

บทที่ 5 การพัฒนาผู้นำและส่งมอบ



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

Aj. Nipawan Poojom

LAS2206 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

CONTENT

1. แบบจำลองในการจัดหา
2. การวิเคราะห์ผู้จำหน่าย
3. ประเภทผู้ส่งมอบ
4. ความสำคัญของการพัฒนาผู้ส่งมอบ
5. การพัฒนาผู้ส่งมอบ 12 ขั้นตอน

แบบจำลองกลยุทธ์ในการจัดหา

ความสำคัญของผลิตภัณฑ์สินค้าที่จัดซื้อ

- มูลค่าโดยรวมของผลิตภัณฑ์สินค้าที่จัดซื้อจัดหา
- ผลกระทบที่มีต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์สินค้า / บริการขององค์กรธุรกิจ
- ผลกระทบที่มีต่อการเติบโตขององค์กรธุรกิจ
- ผลกระทบที่มีต่อปัจจัยเชิงคุณภาพ (เช่น ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม เป็นต้น)

ความซับซ้อนของตลาดผู้จัดจำหน่าย

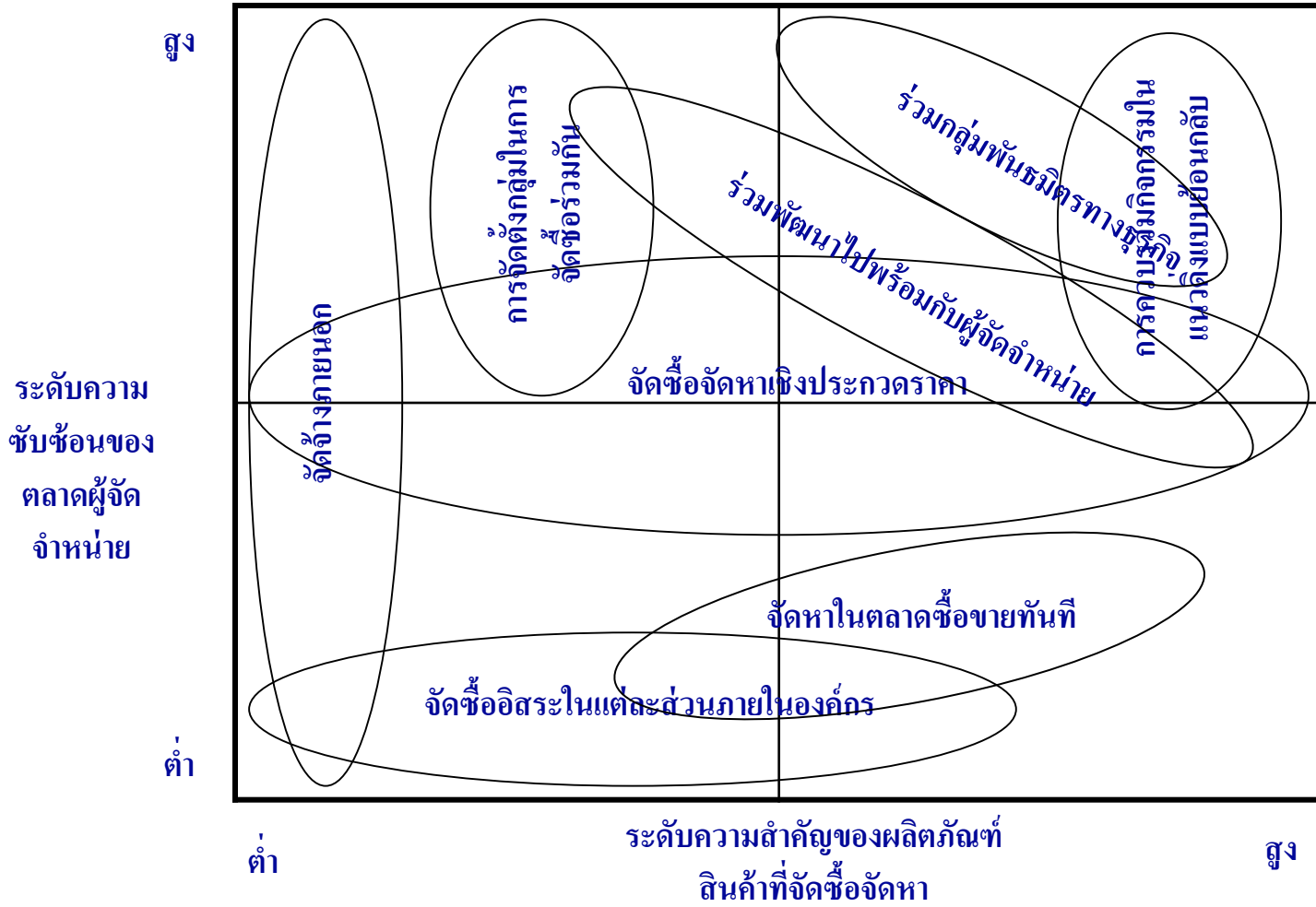
- ความยากง่ายในการจัดซื้อจัดหา
- จำนวนของผู้จัดจำหน่ายที่มีอยู่ในตลาด
- ระดับความเสี่ยงของระยะเวลาในการส่งมอบ
- โอกาสที่จะใช้สินค้าอื่นทดแทนได้
- โอกาสที่สินค้าจะหมดอายุ ความเสี่ยงในการถือครอง

แบบจำลองกลยุทธ์ในการจัดหา

<p>สูง</p> <p>ระดับ</p> <p>ความ</p> <p>ซับซ้อน</p> <p>ของตลาด</p> <p>ผู้จัด</p> <p>จำหน่าย</p> <p>ต่ำ</p>	<p><u>การบริหารจัดการในเชิงการจัดหา</u></p> <p>ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่มีระดับ</p> <p>ความสำคัญต่ำควรถูกบริหารจัดการด้วย</p> <p>วิธีการทำสัญญาซื้อ - ขายระยะยาวกับ</p> <p>ผู้จัดจำหน่าย</p>	<p><u>การบริหารจัดการในเชิงซัพพลาย</u></p> <p>ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่มีระดับ</p> <p>ความสำคัญสูงและค่อนข้างซับซ้อนควร</p> <p>ที่จะบริหารด้วยการเข้าร่วมเป็นหุ้นส่วน</p> <p>ทางธุรกิจกัน</p>	<p>ความสำคัญของผลิตภัณฑ์สินค้าที่จัดซื้อ</p> <ul style="list-style-type: none"> • มูลค่าโดยรวมของผลิตภัณฑ์สินค้าที่จัดซื้อจัดหา • ผลกระทบที่มีต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์สินค้า / บริการขององค์กรธุรกิจ • ผลกระทบที่มีต่อการเติบโตขององค์กรธุรกิจ • ผลกระทบที่มีต่อปัจจัยเชิงคุณภาพ (เช่น ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม เป็นต้น) <p>ความซับซ้อนของตลาดผู้จัดจำหน่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> • ความยากง่าย ในการจัดซื้อจัดหา • จำนวนของผู้จัดจำหน่ายที่มีอยู่ในตลาด • ระดับความเสี่ยงของระยะเวลาในการส่งมอบ • โอกาสที่จะใช้สินค้าอื่นทดแทนได้ • โอกาสที่สินค้าจะหมดอายุ ความเสี่ยงในการถือครอง
	<p><u>การบริหารจัดการในเชิงการจัดซื้อ</u></p> <p>ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่มีระดับ</p> <p>ความสำคัญต่ำควรได้รับการดูแลเอาใจ</p> <p>ใส่เพียงเล็กน้อย ด้วยกระบวนการสั่งซื้อ</p> <p>โดยระบบการจัดซื้อที่เป็นไปโดยอัตโนมัติ</p>	<p><u>การบริหารจัดการในเชิงวัตถุดิบ</u></p> <p>ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะ</p> <p>เป็นสินค้าโภคภัณฑ์(Commodity) ด้วย</p> <p>วิธีเพิ่มอำนาจการต่อรองเพื่อให้ได้ต้นทุน</p> <p>ที่ต่ำที่สุด</p>	
	<p>ต่ำ</p> <p>ระดับความสำคัญของผลิตภัณฑ์</p> <p>สินค้าที่จัดซื้อจัดหา</p> <p>สูง</p>		

แบบจำลองในการจัดหาเชิงกลยุทธ์

แบบจำลองกลยุทธ์ในการจัดหา



แนวทางเลือกของกระบวนการจัดหา

ต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหา

ต้นทุนโดยรวมเผยให้เห็นต้นทุนโดยรวมทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการต่างๆ ต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหาได้จากการประเมินต้นทุนทุกประเภทที่เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการนั้นๆ ตลอดอายุการใช้งาน ทั้งในทางตรงและทางอ้อม

การคำนวณหาต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหาจะช่วยให้องค์กรผู้จัดหามีข้อมูลที่ละเอียดมากพอที่จะพิจารณาตัดสินใจในการคัดเลือกกลุ่มผู้จัดจำหน่าย

ต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหา

ต้นทุนขาย	ต้นทุนจากการใช้งาน	ต้นทุนในการบริหารจัดการและดำเนินการ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ต้นทุนในการผลิตเบื้องต้น ▪ การให้ส่วนลดตามเงื่อนไข ▪ ต้นทุนส่วนเพิ่มอันเนื่องมาจากปริมาณการจัดหา ▪ การป้องกันความเสี่ยง (hedging) ▪ รูปแบบของอรรถประโยชน์และสิ่งจูงใจ ▪ นโยบายการไม่รับคืนสินค้า ▪ ผลประโยชน์ที่ได้รับร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ ▪ รูปแบบของผลิตภัณฑ์ ▪ ความแปรเปลี่ยนไปของตัวลูกค้าในตัวผลิตภัณฑ์ ▪ ต้นทุนในการติดตั้ง ▪ การปรับปรุงให้สอดคล้องกับสายการผลิต ▪ ต้นทุนในการจัดเก็บผลิตภัณฑ์ที่ไม่ใช้แล้ว ▪ การใช้งานในรูปแบบอื่นๆ ที่เพิ่มขึ้นมา ▪ การสามารถนำไปประกอบกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ ได้ ▪ การมีอายุการใช้งานที่ยาวนานขึ้น ▪ ค่าใช้จ่ายในการกำจัดซาก ▪ การขนส่ง ▪ การนำกลับมาใช้ใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การวางแผนในเรื่องของวัตถุดิบ ▪ การรับมอบผลิตภัณฑ์ ▪ การรายงานผลการใช้ ▪ การล้าสมัยของสินค้าคงคลัง ▪ การขายเป็นเงินเชื่อ ▪ การอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานเมื่อส่งมอบ ▪ กระบวนการสั่งซื้อ ▪ บัตรแจ้งรายการสั่งซื้อ ▪ การเก็บรวบรวมใบแจ้งหนี้เพื่อรอการชำระเงิน ▪ การไม่ให้ผลิตภัณฑ์สินค้าขาดมือ ▪ กระบวนการสั่งซื้อด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ / อินเทอร์เน็ต ▪ คุณภาพของผลิตภัณฑ์สินค้า

ต้นทุนโดยรวมในการจัดซื้อจัดหา

การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย

การค้นหาผู้จัดจำหน่ายที่เหมาะสมนั้นเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่าง
ต่อเนื่อง เนื่องจากว่า

1. มีผู้จัดจำหน่ายรายใหม่เข้ามาในตลาดอุตสาหกรรมอยู่เสมอ
2. ส่งผลให้ข้อมูลอันเกี่ยวเนื่องกับผู้จัดจำหน่ายในแต่ละรายนั้นมีความสำคัญ
3. และมีผลในการตัดสินใจเลือกประยุกต์ใช้รูปแบบของการจัดหา และการเจรจา
ต่อรองที่เหมาะสม

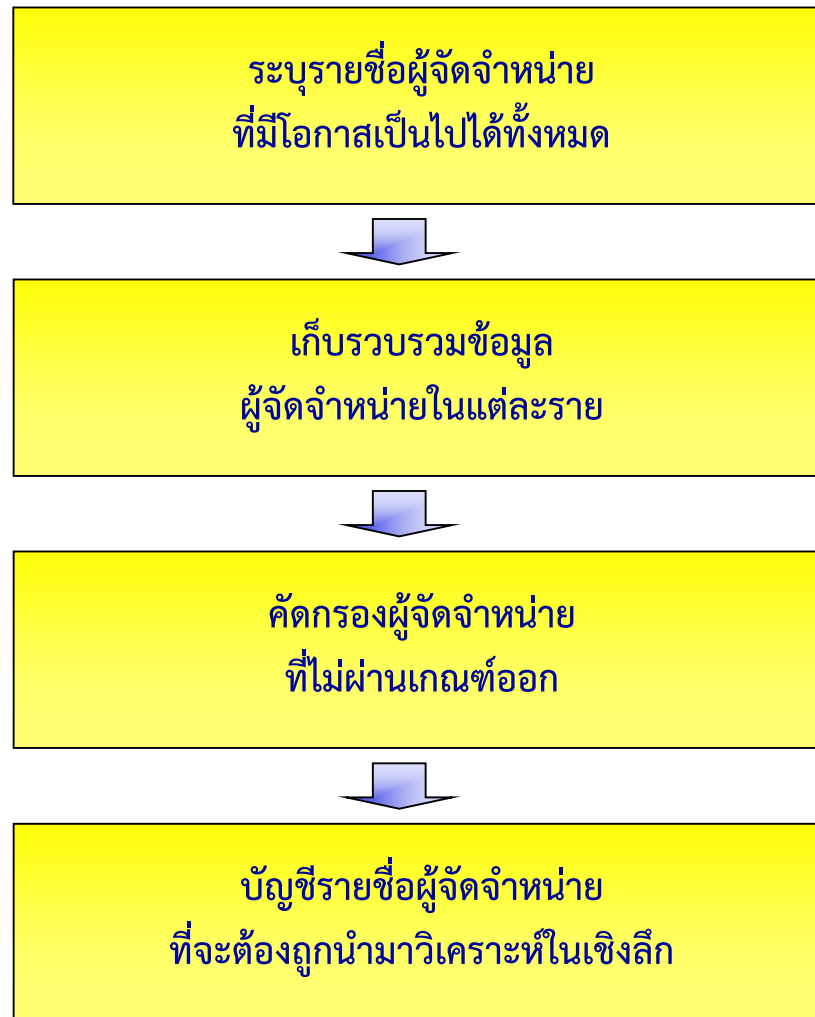
การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย

การคัดกรองผู้จัดจำหน่ายนั้น

1. ต้องแจ้งความจำเป็นในการขอข้อมูล (Request for Information : RFI) ไปยังผู้จัดจำหน่ายที่มีแนวโน้มทั้งหมด
2. ผู้จัดหาสร้างบัญชีรายชื่อผู้จัดจำหน่ายที่อยู่ในข่ายที่จะพิจารณา (Short list)

ข้อมูลที่ขอรวมถึง : ข้อมูลทั่วไปของบริษัทผู้จัดจำหน่าย สายการผลิต ระดับการให้บริการ ศักยภาพในการผลิต การควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์สินค้า เป็นต้น

การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย



แนวทางในการพัฒนาบัญชีรายชื่อผู้จัดจำหน่ายสำหรับการนำมาวิเคราะห์ในเชิงลึก

การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย

ไบบันทึกคะแนนของผู้จัดจำหน่าย

ชื่อผู้จัดจำหน่าย :			
เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ดัชนีน้ำหนัก	คะแนนหลังถ่วงน้ำหนัก
ศักยภาพในการผลิต	90	10%	9
ระยะเวลาในการผลิต	80	10%	8
คุณภาพของผลิตภัณฑ์	70	20%	14
การให้บริการ	100	10%	10
ต้นทุนโดยรวม	90	30%	27
ระยะเวลาในการส่งมอบ	90	20%	18

ไบบันทึกคะแนนสำหรับการทำบัญชีรายชื่อผู้จัดจำหน่าย

การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย

การวิเคราะห์เชิงลึกสามารถถูกวิเคราะห์ออกเป็น 3 ลักษณะด้วยกัน

1. ศักยภาพของผู้จัดจำหน่าย (Supplier Capability)
2. ต้นทุนโดยรวมของผู้จำหน่าย (Supplier Cost Analysis)
3. ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทผู้จัดจำหน่าย (Profitability)

1. ศักยภาพของผู้จัดจำหน่าย (Supplier Capability)

ความรู้ความเข้าใจในศักยภาพผู้จัดจำหน่ายจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์กันทั้งสองฝ่าย

- การวิเคราะห์ขนาดและส่วนแบ่งตลาดของผู้จัดจำหน่าย : จะทำให้เข้าใจถึงสถานภาพของผู้จัดจำหน่ายรายนั้นในตลาด (Market presence) ผู้จัดจำหน่ายที่เป็นผู้นำในตลาดมักจะมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำกว่าผู้จำหน่ายรายอื่นๆ
- ทิศทางในกลยุทธ์ของผู้จัดจำหน่ายนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรผู้จัดหาหรือไม่ ถ้าเป็นจะเพิ่มโอกาสสำหรับการนำไปสู่ผลลัพธ์แบบได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย

การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย

- องค์กรผู้จัดหาจะต้องทราบระดับความสำคัญของตนเองในเชิงธุรกิจที่มีต่อผู้จัดจำหน่าย เพื่อให้เข้าใจถึงสถานภาพและศักยภาพของตนเองภายในกลุ่มลูกค้าทั้งหมดของผู้จัดจำหน่าย
- การวิเคราะห์ลักษณะการใช้เทคโนโลยีของผู้จัดจำหน่ายในแต่ละรายจะทำให้ทราบถึงขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้จัดจำหน่ายรายนั้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ความสำคัญของเทคโนโลยีอาจแตกต่างกันไปตามประเภทของอุตสาหกรรม
ดังนั้นในการวิเคราะห์จะต้องรู้ขอบเขตของเทคโนโลยีทั้งหมดที่มีใช้อยู่ในอุตสาหกรรม
นั้น

การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย

- การที่จะทำให้ผู้จัดจำหน่ายที่ผ่านการคัดกรองนั้นมีคุณภาพอย่างแท้จริง ผู้จัดหาควรที่จะทำการวิเคราะห์ในคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของผู้จัดจำหน่ายในแต่ละราย

**การวิเคราะห์เป็นไปในลักษณะของการ
จัดอันดับหรือการรับรู้และสัมผัสได้**

2. ต้นทุนโดยรวมของผู้จำหน่าย (Supplier Cost Analysis)

ข้อมูลด้านต้นทุนสามารถที่จะช่วยให้องค์กรผู้จัดหาร่วมกับผู้จัดจำหน่าย ดำเนินการลดต้นทุนโดยรวมลงได้ และสามารถแบ่งเป็นผลประโยชน์ในส่วนที่ประหยัดลงได้

- การวิเคราะห์ถึงปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนต้นทุนโดยรวมของผู้จัดจำหน่าย ช่วยให้องค์กรผู้จัดหาเข้าใจในต้นทุนโดยรวมของผู้จัดจำหน่าย (จะเป็น ประโยชน์มากเมื่อมีผู้จัดจำหน่ายให้เลือกใช้มาก และมีความสำคัญในการ ประกวดราคาแข่งขันกัน)

การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย

	ปีปัจจุบัน	อดีตในปีที่ผ่านมา		
	2554	2553	2552	2551
<p>ยอดขายโดยรวมของผู้จัดจำหน่าย</p> <p>ยอดซื้อขององค์กรผู้จัดหาจากผู้จำหน่าย</p> <p>% ของยอดซื้อขององค์กรผู้จัดหา เทียบกับยอดขายรวมของผู้จัดจำหน่าย</p> <p>การเติบโตโดยเฉลี่ยของ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยอดขายโดยรวมของผู้จัดจำหน่ายในช่วงปี 2551 - 2553 - ยอดซื้อขององค์กรผู้จัดหาจากผู้จัดจำหน่ายรายนี้ในช่วงปี 2551 - 2553 <p>ยอดซื้อจากลูกค้าสำคัญรายอื่นๆ</p>				

ตารางวิเคราะห์ความสำคัญในเชิงธุรกิจขององค์กรผู้จัดหาที่มีต่อผู้จัดจำหน่าย

การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย

ปัจจัย	ลำดับความสำคัญ	ผลการดำเนินงานของผู้จัดจำหน่าย		
		ก	ข	ค
1. ระยะเวลาในการส่งมอบสำหรับรายการสั่งซื้อด่วน 2. การตรงต่อเวลาในการส่งมอบ 3. อัตราของเสียต่อ 1000 ชิ้นที่พบ ณ จุดตรวจ 4. อัตราของเสียที่พบในโรงงาน (ระหว่างการผลิต) 5. ความร่วมมือกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ 6. ความยืดหยุ่นต่อการปรับเปลี่ยนในปริมาณการสั่งซื้อ 7. ความถูกต้องเที่ยงตรงในการส่งมอบตามใบสั่งซื้อ 8. คุณภาพและการตอบสนองที่ทันต่อเวลา 9. อื่น				

ตารางวิเคราะห์ในระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของผู้จัดจำหน่าย

การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย

องค์ประกอบของต้นทุน	สิ่งที่น่าจะเป็นปัจจัยขับเคลื่อนต้นทุน
<p>1. วัตถุดิบ</p> <ul style="list-style-type: none"> • วัสดุสินค้าโภคภัณฑ์ • วัสดุพิเศษเฉพาะทาง • วัสดุที่มีขนาดใหญ่และกินเนื้อที่ • วัสดุที่เน้นแฟชั่น <p>2. แรงงานโดยตรง</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ปริมาณในการจัดซื้อแต่ละครั้ง • รูปลักษณ์ ปริมาณ และลักษณะการใช้งาน • ต้นทุนในการขนส่งและจัดเก็บ • ความล่าช้า • รูปแบบการจัดวางผังโรงงาน • ระดับของการใช้ระบบอัตโนมัติ • สภาพแรงงาน • ลิทธิประโยชน์ / บำนาญของพนักงาน • ประสิทธิภาพของเครื่องจักร / เวลาที่สูญเสียไปกับการหยุดซ่อม • การฝึกอบรม / ทักษะ • อัตราค่าจ้างท้องถิ่น

ปัจจัยในการขับเคลื่อนต้นทุนโดยรวมของผู้จัดจำหน่าย

การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย

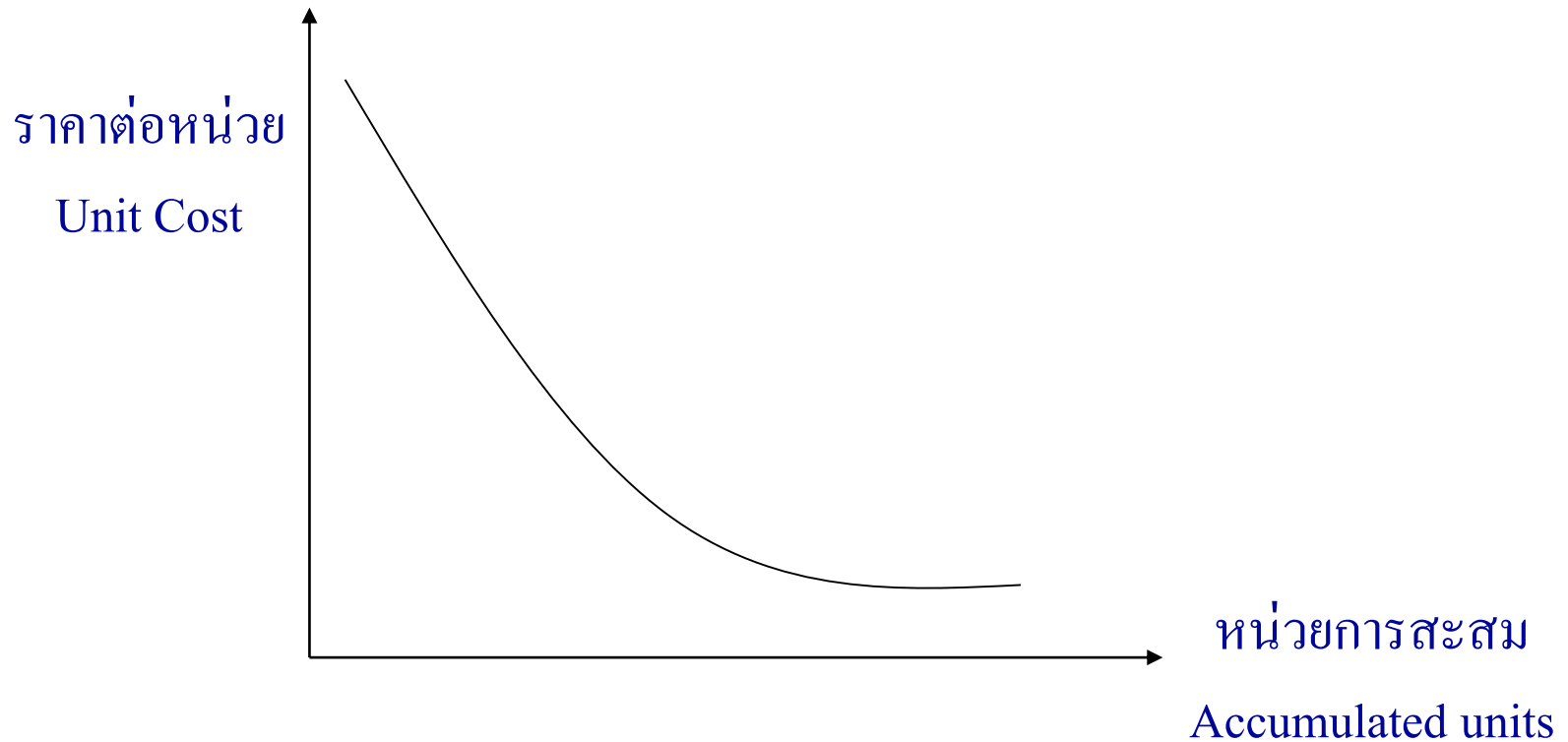
องค์ประกอบของต้นทุน	สิ่งที่น่าจะเป็นปัจจัยขับเคลื่อนต้นทุน
<p>3. มาตรฐานโลก</p> <p>4. ค่าเสื่อมราคา / ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องจักร</p>	<ul style="list-style-type: none"> • อัตราค่ามาตรฐานโลกท้องถิ่น • แหล่งพลังงานทางเลือก • อัตราการใช้กำลังการผลิตให้เกิดประโยชน์ / ประสิทธิภาพการผลิต • ผังแบบของโรงงาน • อายุของเครื่องจักร • ชีตความสามารถของเครื่องจักร • ระดับของการใช้ระบบอัตโนมัติ • เงินลงทุนเริ่มต้น • ปริมาณการผลิต / อัตราการใช้กำลังการผลิตให้เกิดประโยชน์

ปัจจัยในการขับเคลื่อนต้นทุนโดยรวมของผู้จัดจำหน่าย

การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย

- การวิเคราะห์เส้นโค้งแห่งประสบการณ์ (Experience Curve) : หลักการพื้นฐานคือ ต้นทุนในการผลิตผลิตภัณฑ์ควรที่ลดลง ในขณะที่ผู้จัดจำหน่ายนั้นมีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นสำหรับการผลิต
- การเปรียบเทียบต้นทุนในการผลิตสามารถนำมาใช้ในการประเมินราคาซื้อขายผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน
- องค์กรผู้จัดหาสามารถได้รับผลประโยชน์จากความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนต้นทุนในกระบวนการผลิตซึ่งนำไปสู่การลดลงของต้นทุนโดยรวมตามขนาดการผลิต (Production Scale) : ผู้จัดหาควรที่จะจัดซื้อจัดหาในปริมาณที่สอดคล้องกับขนาดการผลิตที่เหมาะสม

การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย



เส้นโค้งแห่งประสบการณ์ (Experience Curve)

3. ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทผู้จัดจำหน่าย (Profitability) :
การเข้าใจในสถานะการเงินของผู้จัดจำหน่ายจะทำให้ผู้จัดหาสามารถพิจารณาได้ว่า
การลดราคานั้นมีความเป็นไปได้หรือไม่

- การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินสามารถถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อที่จะได้
เข้าใจถึงจุดแข็งและจุดด้อยทางการเงินของผู้จำหน่าย เหมาะอย่างยิ่ง
สำหรับการตรวจสอบเบื้องต้นอันเกี่ยวกับ
 - ความสามารถในการทำกำไร
 - สภาพคล่องทางการเงิน
 - สัดส่วนของการใช้เงินกู้ยืมเมื่อเทียบกับส่วนของเจ้าของอัตราผลตอบแทนจากการใช้
สินทรัพย์ถาวร
 - อัตราผลตอบแทนในส่วนของผู้ถือหุ้น

การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย

- ต้องทราบถึงส่วนต่างกำไรที่ผู้จัดจำหน่ายได้รับแต่ละรายการซื้อขายนั้น เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงในการจ่ายค่าสินค้าในระดับราคาที่สูงเกินกว่าปกติในท้องตลาด

ผู้จัดหาจะต้องพิจารณาถึงผู้จัดจำหน่ายได้รับส่วนต่างกำไรจากธุรกิจของตนมากกว่าธุรกิจของกลุ่มคู่แข่งรายอื่นๆ หรือไม่

ปัจจัยในการขับเคลื่อนต้นทุนบางประการช่วยให้ผู้จัดจำหน่ายมีส่วนต่างกำไรที่เพิ่มขึ้นมาก รวมถึง การซื้อในปริมาณมากๆพอที่จะทำให้เกิดการประหยัดเนื่องมาจากขนาดของการผลิต

การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย

- การวิเคราะห์กระแสเงินสด (Cash flow analysis) ของผู้จัดจำหน่ายจะเป็นตัวกำหนดลักษณะทางการเงินของผู้จัดจำหน่าย โดยวิเคราะห์ได้เป็น 2 ลักษณะคือ
 1. **กระแสเงินสดที่ได้จากกิจกรรมการดำเนินงาน (Operating Cash Flow)** : เป็นตัววัดความสามารถของผู้จัดจำหน่ายในการสร้างกระแสเงินสดจากการดำเนินธุรกิจในแต่ละรอบบัญชี
 2. **กระแสเงินสดที่ได้จากกิจกรรมการจัดหาเงิน (Finance Cash Flow)** : บ่งบอกถึงแหล่งที่มาของเงินทุนสำหรับการดำเนินธุรกิจ รวมถึงธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับหนี้สินระยะยาว เช่น การออกจำหน่ายหุ้นกู้ เป็นต้น

การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย

การวิเคราะห์	ผู้จัดจำหน่าย ก	ผู้จัดจำหน่าย ข	ผู้จัดจำหน่าย ค
<p><u>ศักยภาพที่สำคัญ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ขนาดและส่วนแบ่งทางการตลาด - กลยุทธ์ - ความสำคัญในธุรกรรมขององค์กรผู้จัดหา - เทคโนโลยี - คุณภาพและการให้บริการ <p><u>ต้นทุนโดยรวม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - องค์ประกอบของต้นทุน - เส้นโค้งแห่งประสบการณ์ - ปัจจัยในการขับเคลื่อนต้นทุน - ขนาดของการผลิต - สถานภาพทางด้านต้นทุนในเชิงเปรียบเทียบ <p><u>ความสามารถในการทำกำไร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน - ความสามารถในการทำกำไรจากธุรกรรมขององค์กรผู้จัดหา - กระแสเงินสดโดยรวม 			

การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย

	ผู้จัดจำหน่าย ก	ผู้จัดจำหน่าย ข	ผู้จัดจำหน่าย ค
<p><u>กระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงาน</u></p> <p>+ กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักภาษี</p> <p>+ ค่าใช้จ่ายที่มีอยู่ในรูปของเงินสด</p> <p>- การเพิ่มขึ้นของเงินทุนหมุนเวียน</p> <p>- ภาษีจ่าย</p> <hr/> <p><u>เงินสดสุทธิจากกิจกรรมการดำเนินงาน</u></p> <hr/> <p><u>กระแสเงินสดจากกิจกรรมการจัดหาเงิน</u></p> <p>+ หนี้สินในระยะยาวที่เพิ่มขึ้น</p> <p>- หนี้สินในระยะยาวที่ได้รับการชำระ</p> <p>+ มูลค่าหุ้นทุนที่ออกจำหน่ายเพิ่มเติม</p> <p>- มูลค่าหุ้นทุนที่ซื้อคืน</p> <p>+ การจำหน่ายเงินลงทุนในสินทรัพย์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกิจการ</p> <p>- เงินลงทุนในสินทรัพย์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกิจการ</p> <p>+/- รายการพิเศษที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว</p> <hr/> <p><u>กระแสเงินสดสุทธิจากกิจกรรมการจัดหาเงิน</u></p> <hr/> <p><u>กระแสเงินสดสุทธิของบริษัท</u></p>			

ประเภทผู้ส่งมอบ

การแบ่งประเภทของผู้ส่งมอบตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งมอบกับธุรกิจ (โดยสมาคมการบริหารการจัดซื้อแห่งชาติ : Nation Association of Purchasing Management : NAPM)

- ผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Supplier)
- ผู้ส่งมอบในลำดับต้น (Preferred Supplier)
- ผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับ (Certied Supplier)
- ผู้ส่งมอบที่อยู่ในฐานะหุ้นส่วน (Partner Supplier)

ผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก

เป็นผู้ส่งมอบที่ผ่านกระบวนการการคัดเลือกของธุรกิจในเมืองต้น และได้รับการยอมรับให้อยู่ในรายชื่อของผู้ส่งมอบของสินค้า หรือวัตถุดิบนั้น ๆ ของธุรกิจ หรือเรียกว่า บัญชีรายชื่อผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก (Approve Vendor List /AVL) ซึ่งผู้ส่งมอบต้องมีคุณสมบัติเฉพาะดังนี้

- วัตถุดิบมีลักษณะตรงตามข้อกำหนด และคุณสมบัติที่กำหนดไว้ของบริษัท
- ราคาที่ผู้ส่งมอบนำเสนอเป็นราคาที่ยอมรับได้ในตลาด
- สามารถส่งมอบสินค้าได้ตรงตามเวลา และปริมาณที่ต้องการ

ผู้ส่งมอบในระดับต้น(Preferred Supplier)

เป็นผู้ส่งมอบที่ดำเนินธุรกิจกับบริษัทอยู่แล้ว โดยมีการจัดส่งสินค้าให้กับบริษัทอย่างสม่ำเสมอ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบริษัทได้ดี เช่น

- การส่งมอบวัตถุดิบที่ตรงเวลา และปริมาณที่ต้องการ
- คุณภาพของวัตถุดิบตรงตามที่ตกลง
- ราคาของวัตถุดิบมีความสมเหตุสมผล

คุณลักษณะผู้ส่งมอบในระดับต้น

คุณลักษณะพิเศษผู้ส่งมอบในระดับต้น

- เมื่อบริษัทมีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขการส่งมอบวัตถุดิบ ผู้ส่งมอบก็สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขดังกล่าวได้ดี
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำเสนอรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่จะทำให้ตลาด และ ถูกค้าพึงพอใจยิ่งขึ้น
- หากเกิดปัญหาเรื่องการส่งมอบวัตถุดิบ ผู้ส่งมอบจะมีการแจ้งเตือนบริษัทที่เป็นลูกค้าของตนล่วงหน้าถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น เพื่อจะได้มีการวางแผนปรับปรุงการผลิต รวมถึงแผนรองรับในด้านอื่น ๆ

คุณลักษณะผู้ส่งมอบในลำดับต้น

คุณลักษณะพิเศษผู้ส่งมอบในระดับต้น

- ต้องมีห้องทดลอง เพื่อทดสอบและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบก่อนที่จะทำการส่งมอบให้กับลูกค้าของตน อีกทั้งต้องสามารถออกเอกสารการรับรองคุณภาพสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับลูกค้าได้อีกด้วย
- เป็นผู้ส่งมอบที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในระยะยาวกับบริษัทที่เป็นลูกค้าของตน

ผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับ (Certied Supplier)

เป็นผู้ส่งมอบที่มีระบบคุณภาพที่สามารถทดแทนระบบการควบคุมคุณภาพของบริษัทได้ ทำให้สินค้าหรือวัตถุดิบที่ส่งมาไม่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบสินค้าหรือวัตถุดิบที่รับเข้ามา (Incoming Quality Control Inspection) เช่น

- กรณีส่งสินค้าไปยังศูนย์กระจายสินค้าธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง ธุรกิจรายนี้ไม่ต้องตรวจเช็ค แต่สามารถส่งสินค้าตรงเข้าสู่ร้านค้าปลีกรายย่อยได้ทันที
- กรณีการส่งวัตถุดิบไปยังโรงงาน ลูกค้าก็สามารถที่จะส่งวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตได้เลย โดยไม่จำเป็นต้องส่งตรวจเช็คคุณภาพ

ผู้ส่งมอบที่อยู่ในฐานะหุ้นส่วน (Partner Supplier)

เป็นผู้ส่งมอบที่มีปริมาณการซื้อขายวัตถุดิบหรือสินค้ากับบริษัทมากที่สุด และมีการดำเนินงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วนที่จะได้รับประโยชน์กันอย่างยุติธรรมด้วยเช่นเดียวกัน คุณลักษณะของผู้ส่งมอบที่อยู่ในฐานะหุ้นส่วน เช่น

- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้
- สามารถปรับเปลี่ยนเงื่อนไขการส่งมอบได้
- มีการดำเนินการวิจัยและพัฒนาสินค้าร่วมกับบริษัท
- มีการลงทุนร่วมกันที่จะพัฒนาสินค้าในอนาคตจากผลกำไรที่เกิดขึ้น

ความสำคัญของการพัฒนาผู้ส่งมอบ

- ประหยัดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบสินค้า
- ลดระยะเวลาการส่งมอบ (Lead Time Reduction)
- ก่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างธุรกิจกับผู้ส่งมอบยิ่งขึ้น
- ก่อให้เกิดการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
- ช่วยให้ผู้บริหารบรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่ายขึ้น

การปรับใช้แนวคิดการพัฒนาผู้ส่งมอบ 12 ขั้นตอน

- ขั้นตอนที่ 1 การนิยามความต้องการของธุรกิจ
- ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหน่วยงานสนับสนุน และทีมงานข้ามสายงาน
- ขั้นตอนที่ 3 การระบุถึงสินค้าที่ต้องมีการพัฒนา
- ขั้นตอนที่ 4 การระบุถึงผู้ส่งมอบหลักที่ควรมีการพัฒนา
- ขั้นตอนที่ 5 ข้อกำหนดในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ
- ขั้นตอนที่ 6 การสื่อสารกับคณะผู้บริหารระดับสูง

การปรับใช้แนวคิดการพัฒนาผู้ส่งมอบ 12 ขั้นตอน

- ขั้นตอนที่ 7 การประเมินเพื่อให้เกิดการปรับปรุง
- ขั้นตอนที่ 8 การตรวจเช็คประเภทของผู้ส่งมอบ
- ขั้นตอนที่ 9 การนิยามปัจจัยหลักและเป้าหมายของการลดต้นทุน
- ขั้นตอนที่ 10 การสร้างข้อตกลง และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
- ขั้นตอนที่ 11 การประเมินสถานะของโครงการ
- ขั้นตอนที่ 12 การวางแผนการพัฒนาผู้ส่งมอบและข้อกำหนด

(ที่มา : ประยุกต์จาก Purchasing and supply chain management, 3rd edition, Robert Monczka, Robert Trent, Robert Handfield, p.177-180, 285-288)

ขั้นตอนที่ 1 นิยามความต้องการของธุรกิจ

การกำหนดเป้าหมายของบริษัทนั้น มีวัตถุประสงค์หลัก 4 เรื่อง คือ

- **ต้นทุน (Cost)** การลดต้นทุนอันเนื่องมาจากการทำงานร่วมกัน
- **คุณภาพ (Quality)** ควรมีการพัฒนาที่ดีขึ้นทั้งคุณภาพของสินค้า และระบบคุณภาพของผู้ส่งมอบ เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสินค้าจากผู้ส่งมอบมีคุณภาพดีทุกล็อตของการส่งมอบ
- **การส่งมอบ (Delivery)** ต้องมีลักษณะเฉพาะคือส่งมอบสินค้าตามวันและเวลาที่ต้องการ ส่งมอบสินค้าได้ตรงตามจำนวนที่สั่งไป
- **เทคนิคและนวัตกรรม (Technical and Innovative)** เพื่อช่วยพัฒนาส่วนของสินค้าที่ติดตลาดแล้ว (Existing Products) และสินค้าใหม่ของบริษัท (New Product)

หน้าที่ของ “ทีมงานพัฒนาผู้ส่งมอบข้ามสายงาน (Cross-Functional Supplier Development Team)” ประกอบด้วย

1. การวางแผนการทำงานโดยละเอียด เพื่อให้เกิดความร่วมมือกับผู้ส่งมอบ
2. การจัดทำนโยบาย และกระบวนการพัฒนาผู้ส่งมอบ
3. การติดตามผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงแก้ไข
4. การติดต่อ และสื่อสารทั้งภายในบริษัท และผู้ส่งมอบเพื่อยกระดับความสัมพันธ์

ประโยชน์ของทีมงานพัฒนาผู้ส่งมอบข้ามสายงาน

- ทำให้เข้าใจปัญหา และวิธีการแก้ไขปัญหาได้ดีกว่าการทำงานเฉพาะหน้าที่ของตนเพียงอย่างเดียว
- การขอความร่วมมือแต่ละแผนกง่ายขึ้น
- ทำให้เกิดความคิดเห็นในเรื่องเดียวกันในหลายแง่มุม เพราะทีมงานประกอบด้วยบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละส่วน
- การทำงานเร็วขึ้น เพราะมีการทำงานร่วมกัน และแบ่งแยกหน้าที่กันได้อย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การระบุถึงสินค้าหลักที่ต้องมีการพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่บริษัทต้องเลือกสินค้า หรือวัตถุดิบที่จำเป็นสำหรับบริษัท
เท่านั้น ที่จะนำแนวคิดการพัฒนาผู้ส่งมอบมาปรับใช้ ซึ่งต้องเป็นสินค้าที่มีการ
สั่งซื้อมากกว่าร้อยละ 70 – 80 ของค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อทั้งหมด โดยการนำ
หลักการวิเคราะห์พาเรโต (Pareto Analysis) มาจำแนกประเภทของสินค้า

Pareto Analysis

ประเภท	ร้อยละจำนวน ที่สั่งซื้อทั้งหมด	ร้อยละของมูลค่า ที่สั่งซื้อทั้งหมด
ชนิด A	10 – 20	70 – 80
ชนิด B	30 – 50	10 – 20
ชนิด C	40 – 70	10 – 20

ขั้นตอนที่ 4 การระบุถึงผู้ส่งมอบหลักที่ควรมีการพัฒนา

เป็นขั้นตอนการคัดเลือกผู้ส่งมอบที่ดีที่สุด โดยการใช้การวัดประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละผู้ส่งมอบที่ดำเนินงานอยู่กับบริษัท ซึ่งมีการวัดค่า 4 มิติด้วยกันคือ

- ระยะเวลาการส่งมอบ
- คุณภาพของสินค้า และวัตถุดิบ
- ราคา การปรับตัวให้ต้นทุนลดลง
- การให้บริการ

ขั้นตอนที่ 5 การระบุข้อกำหนดในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ

เมื่อผ่านขั้นตอนที่ 4 บริษัทจะนำรายชื่อผู้ส่งมอบที่อยู่ในกลุ่มที่จะพัฒนามาวิเคราะห์ร่วม โดยเลือกว่าผู้ส่งมอบแต่ละรายจะพัฒนาความล้มพันธ์ระดับใด ซึ่งผู้ส่งมอบที่ได้รับคัดเลือกควรมีคุณสมบัติดังนี้

- เป็นผู้ส่งมอบลำดับต้นของบริษัท โดยมีประวัติผลงานรองรับ
- การประเมินมีผลคะแนนมากกว่า 85% ต่อเนื่อง 6 เดือน
- มีระบบคุณภาพที่ดีตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- มีคุณสมบัติอื่น ๆ ตามที่บริษัทกำหนด เช่น GMP (Good Manufacturing Practice)

ขั้นตอนการทำข้อกำหนดของการคัดเลือกผู้ส่งมอบ

- การเปรียบเทียบระบบตรวจสอบเพื่อการยอมรับ
- การสุ่มตรวจ
- การยืนยัน
- การแบ่งระดับของผู้ส่งมอบ
- การยอมรับ

ขั้นตอนที่ 6 การสื่อสารกับคณะผู้บริหารระดับสูง

- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alignment) เพื่อให้มีกลยุทธ์ในแนวเดียวกันทั้งในเรื่องธุรกิจ คุณภาพ และเทคโนโลยี
- การวัดผลในลักษณะที่เป็นรูปธรรม คือ วัดผลเป็นตัวเลขที่เชื่อถือได้ และระบบการติดตามผลการทำงานต่าง ๆ ของผู้ส่งมอบ
- การสื่อสารกันอย่างมีอาชีพ สร้างความสัมพันธ์ ทักษะคติที่เป็นบวก การสื่อสารที่สร้างสรรค์ หรือการพัฒนาให้เกิดความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างบริษัท

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินเพื่อให้เกิดการปรับปรุง

ในขั้นตอนนี้จะมีการพิจารณาในแง่ความสัมพันธ์ในระยะยาวด้วยว่า มีความเป็นไปได้ที่จะสานสัมพันธ์กันหรือไม่ ผู้ส่งมอบเต็มใจที่จะพัฒนาความสัมพันธ์กับบริษัท ไปถึงขั้นที่เป็นหุ้นส่วนกันหรือไม่ มีการเปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้พอสมควรหรือไม่ ผู้ส่งมอบสามารถเก็บความลับได้ดีหรือไม่ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินเพื่อให้เกิดการปรับปรุง

บริษัทควรพัฒนาหัวข้อในการตรวจและประเมินขึ้นมา โดยส่วนใหญ่เรียกว่า “การทบทวนคุณภาพของผู้ส่งมอบ (Vendor / supplier Quality Review)” โดยการให้คะแนนในแต่ละข้อจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. ยอมรับได้
2. ยอมรับไม่ได้ แต่ผู้ส่งมอบน่าจะมีความสามารถที่จะปรับปรุงได้ในอนาคต
3. ยอมรับไม่ได้

ขั้นตอนที่ 8 การตรวจเช็คประเภทของผู้ส่งมอบ

ในขั้นตอนนี้ที่ทีมงานข้ามสายงานจะต้องทำเอกสารเพื่อขออนุมัติขึ้นมาให้บริษัท ทั้ง 2 ฝ่ายลงนาม คือ เอกสารข้อตกลงการเป็นผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับของบริษัท และ Document of Re-Certification ซึ่งโดยปกติแล้วผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับจะอยู่ในสถานะนี้ได้ 2 ปี หลังจากนั้นต้องถูกคัดเลือกใหม่ แต่อาจมีประเด็นเพิ่มเติมขึ้นมา คือ

- การตรวจสอบโดยละเอียดมากขึ้น โดยเฉพาะเรื่องที่เคยประสบปัญหา
- การทบทวนเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน
- การตั้งเป้าหมายการปรับปรุงองค์กรร่วมกันเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 9 การนิยามปัจจัยหลักและเป้าหมายของการลดต้นทุน

- ประเด็นปัญหาในปัจจุบันและความต้องการ โดยต้องระบุข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน พร้อมทั้งตกลงกันในวิธีการวัดผลและความถี่ของการวัดผล
- การตกลงทำโครงการที่เพิ่มคุณค่าให้กับทั้ง 2 บริษัท
- การตกลงกันในเรื่องอื่น ๆ ที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ให้ยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 10 การสร้างข้อตกลงและใช้ทรัพยากรร่วมกัน

เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนที่ 9 ทีมงานข้ามสายงานทั้งสองฝ่ายจะต้องมาประชุมและหาข้อตกลงร่วมกันในแผนปฏิบัติการอย่างละเอียด โดยจะต้องระบุสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ

- กิจกรรมในแต่ละโครงการ
- ผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ
- ระยะเวลาดำเนินการ
- ระบุในแผนการปฏิบัติงานว่ากิจกรรมใดสามารถทำร่วมกันได้ในเวลาเดียวกัน
- ระบุดัชนีวัดผลของแต่ละกิจกรรม
- ระบุดัชนีวัดผลของแต่ละโครงการ
- ระบุวันที่ที่จะติดตามผล
- ระบุชื่อเจ้าของโครงการ

ขั้นตอนที่ 11 การประเมินสถานะของโครงการ

เป็นขั้นตอนในการติดตามผลการดำเนินโครงการ และมีการประชุมเป็นระยะ ๆ และหากว่ากิจกรรมใดเกิดปัญหาล่าช้า ต้องร่วมมือกันแก้ไข ระบุสาเหตุ โดยต้องลงบันทึกแผนการปฏิบัติงานที่แก้ไขทุกฉบับ พร้อมทั้งระบุว่าเป็นฉบับที่เท่าไรของการแก้ไขนั้น เพื่อง่ายแก่การตรวจสอบ

ขั้นตอนที่ 12 การวางแผนการพัฒนาผู้ส่งมอบและข้อกำหนด

เป็นขั้นตอนในการวางแผนการพัฒนา ซึ่งบริหารโดยใช้แนวทางการพัฒนาผู้ส่งมอบระหว่างบริษัทผู้ซื้อและบริษัทผู้ขายนั้น ควรมีการจัดประชุมใหญ่ระหว่างบริษัทคือ

- การประเมินอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการประชุมสั้น ๆ ให้กับผู้บริหารทั้ง 2 บริษัททราบผลสรุปการดำเนินโครงการ
- Annual Review หรือการประเมินประจำปี พร้อมเสนอแนะโครงการที่เป็นประโยชน์ของทั้ง 2 บริษัทที่ควรจะทำในปีถัดไปและในระยะยาว

Thank You !



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์