมหลัก (Key Activity) ในระบบซัพพลายเชน จะสำเร็จราบรื่นดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้ดูแลกำกับงานจัดซื้อ รวมถึงพนักงานจัดซื้อจะมีการเรียนการสอนน้อย ในมหาวิทยาลัยตลอดจนไม่ค่อยมีสื่อการเรียนการสอนมีไม่มากนัก รวมไปถึงทัศนคติของคนโดยทั่วไป จะมองว่า การจัดซื้อเป็นสิ่งที่ไม่ยากสำหรับ ผู้ปฏิบัติงาน สามารถเรียนรู้ได้ในเวลาอันสั้น ๆ เน้นความสามารถในด้านการต่อรองราคา มีกฎกติกาในการดำเนินงานกับซัพพลายเออร์อย่างเข้มงวดก็สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ สิ่งที่น่าสนใจในปัจจุบัน เป็นการเข้าใจในทางที่ผิด เพราะจะส่งผลต่อธุรกิจขององค์กรต้องยกให้เป็นเครื่องจักรสำคัญในด้านการขาดทุน กำไร ของบริษัท สิ่งของบริษัท ไม่สามารถปฏิเสธได้ คือ หากองค์กรใดไม่มีระบบการจัดซื้อที่ดี ๆ จะเสียโอกาสในการทำกำไรสูงสุด (ชนพัฒน์ พรรณนะประเทศ, 2546)

จากความเป็นมาที่ได้อธิบายเชิงกลยุทธ์ที่ดี ดังนั้นเส้นทางการดำเนินงานของนักจัดซื้อ รวมถึงบทบาทความสำคัญ ของพนักงานจัดซื้อมีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร และสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินการ คือ มุมมองที่สำคัญ และความท้าทายความสามารถในการทำงาน

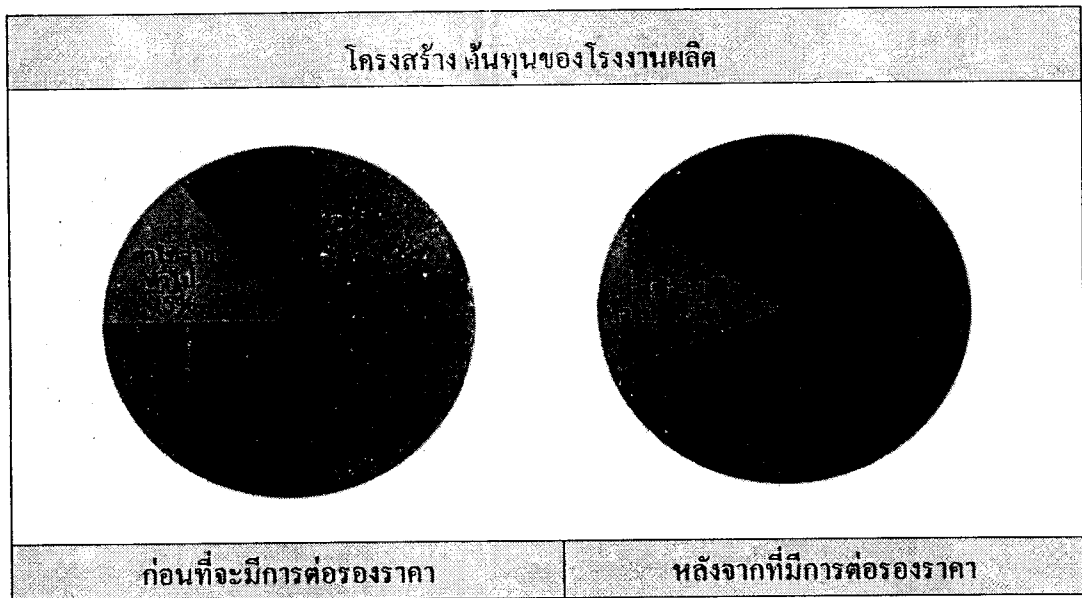
ในปัจจุบันนี้การจัดซื้อจัดจ้าง มีวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่นการพัฒนาการซื้อขายโดยใช้เครื่องมือ และเทคนิคด้านการจัดซื้อผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

(e-Procurement, e-Auction, B2B) และอีกหลาย ๆ ด้าน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานพัฒนาให้ก้าวทันโลกแห่งโลกาภิวัตน์ อีกส่วนหนึ่งที่จะขาดไม่ได้ คือ บทบาท และความสำคัญของพนักงานด้านนี้ และสิ่งที่มีความจำเป็นจะต้องทราบ คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของวิวัฒนาการในการจัดการ จะทำการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา พนักงานจัดซื้อ จัดจ้าง มีความอย่างยิ่ง ที่จะต้องเตรียมตัวให้ก้าวทันกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลง สิ่งที่เป็นอย่างยิ่งคือ “การจัดซื้อที่มีกลยุทธ์” ซึ่งถือว่าเป็นคัมภีร์ในการทำงานสำหรับนักจัดซื้อเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ในโลกของธุรกิจปัจจุบัน รวมถึง การจัดการซัพพลายเชน ทุกการจัดการ และการบริหารงานนั้น เน้นเรื่องการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า องค์กร และพนักงานควรทราบถึงความคาดหวังของลูกค้า มุมมองของลูกค้าที่มองเข้ามาถึงองค์กร หรือบริษัทของเราว่ามีการบริหารจัดการแบบใด ในฐานะของพนักงานจัดซื้อ และการบริหารห่วงโซ่อุปทาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางแผนในการวาง

กลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จเพื่อจะส่งผลไปยังความพึงพอใจของลูกค้า และสิ่งที่ตามมาคือ “การบริหารห่วงโซ่อุปทาน” (SCM: Supply Chain Management) สิ่งสุดท้ายที่ขาดไม่ได้ คือ การบริหารสัมพันธ์กับผู้ขาย (SRM: Supplier Relation Management) ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านผู้ซื้อ หากไม่มีผู้ขาย ธุรกิจไม่สามารถอยู่ได้ ธุรกิจต่าง ๆ ไม่สามารถเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันถ้ามีผู้ขายก็ต้องมีผู้ซื้อ ต้องดูแลทั้งสองฝ่าย การซื้อ และการขาย องค์กรสามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า ได้ตามแผน รวมถึงคุณภาพ ความไวในการตอบสนอง ต้นทุนที่ดี และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร เมื่อดำเนินการเป็นห่วงโซ่แบบนี้ ทำให้ได้เห็นภาพการเจริญเติบโตของธุรกิจ

เพื่อให้ได้เห็นภาพอย่างชัดเจน ว่างานจัดซื้อที่มีความสำคัญการบริหารองค์กรมากน้อยเพียงใดภาพที่แสดงดังต่อไปนี้ เป็นตัวอย่างของโครงสร้างต้นทุนการผลิต สามารถพิจารณาได้ชัดเจนว่าต้นทุน มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด พนักงานจัดซื้อต้องมีกลยุทธ์อะไรที่จะนำพาองค์กรที่เราปฏิบัติงานนั้น ประสบความสำเร็จ ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายดังนี้



ภาพที่ 1-1 โครงสร้างต้นทุนของโรงงานผลิต (Geoff & Ken, 2002)

จากภาพที่ 1-1 แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมหลัก ของงานด้านจัดซื้อ ให้สังเกตในสัดส่วนของกำไร จากกำไรร้อยละ 10 เพิ่มเป็นร้อยละ 16 หากจะอธิบายให้บริษัททราบ ต้องมีวิธีอธิบายให้ผู้บริหารได้ทราบถึงกำไรที่เพิ่มขึ้นนั้นเกิดกิจกรรม การต่อรอง และการจัดการของฝ่ายจัดซื้อเป็นหลักเมื่อวิเคราะห์ภาพดังกล่าวให้ชัดเจน เราจะทราบความสำคัญของงานนี้เป็นงานไม่ถ่วงน้ำหนักที่องค์กรจะนำบุคลากรที่ขาดประสบการณ์ งานนี้ถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ ที่ไม่ง่ายต่อการปฏิบัติ จะต้องผ่านการฝึกอบรม ศึกษาและเปรียบเทียบสอบถามจากผู้มีประสบการณ์ ฉะนั้น ณ จุดนี้ จะเป็นที่มาของการจัดซื้อที่มี

#### กลยุทธ์ที่ผู้วิจัยจะดำเนินการวิจัย และศึกษา

ในอดีตนั้นบริษัทต่าง ให้ความสำคัญกับงานจัดซื้อจัดหาอย่างมาก มีแนวคิดเพียงว่างานด้านการจัดซื้อจัดหาเป็นงานบริหารจัดการทั่วไปนอกจากนี้ยังเป็นส่วนที่ทำให้เกิดต้นทุนกับบริษัท และได้มองข้ามความสำคัญงานส่วนนี้ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแนวคิดจากเดิม โดยได้มุ่งให้ความสำคัญกับการจัดซื้อจัดหา และกลายเป็นกิจกรรมหลักที่ธุรกิจที่ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กิจกรรมด้านการจัดซื้อหาเดิมนั้นจะครอบคลุมตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบและชิ้นส่วนอะไหล่เครื่องจักรที่นำมาใช้เป็นส่วนประกอบของการผลิตสินค้าสำเร็จรูป โดยต้นทุนวัตถุดิบเป็นเรื่องสำคัญมากที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ หลายปีที่ผ่านมามีต้นทุนทางวัตถุดิบเป็นสัดส่วนของต้นทุนรวมทั้งหมดของสินค้าสำเร็จรูปถึงร้อยละ 80 ส่งผลให้หน้าที่บทบาทของส่วนจัดซื้อจัดหาในกระบวนการผลิตได้เพิ่มขึ้นอย่างมาก บางธุรกิจนำเอาการจัดการแบบทันเวลา

พอดี้ (Just in Time) เข้ามาควบคุมระบบการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นไปที่การลดวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง เน้นที่ความถูกต้องของวัตถุดิบเพื่อเตรียมให้พร้อมกับสายการผลิตในเวลาที่เหมาะสม (Benton, 2007)

กิจกรรมทางด้านการจัดซื้อจัดหานั้น จัดได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่ธุรกิจใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นกิจกรรมด้านการจัดซื้อจัดหามีส่วนสำคัญ รวมถึงสินค้าคงคลัง การจัดซื้อที่มีกลยุทธ์จะมีส่วนทำให้องค์กรทำงานอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มผลกำไร ได้ด้วยการลดต้นทุน (Cost Saving) ให้ต่ำลง และการปรับปรุงรูปแบบจัดซื้อหรือการใช้

กลยุทธ์การจัดซื้อ ก็เป็นหนึ่งในหลายวิธีที่จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในองค์กรได้ ดังนั้น ในการทำงานวิจัยนี้บริษัทกรณีศึกษาเป็นบริษัทผู้ผลิต และผลิตชิ้นส่วนประกอบเบาะรถยนต์ และประกอบชิ้นส่วนตกแต่งภายใน (Interior) โดยลูกค้าส่วนใหญ่ ล้วนเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ของประเทศ ตัวอย่างเช่น บริษัท ออโต้ อาโบลแอนซ์ จำกัด, บริษัท เจเนอรัล มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อกล่าวถึงงานทางด้านจัดซื้อจัดหาภายใน โรงงาน งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษากับกลุ่มวัตถุดิบที่สนับสนุนสายการผลิต (Raw Material) หรือเรียกว่า Direct Material ซึ่งผู้วิจัยจะนำมาเป็นกรณีศึกษากลยุทธ์การจัดซื้อในรูปแบบจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบที่มุ่งเน้นให้เกิดแนวทางการลดต้นทุน และให้แนวคิดในการปรับปรุงกลยุทธ์จัดซื้อ ซึ่งให้ความสำคัญและตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และในกิจกรรมการจัดซื้อ Direct Material มีแนวทางในการลดต้นทุนอย่างไร เนื่องจากบริษัทให้ความสำคัญกับการจัดซื้อวัตถุดิบ (Raw Material) มากกว่าเนื่องจากต้นทุนทางด้านวัตถุดิบมีมูลค่าของวัตถุดิบ ที่มีสัดส่วนของต้นทุนรวมไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 และเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการสนับสนุนการผลิตโดยตรง

ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้จัดทำจะมุ่งเน้นหาแนวทางการใช้กลยุทธ์การจัดซื้อเพื่อลดต้นทุนการผลิตชิ้นส่วนประกอบเบาะรถยนต์ พร้อมทั้งหาทางเลือกกลยุทธ์การจัดซื้อเพื่อทำการซื้อวัตถุดิบที่ต้นทุนต่ำและทำการปรับปรุงกลยุทธ์การจัดซื้อแบบใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ และทำการเปรียบเทียบแนวทางกลยุทธ์แบบเดิมและแบบใหม่ที่เหมาะสมและดีที่สุด ส่งผลให้การจัดซื้อมีการพัฒนาและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น ในการลดต้นทุน (Cost Saving) โดยการปรับปรุงกลยุทธ์แบบผสมผสานที่ทำให้ให้องค์กรมีกำไรมากขึ้น สามารถแข่งขันในราคาในตลาดได้ โดยเฉพาะเน้นให้มีกิจกรรมเพิ่มกลยุทธ์การจัดซื้อที่มีนโยบายการลดต้นทุนในการจัดซื้อวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบปัจจุบันของการใช้กลยุทธ์การจัดซื้อเพื่อลดต้นทุน ที่ใช้เป็นส่วนสนับสนุนในการผลิตชิ้นส่วนประกอบเบาอะโรนคต์
  2. เพื่อปรับปรุงหาแนวทางการลดต้นทุน และเลือกกลยุทธ์การจัดซื้อวัตถุดิบที่เหมาะสม ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และทำให้การจัดซื้อเพิ่มประสิทธิภาพ
- กรอบความคิด

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

การลดต้นทุน เป็นกลยุทธ์หลักที่สำคัญยิ่งของฝ่ายจัดซื้อ การลดต้นทุนเป็นความพยายามอย่างเป็นระบบขององค์กร องค์กรจะเน้นการลดต้นทุน จะสร้างวัฒนธรรมด้านจิตสำนึกเรื่องต้นทุน ซึ่งจะผนวกพนักงานทุกคนเข้ามาในแผนการแบ่งปันผลประโยชน์ ที่ออกแบบมาเพื่อขจัดส่วนสูญเสีย การเจาะลึกเข้าไปในความสามารถของพนักงานขององค์กร รวมทั้งผู้จัดส่งสินค้าเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทำให้องค์กรกะทัดรัด คล่องตัว พร้อมสำหรับการแข่งขันนั้น นับเป็นวิธีการที่ชาญฉลาด นอกจากนี้ มันยังช่วยขจัดความเฉื่อยและกระตุ้นความคิดได้อย่างดีอีกด้วย เรื่องเหล่านี้ควรเริ่มตั้งแต่ช่วงต้น ๆ ของกระบวนการพัฒนาสินค้าใหม่ นั้นเพราะว่าการหลีกเลี่ยงต้นทุนตั้งแต่เริ่มแรก ย่อมดีกว่าการพยายามลดในภายหลังแน่นอน จิตสำนึกด้านต้นทุนควรดำรงอยู่อย่างต่อเนื่อง ในระบบการสอนแนะนำพนักงาน ซึ่งเปิดให้นักคิดค้นในนวัตกรรมมีส่วนได้รับผลประโยชน์จากแนวคิดในการปรับปรุงของเขา ในทางอุดมคติต้นทุน คือ ภารกิจที่พนักงานทุกคนของบริษัทจะต้องมุ่งมั่นทำให้สำเร็จ โดยไม่ลดละ โดยการร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้จัดส่งสินค้าที่คัดสรรแล้ว เพื่อการควบคุมต้นทุนสินค้าและบริการที่ต้องการ เหตุผลของความพยายามอย่างต่อเนื่องนี้ ได้แก่แรงกดดันในการแข่งขัน ความจำเป็นในการอยู่รอด และเติบโตขององค์กร รวมถึงความต้องการของตลาดเป็นที่ตั้ง

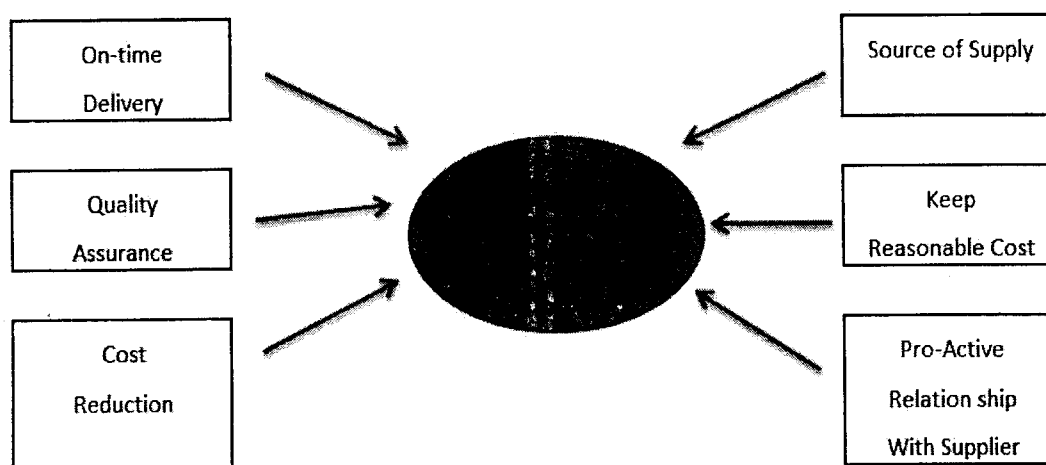
### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทราบถึงการศึกษารูปแบบปัจจุบันของการใช้กลยุทธ์การจัดซื้อเพื่อลดต้นทุน ที่ใช้เป็นส่วนสนับสนุนในการผลิตชิ้นส่วนประกอบเบาอะโรนคต์
2. สามารถปรับปรุงหาแนวทางการลดต้นทุนและเลือกกลยุทธ์การจัดซื้อวัตถุดิบที่เหมาะสม ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและทำให้การจัดซื้อมีการเพิ่มประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## ขอบเขตของการวิจัย

ดำเนินการศึกษารูปแบบการใช้กลยุทธ์การจัดซื้อเพื่อลดต้นทุนซื้อวัตถุดิบ ของบริษัท ผลิตชิ้นส่วนและประกอบเบาะรถยนต์แห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นบริษัทกรณีศึกษา และเน้นแนวทางการลด ต้นทุน (Cost Saving) ในเงื่อนไขการจัดซื้อของชิ้นส่วนวัตถุดิบคือ ชิ้นส่วนประกอบเบาะรถยนต์ ที่ สนับสนุนฝ่ายผลิตโดยตรงกับฝ่ายผลิต มีรูปแบบการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ซึ่งสรุปได้ดังต่อไปนี้

### 1. ศึกษาวงจรของบทบาทหน้าที่หลักของงานด้านจัดซื้อ



ภาพที่ 1-2 วงจรและหน้าที่หลักของงานด้านจัดซื้อ (Joel Keong & Tan, 2005, p.66)

### 2. ศึกษาการใช้กลยุทธ์การจัดซื้อเพื่อหาทางเลือกและแนวทางในการลดต้นทุน (Cost Saving)

การวิจัยในครั้งนี้กำหนดขอบเขตของงานวิจัยไว้คือ การศึกษาระบบวิธีการจัดซื้อของ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตโดยตรง โดยจะทำการพิจารณาข้อมูลการตั้งซื้อวัตถุดิบของการจัดซื้อส่วน งานเฉพาะส่วนของ Trim & Other Commodity โดยการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดซื้อหลายทางเลือก แต่ละสถานการณ์เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นส่วนงานความรับผิดชอบหลัก ของผู้วิจัยให้เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน Cost saving เป็นเวลา 1 ปี ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2554

## ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องจากหัวข้อที่ได้เลือกทำการศึกษาเรื่องจัดซื้อนั้น ถือได้ว่าเป็นแก่นสำคัญของการบริหารงานเชิงกลยุทธ์การจัดซื้อในองค์กรข้อมูลราคาไม่สามารถที่จะเปิดเผยเป็นตัวเลขหรือเอกสารอ้างอิงได้

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การจัดซื้อ หมายถึง กิจกรรมการซื้อสินค้า ซึ่งกระทำโดยผ่านขบวนการที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนการเงินและการคลังของบริษัท กิจกรรมเหล่านี้เป็นงานทั่วไป เพื่อรองรับการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้กำหนดขอบเขตของงานวิจัยไว้คือ การศึกษาระบบวิธีการจัดซื้อและมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งราคาซื้อของวัตถุดิบหรือสินค้าที่มีราคาต่ำสุด (ทวิศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2550)
2. การจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Sourcing) หมายถึง การพัฒนาวิธีทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการเข้าสู่และการมีปฏิริยาต่อกันกับตลาดผู้ป้อนพัสดุให้กับบริษัทโดยมิได้คำนึงสถานการณ์ปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังต้องพัฒนา ไปถึงอนาคตด้วยและกลยุทธ์เป็นกลวิธีที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลตามที่คาดหวังหรือความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2547)
3. การจัดหาพัสดุ (Sourcing) หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนที่บริษัทนำมาใช้เพื่อจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการผลิตสินค้าคุณภาพดีตามจำนวนที่ต้องการ ในราคาที่เหมาะสมภายในระยะเวลาที่กำหนด (ทวิศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2550)
4. การตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อ (Make or Buy) หมายถึง ความสามารถที่จะทำการผลิตเองหรือประกอบชิ้นส่วน โดยใช้เครื่องมือเครื่องใช้ภายในโรงงานเอง เป็นการตัดสินใจที่สำคัญในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับผันแปรของราคาและต้นทุนของบริษัท (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2547)
5. การวิเคราะห์คุณค่าของผลิตภัณฑ์ (Value Analysis, Value Engineering) หมายถึง การพิจารณาปรับเปลี่ยนวัตถุดิบเพื่อลดต้นทุนถือเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการลดต้นทุนรายการหนึ่งที่ประสบความสำเร็จ (Terry & Pat, 2002, p.29)
6. สัญญาการจัดซื้อระยะยาว (Long Term Agreement: LTA) คือ ผู้ซื้อให้สัญญากับผู้ขายว่าจะซื้อสิ่งของในปริมาณที่แน่นอนกับผู้ขายในระยะเวลาหนึ่ง จึงทำสัญญาขึ้นเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายนำไปปฏิบัติร่วมกัน ความสำคัญของสัญญาจัดซื้อระยะยาวจึงมีความผูกมัดทางกฎหมายเพื่อประกันปริมาณการซื้อและการส่งมอบสินค้า (ไอ เอ็ม บู้คส์, 2551, p.99)



7. การหาแหล่งขายทั่วโลก (Global Sourcing) หมายถึงการหาแหล่งขายใหม่ ๆ ที่มีอยู่ทั่วโลกเพื่อปรับปรุงให้มีผู้ขายรายใหม่เพิ่มเติม เป็นกิจกรรมในการลดต้นทุนเน้นหนักในเรื่องราคาของสินค้า และการบริหารความเสี่ยงของผู้ขายที่มีอยู่ในปัจจุบัน (มงคล บุศนาม, 2546)

8. การรวมอำนาจการจัดซื้อ (Centralization Purchasing) หมายถึง ระบบรวมอำนาจจัดซื้อ ส่วนกลางจะมอบหมายให้แผนกหนึ่ง บริการจัดการงานจัดซื้อและเป็นศูนย์กลางควบคุมอำนาจการจัดซื้อทั้งหมด ดังนั้นปริมาณการสั่งซื้อสินค้าทั้งหมดจะรวมอยู่ที่ศูนย์จัดซื้อ เพื่อให้สามารถเพิ่มอำนาจการต่อรองราคากับผู้ส่งมอบสินค้าและลดราคาจากปริมาณการสั่งซื้อจำนวนมากได้ง่าย ต้นทุนการจัดซื้อลดต่ำลง และได้รับบริการที่ดี (ไอ เอ็ม บู้คส์, 2551, p.99)

9. การจัดซื้อพร้อม หมายถึง การรวบรวมปริมาณความต้องการสินค้าของผู้ประกอบกิจการประเภทเดียวกันหรือกิจการต่างประเภทร่วมกันสั่งซื้อกับผู้ส่งมอบสินค้า (ไอ เอ็ม บู้คส์, 2551, p.99)

10. การวิเคราะห์คุณค่าของผลิตภัณฑ์ (Value Analysis, Value Engineering: VA/VE) หมายถึงการพิจารณาปรับเปลี่ยนวัตถุดิบเพื่อลดต้นทุนถือเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการลดต้นทุนรายการหนึ่งที่ประสบความสำเร็จ (Terry & Pat, 2002, p.29)

11. การพิจารณาต้นทุนรวมขององค์กร (Total Cost of Ownership) หมายถึงต้นทุนรวมของการเป็นเจ้าของสินค้าและบริการอย่างหนึ่งอย่างใด ซึ่งไม่ได้พิจารณาเฉพาะราคาขายของสินค้าและบริการนั้นเป็นหลักเพียงอย่างเดียวแต่เป็นการวิเคราะห์ถึงค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ทั้งหมดอันเนื่องมาจากการมีสินค้าและบริการนั้น ๆ ไว้ใช้ตลอดอายุการใช้งาน อาทิเช่น ค่าอุปกรณ์ ค่าบำรุงรักษา ค่าติดตั้ง ค่าที่ปรึกษา และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (พันชวนิช, 2548)

12. การบริหารสินค้าคงคลังโดยผู้ขาย (Vendor Management Inventory) หมายถึงรูปแบบการซื้อขายที่มีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เป็นการบริหารสินค้าคงคลังโดยผู้ขาย ตามยอดประมาณการในการผลิต ที่มีผู้ส่งผ่านข้อมูลให้ ทางระบบหรือผ่านเครือข่ายเว็บไซต์

13. การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้ขาย (Supplier Relation Management) หมายถึงการสร้างความเป็นพันธมิตรระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เน้นทางด้าน ความไว้วางใจอันนำมาซึ่งความเต็มใจและความพร้อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลในการบริหารระหว่างกันอย่างเต็มที่ (ธนพัฒน์ พรธนะประเทศ, 2547 ข)

## บทที่ 2

### ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องแนวทางการใช้กลยุทธ์การจัดซื้อเพื่อลดต้นทุนการผลิตชิ้นส่วนประกอบ เบาะรถยนต์ ในธุรกิจในการประกอบชิ้นส่วนและผลิตเบาะรถยนต์แห่งหนึ่ง ที่เป็นบริษัท ตรีศึกษา โดยเน้นการบริหารกลยุทธ์ด้านการจัดซื้ออย่างมีรูปแบบ โดยมีแนวความคิดและ หลักการที่เน้นถึงความสำคัญในแต่ละด้าน โดยเฉพาะการใช้กลยุทธ์การจัดซื้อและเพิ่มแนวทางใน การลดต้นทุน เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพและองค์กรได้กำไรสูงสุด พร้อมทั้งซื้อสินค้าได้ในราคา ต้นทุนที่คุ้มค่าที่สุด โดยทั่วไปเราจะมีการวางแผนและพยากรณ์การซื้อล่วงหน้า และมีการวางแผน การจัดซื้อให้ทันตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ และไม่ให้สินค้าขาดมือ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรสูงสุด ของบริษัท การจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์จึงควรนำมาใช้กับส่วนงานการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบเพื่อป้อน ให้กับฝ่ายผลิต โดยสินค้าไม่ขาดมือและเป็นตัวขับเคลื่อนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น เพื่อเป็นการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อเพื่อที่จะทำให้อัตราการผลิตที่มีคุณภาพและจัดซื้อ จัดหาวัตถุดิบนั้น จะต้องมีการจัดซื้อที่มีกลยุทธ์เข้ามาพัฒนาในองค์กร แต่ละองค์กรต้องทราบถึงกล ยุทธ์ให้กระจ่างชัดเจนก่อนที่จะวางแผนนโยบาย ในการบริหารต่อไป พร้อมทั้งผู้บริหารขับเคลื่อนงาน และผลักดันให้การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เอาแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อ การศึกษาเพื่อแนวทางในการศึกษาหากลยุทธ์การจัดซื้อที่ดีที่สุด โดยได้ทำการศึกษาแบ่งเป็น 6 หัวข้อด้วยกัน ได้แก่

1. ความหมายการจัดซื้อ บทบาทหน้าการจัดซื้อ วัตถุประสงค์ หน้าที่การจัดซื้อ
2. แนวคิดของการสร้างกลยุทธ์ในงานด้านการจัดซื้อ
3. แผนกลยุทธ์หลัก ๆ ที่นิยมใช้
4. แนวทฤษฎีในแต่ละหมวดหมู่ของการจัดซื้อในเชิงกลยุทธ์
5. ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของหน้าที่การจัดซื้อ (Strategic Purchasing)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของการจัดซื้อจัดหา (Purchasing or Procurement)

งานด้านการจัดซื้อจัดหาเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบโซ่อุปทาน เนื่องจากการจัดซื้อจัดหาเป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างการผลิตกับลูกค้า และเป็นส่วนประกอบต้นทุนของ

ผลิตภัณฑ์ซึ่งธุรกิจต่าง ๆ เริ่มหันมาให้ความสำคัญกับกิจกรรมจัดซื้ออีกอย่างมาก โดยมีผู้ให้นิยามของคำว่าจัดซื้อจัดหาไว้หลายแนวคิด ดังนี้

ทวิศักดิ์ เทพพิทักษ์ (2550) ได้กล่าวถึงความหมายของจัดซื้อจัดหาว่า เป็นกิจกรรมที่มีขอบเขตกว้างกว่ากระบวนการจัดซื้อซึ่งครอบคลุมการจัดการพัสดุของสินค้าและบริการ เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าและบริการที่จัดซื้อไว้เป็นไปตามข้อกำหนดของบริษัท

วิทยา สุหฤตดำรง (2546) ได้กล่าวถึงความหมายของจัดซื้อจัดหาว่าเป็นส่วนที่เชื่อมต่อการปฏิบัติงานระหว่างผู้จัดส่งวัตถุดิบและการดำเนินงานของระบบการผลิตในองค์กร การจัดซื้อจึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่สอดคล้องประสานกันต่อเป้าหมายของกลยุทธ์ การดำเนินงานโดยรวมขององค์กร นอกจากนี้การจัดซื้อยังเป็นช่องทางที่องค์กรจะได้รับรู้ข้อมูลสำคัญต่าง ๆ เช่นแหล่งวัตถุดิบหรือผู้จัดส่งวัตถุดิบรายใหม่ ๆ ที่ได้มาจะเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้ องค์กรสามารถค้นหาผู้จัดส่ง ได้หลากหลาย และมีความเหมาะสมที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในการดำเนินงานต่อกันในลักษณะพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ต่อไปในอนาคต

อคุลย์ จาตุรงค์กุล (2547) ได้กล่าวถึงความหมายของจัดซื้อจัดหาว่า เป็นกระบวนการที่บริษัทต่าง ๆ ทำสัญญากับฝ่ายที่สามเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างมีจังหวะเวลาและต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

### บทบาทการจัดซื้อ

บทบาทของหน้าที่งานจัดซื้อในองค์กร เดิมทำหน้าที่เพียงแต่แสวงหาผู้ขายสินค้า เจรจาท่องเรื่องเงื่อนไขการขาย และงานด้านเอกสารการประสานงาน เพื่อให้ได้สินค้าตาม กำหนดเวลาในจำนวนที่ต้องการจึงถูกมองเหมือนกับงานเสมียน องค์กรไม่ได้เห็นความสำคัญมากนัก ต่อมาเมื่อเริ่มเห็นความสำคัญของเรื่องการจัดหาวัตถุดิบมากขึ้น หน้าที่นี้จึงถูกเรียกว่าเป็นฝ่าย จัดหาวัตถุดิบ (Procurement) ซึ่งมีบทบาทมากกว่าทำหน้าที่ด้านเอกสาร บทบาทหน้าที่ที่ เพิ่มขึ้น ได้แก่ การกำหนดสเปคของวัตถุดิบ (Material Specifications) การศึกษารายละเอียดของ วัตถุดิบและตลาด (Material Studies and Market Research) การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ การ ขนส่ง การบริหารผลตอบแทนการลงทุนอันเนื่องมาจากการซื้อวัตถุดิบ ทั้งนี้เพราะจากการศึกษา โครงสร้างต้นทุนของสินค้าสำเร็จรูปพบว่ากว่า 60% เป็นต้นทุนวัตถุดิบ อีกทั้งวัตถุดิบยังเป็นปัจจัย สำคัญต่อความสำเร็จของสินค้าใหม่

การตัดสินใจที่สำคัญของการจัดซื้อหรือจัดหา ประกอบด้วย

1. **ซื้ออะไร (What to Purchase)** โรงงานผลิตจะต้องกำหนดว่าจะซื้อวัตถุดิบอะไรมา เพื่อทำการผลิต (In-house Production) แต่มิได้หมายความว่า โรงงานจะทำหน้าที่ผลิตเองไปทุกอย่าง

บางครั้งอาจจะตัดสินใจซื้อบางรายการจากภายนอก หรือจ้างให้โรงงานอื่น ซึ่งถนัดกว่าทำการผลิตให้ตัวเอง เช่น โรงงานผลิตรถยนต์ก็จะเลือกผลิตชิ้นส่วนที่ตัวเองถนัด ส่วนที่เหลือซึ่งเป็นชิ้นส่วนสำเร็จรูปมาประกอบแนวโน้มของการเลือกผลิตส่วนประกอบที่เป็นความถนัดหลัก (Core Competence) นี้เกิดขึ้นในบริษัทชั้นนำของอเมริกา เรียกว่า Lean Manufacturing ซึ่งจะทำให้ต้นทุนรวมของสินค้าต่ำลง

**2. ซื้อจากที่ไหน (Where to Purchase)** การแสวงหาแหล่งวัตถุดิบ เพื่อผลิตสินค้าสำเร็จรูป เพื่อขายค่านึงถึงหลักการให้ได้มากที่สุด ซึ่งคุณภาพดีที่เหมาะสม (Appropriation) เวลาที่ต้องการ (At The Right Time) ในปริมาณพอเพียง (Proper Quantity) สถานที่เหมาะสม (At The Needed Location) ราคายอมรับได้ (Acceptable Total Cost) แหล่งวัตถุดิบที่เหมาะสมอาจเป็นแหล่งจากในประเทศ (Domestic) หรือต่างประเทศ (International) ซึ่งจะต้องศึกษาให้เข้าใจถึงวิธีการในการจัดซื้อค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นตลอดจนความยุ่งยากซับซ้อนของพิธีการต่าง ๆ

**3. ซื้อจากใคร (From Whom to Purchase)** การพิจารณาผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) จะดูองค์ประกอบด้านต้นทุน (Cost) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ทั้งด้านคุณภาพสินค้าและการตรงต่อเวลา ความพอเพียงและยืดหยุ่นในปริมาณสินค้าที่จัดส่ง (Availability and Flexibility) แนวคิดในการคัดเลือกผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) ได้ถูกพัฒนาขึ้นจากแนวคิดความร่วมมือแบบหลวม ซึ่งผู้ซื้อถือว่าผู้จัดหาวัตถุดิบเป็นเพียงพ่อค้าคนหนึ่งซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การซื้อขายอ้างอิงผลประโยชน์เป็นหลักมาสู่ความร่วมมือแบบเหนียวแน่น (Collaborative Relationships) โดยถือว่าทั้ง 2 ฝ่ายเป็นหุ้นส่วน (Partnership) หรือพันธมิตรธุรกิจ (Strategic Alliance) ซึ่งจะต้องเปิดเผยข้อมูลแผนงานซึ่งกันและกันเพื่อเกิดการวางแผนความร่วมมือกันในระยะยาวเพื่อการเติบโตไปด้วย

**4. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจจัดซื้อ (Centralized VS Decentralized)** นโยบายการจัดซื้อวัตถุดิบและสินค้า หน่วยงานจัดซื้ออาจจะรวมศูนย์ที่ส่วนกลาง โดยรวบรวมหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดหาไว้ที่หน่วยงานเดียวกัน อาทิ หน่วยงานวางแผนวิจัย การกำหนดสเปกสินค้า ศึกษาตลาด คัดเลือกผู้จัดหา ฯลฯ จึงมีผลในแง่การวางแผนควบคุม และอำนาจการต่อรองกับผู้จัดหาได้อีกนโยบายหนึ่งคือการกระจายอำนาจในการจัดซื้อ สำหรับบริษัทที่มีโรงงานกระจายอยู่หลายแห่ง (Multi-Plant) โดยกระจายอำนาจให้หน่วยงานจัดซื้อกระจายอยู่ตามโรงงานต่าง ๆ เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน

**5. จำนวนผู้จัดหา (Number of Suppliers)** เป็นการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับจำนวนของผู้จัดหาวัตถุดิบแต่ละประเภท โดยใช้นโยบายผู้จัดหารายเดียว (Single Sourcing) หรือผู้จัดหาหลายราย (Multiple Sourcing) เพื่อกระจายความเสี่ยงนโยบายนี้สะท้อนออกมาในรูปสัญญาผู้จัดหา (Supplier Contract)

## วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดหา

วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดหา คือเพื่อจัดซื้อจัดหาวัสดุหรือสินค้าและบริการให้มีคุณภาพถูกต้อง ในปริมาณที่ถูกต้อง จากแหล่งขายที่ถูกต้อง ในเวลาที่ถูกต้อง ปัจจุบันวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดหา มุ่งที่การบริหารทั่วไปด้วย วัตถุประสงค์ในลักษณะนี้อาจอธิบายแยกย่อยออกไปได้เป็นวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดหา 10 ประการ (อคุลย์, 2543) ดังนี้

1. เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัท ในการจัดหาวัสดุ สินค้า หรือบริการสนองความต้องการ โดยไม่ขาดสาย เพื่อมิให้กระบวนการผลิตต้องหยุดชะงักเนื่องจากการขาดวัสดุหรือวัตถุดิบ
2. ซื้อโดยได้ราคาไม่เกินกว่าคู่แข่ง และเสาะแสวงหาสิ่งที่มีคุณค่าที่ดีกว่าในราคาที่ต้องจ่ายไป
3. รักษาคุณภาพของวัสดุหรือวัตถุดิบที่จัดซื้อ ให้อยู่ในมาตรฐานเพียงพอสำหรับการใช้งาน
4. รักษาระดับความเสียหายอันเกิดแก่การลงทุนในวัสดุให้น้อยที่สุด เช่น การซื้อซ้ำกัน ความสูญเสีย และล่าสมัย อันเนื่องมาจากการเก็บรักษาที่ขาดประสิทธิภาพ
5. สร้างแหล่งขายสินค้าที่เชื่อถือได้ไว้เป็นแหล่งสำรองในการจัดหาวัสดุ
6. รักษาฐานะการแข่งขันให้กับองค์กรหรือบริษัท
7. พัฒนาให้เกิดความสัมพันธ์กับผู้ขายสินค้าหรือผู้จัดหาวัตถุดิบ เพื่อขจัดปัญหาต่าง ๆ และยังทำให้การจัดซื้อสินค้าหรือบริการได้ในราคาที่ดี การบริการที่ดี และภาพพจน์ที่ดี
8. แสวงหาความร่วมมือกับแผนกอื่น ๆ ในบริษัท เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความต้องการของแผนกอื่น ๆ ส่งผลให้การสนับสนุนทางด้านวัสดุได้เป็นอย่างดี
9. ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของฝ่ายจัดซื้อ ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้แผนกและองค์กรประสบความสำเร็จ
10. จัดทำนโยบายและวิธีการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นให้มีต้นทุนในการดำเนินการตามความเหมาะสม

หน้าที่ของการจัดซื้อจัดหา สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภทหลัก ๆ (วิทยา, 2548) คือ การจัดซื้อ กิจกรรมการจัดซื้อ เป็นกิจกรรมที่ทำเป็นกิจวัตรที่เกี่ยวข้องกับใบสั่งซื้อ (Purchase Order: P.O.) ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ต้องการ ทั้งนี้มีผลิตภัณฑ์อยู่ 2 ชนิดที่บริษัทซื้อ

1. วัตถุดิบเชิงกลยุทธ์ หรือ วัตถุดิบทางตรง (Direct Material) ที่ต้องใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่บริษัทขายให้แก่ลูกค้า

2. สินค้าทางอ้อม หรือสินค้า MRO (Maintenance, Repair และ Operations) ที่บริษัทใช้ในการดำเนินงานประจำวัน กลไกของการจัดซื้อของทั้ง 2 ผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน กล่าวคือ เมื่อตกลงที่จะซื้อของก็จะมีการออกไปสั่งซื้อ, มีการติดต่อผู้ขายและส่งใบสั่งซื้อ จากนั้นก็จะมีข้อมูลมากมายที่จะต้องติดต่อสื่อสารกันในกระบวนการนี้ระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อ, ระหว่างรายการสินค้าและปริมาณการสั่งซื้อ, ราคา, วันที่จัดส่ง, ที่อยู่ที่จะจัดส่ง, ที่อยู่เรียกเก็บเงิน และกำหนดการจ่ายเงิน เรื่องท้าทายที่สุดอย่างหนึ่งในกระบวนการจัดซื้อที่เห็นได้ชัด คือการติดต่อสื่อสารข้อมูลอย่างถูกเวลา และไม่ผิดพลาด กิจกรรมส่วนใหญ่เป็นงานประจำวันซ้ำๆ ที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนซึ่งสามารถคาดการณ์และติดตามได้ง่าย

ถ้าพิจารณาถึงเป้าหมายของการจัดซื้อในด้านวัตถุดิบ หรือการบริการ จะสามารถสรุป 7 ประการ ดังต่อไปนี้

- |  |                    |
|--|--------------------|
| 1. วัตถุดิบตรงตามต้องการ               | : Right Product    |
| 2. ในปริมาณที่ถูกต้อง                  | : Right Quantity   |
| 3. ณ เวลาที่เหมาะสม                    | : Right Time       |
| 4. จัดส่งไปยังสถานที่ตามที่ต้องการ     | : Right Place      |
| 5. จากแหล่งจัดส่งที่ถูกต้องเหมาะสม     | : Right Customer   |
| 6. ด้วยราคาการจัดซื้อที่ถูกต้องเหมาะสม | : Right Cost       |
| 7. และผลิตภัณฑ์ที่ไม่เสียหาย           | : Right Conviction |

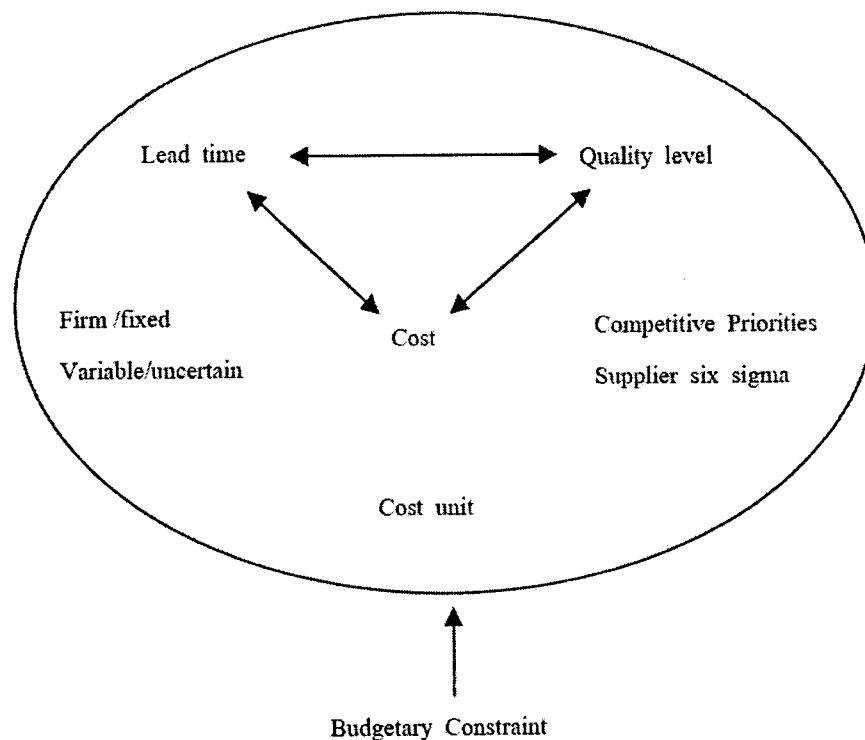
จากวัตถุประสงค์สำคัญ 7 ประการนี้ เราสามารถแปรเป็นหลักปฏิบัติที่ควรคำนึงถึงในการจัดการการซื้อได้ดังนี้

1. จัดหาวัตถุดิบ อุปกรณ์และการบริการอย่างครบครันต่อเนื่อง เพื่อป้อนสู่ส่วนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร
2. พยายามรักษาระดับการลงทุนในสินค้าคงคลัง และความสูญเปล่าจากการเก็บรักษาให้ มีค่าน้อยที่สุด
3. พยายามรักษาระดับให้อยู่ในมาตรฐาน โดยมีต้นทุนในการจัดหาที่เหมาะสม
4. การค้นหาหรือพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบที่มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะส่งผลดีในการจัดหาวัตถุดิบในระยะยาวได้
5. ทำการกำหนดมาตรฐานสำหรับวัตถุดิบต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลดีให้สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สามารถใช้วัตถุดิบเหล่านี้ได้และทำให้สามารถลดจำนวนสินค้าคงคลังลงจากการที่มีจำนวนชิ้นส่วนน้อย และลดต้นทุนการจัดการด้านสินค้าคงคลังได้นอกจากนี้ยังส่งผลให้สามารถลดต้นทุนด้านการจัดซื้อวัตถุดิบได้อันเนื่องมาจากการเพิ่มปริมาณการสั่งซื้อมากขึ้น

6. การพยายามเลือกซื้อวัตถุดิบและบริการในระดับราคาที่ต่ำสุดโดยครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ ในการจัดหา คือ การบริการคุณภาพของวัตถุดิบที่ต้องการและข้อมูลในการจัดส่ง
7. การพัฒนาตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร ในหน้าที่การจัดซื้อให้เป็นหน้าที่ที่สร้างความสามารถในการแข่งขัน ด้านต้นทุนผลิตภัณฑ์และการดำเนินการโดยรวมขององค์กรได้
8. การปฏิบัติงานการจัดซื้อให้เกิดความสอดคล้องต่อส่วนงานอื่นๆ โดยอาศัยการสื่อสารและการประสานงานภายในองค์กรอันจะช่วยให้ สามารถกำหนดแผนการดำเนินงานให้สนับสนุนการปฏิบัติที่เกิดประสิทธิภาพโดยรวมได้ดี
9. การติดตามควบคุมต้นทุนการดำเนินงานการจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุสู่เป้าหมายของหน้าที่การจัดซื้อขององค์กรตามที่กำหนดไว้ (วิทยา สุหฤทธดำรง, 2546)

### The Integrate Buying Modal

เจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดหาจะต้องเผชิญกับเป้าหมายของการซื้อหลายข้อด้วยกัน โดยจะเกี่ยวข้องกับทั้งการ ตัดสินใจซื้อ ต้นทุนต่อหน่วย คุณภาพ และเวลานำ (Lead Time) ของสินค้าหรือเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจ



ภาพที่ 2-1 Integrated Buying Model (Benton, 2007)

การตัดสินใจในการสั่งซื้อนั้นสำคัญมากเพื่อสั่งซื้อวัตถุดิบหรือสินค้าที่ถูกต้อง ในราคาที่ยอมรับได้ภายใต้ระดับคุณภาพที่สมเหตุสมผล ภายในระยะเวลาการสั่งซื้อที่เหมาะสม โดยระดับที่ยอมรับได้นั้นจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งการแข่งขันของธุรกิจในตลาดการตัดสินใจนั้นไม่เพียงแต่ที่จะมุ่งไปที่เป้าหมายหลายๆข้อแล้วนั้นแต่ต้องมุ่งไปที่ปัจจัยบังคับด้วยบ่อยครั้งที่บริษัทมีทรัพยากรงบประมาณหรือพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้าคงคลังจำกัด ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดปริมาณที่สั่งซื้อได้

1. ต้นทุน (Cost) ต้นทุนของวัตถุดิบขึ้นอยู่กับจำนวนหรือปริมาณที่สั่งซื้อคุณภาพ และระยะเวลาที่ต้องการวัตถุดิบที่จัดหาในปริมาณที่มาก จะสามารถทำให้บริษัทสามารถได้รับส่วนลดทำให้ต้นทุนของสินค้าต่อหน่วยต่ำลงในเรื่องของคุณภาพยิ่งระดับคุณภาพสูงเท่าใด ก็จะส่งผลให้ราคาสูง ขึ้น ระยะเวลาที่ต้องการอย่างรวดเร็วก็มีผลให้ราคาสูงขึ้นเช่นกัน

2. ระดับของคุณภาพ (Quality Level) คุณภาพของวัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงนั้นจะทำให้อัตราของเสียลดลงในบริษัทที่เน้นเรื่องคุณภาพ ก็จะทำให้ความสำคัญมากกว่า ต้นทุนซิกซิกมาร์ก็เป็นวิธีหนึ่งที่ไว้วัดคุณภาพของซัพพลายเออร์บริษัทที่ดำเนินงานตามระบบซิกซิกมาร์ จะทำให้มีลูกค้าทางกลยุทธ์ที่ดีเยี่ยม

3. เวลามาในการสั่งซื้อสินค้า (Lead Time) จะกระทบต่อความยืดหยุ่นและบริการของบริษัทที่มีให้กับลูกค้าบริษัทที่มีการแข่งขันในตลาด และเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสินค้าที่รวดเร็วหรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงต้องการความยืดหยุ่นมากขึ้นด้วยการ ทำให้เวลานำสั้นลงให้ได้มากที่สุดการที่บริษัทจะสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็วนั้น จะต้องมีต้นทุนการบริหารที่สูงมากเพื่อใช้ในการรักษาระดับความสามารถในการแข่งขัน

4. ข้อจำกัด (Constraints) ผู้ซื้อวัตถุดิบหรือสินค้าต้องไม่เพียงพอใจในเรื่องราคา คุณภาพ และเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงปริมาณและข้อจำกัดของงบประมาณด้วยผู้ซื้อต้องทำให้มั่นใจได้ว่าปริมาณวัตถุดิบที่เหมาะสมเท่านั้นที่จะทำให้เพียงพอกับความต้องการ ไม่เช่นนั้นก็จะทำให้เกิดการขาดวัตถุดิบส่งผลให้ระดับการให้บริการลดต่ำลงข้อจำกัดทางด้านงบประมาณก็เป็นตัว กำหนดปริมาณวัตถุดิบที่สั่งซื้อด้วยเช่นกัน (Benton, 2007)

### ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” (Strategy) ปัจจุบันนิยามใช้กันอย่างแพร่หลาย นิยามในสาระสำคัญคือ “ความสำเร็จในอนาคต” คำที่นิยามใช้คู่กับกลยุทธ์บรรลุความสำเร็จ



มาก	การบริหารการจัดหา - การทำสัญญาจัดหาระยะยาว	การบริหารระบบอุปทาน - การสร้างพันธมิตรกับผู้จัดหา
ความยาก ในการ จัดหา	การบริหารการจัดซื้อ - วิธีการจัดหาแบบเรียบง่าย	การบริหารสิ่งที่จัดหามา - วิธีการจัดหาให้ได้ซึ่งราคาต่ำสุด

น้อย      ความสำคัญวิกฤตของสิ่งที่จัดหามา      มาก

ภาพที่ 2-2 รูปแบบของการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ (ทวิศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2548)

### 1. กลยุทธ์การจัดซื้อวัตถุดิบ (Raw Material Purchasing Strategy)

เป้าหมายการจัดซื้อวัตถุดิบ คือ ให้ได้วัตถุดิบคุณภาพดี ราคาต่ำและการสนับสนุนการผลิตการจัดซื้อเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะนำพาบริษัทให้มีความได้เปรียบการแข่งขัน ทั้งทางด้านคุณภาพราคา และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า แบ่งกลยุทธ์ได้ดังนี้

#### 1.1 การจัดซื้อแบบเก่า (Traditional Purchasing) มีลักษณะแบบ Win-Lose

คือ ฝ่ายหนึ่งได้ฝ่ายหนึ่งเสีย ผู้มีอำนาจต่อรองมากจะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ตนเอง นั่นคือในเงื่อนไขให้ได้ราคาต่ำ การจัดซื้อแบบเก่าให้วิธีการ และหลักเกณฑ์ดังนี้

- จัดซื้อโดยวิธีประมูล การตัดสินใจจะพิจารณาข้อเสนอราคาเป็นสำคัญผู้เสนอราคาต่ำจะเป็นผู้ชนะการประมูล เป็นการจัดซื้อที่ปริมาณ ไม่มาก บริษัทใช้วิธีการสอบถามราคาจากผู้ขายเพียง 2-3 ราย การตัดสินใจซื้อจะเลือกรายที่ราคาต่ำสุด

- ซื้อจากผู้ขายหลายราย บริษัทมองว่าจะมีอำนาจต่อรอง และเป็นหลักประกันที่ผู้ขายไม่ขึ้นราคา นอกจากนี้บริษัทยังมีความมั่นใจว่าจะไม่เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบ เมื่อโรงงานหนึ่งมีปัญหาต้องหยุดผลิต บริษัทก็ยังสามารถซื้อเพิ่มจากโรงงานอื่นและทำการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง

- สัญญาซื้อระยะสั้น บริษัทมองว่าทำให้มีอำนาจการต่อรองและได้ราคาที่ต่ำอายุสัญญาที่สั้นเปิดโอกาสสมาชิกให้ซัพพลายเออร์รายอื่น ๆ เสนอราคาต่ำในการจัดซื้อครั้งต่อไป ขณะเดียวกันผู้ชนะการประกวดราคารายเดิมจะพยายามรักษาค่าแห่งของตนไว้ ก็จะเสนอราคาต่ำบริษัทก็จะได้วัตถุดิบในราคาที่ต่ำ

- เปลี่ยนแหล่งซื้อ การเปลี่ยนแหล่งซื้อก็เพื่อแสวงหาผู้ผลิตรายใหม่ๆ อาจจะเป็นในประเทศหรือต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ราคาต่ำและสร้างอำนาจการต่อรอง (ไชยยศ ไชยมั่นคง และมยุรพันธุ์ ไชยมั่นคง, 2550)

### 1.2 กลยุทธ์การจัดซื้อแบบหุ้นส่วน (Partnership Purchasing Strategy)

มีความมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุความร่วมมือกันในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การร่วมมือกันทำให้เข้าใจความต้องการของผู้บริโภคและไว้วางใจกัน ซึ่งจะมีผลให้ต้นทุนการผลิตต่ำ สินค้ามีคุณภาพและตอบสนองตลาดด้วยการส่งมอบสม่ำเสมอและเชื่อถือได้ การจัดซื้อแบบใหม่จะเป็นการจัดซื้อแบบเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) หรือเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Partnership) โดยมุ่งเน้นในธุรกิจที่ตนมีความสามารถ (Core Competency) ทำให้สินค้าออกสู่ตลาดเร็วและไม่ต้องลงทุนความสำเร็จการพันธกิจอยู่ที่ความไว้วางใจกัน (Trust) สัญญาซื้อขายจะบนหลักเหตุผล โดยทั้งสองฝ่ายจะได้ประโยชน์ร่วมกัน (Win-Win) บริษัทมีความผูกพันกับซัพพลายเออร์เป็นต้นว่า บริษัทเข้าไปถือหุ้นส่วนในโรงงานซัพพลายเออร์บริษัทเข้าไปถือหุ้นส่วนในโรงงานซัพพลายเออร์ การเข้าไปช่วยเหลือด้านวิชาการในด้านการผลิตการฝึกอบรมและอื่นๆ ซึ่งแสดงถึงความตั้งใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว (ไชยยศ ไชยมั่นคง และมยุรพันธุ์ ไชยมั่นคง, 2550)

เป้าหมายสูงสุดของการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการลดต้นทุนด้านราคาของสินค้าและต้นทุนเกี่ยวกับการดำเนินการจัดซื้อจัดหา ควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการจัดซื้อจัดหาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และยังคงไว้ซึ่งคุณภาพของสินค้าและบริการของผู้ขาย

การสร้างกลยุทธ์การจัดซื้อ กลยุทธ์เหล่านี้ทำให้เกิดการยกระดับ หน้าที่ในการจัดซื้อให้ดีขึ้นจนถึงเป็นปฏิบัติการระดับโลก

ขั้นตอนการดำเนินการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ (Phase) ด้วยกัน คือ

ระยะที่ 1: การเตรียมความพร้อม (Project Preparation)

ระยะที่ 2: ดำเนินการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Sourcing Action)

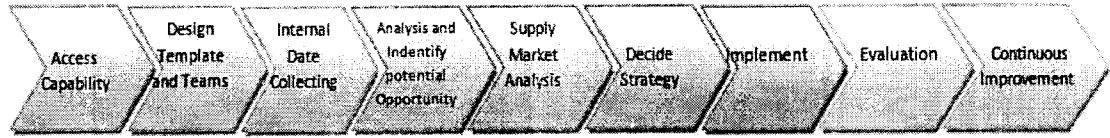
ระยะที่ 3: ประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Evaluation and Continuous

Improvement)

Phase 1: Preparation

Phase 2: Strategic Sourcing

Phase 3: Evaluation



ภาพที่ 2-3 ขั้นตอนการดำเนินการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์ (พันธวิช, 2548, หน้า 83)

### การเตรียมความพร้อม (Preparation)

เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการประเมินความพร้อมและความเป็นไปได้ของการดำเนินการ โดยสามารถแบ่งการเตรียมความพร้อมในการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

1. การประเมินความพร้อมขององค์กรและบุคลากร เป็นการประเมินถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ความพร้อมขององค์กร ความพร้อมด้านบุคลากร ความพร้อมของข้อมูลการจัดซื้อ กำหนดระยะเวลาดำเนินโครงการ และดำเนินการศึกษา

2. กำหนดทีมงานและแบบการเก็บข้อมูล ได้แก่ การกำหนดทีมงานที่เกี่ยวข้อง กำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงาน ออกแบบตารางการเก็บข้อมูลและกำหนดตารางดำเนินโครงการ

### ดำเนินการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Sourcing Action)

เมื่อมีการเตรียมความพร้อมของทีมงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและระยะเวลาดำเนินการได้ชัดเจนแล้ว ก็จะเข้าสู่การดำเนินการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 5 ขั้นตอน ต่อไปนี้ (พันธวิช, 2548, p.84)

#### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดซื้อจัดหาเดิมขององค์กร (Spending Data Collecting)

ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการทำวิเคราะห์รายจ่ายจะประกอบไปด้วยรายละเอียดต่าง ๆ เช่น หมายเลขใบสั่งซื้อ หรือ PO วันที่สั่งซื้อ จุดจัดซื้อ ผู้ใช้ รายละเอียดของสินค้าและบริการ ราคาต่อหน่วย ปริมาณที่สั่งซื้อ ลักษณะนาม รายชื่อผู้ขาย และอื่น ๆ โดยส่วนใหญ่ข้อมูลในการวิเคราะห์มักจะอยู่ในช่วงเวลา 1 ถึง 2 ปี ทั้งนี้ การวิเคราะห์เบื้องต้นจะสามารถบอกถึงปริมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละปีของกลุ่มขายหลัก รวมถึงโอกาสในการสร้างส่วนประหยัด ยกตัวอย่างเช่นในอดีตอาจมีสินค้าชนิดเดียวกันจากผู้ขายหลายรายโดยมีราคาไม่เท่ากัน เมื่อทราบดังนี้แล้ว องค์กรอาจจะสามารถลดต้นทุนจากการสั่งซื้อในอนาคตได้โดยเลือกซื้อจากผู้ขายรายเดียวที่ให้ราคาที่ดีที่สุด เป็นต้น

#### 2. การวิเคราะห์รายจ่าย (Spending Analysis)

เมื่อมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนถัดมาจะเป็นการแบ่งกลุ่มสินค้าและบริการออกเป็น 2 กลุ่มหมวดหลักคือ กลุ่มสินค้าหลัก (Category) และกลุ่มสินค้าย่อย (Sub-

Category) กลุ่มสินค้าหลักอาจจะแบ่งตามลักษณะการใช้งานโดยกว้าง ในขณะที่กลุ่มสินค้าย่อยจะระบุถึงลักษณะเฉพาะตัวหรือมีกลุ่มผู้ขายที่ชัดเจนมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีที่กลุ่มสินค้าได้แก่ งานบริการ ทั้งนี้ภายใต้หมวดบริการก็อาจจะมีกลุ่ม บริการทำความสะอาด บริการกำจัดแมลง และ บริการรักษาความปลอดภัยเป็นกลุ่มสินค้าย่อย เป็นต้น

หลังจากแบ่งกลุ่มสินค้าเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะทำให้ทราบว่าใน 1 ถึง 2 ปีที่ผ่านมา องค์กร ได้มีค่าใช้จ่ายด้านการจัดซื้อไปกับสินค้าและบริการประเภทใดบ้าง และเป็นจำนวนมากน้อยเท่าไร ซึ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ลักษณะกลุ่มสินค้านี้จะช่วยให้สามารถวางแผนการจัดซื้อในอนาคต ได้ดีขึ้น เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์ที่ทำให้ทราบถึงข้อมูลสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

2.1 ข้อกำหนดของสินค้า (Product Specification) โดยดูว่าสินค้านั้นจะเฉพาะเจาะจงมากน้อยเพียงใด ในกรณีที่สินค้าเป็นสินค้าทั่วไป ยกตัวอย่างเช่น อุปกรณ์เครื่องเขียน องค์กรก็จะสามารถเลือกซื้อสินค้านี้จากผู้ขายรายใดก็ได้ที่ให้ราคาที่ดีที่สุด หรือใช้สินค้าทดแทนที่มีความคุ้มค่าทางต้นทุนมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เป็นต้น

2.2 ความชำนาญการของผู้ขายหรือผู้ให้บริการ (Level of Expertise) ข้อกำหนดทางด้านนี้จะสามารถแบ่งกลุ่มผู้ขายตามลำดับความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเพื่อให้องค์กรสามารถเลือกกลุ่มผู้ขายหรือผู้ให้บริการที่เหมาะสมเข้ามาแข่งขันทางด้านราคาโดยมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กรอย่างไม่มากหรือน้อยจนเกินไป

2.3 ปริมาณการจัดซื้อควรมี Critical Mass ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อและแรงจูงใจของผู้ขาย ทั้งนี้ในการวิเคราะห์อาจมองได้ว่าในกรณีที่มีการซื้อสินค้าประเภทเดียวกันเดียวกันในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ก็อาจมีการรวบรวมปริมาณการใช้ทั้งหมดเพื่อทำการประมูล และยื่นราคาสินค้าให้คงที่ตลอดอายุสัญญาได้ เป็นต้น โดยทั่วไปปริมาณการจัดซื้อ การวิเคราะห์รายจ่ายเป็นกระบวนการจัดรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการจัดซื้อจัดหาเพื่อใช้ในการลดต้นทุนโดยรวม (Total Cost of Ownership) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในการจัดซื้อจัดหา

เมื่อทราบผลการวิเคราะห์ที่แน่นอนแล้ว ขั้นตอนต่อมาจะเป็นการกำหนดกลุ่มสินค้าที่จะเริ่มดำเนินการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามในแต่ละองค์กรคงไม่สามารถเริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงการจัดซื้อสินค้ามาเป็นวิธีเชิงกลยุทธ์ได้ทั้งหมดพร้อมกันในคราวเดียวกัน เนื่องจากสินค้าแต่ละประเภทจะมีเงื่อนไขความซับซ้อน และรอบระยะเวลาความต้องการของสินค้าที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาลำดับความสำคัญกับสินค้าแต่ละตัว โดยปัจจัยที่สามารถใช้เป็นเกณฑ์กำหนดความต้องการของแต่ละกลุ่มสินค้านี้มีดังต่อไปนี้

- โอกาสในการสร้างส่วนประหยัด (Potential Savings)
- ความรวดเร็วในการดำเนินการจัดซื้อจัดหา (Speed of Implementation)

- มูลค่ารวม (Total Volume)
- ผลกระทบต่อองค์กร (Company Wide Impact)
- ความซับซ้อนของสินค้า (Product Complexions)
- ความพร้อมของบุคลากร (Resource Availability)

	Potential Saving	Speed of Implementation	Total Volume	Company Wide Impact	Product complexions	Resource Availability
Office Supplier	✓	✓		✓		✓
Computer	✓	✓	✓	✓		✓
Contruaction	✓		✓		✓	
Printing	✓	✓	✓	✓	✓	

ภาพที่ 2-4 ตัวอย่างการเปรียบเทียบตามปัจจัยสำหรับแต่ละกลุ่มสินค้า (พันธวิช, 2548, หน้า 87)

จากภาพที่ 2-4 เป็นตัวอย่างการเปรียบเทียบตามปัจจัยสำหรับกลุ่มสินค้า ได้แก่ อุปกรณ์สำนักงาน (Office Supplier) คอมพิวเตอร์ (Computer) งานก่อสร้าง (Construction) และกลุ่มสิ่งพิมพ์ (Printing) มีคำถามให้ลองพิจารณาดังต่อไปนี้

คำถามที่ 1: ท่านคิดว่าสินค้ากลุ่มไหนควรเป็นสินค้ากลุ่มแรกที่จะดำเนินการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์? เพราะเหตุใด?

คำถามที่ 2: ท่านคิดว่าสินค้ากลุ่มไหนควรเป็นสินค้า กลุ่มที่สอง ที่ดำเนินการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์? เพราะเหตุใด?

คำตอบ : กลุ่มสินค้ากลุ่มแรก ที่เหมาะสำหรับการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์คือ “คอมพิวเตอร์” เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีโอกาสในการสร้างส่วนประหยัดสูง ประกอบกับการมีบุคลากรที่พร้อมเพียง มีความรวดเร็วในการดำเนินการและมีมูลค่าสินค้ำรวมที่สูง

สินค้ากลุ่มที่สอง ที่เหมาะสำหรับการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์คือ “อุปกรณ์สำนักงาน” เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีโอกาสสร้างส่วนประหยัด มีบุคลากรพร้อม และมีความรวดเร็วในการดำเนินการ แม้ว่าส่วนประหยัดที่เกิดขึ้นอาจน้อยกว่างานก่อสร้าง หรือสิ่งพิมพ์ก็ตาม แต่เหตุที่ควรเลือกดำเนินการสำหรับงานก่อสร้าง และสิ่งพิมพ์เป็นกลุ่มถัด ๆ ไปเนื่องจากความพร้อมของบุคลากรและความซับซ้อนของตัวสินค้าเป็นสำคัญ

### 3. การวิเคราะห์ตลาด (Market Analysis)

เมื่อมีการจัดลำดับกลุ่มสินค้าที่จะดำเนินการจัดหาเชิงกลยุทธ์แล้วนั้นก็เข้าสู่ขั้นตอนในการวิเคราะห์ตลาด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อจัดหา โดยสามารถแบ่งการศึกษาตลาดออกเป็น 3 ระดับแยกตามลักษณะของการศึกษา ดังนี้

### 3.1 การศึกษาโครงสร้างอุตสาหกรรม (Industry Structure Analysis)

มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาพรวมและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมนั้น ๆ รวมทั้งทำให้ทราบถึงแนวโน้มของอุตสาหกรรมนั้นมีการเปลี่ยนแปลงทิศทางใด

### 3.2 การวิเคราะห์และกำหนด Segmentation ของผู้ขาย (Segmentation Analysis)

การวิเคราะห์กำหนด Segment ของผู้ขายจะทำให้สามารถขายสินค้าให้กับองค์กรได้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่เหมาะสมและเงื่อนไขความต้องการที่องค์กรกำหนด เช่น การที่ผู้ซื้อต้องการสินค้าประเภทหนึ่ง การศึกษาต้นทุนของสินค้า ระดับคุณภาพ ระดับการให้บริการและทำเลที่ตั้ง ก็สามารถช่วยแบ่งกลุ่มผู้ขายออกเป็นแต่ละกลุ่มได้ รวมทั้งระบุได้ว่าผู้ขายกลุ่มใดสามารถน่าจะเป็นผู้ขายที่สามารถรองรับความต้องการและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้

### 3.3 การวิเคราะห์ผู้ขาย (Supplier Analysis)

เมื่อทราบ Segment ผู้ขายแล้ว สิ่งที่เป็นถัดมาคือ การศึกษาถึงผู้ขายแต่ละราย ซึ่งทำให้ทราบขีดความสามารถและความมั่นคงของธุรกิจ สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการต่อรองกับผู้ขาย

## 4. การกำหนดกลยุทธ์การจัดหา (Sourcing Strategy)

หลังจากการเก็บรวบรวมรวบรวมความต้องการขององค์กรและศึกษาสภาวะตลาด รวมถึงข้อมูลที่จำเป็นของผู้ขายที่อยู่ในกลุ่มเป้าหมาย ขั้นตอนต่อมาเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดหาเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ทั้งด้านต้นทุนสินค้าและประสิทธิภาพในการดำเนินการ

## 5. การดำเนินการจัดหา (Implement)

เมื่อทุกอย่างได้เตรียมพร้อมเรียบร้อยแล้ว ก็สามารถดำเนินการจัดหาได้ตามขั้นตอนตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ได้ทันที อย่างไรก็ตาม ข้อพึงระวังอย่างหนึ่งสำหรับการดำเนินการจัดหา คือ ข้อตกลงต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดหา โดยควรมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและควรมีการตรวจสอบอย่างรอบคอบ

### การประเมินผล และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เมื่อเกิดการจัดซื้อจัดหาแล้ว สิ่งที่เป็นสูงสุดคือ การประเมินและตรวจสอบทั้งระดับคุณภาพของสินค้าและระดับการให้บริการของผู้ให้บริการว่าเป็นไปตามที่กำหนดและตกลงกันหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ก็ควรมีการกล่าวตักเตือน หรือมีบทลงโทษตามความ

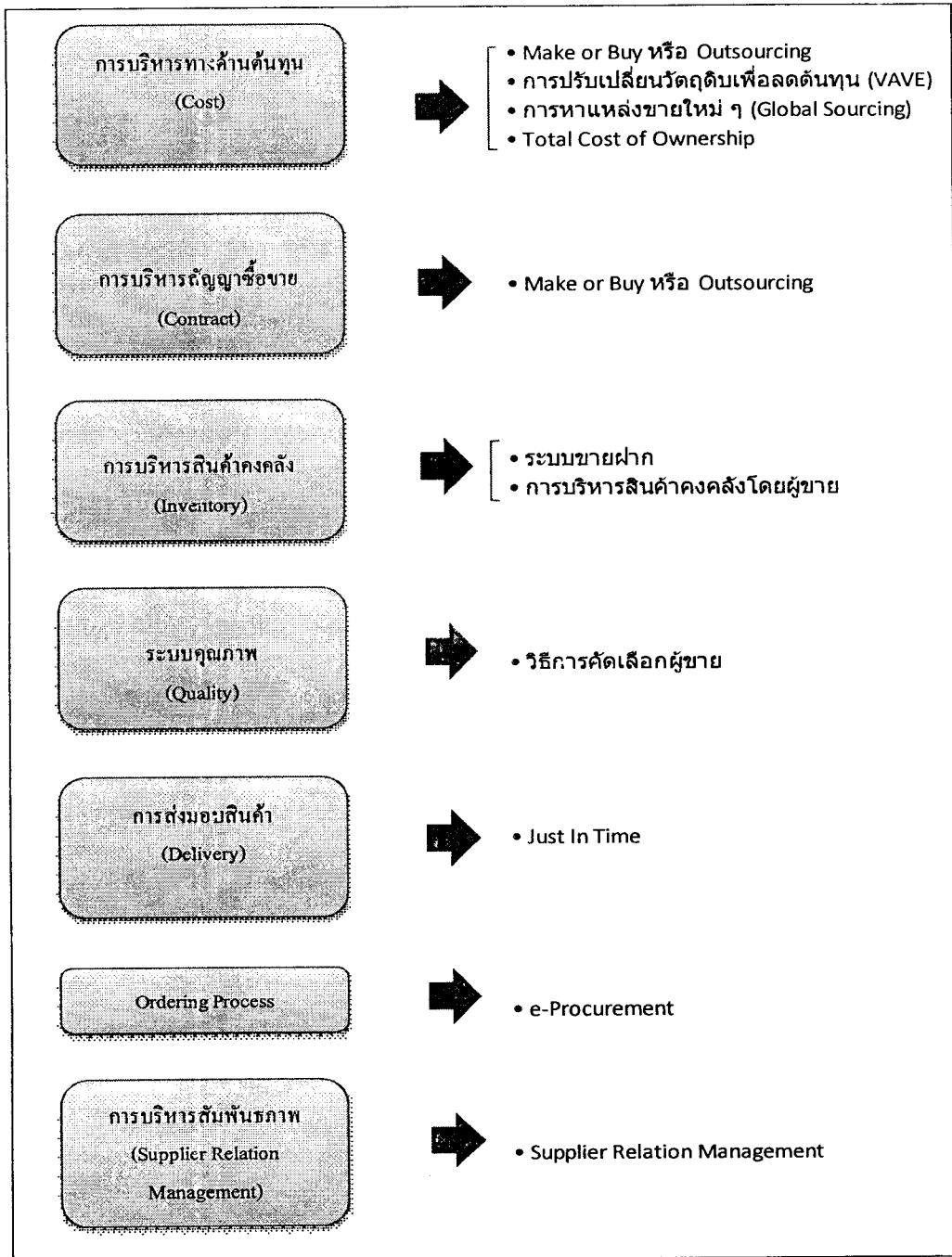
เหมาะสม หรือหากเห็นว่าเป็นผู้ขายที่ไม่สามารถร่วมธุรกิจกันได้อีกต่อไป ก็จำเป็นที่จะต้องตัดผู้ขายรายดังกล่าวออกรายชื่อผู้ขายภายในองค์กร

สำหรับการประเมินต้นทุนสินค้านั้น ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด คงจะพิจารณาเฉพาะราคาสินค้านั้น ๆ อย่างเดียวไม่ได้ การพิจารณาที่เหมาะสมที่สุดควรที่จะพิจารณาจาก ต้นทุนรวมทั้งหมด (Total Cost of Ownership: TCO) กล่าวคือเป็นการพิจารณาองค์ประกอบของต้นทุนรวมทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง

สิ่งสุดท้ายของการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งเริ่มต้นในขั้นถัดไปคือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) สำหรับกลุ่มสินค้าที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ และเริ่มดำเนินการสำหรับกลุ่มสินค้าถัด ๆ ไปที่ได้กำหนดไว้ในแผนการดำเนินการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารฝ่ายจัดซื้อฝ่ายจัดซื้อมีกลยุทธ์ที่จะเลือกใช้หลายแนวทาง บรรยากาศที่ส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์จะช่วยให้แน่ใจว่ามีการพิจารณาแผนปฏิบัติการกลยุทธ์หลัก ๆ ได้ดังต่อไปนี้

การจับหมวดหมู่ของการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ที่นิยมใช้



ภาพที่ 2-5 การจับหมวดหมู่ของการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ที่นิยมใช้ (Joel, Keong & Tan, 2005, p. 66)



## แนวทฤษฎีในแต่ละหมวดหมู่ของการจัดซื้อในเชิงกลยุทธ์

1. ต้นทุน (Cost) คือ มูลค่าของทรัพยากรที่กิจการต้องสูญเสียไปเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการกลับมา โดยมูลค่าของทรัพยากรนั้นจะต้องสามารถวัดได้เป็นหน่วยเงินตรา

การแบ่งประเภทต้นทุนของธุรกิจต้นทุนของธุรกิจสามารถแบ่งตามลักษณะต่าง ๆ ได้ดังนี้

1.1 แบ่งตามส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ เป็นการจำแนกต้นทุนที่ใช้ในการผลิตสินค้าอันประกอบด้วย วัสดุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายการผลิต

1.2 แบ่งตามความสัมพันธ์กับการผลิต เป็นการจำแนกต้นทุนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุมมากกว่าที่จะจำแนกเพื่อคำนวณต้นทุนของสินค้าหรือบริการ สามารถแบ่งออกเป็น ต้นทุนขั้นต้น และต้นทุนแปรสภาพ

1.3 แบ่งตามหน้าที่งานในกิจการเป็นการจำแนกต้นทุนโดยพิจารณาจากการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานของหน้าที่งานต่าง ๆ โดยปกติจะแบ่งหน้าที่งานในกิจการออกเป็น 4 หน้าที่งาน คือ การผลิต การตลาด การบริหาร และการเงิน

2. การตัดสินใจทำเองหรือซื้อ (Make or Buy) หรือ การจ้างทำภายนอก (Out Sourcing) การตัดสินใจที่จะทำเองหรือซื้อนั้น เป็นการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ซึ่งมีผลกระทบกับองค์กรหรือตำแหน่งในการแข่งขัน กิจการหลายแห่งมีความสามารถที่จะทำการผลิตขนาดใหญ่อันเป็นผลให้เกิดความประหยัดทำให้ชิ้นส่วนมีต้นทุนต่ำกว่าที่ผลิตเองภายในโรงงาน อย่างไรก็ตามการตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อ ก็เป็นการตัดสินใจที่สำคัญ การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการผันแปรของราคาและขึ้นอยู่กับการประเมินของฝ่ายจัดซื้อด้วย

ตารางที่ 2-1 ตารางเปรียบเทียบเหตุผลในการผลิตสินค้าเองและในการซื้อสินค้า

เหตุผลในการผลิตสินค้าเอง (Marking)	เหตุผลในการซื้อสินค้า (Buying)
ต้นทุนการผลิตต่ำกว่า (Lower Production Cost)	ต้นทุนในการจัดหาต่ำกว่า (Lower Acquisition Cost)
ไม่มีผู้ขายป้อนกิจการผลิตที่เหมาะสม (Unsuitable Suppliers)	มีความสัมพันธ์กับผู้ขายป้อนกิจการผลิต (Preserve Supplier Commitment)
ประกันว่ามีป้อนกิจการผลิตอย่างเพียงพอ (Assure Adequate Supply)	ได้รับเทคนิคหรือความสามารถในการจัดการ (Obtain Technical or Management Ability)
มีการนำแรงงานมาใช้มากขึ้น และทำให้เกิดการจ้างงานมากขึ้น (Utilize Surplus Labor and Make)	กำลังการผลิตไม่เพียงพอ (Inadequate Capacity)

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

เหตุผลในการผลิตสินค้าเอง (Marking)	เหตุผลในการซื้อสินค้า (Buying)
ได้รับสินค้าตามปริมาณที่ต้องการ (Obtain Desired Quantity)	ลดต้นทุนสินค้าคงคลัง (Reduce Inventory Costs)
ลดปัญหาผู้ขายปัจจัยการผลิตมีการสมรู้ร่วมคิด เช่น เพื่อการต่อรองราคา (Remove Supplier Collusion)	มีความยืดหยุ่นและมีทางเลือกในการเลือกผู้จัดจำหน่าย (Ensure Flexibility and Alternate Source of Supply)
ได้รับรายการเฉพาะอย่างจากการตกลงพิเศษกับผู้ขาย ปัจจัยการผลิต (Obtain a Unique Item That Would Entail a Prohibitive Commitment From the Supplier)	เกิดการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน (Reciprocity)
รักษาความเชี่ยวชาญในการผลิตขององค์กร (Maintain Organizational Talent)	รายการมีการปกป้องจากสิทธิบัตรและความลับทางการค้า (Item is Protected by Patent or Trade Secret)

สาเหตุหลัก ๆ ในการจ้างทำภายนอก (Outsourcing) สามารถสรุปได้ ดังนี้

- ได้เปรียบเทียบด้านต้นทุน (Cost Advantage) ราคาหรือต้นทุนเป็นส่วนสำคัญ ที่จะทำ ให้ตัดสินใจซื้อหรือจ้างภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งชิ้นส่วนที่ไม่ได้เป็นหัวใจสำคัญ หรือ ส่วนที่ สำคัญ ในการดำเนินงานขององค์กร โดยปกติแล้วสิ่งที่ถูกต้องที่ใช้สำหรับงานที่เป็นแบบมาตรฐาน ทั่ว ๆ ไป หรือ เป็นวัตถุดิบที่มีข้อดีทางด้านขนาด (Economy of Scale) เพราะว่ามีผู้ใช้หลากหลาย ในกรณีที่มีการจ้างภายนอกมาก ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับจำนวนความต้องการที่ไม่มากนักในการลงทุน บริษัทต่างประเทศบางที่อาจจะมีข้อดีในด้านต้นทุนต่ำ เพราะค่าจ้างแรงงานหรือวัตถุดิบต่ำกว่า
  - กำลังการผลิตไม่เพียงพอ (Insufficient Capacity) บางบริษัทอาจมีกำลังการผลิต เหลืออยู่น้อย ไม่สามารถที่จะผลิตงานในบริษัทตนเองได้เนื่องด้วยความต้องการสูงขึ้นเกินความ คาดหมาย หรือเกิดการผิดพลาดในด้านการวางแผนการตลาด
  - ขาดความรู้ความชำนาญการ (Lack of Expertise) ธุรกิจนั้นขาดความรู้ความชำนาญใน ด้านเทคโนโลยีการผลิต
  - คุณภาพ (Quality) ในบางราย อาจมีเทคโนโลยีที่ดีกว่าเรา ขบวนการความสามารถ ของคนงาน และความได้เปรียบทางด้านขนาดของธุรกิจ ผู้ขายอาจมีการลงทุนมากกว่าเราทางด้าน การวิจัยและพัฒนา ในบางครั้งการจ้างภายนอกที่มีศักยภาพด้านอาจจะช่วยให้องค์กรของเรามี การเติบโตอย่างรวดเร็วไปพร้อมกันด้วย

- การพึ่งพาอาศัยกัน (Dependence) ข้างภายนอกมีการพึ่งพาอาศัยกันดีกว่า
- ความยืดหยุ่น (Flexibility) ทำเองอาจต้องลงเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้เฉพาะงานเดียว และ บางทีก็ใช้ผลได้อย่างอื่นไม่ได้

#### **ข้อดี - ข้อเสียของการ Outsource**

การเลือกใช้บริการเป็นทางหนึ่งที่มีข้อดีข้อเสียที่น่าจะพิจารณา ทั้งนี้เพราะงานทางด้านไอทีเป็นงานที่มีความต่อเนื่อง งานที่มีการลงทุนสูงและผูกพันกับทุกคนในองค์กร การพัฒนาระบบงาน ไอที จึงต้องพิจารณาบนพื้นฐานหลายอย่างประกอบกัน

**ข้อดี** ของการให้บริษัทที่ให้บริการพัฒนาระบบงานเข้ามาทำ Outsource ระบบงานขององค์กรที่เห็นเด่นชัด ได้แก่

#### **ทางการเงิน**

หลีกเลี่ยงการลงทุนจำนวนมาก เพราะการใช้เงินใจซื้อตกลงจ่ายค่าบริการตามสภาพของการใช้บริการที่ใช้ซึ่งทรัพยากรบางอย่างไม่ต้องลงทุนเอง ช่วยให้ระบบการไหลของกระแสเงินสดดีขึ้น เพราะการใช้บริการส่วนใหญ่จ่ายเป็นค่าบริการรายเดือน รายปี หรือการจ่ายตามเงินใจ สามารถปรับแต่งขนาดของระบบ ตามสภาพการใช้งานจึงทำให้ได้ระบบตรงกับสภาพงานไม่ลงทุนมากเกินไป

#### **ทางด้านเทคนิค**

การเลือกสรรเทคโนโลยีเป็นเรื่องยุ่งยาก ดังนั้นจึงไม่ต้องกังวลเรื่องการเลือกใช้ การลงทุนทางด้านเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์และการสรรหาเทคโนโลยี สามารถปรับปรุงเทคโนโลยีให้ก้าวหน้าได้ง่าย เพราะบริษัทผู้ให้บริการ Outsource จะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลา สามารถหาผู้ชำนาญทางด้านเทคโนโลยีได้ โดยองค์กรไม่ต้องกังวล เพราะหน่วยงาน Outsource ต้องจัดการหาผู้ชำนาญเอง

#### **ด้านการจัดการ**

ทำให้ไม่ต้องกังวลเรื่องการพัฒนางานทางด้านไอที ทำให้สามารถมุ่งความสนใจในเรื่องการบริหารจัดการมาที่เป้าหมายธุรกิจหลักขององค์กรได้ กระจายการดูแลทางด้านไอทีไปให้กับองค์กรอื่น โดยให้รับผิดชอบแทนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทางด้านไอทีง่ายขึ้น เพราะส่วนใหญ่เป็นงานทางด้านสนับสนุนและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า จึงสามารถรวมบุคลากรและจัดการเรื่องทรัพยากรได้ง่ายกว่าการสร้างหน่วยงานไอทีที่มีความซับซ้อน ลดปัญหาในเรื่องการแสวงหาบุคลากรที่เป็นผู้ชำนาญทางด้านไอทีและไม่ต้องดูแลหรือมีความกังวลเกี่ยวกับการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร การจัดฝึกอบรมและการสร้างบุคลากรกระทำได้ง่ายกว่า เพราะเน้นการสร้างบุคลากรที่ไม่ต้องเกี่ยวกับเทคโนโลยีอย่างลึกซึ้ง

### ทางด้านคุณภาพ

สามารถกำหนดระดับการให้บริการได้ชัดเจน ทำให้การประเมินและตรวจสอบสภาพการทำงานต่าง ๆ ได้ง่าย

#### ข้อเสีย

1. ด้านการเงิน ค่าใช้จ่ายโดยรวมสูง
2. ด้านการบริหารจัดการ ควบคุม ดูแลยาก
3. ด้านประสิทธิภาพของระบบ เปลี่ยนแปลง Requirement ยาก
4. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก่อให้เกิดการยุบหน่วยงาน ลดจำนวนพนักงานทำให้พนักงานเกิดความกังวลใจ
5. ด้านข้อมูล เกิดความไม่มั่นใจในความปลอดภัยของข้อมูล

สาเหตุหลัก ๆ ที่ดำเนินการผลิตเอง สามารถสรุปได้ดังนี้

- ป้องกันความลับทางด้านเทคโนโลยี (Proprietary Technology) กรณีเป็นสาเหตุหลักที่ต้องการไม่ให้เทคนิคในการผลิตได้กระจายออกไปเพราะองค์กรของเขาเหล่านั้นมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในด้านอุปกรณ์ ผลิตภัณฑ์ หรือ ขบวนการที่มีความจำเป็นต้องการป้องกันสำหรับประโยชน์ที่จะก่อให้เกิด Competitive Advantage
- ไม่มีผู้ขายรายใดที่มีความสามารถในการผลิต (No Competent Supplier)
- สามารถควบคุมการผลิตเหลืออยู่ (Use Existing Capacity) ข้อนี้ค่อนข้างดีในการใช้กำลังการผลิตที่เหลืออยู่ผลิตเอง เพื่อป้องกันการจ้างพนักงานออก เมื่อยามที่ธุรกิจเฟื่องฟูเราสามารถที่จะดำเนินการต่อไปอีกได้
- ทำให้ลดระยะเวลา ค่าใช้จ่ายทางด้าน โลจิสติกส์ (Control of Lead Time Transportation and Warehousing Cost)
- ประหยัดต้นทุน (Lower Cost) ถ้าเรามีทุกอย่างอย่างครบถ้วน เช่น เทคโนโลยี กำลังการผลิตการบริหาร และ Skill-Worker การผลิตเอง จะดีกว่าทำให้ประหยัดต้นทุนและมีผลกำไรมากขึ้นตามลำดับ

นอกจากนี้การจัดซื้อได้เปลี่ยนจากการจัดซื้อเป็นชิ้นๆ มาเป็นการจัดซื้อชิ้นส่วนสำเร็จรูป (Module) มากขึ้น ซึ่งรูปแบบการจัดซื้อดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการรวมกลุ่มกันมากขึ้น และส่งผลให้มีการปรับตัวในระดับการผลิต (Tier) ต่าง ๆ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่าง Tier ที่ซับซ้อนมากขึ้น

## แผนกลยุทธ์การจัดซื้อหลักๆ ที่นิยมใช้

1. หลักการเลือกหาแหล่งขาย เป็นส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการจัดซื้อผู้ที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดหา การหาแหล่งขายใหม่ ๆ เป็นการปรับปรุงรายชื่อผู้ขาย (Vendor List) สมบูรณ์ และ ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ อีกประการหนึ่ง การหาแหล่งขายรายใหม่ ๆ จะทำให้มีการแข่งขันไม่ผูกขาด พ่อค้ารายเดิมย่อมต้องรักษาคุณภาพ ราคา และ การบริการเพื่อมิให้ต้องเสียลูกค้าไป พ่อค้ารายใหม่ก็ต้องแสดงความจริงและ หาทางต่อสู้อย่างยุติธรรม ทำให้ฝ่ายจัดซื้อมีทางเลือกมากขึ้น

### 2. วิธีการเลือกหาแหล่งขายใหม่ ๆ (Sourcing) อาจทำได้หลายประการดังนี้

2.1 ทำการสำรวจตลาด โดยการออกสำรวจจริงไปตามแหล่งขายต่าง ๆ โดยอาศัยการศึกษาจาก สมุดโทรศัพท์หน้าเหลือง รายชื่อผู้ผลิตจำหน่ายจากชมรม สมาคมเอกสารเผยแพร่ เป็นต้น

2.2 การออกไปเยี่ยมชมผู้ค้า เพื่อสอบถามข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลที่น่าสนใจจากการได้รับรายชื่อ ผู้สมัครเป็นผู้ค้า

2.3 ได้จากโฆษณาในนิตยสารต่าง ๆ ทั้งต่างประเทศ และ ภายในประเทศ

2.4 ได้จากการเข้าชมงานแสดงสินค้า ที่เกี่ยวข้องกับ ธุรกิจของบริษัท

2.5 ได้จากเค็ตตาลีออค แผ่นพับ แผ่นปลิว ที่พ่อค้าเข้ามาติดต่อให้คิดเสี่ยวพ่อค้าที่เข้ามาเสนอสินค้า คือ ส่วนหนึ่งของการขยาย ชนิด ประเภทสินค้า และได้พ่อค้ารายใหม่ ๆ

2.6 ได้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลผู้ค้า ระหว่างนักจัดซื้อด้วยกัน

2.7 ได้จากการหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต (Internet)

3. สัญญาการจัดซื้อระยะสั้น คือสัญญาที่สร้างขึ้นเพื่อจำกัดการทำธุรกิจเพียงหนึ่งครั้ง และเหมาะสมที่จะทำสัญญาประเภทนี้กับวัสดุที่ไม่ต้องการใช้อย่างต่อเนื่อง

สัญญาการจัดซื้อระยะสั้น เป็นการทำธุรกิจที่สามารถเสร็จสมบูรณ์ได้ภายในครั้งเดียว และจะหมดภาวะผูกพันในสัญญาฉบับนี้ จึงเรียกว่าสัญญาอีกชื่อหนึ่งว่า One Shot Business สัญญาระยะสั้น โดยพื้นฐานแล้วตรงข้ามกับสัญญาจัดซื้อระยะยาว เหมาะสมกับการใช้ในสถานการณ์ต่อไปนี้เป็นพิเศษ

1. วัสดุไม่ได้ใช้ประจำ
2. เสริมการขาดแคลนกระทันหัน
3. วัสดุมีราคาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
4. ข้อกำหนดคุณสมบัติสินค้าเปลี่ยนแปลงเสมอ

4. การทำสัญญาระยะยาว (Long Term Contract: LTA) สัญญาระยะยาว มีข้อดีในการจัดซื้อเพื่อให้เกิดการประหยัด เปรียบเสมือนการซื้อขายแบบ กำหนดราคา จำนวน ในบางกรณีถ้ามี

การซื้อเป็นจำนวนมาก ๆ เราสามารถใช้เทคนิคการผลิตแบบทันเวลาพอดี (JIT) หรืออาจตกลงที่จะเป็นผู้รักษาสินค้าคงคลังให้ผู้ซื้อก็ได้ ซึ่งก็จะทำให้บริษัทที่ซื้อสามารถลดระดับสินค้าคงคลังได้อีกกรณีหนึ่ง

**จุดเด่น** ของการทำสัญญาจัดซื้อระยะยาว มีดังนี้

- มีข้อกำหนดส่งสินค้าชัดเจน มีข้อกำหนดการส่งสินค้าที่แน่นอน และมีแหล่งส่งสินค้าที่มั่นคง เนื่องจากการทำสัญญาระยะยาว สามารถวางแผนขยายการผลิตได้ล่วงหน้า

- เงื่อนไขธุรกิจค่อนข้างดี เนื่องจากปริมาณการสั่งซื้อสูงและมีวงเงินจัดซื้อมาก ผู้ขายยินดีจะมอบเงื่อนไขพิเศษเพื่อหลีกเลี่ยงความลำบากจากการต่อรองราคาของผู้ซื้อ

- กฎหมายคุ้มครอง ผู้ซื้อและผู้ส่งมอบสินค้าต่างได้รับประโยชน์จากการติดต่อธุรกิจระยะยาว ส่งผลให้ความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้น ได้รับการคุ้มครองจากกฎหมายถ้าผู้ขายไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาจะต้องชดใช้ค่าเสียหายที่เกิดขึ้นตามที่ได้ระบุไว้ในสัญญา

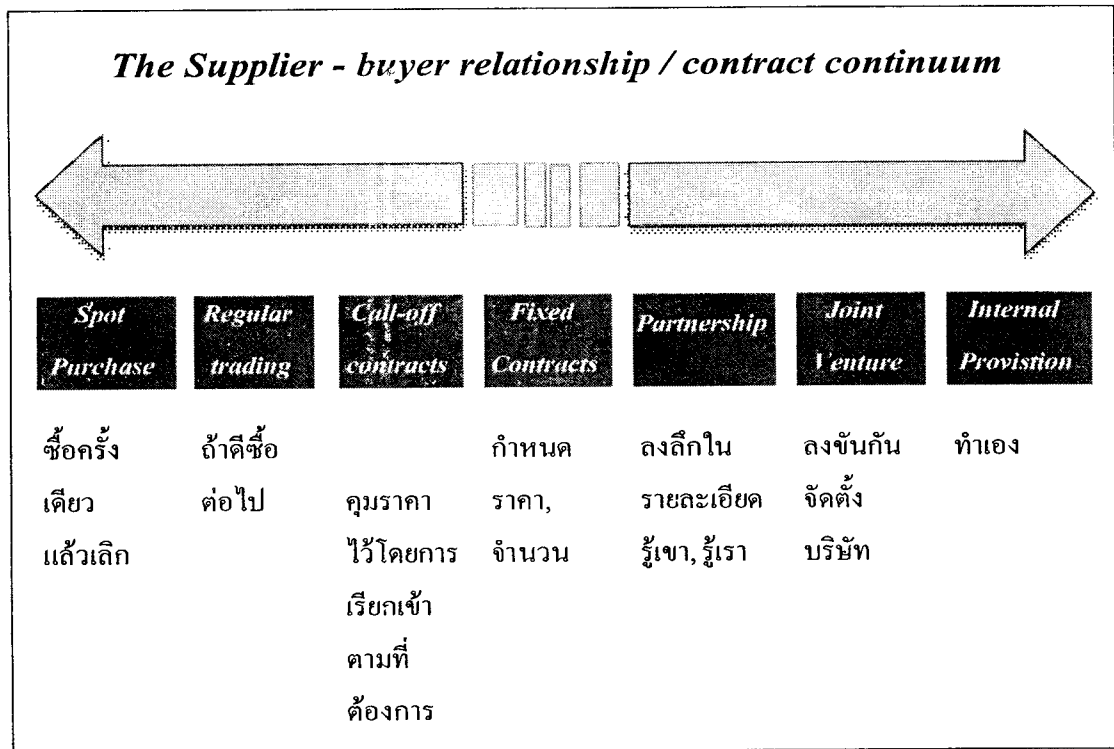
- เป็นพันธมิตรทางการค้า จากการติดต่อเป็นระยะยาวนาน ทั้งสองฝ่ายจึงเพิ่มความเชื่อถือระหว่างกันมากขึ้น สร้างสรรค์ความสำเร็จร่วมกัน (Win Win)

**จุดด้อย** ของการทำสัญญาจัดซื้อระยะยาว มีดังนี้

- การตกลงด้านราคา การกำหนดราคาสินค้าไม่อาจทำได้โดยง่าย เพราะสัญญากำหนดระยะเวลาค่อนข้างยาวนาน ฉะนั้นถ้าราคาที่ได้ตกลงกันไว้ไม่สามารถยืดหยุ่นหรือปรับปรุงราคาได้ตามสภาพตลาด จะนำมาซึ่งความเสียหายของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอย่างแน่นอน

- ปริมาณสินค้า กำหนดตายตัวตามสัญญา หากที่จะปรับราคาตามตลาดได้ ถึงแม้ในสัญญาจะระบุให้ผู้ซื้อสามารถปรับปริมาณจัดซื้อได้มากขึ้นหรือน้อยลงได้ในระดับหนึ่งก็ตาม

- การพึ่งพา ผู้จัดซื้อพึ่งพาจนเคยตัว ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้สมรรถนะการจัดซื้อลดต่ำลง เพราะหลังจากทำสัญญาระยะยาวแล้วพนักงานจัดซื้ออาจจะเลยการสรรหาแหล่งผู้ส่งมอบอื่นที่ดีกว่า



ภาพที่ 2-6 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในรูปแบบของสัญญา (Geoff & Ken, 2002, p. 36)

5. สัญญาการจัดซื้อทั้งระบบ (System Contracting) หมายถึงเทคนิคการสั่งซื้อและการเก็บรักษาพัสดุที่มีการใช้ซ้ำอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยมีค่าใช้จ่ายในการบริหารต่ำ ข้อดีสำหรับการจัดซื้อทั้งระบบ โดยส่วนมากพัสดุที่ซื้อซ้ำมักจะมีการส่งของให้ภายใน 24 ชั่วโมง ลดระดับการเก็บสินค้าคงคลังให้น้อยลง ทำให้เกิดการประหยัด ปลอดภัยจากการล่าสมัยและเปิดโอกาสให้ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงสินค้าได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

6. การค้นหาสินค้าจากทั่วโลก (Global Sourcing) ในทางปฏิบัติมีหลายวิธีที่จะดำเนินการ เช่น เราอาจจะจัดตั้งหน่วยการจัดซื้อต่างประเทศ หรือใช้พนักงานที่มีอยู่ดำเนินการในด้านนี้ ในบางกรณีอาจจะดำเนินการผ่านตัวแทนจำหน่าย ซึ่งอาจจะดำเนินการบวกค่าบริการในการดำเนินการ สาเหตุหลัก ๆ ในการหาสินค้าจากทั่วโลก (อัจฉรา พงษ์ประเสริฐ, 2550, น.15)

- ไม่มีสินค้า หรือ ผลิตภัณฑ์ ที่ผลิตได้ภายในประเทศ
- ราคาสินค้านั้นมีราคาถูกกว่าในประเทศ
- สินค้ามีคุณภาพดีกว่า และได้มาตรฐานสากล
- การส่งมอบอย่างต่อเนื่อง
- บริษัทต่างประเทศ มีความสามารถ และเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค

- บริษัทต่างประเทศมีกำลังการผลิตที่มากและมีความยืดหยุ่นในความต้องการของผู้ซื้อ
- การไม่มีสินค้า ในการจัดส่งให้ผู้ซื้อ มีระดับน้อยมาก

จุดเด่น และจุดด้อยของการซื้อจากต่างประเทศ มีดังนี้

จุดเด่น	จุดด้อย
1. สมดุลราคา	1. กระบวนการซับซ้อน
2. ผลประโยชน์	2. สินค้าสำรองคลังสูง
3. สินค้ามีคุณภาพ	3. การเรียกค่าชดเชย
	4. ไม่สามารถตอบสนองความต้องการเร่งด่วน
	5. บริการหลังการขายไม่ดี
	6. ความเสี่ยงจากการส่งมอบสูง

การจัดซื้อสินค้าจากทั่วโลก (Global Sourcing) ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการปรับตัวของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่สำคัญอีกตัวหนึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระบบการจัดซื้อชิ้นส่วนและอุปกรณ์ (Procurement System) ที่เป็นงานขึ้นรูปความเที่ยงตรงสูงเนื่องมาจากการยกเลิกข้อกำหนดการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ (Local Contents Requirement) รวมทั้งผลกระทบจากแรงกดดันด้านราคาในตลาดทวีปอเมริกาเหนือ ยุโรป และญี่ปุ่น เป็นแรงผลักดันให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนหาแหล่งผลิตชิ้นส่วนที่เที่ยงตรงสูงที่มีราคาถูกกว่า คุณภาพดีกว่า การส่งมอบตรงเวลา และกำลังการผลิตที่เพียงพอและเชื่อถือได้ จากทั่วโลกโดยเฉพาะจากทวีปเอเชีย ส่งผลให้ระบบการจัดซื้อชิ้นส่วนจากทั่วโลก (Global Sourcing) ของผู้ผลิตรถยนต์ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมงานขึ้นรูปความเที่ยงตรงสูงมากขึ้น ระบบการจัดหาชิ้นส่วนและอุปกรณ์

ทั้งนี้เพื่อให้ได้ชิ้นส่วนที่มีต้นทุนหรือราคาต่ำสุด (ภายใต้คุณภาพเดียวกัน) การเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดซื้อดังกล่าวส่งผลให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนภายในประเทศจะต้องมีการปรับตัว กล่าวคือผู้ผลิตชิ้นส่วนที่เที่ยงตรงสูงภายในประเทศจะต้องยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้เข้าสู่ระดับมาตรฐานสากล ซึ่งหมายความว่าระบบ Global Sourcing จะส่งผลให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนต้องปรับระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในระดับเดียวกันไม่ว่าจะทำการผลิตจากแหล่งการผลิตใด โดยที่ยังคงราคาให้อยู่ในระดับแข่งขันกับแหล่งอื่น ๆ ได้ เพราะมิฉะนั้นแล้วผู้ผลิตที่ไม่สามารถปรับตัวได้กับระบบ Global Sourcing ก็ไม่สามารถดำรงอยู่ในอุตสาหกรรมนี้ได้ต่อไป

**7. การรวมอำนาจการจัดซื้อ (Centralization Purchasing)** คือ การรวบรวมปริมาณความต้องการของผู้ประกอบกิจการประเภทเดียวกันสั่งซื้อสินค้ากับการส่งมอบ เนื่องจากการสั่งซื้อรวมจะมีการสั่งซื้อสูง จึงได้รับสิทธิพิเศษทางด้านราคา และจากการที่ผู้ประกอบการเข้าร่วมการจัดซื้อรวม แลกเปลี่ยนข้อมูล เพิ่มประสิทธิภาพการจัดซื้อสูงขึ้น เนื่องจากผู้ประกอบการมีหลายราย



จึงทำให้ขั้นตอนการทำงานซับซ้อน การจัดซื้อประเภทนี้มักเกิดความขัดแย้ง และการจัดซื้อรวม อาจจะทำให้ผู้ประกอบการถือโอกาส ร่วมกันผูกขาด ปริมาณสินค้าและราคาในท้องตลาดได้

**จุดเด่น** ของการจัดซื้อระบบรวมอำนาจมี ดังนี้

- สามารถรวบรวมปริมาณจัดซื้อให้แผนกหนึ่งรับผิดชอบดำเนินการเป็นเอกเทศ เพิ่มอำนาจการต่อรองราคาจากผู้ขาย สามารถได้รับราคาพิเศษจากปริมาณการสั่งซื้อและการบริการ
- ประหยัดกำลังคน สะดวกต่อการปลูกฝังและฝึกอบรมพนักงาน ส่งผลให้คุณภาพการจัดซื้อเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น
- สามารถรวบรวมความต้องการสินค้าที่มีข้อกำหนดคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน ของทุกแผนก ประยุกต์จัดทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน สามารถใช้งานร่วมกัน ประหยัดเวลาการตรวจสอบและตรวจรับสินค้า

- วางแผนการจัดซื้อหลัก ลดจำนวนสินค้าคงคลัง

**จุดอ่อน** ของการจัดซื้อระบบรวมอำนาจคือ

- กระบวนการจัดซื้อยาว เสียเวลา ไม่เหมาะสมกับการจัดซื้อแบบเร่งด่วน
- การรวบรวมปริมาณสินค้าต่างประเภทที่จัดซื้อร่วมกัน ทำให้มีปริมาณไม่มากพอที่จะได้รับประโยชน์จากการลดราคาด้วยปริมาณ

**8. การบริหารต้นทุนรวม (Total Cost of Ownership) เจ้าหน้าที่จัดซื้อและผู้บริหาร**

จะต้องทราบถึงรายละเอียดของต้นทุนรวมเพราะเป็นภาพรวมค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่บริษัทหรือองค์กร ได้ดำเนินการจ่ายไปทั้งหมดในการซื้อสินค้าซึ่งมีส่วนประกอบตามภาพดังกล่าว จะดูที่ราคาสินค้า อย่างเดียวไม่เพียงพอ

ตารางที่ 2-2 ต้นทุนรวมขององค์กร Total Cost of Ownership (Geoff & Ken, 2002, p. 36)

ต้นทุนก่อนการซื้อขาย	ต้นทุนการซื้อขาย	ต้นทุนในกระบวนการ
1. ค่าใช้จ่ายในการพิสูจน์ความต้องการเบื้องต้น	1. ราคาสินค้า	1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ค่าไฟ, ค่าแรงงาน และสินค้าสิ้นเปลือง)
2. การหาแหล่งน้ำ	2. ค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้า	2. ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้า
3. ขั้นตอนการลงทะเบียนผู้ขาย	3. ค่าขนส่งและการส่งสินค้า	3. ค่าซ่อมบำรุง
4. การสื่อสารระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย	4. ค่าภาษีนำเข้าและภาษีอื่น ๆ	4. ค่าใช้จ่ายอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต

## ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ต้นทุนก่อนการซื้อขาย	ต้นทุนการซื้อขาย	ต้นทุนในกระบวนการ
5. การฝึกอบรมระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย	5. ค่าใช้จ่ายในการชำระเงิน 6. การตรวจสอบสินค้า 7. การคืนสินค้า 8. การติดตามผล 9. การติดตั้งและค่านายหน้า 10. การส่งสินค้าล่าช้า	5. ค่าใช้จ่ายในการเสียเวลาในการผลิต 6. ของเสียในกระบวนการผลิต 7. ของเสียจากสินค้าสำเร็จรูป 8. ค่าใช้จ่ายในการเสียเครดิตจากลูกค้า 9. ค่าใช้จ่ายในการขายซาก

### 9. ระบบการขายฝาก (Consignment) และการบริหารสินค้าคงคลังโดยผู้ขายสินค้า

(Vendor Managed Inventory) ระบบขายฝาก (Consignment) เป็นการซื้อขายที่อยู่ระดับไว้วางใจกัน ผู้ขายดำเนินการใช้สินค้านั้นตามจำนวนที่ต้องการในแต่ละเดือนและจ่ายเงินตามจำนวนที่ใช้ไป สินค้าที่เหลืออยู่ยังเป็นสินค้าของผู้ขาย

10. การบริหารสินค้าคงคลังโดยผู้ขายสินค้า (Vendor Managed Inventory) ผู้ขายสินค้า โดยผู้ขายหรือผู้ผลิตสินค้าเข้าไปติดตาม และควบคุมระดับปริมาณสินค้าคงคลังที่อยู่ในคลังสินค้าของลูกค้า และมีหน้าที่เติมสินค้าคงคลังนั้นเพื่อรักษาระดับการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังตามเป้าหมายที่วางไว้และรวมทั้งรักษาระดับการให้บริการแก่ลูกค้าด้วย ดังนั้นผู้ผลิตสินค้าจึงเป็นผู้ตัดสินใจในการเติมสินค้าโดยไม่ต้องรับใบสั่งซื้อจากลูกค้า

11. วิธีการคัดเลือกผู้ขาย การคัดเลือกผู้ขายเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในกระบวนการซื้อ รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อรักษาความร่วมมือ และความสนใจระหว่างกันให้ดียิ่งขึ้นตลอดไป การเลือกแหล่งขายนั้นฝ่ายจัดซื้อต้องทำการตัดสินใจที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จทางเศรษฐกิจของบริษัท และความยั่งยืนของแหล่งขายรวมถึงประสิทธิภาพของเศรษฐกิจ โดยรวมการตัดสินใจเกี่ยวกับการซื้อมีอิทธิพลโดยตรงต่อสถานการณ์ทางการเงินของแหล่งขาย

12. การบริหารแบบทันเวลาพอดี (Just in Time) การบริหารแบบทันเวลาพอดีเป็นระบบการทำงานที่มีจุดประสงค์จะไม่เก็บของไว้เป็นสินค้าคงคลัง เนื่องจากเล็งเห็นว่าการมีสินค้าเก็บไว้นั้นเป็นความสูญเสียอย่างหนึ่ง เพราะต้นทุนจมเปลืองเนื้อที่และอื่นเป็นที่ทราบกันคืออยู่แล้วว่า Just in Time คือ ทันเวลาพอดีหากมองในแง่มุมมองของการขนส่ง จะต้องเป็นการขนส่งให้ทันต มเวลา

ที่กำหนด หากต้องการเคลื่อนย้ายสินค้าจากบริษัทไปยังลูกค้าในรูปแบบของ Just inTime ต้องมีการจัดการที่ครอบคลุมตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบ ไปจนถึงแหล่งของผู้บริโภค ดังนั้นการจัดการในส่วนของกระบวนการเคลื่อนย้ายและขนส่งสินค้าจึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทได้ โดยการขนส่งสินค้าควรมีการดำเนินงานแบบที่เรียกว่าการขนส่งแบบบูรณาการ (Integration Logistics) จะเป็นรูปแบบที่มีกระบวนการในการเคลื่อนย้ายสินค้าที่เป็นองค์รวมในการจัดการ วัตถุดิบ และสินค้า จากแหล่งวัตถุดิบ ไปถึงผู้บริโภคหรือผู้ซื้อในลักษณะแบบ Just in Time โดยแต่ละกิจกรรมจะมีปฏิสัมพันธ์เชิงระบบในการสอดคล้องประสานกัน โดยอาศัยข้อมูลข่าวสาร (Information Flow) การคาดคะเนความต้องการของลูกค้า (Demand Predictive) และการลดต้นทุนที่เกิดจากการลงทุนในทรัพย์สิน (Fixed Asset) และใน Stock สินค้า โดยการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ในตัวสินค้าและบริการ ซึ่งจะทำให้มีต้นทุนรวมที่ต่ำกว่า ก่อให้เกิดมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

**13. การทำธุรกรรมซื้อขายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Procurement)** นักบริหารงานจัดซื้อ ในยุคโลกาภิวัตน์มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องให้ความสนใจในเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยการติดต่อสื่อสารสามารถครอบคลุมไปได้ทั่วโลกด้วยเวลาอันน้อยนิด หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่ายุคโลกไร้พรมแดน (Globalization) ดึกดำบรรพ์อยู่ทุกวันนี้ในยุคสังคมสารสนเทศ มีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาอยู่เสมอ หรือแนะนำให้อะไรอย่างไม่ขาดสาย เพราะตราใบที่หยุดการพัฒนาเทคโนโลยี ความต้องการของผู้ซื้อก็จะหยุดนิ่ง ไม่สามารถเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงใด ๆ

เทคโนโลยีที่หน่วยงานด้านจัดซื้อนำมาใช้คือ การทำธุรกรรมซื้อขายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การใช้นั้นได้มีการพัฒนามาตั้งแต่ปี คริสต์ศักราช 1970 โดยมีความพยายามว่าจะปรับปรุงขบวนการงานด้านจัดซื้อ และเริ่มขยายตัวรวดเร็วขึ้นในปี คริสต์ศักราช 2000 ข้อดีของการใช้ระบบนี้ ประหยัดเวลา ลดต้นทุน ความถูกต้อง ข้อมูลตรงเวลาที่ต้องการ ระบบค่อนข้างยืดหยุ่น สามารถสอกลับได้ และสามารถลดต้นทุนได้ในภาพรวม

**14. การบริหารสัมพันธ์กับผู้ขาย (Supplier Relation Management): SRM** คือการจัดการสายโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การจัดการสายโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ความนำกระบวนการ Supply Chain Management หรือ SCM เป็นกระบวนการของการบริหารทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบสู่กระบวนการผลิต กระบวนการตั้งซื้อจนกระทั่งส่งสินค้าถึงมือลูกค้าให้มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมกับสร้างระบบให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลที่ทำให้เกิดกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานส่งผ่านไปทั่วทั้ง องค์การการไหลเวียนของข้อมูลยังรวมไปถึงลูกค้าและผู้จัดส่งวัตถุดิบด้วยกระบวนการ Supply Chain Management มีส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรยกระดับความสามารถในการบริหาร เช่น การลดสินค้า

คงคลัง การเพิ่มผลิตภาพ หรือการลดความสูญเปล่าในกระบวนการทำงาน ส่งเสริมความเติบโตของธุรกิจ เช่น การเพิ่มโอกาสในการออกสินค้าใหม่ให้เร็วขึ้น การเปิดตลาดใหม่ ๆ การสร้างความพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจ เช่น การลดต้นทุนธุรกิจ การบริหารเงินทุนหมุนเวียน เป็นต้น SCM คือ กระบวนการ โดยรวมของการไหลของวัสดุ สินค้า ตลอดจนข้อมูล และธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านองค์กรที่เป็นผู้ส่งมอบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ไปจนถึงลูกค้าหรือผู้บริโภคโดยที่องค์กรต่าง ๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจต่อกัน ในการปรับตัวขององค์กรเพื่อการจัดการห่วงโซ่อุปทานนั้น สิ่งที่สำคัญ คือ เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการบริหาร ความเติบโตของธุรกิจ และความยั่งยืนของธุรกิจ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

#### บทบาทของ SRM, ERP, CRM

SRM (Supply Relationship Management) หรือ อาจเรียกว่า เป็นระบบซึ่งทำการเชื่อมโยงเกี่ยวพันกันระหว่างกระบวนการของการจัดซื้อ กระบวนการผลิต และการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการ ซึ่งการเชื่อมโยงนี้ได้เกี่ยวข้องกับผู้จัดการส่งสินค้า ผู้ผลิตสินค้า ผู้จัดการจำหน่าย และขั้นตอนการส่งสินค้าให้แก่ผู้บริโภค โดยช่วยให้อุปกรณ์การลดระยะเวลา ลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนต่าง ๆ และลดค่าใช้จ่ายในด้านการเก็บรักษาสินค้า

ERP (Enterprise Resource Planning) เป็นระบบที่ช่วยในการรวมขั้นตอนการทำงานของหน่วยต่าง ๆ ภายในองค์กรเข้ามาไว้ในระบบเดียวกันซึ่งช่วยให้มีการไหลของข้อมูลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งระบบนี้สนใจในเรื่องของขั้นตอนการทำงานภายในองค์กร

CRM (Customer Relationship Management) คือระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เนื่องจากลักษณะของการทำธุรกิจในปัจจุบัน เน้นที่การให้ความสำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า เพราะการที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดในการแข่งขันทางด้านธุรกิจที่มีอัตราการแข่งขันที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ นั้น ลูกค้าของธุรกิจเป็นเป้าหมายหลักของผู้บริหารองค์กรที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะลูกค้าคือตัวแปรสำคัญที่จะตัดสินว่า องค์กรนั้นจะสามารถมีผลกำไรหรือไม่ หรือแม้แต่จะตัดสินว่า องค์กรนั้นจะสามารถทำธุรกิจนั้นต่อไปได้หรือไม่ เพราะฉะนั้นบทบาทของ CRM ในองค์กรจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับลูกค้าอย่างแน่นอน โดยความเกี่ยวข้องนั้น CRM สามารถถ่วงถ่วงลูกค้าได้ว่ามีลักษณะอย่างไร สามารถเก็บข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับลูกค้าของตนไว้ได้ และการเสาะแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ ซึ่งระบบสามารถช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร หรือช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ของการปฏิบัติงานขององค์กรให้เข้าถึงและตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าของตน เพื่อผลสำเร็จในด้านการครองส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงที่สุด และเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ตนดำเนินงานอยู่

## 15. กลยุทธ์การจัดซื้อโดยวิธีระบบ Just in Time (JIT)

ระบบการผลิตในอุตสาหกรรมของอเมริกาที่ได้สร้างขึ้นมาเรียกว่า กระบวนการแบบลีน (Lean) หรือเรียกว่าพอเพียง ซึ่งก็เป็นระบบเดียวกับ Just in Time ของญี่ปุ่นนั่นเอง โดยมีการนำเอาระบบจัดซื้อเข้าไปด้วยซึ่ง JIT Concept จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรม หลักใหญ่อยู่ที่การกำจัดของเสีย (Waste) ประเทศญี่ปุ่น ได้บรรลุถึงความสามารถในการผลิตและคุณภาพ โดยรูปแบบความสำเร็จของญี่ปุ่นที่ตลาดโลกมองเห็นอย่าง ชัดเจนคือรูปแบบการจัดการคนและเทคนิคการผลิตที่พัฒนามาจากระบบ JIT โดยระบบ JIT นั้น ไม่เพียงเป็นหลักที่อยู่ในกระบวนการผลิตในปัจจุบันเท่านั้น ในการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดโลกหลายบริษัทในอเมริกาก็กำลังมองหาวิธีการที่จะจัดการกระบวนการผลิต ในขณะที่มีการถกเถียงกันอย่างค่อนเนื่องเกี่ยวกับการใช้ JIT Concept นอกจากประเทศญี่ปุ่น มีการสำรวจการปฏิบัติจริงของระบบ JIT ในอเมริกาพบว่า 45% ที่สำรวจมีการนำ JIT มาใช้แล้ว (Benton, 2007)

### 1. ความหมายของระบบทันเวลาพอดี (Just-in-Time System)

ระบบทันเวลาพอดี (Just-in-Time System) หรือ JIT หมายถึง ระบบการผลิตหรือการให้บริการที่ถูกพัฒนาและออกแบบการผลิต ส่งมอบสินค้า หรือบริการในปริมาณที่ถูกต้อง และทันกับขบวนการผลิตอื่น หรือทันตามความต้องการของลูกค้า โดยยึดปรัชญาว่าวัตถุดิบจะไม่ถูกใช้ถ้าไม่ถูกผลิตหรือดำเนินงาน โดยที่ระบบ JIT มีคุณสมบัติ ต่อไปนี้

1.1 การไหลของวัสดุแบบดึง (Pull Method of Material Flow) เป็นวิธีการที่ใช้ความต้องการของลูกค้าเป็นเครื่องกำหนดปริมาณการผลิตและการใช้วัสดุ ซึ่งลูกค้าในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะลูกค้าผู้ซื้อสินค้าเท่านั้นแต่ยังหมายรวมถึงบุคลากร ในส่วนงานอื่นที่ต้องการงานระหว่างทำหรือวัตถุดิบเพื่อทำการผลิตต่อเนื่อง โดยวิธีดึงเป็นวิธีการควบคุมวัสดุคงคลัง และการผลิต ณ สถานที่ทำการผลิตนั้น ๆ

### 1.2 การรักษาคุณภาพในระดับสูงอย่างคงที่ (Consistently High Quality)

ระบบ JIT เป็นระบบการดำเนินงานที่ค้นหาและขจัดเศษซาก หรือชิ้นงานที่เสียออกจากกระบวนการเพื่อให้ระบบการไหลของงานเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ JIT จะมีประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยเทคนิคการจัดการคุณภาพ เช่น TQM เพื่อให้สินค้าและบริการมีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ โดยระบบ JIT จะควบคุมคุณภาพที่แหล่งวัตถุดิบ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะเป็น ผู้ควบคุมและตรวจสอบคุณภาพด้วยตนเอง หรือที่เรียกว่า “คุณภาพ ณ แหล่งกำเนิด (Quality at Source)”

1.3 ปริมาณการผลิตขนาดเล็ก (Small Lot Size) ระบบ JIT จะพยายามควบคุมวัสดุคงคลังให้อยู่ในระดับที่น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อไม่ให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บ

และต้นทุนค่าเสียโอกาสจึงผลิตในปริมาณที่ต้องการ โดยที่ปริมาณการผลิตขนาดเล็กหรือในจำนวนที่น้อยมีประโยชน์ต่อไปนี้

- ช่วยลดวงจรวัสดุคลัง และทำให้ระดับสินค้าคงคลังลดลง
- ช่วยลดเวลานำหรือช่วงเวลารอคอย รวมทั้งวัสดุคลังที่เป็นงานระหว่างทำ (Work-in-Process) ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน
- ขจัดของเสียที่เกิดในขบวนการผลิต
- ขจัดปัญหาความล่าช้า การจัดส่งสินค้า หรือการให้บริการ
- ช่วยให้ระบบการทำงานเป็นแบบเดียวกัน ซึ่งเป็นผลทำให้มีความชำนาญมากขึ้น
- สามารถใช้กำลังการผลิตให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4 ระยะเวลาการติดตั้งและเริ่มดำเนินงานสั้น (Short Setup Time) ผลจากการลดขนาดการผลิตให้เล็กลง ทำให้ฝ่ายผลิตต้องเพิ่มความถี่ในการจัดการขึ้น ขณะที่ต้องทำให้เวลาของการจัดการลดลง ดังนั้นถ้าจัดเวลาให้มีช่วงเวลาให้มีช่วงเวลาของการผลิตที่ใช้เวลามากจะทำให้เกิดการสูญเสียเวลา เกิดเวลาว่างเปล่าของพนักงานและอุปกรณ์ ดังนั้นผู้ควบคุมกระบวนการผลิตจึงต้องลดเวลาของการจัดการเวลาให้สั้นลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเต็มที่และสัมพันธ์กับปริมาณการผลิตจำนวนน้อย ในทางปฏิบัติการที่จะให้เวลาในการติดตั้งและเริ่มดำเนินงานสั้นซึ่งต้องได้รับความร่วมมือ อย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่าย วิศวกรรม ฝ่ายบริหาร และแรงงาน

1.5 ภาระงานของสถานีปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดียวกัน (Uniform Workstation Load) ถ้าการทำงานของสถานีทำงานเป็นไปอย่างคงที่และสม่ำเสมอ การปฏิบัติงานที่เป็นแบบเดียวกันสามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จได้โดยที่ชิ้นส่วนประกอบเป็นแบบเดียวกัน การผลิตในแต่ละวันเป็นสินค้าชนิดเดียวกันและมีปริมาณที่เท่าๆกัน ซึ่งเป็นผลทำให้ความต้องการชิ้นงานในแต่ละสถานีเป็นไปอย่างสม่ำเสมอการวางแผนกำลัง การผลิตการปรับปรุงวิธีการให้อยู่ในจุดที่วิกฤติ และการทำงานในระดับที่สมดุล (Line Balance) ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาตารางการผลิตในแต่ละเดือน

1.6 ส่วนประกอบและวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน (Standardized Components and Work Method) การกำหนด “ชิ้นส่วนมาตรฐาน” ที่เรียกว่า “Part Commonality” หรือ “Modularity” จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตที่ดำเนินงานซ้ำ โดยที่ส่วนประกอบและวิธีการทำงานเป็นมาตรฐานจะช่วยทำให้ระบบการผลิตบรรลุเป้าหมายและมีระดับวัสดุคลังที่ต่ำ

1.7 ความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ขายวัตถุดิบ (Close Supplier Ties) เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากระบบ JIT มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการให้วัสดุคลังอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งทำให้การจัดส่งมีบ่อยครั้งมากขึ้น โดยใช้ระยะเวลารอคอยที่สั้นลง ประการสำคัญการส่งของต้องมาถึงตรงเวลาและวัตถุดิบต้องมีคุณภาพตามที่ต้องการ

1.8 แรงงานยืดหยุ่น (Flexible Work Force) หมายถึง พนักงานที่ถูกพัฒนาให้มีทักษะที่หลากหลายสามารถทำงานได้มากกว่าหนึ่งอย่าง โดยที่ประโยชน์ของแรงงานยืดหยุ่น คือพนักงานสามารถที่จะไปทำงานในแผนกผลิตอื่นได้ เพื่อที่สามารถลดภาวะคอขวด (Bottle Neck) หรือ การที่มีปริมาณงานค้างอยู่ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือคนงานสามารถทำงานแทนบุคคลอื่นที่ขาดงานได้ ถึงแม้ว่าการให้คนงานไปทำงานที่ไม่มีควมถนัดอาจทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานลดลง แต่การหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบทำให้คนงานมีความตื่นตัว

1.9 ให้ความสำคัญผลิตภัณฑ์ (Product Focus) ถ้าหากปริมาณการผลิตของผลิตภัณฑ์บางประเภทมีจำนวนมากพอ เราสามารถที่จะจัดกลุ่มของคนงานและเครื่องจักรให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์เพื่อลดความถี่ในการปรับเปลี่ยนและเริ่มดำเนินงาน แต่ถ้าปริมาณของผลิตภัณฑ์มีไม่มากพอเราสามารถใช่วิธีรวมกลุ่มเทคโนโลยี เพื่อที่จะออกแบบสายการผลิตขนาดเล็กซึ่งกรรมวิธีการผลิตและใช้อุปกรณ์ร่วมกัน นอกจากนี้การที่คนงานหนึ่งคนสามารถคุมเครื่องจักรหลาย โดยเครื่องจักรแต่ละตัวถูกออกแบบและจัดระบบให้ทำงานต่อเนื่องกันเนื่องจากผลิตภัณฑ์เดียวกันจะถูกผลิตซ้ำ ๆ ซึ่งจะช่วยให้การปรับเปลี่ยนและเริ่มดำเนินงานจะหมดไป

1.10 การผลิตแบบอัตโนมัติ (Automatic Production) การนำเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงาน คนมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จของระบบ JIT และเป็นกุญแจสำคัญในการผลิตแบบต้นทุนต่ำโดยผู้บริหารต้องวางแผนการใช้งานเครื่องจักรอัตโนมัติอย่างรอบคอบโดยพิจารณาความเหมาะสม และความคุ้มค่าในการลงทุนเป็นสำคัญ

1.11 การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) เนื่องจากระบบ JIT ให้ความสำคัญในเรื่องการไหลของวัตถุดิบและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ตลอดจนมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน ดังนั้นหากเกิดปัญหาเครื่องจักรขัดข้องขึ้นมากะทันหัน ก็อาจส่งผลเสียต่อระบบการผลิต การบำรุงรักษาเชิงป้องกันจะช่วยลดความถี่ และการขัดข้องของเครื่องจักร โดยการบำรุง รักษาถูกจัดทำขึ้นตามตารางเวลาให้สอดคล้องกัน

## 2. ระบบ JIT กับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ระบบ JIT เป็นระบบการดำเนินงานที่นำมาใช้ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพงาน โดยมุ่งเน้นการเลื่อนไหลของระบบงาน โดยไม่ให้เกิดการสะดุดของระบบงานตลอดจนลดข้อบกพร่องและของเสียลง หรือให้มีวัสดุคงคลังน้อยที่สุดหรือให้เท่ากับศูนย์ “การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” เป็นเทคนิคที่สามารถดำเนินงานคู่กับ JIT เพื่อหาข้อบกพร่องในกระบวนการผลิตหรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อทำการแก้ไขและปรับปรุง โดยทั้งพนักงาน หัวหน้างาน วิศวกร และผู้จัดการต้องช่วยกัน เพื่อให้ระบบ JIT มีความสมบูรณ์ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ

ดำเนินงานขององค์กร โดยเราสามารถประยุกต์เทคนิคการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและ JIT ในการดำเนินงานต่อไปนี้ ระบบการผลิต นำเทคนิคการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาประยุกต์ ดังต่อไปนี้

- ขจัดปัญหาของเสียที่เกิดขึ้น โดยการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน การพัฒนาคุณภาพบุคลากร และการปรับปรุงคุณภาพของวัตถุดิบและระบบการจัดส่งของผู้ขายวัตถุดิบ
- ลดความไม่แน่นอนในการจัดซื้อวัตถุดิบ โดยการประสานงานกับผู้ขายวัตถุดิบหรือเปลี่ยนผู้ขายวัตถุดิบรายใหม่ หรือปรับรูปแบบการจัดส่งให้เหมาะสมกับการใช้งาน
- ลดวัสดุคงคลังให้อยู่ในระดับต่ำ โดยพยายามมองหาข้อบกพร่อง และแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ระบบบริการประกอบด้วยทั้งระบบการผลิตและงานให้บริการ ซึ่งจะครอบคลุมการจัดตารางการปฏิบัติงาน การรับใบสั่งสินค้า งานบัญชีและการเงิน และการออกไปเสร็จ โดยที่พนักงานและผู้บริหารพยายามช่วยกันค้นหาหนทางอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาระบบงาน เช่น ลดจำนวนคนงานลงจนกระทั่งถึงจุดที่ทำให้การทำงานล่าช้าลงหรือหยุดชะงัก เพื่อค้นหาปริมาณคนและขนาดของงานที่เหมาะสม เป็นต้น โดยที่เราจะกล่าวถึงระบบ JIT กับบริการในหัวข้อต่อไปนี้

### 3. การประยุกต์ระบบ JIT เชิงกลยุทธ์

ระบบ JIT เหมาะสมกับกลยุทธ์การดำเนินงานที่ต้องการปรับปรุงอัตราการหมุนเวียนของวัสดุคงคลัง และผลิตภาพของแรงงาน เนื่องจากระบบของ JIT จะให้ความสำคัญกับการลดวงจรวัสดุคงคลัง การปรับปรุงอัตราการหมุนเวียนของวัสดุคงคลัง และการเพิ่มผลผลิตของแรงงาน ซึ่งจะพิจารณาถึงการประยุกต์ระบบ JIT เชิงกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

3.1 ลำดับความสำคัญในการแข่งขัน (Competitive Priorities) ระบบ JIT จะให้ความสำคัญกับต้นทุนที่ต่ำและคุณภาพที่คงที่ โดยออกแบบระบบให้มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และความยืดหยุ่นในกระบวนการผลิตแต่ระบบการผลิตที่เฉพาะเจาะจง ตามความต้องการของลูกค้าจะไม่เหมาะสมกับระบบ JIT

3.2 กลยุทธ์การกำหนดตำแหน่ง (Positioning Strategy) ระบบ JIT จะเป็นระบบการผลิตแบบให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ โดยจัดคนงานและเครื่องจักรให้อยู่รอบๆการไหลของผลิตภัณฑ์ และจัดให้เหมาะสมกับลำดับการดำเนินงานในสายการผลิต เมื่องานเสร็จจากสถานีหนึ่งจะถูกส่งต่อไปยังสถานีต่อไปในทันที ซึ่งจะลดเวลารอคอยและวัสดุคงคลังของโรงงานนอกจากนี้กระบวนการที่ซ้ำๆจะช่วยให้องค์กรมองเห็นปัญหาและโอกาสในการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างชัดเจน

3.3 ประโยชน์ในการดำเนินการ (Operational Benefits) ระบบ JIT มีประโยชน์ในการดำเนินการคือ ลดความต้องการพื้นที่ ลดการลงทุนในวัตถุดิบและวัสดุคงคลัง โดยเฉพาะการจัดซื้อวัตถุดิบไหล งานระหว่างทำ และสินค้าสำเร็จรูป ลดช่วงเวลารอคอยในกระบวนการการผลิตเพิ่ม



ผลิตภาพการผลิตของแรงงานทั้งทางตรง และทางอ้อม เพิ่มปริมาณการใช้งานเครื่องจักรให้เต็มที่ต้องการเพียงระบบวางแผนง่าย ๆ และช่วยลดงานเอกสาร จัดลำดับความสำคัญของตารางการผลิต และเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าเป้าหมายการจัดซื้อคือ ให้ได้สินค้าคุณภาพดี ราคาต่ำและสนับสนุนการผลิต และสินค้าที่ได้ทำการซื้อที่มีคุณภาพด้วย ซึ่งการจัดซื้อเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะนำพาบริษัทให้มีความได้เปรียบการแข่งขันทั้งทางด้านคุณภาพ ราคาและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้การจัดซื้อจัดหา (Procurement) ยังเป็นส่วนประกอบหลักส่วนหนึ่งของระบบโซ่อุปทานซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับ การวางแผน ไปปฏิบัติและการควบคุม เพื่อความสำเร็จด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมไปถึงการไหลของข้อมูลทั้งไปและกลับ การเก็บสินค้า การบริการ การขนส่งการเชื่อมต่อของข้อมูลซึ่งมีความเกี่ยวข้องกัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ระหว่างจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่ความต้องการของลูกค้าได้รับการสนองโดยเป้าหมายของโซ่อุปทานและ โลจิสติกส์นั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก นั่นคือเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งหรือควบคุมต้นทุนรวมในทุกกิจกรรมได้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กมลชนก สุทธิวาทนฤพุดิ และคณะ (2546) ได้อธิบายไว้ว่าข้อตกลงในการซื้อในปริมาณมากเป็นวิธีการหนึ่งสร้างอำนาจในการจัดซื้อตลอดช่วงระยะเวลาหนึ่งระหว่างธุรกิจหรือหน่วยงานต่างๆ ภายในกิจการ หรือระหว่างสายผลิตภัณฑ์ ผลจากการซื้อสินค้ารวมๆ กันและการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จัดส่งสินค้า/วัตถุดิบสามารถนำมาสู่การลดราคาสินค้าและการลดต้นทุนการบริหาร ส่วนลดที่เกิดขึ้นตามจำนวนสั่งซื้อที่สะสมทำให้ผู้ซื้อต้องพยายามรวบรวมปริมาณการสั่งซื้ออยู่ตลอดเวลา จากการศึกษาที่ได้รับราคาที่ดีกว่าจากการซื้อสินค้าที่ต่อเนื่องสะสมตลอดทั้งปี หลาย ๆ กิจการ ได้ใช้วิธีการดังกล่าวเพื่อสนับสนุนการซื้อในปริมาณที่น้อยแต่บ่อยครั้งในระบบ JIT

อัจฉรา พงษ์ประเสริฐ (2550) ได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบกลยุทธ์การจัดซื้อ และแนวทางในการเลือกใช้ในธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อก่อให้เกิดขีดความสามารถในการแข่งขันในการลดต้นทุนขององค์กร และนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุผลตามที่ได้คาดหวังทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การศึกษาได้เลือกกลุ่มอุตสาหกรรมประเภทอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย แยกตามขนาดของธุรกิจเป็นขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก เพื่อเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์ของแต่ละองค์กร โดยงานวิจัยแบ่งเป็นขั้นตอนคือ เป็นการออกแบบสอบถามเน้นหนักในการให้น้ำหนักคะแนนมากน้อยเพื่อทราบถึงการปฏิบัติงานเบื้องต้น หลังจากนั้นเป็นการออกแบบสอบถามคำถามปลายเปิดเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าแต่ละองค์กรจะมุ่งเน้นการกลยุทธ์จัดซื้อที่แบ่งแยกออกเป็น 2 ส่วนคือ มุ่งเน้นการบริหารต้นทุนและมุ่งเน้นการดำเนินงานพร้อมทั้งการสร้างสัมพันธภาพต่อคู่ค้าของตน

พาดิมา อรุณศรี (2551) ศึกษาต้นทุนของวัตถุดิบที่สำคัญของอุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์คือ ยางธรรมชาติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดซื้อเพื่อให้ได้ต้นทุนของวัตถุดิบที่เหมาะสมที่สุด เนื่องจากราคาของยางธรรมชาติมีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา และปริมาณผลผลิตที่ออกสู่ตลาดไม่แน่นอน ปริมาณผลผลิตที่ออกสู่ตลาดไม่เพียงพอต่อความต้องการ ส่งผลให้ราคาขายปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง การวิจัยนี้จึงได้นำเสนอกลยุทธ์การจัดซื้อยางธรรมชาติหลากหลายรูปแบบเพื่อเป็นทางเลือกในการตัดสินใจ โดยทำการเปรียบเทียบและนำเสนอกลยุทธ์แนวใหม่ คือ การสั่งซื้อและส่งมอบโดยทันที (Spot Markets) มาผสมผสานกับกลยุทธ์ในปัจจุบัน รวมถึงปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสม จากการเปรียบเทียบแต่ละกลยุทธ์พบว่าถ้าบริษัทนำทั้งกลยุทธ์การจัดซื้อแบบล่วงหน้า (Forward Contracts) และแบบทันที (Spot Markets) มาผสมผสานกัน ในปริมาณที่เหมาะสมแล้วสามารถทำให้บริษัทลดต้นทุนได้

พงษ์ธนา วณิชย์กอบจินดา (2551) ศึกษาถึงแนวทางการป้องกันเพื่อลดผลกระทบของความเสียหายเกิดในโซ่อุปทาน ของบริษัท โนเกีย กรณีส่งสินค้าล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า และได้เสนอแนวการแก้ปัญหาด้วยวิธี Global Sourcing นั้นสามารถช่วยลดต้นทุนการผลิตได้เนื่องจากสามารถหาแหล่งผลิตวัตถุดิบ หรือส่วนประกอบที่ถูกกว่าโดยเฉพาะใน ประเทศกำลังพัฒนามีต้นทุนการผลิตถูกทั้งในด้านค่าจ้าง และวัตถุดิบ

ราฟ และ โทนแมน (Ralf & Thiemann, 2004) ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดซื้อระหว่างการสั่งซื้อแบบราคาล่วงหน้า (Forward Contracts) และแบบ Spot Markets โดยความหมายของการซื้อขายล่วงหน้า คือ เป็นการซื้อขายในอนาคตที่ราคาแน่นอนมีการทำสัญญาในทางกลับกัน Spot markets จะหมายถึงการซื้อขายที่สัญญาในวันนั้นเลย ซึ่งการซื้อขายแบบ Spot Markets นั้นเริ่มเป็นที่รู้จักและบริษัทต่าง ๆ ได้เริ่มนำมาใช้นอกเหนือจากการจัดซื้อด้วยวิธีเก่า ๆ คือการซื้อขายแบบล่วงหน้า งานวิจัยนี้ได้พัฒนาทัศนคติของซัพพลายเชน โดยการเสนอการแก้ปัญหาด้วยวิธีทางคณิตศาสตร์เพื่อสามารถตัดสินใจจำนวนหรือปริมาณการสั่งซื้อและขายด้วยวิธีแบบ Spot Markets แต่ในที่นี้เพื่อทำการศึกษาให้สมบูรณ์จึงพิจารณาที่เลือกทำการซื้อหรือขายอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งการนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้นั้นมีตัวแปรที่สำคัญ คือ ความต้องการ (Demand) และ ราคา ณ เวลานั้น ๆ (Spot Price) รวมถึงความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ จากผลการวิเคราะห์นี้ทำให้ทราบปริมาณหรือจำนวนที่เหมาะสมในการสั่งซื้อแบบ Spot Markets และแสดงผลกำไรอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงยังแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การจัดซื้อแบบ Spot Markets สามารถที่จะเพิ่มการบริการให้กับลูกค้าและผลกำไรนั้นจะมีความผันผวนแปรปรวนมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้นำกลยุทธ์นี้

ไปใช้ ซึ่งกลยุทธ์การจัดซื้อแบบ Spot Markets เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่จะทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์มากยิ่งขึ้น

กัว, คามินสกี, ปาสคอลล และยวน (Guo, Kandinsky, Pascal & Yuen, 2007) ได้ศึกษาถึงปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสมด้วยกลยุทธ์ Spot Markets ในสถานการณ์ของต้นทุนและความเสี่ยงด้านราคา จากการศึกษาพบว่าการใช้กลยุทธ์ Spot Markets จะมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์มากเมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ลดความขัดแย้งในด้านความต้องการที่มีอยู่มากมายหลาย ๆ กรณี Spot Markets เป็นเครื่องมือที่มีอำนาจลดความขัดแย้งในสถานการณ์ที่ราคาขาย (Supply Cost) ไม่มีความแน่นอนและราคาซื้อ (Demand Price) ไม่แน่นอนเช่นกัน การวิจัยนี้ได้พัฒนาแบบจำลองที่ทันสมัยในเหตุการณ์ช่วง ๆ หนึ่งที่มีการขึ้นลงของสินค้าคงคลังด้วยการซื้อและขายด้วยวิธีแบบ Spot Markets ก่อนที่จะมีความต้องการจำนวนหนึ่งแน่นอน รายได้หลักนั้นมาจากการซื้อขายแบบ Spot Markets ณ เวลาที่ราคาและความต้องการมีความสัมพันธ์กัน และจากการพิสูจน์หลาย ๆ กรณีองค์กรสามารถที่จะซื้อและขายด้วยวิธีแบบ Spot Markets เพื่อเป็นการป้องกันในเวลาที่สินค้านั้น ๆ ราคาถูกลง หรือราคาของส่วนประกอบสูงขึ้น

โจว และกูเทอเรส (Geol & Gutierrez, 2004) ได้ศึกษาการผสมผสานการซื้อแบบ Spot และอนาคต (Futures) สำหรับนโยบายการซื้อที่เหมาะสมในโรงงานผู้ผลิตตั้งแต่การประกอบจนเป็นสินค้า หลาย ๆ โรงงานผู้ผลิตมักจะเชื่อใจผู้ขายและมีการทำสัญญาระยะยาวสำหรับการส่งสินค้าซึ่งรวมถึงเรื่องระยะเวลาการส่งมอบ รวมถึงในภาวะเร่งด่วนการใช้ B2B Online Markets ก็เป็นสิ่งที่เพิ่มเติมได้ จากการศึกษาพบว่ารายได้ขององค์กรมาจากการจัดหาที่ตัดสินใจจากการทำแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน โดยได้สร้างรูปแบบของโรงงานจากราคาที่กำหนด และจากราคาที่มาจาก การซื้อแบบทันที

(Spot Market) ในเวลาที่ต่อเนื่อง ไม่มีกฎเกณฑ์ จากการวิเคราะห์พบว่าการผสมผสานการจัดซื้อทั้งสองวิธีนี้ช่วยลดความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รายได้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากไม่ต้องเก็บสินค้าคงคลังมาก

กวน, วู, เกา และ ซัน (Guan, Wu, Gao & Sun, 2006) ได้ศึกษาถึงการบริหารแนวใหม่ที่ เหมาะสมระหว่างการบริหารแบบ Futures และ Spot Market สำหรับโรงงานผลิตกระแสไฟฟ้า Genco ซึ่งการศึกษานี้จะทำให้ทราบว่ากำลังผลิตที่เท่าไรที่ควรใช้ราคาแบบ Future กำลังการผลิตที่เท่าไรที่ควรเก็บไว้สำหรับการประมูลด้วยราคาแบบ Spot Market ซึ่งการศึกษานี้ได้มุ่งเน้นการบริหารระหว่างตลาดล่วงหน้ากับตลาด ณ แต่ละวัน ด้วยการกำหนดออกแบบจำลองสำหรับตลาด PJM และมีการเคลื่อนไหวเป็นสองเท่าที่จะมีการแก้ไขปัญหา ซึ่งตัวเลขที่ได้จากการทดสอบนั้น แสดงว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพและใช้ได้เหมาะสมโดยการอ้างอิงจากราคา ณ ปัจจุบันกับการพยากรณ์ราคาล่วงหน้า

อินแจส (Injazz, 2004) ได้ศึกษาการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารห่วงโซ่อุปทานได้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ทำให้งานด้านจัดซื้อซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งในห่วงโซ่ ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าเป็นหัวใจที่สำคัญในการวางบทบาทในกลยุทธ์ โดยเฉพาะเขาให้ความสำคัญและเน้นหนักไปทางด้านการสร้างสัมพันธภาพทางการค้า เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจที่มีการแข่งขันนี้ จำเป็นจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขาย การให้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจ การลดจำนวนผู้ขาย เพื่อให้ได้มาซึ่งราคา และการร่วมมือกันในระยะยาว ผลที่ได้รับจากการดำเนินการทำสมมติฐานนั้น องค์กรจะได้รับการตอบสนองที่ดีจากลูกค้า และที่สำคัญที่สุดคือ การลดต้นทุนให้องค์กรในภาพรวม

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษารูปแบบการลงทุนในสภาพปัจจุบันของการจัดซื้อวัตถุดิบ โดยตรง (Direct Materials) และหาแนวทางเพิ่มกลยุทธ์จัดซื้อในการลดต้นทุนแบบใหม่ที่เหมาะสม และทำให้เกิดแนวทางการลดต้นทุนแก่องค์กร เพื่อหาวิธีการทางเลือกที่เหมาะสม โดยการศึกษากลยุทธ์ที่เน้นเรื่องการลงทุนในการสั่งซื้อชิ้นส่วนที่ต้นทุนต่ำและคุ้มค่าที่สุด ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในรูปแบบตารางเชิงเปรียบเทียบ เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ และเป็นการพัฒนาให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้สูงขึ้น โดยเพิ่มกลยุทธ์การจัดซื้อในรูปแบบลดต้นทุนต่าง ๆ ทำให้องค์กรยกระดับความสามารถและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรต่อไปได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

#### วิธีที่ใช้ศึกษา

1. ศึกษาแนวทางกลยุทธ์การจัดซื้อและการลดต้นทุนแบบเดิม
2. ศึกษากลยุทธ์ทางเลือกแต่ละสถานการณ์ ทำการเปรียบเทียบหากกลยุทธ์การลดต้นทุนแบบใหม่ที่เหมาะสมโดยมุ่งเน้นกลยุทธ์ซื้อเพื่อการลดต้นทุน พร้อมทั้งทำการเปรียบเทียบ (Before และ After)
3. เพิ่มเติม โดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อของบริษัทกรณีศึกษา เพื่อศึกษาประสบการณ์และการทำงานที่เน้นการใช้กลยุทธ์การจัดซื้อและมีแนวทางในการลดต้นทุนอย่างไรในการบริหารงานด้านจัดซื้อที่ดีต่อองค์กร

#### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

บริษัทกรณีศึกษาได้เป็นบริษัทชั้นนำ ในการประกอบธุรกิจด้านการผลิตและประกอบเบาะรถยนต์ ที่อยู่ในกลุ่มผู้ผลิตอันดับต้น ๆ ของเมืองไทย และเป็นบริษัทอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ และเป็นบริษัทที่นำเข้าสินค้าและส่งออกในธุรกิจอุตสาหกรรมชิ้นส่วน ในการดำเนินการศึกษานี้ ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. กลุ่มสินค้าประเภทชิ้นส่วนประกอบเบาะรถยนต์ เน้นศึกษาเฉพาะการจัดซื้อเฉพาะส่วนงาน ของ Trim & Other Commodity.

2. เพิ่มเติมสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดซื้อของผู้บริหารแผนกจัดซื้อ ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการซื้อวัตถุดิบ ที่สนับสนุนฝ่ายการผลิตโดยตรง (Direct Materials)

### การศึกษาสถานะปัจจุบันของบริษัทและการเก็บข้อมูล

ในการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้ ผู้จัดทำเก็บข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ เพื่อศึกษาสถานะปัจจุบันของการทำกลยุทธ์สดต้นทุนในงานจัดซื้อดั้งเดิมของบริษัทกรณีศึกษา โดยแหล่งข้อมูลได้มาจาก 2 แหล่งดังนี้

#### 1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้มาจากกลุ่มตัวอย่างดังนี้

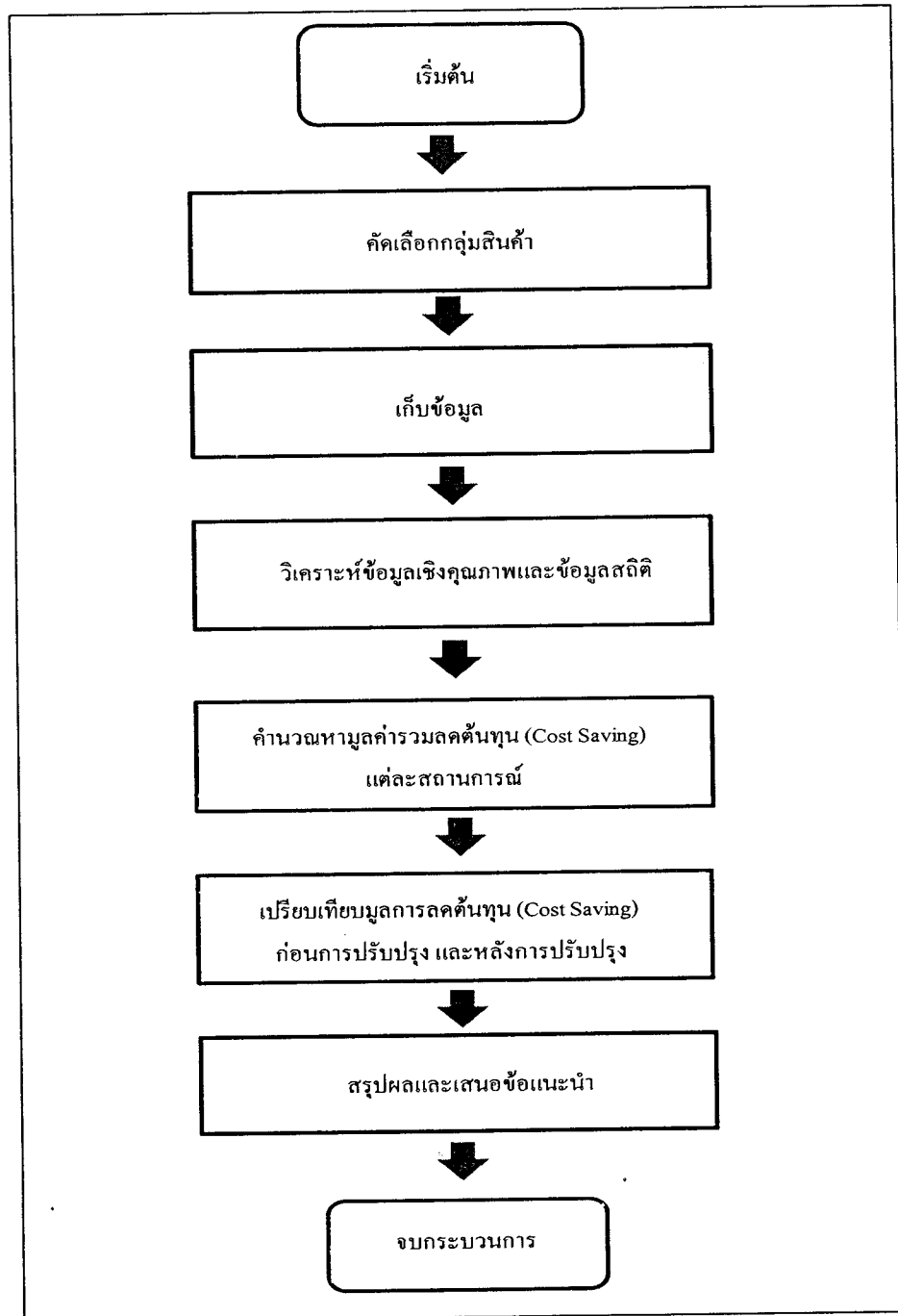
1.1 ข้อมูลจากยอดปริมาณการสั่งซื้อ ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ.

2554)

1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารแผนกจัดซื้อ มีนโยบายกลยุทธ์จัดซื้อขององค์กรเกี่ยวกับการซื้อวัตถุดิบ โดยตรงอย่างไร ที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

#### 2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและทบทวน

วรรณกรรมจากงานนิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง หนังสือและเอกสารต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนอ้างอิงความน่าเชื่อถือของปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้



ภาพที่ 3-1 ขั้นตอนการวิจัย

### ขั้นตอนการวิจัย

1. คัดเลือกกลุ่มสินค้าและผู้ผลิตสินค้า (Suppliers)

ทำการคัดเลือกกลุ่มสินค้าและผู้ผลิตที่สามารถร่วมทำกิจกรรมในการลดต้นทุน โดยเลือกจากกลุ่มสินค้าที่มียอดปริมาณการสั่งซื้อสูงต่อปี และมียอดการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง

## 2. เก็บข้อมูล

2.1 กำหนดเป้าหมายลดต้นทุนประจำปี (Saving Goal) มาเป็นฐานตั้งต้นในการศึกษาเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์การจัดซื้อและลดต้นทุน

2.2 ศึกษารายละเอียดยอดซื้อประจำเดือนของแต่ละรายการสินค้า แต่ละผู้ผลิตสินค้า (Suppliers) โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2554 และคัดเลือกผู้ผลิตเป็น 4 Suppliers เพื่อทำการศึกษานโยบายการลดต้นทุนแบบใหม่

2.3 ศึกษารายละเอียดยอดรวมลดต้นทุน (Cost Saving) ก่อนการปรับปรุง

## 3. นำข้อมูลมาวิเคราะห์

3.1 นำข้อมูลลดต้นทุนก่อนการปรับปรุง มาหาทางเลือกเพื่อเพิ่มกลยุทธ์ลดต้นทุน (Cost Saving) โดยสร้างสถานการณ์หลายทางเลือกและทำการคัดเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และทำการปรับปรุงกลยุทธ์การจัดซื้อเพื่อลดต้นทุน โดยคัดเลือกและสรุปทางเลือกได้ 5 กลยุทธ์การจัดซื้อและกำหนดเป็น 4 สถานการณ์เพื่อทำการเปรียบเทียบเพื่อทำการปรับปรุงลดต้นทุนแบบใหม่

3.2 ทำการคำนวณเปรียบเทียบทางเลือกและสถานการณ์โดยคำนวณหายอด Cost Saving ที่ดีที่สุดของแต่ละสถานการณ์ และวิเคราะห์ความเหมาะสมและไม่เหมาะสมกับการใช้กลยุทธ์กับผู้ผลิตสินค้า (Supplier) แต่ละราย

4. เปรียบเทียบยอดลดต้นทุนแบบเดิม (ก่อนการปรับปรุง) และยอดหลังการปรับปรุง เพื่อทำการวัดประสิทธิภาพในการลดต้นทุน โดยการวิเคราะห์จากยอด Cost Saving แต่ละสถานการณ์เพื่อทำการปรับปรุงกลยุทธ์จัดซื้อ และส่งผลให้มียอดลดต้นทุนที่เพิ่มขึ้น และเป็นกลยุทธ์ที่มีการต่อรองและเพิ่มยอดการลดต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

5. สรุปผลที่ได้จากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ และทำการเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อไป

6. เพิ่มเดิมบทสัมภาษณ์เพื่อทราบกลยุทธ์ซื้อและการลดต้นทุนของผู้จัดการแผนกจัดซื้อที่สามารถให้ความรู้ทางด้านกลยุทธ์การลดต้นทุนที่เพิ่มประสิทธิภาพการจัดซื้อที่คืออะไร



## บทที่ 4

### ผลการศึกษาวิจัย

การจัดทำการศึกษาผู้จัดทำได้ศึกษาด้านสภาพปัจจุบันของการจัดซื้อและหาแนวทางในการหากลยุทธ์ในการจัดซื้อที่เหมาะสมแบบแนวใหม่ เพื่อทำให้เกิดแนวทางการลดต้นทุนที่มีประสิทธิภาพแก่องค์กร ซึ่งทางผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาดังนี้

1. ขั้นตอนการศึกษารูปแบบการลดต้นทุนในสภาพปัจจุบัน (ก่อนการปรับปรุง) ของบริษัทกรณีศึกษา สำหรับการจัดซื้อชิ้นส่วนสนับสนุนฝ่ายผลิต โดยตรงคือวัตถุดิบทางตรง (Direct Materials) ของ Trim & Other Commodity.
2. ทำการศึกษาทางเลือกในสถานการณ์ต่าง ๆ และศึกษาหากลยุทธ์การจัดซื้อที่เหมาะสม เพื่อทำการปรับปรุงกลยุทธ์แบบใหม่ที่มีรูปแบบกลยุทธ์การจัดซื้อแบบผสมผสาน และเน้นในเรื่องการลดต้นทุนที่มีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ
3. เปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์การจัดซื้อลดต้นทุนแบบเดิม (ก่อนการปรับปรุง) กับการปรับปรุงกลยุทธ์การจัดซื้อแบบใหม่ วิเคราะห์สถานการณ์ทางเลือกที่เหมาะสมและไม่เหมาะสม เพื่อทราบถึงการปรับปรุงการจัดซื้อแบบเพิ่มกลยุทธ์มีประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิมอย่างไร
4. สรุปการปรับปรุงกลยุทธ์การจัดซื้อในการลดต้นทุนมีโดยรวม Cost Saving ต่อองค์กร โดยสัดส่วนร้อยละเปรียบเทียบร้อยละกับเป้าหมาย (Saving Goal) ขององค์กร เมื่อปรับปรุงแล้วมีการเพิ่มประสิทธิภาพอย่างไร
5. เสนอแนะข้อคิดเห็นของงานวิจัย
6. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเพิ่มเติมคือทำการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้คำถามปลายเปิด สัมภาษณ์กับผู้จัดการแผนกจัดซื้อ เพื่อให้ทราบกลยุทธ์การจัดซื้อที่มุ่งเน้นแนวทางการลดต้นทุนในสายงานจัดซื้อวัตถุดิบทางตรง ที่สอดคล้องกับการดำเนินนโยบายของการจัดซื้อขององค์กร

### ศึกษารูปแบบการจัดซื้อสภาพปัจจุบัน

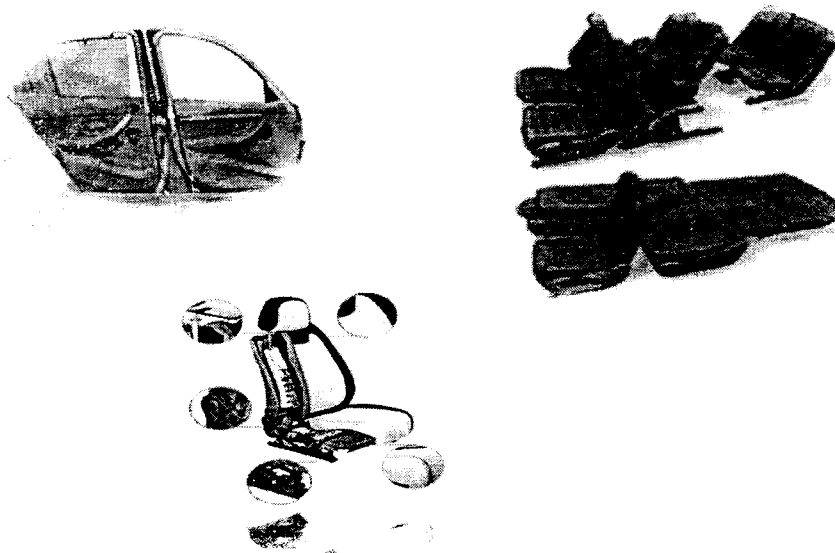
ทำการศึกษาของขั้นตอนการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบเบาะรถยนต์ของบริษัทกรณีศึกษา ซึ่งการจัดซื้อจัดหาขององค์กรมีการจัดซื้อวัตถุดิบและสินค้าภายในประเทศและต่างประเทศ แต่โดยส่วนใหญ่วัตถุดิบที่ทางบริษัทนำมาผลิตจะทำการสั่งซื้อจากในประเทศเป็นส่วนมาก แต่ก็มีวัตถุดิบในบางส่วนที่นำเข้ามาจากต่างประเทศซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นการนำเข้ามาจากหลากหลายประเทศเช่น ญี่ปุ่น ไต้หวัน และสิงคโปร์ อเมริกา เยอรมัน ออสเตรเลีย สวีเดน อินเดีย เกาหลี

เป็นต้น ซึ่งการจัดรูปแบบของการจัดซื้อวัตถุดิบทางตรง (Direct Materials) มีการแบ่งหมวดความรับผิดชอบของผู้ซื้อ สามารถแบ่งแยกการจัดซื้อได้เป็น 4 หมวดหลัก ดังนี้

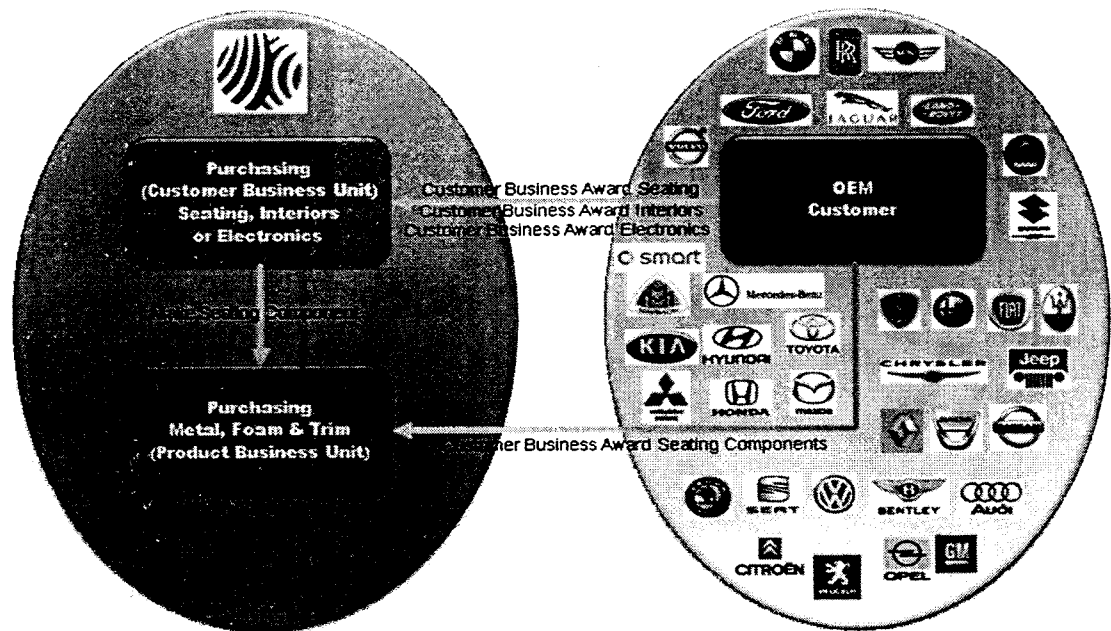
1. Metal Commodity (ชิ้นส่วนที่เป็นเหล็ก)
2. Plastic Commodity (ชิ้นส่วนที่เป็นพลาสติก)
3. Foam Commodity (ชิ้นส่วนที่เป็นโฟม)
4. Trim & Other Commodity (ชิ้นส่วนประกอบต่าง ๆ ที่ป็นใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับหุ้มเบาะ)

ทั้งนี้เลือกทำการศึกษาเฉพาะส่วนงาน Trim & Other Commodity ซึ่งมีขอบเขตการสั่งซื้อประจำปีประมาณร้อยละ 20 ของยอดรวม Commodity ทั้งหมด และเป็นความรับผิดชอบการจัดซื้อหลักของผู้วิจัย พร้อมทั้งมีการหาแนวทางในการลดต้นทุนและปรับปรุงกลยุทธ์จัดซื้อให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาการจัดซื้อเพื่อให้องค์กรได้รับผลกำไรสูงสุด และจัดซื้อวัตถุดิบภายใต้ต้นทุนต่ำ

ภาพที่ 4-1 กลุ่มตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่บริษัทกรณีศึกษา ผลิตและประกอบเบาะรถยนต์ แผงประตู ชิ้นส่วนโฟม, ประกอบโครงเหล็กของเบาะรถยนต์ ลูกค้ำหลักส่วนใหญ่ คือ GM, FORD HONDA, MITSUBISHI, TATA, VOLVO, ISUZU ได้แสดงตามภาพที่ 4-1



ภาพที่ 4-1 ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทกรณีศึกษา และแสดงตราสัญลักษณ์ลูกค้ำ



ภาพที่ 4-1 (ต่อ)

### ศึกษากระบวนการการจัดซื้อวัตถุดิบรูปแบบปัจจุบัน

กระบวนการสั่งซื้อวัตถุดิบของชิ้นส่วนประกอบเบาะรถยนต์ต้องมีการสั่งซื้อสินค้า รับข้อมูลการสั่งซื้อจากลูกค้ามีการจัดซื้อวัตถุดิบและมีขั้นตอนอย่างไร มีการกำหนดขั้นตอน ดังนี้

**การจัดซื้อขั้นตอนที่ 1**

เจ้าหน้าที่แผนกวางแผน (Material and Planning) และควบคุมการผลิตได้รับคำสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากลูกค้า (Customer Demand) และทำการคำนวณความต้องการวัตถุดิบในรูปแบบของ MRP (Material Requirement Planning) และ PR พร้อมทั้งยืนยันการสั่งซื้อโดยใช้ Material Release Order พร้อมทั้งทำการ Forecast ล่วงหน้า 5 เดือน (20 สัปดาห์) เพื่อให้ Suppliers เตรียมวัตถุดิบ ซึ่งจะยืนยัน Order 1 Month นอกล้นเป็นยอด Forecast

#### การจัดซื้อขั้นตอนที่ 2

เพื่อเข้าสู่กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ ต้องมีการคัดเลือกตัวแทนผู้ผลิตสินค้าหรือวัตถุดิบ (Select Suppliers) และทำการขอใบเสนอราคาโดยส่งใบเสนอซื้อ (RFQ) ให้กับผู้ผลิตสินค้า (Suppliers) เพื่อให้ทำการเสนอราคาตามเงื่อนไขที่กำหนด และแยกใบเสนอราคาจาก Suppliers พร้อมกับทำการเปรียบเทียบราคาเพื่อให้ได้ Suppliers หรือ ผู้ส่งมอบที่ให้ราคาถูกที่คุ้มค่าและมีคุณภาพตรงตามที่กำหนด

### การจัดซื้อขั้นตอนที่ 3

ทำการออกเอกสารสัญญาการซื้อขาย (Supplier Contract Agreement) และทำเอกสาร Supplier Award เพื่อทำการแจ้งเป็นผู้ผลิตสินค้าสามารถร่วมทำธุรกิจซื้อขาย และออกเอกสาร ใบสั่งซื้อวัตถุดิบในรูปแบบ Blanket PO ไปยังผู้ผลิตสินค้าที่ได้ทำการคัดเลือกมาจากราคาและคุณภาพของวัตถุดิบที่กำหนดไว้ โดยในใบสั่งซื้อวัตถุดิบต้องระบุรายละเอียดความต้องการของวัตถุดิบให้ชัดเจน ดังนี้

- เลขที่การสั่งซื้อ (Purchase Order Number)
- ชื่อของวัตถุดิบ (Part Name)
- เลขที่ของวัตถุดิบ (Part Number)
- เริ่มมีการซื้อขายเมื่อไหร่ และมีเงื่อนไขการลดราคาอย่างไร
- ราคาที่ได้มีข้อตกลงกันไว้ตามใบเสนอราคา
- สถานที่ส่งมอบ
- ข้อกำหนดสเปกคุณสมบัติเฉพาะของวัตถุดิบ
- เงื่อนไขการขนส่งสินค้า (Term Delivery)

### การจัดซื้อขั้นตอนที่ 4

ผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติในเอกสารการสั่งซื้อวัตถุดิบในรูปแบบ Blanket PO คือ ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ และทำการอนุมัติสำหรับการ Order special part สำหรับวัตถุดิบที่ไม่อยู่ใน BOM แผนกจัดซื้อจะทำการออกเอกสารในรูปแบบ Purchase Order (PO) และต้องเซ็นอนุมัติในเอกสาร PR จากแผนกที่ต้องการก่อน

### การจัดซื้อขั้นตอนที่ 5

ผู้ส่งมอบ (Supplier) รับเอกสารใบสั่งซื้อวัตถุดิบและยืนยันความสามารถในการจัดส่งกลับมาให้กับเจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อทางแฟกซ์ หรือทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และทางผู้ส่งมอบทำการผลิตเพื่อที่จะสามารถส่งสินค้าได้ตรงตามความต้องการ ทั้งในด้านจำนวนและวันเวลาในการจัดส่ง

### การจัดซื้อขั้นตอนที่ 6

เจ้าหน้าที่แผนกจัดซื้อนำเอกสารใบสั่งซื้อวัตถุดิบที่ทางผู้ส่งมอบทำการ ยืนยันวัน เวลา และจำนวน ในการจัดส่งกลับมา เพื่อส่งต่อไปยังแผนกวางแผนการผลิตและแผนกคลังสินค้า สำหรับ ทำการตรวจสอบจำนวน และติดตามวันส่งมอบให้ตรงกับ MRP หรือ Material Release Order

### การจัดซื้อขั้นตอนที่ 7

ผู้ส่งมอบส่งมอบวัตถุดิบไปที่แผนกวางแผน และควบคุมการผลิต โดยผู้ส่งมอบต้องเตรียมเอกสารที่ใช้สำหรับการจัดส่งวัตถุดิบ ดังนี้

- เอกสารใบสั่งซื้อวัตถุดิบ
- ใบกำกับภาษี
- ใบแสดงข้อมูลยืนยันคุณภาพของสินค้า (Data Inspection Report)

### การจัดซื้อขั้นตอนที่ 8

แผนกวางแผนและควบคุมการผลิตทำการตรวจนับสินค้าว่าตรงตามความเอกสารใบสั่งซื้อวัตถุดิบหรือไม่ และลงบันทึกการรับเข้าของวัตถุดิบตามข้อมูลจริงที่ปรากฏอยู่ในใบกำกับภาษี

### การจัดซื้อขั้นตอนที่ 9

แผนกจัดซื้อรับใบกำกับภาษีต่อจากแผนกวางแผนและควบคุมการผลิต เพื่อที่จะนำมาตรวจสอบทางด้านราคาว่าถูกต้องตามที่ตกลงกันไว้ในใบเสนอราคาหรือไม่

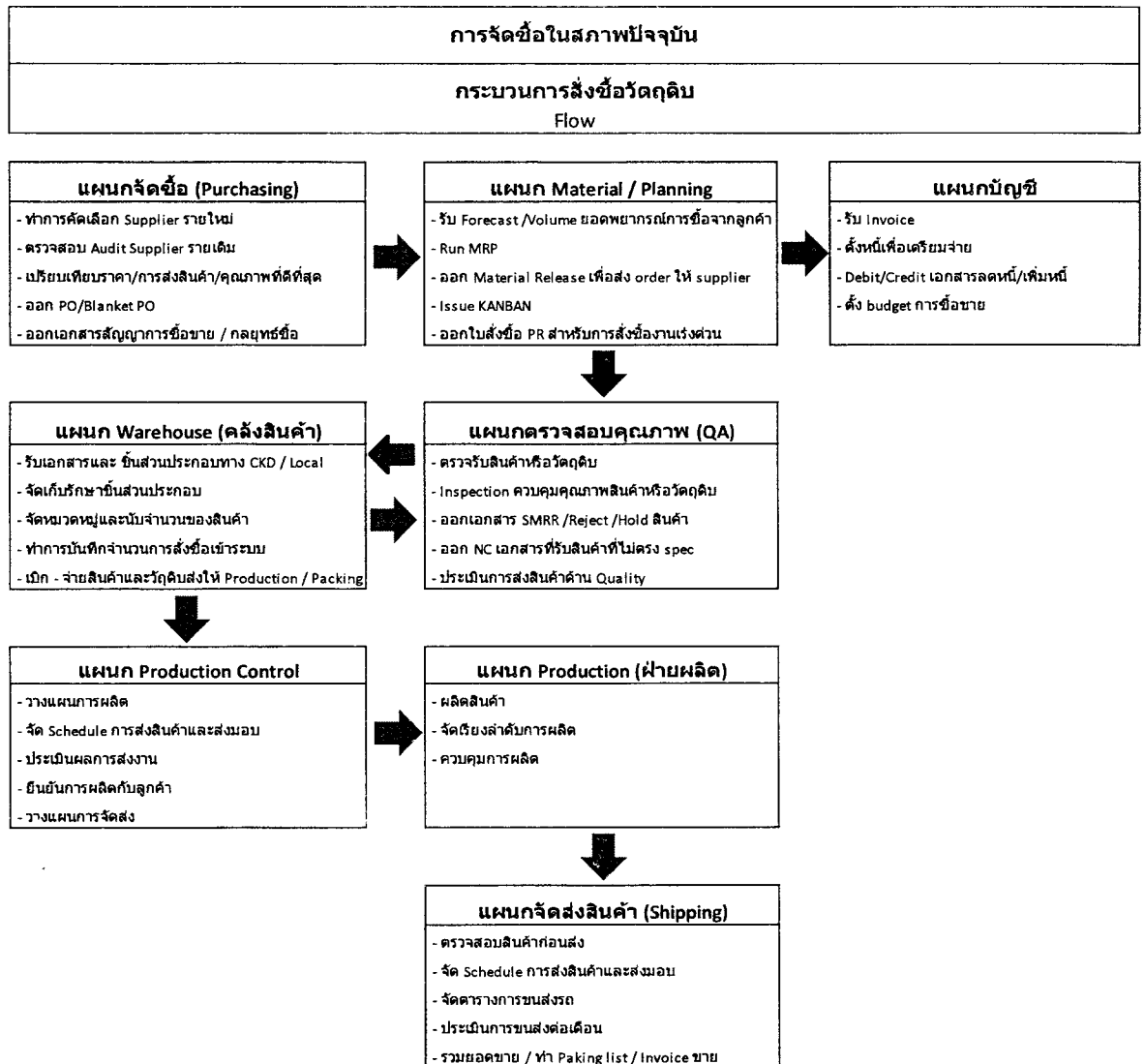
### การจัดซื้อขั้นตอนที่ 10

แผนก Warehouse ทำการลงบันทึกผลการสั่งซื้อจากใบกำกับภาษีแต่ละใบ เพื่อรวบรวมข้อมูลและจัดทำสรุปรายยอดมูลค่าการสั่งซื้อประจำเดือนซึ่งมีรายละเอียดในการลงบันทึกดังนี้

- เลขที่ใบกำกับภาษี
- จำนวนของวัตถุดิบที่ทำการจัดส่งจริงตามเอกสารใบกำกับภาษี
- วันที่จัดส่งวัตถุดิบ

### การจัดซื้อขั้นตอนที่ 11

แผนกจัดซื้อทำการรวบรวมเอกสารใบกำกับภาษีของในแต่ละวันเพื่อส่งไปยังแผนกบัญชี เพื่อให้ทางแผนกบัญชีทำข้อมูลการจ่ายเงินค่าวัตถุดิบให้แก่ผู้ส่งมอบจากการศึกษาในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการสั่งซื้อวัตถุดิบ ทำให้ทางผู้จัดทำทราบถึงจุดบกพร่องของขั้นตอนในการสั่งซื้อ คือ รายละเอียดที่ทำการระบุในเอกสารการสั่งซื้อวัตถุดิบ ไปยังผู้ส่งมอบไม่ได้มีการกำหนดเวลานำไว้เป็นส่วนประกอบในการสั่งซื้อแต่ละครั้ง จึงส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายพิเศษขึ้น



ภาพที่ 4-2 ขั้นตอนการจัดซื้อในสภาพปัจจุบัน ของบริษัทกรณีศึกษา

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

จากการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนงานด้านจัดซื้อจัดหาของบริษัทกรณีศึกษา เพื่อนำมาศึกษาถึงรูปแบบการจัดซื้อจัดหาในสภาพปัจจุบันและทำการสร้างรูปแบบการจัดซื้อจัดหา เพิ่มแนวทางการลดต้นทุนเข้ามาช่วยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งทางผู้จัดทำจะทำการจัดเก็บข้อมูลทางด้านการจัดซื้อจัดหาในส่วนของวัตถุดิบที่มีการสั่งซื้อจากแผนกสั่งซื้อวัตถุดิบ ประจำเดือนจาก MRP หรือ Material Release Order เท่านั้น ซึ่งจะทำการเก็บข้อมูลย้อนหลังเป็นระยะเวลา 1 ปี ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2554

### วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ของการใช้กลยุทธ์จัดซื้อแบบเดิม

มูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบในปัจจุบัน เฉพาะของ Trim & Other Commodity

โดยทั่วไปบริษัทได้ทำการศึกษาการสั่งซื้อชิ้นส่วนรถยนต์ ของยอดการสั่งซื้อวัตถุดิบเฉพาะในประเทศเท่านั้น บริษัทกรณีศึกษามุ่งเน้นและสนใจในการสั่งซื้อเพราะได้วัตถุดิบที่คุ้มค่า และคุ้มต้นทุนที่สุด ดังนั้นจึงได้มีนโยบายที่จะต้องเพิ่มการสั่งซื้อที่มีคุณภาพและให้มีการหาแนวทางในการลดต้นทุนซื้อวัตถุดิบ ด้วยเนื่องจากว่าชิ้นส่วนบางอย่างที่ต้องนำเข้า จะทำให้ต้นทุนการซื้อที่สูงขึ้น และจะทำให้องค์กรถือครองวัตถุดิบและสินค้าคงคลังที่สูง ดังนั้นจึงมีนโยบายให้แผนกจัดซื้อมุ่งเน้นการทำ Cost Saving เพื่อสอดคล้องกับนโยบายและผลิตสินค้าให้กับลูกค้าอย่างเกินความคาดหวัง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรด้วย

โดยทำการคัดเลือกผู้ผลิตสินค้า (Suppliers) ที่สามารถให้ความร่วมมือกิจกรรมลดต้นทุน (Cost Saving) และสามารถเพิ่มกลยุทธ์การจัดซื้อ มี 4 รายดังนี้

1. Supplier: TS เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภทสินค้า นี้อต, สกรู
2. Supplier: KU เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภทสินค้า พลาสติก
3. Supplier: AU เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภทสินค้า ขาหัวหมอน
4. Supplier: BK เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภทสินค้า โฟม

สำหรับยอดรวม Cost saving ของการสั่งซื้อชิ้นส่วนวัตถุดิบภายใน 1 ปีของ Trim & Other Commodity ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2554 ดังนี้

ตารางที่ 4-1 ยอดซื้อต่อเดือน ของแต่ละผู้ผลิต (Suppliers)

หน่วย: บาท

Supplier	Jan'11	Feb'11	Mar'11	Apr'11	May'11	Jun'11	Jul'11	Aug'11	Sep'11	Oct'11	Nov'11	Dec'11	FY11 Total Saving
TS	471,247	765,986	554,959	678,845	714,454	704,897	741,152	956,113	781,978	821,353	534,555	720,626	8,446,164
KU	1,348,904	1,416,820	1,281,951	1,414,384	1,490,056	1,510,589	1,399,385	1,519,205	1,485,015	1,500,559	1,181,634	1,140,926	16,689,427
AU	1,314,000	1,460,000	1,460,000	1,460,000	1,357,800	1,460,000	1,460,000	1,606,000	1,460,000	1,752,000	1,387,000	1,168,000	17,344,800
BK	342,908	480,012	514,528	551,060	857,310	799,799	548,627	1,056,397	503,466	762,539	214,785	912,722	7,544,153
Total Spend / Year	3,477,059	4,122,818	3,811,438	4,104,288	4,419,620	4,475,285	4,149,164	5,137,715	4,230,459	4,836,451	3,317,974	3,942,274	50,024,545

จากตารางที่ 4-1 แสดงกลยุทธ์การลดต้นทุน (ก่อนการปรับปรุง) หรือเป็นการจัดการกลยุทธ์สั่งซื้อแบบเดิม ที่มีการทำตกลงสัญญาระยะยาว กลยุทธ์การซื้อขายหลักในรูปแบบการลด

ราคา แบบ (Long Team Agreement: LTA) เป็นการตกลงซื้อในปริมาณที่กำหนด Quote และทำการซื้อขายระยะยาว ซึ่งในรูปแบบปัจจุบันเป็นการตกลงลดราคา LTA ร้อยละ 3 ในแต่ละชิ้นงานเป็นเวลา 4 ปี

ตารางที่ 4-2 ยอดซื้อและยอดรวม Cost Saving (ก่อนการปรับปรุง) Cost Saving ระหว่างเดือน มกราคม – ธันวาคม พ.ศ. 2554

หน่วย: บาท

Supplier	Saving Description		Jan'11	Feb'11	Mar'11	Apr'11	May'11	Jun'11	Jul'11	Aug'11	Sep'11	Oct'11	Nov'11	Dec'11	Total Saving (TEB)
TS	LTA 3%	ยอดซื้อ	471,247	765,986	554,959	678,845	714,454	704,897	741,152	956,113	781,978	821,353	534,555	720,626	8,446,164
		ยอดลดต้นทุน	14,137	22,980	16,649	20,365	21,434	21,147	22,235	28,683	23,459	24,641	16,037	21,619	253,385
KU	LTA 3%	ยอดซื้อ	1,348,904	1,416,820	1,281,951	1,414,384	1,490,056	1,510,589	1,399,385	1,519,205	1,485,015	1,500,559	1,181,634	1,140,926	16,689,427
		ยอดลดต้นทุน	40,467	42,505	38,459	42,432	44,702	45,218	41,982	45,576	44,550	45,017	35,449	34,228	500,683
AU	LTA 3%	ยอดซื้อ	1,314,000	1,460,000	1,460,000	1,460,000	1,357,800	1,460,000	1,460,000	1,606,000	1,460,000	1,752,000	1,387,000	1,168,000	17,344,800
		ยอดลดต้นทุน	39,420	43,800	43,800	43,800	40,734	43,800	43,800	48,180	43,800	52,560	41,610	35,040	520,344
BK	LTA 3%	ยอดซื้อ	342,908	480,012	514,528	551,060	857,310	799,799	548,627	1,056,397	503,466	762,539	214,785	912,722	7,544,153
		ยอดลดต้นทุน	10,287	14,400	15,436	16,532	25,719	23,994	16,459	31,692	15,104	22,876	6,444	27,382	226,325
ยอดซื้อรวม ต่อปี			3,477,059	4,122,818	3,811,438	4,104,288	4,419,620	4,475,285	4,149,164	5,137,715	4,230,459	4,836,451	3,317,974	3,942,274	50,024,545
ยอดลดต้นทุน รวมต่อปี			104,312	123,685	114,343	123,129	132,589	134,259	124,475	154,131	126,914	145,094	99,539	118,268	1,500,736

จากตารางที่ 4-2 ทำศึกษากิจกรรมการจัดซื้อที่มีแนวทางการลดต้นทุน แบบก่อนการปรับปรุง มียอดรวม Cost Saving หรือการลดต้นทุน ดังนี้

- Saving Goal (กำหนดเป้าหมายต่อปี) = 990,000 บาทต่อปี
- Complete Cost Saving ต่อปี (ยอดที่ลดราคาได้จริง) = 1,500,736 บาทต่อปี
- Over Target (ยอดที่ลดต้นทุนได้เกิน) = 510,736 บาทต่อปี

จากการศึกษาข้างต้นกลยุทธ์ซื้อก่อนการปรับปรุงก็ได้ Cost Saving ที่ได้เกินกว่ายอดเป้าหมายรวมจำนวน 1,500,736 บาทต่อปี ซึ่งเป็นยอดที่สามารถทำให้บริษัทลดต้นทุนในการผลิตสินค้าและสอดคล้องกับนโยบายที่ต้องทำกิจกรรมลดต้นทุน คือการบรรลุเป้าหมายต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าต่อไป



ตารางที่ 4-3 ยอด Cost Saving ต่อเดือน คิดเป็นร้อยละของการลดต้นทุน (แบบเดิม)

ปี 2554	กลยุทธ์ลดต้นทุน (เดิม)		
	ยอดซื้อต่อเดือน (บาท) (Total Spend)	ยอดลดต้นทุนรวม (บาท) (Total Saving)	คิดเป็นร้อยละ ของการลดต้นทุน
มกราคม	3,477,059	104,312	3
กุมภาพันธ์	4,122,818	123,685	3
มีนาคม	3,811,438	114,343	3
เมษายน	4,104,288	123,129	3
พฤษภาคม	4,419,620	132,589	3
มิถุนายน	4,475,285	134,259	3
กรกฎาคม	4,149,164	124,475	3
สิงหาคม	5,137,715	154,131	3
กันยายน	4,230,459	126,914	3
ตุลาคม	4,836,451	145,094	3
พฤศจิกายน	3,317,974	99,539	3
ธันวาคม	3,942,274	118,268	3
	<b>50,024,545</b>	<b>1,500,736</b>	<b>3</b>

จากตารางที่ 4-3 แสดงให้เห็นว่าข้อมูล Cost Saving ก่อนการปรับปรุง มีการทำกลยุทธ์ลดราคาในรูปแบบเฉลี่ยร้อยละ 3 ต่อปีเพียงอย่างเดียวโดยไม่มีกลยุทธ์การจัดซื้ออื่น ๆ เข้ามาร่วมผสมผสานในส่วนที่มีการตกลงการลดราคานี้จะต้องมีการเสนอ RFQ (Request for Quote) ตั้งแต่แรกโดยกำหนดเงื่อนไขให้ผู้ผลิตสินค้าได้ทำการเสนอราคาภายใต้เงื่อนไขที่ต้องมีการทำกิจกรรมลดต้นทุนเป็นเวลา 4 ปีตัวอย่างเช่น ลดราคา 3% ของทุกปี เนื่องจากการกำหนดเงื่อนไขก่อนจะได้เปรียบสำหรับผู้ซื้อและผู้ขายที่มีการแจ้งเงื่อนไขการเสนอราคาก่อน เพื่อจะได้รองรับการลดราคาให้กับลูกค้าด้วย หากเราไม่มีการวางแผนล่วงหน้าในการขอลดราคาก่อน เมื่อลูกค้าต้องการเราไม่สามารถตอบสนองของลูกค้าได้และจะต้องทำกิจกรรมลดต้นทุนที่อาจจะมากกว่าเดิมและยากต่อการต่อรองกับผู้ผลิตสินค้า

ตารางที่ 4-4 กลยุทธ์ซื้อของ 4 Suppliers ในสถานการณ์ปัจจุบัน (ก่อนการปรับปรุง)

สถานการณ์ปัจจุบัน		
Supplier	กลยุทธ์	เงื่อนไข
TS	LTA	ลดราคาร้อยละ 3
KU	LTA	ลดราคาร้อยละ 3
AU	LTA	ลดราคาร้อยละ 3
BK	LTA	ลดราคาร้อยละ 3

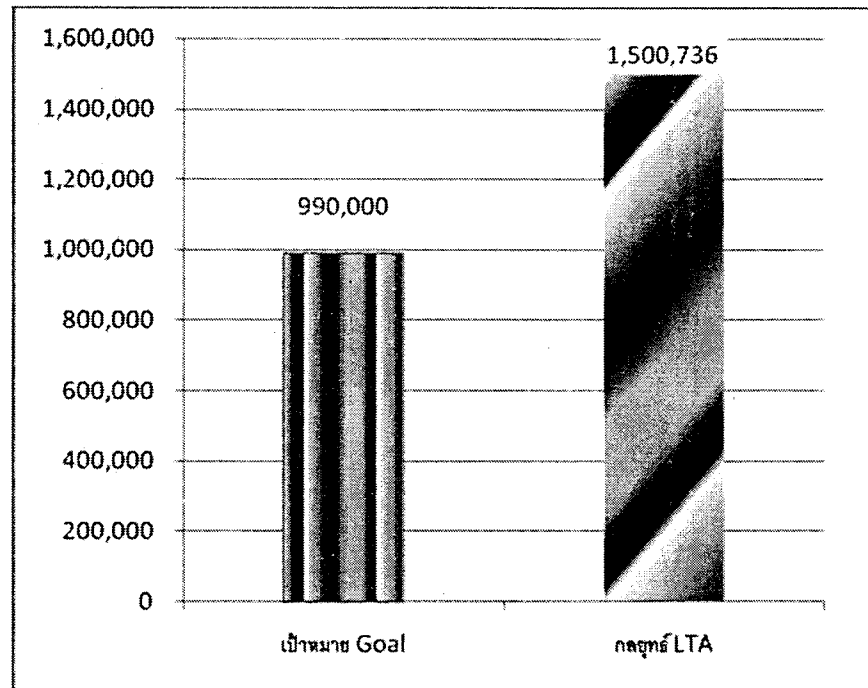
จากตารางที่ 4-4 แสดงสถานการณ์ปัจจุบันได้มีการคัดเลือกผู้ผลิตสินค้าแล้วเป็นจำนวน 4 รายการ และมีการเสนอซื้อขายในรูปแบบกลยุทธ์การจัดซื้อแบบ LTA (Long Term Agreement) เพียงอย่างเดียว โดยใช้กลยุทธ์ LTA ลดราคาร้อยละ 3 กับทุกราย

ตารางที่ 4-5 เปรียบเทียบร้อยละ ในการใช้กลยุทธ์แบบเดิม (ก่อนการปรับปรุง)

ปี 2554	กลยุทธ์ลดต้นทุน (เดิม)		
	เป้าหมาย Cost Saving ต่อปี (บาท)	ยอดลดต้นทุนรวมต่อปี (บาท) (Total Saving)	คิดเป็นร้อยละ
มกราคม - ธันวาคม	990,000	1,500,736	152
	ยอดรวมเกินเป้าหมาย (Over Target)ทั้งสิ้น 510,736 บาทต่อปี		

จากตารางที่ 4-5 แสดงยอด Saving 990,000 บาท ของ FY11 Saving Goal ได้ทำกิจกรรมการลดต้นทุนทั้งปี และทำยอด Cost Saving ได้ยอด 1,500,736 บาทต่อปีเกินกว่าเป้าหมายคิดเป็นร้อยละ 152 ของยอดเป้าหมาย

หน่วย: บาท



ภาพที่ 4-3 การลดต้นทุนแบบปัจจุบัน (ก่อนการปรับปรุง)

แสดงให้เห็นตารางภาพที่ 4-3 ทำการเปรียบเทียบ Cost Saving ที่ได้มากกว่า Goal เป้าหมาย คือ กลยุทธ์ LTA มียอด Cost Saving รวมทั้งสิ้น 1,500,736 บาทต่อปี กับ ยอดเป้าหมาย (Goal) 990,000 บาทต่อปี ซึ่งเป็นยอดผลต่างลดต้นทุนซึ่งทำได้เกินกว่ายอดเป้าหมาย คือ 510,736 บาทต่อปี

จากยอด Saving 990,000 บาท ของ FY11 Saving Goal ได้ทำกิจกรรมการลดต้นทุนทั้งปี และทำยอด Cost Saving ได้เกินกว่าคิดเป็นร้อยละ 152 ของยอดเป้าหมาย ถือว่าเป็นการประสบความสำเร็จในการทำลดต้นทุน ผู้วิจัยตั้งเป้าและคาดหวังต้องการให้มีการลดต้นทุนที่เพิ่มขึ้น โดยการศึกษาการเพิ่มกลยุทธ์การจัดซื้อมาใช้ในการต่อรองในการลดต้นทุนซื้อเพื่อให้องค์กรได้ผลกำไรและทำการลดต้นทุนการสั่งซื้อให้มากกว่าเป้าหมายเดิมเพิ่มขึ้นอีกระดับหนึ่ง พร้อมคัดเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และศึกษาความเหมาะสมกับผู้ผลิตที่ได้ให้ความร่วมมือที่ดีในการลดต้นทุนครั้งนี้

#### ศึกษาหาทางเลือกแต่ละสถานการณ์ และวิเคราะห์เปรียบเทียบการลดต้นทุน

เพื่อหาแนวทางการเพิ่มกลยุทธ์การลดต้นทุน ทำการเพิ่มกลยุทธ์การจัดซื้อ โดยหาแนวทางการที่เหมาะสมและดีที่สุด โดยหาและคัดเลือก Suppliers ที่มียอดการสั่งซื้อที่มีปริมาณการ

สั่งซื้อที่มีจำนวนการสั่งซื้อต่อปีสูง พร้อมคัดเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ มาสร้างและศึกษาความเหมาะสมกับผู้ผลิตที่ได้ให้ความร่วมมือที่ดีในการลดต้นทุน

จากนั้นทำการศึกษเตรียมกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อทำการคัดเลือกและทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมที่นำมาซึ่งโอกาสและการคุกคามจากภายนอก พร้อมทั้งประเมินความเป็นไปได้ของแต่ละกลยุทธ์ที่องค์กรหรือผู้ซื้อได้เปรียบในการใช้กลยุทธ์การจัดซื้อ มีการเตรียมกลยุทธ์หลากหลายก่อนการคัดเลือก มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-6 เตรียมกลยุทธ์ต่าง ๆ ก่อนการคัดเลือกหากกลยุทธ์จัดซื้อ

กลยุทธ์การจัดซื้อ	ด้านปริมาณ	ด้านราคา	ระยะเวลาของสัญญา	สินค้าคงคลัง	ผลคง	เลือก/ไม่เลือก
1. กลยุทธ์การจัดซื้อแบบสัญญาระยะสั้น Short Term Agreement		X				ไม่เลือก
2. กลยุทธ์การจัดซื้อแบบสัญญาการจัดซื้อทั้งระบบ (System Contracting)		X				ไม่เลือก
3. กลยุทธ์การจัดซื้อแบบสัญญาระยะยาว Long Term Agreement (LTA)	X	X	X	X	X	เลือก
4. กลยุทธ์การจัดซื้อแบบ Global Sourcing (จัดซื้อระหว่างประเทศ)	X	X	X	X	X	เลือก
5. กลยุทธ์การจัดซื้อแบบ Combine Volume (รวมจำนวนการสั่งซื้อ)	X	X	X	X	X	เลือก
6. กลยุทธ์การจัดซื้อแบบ Centralized Purchasing (การจัดซื้อแบบรวมศูนย์)	X	X	X	X	X	เลือก
7. กลยุทธ์การจัดซื้อแบบ VAVE (Value Analysis/Value Engineering)	X	X	X	X	X	เลือก

จากตารางที่ 4-6 ได้ทำการเตรียมกลยุทธ์และทำการคัดเลือกกลยุทธ์ โดยการมีแนวทางการพิจารณาและปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ คือ การสั่งซื้อที่มีปริมาณ มีอำนาจการต่อรอง มีระยะเวลายาวในการสั่งซื้อ มีการควบคุมสินค้าคงคลัง มีการผลิตสินค้าเอง และทำการคัดเลือกเหลือเพียง 5 กลยุทธ์การจัดซื้อที่จะนำไปศึกษาถึงผู้ผลิตสินค้าแต่ละราย ซึ่งทำให้ทราบขีดความสามารถและความมั่นคงของธุรกิจ สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการต่อรองกับผู้ขาย เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการทำสัญญาระยะยาวและมีโอกาสที่จะร่วมมือกับ Suppliers เพื่อทำกิจกรรมลดต้นทุนต่อไป

ผู้วิจัย ได้ทำการเลือกกลยุทธ์จัดซื้อ 5 กลยุทธ์เพื่อทำกิจกรรมการลดต้นทุน โดยการปรับปรุงและเพิ่มเติมกลยุทธ์ โดยกำหนดรูปแบบกลยุทธ์การจัดซื้อดังต่อไปนี้

1. รูปแบบกลยุทธ์การจัดซื้อแบบ (Long Term Agreement: LTA) สัญญาระยะยาว
2. รูปแบบกลยุทธ์การจัดซื้อแบบ (Global Sourcing) จัดซื้อระหว่างประเทศ
3. รูปแบบกลยุทธ์การจัดซื้อแบบ (Combine Volume) รวมจำนวนการสั่งซื้อ

4. รูปแบบกลยุทธ์การจัดซื้อแบบ (Centralized Purchasing) การจัดซื้อแบบรวมศูนย์
5. รูปแบบกลยุทธ์การจัดซื้อแบบ (Value Analysis/Value Engineering: VAVE)

ปรับเปลี่ยนวัตถุดิบ

ตารางที่ 4-7 สรุปจุดเด่นที่มีการเลือกกลยุทธ์การจัดซื้อ

ประเภทกลยุทธ์	จุดเด่นแต่ละกลยุทธ์
กลยุทธ์ที่ 1 จัดซื้อแบบสัญญาระยะยาว Long Term Agreement (LTA)	- มีหมยกำหนดที่ชัดเจน เงื่อนไขธุรกิจค่อนข้างดี กฎหมายคุ้มครองและเป็นพันธมิตรการค้า
กลยุทธ์ที่ 2 จัดซื้อระหว่างประเทศ (Global Sourcing)	- มีความสมดุล ผลประโยชน์จากค่าเงิน สินค้ามีคุณภาพ
กลยุทธ์ที่ 3 จัดซื้อแบบรวมจำนวนการสั่งซื้อ (Combine Volume)	- รวมปริมาณการสั่งซื้อ มีอำนาจต่อรอง
กลยุทธ์ที่ 4 จัดซื้อแบบรวมศูนย์กลางสั่งซื้อ (Centralized Purchasing)	- รวบรวมอุปสงค์ อุปทาน ได้รับราคาพิเศษ กระตุ้นความร่วมมือ ประหยัดกำลังคน ประหยัดเวลา
กลยุทธ์ที่ 5 จัดซื้อแบบปรับเปลี่ยนวัตถุดิบ (Value Analysis/Value Engineering: VAVE)	- ช่วยผู้ซื้อลดต้นทุน คัดกรองราคาเพราะลดคุณภาพสินค้าแต่สมรรถนะคงเดิม

จากตารางที่ 4-7 มีการหาจุดเด่นของแต่ละกลยุทธ์เพื่อพิจารณาก่อนการสร้างสถานการณ์เปรียบเทียบ สรุปได้ดังนี้

- การจัดซื้อกลยุทธ์แบบสัญญาระยะยาว (LTA) เป็นการกำหนดการทำสัญญาระยะยาว และมีข้อตกลงสั่งซื้อในปริมาณสูง มีการกำหนดข้อตกลงที่ชัดเจน เงื่อนไขการทำธุรกิจค่อนข้างดี มีอำนาจการต่อรองสูง

- การจัดซื้อกลยุทธ์แบบจัดซื้อระหว่างประเทศ (Global Purchasing) เป็นการสั่งซื้อสินค้ากำหนดราคาจากผู้ขายในต่างประเทศเพื่อถ่วงดุลราคาสินค้า ซึ่งส่งผลให้ผู้ส่งมอบในประเทศไม่กล้าขึ้นราคาและได้สินค้าที่มีคุณภาพค่อนข้างดี ฉะนั้นการซื้อจะได้สินค้าดีและราคาถูก

- การจัดซื้อกลยุทธ์แบบจัดซื้อแบบ (Combine Volume) เป็นการรวมยอดการสั่งซื้อของสินค้าที่มีการใช้วัตถุดิบแบบเดียวกันและมีขนาดหลากหลาย ดังนั้นจึงรวมสินค้ากลุ่มเดียวกันพร้อมทั้งมีอำนาจการต่อรองพิเศษได้ และมีการขอให้ร่วมทำกิจกรรมลดต้นทุนได้

- การจัดซื้อกลยุทธ์แบบรวมศูนย์กลางสั่งซื้อ (Centralization Purchasing) เป็นการรวบรวมปริมาณการสั่งซื้อกันในเครือข่ายบริษัทเดียวกัน หรือสาขาต่างกัน แต่ทำการตกลงให้

ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางในการต่อรอง รวมทั้งควบคุมราคาและสินค้าให้ได้ราคาที่ต่ำ กระตุ้นความร่วมมือในกลุ่ม ประหยัดเวลา และกำลังคนในการการสั่งซื้อ

- การจัดซื้อกลยุทธ์แบบปรับเปลี่ยนวัตถุดิบ (VA/ VE) ทำการสั่งซื้อที่ช่วยส่งเสริมผู้ซื้อลดต้นทุน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านเทคนิคในการลด Spec ของวัตถุดิบเป็นการลดคุณภาพสินค้าแต่ที่ไม่ลดในเรื่องสมรรถนะของสินค้า ยังคงมีรูปลักษณะที่คงทนแต่อาจจะลดเวลาการใช้งานได้เช่น การลด Spec ของพลาสติกประกอบชิ้นส่วนรถยนต์

#### กำหนดตัวแปรทางเลือก

จากนั้นกำหนดตัวแปรทางเลือกและหากลยุทธ์ทางเลือกเพิ่มเติม เพื่อหากิจกรรมการสั่งซื้อที่เหมาะสมและมุ่งลดต้นทุน Cost Saving ให้ได้ยอดลดต้นทุนที่เพิ่มขึ้น โดยกำหนดค่าตัวแปรทางเลือก เพื่อใช้ในการศึกษาหาทางเลือกกับสถานการณ์ที่เหมาะสมและดีที่สุด และทำการศึกษาแต่ละกับ Suppliers ที่คัดเลือกมาทำกิจกรรมลดต้นทุนต่อไป

ตารางที่ 4-8 กำหนดทางเลือกของแต่ละกลยุทธ์

กำหนดทางเลือก (กลยุทธ์ปัจจุบัน)	กำหนดตัวแปร
1. กลยุทธ์การจัดซื้อแบบ Long Term Agreement (LTA)	ทางเลือกที่ 1 ให้เป็น (A)
กำหนดทางเลือก (เพิ่มกลยุทธ์)	กำหนดให้เป็น
2. กลยุทธ์การจัดซื้อแบบ Global Sourcing (จัดซื้อระหว่างประเทศ)	ทางเลือกที่ 2 ให้เป็น (B)
3. กลยุทธ์การจัดซื้อแบบ Combine Volume (รวมจำนวนการสั่งซื้อ)	ทางเลือกที่ 3 ให้เป็น (C)
4. กลยุทธ์การจัดซื้อแบบ Centralized Purchasing (การรวมศูนย์กลางสั่งซื้อ)	ทางเลือกที่ 4 ให้เป็น (D)
5. กลยุทธ์การจัดซื้อแบบ VAVE (Value Analysis/ Value Engineering) ปรับเปลี่ยนวัตถุดิบ	ทางเลือกที่ 5 ให้เป็น (E)

จากตารางที่ 4-8 สามารถอธิบายในการกำหนดทางเลือก และกลยุทธ์ซื้อได้ดังต่อไปนี้

#### กำหนดกลยุทธ์ทางเลือก (กลยุทธ์ปัจจุบัน)

1. กลยุทธ์จัดซื้อแบบสัญญาระยะยาว (Long Term Agreement: LTA)

ซึ่งกำหนดทางเลือกที่ 1 => ให้เป็น A

กำหนดทางเลือกกลยุทธ์เพิ่มเติม (ปรับปรุง)

2. กลยุทธ์จัดซื้อแบบ Global Sourcing (จัดซื้อระหว่างประเทศ)

ซึ่งกำหนดทางเลือกที่ 2 => ให้เป็น B

3. กลยุทธ์จัดซื้อแบบ Combine Volume (รวมจำนวนการสั่งซื้อ)

ซึ่งกำหนดทางเลือกที่ 3 => ให้เป็น C

4. กลยุทธ์จัดซื้อแบบ Centralized Purchasing (การรวมศูนย์กลางสั่งซื้อ)

ซึ่งกำหนดทางเลือกที่ 4 => ให้เป็น D

5. กลยุทธ์จัดซื้อแบบ (Value Analysis/Value Engineering: VAVE) ปรับเปลี่ยนวัตถุดิบ

ซึ่งกำหนดทางเลือกที่ 5 => ให้เป็น E

วิธีการดำเนินการวิจัย โดยเปรียบเทียบสถานการณ์

การวิเคราะห์เพื่อค้นหาตัวอย่างกลยุทธ์ทางเลือกทดลองมาใช้กลยุทธ์กับ 4 Suppliers เพื่อทำการปรับปรุงและคัดเลือก Suppliers ที่เหมาะสมโดยใช้หลักการคัดเลือกโดยมุ่งเน้นผู้ส่งมอบที่ทำการจัดซื้อวัตถุดิบในสัญญาระยะยาวและผู้ซื้อมีอำนาจการต่อรอง พร้อมทั้งผู้ส่งมอบพร้อมให้ความร่วมมือและได้ทำการพิจารณาจากข้อมูลยอดการลดต้นทุนเดิมและมียอดการสั่งซื้อต่อปีต่อเนื่อง ผู้วิจัยได้มีการคัดเลือกได้ 4 Suppliers ที่เหมาะสม และสามารถทำเพิ่มกิจกรรมลดต้นทุนแต่ละของ แต่ละผู้ส่งมอบ (Suppliers) ได้ดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9 สรุปรูปแบบกลยุทธ์การจัดซื้อที่เหมาะสมกับผู้ส่งมอบ

Supplier	เสนอรูปแบบทางเลือก ของกลยุทธ์การจัดซื้อเพื่อลดต้นทุน				
	Long Term Agreement (LTA)	Global Sourcing (จัดซื้อระหว่างประเทศ)	Combine Volume (รวมจำนวนการสั่งซื้อ)	Centralized Purchasing (การ จัดซื้อแบบรวม ศูนย์)	VA/VE ปรับเปลี่ยน วัตถุดิบ
TS	✓	✓			
KU	✓		✓		
AU	✓			✓	
BK	✓				✓

## ปรับปรุงกลยุทธ์การจัดซื้อแต่ละสถานการณ์

### 1. ศึกษาหาทางเลือกใหม่ เปรียบเทียบสถานการณ์ที่เหมาะสมกับ: บริษัท TS

สำหรับบริษัท TS เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ คือ ผลิตชิ้นส่วนประเภทน็อต,สกรู ซึ่งจะมีการผลิต ต่อ Lot คราวละมาก ๆ และมีการกำหนด MOQ ปริมาณการสั่งซื้อ เพราะราคาของชิ้นงานเป็นราคาไม่แพงแต่เนื่องจากว่าชิ้นส่วนเหล่านี้ ผู้ผลิตทำการผลิตเบาะรถยนต์ที่ผลิตขายให้กับลูกค้า FORD ซึ่งได้ทำการใช้ชิ้นส่วนประกอบร่วมกันหลายประเทศ ได้แก่ประเทศ อเมริกา, ประเทศแอฟริกาใต้ และประเทศไทย ดังนั้นการผลิตชิ้นส่วนที่มีคุณภาพและลดต้นทุนได้นั้นประเทศไทยเป็นประเทศที่เปิดการค้าเสรีและได้ให้เป็นการศึกษาเพิ่มทางเลือกกลยุทธ์จัดซื้อในการหาแนวทางการลดต้นทุนกับผู้ผลิตที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่จะร่วมมือในการทำกิจกรรมลดต้นทุนนี้ได้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับสำหรับตัวเลือกนี้และบริษัท TS ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

#### 1.1 กำหนดทางเลือกและสร้างสถานการณ์กับบริษัท TS

ให้กำหนดทางเลือกหลักคือ LTA เป็นทางเลือกที่บริษัท TS ยังคงให้ลดราคา LTA 3% ถึงแม้ว่าเราจะเพิ่มกิจกรรมลดต้นทุนกับทางเลือกอื่น ๆ โดยกำหนดให้ LTA เป็นทางเลือกหลักที่จะต้องได้รับการลดต้นทุนคือ เป็นรูปแบบปัจจุบัน

ตารางที่ 4-10 กำหนดสถานการณ์ทางเลือกกับบริษัท TS

Supplier ; TS		
สถานการณ์	กลยุทธ์	เงื่อนไขที่ยอมรับ
สถานการณ์ที่ 1 (ปัจจุบัน)	LTA (กำหนดเป็น A)	ลดราคา 3%
สถานการณ์ที่ 2	LTA + Global (กำหนดเป็น A+B)	ลดราคา 3% + 2%
สถานการณ์ที่ 3	LTA + Combine (กำหนดเป็น A+C)	ลดราคา 3%
สถานการณ์ที่ 4	LTA + Centralized (กำหนดเป็น A+D)	ลดราคา 3%
สถานการณ์ที่ 5	LTA + VAVE (กำหนดเป็น A+E)	ลดราคา 3%

ตารางที่ 4-10 เป็นการสร้างสถานการณ์ทางเลือกเพิ่มกลยุทธ์จัดซื้อ ดังนี้ โดยการทำการเพิ่มกลยุทธ์แบบ LTA ร้อยละ 3 ที่ทำการลดราคา ขอต่อรองผู้ผลิตสินค้าเพิ่มโดยใช้จำนวนการ



สั่งซื้อที่ใช้กับหลายประเทศนำไปต่อรอง และได้เพิ่มอีกร้อยละ 2 สำหรับการลดต้นทุน แบบ LTA + Global Sourcing ซึ่งเป็นยอดรวมลดต้นทุนเพิ่มถึงร้อยละ 5

ตารางที่ 4-11 เพิ่มกลยุทธ์ลดต้นทุนแต่ละสถานการณ์ กับบริษัท TS

หน่วย: บาท

Supplier ; TS	ปัจจุบัน	เพิ่มกลยุทธ์ เพื่อลดต้นทุน			
		กลยุทธ์ A LTA	กลยุทธ์ B Global Sourcing	กลยุทธ์ C Combine Volume	กลยุทธ์ D Centralized Purchasing
สถานการณ์ที่ 1 (A)	253,385	253,385	253,385	253,385	253,385
สถานการณ์ที่ 2 (A+B)	253,385	422,308	253,385	253,385	253,385
สถานการณ์ที่ 3 (A+C)	253,385	253,385	253,385	253,385	253,385
สถานการณ์ที่ 4 (A+D)	253,385	253,385	253,385	253,385	253,385
สถานการณ์ที่ 5 (A+E)	253,385	253,385	253,385	253,385	253,385
สรุปยอด Saving แต่ละสถานการณ์ (เลือกยอด Cost Saving สูงสุด)	สถานการณ์ที่ 1 (A) LTA 253,385	สถานการณ์ที่ 2 (A+B) LTA+Global 422,308	สถานการณ์ที่ 3 (A+C) LTA+Combine 253,385	สถานการณ์ที่ 4 (A+D) LTA+Centralized 253,385	สถานการณ์ที่ 5 (A+E) LTA+VAVE 253,385

ตารางที่ 4-11 ศึกษาสถานการณ์ที่เหมาะสมในการศึกษากลยุทธ์เพิ่มเติม กับบริษัท TS เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มกลยุทธ์ลดต้นทุน โดยแสดงการคำนวณหายอด Cost Saving ดังหัวข้อที่ 1.2 โดยตารางการคำนวณแสดงในภาคผนวก

### 1.2 แสดงการวิเคราะห์แต่ละสถานการณ์ทางเลือกของบริษัท TS

สถานการณ์ที่ 1:

กำหนดให้ LTA เป็นทางเลือกที่ = A  
(ปัจจุบัน) มียอด Cost Saving รวม = 253,385 บาทต่อปี

สถานการณ์ที่ 2:

กำหนดให้ LTA + Global Sourcing เป็นทางเลือกที่ = A + B  
= 253,385 + 168,923  
มียอด Cost Saving รวม = 422,308 บาทต่อปี

สถานการณ์ที่ 3:

กำหนดให้ LTA + Combine Volume เป็นทางเลือกที่ = A + C  
= 253,385 + 0  
มียอด Cost Saving รวม = 253,385 บาทต่อปี

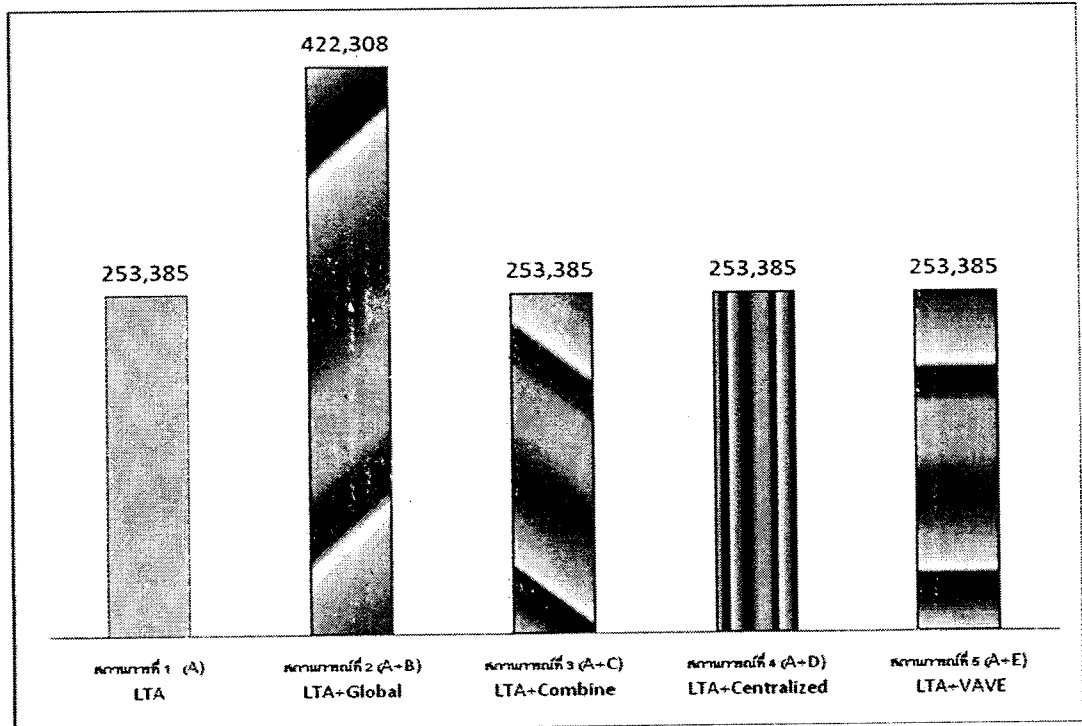
สถานการณ์ที่ 4:

กำหนดให้ LTA + Centralized Purchasing เป็นทางเลือกที่ = A + D  
 = 253,385 + 0  
 มียอด Cost Saving รวม = 253,385 บาทต่อปี

สถานการณ์ที่ 5:

กำหนดให้ LTA + VAVE เป็นทางเลือกที่ = A + E  
 = 253,385 + 0  
 มียอด Cost Saving รวม = 253,385 บาทต่อปี

หน่วย: บาท



ภาพที่ 4-4 มูลค่ารวมของการลดต้นทุนต่อปี ของกลยุทธ์ซื้อ LTA + Global

จากภาพที่ 4-4 มีการแสดงให้เห็นผลลัพธ์ของการเพิ่มกลยุทธ์แต่ละสถานการณ์ แสดงให้เห็นถึงการศึกษาร่วมกันของสถานการณ์ LTA + Global กับบริษัท TS เหมาะสมที่สุด

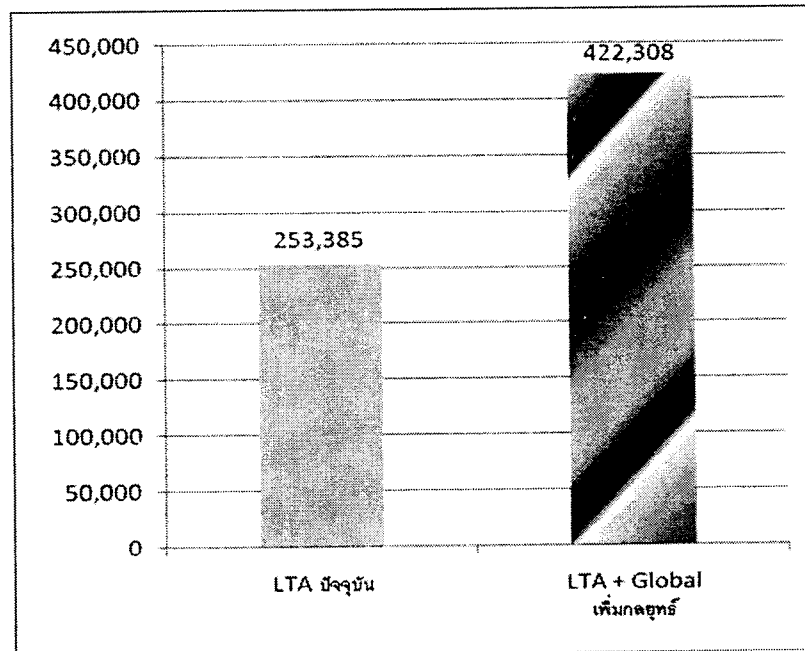
สรุปได้ว่าจากการกำหนดสถานการณ์ทางเลือกใหม่กับบริษัท TS ได้พบว่าทางเลือกสถานการณ์ที่เหมาะสมที่สุดคือ “สถานการณ์ที่ 2” ลดต้นทุนกลยุทธ์ LTA + Global Sourcing มี

ยอดรวม Cost Saving รวม ได้ถึง 422,308 บาทต่อปี โดยใช้กลยุทธ์ลดต้นทุนแบบใหม่ และขอบเขตของสเปคสินค้าต้องมีมาตรฐานสากล

### 1.3 วิเคราะห์สถานการณ์ทางเลือกของการใช้กลยุทธ์ LTA + Global

ซึ่งรูปแบบทางเลือกการจัดซื้อแบบใหม่ ของกลยุทธ์ LTA + Global ซึ่ง LTA เป็นการตกลงทำสัญญาระยะยาวเพื่อให้มีเงื่อนไขในการลดราคาในแต่ละปีที่เราได้มีการตกลงไว้ซึ่งส่วนใหญ่จะได้ร้อยละ 3 ของทุกปี รวมลดราคาต่อเนื่อง 4 ปี หลังจากนั้นเป็นราคาคงที่หรือแล้วแต่จะตกลงกัน รวมทั้งมีการศึกษาทำกิจกรรมลดต้นทุนโดยการเพิ่มกลยุทธ์ Global เข้ามาเป็นตัวเลือก และทำการวิเคราะห์ และได้ส่ง RFQ ไปทำการเปรียบเทียบราคาซื้อกับ Global คือประเทศจีน อินเดีย เกาหลี มาเลเซีย ภาพที่ 4-5 เป็นการเปรียบเทียบกลยุทธ์ (Before) และปรับปรุงกลยุทธ์ (After) ของการศึกษากับบริษัท TS

หน่วย: บาท



ภาพที่ 4-5 เปรียบเทียบกลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ Before และ After ของบริษัท TS

### 1.4 สรุปลยุทธ์ที่เหมาะสม และไม่เหมาะสม

เหมาะสม: บริษัท TS

เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าประเภทเหล็ก ซึ่งผลิตขึ้นส่วนประเภท Fastener, Screw ที่มีการใช้กับทั่วโลก และมีบริษัทคู่แข่ง ดังนั้น Purchasing Regional Team จึงร่วมมือกันทำ

กิจกรรมการลดต้นทุนที่ก่อให้เกิดการลดต้นทุนของวัตถุดิบ โดยให้มีการ Sourcing ทุกประเทศเช่น Japan, India, Malaysia, Thailand, China เพื่อทำการหาว่าประเทศใดที่มีทำราคาขายได้ถูกที่สุด ในเงื่อนไขการทำ RFQ เหมือนกันในรูปแบบเงื่อนไขการจัดซื้อแบบ Inco-Term; EX-Work สำหรับวิธีนี้เลือกลดราคาโดยเทียบกับประเทศอื่น และผู้ผลิตในประเทศไทยคือ TS ให้ราคาเสนอขายที่ถูกต้องที่สุดเมื่อเทียบกับประเทศอื่น การจัดซื้อระหว่างประเทศเมื่อเปรียบเทียบกับสั่งซื้อในประเทศอาจจะมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น แต่จะได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ ความน่าเชื่อถือการให้บริการ สรุปได้ว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ 2 มีปริมาณการสั่งซื้อที่สามารถต่อรองราคาได้ โดยมีมาตรฐานสากลสำหรับคุณภาพสินค้า ต่างประเทศสามารถซื้อได้และได้ของดี ราคาถูก ผู้ผลิตสินค้าร่วมมือในการทำการลดต้นทุน

**ไม่เหมาะสม:** บริษัท KU, บริษัท AU, บริษัท BK

เนื่องจากรูปแบบนี้เป็นแบบสเปคสินค้าที่กำหนดเฉพาะสำหรับในประเทศไทยเท่านั้น และต่างประเทศไม่สามารถใช้ร่วมกันได้ และมีกรผ่านเงื่อนไขการ Test Spec แล้วดังนั้นจึงไม่สามารถทำกิจกรรมการซื้อในรูปแบบ Global Sourcing ได้และกำหนดผ่านเงื่อนไขการ Test คุณสมบัติของชิ้นส่วนหรือวัตถุดิบกับลูกค้าแล้ว ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยุ่งยากและจะมีค่าใช้จ่ายในการเสนอเปลี่ยน Source จึงไม่เหมาะสมและไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนกับบริษัท KU, บริษัท AU, บริษัท BK เนื่องจากเป็นสินค้าที่สามารถซื้อขายในประเทศได้และมีคู่แข่งหลายราย ดังนั้นจึงไม่เหมาะกับการเลือกใช้กลยุทธ์ Global Sourcing ดังนั้นไม่เหมาะสม กับการใช้กลยุทธ์นี้ เนื่องจากเป็นสินค้าจำพวก Screw ที่เน้นคุณภาพ และไม่มีการทำกิจกรรม VAVE และ Combine Volume ไม่ได้เนื่องจากแต่ละประเทศใช้สเปคสินค้าต่างกัน

## 2. ศึกษาหาทางเลือกใหม่เปรียบเทียบกับสถานการณ์ที่เหมาะสมกับ: **บริษัท KU**

บริษัท KU เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ประเภทพลาสติก ชิ้นส่วนประกอบกับผ้าหุ้ม ประกอบเบาะรถยนต์มีการทำการศึกษาหาทางเลือกใหม่ โดยให้ทางเลือกหลัก คือ LTA เป็นทางเลือกที่ใช้กับบริษัท KU ยังคงให้ลดราคา LTA ร้อยละ 3 เช่นเดิม โดยกำหนดให้ LTA เป็นทางเลือกหลัก

ตารางที่ 4-12 กำหนดสถานการณ์ทางเลือกกับบริษัท KU

Supplier ; KU		
สถานการณ์	กลยุทธ์	เงื่อนไข
สถานการณ์ที่ 1 (ปัจจุบัน)	LTA (กำหนดเป็น A)	ลดราคา 3%

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

Supplier ; KU		
สถานการณ์	กลยุทธ์	เงื่อนไข
สถานการณ์ที่ 2	LTA + Global (กำหนดเป็น A+B)	ลดราคา 3%
สถานการณ์ที่ 3	LTA + Combine (กำหนดเป็น A+C)	ลดราคา 3% + 2%
สถานการณ์ที่ 4	LTA + Centralized (กำหนดเป็น A+D)	ลดราคา 3%
สถานการณ์ที่ 5	LTA + VAVE (กำหนดเป็น A+E)	ลดราคา 3%

ตารางที่ 4-12 เป็นการสร้างสถานการณ์ทางเลือกเพิ่มกลยุทธ์จัดซื้อ ดังนี้ โดยการทำการเพิ่มกลยุทธ์แบบ LTA ร้อยละ 3 ที่ทำการลดราคา และทำการต่อรองกับผู้ผลิตสินค้าเพิ่มโดยการใช้จำนวนการสั่งซื้อที่มีปริมาณซื้อขายกับหลายประเทศนำไปต่อรอง และได้เพิ่มอีกร้อยละ 2 สำหรับการลดต้นทุนในรูปแบบ “LTA + Combine Volume” ซึ่งเป็นยอดรวมลดต้นทุนเพิ่มเป็นร้อยละ 5

### 2.1 กำหนดทางเลือกและสร้างสถานการณ์ กับบริษัท KU

กำหนดกลยุทธ์ทางเลือกเพิ่ม ดังนี้

ตารางที่ 4-13 เพิ่มกลยุทธ์ลดต้นทุนแต่ละสถานการณ์ กับบริษัท KU

หน่วย: บาท

Supplier ; KU	ปัจจุบัน	เพิ่มกลยุทธ์ เพื่อลดต้นทุน			
		กลยุทธ์ A	กลยุทธ์ B	กลยุทธ์ C	กลยุทธ์ D
สถานการณ์	LTA	Global Sourcing	Combine Volume	Centralized Purchasing	VAVE
สถานการณ์ที่ 1 (A)	500,683	500,683	500,683	500,683	500,683
สถานการณ์ที่ 2 (A+B)	500,683	500,683	500,683	500,683	500,683
สถานการณ์ที่ 3 (A+C)	500,683	500,683	834,471	500,683	500,683
สถานการณ์ที่ 4 (A+D)	500,683	500,683	500,683	500,683	500,683
สถานการณ์ที่ 5 (A+E)	500,683	500,683	500,683	500,683	500,683
สรุปยอด Saving แต่ละสถานการณ์ (เลือกยอด Cost Saving สูงสุด)	สถานการณ์ที่ 1 (A) LTA	สถานการณ์ที่ 2 (A+B) LTA+Global	สถานการณ์ที่ 3 (A+C) LTA+Combine	สถานการณ์ที่ 4 (A+D) LTA+Centralized	สถานการณ์ที่ 5 (A+E) LTA+VAVE
	500,683	500,683	834,471	500,683	500,683

ตามตารางที่ 4-13 นี้ได้ทำการสร้างสถานการณ์ในการศึกษากลยุทธ์เพิ่มเติม กับบริษัท KU เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มกลยุทธ์ลดต้นทุน โดยแสดงการคำนวณหายอด Cost Saving ดังหัวข้อที่ 2.2 ข้างล่างนี้ โดยตารางการคำนวณแสดงในภาคผนวก

## 2.2 แสดงการวิเคราะห์แต่ละสถานการณ์ทางเลือกของบริษัท KU

สถานการณ์ที่ 1:

กำหนดให้ LTA	เป็นทางเลือกที่	= A
(ปัจจุบัน)	มียอด Cost Saving รวม	= 500,683 บาทต่อปี

สถานการณ์ที่ 2:

กำหนดให้ LTA + Global Sourcing	เป็นทางเลือกที่	= A + B
		= 500,683 + 0
	มียอด Cost Saving รวม	= 500,683 บาทต่อปี

สถานการณ์ที่ 3:

กำหนดให้ LTA + Combine Volume	เป็นทางเลือกที่	= A + C
		= 500,683 + 333,788
	มียอด Cost Saving รวม	= 834,471 บาทต่อปี

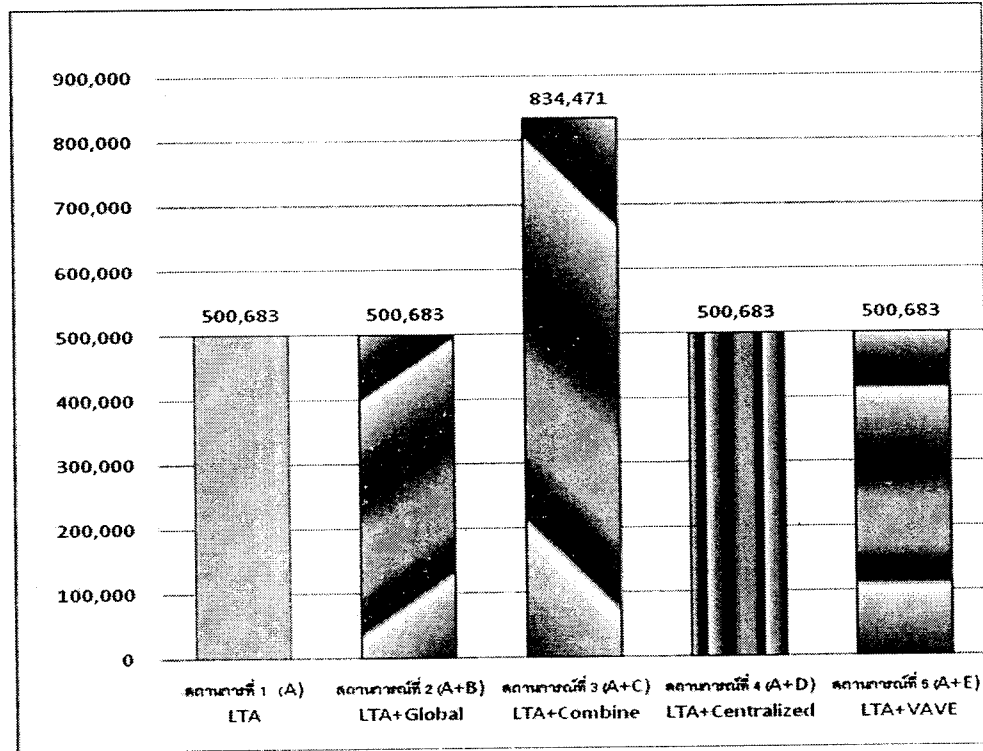
สถานการณ์ที่ 4:

กำหนดให้ LTA + Centralized Purchasing	เป็นทางเลือกที่	= A + D
		= 500,683 + 0
	มียอด Cost Saving รวม	= 500,683 บาทต่อปี

สถานการณ์ที่ 5:

กำหนดให้ LTA + VAVE	เป็นทางเลือกที่	= A + E
		= 500,683 + 0
	มียอด Cost Saving รวม	= 500,683 บาทต่อปี

หน่วย: บาท



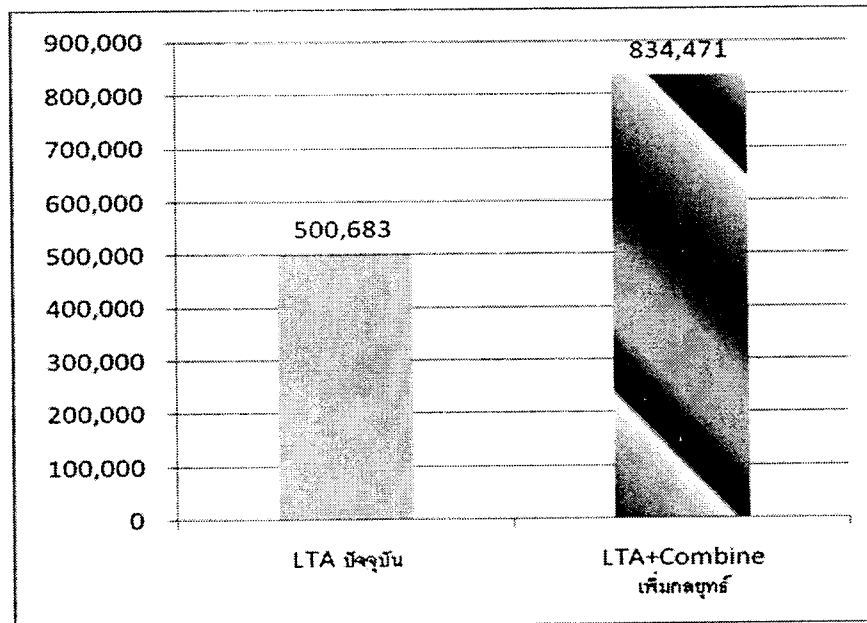
ภาพที่ 4-6 มูลค่ารวมของการลดต้นทุนต่อปี ของกลยุทธ์ซื้อ LTA + Combine Volume

จากตารางภาพที่ 4-6 สรุปได้ว่าจากการกำหนดสถานการณ์ทางเลือกใหม่กับบริษัท KU ได้พบว่าทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดคือ สถานการณ์ที่ 3 คือ **LTA + Combine Volume** มียอดรวม Cost Saving ได้ยอดรวมถึง 834,471 บาทต่อปี โดยใช้กลยุทธ์ลดต้นทุนแบบใหม่แบบ LTA + Combine

### 2.3 วิเคราะห์สถานการณ์ทางเลือกของการใช้กลยุทธ์ LTA + Combine Volume

ซึ่งรูปแบบทางเลือกการจัดซื้อแบบ Long Team Agreement (LTA) เป็นการตกลงทำสัญญาระยะยาวเพื่อให้มีเงื่อนไขในการลดราคาในแต่ละปีที่เราได้มีการตกลงไว้ซึ่งส่วนใหญ่จะได้ ร้อย 3 ของทุกปี รวมลดราคาต่อเนื่อง 4 ปี หลังจากนั้นเป็นราคาคงที่หรือแล้วแต่จะตกลงกัน และได้ทำการเพิ่มกิจกรรมการลดต้นทุนโดยการกำหนดสถานการณ์ทางเลือก จากผลการศึกษาเพิ่มกลยุทธ์ กับบริษัท KU มีการนำกลยุทธ์ Combine Volume รูปแบบนี้เป็นการรวมจำนวนวัตถุดิบทำการสั่งซื้อจำนวนที่มากขึ้น และเพิ่มยอดการสั่งซื้อรวมกันหลาย Model และทำการต่อรองราคาและ Supplier สามารถให้ Cost Saving เพิ่มอีกรวมยอดลดต้นทุนทั้งสิ้นเป็นเงิน 834,471 บาทต่อปี ดังภาพที่ 4-7

หน่วย: บาท



ภาพที่ 4-7 เปรียบเทียบกลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ Before และ After ของบริษัท KU

## 2.4 สรุปกลยุทธ์เหมาะสมและไม่เหมาะสม

เหมาะสม: บริษัท KU

ซึ่งรูปแบบทางเลือกการจัดซื้อแบบ Combine Volume (รวมจำนวนปริมาณการสั่งซื้อ) เหมาะสมกับบริษัท TS ที่ทำการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แบบงานพลาสติกประเภท Extrude และทำการสั่งซื้อหลายรวมหลาย Model เช่น B299 (FORD), T6 (FORD), 3E45 ( MITSUBISHI) ได้ทำการเลือกซื้อที่ KU เป็นจำนวนมากที่ ซึ่งบางชิ้นส่วนได้ใช้ร่วมกับ Model อื่น ดังนั้นเพื่อทำการลดต้นทุนเราจึงมีการขอลดราคา Special Price ที่รวมยอดการซื้อหลาย Model ที่มียอดขายรวมต่อปีสูง พร้อมทั้ง Suppliers ต้องการทำการ Combine Volume หรือปริมาณการซื้อหลายธุรกิจจึงเหมาะสมกับการเลือกซื้อในรูปแบบรวมจำนวนหลาย Project ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ 3

ไม่เหมาะสม : บริษัท TS, AU และ BK Supplier ไม่เหมาะสมเนื่องจากชิ้นส่วนทั้ง 3 บริษัทไม่สามารถใช้ร่วมกันหลาย Model ได้ ซึ่งการผลิตสินค้าที่แตกต่างกัน ไม่สามารถเอาปริมาณการสั่งซื้อที่วัตถุดิบหรือสินค้าที่เหมือนกันได้ ดังนั้นไม่สามารถต่อรองได้

## 3. ศึกษาหาทางเลือกใหม่ เปรียบเทียบสถานการณ์ที่เหมาะสมกับ: บริษัท AU

บริษัท AU ทำการผลิตสินค้าประเภทขาหัวหมอน และได้มีการขายสินค้าให้กับบริษัท กระจกศึกษาได้มีการหาทางเลือกใหม่และตกลงร่วมมือการทำกิจกรรมลดต้นทุน



กำหนดทางเลือกปัจจุบัน ให้ทางเลือกหลักคือ LTA เป็นทางเลือกที่ใช้กับบริษัท AU ยังคงให้ลดราคา LTA ร้อยละ 3 เช่นเดิม โดยกำหนดให้ LTA เป็นทางเลือกหลัก ที่จะต้องได้รับการลดต้นทุนคือ เป็นรูปแบบปัจจุบัน

ตารางที่ 4-14 กำหนดสถานการณ์ทางเลือกกับบริษัท AU

หน่วย: บาท

Supplier ; AU		
สถานการณ์	กลยุทธ์	เงื่อนไขที่ยอมรับ
สถานการณ์ที่ 1 (ปัจจุบัน)	LTA (กำหนดเป็น A)	ลดราคา 3%
สถานการณ์ที่ 2	LTA + Global (กำหนดเป็น A+B)	ลดราคา 3%
สถานการณ์ที่ 3	LTA + Combine (กำหนดเป็น A+C)	ลดราคา 3%
สถานการณ์ที่ 4	LTA + Centralized (กำหนดเป็น A+D)	ลดราคา 3% + 5%
สถานการณ์ที่ 5	LTA + VAVE (กำหนดเป็น A+E)	ลดราคา 3%

ตารางที่ 4-14 เป็นการสร้างสถานการณ์ทางเลือกเพิ่มกลยุทธ์จัดซื้อ ดังนี้โดยการทำกรเพิ่มกลยุทธ์แบบ LTA ร้อยละ 3 ที่ทำการลดราคา และทำการต่อรองกับผู้ผลิตสินค้าเพิ่มโดยการใช้ทำกิจกรรมกับบริษัทในเครื่องต่างประเทศที่มียอดการใช้สินค้าประเภทเดียวกัน แต่บางชิ้นส่วนอันไม่เหมือนกันเราเอาจำนวนการสั่งซื้อที่มีปริมาณซื้อเพิ่มกับต่างประเทศ และทำการตรวจสอบราคาโดยการนำ DWG ส่งเสนอราคากับประเทศจีนและมาเลเซีย เพื่อตรวจสอบราคาว่าจะลดราคาได้อีกเพราะเป็น Zone Asia เหมือนกันเพื่อทำการตรวจสอบกับ Cost Break Down หารายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อทำการต่อรองการซื้อ และได้ใช้พพลายเออร์ยื่นขอมลดราคาเพิ่มอีกร้อยละ 5 สำหรับการลดต้นทุน แบบ LTA + Centralized ซึ่งเป็นขอรวมลดต้นทุนเพิ่มเป็นร้อยละ 8

ตารางที่ 4-15 เพิ่มกลยุทธ์ลดต้นทุนแต่ละสถานการณ์ กับบริษัท AU

หน่วย: บาท

Supplier ; AU	ปัจจุบัน	เพิ่มกลยุทธ์ เพื่อลดต้นทุน			
สถานการณ์	กลยุทธ์ A	กลยุทธ์ B	กลยุทธ์ C	กลยุทธ์ D	กลยุทธ์ E
	LTA	Global Sourcing	Combine Volume	Centralized Purchasing	VAVE
สถานการณ์ที่ 1 (A)	520,344	520,344	520,344	520,344	520,344
สถานการณ์ที่ 2 (A+B)	520,344	520,344	520,344	520,344	520,344
สถานการณ์ที่ 3 (A+C)	520,344	520,344	520,344	520,344	520,344
สถานการณ์ที่ 4 (A+D)	520,344	520,344	520,344	1,387,584	520,344
สถานการณ์ที่ 5 (A+E)	520,344	520,344	520,344	520,344	520,344
สรุปยอด Saving แต่ละสถานการณ์ (เลือกยอด Cost Saving สูงสุด)	สถานการณ์ที่ 1 (A) LTA 520,344	สถานการณ์ที่ 2 (A+B) LTA+Global 520,344	สถานการณ์ที่ 3 (A+C) LTA+Combine 520,344	สถานการณ์ที่ 4 (A+D) LTA+Centralized 1,387,584	สถานการณ์ที่ 5 (A+E) LTA+VAVE 520,344

ตามตารางที่ 4-15 นี้ได้ทำการสร้างสถานการณ์ในการศึกษากลยุทธ์เพิ่มเติม กับบริษัท AU เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มกลยุทธ์ลดต้นทุน โดยแสดงการคำนวณหายอด Cost Saving ดังหัวข้อที่ 3.1 ข้างล่างนี้ โดยตารางการคำนวณแสดงในภาคผนวก

3.1 แสดงการวิเคราะห์แต่ละสถานการณ์ทางเลือกของบริษัท AU

สถานการณ์ที่ 1:

กำหนดให้ LTA เป็นทางเลือกที่ = A  
(ปัจจุบัน) มียอด Cost Saving รวม = 520,344 บาทต่อปี

สถานการณ์ที่ 2:

กำหนดให้ LTA + Global Sourcing เป็นทางเลือกที่ = A + B  
= 520,344 + 0  
มียอด Cost Saving รวม = 520,344 บาทต่อปี

สถานการณ์ที่ 3:

กำหนดให้ LTA + Combine Volume เป็นทางเลือกที่ = A + C  
= 520,344 + 0  
มียอด Cost Saving รวม = 520,344 บาทต่อปี

สถานการณ์ที่ 4:

กำหนดให้ LTA + Centralized Purchasing เป็นทางเลือกที่ = A + D

= 520,344 + 867,240

มียอด Cost Saving รวม = 1,387,584 บาทต่อปี

สถานการณ์ที่ 5:

กำหนดให้ LTA + VAVE

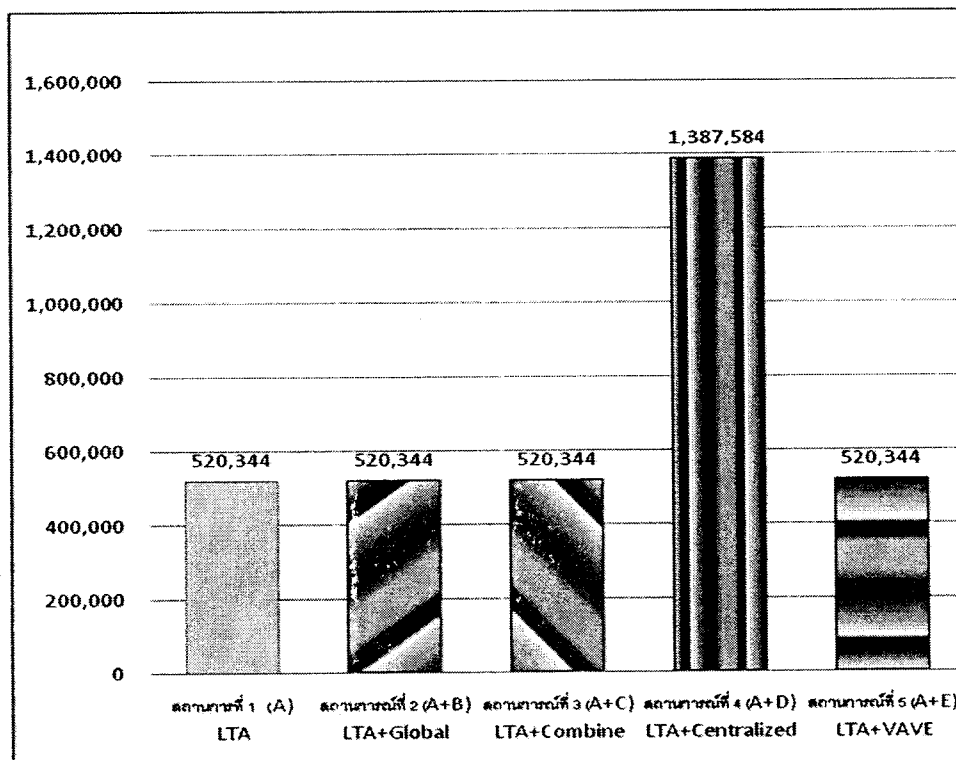
เป็นทางเลือกที่

= A + E

= 520,344 + 0

มียอด Cost Saving รวม = 520,344 บาทต่อปี

หน่วย: บาท

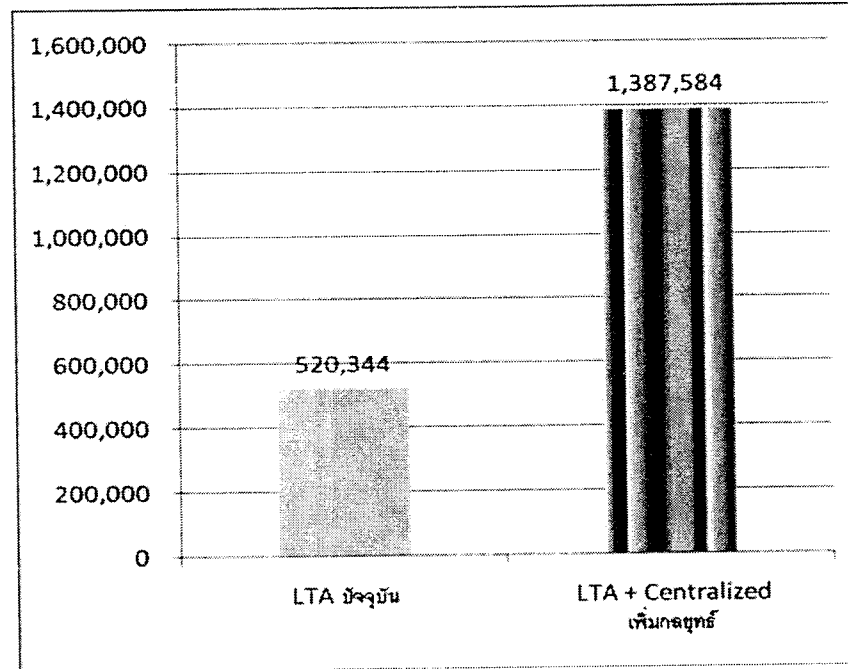


ภาพที่ 4-8 มูลค่ารวมของการลดต้นทุนต่อปี ของกลยุทธ์ซื้อ LTA + Centralized Purchasing

จากตารางภาพที่ 4-8 สรุปได้ว่าจากการกำหนดสถานการณ์ทางเลือกใหม่กับบริษัท AU ได้พบทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดคือ สถานการณ์ที่ 4 คือ LTA + Centralization มียอดรวม Cost Saving รวมทั้งสิ้นเป็น 1,387,584 บาท โดยใช้กลยุทธ์ลดต้นทุนแบบใหม่ โดยนำกระบวนการจัดซื้อแบบ Centralization มีประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับผู้ผลิตที่มีสเปกของสินค้าที่เหมือนกัน และทำการควบคุมราคาโดยประเทศไทยเป็นศูนย์กลางกำหนดราคาขายและทำหน้าที่

เป็นศูนย์กลาง Center ในการรวบรวมข้อมูล และกำหนดราคาขายให้กับประเทศอื่น ๆ ด้วย คือ ประเทศอาเซียน และ ประเทศแอฟริกาใต้

หน่วย: บาท



ภาพที่ 4-9 เปรียบเทียบกลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ Before และ After ของบริษัท AU

จากภาพที่ 4-9 การใช้กลยุทธ์กับ Supplier AU ได้ทำการสร้างสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางเพื่อลดต้นทุนที่ดีที่สุด ซึ่งสถานการณ์ที่ 2 (A+D) คือ ให้มี LTA และ Centralized เป็นสถานการณ์ที่ดีที่สุดโดย Cost Saving รวมเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,387,584 บาท ซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดและได้ขุดลดต้นทุนได้มากที่สุด

### 3.2 สรุปกลยุทธ์เหมาะสมและไม่เหมาะสม

เหมาะสม: บริษัท AU

ซึ่งรูปแบบทางเลือกการจัดซื้อแบบ Centralized Purchasing เป็นการรวบรวมจำนวนปริมาณการสั่งซื้อ สินค้าชนิดเดียวกันในทีคือซื้อขาหัวหมอน ที่เอามาประกอบรถยนต์ ดังนั้นประเทศไทยจึงเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมข้อมูล และเป็นจุดหลักที่ทำการลดต้นทุน และเกิดผลประโยชน์กับบริษัทในเครือ เพราะว่ามีการผลิตรุ่นเดียวกัน ลดเวลาในการทำงาน และลดเวลาการอนุมัติราคา เนื่องจากว่าเราทำการต่อรองราคาในประเทศไทยเป็นการจบทุกกระบวนการ และ

สามารถอ้างอิงเอกสารการอนุมัติเรื่องคุณภาพ เพราะใช้สเปคเดียวกันในการสั่งซื้อ ดังนั้นวิธีทางเลือกนี้ เหมาะสมกับบริษัท AU

เป็นรูปแบบที่กำหนดให้ฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งเป็นหน่วยงานเดียวในองค์กร ทำการตัดสินใจในทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ และสำหรับวัสดุทุก ๆ รายการ มีการตกลงการซื้อขายระยะยาวและตกลงทำสัญญาให้ทำการลดราคาวัตถุดิบในรูปแบบเงื่อนไขการจัดซื้อแบบ Centralized Purchasing โดยให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางในการควบคุมราคาและคุณภาพ พร้อมทั้งกำหนดเงื่อนไขการส่งมอบแบบเดียวกัน ซึ่งการซื้อขายให้กับบริษัทในเครือที่อยู่ในประเทศอาเซียนและประเทศแอฟริกาได้ เนื่องจากว่า Ford T6 Model ได้ทำการเริ่มผลิตที่ประเทศไทยก่อนเป็นประเทศแรก หากว่าประเทศอื่นซื้อต้องซื้อราคาเดียวกันกับประเทศไทย โดยใช้เงื่อนไขซื้อ IncoTeam; EXW ดังนั้นการควบคุมลดราคาและต้นทุนขายจึงเหมาะสมเพราะทุกประเทศร่วมมือกันและใช้วัตถุดิบที่เหมือนกันและสเปคไม่ต่างกันด้วย จึงเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ 4

**ไม่เหมาะสม:** บริษัท TS, KU และ BK Supplier ไม่เหมาะสมเนื่องจากขึ้นส่วนทั้ง 3 บริษัท ไม่สามารถเข้าร่วมสินค้าใน Spec เดียวกันได้ ซึ่งหากว่าประเทศอื่นต้องการใช้สามารถหาภายในประเทศได้ราคาไม่ต่างจากประเทศไทย จึงไม่ควรใช้ Center ในการควบคุมราคา

#### 4. ศึกษาหาทางเลือกใหม่ เปรียบเทียบสถานการณ์ที่เหมาะสมกับ: บริษัท BK

บริษัท BK ได้ทำการผลิตและส่งออกวัตถุดิบประเภทฟองน้ำติดกาว สินค้าส่วนใหญ่จัดประเภทเป็นงาน Laminate Foam ที่ใช้เป็นส่วนประกอบชิ้นส่วนผลิตเบาะรถยนต์ และผู้จัดทำได้ทำการคัดเลือกบริษัท BK มาทำการศึกษาเนื่องจากชิ้นส่วนประเภทนี้มีการกำหนดมาตรฐานของวัตถุดิบและชิ้นส่วน และทำการวิเคราะห์หาทางเลือกเพื่อเพิ่มกลยุทธ์ในการจัดซื้อ ได้ทำการเพิ่มคุณค่าให้กับกำหนดทางเลือกปัจจุบัน ให้ทางเลือกหลัก คือ LTA เป็นทางเลือกที่ใช้กับบริษัท BK ยังคงให้ลดราคา LTA ร้อยละ 3 เช่นเดิม โดยกำหนดให้ LTA เป็นทางเลือกหลัก ที่จะต้องได้รับการลดต้นทุนคือ เป็นรูปแบบปัจจุบัน

ตารางที่ 4-16 กำหนดสถานการณ์ทางเลือกกับบริษัท BK

Supplier ; BK		
สถานการณ์	กลยุทธ์	เงื่อนไขที่ยอมรับ
สถานการณ์ที่ 1 (ปัจจุบัน)	LTA (กำหนดเป็น A)	ลดราคา 3%

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

Supplier ; BK		
สถานการณ์	กลยุทธ์	เงื่อนไขที่ยอมรับ
สถานการณ์ที่ 2	LTA + Global (กำหนดเป็น A+B)	ลดราคา 3%
สถานการณ์ที่ 3	LTA + Combine (กำหนดเป็น A+C)	ลดราคา 3%
สถานการณ์ที่ 4	LTA + Centralized (กำหนดเป็น A+D)	ลดราคา 3%
สถานการณ์ที่ 5	LTA + VAVE (กำหนดเป็น A+E)	ลดราคา 3% + 5%

ตารางที่ 4-16 ได้มีการพัฒนาการจัดซื้อที่เพิ่มกลยุทธ์ทางเลือก โดยการร่วมกันวิเคราะห์กับ Engineer Team เพื่อให้ได้มูลค่าเพิ่ม ในการปรับเปลี่ยนวัสดุ ในการทำการลดต้นทุนนี้เป็นการลดสเปคของวัสดุ เนื่องจากในตัว Drawing มีการกำหนดช่วงของสเปคแต่เราให้ผู้ผลิตสินค้าให้ทำการ Control ค่าให้อยู่ในค่า Min เช่น Laminate FOAM กำหนด Density 25g +5 แต่ให้ทำการผลิตในสเปคควบคุมให้ได้ค่าไม่ให้ต่ำกว่า Density 20g เพื่อทำการลดสเปคสินค้า แต่คุณภาพยังคงสภาพดีไม่ตกสเปค

ตารางที่ 4-17 เพิ่มกลยุทธ์ลดต้นทุนแต่ละสถานการณ์ กับบริษัท BK

หน่วย: บาท

Supplier ; BK	เพิ่มกลยุทธ์ เพื่อลดต้นทุน					
	ปัจจุบัน	กลยุทธ์ A	กลยุทธ์ B	กลยุทธ์ C	กลยุทธ์ D	กลยุทธ์ E
สถานการณ์	LTA	Global Sourcing	Combine Volume	Centralized Purchasing	VAVE	
สถานการณ์ที่ 1 (A)	226,325	226,325	226,325	226,325	226,325	
สถานการณ์ที่ 2 (A+B)	226,325	226,325	226,325	226,325	226,325	
สถานการณ์ที่ 3 (A+C)	226,325	226,325	226,325	226,325	226,325	
สถานการณ์ที่ 4 (A+D)	226,325	226,325	226,325	226,325	226,325	
สถานการณ์ที่ 5 (A+E)	226,325	226,325	226,325	226,325	603,532	
สรุปยอด Saving แต่ละสถานการณ์ (เลือกยอด Cost Saving สูงสุด)	สถานการณ์ที่ 1 (A) LTA	สถานการณ์ที่ 2 (A+B) LTA+Global	สถานการณ์ที่ 3 (A+C) LTA+Combine	สถานการณ์ที่ 4 (A+D) LTA+Centralized	สถานการณ์ที่ 5 (A+E) LTA+VAVE	
	226,325	226,325	226,325	226,325	603,532	

ตารางที่ 4-17 ทำการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ใหม่เพื่อให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในงานจัดซื้อโดยใช้ทางเลือก LTA + VAVE เป็นการตกลงการซื้อขายโดยการทำสัญญาแบบระยะยาว ผสมผสานกับการร่วมทำกิจกรรมลดต้นทุน เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการที่มีสมรรถนะเหมือนกันหรือสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี ในราคาที่มีต้นทุนต่ำสุด คือการมีคุณค่าที่เพิ่มสูงขึ้น โดยการนำต้นทุนของสินค้าประเภทเดียวกันมาทำการเปรียบเทียบ และนำผลของการเปรียบเทียบมาปรับปรุงคุณค่า วิเคราะห์ความแตกต่าง ในการวิจัยนี้ได้ทำการค้นหาสเปคสินค้าประเภท Laminate มาตราฐานมาทดแทน โดยการนำวัตถุดิบที่ราคาถูกแทนที่วัตถุดิบที่ราคาแพงจะทำให้ประหยัดต้นทุน โดยตารางการคำนวณแสดงในภาคผนวก

#### 4.1 แสดงการวิเคราะห์แต่ละสถานการณ์ทางเลือกของบริษัท BK

สถานการณ์ที่ 1:

กำหนดให้ LTA	เป็นทางเลือกที่	= A
(ปัจจุบัน)	มียอด Cost Saving รวม	= 226,325 บาทต่อปี

สถานการณ์ที่ 2:

กำหนดให้ LTA + Global Sourcing	เป็นทางเลือกที่	= A + B
		= 226,325 + 0
	มียอด Cost Saving รวม	= 226,325 บาทต่อปี

สถานการณ์ที่ 3:

กำหนดให้ LTA + Combine Volume	เป็นทางเลือกที่	= A + C
		= 226,325 + 0
	มียอด Cost Saving รวม	= 226,325 บาทต่อปี

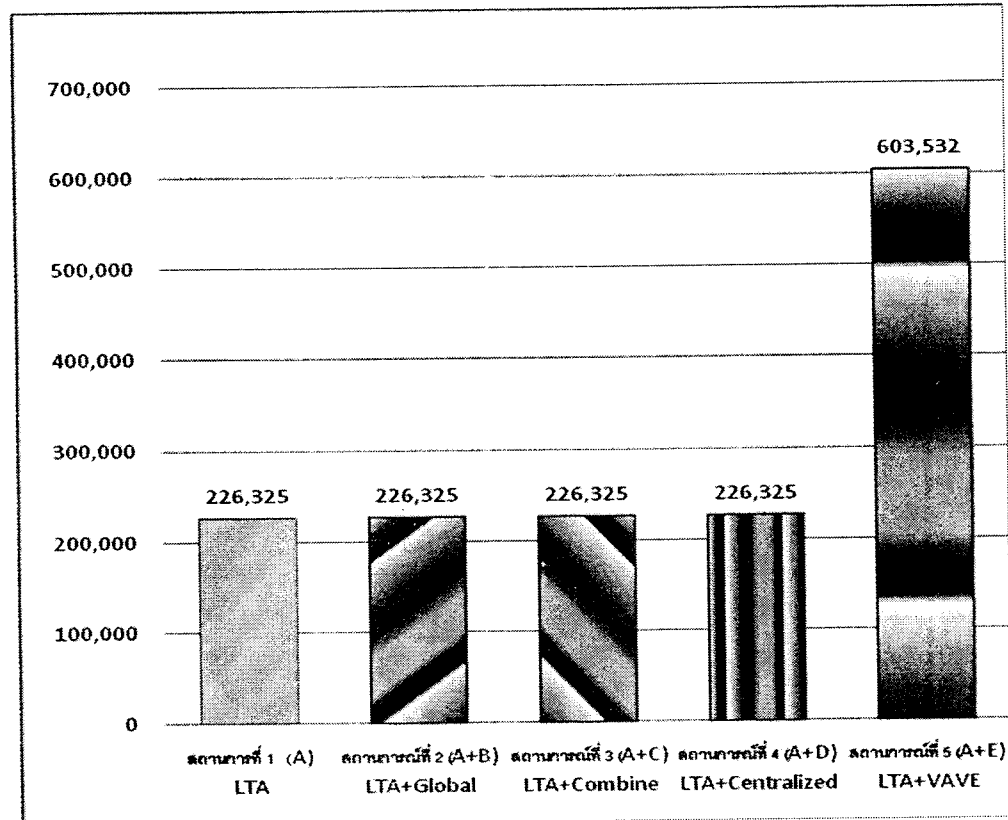
สถานการณ์ที่ 4:

กำหนดให้ LTA + Centralized Purchasing	เป็นทางเลือกที่	= A + D
		= 226,325 + 0
	มียอด Cost Saving รวม	= 226,325 บาทต่อปี

สถานการณ์ที่ 5:

กำหนดให้ <u>LTA + VAVE</u>	เป็นทางเลือกที่	= A + E
		= 226,325 + 377,207
	มียอด Cost Saving รวม	= 603,532 บาทต่อปี

หน่วย: บาท

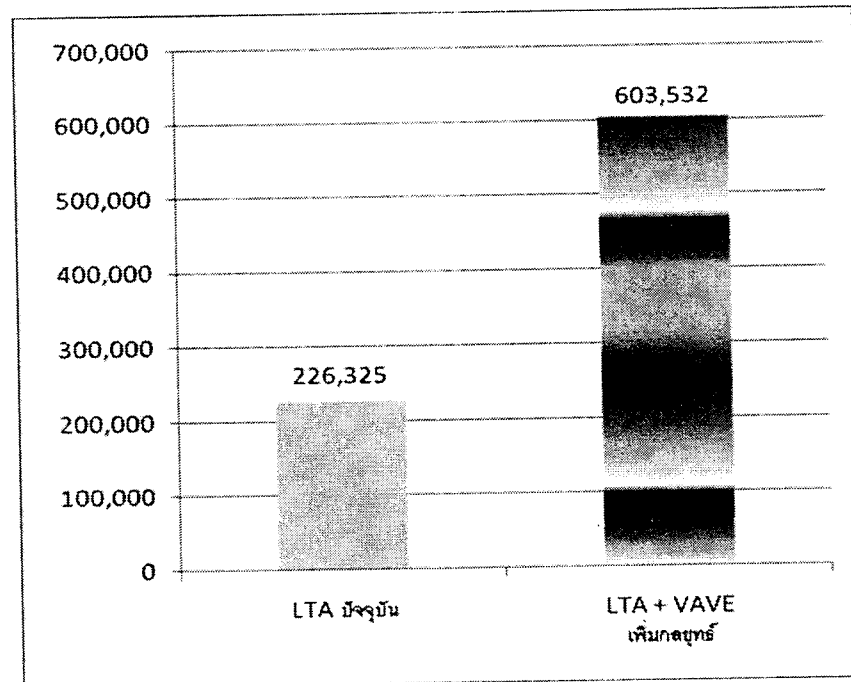


ภาพที่ 4-10 มูลค่ารวมของการลดต้นทุนต่อปี ของกลยุทธ์ซื้อ LTA + VA/VE

ภาพที่ 4-10 นี้ได้ทำการสร้างสถานการณ์ในการศึกษากลยุทธ์เพิ่มเติม กับ Supplier: BK และทำการเปรียบเทียบสถานการณ์ต่าง ๆ และสถานการณ์ทางเลือก LTA + VA/VE เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มกลยุทธ์ลดต้นทุน โดยแสดงการคำนวณหายอด Cost Saving ดังหัวข้อที่ 4.1



หน่วย: บาท



ภาพที่ 4-11 เปรียบเทียบกลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ Before และ After ของบริษัท BK

จากภาพที่ 4-11 เปรียบเทียบ กลยุทธ์กับ Supplier: BK ได้ทำการสร้างสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อหาแนวเลือกเพื่อลดต้นทุน ซึ่งสถานการณ์ที่ 5 (A+E) คือ ให้มี LTA + VAVE เป็นสถานการณ์ที่ดีที่สุด โดย Cost Saving รวมเป็นจำนวน 603,532 บาท ซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดและได้ยอดลดต้นทุนได้มากที่สุด

#### 4.2 สรุปกลยุทธ์เหมาะสมและไม่เหมาะสม

**เหมาะสม:** บริษัท BK

ซึ่งรูปแบบทางเลือกการจัดซื้อแบบ VAVE เป็นร่วมทำกิจกรรมลด Cost โดยการกำหนดค่า Spec ให้ควบคุมค่าให้อยู่ในค่ากลาง และการทำวิธีนี้เป็นการคัดเลือก Suppliers ที่เหมาะสมเนื่องจาก Supplier สามารถทำงานและลด Spec โดยการศึกษานี้ทำการลด Density ของ โฟม Laminate ที่เคลือบติดกับผ้าเบาะได้ และ Supplier ยินดีที่จะให้ความร่วมมือในกิจกรรมนี้ จึงเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ 5

**ไม่เหมาะสม:** บริษัท TS, KU และ AU Supplier ไม่เหมาะสมเนื่องจากชิ้นส่วนทั้ง 3 บริษัทไม่สามารถใช้ร่วมสินค้าจำพวก Laminate ได้ การ VAVE ของสินค้าหรือวัตถุดิบต่าง ๆ จะกระทบต่อต้นทุน ต้องทำการ Test ค่าต่าง ๆ ใหม่ สำหรับ Suppliers รายอื่นไม่การเสนอการทำแบบ

VAVE หรือทำการลดสเปกสินค้าได้ จากการศึกษาข้างต้นการทำการจัดซื้อ พนักงานจัดซื้อจะสามารถศึกษาหาวิธีการลดต้นทุนจะต้องตระหนักและคำนึงถึงผลกระทบทางอ้อมด้วย เช่นต้องลงทุนใหม่ในเรื่องการ Test ต่าง ๆ หรือสินค้านั้นเหมาะสมกับการลดต้นทุนอย่างไรด้วย และต้องขอความร่วมมือไมตรีจิตกับเป็นอย่างดี พร้อมทั้งการหาทางเลือกต่าง ๆ ต้องไม่กระทบกับสายการผลิตด้วย Time line ต่าง ๆ ต้องทำการควบคุมให้อยู่ในเวลาที่กำหนด หากแต่ถ้าไม่ติดตามจะทำให้บริษัทไม่สามารถลดต้นทุนได้

### วิเคราะห์กลยุทธ์การจัดซื้อ หลังการปรับปรุง (AFTER)

ตารางที่ 4-18 ยอดซื้อและยอดลดต้นทุนของแต่ละเดือน หลังการปรับปรุง

หน่วย: บาท

Supplier	Saving Description		Jan'11	Feb'11	Mar'11	Apr'11	May'11	Jun'11	Jul'11	Aug'11	Sep'11	Oct'11	Nov'11	Dec'11	Total Saving (THB)
TS	LTA 3% + Global 2%	ยอดซื้อ	471,247	765,986	554,959	678,845	714,454	704,897	741,152	956,113	781,978	821,353	534,555	720,626	8,446,164
		ยอดลดต้นทุน	23,562	38,299	27,748	33,942	35,723	35,245	37,058	47,806	39,099	41,068	26,728	36,031	422,308
KU	LTA 3% + Comboc 2%	ยอดซื้อ	1,348,904	1,416,820	1,281,951	1,414,384	1,490,056	1,510,589	1,399,385	1,519,205	1,485,015	1,500,559	1,181,634	1,140,926	16,689,427
		ยอดลดต้นทุน	67,445	70,841	64,096	70,719	74,503	75,529	69,969	75,960	74,251	75,028	59,082	57,046	834,471
AU	LTA 3% + Centralized 5%	ยอดซื้อ	1,314,000	1,460,000	1,460,000	1,460,000	1,357,800	1,460,000	1,460,000	1,606,000	1,460,000	1,752,000	1,387,000	1,168,000	17,344,800
		ยอดลดต้นทุน	105,120	116,800	116,800	116,800	108,624	116,800	116,800	128,480	116,800	140,160	110,960	93,440	1,387,584
BK	LTA 3% + VAVE 5%	ยอดซื้อ	342,908	480,012	514,528	551,060	857,310	799,799	548,627	1,056,397	503,466	762,539	214,785	912,722	7,544,153
		ยอดลดต้นทุน	27,433	38,401	41,162	44,085	68,585	63,984	43,890	84,512	40,277	61,003	17,183	73,018	603,532
ยอดซื้อรวมต่อปี			3,477,059	4,122,818	3,811,438	4,104,288	4,419,620	4,475,285	4,149,164	5,137,715	4,230,459	4,836,451	3,317,974	3,942,274	50,024,545
ยอดลดต้นทุนรวมต่อปี			223,560	264,341	249,808	265,546	287,434	291,258	267,717	336,758	270,427	317,259	213,952	259,535	3,247,896
			6%	6%	7%	6%	7%	7%	6%	7%	6%	7%	6%	7%	6.5%

ตารางที่ 4-18 แสดงยอดซื้อที่มีผลต่อการลดต้นทุนของกิจกรรมหลังการปรับปรุงเพื่อทราบว่าการซื้ออย่างไร มียอด Cost Saving เฉลี่ยรวม 6.5 %

ตารางที่ 4-19 ทำการสรุปทางเลือกของแต่ละกลยุทธ์ของการลดต้นทุน (หลังการปรับปรุง)

หน่วย: บาท

Supplier	รูปแบบการลดต้นทุน (ก่อนการปรับปรุง)	ปรับปรุงรูปแบบทางเลือก การเพิ่มกลยุทธ์ (การลดต้นทุน)					รูปแบบการลดต้นทุน (หลังการปรับปรุง)	
	LTA	LTA	Global Sourcing	Combine Volume	Centralized Purchasing	VA/VE	การจัดซื้อแบบผสมผสาน	
TS	253,385	253,385	168,923				LTA+Global sourcing	422,308
KU	500,683	500,683		333,789			LTA+Combine Volume	834,471
AU	520,344	520,344			867,240		LTA+Centralized Purchasing	1,387,584
BK	226,325	226,325				377,208	LTA+VAVE	603,532

จากตารางที่ 4-19 เพื่อให้ทราบว่ารูปแบบก่อนการปรับปรุง และหลังการปรับปรุงมีรูปแบบอย่างไร จากการทำกิจกรรมลดต้นทุนพร้อมทั้งเพิ่มกลยุทธ์การจัดซื้อที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น ทำโดยการนำการจัดซื้อจัดซื้อและการลดต้นทุนแบบผสมผสานมารวมกันทำการปรับปรุงให้องค์กรมีการสร้างกลยุทธ์และการบริหารต้นทุนแนวใหม่ มีการทำลดต้นทุน (Cost Saving) กับกำหนดสถานการณ์กิจกรรมการจัดซื้อแบบเดิม คือ LTA ที่มุ่งลดต้นทุน ทำการรวมและผสมผสานกลยุทธ์แบบใหม่เข้าไปเสริม เพื่อให้ได้เพิ่มประสิทธิภาพการลดต้นทุน

**สรุปผลการศึกษายอดลดต้นทุนแต่ละสถานการณ์ดังนี้**

**สถานการณ์ที่ 1: LTA + Global Sourcing**

ได้ยอด Cost Saving รวม = 422,308 บาทต่อปี

**สถานการณ์ที่ 2: LTA + Combine Volume**

ได้ยอด Cost Saving รวม = 834,471 บาทต่อปี

**สถานการณ์ที่ 3: LTA + Centralized Purchasing**

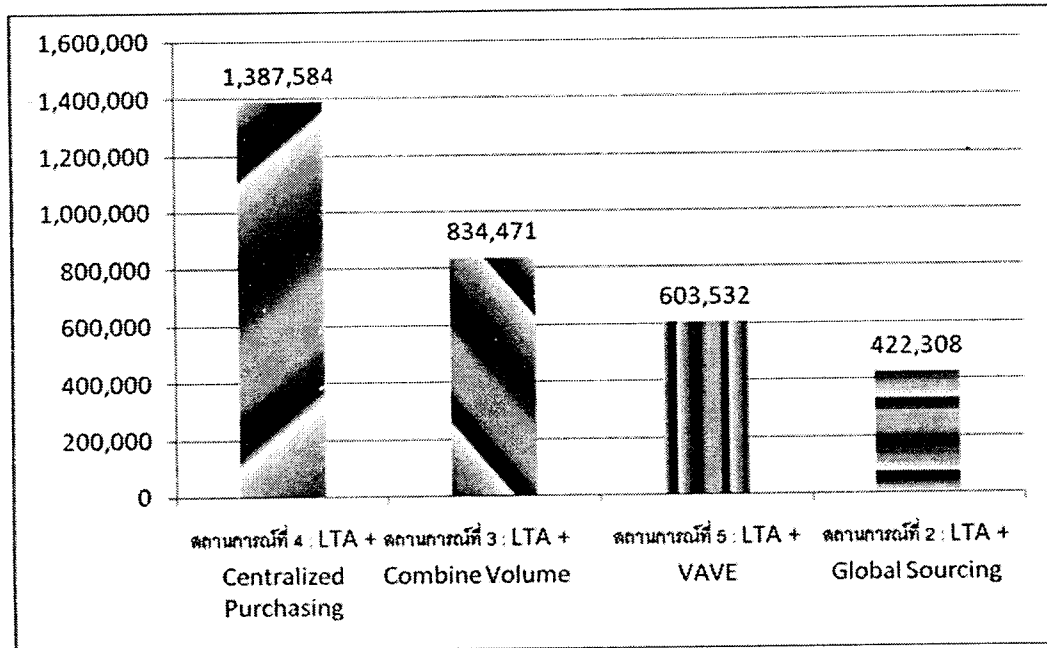
ได้ยอด Cost Saving รวม = 1,387,584 บาทต่อปี

**สถานการณ์ที่ 4: LTA + VAVE**

ได้ยอด Cost Saving รวม = 603,532 บาทต่อปี

การเรียงลำดับการปรับกลยุทธ์แบบใหม่ (จากมากไปหาน้อย):

หน่วย: บาท



ภาพที่ 4-12 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยของแต่ละกลยุทธ์

ภาพที่ 4-12 แสดงให้เห็นว่าการจัดซื้อกลยุทธ์มีการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย เพื่อให้ทราบว่าการศึกษากลยุทธ์นี้กลยุทธ์ใดให้มูลค่าเพิ่มมากและน้อย ดังนี้

- อันดับ 1 คือ กลยุทธ์ซื้อแบบ LTA + Centralized Purchasing
- อันดับ 2 คือ กลยุทธ์ซื้อแบบ LTA + Combine Volume
- อันดับ 3 คือ กลยุทธ์ซื้อแบบ LTA + Global Sourcing
- อันดับ 4 คือ กลยุทธ์ซื้อแบบ LTA + VAVE

สรุปตารางยอดรวมลดต้นทุน (หลังการปรับปรุง) ดังนี้:

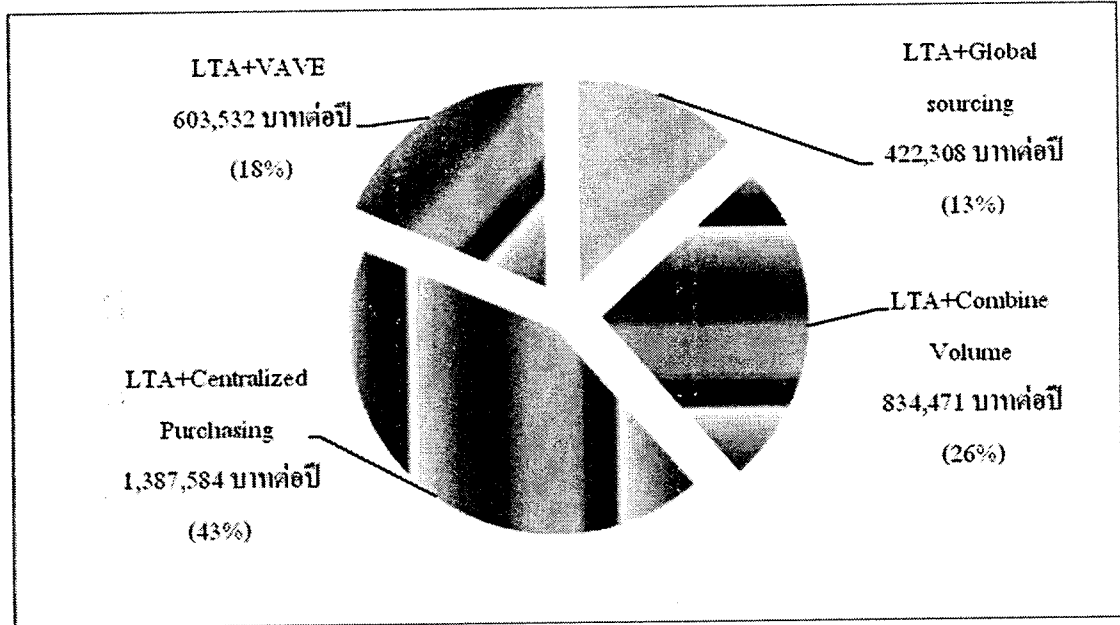
การปรับปรุงกลยุทธ์การจัดซื้อแบบใหม่ มีการสร้างสถานการณ์ทางเลือก สรุปทั้งปีจะมี ยอดการลดต้นทุนแบบใหม่ เฉลี่ยรวมคิดเป็นอัตราร้อยละ 6.5 เมื่อเทียบกับลดทุนแบบเดิม

ตารางที่ 4-20 สรุปรวมยอดลดต้นทุนแบบใหม่ และทำการเปรียบเทียบร้อยละ

ปี 2554	กลยุทธ์ลดต้นทุน (ปรับปรุงใหม่)		
	ยอดซื้อต่อเดือน (บาท) (Total Spend)	ยอดลดต้นทุนรวม (บาท) (Total Saving)	คิดเป็นร้อยละ ของการลดต้นทุน
มกราคม	3,477,059	223,560	6.4
กุมภาพันธ์	4,122,818	264,341	6.4
มีนาคม	3,811,438	249,808	6.6
เมษายน	4,104,288	265,546	6.5
พฤษภาคม	4,419,620	287,434	6.5
มิถุนายน	4,475,285	291,558	6.5
กรกฎาคม	4,149,164	267,717	6.5
สิงหาคม	5,137,715	336,758	6.6
กันยายน	4,230,459	270,427	6.4
ตุลาคม	4,836,451	317,259	6.6
พฤศจิกายน	3,317,974	213,952	6.4
ธันวาคม	3,942,274	259,535	6.6
	<b>50,024,545</b>	<b>3,247,896</b>	<b>6.5</b>
ปี 2554	กลยุทธ์ลดต้นทุน (ปรับปรุงใหม่)		
	กำหนดเป้าหมาย Cost Saving ต่อปี (บาท) (Total Spend)	ยอดลดต้นทุนรวมต่อปี (บาท) (Total Saving)	คิดเป็นร้อยละ
มกราคม - ธันวาคม	<b>990,000</b>	<b>3,247,896</b>	<b>328</b>
	ยอดรวมเกินเป้าหมาย (Over Target)ทั้งสิ้น 2,257,896 บาทต่อปี		

จากภาพที่ 4-20 การจัดทำกลยุทธ์แบบใหม่ มีการสร้างสถานการณ์ทางเลือก สรุปทั้งปี จะมียอดการลดต้นทุนแบบใหม่ เฉลี่ยรวมคิดเป็นอัตราร้อยละ 6.5 เมื่อเทียบกับลดทุน โดยการใช้กลยุทธ์การจัดซื้อแบบเดิม

หน่วย: บาท



ภาพที่ 4-13 สรุปร้อยละของ Cost Saving หลังการปรับปรุง (After)

จากภาพที่ 4-13 กราฟวงกลมสามารถอธิบายได้ว่าการใช้กลยุทธ์แบบใหม่ เมื่อทำการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้องค์กรได้มีกำไรที่เพิ่มขึ้นและมีต้นทุนต่ำในการซื้อวัตถุดิบ ทำการ และแสดงร้อยละของ Cost Saving ดังนี้ กลยุทธ์ซื้อแบบ LTA + Centralized Purchasing คิดเป็นร้อยละ 43, กลยุทธ์ซื้อแบบ LTA + Combine Volume คิดเป็นร้อยละ 26, กลยุทธ์ซื้อแบบ LTA + Global Sourcing, คิดเป็นร้อยละ 13 และกลยุทธ์ซื้อแบบ LTA + VAVE คิดเป็นร้อยละ 18

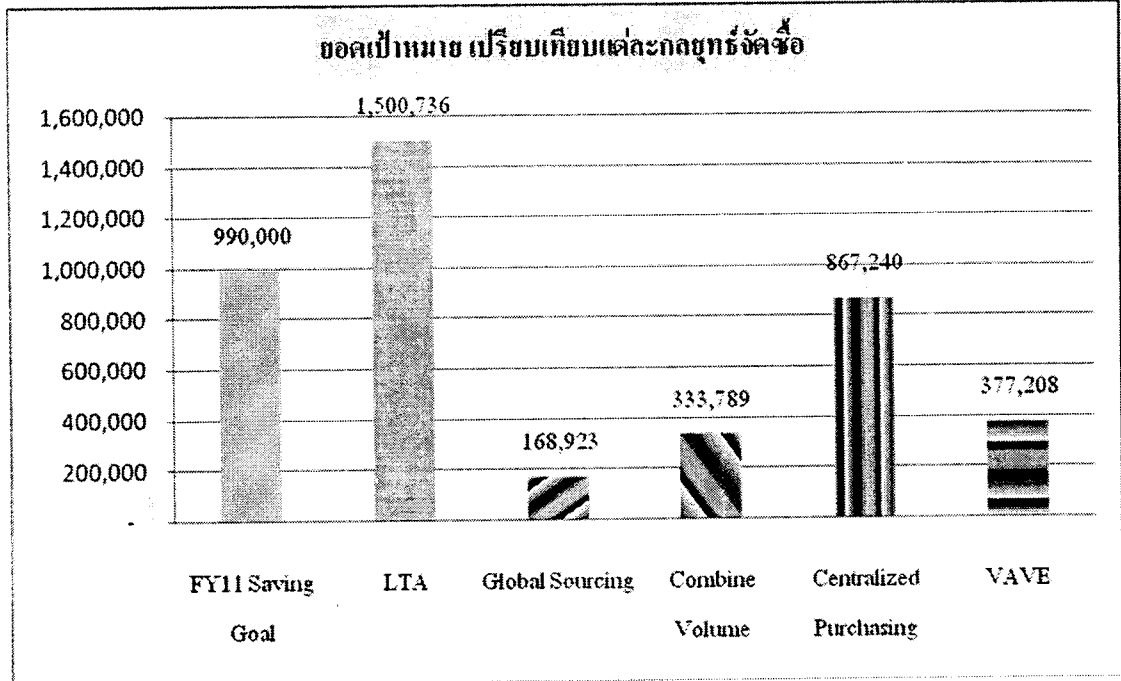
## เปรียบเทียบกลยุทธ์ลดต้นทุน (เดิม) และกลยุทธ์ลดต้นทุน (ปรับปรุงใหม่)

ตารางที่ 4-21 สรุปอัตราส่วนของ Cost Saving หลังการปรับปรุง (After)

ปี 2554	กลยุทธ์ลดต้นทุน (เดิม)		กลยุทธ์ลดต้นทุน (ปรับปรุงใหม่)	
	ยอดซื้อต่อเดือน (บาท) (Total Spend)	ยอดลดต้นทุนรวม (บาท) (Total Saving)	ยอดซื้อต่อเดือน (บาท) (Total Spend)	ยอดลดต้นทุนรวม (บาท) (Total Saving)
มกราคม	3,477,059	104,312	3,477,059	223,560
กุมภาพันธ์	4,122,818	123,685	4,122,818	264,341
มีนาคม	3,811,438	114,343	3,811,438	249,808
เมษายน	4,104,288	123,129	4,104,288	265,546
พฤษภาคม	4,419,620	132,589	4,419,620	287,434
มิถุนายน	4,475,285	134,259	4,475,285	291,558
กรกฎาคม	4,149,164	124,475	4,149,164	267,717
สิงหาคม	5,137,715	154,131	5,137,715	336,758
กันยายน	4,230,459	126,914	4,230,459	270,427
ตุลาคม	4,836,451	145,094	4,836,451	317,259
พฤศจิกายน	3,317,974	99,539	3,317,974	213,952
ธันวาคม	3,942,274	118,268	3,942,274	259,535
	<b>50,024,545</b>	<b>1,500,736</b>	<b>50,024,545</b>	<b>3,247,896</b>

จากตารางที่ 4-21 ทำการเปรียบเทียบกลยุทธ์เดิม และกลยุทธ์ใหม่ทำให้ทราบการจัดซื้อที่มีการปรับปรุงกลยุทธ์แบบใหม่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมทำให้บรรลุเป้าหมาย และทำให้กิจการลดต้นทุนในการสั่งซื้อวัตถุดิบ จากการทำการลดต้นทุนวิธีเดิมจะได้เพียง 1,500,736 บาทต่อปี เมื่อมีการปรับปรุงกลยุทธ์แบบใหม่ทำให้มีประสิทธิภาพได้ยอดลดต้นทุนรวมถึง 3,247,896 บาทต่อปี

หน่วย: บาท

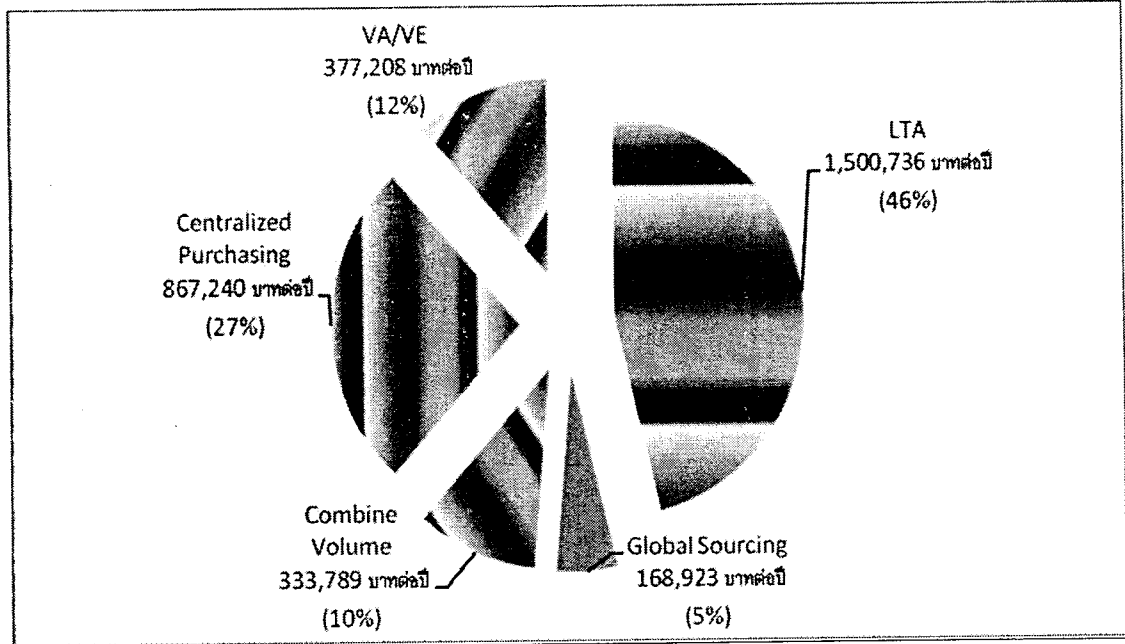


ภาพที่ 4-14 เปรียบเทียบยอดลดต้นทุนรวมของปี 2554 แต่ละกลยุทธ์หลังการปรับปรุง

จากภาพที่ 4-14 จากการศึกษา จะเห็นได้ว่ายอดการลดต้นทุนแบบ LTA มียอดถึง 1,500,736 บาทต่อปี ซึ่งการทำสัญญาระยะยาวจะให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการลดต้นทุนแบบอื่น แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาและปรับปรุงแบบใหม่ให้ผลประโยชน์อย่างมากต่อการลดต้นทุนการซื้อวัตถุดิบ สำหรับการลดต้นทุนแบบ Global Sourcing จะได้ยอดลดต้นทุนรวมเป็น 168,923 บาทต่อปี การลดต้นทุนแบบ Combine Volume มียอดรวม 333,789 บาทต่อปี ส่วนการลดต้นทุนแบบ Centralize Purchasing ทำให้มียอดลดต้นทุนคือ 867,240 บาทต่อปี และกลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ VAVE หลังจากปรับปรุงใหม่ ได้ยอดลดต้นทุนจำนวน 377,208 บาทต่อปี



หน่วย: บาท



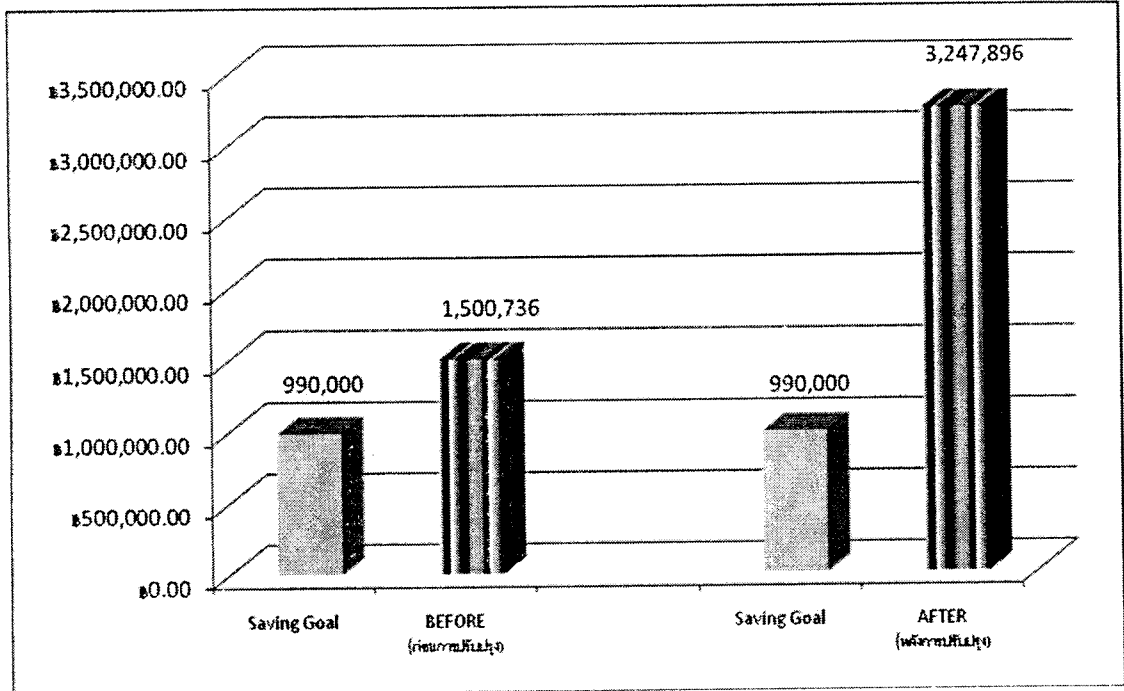
ภาพที่ 4-15 อัตราส่วนแต่ละกลยุทธ์ (หลังการปรับปรุง)

ภาพที่ 4-15 กราฟวงกลมแสดงผลจากการศึกษารวมกลยุทธ์การจัดซื้อที่มุ่งการลดต้นทุนในการจัดงานวิจัยในครั้งนี้คิดเป็นร้อยละ 46 ของกลยุทธ์ LTA คิดเป็นร้อยละ 5 ของกลยุทธ์ Global Sourcing คิดเป็นร้อยละ 10 ของกลยุทธ์ Combine Volume คิดเป็นร้อยละ 27 ของกลยุทธ์ Centralized Purchasing และคิดเป็นร้อยละ 12 ของการใช้กลยุทธ์ VAVE

**สรุปผลการศึกษาเปรียบเทียบการลดต้นทุนรวมของบริษัทกรณีศึกษา**

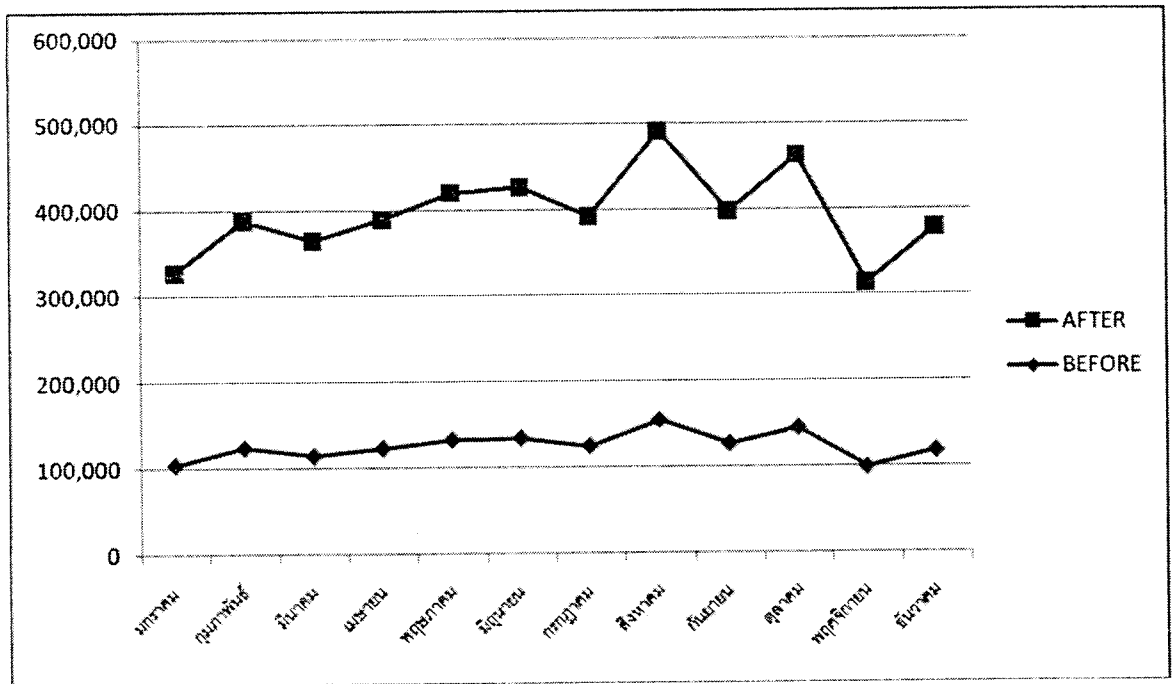
ของใช้กลยุทธ์จัดซื้อของการซื้อวัตถุดิบสำหรับ Trim & Other Commodity ปี 2554

หน่วย: บาท



ภาพที่ 4-16 ยอดการลงทุนแบบก่อนการปรับปรุง และแบบหลังการปรับปรุง

อธิบายภาพที่ 4-16 แสดงยอดการลงทุนแบบเดิม และแบบหลังการปรับปรุงมีการปรับปรุงที่ดีกว่าเดิมและสามารถพัฒนาการลงทุนได้อย่างต่อเนื่องซึ่งแบบเดิมยังคงบรรลุเป้าหมายคือ ได้ยอด Cost Saving จำนวน 1,500,736 บาทต่อปี และทำการหาแนวกลยุทธ์การลงทุนแบบใหม่มียอดพุ่งขึ้นสูงถึง 3,274,896 บาทต่อปี



ภาพที่ 4-17 ยอดการลดต้นทุนแบบเดิม และแบบหลังการปรับปรุง

ภาพที่ 4-17 แสดงยอดการลดต้นทุนแบบเดิม และแบบหลังการปรับปรุง ที่สามารถให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเป้าหมายเดิมที่ตั้งไว้คือ 990,000 บาทต่อปี และการศึกษาปรับปรุงใหม่ เมื่อเทียบกับการทำกิจกรรมลดต้นทุนแบบเดิมจะลดต้นทุนได้เพียง 1,500,736 บาทต่อปี เมื่อมีการปรับปรุงกลยุทธ์ลดต้นทุนซื้อแบบใหม่ทำให้มีประสิทธิภาพได้ยอดลดต้นทุนรวมถึง 3,274,896 บาทต่อปี คิดเป็นอัตราร้อยละ 46 ที่มียอดลดต้นทุนแบบเดิม การศึกษาปรับปรุงใหม่นี้เป็นการเพิ่มกลยุทธ์ และเพิ่มศักยภาพในการซื้อในรูปแบบใหม่ เพื่อรองรับการแข่งขันสูงของตลาดชิ้นส่วนประกอบเบาะรถยนต์ จากการใช้กลยุทธ์ลดต้นทุนที่ผู้จัดทำได้ทำการศึกษามาข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าการใช้กลยุทธ์จัดซื้อมีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อทันกับคู่แข่งในยุคของการทำธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง

### เพิ่มเติมบทสัมภาษณ์

จากการศึกษาการกลยุทธ์จัดซื้อได้มีการเสริมและเพิ่มการสัมภาษณ์เพื่อทำการเข้าถึงผู้ปฏิบัติงานจริงโดยมีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ Purchasing Manager (ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ) เพื่อให้ทราบถึงประสบการณ์การทำงานจริงของผู้นำองค์กร ที่จะต้องจัดขบวนการจัดซื้อให้ได้ตรงตามนโยบายขององค์กรอย่างไร และเป็นการประกอบความรู้เพิ่มเติมในการศึกษาการกลยุทธ์จัดซื้อต่อไป

ตารางที่ 4-22 บทสัมภาษณ์เชิงลึกของกลยุทธ์การจัดซื้อ

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ
1. ผู้บริหารระดับสูง มีมุมมองอย่างไรในการจัดการ ของฝ่ายจัดซื้อ	- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญอย่างมากสำนักงานใหญ่อยู่สิงคโปร์ การวางนโยบายหลัก ทางสำนักงานใหญ่จะมีกลยุทธ์และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีการอบรมบุคลากรในส่วนนี้จะมีคุณภาพและจะมีการกำหนดเป้าหมายหลักของการซื้อ และมีการกำหนด KPI ของแผนกจัดซื้อ และผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในนโยบายหลักของงาน POS (Purchasing Operation System)
2. หลักการที่สำคัญของการจัดซื้อที่ใช้ในการบริหารงานองค์กรมีอะไรบ้าง ที่ทำสอดคล้องกับการใช้กลยุทธ์	- การจัดซื้อที่สอดคล้องกับการใช้กลยุทธ์การจัดซื้อที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ 1. ผู้ขายน้อยราย (Control Target 101 Suppliers) 2. มีการทำ Make or Buy (หรือมีการจ้าง Out Source) 3. มีการทำ Sourcing Board (เปรียบเทียบและ Review Cost อย่างน้อย 3 Suppliers) 4. มีการกำหนด Saving Goal และ KPI ให้กับทุกส่วนงานของแผนกจัดซื้อ 5. พนักงานฝ่ายจัดซื้อต้องมีการอบรมจริยธรรมขององค์กร 6. จัดซื้อ On Time 100% เริ่มการจัดซื้อจนถึงการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า 7. มีการความเข้าใจใน Customer Satisfaction ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ 8. ปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อเพื่อหาแนวทางการลดต้นทุน โดยเพิ่มกลยุทธ์จัดซื้อ

ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ
<p>3. กลยุทธ์หลักที่ใช้ในการบริหารงานด้านจัดซื้อเป็นแบบระยะยาว Long Term Agreement: LTA หรือระยะสั้น</p>	<p>- ใช้แบบผสมผสาน ส่วนใหญ่ใช้กับการจัดซื้อระยะยาว จัดซื้อบางครั้งต้องด่วน และการจัดซื้อวัตถุดิบบางตัวต้องใช้ระยะของการเตรียมพร้อมและพัฒนา สำหรับการจัดซื้อระยะยาว ต้องมีการควบคุมต้นทุนการจัดซื้อในราคาที่เหมาะสม และส่งใบเสนอซื้อ โดยกำหนดเงื่อนไขต้องมี LTA ลดราคาประจำปี</p>
<p>4. กลยุทธ์การจัดซื้อแบบ Combine Volume นำมาใช้ในองค์กรอย่างไร และประสบผลสำเร็จอย่างไร</p>	<p>- มีการนำกลยุทธ์ Combine สินค้าหรือวัตถุดิบมาทำการวิเคราะห์ในการจัดซื้อที่มีการใช้สินค้าที่เหมือนกัน และประเภทเดียวกัน แต่อาจจะไม่เหมือนกันทีเดียว ต้องทำการ Combine จำนวนการสั่งซื้อ และสร้างอำนาจการต่อรองกับผู้ผลิตสินค้าทุกครั้งที่มีการสั่งซื้อหรือการ Combine ในลักษณะวัตถุดิบแบบเดียวกัน ควบคุมต้นทุนวัตถุดิบเอง ก็จะส่งผลให้เกิด Cost Saving ได้เช่นกัน เพราะการ Combine เป็นการรวมยอดปริมาณการสั่งซื้อ</p>
<p>5. ดัชนี KPI ที่วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานจัดซื้อ มีอะไรบ้าง</p>	<p>ดัชนี KPI วัดผลงานมีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนด Supplier น้อยราย (ปีนี้กำหนดให้มี 101 Suppliers)</li> <li>2. การเปิด PO ต้องตามปิด หรือเอาของเข้าตรงตาม Time line</li> <li>3. มีการกำหนด Saving Goal ของแผนก และทุก Buyer</li> <li>4. มีการติดตามและแก้ไขใบกำกับภาษีที่มีปัญหา Price Variance</li> <li>5. มีการกำหนดสินค้าคงคลัง</li> </ol>

ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ
6. จำนวนพนักงานของแผนกจัดซื้อและการจัดการสายการบังคับบัญชา มีหน้าที่อย่างไร	<p>- จำนวนพนักงาน 13 ท่าน แบ่งสายการบังคับบัญชาเป็น</p> <p>1. จัดซื้อ โครงการ (Program Buyer)</p> <p>- รวบรวมเอกสารการ Quote ที่เรียกว่า RFQ (Request for Quote) พร้อมทั้งรายละเอียดการเสนอราคา เช่น Volume Quote, เงื่อนไขการชำระเงิน, เงื่อนไข Inco-Team, Model life, เสนอขายรวม Tooling หรือไม่, Spec ของวัตถุดิบ, กำหนดการ Test ต่าง ๆ และทำการส่งเอกสาร RFQ Quote ให้กับผู้ขายเพื่อเสนอราคา ดูแลในเรื่องการควบคุมการจัดซื้อให้ได้ตาม Time Line และทำการประชุมในแต่ละ Project งานและเป็นฝ่ายที่ต้องเข้าประชุมและรับเรื่องปัญหาของแต่ละ Issue ที่มีผลกระทบ กับ Time Line</p> <p>2. จัดซื้อ Commodity Buyer</p> <p>- ดูแลการจัดซื้อ ทั้งในและต่างประเทศ และทำการติดตามการเสนอราคา และสรุปผลการเสนอราคา รวมทั้งต้องเปรียบเทียบการซื้อที่มียอดตั้งแต่ 1.5 ล้านบาทเพื่อทำการเสนอ Project ซื้อโดยการทำ Sourcing Board กับ Purchasing Director</p> <p>- มีความรับผิดชอบในการสั่งซื้อเพื่อสนับสนุนสายการผลิต ในระหว่างช่วงทดสอบสินค้าหรือ Trial สินค้า</p> <p>- จัดทำเอกสารการสั่งซื้อและหนังสือการประกันสินค้าต่าง ๆ เพื่อทำการซื้อขายในระยะยาว</p> <p>- เรียก Kick Off Supplier เพื่อทำการ Check List เตรียมความพร้อมในการส่งสินค้า และทำการติดตาม Time Line เพื่อให้ทันตามเงื่อนไข Just In Time</p> <p>- ดูแลและรับผิดชอบ Supplier แต่ละราย โดยแบ่งเป็นประเภทของสินค้า</p>

ตารางที่ 4-22 (ต่อ)

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	ผู้จัดการแผนกจัดซื้อ
6. (ต่อ)	- ทำกิจกรรมการลดต้นทุนกับ Supplier
7. องค์กรมีการสร้างจริยธรรมหรือจรรยาบรรณสำหรับงานจัดซื้อหรือไม่, อย่างไร?	- มีการอบรมจริยธรรมในองค์กรในด้านการจัดซื้อทุกปี และสำนักงานใหญ่จะทำการอบรม On Line พร้อมทั้งให้ทำข้อสอบอย่างละเอียดสำหรับความเหมาะสมและกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติ มีการออก Certificate ให้กับพนักงานทุกท่านด้วยเพื่อรับรองว่าทำการอบรมเรียบร้อยแล้ว
8. มีการจัดทำ Centralization Purchasing อย่างไรต่อองค์กรในการสั่งซื้อกับแผนกจัดซื้อ	- มีกำหนดราคาขายโดยเอื้อประโยชน์ให้กับบริษัทในเครือเพื่อลดเวลาทำงาน และลดบุคลากรในการจัดซื้อสินค้าและทำการต่อรอง เนื่องจากว่าเป็นการใช้สินค้าแบบเดียวกันและมูลค่าราคาสูงจะลดต้นทุนได้มาก เราจึงมีการควบคุมการจัดซื้อแบบ Global Purchasing ได้
9. มีการใช้กลยุทธ์ VAVE กับการจัดซื้ออย่างไรบ้างที่เกิดการลดต้นทุนซื้อ	- มีการสร้าง Team VAVE กับ Engineer Team เพื่อสร้างทีมในการคิดปรับเปลี่ยนวัตถุดิบที่ยังคงมีคุณภาพที่ดี และนำสินค้ามาผลิตในสเปคที่ถูกค่ารับได้ และไม่ทำให้คุณภาพสินค้าต่ำ
10. มีการจัดซื้อในรูปแบบกลยุทธ์ Global Sourcing ในการซื้อสินค้ากับต่างประเทศอย่างไร	- มีการซื้อสินค้าจากต่างประเทศ และใช้สิทธิประโยชน์ของผู้สั่งซื้อในการซื้อสินค้าตามเงื่อนไขต่าง ๆ ของแต่ละประเทศที่ร่วมมือกันทำการลดภาษีซื้อและภาษีขาย เช่น งดเว้นภาษีเป็น 0% ในการจัดทำ BOI การทำ Free Zone การจัดทำ Form D เป็นต้น
11. มีอุปสรรคด้านใดบ้างในการจัดซื้อปัจจุบันอย่างไร	- มีผลกระทบระดับความต้องการของลูกค้าที่มีอัตราการขึ้นสูง คือผันผวนต้องตอบสนองให้ทันเวลาและมีผลกระทบต่อประกาศในด้านค่าแรงขึ้น 300 บาทเช่นกันของรัฐบาลด้วย
12. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีจุดอ่อน จุดแข็งในการใช้กลยุทธ์การซื้อ	- จุดแข็ง บุคลากรจัดซื้อมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการเพิ่มการฝึกอบรมในกลยุทธ์ใหม่ ๆ จุดอ่อน องค์กรทำการควบคุมปัจจัยภายนอกไม่ได้เช่น น้ำท่วม อุทกภัยต่าง ๆ

## บทที่ 5

### บทสรุป และข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้ ได้ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับมูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบ ทำการเปรียบเทียบการลดต้นทุนก่อนการปรับปรุงและหลังการปรับปรุง เพื่อทำการวิเคราะห์หาทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดเพื่อทำการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การจัดซื้อ พร้อมทั้งสามารถลดต้นทุนขององค์กรในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบเพื่อส่งต่อฝ่ายผลิต เพื่อให้ได้มีการจัดซื้อวัตถุดิบต้นทุนที่ต่ำและให้เกิด Cost Saving แก่องค์กร พร้อมทั้งยังสร้างศักยภาพความได้เปรียบในการแข่งขัน การมีกลยุทธ์ซื้อจะทำให้ลดต้นทุนการซื้อวัตถุดิบและประหยัดเงินลงทุน พร้อมทั้งการถือครองสินค้าคงคลัง ส่งผลต่อการสร้างกำไรรวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นต่อการซื้อขายในเชิงธุรกิจการแข่งขันทางด้านราคา ช่วยสร้างตลาดให้กับผู้ขายสินค้าและบริการ แต่ปัจจัยที่จะทำให้ผู้ซื้อหรือลูกค้าใช้สินค้าและบริการยาวนานและต่อเนื่องนั้นไม่เพียงแต่การแข่งขันด้านราคาอย่างเดียว แต่สิ่งที่ผู้ขายสินค้าและผู้ให้บริการพึงระลึกไว้อยู่เสมออันนั้นคือ คุณภาพสินค้าและบริการที่เสมอต้นเสมอปลาย สรุปได้ว่า แท้จริงแล้วการมีกลยุทธ์การจัดซื้อจะทำให้ได้เปรียบในด้านราคา แต่หากว่าราคาไม่ได้เป็นเพียงปัจจัยเดียวในการตัดสินใจเลือกใช้สินค้าและบริการ หากแต่คุณภาพที่ได้มาตรฐานและบริการหลังการขายที่มีประสิทธิภาพก็ถือเป็นกลยุทธ์มัดใจลูกค้าได้อย่างดีเยี่ยมเช่นกัน

### สรุปผลการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้แนวทางเลือกกลยุทธ์การซื้อและ มีการเปรียบเทียบยอดรวม Cost Saving ระหว่างกลยุทธ์การลดต้นทุนก่อนการปรับปรุง (Before) และหลังการปรับปรุง (After) ทำให้เราทราบถึงประสิทธิภาพในการลดต้นทุนที่ทำให้องค์กรลดต้นทุนมากขึ้น ดังนี้

การลดต้นทุนแบบเดิม ได้มีการตั้งเป้าหมายการลดต้นทุนประจำปีไว้ 990,000 บาทต่อปี และทำกิจกรรมลดต้นทุนได้มีการทำกิจกรรมลดต้นทุนได้เกินกว่าเป้าหมาย คือยอดรวมลดต้นทุนเป็นจำนวน 1,500,736 บาทต่อปี โดยใช้กลยุทธ์รูปแบบการลดต้นทุนแบบ Long Term Ageement: LTA อย่างเดียว โดยคิดเป็นร้อยละ 152 ของยอดเป้าหมายประจำปี และได้มีการศึกษากิจกรรมเพิ่มกลยุทธ์ลดต้นทุนหลังการปรับปรุง คือเป้าหมายเดิม 990,000 บาทต่อปี และได้ทำการลดต้นทุนได้กว่าเป้าหมาย และมีการสร้างสถานการณ์และศึกษาแต่ละ Suppliers ที่สามารถลดต้นทุนได้จริงมี



ยอดลดต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมีจำนวน Cost Saving ที่มากกว่าเดิม โดยนำกลยุทธ์ LTA เดิมไป การเพิ่มกลยุทธ์แบบผสมผสาน มียอดลดต้นทุนหลังจากปรับปรุงการจัดซื้อแบบใหม่ได้ทำการลด ต้นทุน ได้ยอดมากกว่าเดิมถึง 3,247,896 บาทต่อปี โดยใช้การลดต้นทุนการจัดซื้อแบบทำการ เพิ่มเติมกลยุทธ์ และคิดเป็นอัตราร้อยละ 328 ของยอดเป้าหมายเดิม คือสามารถทำยอด Cost Saving ได้มากกว่าเป้าหมาย ด้วยการลดต้นทุนอย่างจริงจังและได้ยอดเป้าหมายที่เกินกว่าเป้าหมาย ดังนั้น องค์กรจึง ได้มียอดลดต้นทุนซื้อวัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลมากขึ้น

จากการเพิ่มกลยุทธ์การจัดซื้อหลังการปรับปรุงได้มีการแบ่งแยกเป็น 5 กลยุทธ์ โดยคิด เป็นอัตราร้อยละ ดังนี้ กลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ Long Term Agreement มีอัตราร้อยละ 46 กลยุทธ์ การลดต้นทุนแบบ Global Sourcing มีอัตราร้อยละ 5 กลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ Combine Volume มีอัตราร้อยละ 10 กลยุทธ์การลดต้นทุนแบบ Centralized Purchasing มีอัตราร้อยละ 27 กลยุทธ์การ ลดต้นทุนแบบ VAVE มีอัตราร้อยละ 12

### ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาสภาพปัจจุบันของการจัดซื้อจัดหาปัญหาและอุปสรรคหลายประการ สามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่น่าปัญหาพิเศษนี้ไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม

1. ฝ่ายจัดซื้อควรทำการศึกษาเพิ่มเติมถึงปริมาณของการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด (EOQ) ในแต่ละรอบการจัดส่ง และควรมีการติดตามปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อลดต้นทุน
2. ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดซื้อควรเน้นการพัฒนาบุคลากร ซึ่งควรจะมีการจัด อบรมเพิ่มความรู้ความสามารถด้านจัดซื้อ และพัฒนาในด้านเทคโนโลยีการจัดซื้อที่สามารถสร้าง ความรวดเร็วและทันเวลา ต่อเหตุการณ์ปัจจุบันในอุตสาหกรรมยานยนต์
3. ควรศึกษาถึงต้นทุนรวมขององค์กร เพื่อนำไปวิเคราะห์การลดต้นทุน ดังนั้นองค์กร ควรให้พนักงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะพนักงานปฏิบัติการ มีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรม เพื่อให้ ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องในการคำนวณต้นทุนกิจกรรม องค์กรควรให้พนักงานมีการตระหนักถึง เป้าหมายที่แท้จริงของการลดต้นทุน เพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมเชิงลบ
4. ควรศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดซื้อกับ Commodity อื่น ๆ ด้วยขององค์กรจะได้ ทราบถึงการลดต้นทุนรวมของบริษัทจริง และทำการวิเคราะห์การจัดทำกลยุทธ์ซื้อแบบทางเลือกให้ หลากหลายมากกว่า 5 ทางเลือก
5. การติดตามควบคุมต้นทุนดำเนินงานการจัดซื้อ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสามารถบรรลุสู่เป้าหมายของเจ้าหน้าที่การจัดซื้อขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้

สรุปได้ว่าเป้าหมายการจัดซื้อคือ ให้ได้สินค้าคุณภาพดี ราคาต่ำและสนับสนุนการผลิต และสินค้าที่ได้ทำการซื้อที่มีคุณภาพด้วย ซึ่งการจัดซื้อเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะนำพาบริษัทให้มีความได้เปรียบการแข่งขันทั้งทางด้านคุณภาพ ราคาและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้การจัดซื้อจัดหา (Procurement) ยังเป็นส่วนประกอบหลักส่วนหนึ่งของระบบโซ่อุปทานซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับ การวางแผนไปปฏิบัติและการควบคุม เพื่อความสำเร็จด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมไปถึงการไหลของข้อมูลทั้งไปและกลับ การเก็บสินค้า การบริการ การขนส่ง การเชื่อมต่อของข้อมูลซึ่งมีความเกี่ยวข้องกัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กรระหว่างจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่ความต้องการของลูกค้าได้รับการสนอง โดยเป้าหมายของโซ่อุปทานและโลจิสติกส์นั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก นั่นคือเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งหรือควบคุมต้นทุนรวมในทุกกิจกรรมได้

## บรรณานุกรม

- ไชยยศ ไชยมั่นคง และมยุขพันธ์ ไชยมั่นคง. (2550). *กลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชนเพื่อแข่งขันในตลาดโลก*. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.
- พาดิมา อรุณศรี. (2551). *การเลือกกลยุทธ์การจัดซื้อที่ดีที่สุดสำหรับอุตสาหกรรมยาง, ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการการขนส่งและโลจิสติกส์, คณะโลจิสติกส์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วิทยา สุหฤทดำรง และ ศักดิ์ชัย ก้องเกียรติศักดิ์. (2545). "E-Procurement สำหรับ โซ่อุปทาน." *Industrial Technology Review*. หน้า 124-126.
- ศักดิ์ชัย ก้องเกียรติศักดิ์. (2544). *การศึกษาหารูปแบบของการจัดหาจัดซื้อด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้นและตัวแบบจำลองการพัฒนาโซ่อุปทาน. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมการจัดการอุตสาหกรรม, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.*
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2543). *การจัดซื้อ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัญญา พงษ์ประเสริฐ. (2550). *การศึกษากลยุทธ์การจัดซื้อในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการการขนส่งและโลจิสติกส์, คณะโลจิสติกส์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- Goel, A., & Gutierrez, G. J. (2004). *Intergrating spot and futures commodity markets in the Optimal procurement policy of an assemble-to-order manufacturer*. USA: University of Texas – Austin, Management Department.
- Guan, X., Wu, J., Gao, F., & Sun, G. (2006). *Optimal generation portfolio management for Futures and sport market*. Chaina: Xian Jiaotong University Shanxian.
- Guo, X., Kaminsky, P., Pascal, T., & Yuen, M. (2007). *Optimal sport market inventory strategies in the presence of cost and price risk*. USA: Institute of Business and Economic Reserch, University of California.
- Injazz, J. C. (2004). *Strategic purchasing, supply management, and firm performance*. USA: Department of Operation Management and Business Statistics, College of Business Administration, Cleveland State of University.

Joel, D. W., Keong, G. L., & Tan, K. C. (2005). *Principle of supply chain management*. The United States of America: Thomsan South-Western.

Raff, W., & Thonemann, S. (2004). *Optimal procurement strategies for online sport markets*. Switzerland: International Institute for Management Development.

ภาคผนวก

ตารางภาคผนวก ก-1

ยอดซื้อและยอดรวมการลดต้น Cost Saving (ก่อนการปรับปรุง)

Cost Saving ระหว่างเดือนมกราคม ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2554

หน่วย: บาท

Supplier	Saving Description	Jan'11	Feb'11	Mar'11	Apr'11	May'11	Jun'11	Jul'11	Aug'11	Sep'11	Oct'11	Nov'11	Dec'11	Total Saving (THB)
TS	ยอดซื้อ	471,247	765,986	554,959	678,845	714,454	704,897	741,152	956,113	781,978	821,353	534,555	720,626	8,446,164
	ยอดลดต้นทุน	14,137	22,980	16,649	20,365	21,434	21,147	22,235	28,683	23,459	24,641	16,037	21,619	253,385
KU	ยอดซื้อ	1,348,904	1,416,820	1,281,951	1,414,384	1,490,056	1,510,589	1,399,385	1,519,205	1,485,015	1,500,559	1,181,634	1,140,926	16,689,427
	ยอดลดต้นทุน	40,467	42,505	38,459	42,432	44,702	45,318	41,982	45,576	44,550	45,017	35,449	34,228	500,683
AU	ยอดซื้อ	1,314,000	1,460,000	1,460,000	1,460,000	1,357,800	1,460,000	1,460,000	1,606,000	1,460,000	1,752,000	1,387,000	1,168,000	17,344,800
	ยอดลดต้นทุน	39,420	43,800	43,800	43,800	40,734	43,800	43,800	48,180	43,800	52,560	41,610	35,040	520,344
BK	ยอดซื้อ	342,908	480,012	514,528	551,060	857,310	799,799	548,627	1,056,397	503,466	762,539	214,785	912,722	7,544,153
	ยอดลดต้นทุน	10,287	14,400	15,436	16,532	25,719	23,994	16,459	31,692	15,104	22,876	6,444	27,382	226,325
ยอดซื้อรวมทั้งปี		3,477,059	4,122,818	3,811,438	4,104,288	4,419,620	4,475,285	4,149,164	5,137,715	4,230,459	4,836,451	3,317,974	3,942,274	50,024,545
ยอดลดต้นทุน รวมทั้งปี		104,312	123,685	114,343	123,129	132,589	134,259	124,475	154,131	126,914	145,094	99,539	118,268	1,500,736
				3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%

ตารางภาคผนวก ก-2

ข้อชี้แจงและขอความร่วมมือการลดต้นทุน Cost Saving (หลังการปรับปรุง)

Cost Saving ระหว่างเดือนมกราคม ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2554

หน่วย: บาท

Supplier	Saving Description	Jan'11	Feb'11	Mar'11	Apr'11	May'11	Jun'11	Jul'11	Aug'11	Sep'11	Oct'11	Nov'11	Dec'11	Total Saving (THB)
TIS	ยอดซื้อ	471,247	765,986	554,959	678,845	714,454	704,897	741,152	956,113	781,978	821,353	534,555	720,626	8,446,164
	ยอดลดต้นทุน	23,562	38,299	27,748	33,942	35,723	35,245	37,058	47,806	39,099	41,068	26,728	36,031	422,308
KU	ยอดซื้อ	1,348,904	1,416,820	1,281,951	1,414,384	1,490,056	1,510,589	1,399,385	1,519,205	1,485,015	1,500,559	1,181,634	1,140,926	16,689,427
	ยอดลดต้นทุน	67,445	70,841	64,098	70,719	74,503	75,529	69,969	75,960	74,251	75,028	59,082	57,046	834,471
AU	ยอดซื้อ	1,314,000	1,460,000	1,460,000	1,460,000	1,357,800	1,460,000	1,460,000	1,606,000	1,460,000	1,752,000	1,387,000	1,168,000	17,344,800
	ยอดลดต้นทุน	105,120	116,800	116,800	116,800	108,624	116,800	116,800	128,480	116,800	140,160	110,960	93,440	1,387,584
BK	ยอดซื้อ	342,908	480,012	514,528	551,060	857,310	799,799	548,627	1,056,397	503,466	762,539	214,785	912,722	7,544,153
	ยอดลดต้นทุน	27,433	38,401	41,162	44,085	68,585	63,984	43,890	84,512	40,277	61,003	17,183	73,018	603,532
ยอดซื้อรวมต่อปี		3,477,059	4,122,818	3,811,438	4,104,288	4,419,620	4,475,285	4,149,164	5,137,715	4,230,459	4,836,451	3,317,974	3,942,274	50,024,545
ยอดลดต้นทุนรวมต่อปี		223,560	264,341	249,808	265,546	287,434	291,558	267,717	336,758	270,427	317,259	213,952	259,535	3,247,896
		6%	6%	7%	6%	7%	7%	6%	7%	6%	7%	6%	7%	6.5%

ตารางภาคผนวก ก-3

เปรียบเทียบยอดซื้อและยอดรวมการลดต้น BEFORE และ AFTER

Cost Saving ระหว่างเดือนมกราคม ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2554		หน่วย: บาท												
	Total Spend/Total Saving	Jan'11	Feb'11	Mar'11	Apr'11	May'11	Jun'11	Jul'11	Aug'11	Sep'11	Oct'11	Nov'11	Dec'11	FY11 Total Saving
BEFORE	Total Spend /Year (ยอดซื้อต่อปี)	3,477,059	4,122,818	3,811,438	4,104,288	4,419,620	4,475,285	4,149,164	5,137,715	4,230,459	4,836,451	3,317,974	3,942,274	50,024,545
	Total Saving /Year (ยอดลดต้นทุนต่อปี)	104,312	123,685	114,343	123,129	132,589	134,259	124,475	154,131	126,914	145,094	99,539	118,268	1,500,736
AFTER	Total Spend /Year (ยอดซื้อต่อปี)	3,477,059	4,122,818	3,811,438	4,104,288	4,419,620	4,475,285	4,149,164	5,137,715	4,230,459	4,836,451	3,317,974	3,942,274	50,024,545
	Total Saving /Year (ยอดลดต้นทุนต่อปี)	223,560	264,341	249,808	265,546	287,434	291,558	267,717	336,758	270,427	317,259	213,952	259,535	3,247,896
BEFORE	Total Saving /Year (ยอดลดต้นทุนต่อปี)	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
AFTER	Total Saving /Year (ยอดลดต้นทุนต่อปี)	6%	6%	7%	6%	7%	7%	6%	7%	6%	7%	6%	7%	6.5%