



การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารผู้ส่งมอบตามความสำคัญของวัสดุ กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตอาหารประเภทเครื่องปรุงรส

ธิดารัตน์ ภัทราดุลย์^{1*}, ผศ.ดร.รณัญญา วสุศรี²

¹บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม สาขาการจัดการโลจิสติกส์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10140

โทร 0-2470 9799 โทรสาร 0-2470 9798 E-mail ann_agro@hotmail.com

²บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม สาขาการจัดการโลจิสติกส์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10140

โทร 0-2470-9799 โทรสาร 0-2470-9798 E-mail twasusri@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นการพัฒนา Portfolio Model ในการจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบของบริษัทผู้ผลิตอาหารประเภทเครื่องปรุงรส เพื่อกำหนดกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติงาน (action plan) ในการบริหารจัดการกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบอย่างเหมาะสม กรณีศึกษานี้ได้ทำการเลือกวัตถุดิบมาจำนวน 6 รายการ ซึ่งเป็นวัตถุดิบกลุ่ม A B และ C ที่ได้จากการแบ่งกลุ่มวัตถุดิบด้วยวิธี ABC (ABC Analysis) เพื่อนำมาเป็นต้นแบบในการจัดกลุ่มโดยใช้ Portfolio Model ที่พัฒนาขึ้นซึ่งมีมุมมองในการจัดกลุ่ม 2 มิติ คือ ความยากในการบริหารการจัดซื้อและผลกระทบที่เกิดจากการจัดซื้อ โดยปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินค่าในแต่ละมิติและค่าถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยได้มาจากการระดมความคิดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในบริษัทกรณีศึกษารวมถึงการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (The Analytic Hierarchy Process : AHP) ผลการจัดกลุ่มตามรูปแบบของ Portfolio Model สามารถแบ่งวัตถุดิบออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ Non-critical, Leverage, Bottleneck และ Strategic โดยวัตถุดิบและผู้ส่งมอบแต่ละกลุ่มมีกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานในการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ดังนั้นการค้นคว้าอิสระนี้สรุปได้ว่า Portfolio Model ที่พัฒนาขึ้นเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบเพื่อการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การจัดการจัดซื้อมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มระดับความสามารถในการแข่งขันซึ่งส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจในสภาวะการณ์ปัจจุบัน

คำสำคัญ: การจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบ; กลยุทธ์ในการบริหารจัดการวัตถุดิบและผู้ส่งมอบ; Portfolio Model

1. ที่มาและความสำคัญ

จากสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันที่ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผู้ประกอบการจะต้องบริหารและดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งการบริหารจัดการโซ่อุปทานเข้ามามีบทบาทสำคัญที่ทุกองค์กรไม่สามารถมองข้ามได้ เนื่องจากการบริหารจัดการโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้บริโภคหรือลูกค้าชั้นสุดท้ายได้รับสินค้าหรือบริการตรงตาม



ความต้องการด้วยความรวดเร็ว สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม โดยการที่ประสบความความสำเร็จในการบริหารจัดการโซ่อุปทานได้นั้นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งคือการบริหารผู้ส่งมอบ ซึ่งผู้ส่งมอบแต่ละรายมีระดับความสำคัญไม่เท่ากัน เนื่องจากความถี่ของความต้องการ, ปริมาณความต้องการ, มูลค่าของวัสดุ และสภาพการณ์ทางการตลาดของวัสดุนั้นมีความแตกต่างกัน ในการบริหารผู้ส่งมอบจึงควรที่จะต้องแตกต่างกันไปตามลำดับความสำคัญ โดยการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ส่งมอบ และเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารผู้ส่งมอบแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม อันจะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันและการดำเนินงานที่ดีในองค์กร (ธนัญญา วสุศรี, 2550)

2. ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1. การบริหารการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

การจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) คือ การจัดการความสัมพันธ์ตั้งแต่ปลายน้ำขึ้นไปจนถึงต้นน้ำ โดยมีการบริหารจัดการความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ส่งมอบ ผู้ผลิต และลูกค้า มีความร่วมมือกันระหว่างองค์กร การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดเป็นเครือข่ายที่ประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในเชิงต้นทุนและระยะเวลาการส่งมอบ ส่งผลให้เกิดการตอบสนองที่รวดเร็วและความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าและความได้เปรียบทางด้านการแข่งขันได้ในระยะยาว

2.2. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier Relationship Management: SRM)

ความสัมพันธ์ของผู้ส่งมอบเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างมากเนื่องจากผู้ส่งมอบมีผลโดยตรงกับสถานะทางการเงินและความสามารถในการสร้างผลกำไรของบริษัทผู้ซื้อและยังมีอิทธิพลต่อต้นทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ปริมาณสินค้าคงคลัง ตารางการผลิต และกำหนดการในการส่งมอบสินค้า องค์กรโดยส่วนใหญ่จะมีการติดต่อซื้อขายสินค้าและบริการกับผู้ส่งมอบจำนวนมากหลากหลายซึ่งแนวทางในการบริหารความสัมพันธ์ของผู้ส่งมอบแต่ละรายย่อมแตกต่างกันโดยในการบริหารการจัดซื้อจัดหาอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับผู้ส่งมอบ (Gelderman, 2000) โดยความสัมพันธ์ของผู้ส่งมอบแต่ละประเภทจะมีลักษณะและระยะเวลาในการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: แสดงคุณลักษณะของรูปแบบความสัมพันธ์แต่ละระดับ

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



2.3. เทคนิคการใช้ Portfolio Model

แนวคิดพื้นฐานของ Portfolio Model คือการวิเคราะห์ปัญหาที่มีความซับซ้อน โดยการแบ่งกลุ่มวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการศึกษาโดยมองใน 2 มิติ และกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการในแต่ละกลุ่มวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น จากแนวคิดพื้นฐานดังกล่าว Portfolio Model จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการในด้านการตลาดและการจัดซื้ออย่างแพร่หลาย ในปี 1983 Portfolio Model ถูกพัฒนาขึ้นในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ส่งมอบ โดยการแบ่งกลุ่มผู้ส่งมอบบนพื้นฐานของอำนาจในการซื้อ จากนั้นมีทฤษฎีต่างๆ ที่ประยุกต์ใช้และพัฒนา Portfolio Model มาใช้ในการจัดกลุ่มวัสดุและผู้ส่งมอบอีกมากมาย ซึ่งสรุปได้ว่า Portfolio Model เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดกลุ่มวัสดุหรือผู้ส่งมอบโดยมีปัจจัยในการพิจารณาแตกต่างกันไปตามลักษณะของธุรกิจโดยจะแบ่งวัสดุหรือผู้ส่งมอบ โดยสามารถแบ่งวัสดุและผู้ส่งมอบออกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ Non-critical items, Leverage items, Bottleneck items และ Strategic items

2.4. กลยุทธ์ในการบริหารวัตถุดิบและผู้ส่งมอบ

จากทฤษฎีการจัดกลุ่มโดยใช้ Portfolio Models ที่ใช้ในการจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบ ซึ่งคุณลักษณะของวัตถุดิบและผู้ส่งมอบแต่ละกลุ่มจะแตกต่างกัน ดังนั้นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารวัตถุดิบและผู้ส่งมอบแต่ละกลุ่มก็จะแตกต่างกันตามไปด้วย โดย Weele (2005) และ Ellram, et al. (1997) ได้เสนอแนวคิด ดังนี้

2.4.1. กลุ่ม Non-critical items

แนวคิดหลักในการบริหารการจัดซื้อของกลุ่มนี้ คือ การทำงานอย่างเป็นมาตรฐานลดความยุ่งยากของขั้นตอนการจัดซื้อเพื่อลดต้นทุนในด้านการบริหารการจัดซื้อให้น้อยที่สุด ผู้ซื้อควรลดจำนวนผู้ส่งมอบลงให้เหลือน้อยที่สุดหรือเพียงรายเดียว โดยการบริหารความสัมพันธ์ของผู้ส่งมอบกลุ่มนี้ให้เป็นไปในระดับพื้นฐาน

2.4.2. กลุ่ม Leverage items

แนวคิดหลักในการบริหารการจัดซื้อของกลุ่มนี้ คือ การให้ความสำคัญในด้านราคาโดยจะเปิดให้มีการแข่งขันด้านราคาระหว่างผู้ส่งมอบกันอย่างเต็มที่หรืออาจใช้วิธีการจัดประมูล ซึ่งการบริหารความสัมพันธ์ของผู้ส่งมอบกลุ่มนี้ควรมีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งมอบ โดยอาจมีการจัดทำสัญญาการซื้อขายกัน

2.4.3. กลุ่ม Bottleneck items

แนวคิดหลักในการบริหารการจัดซื้อของกลุ่มนี้ คือ ผู้ซื้อต้องพยายามทำให้วัตถุดิบกลุ่มนี้มีความเป็นมาตรฐานมากขึ้นหรือลดความจำเพาะเจาะจงลงโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อหาวัตถุดิบทดแทน และในการบริหารความสัมพันธ์ของผู้ส่งมอบกลุ่มนี้อาจเป็นไปได้ยากเนื่องจากมูลค่าการสั่งซื้อน้อยทำให้ไม่มีความดึงดูดใจผู้ส่งมอบในการพัฒนาความสัมพันธ์กับบริษัทผู้ซื้อ

2.4.4. กลุ่ม Strategic items

แนวคิดหลักในการบริหารการจัดซื้อของกลุ่มนี้ คือ ใช้จุดแข็งของบริษัทในการชักนำผู้ส่งมอบเข้ามามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดเพื่อให้ผู้ส่งมอบได้มั่นใจถึงการส่งมอบวัตถุดิบในระยะยาว

2.5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Ellram และ Olsen (1997) ได้เสนองานวิจัยเรื่อง A Portfolio Approach to Supplier Relationships ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการความสัมพันธ์ของผู้ส่งมอบโดยใช้ Portfolio Model ผู้วิจัยได้พัฒนา Portfolio Model ขึ้นเพื่อใช้ในการจัดกลุ่มผู้ส่งมอบ โดยมีมิติที่ใช้ในการพิจารณา 2 มิติ คือ ความยากในการบริหารการจัดซื้อ และ กลยุทธ์สำคัญที่ใช้ในการจัดกลุ่ม ซึ่งพบว่า Portfolio Model เป็นเครื่องมือที่มี



ประสิทธิภาพอย่างหนึ่งในการบริหารความสัมพันธ์ของผู้ส่งมอบ โดยสามารถวิเคราะห์ถึงระดับความสัมพันธ์ของผู้ส่งมอบแต่ละกลุ่มเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม

Roos และ Rydman (2005) ได้เสนองานวิจัยเรื่อง Portfolio Model Supporting Development of Purchasing Strategies ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนา Portfolio Model ขึ้นเพื่อใช้ในการจัดกลุ่มวัตถุดิบที่มีการแบ่งกลุ่มสินค้าหรือวัตถุดิบโดยใช้ Portfolio Model ที่พัฒนาขึ้น โดยมีมิติที่ใช้ในการพิจารณา 2 มิติ คือ มิติด้านความเสี่ยงในการจัดหา และมิติด้านความสำคัญของการจัดซื้อ ซึ่งมีปัจจัยในการพิจารณาในแต่ละมิติที่ค่อนข้างซับซ้อนมีทั้งปัจจัยหลักและปัจจัยรอง โดยผลที่ได้จากการจัดกลุ่มวัตถุดิบผู้วิจัยได้นำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ในการจัดซื้อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการจัดซื้อ

3. วิธีการวิจัย

เริ่มจากการพัฒนา Portfolio Model ที่เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษาและทำการจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบตามรูปแบบของ Portfolio Model ที่ถูกพัฒนาขึ้น จากนั้นกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการวัตถุดิบและผู้ส่งมอบแต่ละกลุ่ม รวมถึงกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ของผู้ส่งมอบแต่ละประเภทอย่างเหมาะสม

3.1. การพัฒนา Portfolio Model

3.1.1. การกำหนดมิติและปัจจัยในการพิจารณา

ผู้วิจัยจึงได้พัฒนา Portfolio Model ขึ้นใหม่โดยประยุกต์มาจากแนวคิดของ Ellram และ Olsen (1997) และ Roos และ Rydman (2005) รวมถึงทฤษฎีต่างๆ มาใช้ในการจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบของบริษัทกรณีศึกษา โดยกำหนดมิติในการพิจารณา 2 มิติ คือ ความยากในการบริหารการจัดซื้อ (Difficulty of managing the purchase) และ ผลกระทบจากการจัดซื้อ (Purchasing's Impact Results) ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการพิจารณาในแต่ละมิติให้สอดคล้องกับธุรกิจของบริษัทกรณีศึกษา

3.1.2. การหาค่าถ่วงน้ำหนักของปัจจัยโดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (The Analytic Hierarchy Process : AHP)

ทำการหาค่าความสำคัญของแต่ละปัจจัยของทั้ง 2 มิติ โดยการประยุกต์ใช้วิธีกระบวนการลำดับชั้นเชิงในการหาค่าถ่วงน้ำหนักของปัจจัยหลักและปัจจัยรองในแต่ละมิติ

3.2. การจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบโดยใช้ Portfolio Model

ทำการเลือกวัตถุดิบจำนวน 6 รายการ ได้แก่ น้ำปลาไร้สารกันบูด อลูมิเนียมฟอยด์ น้ำตาลทราย แป้งมันสำปะหลังดัดแปลง เครื่องเทศ A และผักชีราก มาเป็นต้นแบบในการจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบตาม Portfolio Model ที่ออกแบบขึ้น จากนั้นทำการประเมินค่าของวัตถุดิบในแต่ละปัจจัยโดยใช้วิธีการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ดังนั้นผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นผลสรุปจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพียงค่าเดียว ซึ่งผลการประเมินที่ได้จะถูกกำหนดตำแหน่งใน Portfolio Model ที่พัฒนาขึ้น เมื่อได้ผลการจัดกลุ่มวัตถุดิบแล้ว จัดหารายชื่อผู้ส่งมอบของวัตถุดิบแต่ละรายการเพื่อจัดกลุ่มผู้ส่งมอบตามรูปแบบของ Portfolio Model

3.3. กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบ

เมื่อได้ผลการจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบตามรูปแบบ Portfolio Model นำเสนอกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการวัตถุดิบและผู้ส่งมอบแต่ละกลุ่ม จากนั้นเชื่อมโยงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการวัตถุดิบและผู้ส่งมอบกับรูปแบบของการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการจัดซื้อ



4. ผลการวิจัย

4.1. รูปแบบของ Portfolio Model

ผลการพัฒนา Portfolio Model จะได้รับรูปแบบของ Portfolio Model ที่ใช้ในการจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบของบริษัทกรณีศึกษาตามรูปที่ 1 ซึ่งปัจจัยที่ใช้ในการประเมินค่าในแต่ละมิติและค่าถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัย มีรายละเอียดดังตารางที่ 2

Difficulty of managing the purchasing	Bottleneck	Strategic
	Non-Critical	Leverage

Purchasing's Impact Results

รูปที่ 1: แสดง Portfolio Model ที่พัฒนาขึ้นของบริษัทกรณีศึกษา

ตารางที่ 2: แสดงค่าถ่วงน้ำหนักของปัจจัยที่ใช้ประเมินค่าตาม Portfolio Model ที่พัฒนาขึ้น

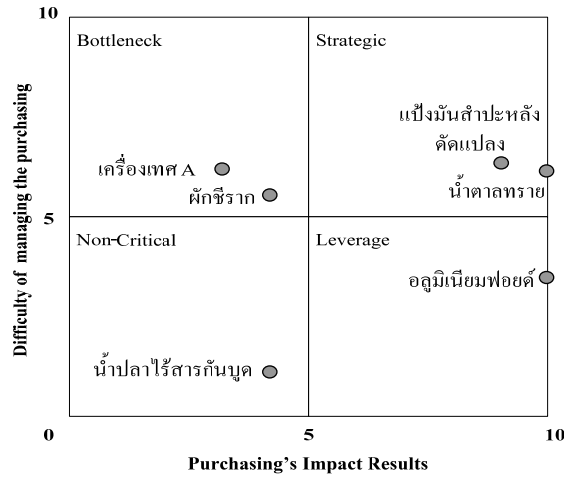
มิติด้าน	ปัจจัยหลัก	ค่าถ่วงน้ำหนัก	ปัจจัยรอง	ค่าถ่วงน้ำหนัก
ความยากในการบริหารการจัดซื้อ	(A) คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์	0.4	(A1) อายุการจัดเก็บ	0.14
			(A2) ความจำเพาะเจาะจงของวัตถุดิบ	0.26
			(A3) การให้ความสำคัญด้านความปลอดภัย	0.46
			(A4) ระยะเวลา	0.14
(Difficulty of managing the purchase)	(B) คุณลักษณะของตลาดหรือแหล่งวัตถุดิบ	0.4	(B1) จำนวนผู้ส่งมอบที่มีความสามารถในการจัดหา	0.43
			(B2) เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตวัตถุดิบ	0.14
			(B3) สภาพการแข่งขันในตลาด	0.43
	(C) คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อม	0.2	(C1) ผลผลิตตามฤดูกาล	0.59
			(C2) ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ	0.33
			(C3) สิ่งที่เกิดการถกเถียงไม่ได้	0.08
ผลกระทบจากการจัดซื้อ	(D) ผลกระทบด้านความสามารถของบริษัท	0.5	(D1) การจัดซื้อที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถหลักของบริษัท	1.0
(Purchasing's Impact Results)	(E) ผลกระทบด้านการเงิน	0.5	(E1) ต้นทุนในการสั่งซื้อ	0.17
			(E2) กำไรที่เกิดจากการสั่งซื้อ	0.83



4.2. ผลการจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบโดยใช้ Portfolio Model

4.2.1. ผลการจัดกลุ่มวัตถุดิบ

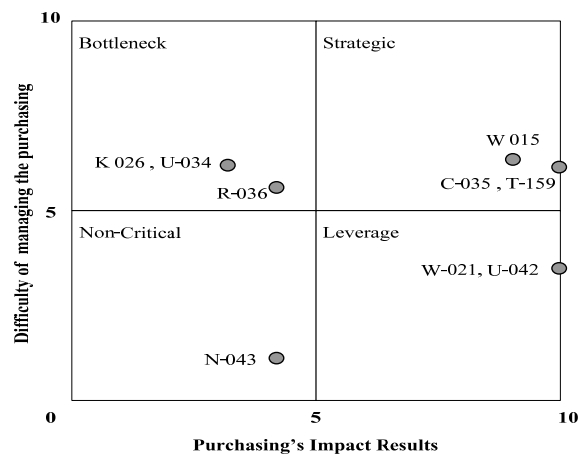
ผลการประเมินวัตถุดิบแต่ละรายการตามเกณฑ์การประเมินของ Portfolio Model ที่พัฒนาขึ้น สามารถแบ่งวัตถุดิบออกเป็น 4 กลุ่ม ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 : แสดงผลการจัดกลุ่มวัตถุดิบตามรูปแบบ Portfolio Model

4.2.2. ผลการจัดกลุ่มผู้ส่งมอบ

จากผลการจัดกลุ่มวัตถุดิบแต่ละรายการนำชื่อผู้ส่งมอบหลักและผู้ส่งมอบระดับรองมากำหนดลงใน Portfolio Model ตามตำแหน่งเดียวกับวัตถุดิบที่ผู้ส่งมอบเป็นผู้จัดหา ซึ่งแสดงผลได้ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 : แสดงการจัดกลุ่มผู้ส่งมอบตามรูปแบบ Portfolio Model



4.3. กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบ

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบ ได้ประยุกต์ใช้จากแนวคิดของ รูธิร์ พนมยงค์ และคณะ (2550) , รัตนัญญา วสุศรี (2550) , Ellram et al. (1997) และ Weele (2005) ดังนี้

4.3.1. กลุ่ม Non-critical

น้ำปลาไร้สารกันบูดเป็นตัวแทนของวัตถุดิบกลุ่ม Non-critical มีผู้ส่งมอบหลัก ได้แก่ N-043 วัตถุดิบกลุ่มนี้เป็นวัตถุดิบที่มีความยากในการบริหารการจัดซื้อและผลกระทบที่เกิดจากการจัดซื้อต่ำ ดังนั้น ปัจจัยหลักที่ใช้การตัดสินใจในการสั่งซื้อวัตถุดิบที่อยู่ในกลุ่มนี้ก็คือราคา โดยแนวคิดหลักในการบริหารการจัดซื้อวัตถุดิบกลุ่มนี้ คือ การลดเวลาและต้นทุนในการจัดซื้อจัดหาหรือใช้เวลาในกระบวนการจัดซื้อจัดทำให้ น้อยที่สุด ผู้ซื้อควรลดจำนวนผู้ส่งมอบลงให้เหลือน้อยที่สุดหรือเพียงรายเดียว ซึ่งกลยุทธ์ที่จะทำให้บริษัท สามารถบรรลุเป้าหมายตามแนวคิดในการบริหารการจัดซื้อของวัตถุดิบกลุ่มนี้ ได้แก่

1) ลดขั้นตอนในกระบวนการจัดซื้อหรือเปลี่ยนวิธีการทำงาน (re-engineering) โดยการทำขั้นตอน การจัดซื้อให้ง่ายและรวดเร็วขึ้น โดยการสั่งซื้อผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ทดแทนการสั่งซื้อโดย ใช้ระบบเอกสารซึ่งใช้อยู่ในปัจจุบัน

2) การจัดหาและคัดเลือกผู้ส่งมอบที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาให้เป็นผู้ส่งมอบระดับต้นคือผู้ส่งมอบที่มีการ จัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับบริษัทอย่างสม่ำเสมอและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบริษัทได้อย่าง ดี จากนั้นทำการซื้อกับผู้ส่งมอบเพียงรายเดียวเพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองราคา ประกอบกับเป็นวัตถุดิบ กลุ่มที่มีความยากในการจัดซื้อและผลกระทบที่เกิดจากการจัดซื้อต่ำ หากผู้ส่งมอบหลักเกิดปัญหาด้านการส่ง มอบก็สามารถหาผู้ส่งมอบทดแทนได้ไม่ยากและไม่ส่งผลกระทบต่อบริษัทมาก

3) ทำสัญญาซื้อขายระยะยาวโดยมีกำหนดระยะเวลา 3 ปี ซึ่งครอบคลุมจำนวนสินค้าและบริการให้ มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อให้ผู้ส่งมอบมั่นใจในปริมาณการสั่งซื้อวัตถุดิบและจะได้กำหนดราคาของ วัตถุดิบให้ต่ำลงได้

4) การลดระดับการจัดเก็บวัตถุดิบคงคลังเพื่อลดต้นทุนสินค้าคงคลังเนื่องจากเป็นวัตถุดิบที่สามารถหา ซื้อได้ง่ายและส่งผลกระทบในการจัดซื้อต่ำ

4.3.2. กลุ่ม Leverage

อลูมิเนียมฟอยด์เป็นตัวแทนของวัตถุดิบกลุ่ม Leverage มีผู้ส่งมอบหลัก ได้แก่ W-021 และผู้ ส่งมอบระดับรอง ได้แก่ U-042 โดยวัตถุดิบกลุ่มนี้เป็นวัตถุดิบที่มีความยากในการบริหารการจัดซื้อต่ำแต่ ผลกระทบที่เกิดจากการจัดซื้อสูงอันเกิดจากอลูมิเนียมฟอยด์เป็นวัตถุดิบหลักที่ใช้เป็นวัสดุหีบห่อของสินค้า เกือบทุกรายการที่เป็นความสามารถหลักและสร้างผลกำไรสูงให้กับบริษัททำให้มีต้นทุนในการสั่งซื้อสูง ดังนั้น การลดลงของราคาวัตถุดิบสามารถส่งผลให้ต้นทุนการจัดซื้อโดยรวมของบริษัทผู้ซื้อลดลงอย่างมีนัยสำคัญ แนวคิดหลักในการบริหารการจัดซื้อกลุ่มนี้ คือ การให้ความสำคัญในด้านราคา โดยจะเปิดให้มีการแข่งขันด้าน ราคาระหว่างผู้ส่งมอบกันอย่างเต็มที่หรืออาจใช้วิธีการจัดประมูล ซึ่งกลยุทธ์ที่จะทำให้บริษัทสามารถบรรลุ เป้าหมายตามแนวคิดในการบริหารการจัดซื้อของวัตถุดิบกลุ่มนี้ ได้แก่

1) สร้างสภาวะการแข่งขันโดยการนำระบบโควตาการสั่งซื้อมาใช้ในการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อของ ผู้ส่งมอบแต่ละราย ซึ่งสัดส่วนในการให้โควตากับผู้ส่งมอบจะใช้ราคาเป็นเกณฑ์ หากผู้ส่งมอบรายใดเสนอ ราคาที่ต่ำที่สุดก็จะได้โควตามากที่สุดและลดหลั่นกันไปตามระดับราคาที่เสนอ โดยจัดให้มีการยื่นซองประกวด ราคาทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Bidding) ทุกครั้งที่จะเริ่มทำสัญญาใหม่



2) ทำสัญญาซื้อขายระยะกลางกับผู้ส่งมอบโดยมีระยะเวลาของสัญญา 1 ปี เพื่อเปิดโอกาสในการประกวดราคาทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-bidding) ครั้งใหม่เมื่อครบกำหนดของสัญญา

3) เชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange : EDI) ระหว่างบริษัทผู้ซื้อกับผู้ส่งมอบที่ถูกเลือกจำนวน 2 ราย คือผู้ส่งมอบ W-021 และ U-042

4) นำระบบการบริหารจัดการสินค้าคงคลังโดยผู้ส่งมอบ (Vendor Managed Inventory / VMI) มาใช้ในการบริหารจัดการวัตถุดิบคงคลัง ซึ่งจะทำให้สามารถลดระยะเวลา (Lead time) และลดปริมาณสินค้าคงคลัง และป้องกันการขาดแคลนวัตถุดิบเนื่องจากผู้ส่งมอบจะมองเห็นระดับวัตถุดิบคงคลังและอัตราการใช้วัตถุดิบของผู้ซื้อ ทำให้สามารถเตรียมความพร้อมในการจัดหาได้ทันตามความต้องการใช้ของผู้ซื้อ

4.3.3. กลุ่ม Bottleneck

เครื่องเทศ A และ ผักชีราก เป็นตัวแทนของวัตถุดิบกลุ่ม Bottleneck โดยเครื่องเทศ A มีผู้ส่งมอบหลัก ได้แก่ K-026 และผู้ส่งมอบระดับรอง ได้แก่ U-034 สำหรับผักชีรากมีผู้ส่งมอบหลัก ได้แก่ R-036 วัตถุดิบกลุ่มนี้เป็นวัตถุดิบที่มีความยากในการบริหารจัดการจัดซื้อสูง แต่ผลกระทบที่เกิดจากการจัดซื้อต่ำ วัตถุดิบส่วนใหญ่ที่อยู่ในกลุ่ม Bottleneck เป็นวัตถุดิบที่มีความจำเพาะเจาะจงค่อนข้างสูง จำนวนผู้ส่งมอบที่มีความสามารถในการจัดหา มีน้อยและแทบไม่มีผู้ส่งมอบรายอื่นสามารถผลิตหรือบริการทดแทนได้ ประกอบกับมูลค่าในการซื้อต่ำส่งผลให้ผู้ซื้อไม่สนใจในการต่อรองเพียงเล็กน้อย ดังนั้นแนวคิดในการบริหารจัดการจัดซื้อวัตถุดิบกลุ่มนี้บริษัทผู้ซื้อควรลดความพึ่งพากับผู้ส่งมอบที่มีอยู่ โดยร่วมกับทีมออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อให้แน่ใจว่า Bottleneck จะไม่เกิดขึ้น และการสรรหาผู้ส่งมอบรายใหม่เพิ่มเติมเพื่อเป็นผู้ส่งมอบสำรอง กรณีที่ผู้ส่งมอบหลักเกิดปัญหาหรือไม่สามารถส่งมอบวัตถุดิบให้ได้ แต่ด้วยข้อจำกัดด้านความจำเพาะเจาะจงด้านวัตถุดิบของสินค้าเครื่องปรุงรสที่สูงมากทำให้ไม่สามารถหาสินค้าทดแทนได้ ส่งผลให้แนวคิดในการที่จะลดความพึ่งพาของผู้ส่งมอบเป็นไปได้ยาก ดังนั้นแนวคิดอีกประการที่สามารถนำมาใช้ในการจัดซื้อจัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบประเภทนี้ ก็คือการส่งมอบสินค้าหรือวัตถุดิบที่มีคุณสมบัติพิเศษเหล่านั้นจะต้องไม่มีปัญหาหรือที่เรียกว่า การส่งมอบที่มั่นคง (safe supply) ซึ่งกลยุทธ์ที่จะทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายตามแนวคิดในการบริหารจัดการจัดซื้อของวัตถุดิบกลุ่มนี้ได้แก่

1) ปรับตัวเองให้เป็นลูกค้าที่ดีของผู้ส่งมอบ กล่าวคือ บริษัทผู้ซื้อควรมีการปรับตัวให้มีความคล่องตัว และยืดหยุ่นสูงสามารถปรับระบบการจัดซื้อ การวางแผนการผลิตและแผนงานอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับผู้ส่งมอบได้ รวมถึงจัดทำแผนประมาณการใช้สินค้าหรือวัตถุดิบให้ผู้ส่งมอบได้ทราบ

2) การทำสัญญาซื้อขายระยะยาวโดยมีระยะเวลาของสัญญา 3 ปี เพื่อแสดงให้ผู้ส่งมอบมีความเชื่อมั่นในการเป็นพันธมิตรที่ดีทางธุรกิจต่อกันและให้ความร่วมมือในการวางแผนและแบ่งปันเทคโนโลยีซึ่งกันและกัน

3) พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งมอบโดยการวางแผนร่วมกันและแบ่งปันความรู้เทคโนโลยีซึ่งกันและกัน อันเนื่องจากวัตถุดิบกลุ่ม Bottleneck เป็นสินค้าที่มีปริมาณการใช้ต่ำทำให้ไม่มีแรงจูงใจให้ผู้ส่งมอบเห็นความสำคัญในการพัฒนาความสัมพันธ์ร่วมกัน ดังนั้นผู้ซื้อควรมีการให้ความรู้หรือแบ่งปันเทคโนโลยีเท่าที่สามารถทำได้ให้กับผู้ส่งมอบ เพื่อเป็นการโน้มน้าวและให้ผู้ส่งมอบเห็นถึงประโยชน์ของการทำธุรกิจหรือการพัฒนาสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

4) สำหรับการวางแผนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทนั้น บริษัทควรมีการปรึกษาร่วมกับหน่วยผลิตผู้ส่งมอบรายสำคัญ ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงวัตถุดิบที่มีความจำเพาะเจาะจงสูง โดยขอความร่วมมือจากผู้ส่งมอบในการแนะนำการออกแบบตามลักษณะของวัตถุดิบที่ผู้ส่งมอบมีเป็นแบบมาตรฐานอยู่แล้ว



5) จัดหาและคัดเลือกผู้ส่งมอบรายใหม่อย่างต่อเนื่องโดยมุ่งไปที่การเสาะหาผู้ส่งมอบรายใดบ้างที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีที่ใกล้เคียงกันกับผู้ส่งมอบรายปัจจุบันหรือไม่ เพื่อเป็นทางเลือกในกรณีที่ผู้ส่งมอบหลักเกิดปัญหา

4.3.4. กลุ่ม Strategic

น้ำตาลทรายและแป้งมันสำปะหลังตัดแปลงซึ่งเป็นตัวแทนของวัตถุดิบกลุ่ม Strategic โดยน้ำตาลทราย มีผู้ส่งมอบหลัก ได้แก่ C-035 และผู้ส่งมอบระดับรอง ได้แก่ T-159 สำหรับแป้งมันสำปะหลังตัดแปลงมีผู้ส่งมอบหลัก ได้แก่ W-015 วัตถุดิบกลุ่มนี้เป็นวัตถุดิบที่มีความยากในการบริหารการจัดซื้อและผลกระทบที่เกิดจากการจัดซื้อสูง โดยเป็นวัตถุดิบที่มีต้นทุนการสั่งซื้อสูงทำให้บริษัทผู้ซื้อที่มีอำนาจในการต่อรองสูง แต่ในขณะเดียวกันจำนวนผู้ส่งมอบที่สามารถจัดส่งได้มีน้อยรายและไม่สามารถเปลี่ยนผู้ขายได้ง่ายเนื่องจากมีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผู้ส่งมอบและความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพสินค้าสูง อย่างไรก็ตามก็ยังต้องมีการเสาะหาผู้ส่งมอบใหม่อยู่เรื่อยๆ เพื่อเป็นแผนสำรองสำหรับการจัดซื้อวัตถุดิบในอนาคตหรือในกรณีที่ผู้ส่งมอบหลักเกิดปัญหาในการส่งมอบเพราะเป็นสินค้ากลุ่มที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรสูง ดังนั้นแนวคิดหลักในการบริหารการจัดซื้อของกลุ่มนี้คือการใช้จุดแข็งของบริษัทในการชักนำผู้ส่งมอบให้เข้ามามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดเพื่อให้ผู้ส่งมอบได้มั่นใจถึงการส่งมอบวัตถุดิบในระยะยาวและเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจกับคู่แข่งซึ่งมีความหมายมากกว่าการได้เปรียบทางด้านราคา อีกทั้งยังต้องการการพัฒนาสินค้าใหม่ร่วมกันและออกสู่ตลาดได้ก่อนคู่แข่ง ตลอดจนการพัฒนาาร่วมกันเพื่อให้สินค้ามีคุณภาพที่ดีเหนือคู่แข่งและความพยายามร่วมกันในทุกๆ ทางที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าหรือบริการ เพื่อให้ผู้บริโภคมีความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งกลยุทธ์ที่จะทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายตามแนวคิดในการบริหารการจัดซื้อของวัตถุดิบกลุ่มนี้ ได้แก่

1) จัดหาคัดเลือกผู้ส่งมอบที่มีศักยภาพเพื่อระบุชื่อลงในบัญชีรายชื่อผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับ (Approved Vendor List /AVL) พัฒนาให้เป็นผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับ คือผู้ส่งมอบที่มีระบบคุณภาพที่สามารถทดแทนระบบการควบคุมคุณภาพของบริษัทได้ ทำให้สินค้าหรือวัตถุดิบที่ส่งมาจากผู้ส่งมอบไม่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบสินค้าหรือวัตถุดิบที่รับเข้ามา

2) ทำการวางแผนร่วมกันและถ่ายทอดเทคโนโลยีซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปพัฒนาการผลิตของตนเอง ทำให้เกิดการพัฒนาร่วมกันโดยพัฒนาให้เป็นผู้ส่งมอบที่อยู่ในฐานะหุ้นส่วน คือผู้ส่งมอบที่มีปริมาณการซื้อขายวัตถุดิบหรือสินค้ากับบริษัทมากที่สุดและมีการดำเนินงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วนที่จะได้รับประโยชน์ร่วมกันจากการซื้อขายสินค้าหรือวัตถุดิบ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันอย่างยุติธรรม

3) ทำสัญญาแบบระยะยาวกับผู้ส่งมอบหลักที่มีศักยภาพจำนวน 1- 2 รายโดยมีระยะเวลาสัญญา 3 ปี

4) เชื่อมโยงเทคโนโลยีสารสนเทศและแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ส่งมอบ

5) นำระบบการบริหารจัดการสินค้าคงคลังโดยผู้ส่งมอบเช่นเดียวกับวัตถุดิบกลุ่ม Leverage

4.4. การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้ส่งมอบ

จากกลยุทธ์ในการบริหารจัดการวัตถุดิบและผู้ส่งมอบ สามารถเชื่อมโยงถึงรูปแบบของการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ดังแสดงในตารางที่ 3



ตารางที่ 3: แสดงการเชื่อมโยงรูปแบบความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ส่งมอบ

รูปแบบของความสัมพันธ์	กลุ่มผู้ส่งมอบ	รายการวัตถุดิบ	รายชื่อผู้ส่งมอบ
Cooperation	Non-critical	น้ำปลาไร้สารกันบูด	N-043
Coordination	Leverage	อลูมิเนียมฟอยด์	W-021 และ U-042
Collaboration	Strategic	น้ำตาลทราย	C-035 และ T-159
		แป้งมันสำปะหลังดัดแปลง	W 015
Cooperation & Collaboration	Bottleneck	เครื่องเทศ A	K-026 และ U-034
		ผักชีราก	R-036

4.4.1 รูปแบบ Cooperation

รูปแบบความสัมพันธ์แบบ Cooperation จะเน้นการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบจำนวนน้อยราย โดยจะมีการทำสัญญาซื้อขายในระยะยาว ซึ่งความสัมพันธ์ระดับนี้จะเป็นเพียงการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานจัดซื้อของผู้ซื้อและผู้ส่งมอบ ทำให้ระยะเวลาที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ให้สำเร็จผลจะใช้ระยะเวลานั้น จะเห็นว่ารูปแบบความสัมพันธ์แบบ Cooperation จะเชื่อมโยงได้กับผู้ส่งมอบกลุ่ม Non-critical ได้แก่ N-043 ซึ่งมีเพียงรายเดียว ดังนั้นในการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ N-043 จะเน้นที่การทำสัญญาซื้อขายในระยะยาว ซึ่งจะส่งผลให้จำนวนครั้งในการเจรจาต่อรองลดลง การลดลงของราคาวัตถุดิบเนื่องจากผู้ส่งมอบมีความเชื่อมั่นเรื่องของการปริมาณการสั่งซื้อวัตถุดิบในระยะยาวรวมถึงการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการจัดซื้อและผู้ส่งมอบวัตถุดิบ

4.4.2 รูปแบบ Coordination

รูปแบบความสัมพันธ์แบบ Coordination เป็นความสัมพันธ์ที่จะต้องใช้เวลาในการพัฒนาความสัมพันธ์ให้ประสบความสำเร็จเนื่องจากจะต้องมีการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศรวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Interchange: EDI) ระหว่างบริษัทในหลาย ๆ หน่วยงาน จะเห็นว่ารูปแบบความสัมพันธ์แบบ Coordination จะเชื่อมโยงได้กับผู้ส่งมอบกลุ่ม Leverage ได้แก่ ผู้ส่งมอบ W-021 และ U-042 ดังนั้นในการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบจะเน้นเรื่องการเชื่อมโยงระบบสารสนเทศและการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันในระยะยาวถึงแม้ว่าจะต้องมีการลงทุนในครั้งแรก

4.4.3 รูปแบบ Collaboration

ความสัมพันธ์แบบ Collaboration เป็นความสัมพันธ์ที่จะต้องใช้เวลาในการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จและต้องมีการพัฒนาต่อไปเรื่อย ๆ ไม่มีกำหนด เนื่องจากต้องมีการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน การแบ่งปันเทคโนโลยี ทำให้บริษัทผู้ส่งมอบและผู้ซื้อสามารถมองเห็นซึ่งกันและกันเหมือนกับเป็นบริษัทของตนเอง จะเห็นว่ารูปแบบความสัมพันธ์แบบ Collaboration จะเชื่อมโยงได้กับผู้ส่งมอบกลุ่ม Strategic ได้แก่ ผู้ส่งมอบ C-035 T-159 และ W-015 ดังนั้นจะต้องมีการพัฒนาความสัมพันธ์ของผู้ส่งมอบกลุ่มนี้อย่างใกล้ชิดเพราะจะสามารถช่วยให้การสำรองวัตถุดิบของทั้งผู้ส่งมอบและผู้ซื้อลดลงรวมทั้งการนำไปสู่การพัฒนาความร่วมมือกันภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน



4.4.4 รูปแบบ Cooperation & Collaboration

ความสัมพันธ์แบบ Cooperation & Collaboration เป็นความสัมพันธ์ที่ประยุกต์มาจากรูปแบบความสัมพันธ์แบบ Cooperation และแบบ Collaboration จะเชื่อมโยงได้กับผู้ส่งมอบกลุ่ม Bottleneck ได้แก่ ผู้ส่งมอบ K-026 U-034 และ R-036 โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบกลุ่ม Bottleneck เป็นเรื่องที่ไม่ได้รับความนิยมนำ แต่จะเน้นกลยุทธ์ในการหลีกเลี่ยงการใช้วัตถุดิบกลุ่ม Bottleneck แทน โดยการปรับเปลี่ยนสูตรการผลิตหรือหาสินค้าทดแทนวัตถุดิบกลุ่มนี้ แต่ด้วยข้อจำกัดของบริษัทกรณีศึกษาที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนสูตรและหาสินค้าทดแทนวัตถุดิบกลุ่มนี้ได้เนื่องจากเป็นข้อกำหนดและข้อตกลงของลูกค้า ดังนั้นการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบกลุ่มนี้จึงยังมีความจำเป็น โดยผู้วิจัยเห็นว่ารูปแบบความสัมพันธ์ที่นำมาใช้กับผู้ส่งมอบกลุ่ม Bottleneck ควรเป็นการประยุกต์มาจากความสัมพันธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการผู้ส่งมอบกลุ่ม Non-critical และ Strategic เนื่องจากคุณลักษณะของวัตถุดิบกลุ่ม Bottleneck มีส่วนที่เหมือนกับวัตถุดิบทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม Bottleneck เป็นวัตถุดิบที่มีค่าในมิติของผลกระทบต่อการจัดซื้อต่ำเช่นเดียวกับวัตถุดิบกลุ่ม Non-critical ในขณะที่เดียวกันก็เป็นวัตถุดิบที่มีความยากในการบริหารการจัดซื้อเช่นเดียวกับวัตถุดิบกลุ่ม Strategic ดังนั้นรูปแบบความสัมพันธ์ที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการผู้ส่งมอบกลุ่ม Bottleneck คือ รูปแบบ Cooperation และ Collaboration โดยจะมีการจัดทำสัญญาซื้อขายระยะยาว การวางแผนและการแบ่งปันความรู้และเทคโนโลยีซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่าอาจประสบปัญหาด้านความร่วมมือจากผู้ส่งมอบในกรณีที่มูลค่าในการสั่งซื้อของผู้ซื้อมีค่าน้อยเมื่อเทียบกับยอดขายทั้งหมดของบริษัทผู้ส่งมอบหรือผู้ซื้อจัดเป็นลูกค้ารายเล็กของผู้ส่งมอบทำให้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาความสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามผู้ซื้อควรมีความพยายามในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งมอบให้ได้จำนวนมากที่สุดโดยการชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ผู้ส่งมอบจะได้รับ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยีร่วมกันทำให้ผู้ส่งมอบสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจของตนเองกับลูกค้ารายอื่นๆในตลาดได้ เป็นต้น

5. สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้ทำการพัฒนา Portfolio Model ขึ้นโดยมีมุมมองใน 2 มิติ คือ ความยากในการบริหารการจัดซื้อและผลกระทบที่เกิดจากการจัดซื้อ ซึ่งปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินค่าในแต่ละมิติและค่าถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยได้มาจากการระดมความคิดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญภายในบริษัทกรณีศึกษา ทำให้ Portfolio Model นี้ถูกพัฒนาขึ้นภายใต้แนวคิดและประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญโดยมองจากสภาวะการณ์ตั้งแต่ในอดีตถึงปัจจุบันรวมถึงแนวโน้มในอนาคต และมุมมองเหล่านี้ยังถูกจำกัดด้วยนโยบายหลักและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า Portfolio Model ที่พัฒนาขึ้นนี้เหมาะสำหรับใช้ในการจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบของบริษัทกรณีศึกษานี้เท่านั้น หากจะประยุกต์ใช้ Portfolio Model ในองค์กรหรือธุรกิจอื่นจะต้องมีการพิจารณาปรับเปลี่ยนปัจจัยที่ใช้ประเมินผลและค่าถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจหรือวิสัยทัศน์และนโยบายของแต่ละองค์กร จึงจะทำให้การจัดกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบมีประสิทธิภาพเพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายในการบริหารจัดการ

ผลงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารวัตถุดิบและผู้ส่งมอบแต่ละกลุ่มนั้นต้องขึ้นอยู่กับคุณลักษณะด้านต่างๆ ของวัตถุดิบ ซึ่งส่งผลต่อความยากในการบริหารการจัดซื้อและผลกระทบที่เกิดจากการจัดซื้อในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจึงต้องแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มวัตถุดิบและผู้ส่งมอบ โดยจะเห็นว่าการบริหารจัดการวัตถุดิบแต่ละชนิดอาจจะต้องใช้กลยุทธ์หลายอย่างร่วมกันเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ และถึงแม้ว่าจะเป็นวัตถุดิบในกลุ่มเดียวกันก็อาจต้องใช้กลยุทธ์ใน



การบริหารจัดการที่แตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดหรือคุณลักษณะด้านต่างๆของวัตถุดิบชนิดนั้นด้วย รวมถึงการนำกลยุทธ์ในการบริหารจัดการต่างๆไปใช้ในองค์กรหรือธุรกิจต่างๆจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ด้วยว่าเหมาะสมกับองค์กรหรือลักษณะธุรกิจนั้นๆ หรือไม่ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่ากลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรหนึ่งบรรลุเป้าหมายได้ไม่ได้หมายความว่าจะใช้ได้ผลกับองค์กรอื่นเสมอไป นอกจากนี้การพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบอย่างเหมาะสมจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการบริหารผู้ส่งมอบ ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีของผู้ส่งมอบเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จในการบริหารผู้ส่งมอบและนำไปสู่เป้าหมายทั้งในระดับองค์กรและระดับโซ่อุปทาน แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบต้องได้รับความร่วมมือของผู้ส่งมอบด้วยจึงจะประสบความสำเร็จได้ สิ่งที่เป็นมากที่สุดอย่างหนึ่งก็คือความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานดังนั้นการชี้แจงให้ผู้ส่งมอบเห็นถึงประโยชน์ที่ผู้ส่งมอบจะได้รับจากการพัฒนาความสัมพันธ์ต่อกันจึงเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินการหรือเรียกว่า เป็นการดำเนินกลยุทธ์แบบได้รับผลประโยชน์ร่วมกันนั่นเองและสิ่งที่สำคัญมากอีกอย่างหนึ่งคือการแสดงความจริงใจในการพัฒนาความสัมพันธ์ร่วมกัน

สรุปได้ว่า Portfolio Model เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการจัดกลุ่มผู้ส่งมอบ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการวัตถุดิบและผู้ส่งมอบแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม รวมถึงการพัฒนาระดับความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการจัดซื้อขององค์กร ในเรื่องของต้นทุนการจัดซื้อที่ลดลง การจัดส่งที่ถูกต้องทั้งในแง่ของเวลาและปริมาณ และคุณภาพของวัตถุดิบตรงตามข้อกำหนดของผู้ซื้อแล้วแต่เกิดจากการบริหารจัดการวัตถุดิบและผู้ส่งมอบอย่างเหมาะสมตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ไม่ว่าจะ เป็นระยะเวลาในการสั่งซื้อ (ordering cycle time) ที่ลดลง ของวัตถุดิบกลุ่ม Non-critical การลดต้นทุนการจัดซื้อของวัตถุดิบกลุ่ม Leverage การส่งมอบวัตถุดิบที่ตรงตามข้อกำหนดของวัตถุดิบกลุ่ม Bottleneck และการวางแผนและถ่ายทอดเทคโนโลยีร่วมกันของวัตถุดิบกลุ่ม Strategic รวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบอย่างเหมาะสม ส่งผลทำให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็วขึ้น การลดลงของต้นทุนการจัดซื้อโดยรวม และความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น อันจะส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน

บรรณานุกรม

- [1] ธัญญา วสุศรี และ ดวงพรรณ กริชชาญชัย ศฤงคารินทร์, 2550, การจัดการโซ่อุปทาน กรณีศึกษาปฏิบัติการจากภาคธุรกิจ, Logistics Book , กรุงเทพฯ, หน้า 80-87.
- [2] รุธี พนมยงค์ และคณะ, 2550, การจัดหาและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในโซ่อุปทาน, Logistics Book, กรุงเทพฯ, หน้า 60-66, 93-108, 159-161.
- [3] Ellram, L.M. and Olsen, R.F., 1997, " A Portfolio Approach to Supplier Relationships", Industrial Marketing Management, Vol. 26, pp.101-113.
- [4] Gelderman, C.J., 2000, Toward a Purchasing Portfolio Model, Based on Mutual Buyer-Supplier Dependence, Open University Nederland.
- [5] Roos, M. and Rydman, L., 2005, Portfolio Model Supporting Development of Purchasing Strategies, Master Thesis of Department of Management and Economics Logistics Management, Linkoping Institute of Technology.
- [6] Van Weele, A.J., 2005, Purchasing & Supply Chain Management Analysis, Strategy Planning and Practice, 4th ed., Thomson Learning, London, pp.137-155.