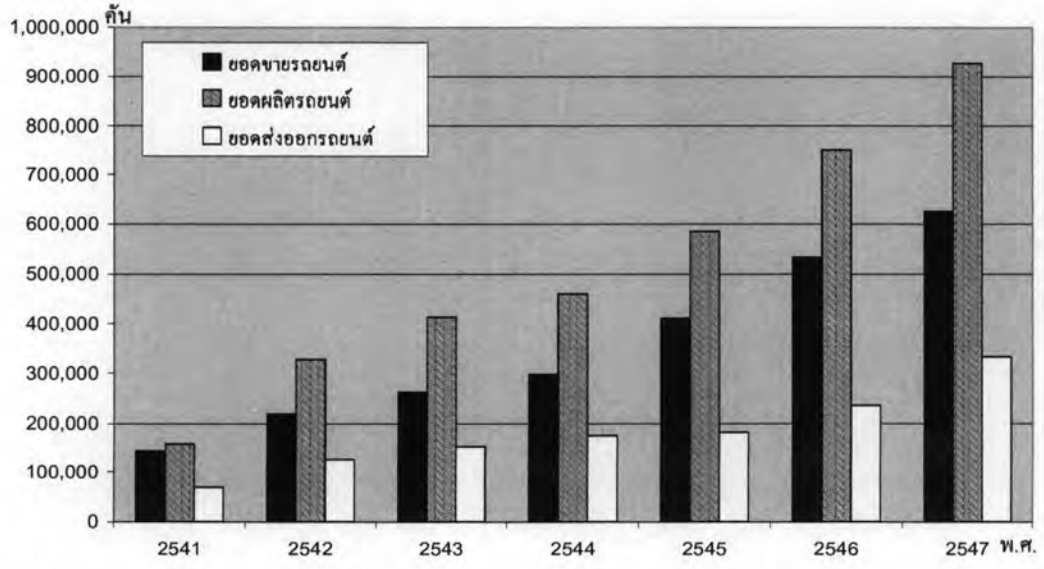
หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจเป็นแรงผลักดันที่ทำให้ภาคธุรกิจให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร การบริหารห่วงโซ่อุปทานจึงเริ่มทวีบทบาทสำคัญต่อภาคธุรกิจ ด้วยแนวความคิดของการจัดระบบในการทำงานให้ประสานกันอย่างคล่องตัว และการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันระหว่างองค์กรต่างๆภายในห่วงโซ่อุปทานของกระบวนการทั้งหมดที่มีผลต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า เริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ (Procurement) การผลิต (Manufacturing) การจัดเก็บ (Storage) การจัดจำหน่าย (Distribution) และการขนส่ง (Transportation)

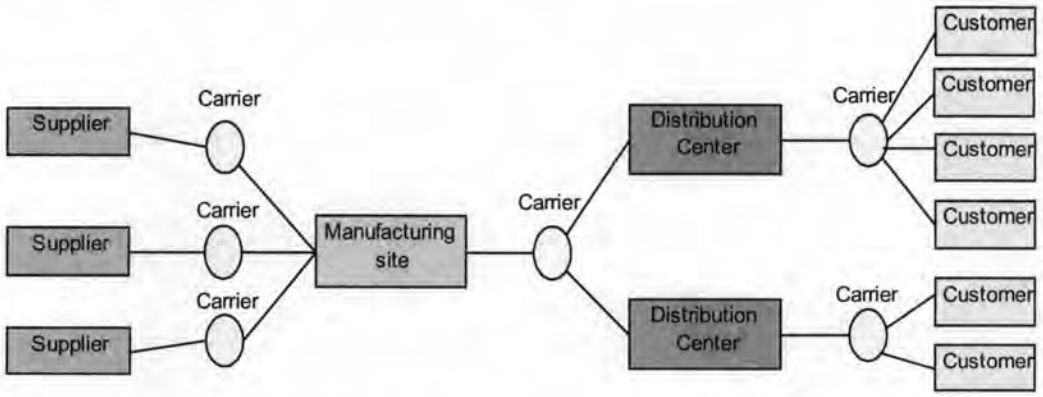
อุตสาหกรรมภาคต่างๆต่างเล็งเห็นความสำคัญของการบริหารห่วงโซ่อุปทานรวมถึงอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ตระหนักถึงความจำเป็นในการนำแนวคิดการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานมาปฏิบัติจนก่อให้เกิดแนวความคิดในการบริหารจัดการต่างๆมากมาย ประกอบกับนโยบายการเปิดเสรีทางการค้าและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจภายหลังจากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวในปี 2540 ทำให้ยอดการผลิตและยอดจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศของอุตสาหกรรมยานยนต์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในรูปที่ 1.1



รูปที่ 1.1ยอดการขาย การผลิตและการส่งออกรถยนต์ของประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 – 2547
ที่มา สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

อย่างไรก็ตามด้วยลักษณะของอุตสาหกรรมยานยนต์ซึ่งอาศัยเทคโนโลยีการผลิตค่อนข้างสูง จำนวนของส่วนประกอบที่ใช้ในการผลิตที่หลากหลาย อันได้แก่ กลุ่มชิ้นส่วนเครื่องยนต์, กลุ่มชิ้นส่วนอุปกรณ์ไฟฟ้า เช่น สายไฟ, แบตเตอรี่, วิทยุติดรถยนต์, กลุ่มชิ้นส่วนระบบถ่ายทอดกำลังและขับเคลื่อน, กลุ่มชิ้นส่วนระบบกันสะเทือนและเบรก, กลุ่มชิ้นส่วนตัวถัง, กลุ่มชิ้นส่วนตกแต่งภายใน, กลุ่มแม่พิมพ์ และกลุ่มอื่นๆ เช่น ชิ้นส่วนพลาสติก, ชิ้นส่วนยาง, แผ่นเหล็ก ฯลฯ ประกอบกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้ความท้าทายในการบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าของอุตสาหกรรมยานยนต์นั้นยังคงดำเนินต่อไป

ด้วยความหลากหลายของกลุ่มชิ้นส่วนในการผลิตและการแข่งขันของกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนทั้งในและต่างประเทศ ทำให้การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Suppliers) และผู้ผลิตรถยนต์มีความสำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ผลิตรถยนต์เกิดขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ที่ดีจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การวางแผนการผลิต การจัดส่งวัตถุดิบและการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูลและความรู้ต่างๆระหว่างกัน ทำให้สามารถพัฒนาศักยภาพในการผลิตและขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับทั้งสองฝ่าย พื้นฐานความร่วมมือในส่วนของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มายังโรงงานหรือผู้ผลิตรถยนต์ การกำหนดกลยุทธ์ในการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ดีจึงมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ ตรงตามกำหนดเวลา และตรงตามความต้องการ เพราะถือเป็นองค์ประกอบเริ่มต้นที่สำคัญต่อการไหลของวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตจนกระทั่งส่งสินค้าไปยังลูกค้าหรือผู้บริโภคปลายทางในที่สุด ดังแสดงในรูปที่ 1.2



รูปที่ 1.2 การไหลของการจัดการโลจิสติกส์ภายในห่วงโซ่อุปทาน

กิจกรรมการจัดซื้อเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการนำวัตถุดิบและส่วนประกอบต่างๆจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เข้ามายังสายการผลิต ทำให้กลยุทธ์ในการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และกลยุทธ์การประเมินผลการทำงานของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ได้รับความสนใจในการศึกษาและวิจัยเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ผลิตรถยนต์ โดยผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยประกอบไปด้วยผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเภท OEM (Original Equipment Manufacturers) หรือที่เรียกว่า First-Tier Suppliers ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนป้อนโรงงานผลิตยานยนต์โดยตรง และกลุ่มที่เป็นระดับ Second-Tier Suppliers ลงไป ซึ่งจะรับช่วงการผลิตเพื่อป้อนชิ้นส่วนบางประเภทให้กลุ่มแรก (First-Tier Suppliers) อีกทอดหนึ่ง ปัจจุบันมีผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ OEM ที่เป็นระดับ First-Tier จำนวนประมาณ 386 ราย ทั้งนี้ผู้ผลิตรายใหญ่ๆในกลุ่มนี้จะเป็นการลงทุนจากต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากญี่ปุ่น และมีผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ OEM ระดับ Second และ Third Tier จำนวนกว่า 800 ราย (บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทยจำกัด, 2545) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมหรือ SME ของคนไทย นอกจากนี้ ก็ยังมีผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเภทที่เรียกว่า Replacement Equipment Manufacturers หรือ REM ซึ่งผลิตชิ้นส่วนอะไหล่เพื่อการทดแทนชิ้นส่วนที่เสียหรือสึกหรอ เพื่อป้อนร้านจำหน่ายอะไหล่ศูนย์บริการและอู่ซ่อมรถยนต์ โดยผู้ผลิตในกลุ่มนี้หลายรายก็เป็นผู้ผลิตสำหรับตลาด OEM ระดับ Second หรือ Third Tier ด้วย

ตารางที่ 1.1 สัดส่วน (เปอร์เซ็นต์) ของผู้ผลิตและจัดหาวัตถุดิบ/สินค้า (Suppliers) ที่จัดส่งชิ้นส่วนโดยตรง (1st Tier) ให้กับผู้ผลิตรถยนต์

กลุ่ม	ไทย 100%	ผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นไทย	ผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นต่างชาติ
ชิ้นส่วนเครื่องยนต์	31.7	12.7	55.6
ชิ้นส่วนอุปกรณ์ไฟฟ้า	28.8	19.2	51.9
ชิ้นส่วนระบบถ่ายทอดกำลังและขับเคลื่อน	32.7	11.5	55.8
ชิ้นส่วนระบบกันสะเทือนและเบรค	37.1	2.9	60.0
ชิ้นส่วนตัวถัง	47.9	14.3	37.8
ชิ้นส่วนตกแต่งภายใน	46.2	5.1	48.7
แม่พิมพ์	36.4	4.5	59.1
อื่นๆ	63.0	7.0	30.0
รวม	**49.9**	**9.6**	**40.5**

ที่มา สถาบันยานยนต์แห่งประเทศไทย

ปัจจุบันการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ครอบคลุมรายการชิ้นส่วนต่างๆ ตั้งแต่ตัวเครื่องยนต์ ระบบช่วงล่าง ระบบเบรกและคลัทช์ ระบบพวงมาลัย ระบบขับเคลื่อนและถ่ายทอดกำลัง ตัวถังรถยนต์ ไปจนถึงอุปกรณ์ระบบไฟฟ้า อุปกรณ์เสริมและตกแต่ง ยางรถยนต์ อุปกรณ์พลาสติกและกระจกรถยนต์ ฯลฯ ซึ่งจากตารางที่ 1.1 จะเห็นว่าจำนวนบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ถือหุ้นโดยคนไทยทั้งสิ้นยังคงมีจำนวนมากที่สุด ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกับบริษัทที่ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติ แต่เมื่อพิจารณาในกลุ่มชิ้นส่วนหลักแล้ว (ไม่นับรวมกลุ่มชิ้นส่วนอื่นๆ) จะพบว่ากลุ่มบริษัทที่ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นชาวต่างชาติยังคงมีจำนวนมากที่สุดในแต่ละกลุ่มยกเว้นกลุ่มชิ้นส่วนตัวถังซึ่งเป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีเทคโนโลยีในการผลิตไม่ซับซ้อนมากนัก

จากสภาวการณ์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศไทยยังคงประสบปัญหาของการจัดส่งชิ้นส่วนไม่ทันตามกำหนดเวลา ไม่ครบตามจำนวนการสั่งซื้อ และไม่ได้ตามมาตรฐานคุณภาพ ส่งผลต่อความสูญเสียในการป้อนวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตไม่ทันตามกำหนดเวลา การผลิตซ้ำเพื่อแก้ไขชิ้นงานที่ไม่ได้มาตรฐานไม่ได้คุณภาพ และส่งผลกระทบต่อเนื่องไปทั่วทั้งห่วงโซ่อุปทานจนกระทั่งถึงลูกค้าปลายทางในที่สุด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นการศึกษาเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเภทต่างๆ รวมทั้งแนวทางในการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อจะเข้ามาดำเนินธุรกิจร่วมกัน ตลอดจนการประเมินผลงานของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ดังนั้นงานวิจัยฉบับนี้จึงเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กับผู้ประกอบการผลิตรถยนต์ เพื่อการพัฒนาความสัมพันธ์ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers Development) ในลักษณะของการช่วยเหลือเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยพิจารณาถึงความต้องการและข้อจำกัดของแต่ละฝ่ายเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน

การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ผลิตและจัดหาวัตถุดิบ (Suppliers Relations Management) มีแนวทางการบริหารหลายแนวทางด้วยกัน ดังเช่น

- การคัดเลือกผู้ผลิตและจัดหาวัตถุดิบ (Suppliers Selection)
- การให้ผู้ผลิตและจัดหาวัตถุดิบ มีส่วนร่วมในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Suppliers Involvement in Product Development)
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ผลิตและจัดหาวัตถุดิบ (Suppliers Evaluation)
- การแบ่งกลุ่มการบริหารความสัมพันธ์ผู้ผลิตและจัดหาวัตถุดิบ (Suppliers Segmentation)
- การพัฒนาความสัมพันธ์ผู้ผลิตและจัดหาวัตถุดิบ (Suppliers Development)

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ตามผู้ประกอบผลิตยานยนต์ก็มีข้อจำกัดในส่วนของทรัพยากรต่างๆในอันที่จะเข้าไปช่วยเหลือหรือสนับสนุนผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ดังนั้นแนวทางในการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงจึงน่าที่จะเข้ามาช่วยกำหนดความสำคัญและความจำเป็นในการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อพัฒนาและปรับปรุง และเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดแนวทางการพัฒนาและปรับปรุง รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบผลิตยานยนต์และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในการทำงานร่วมกันต่อไป

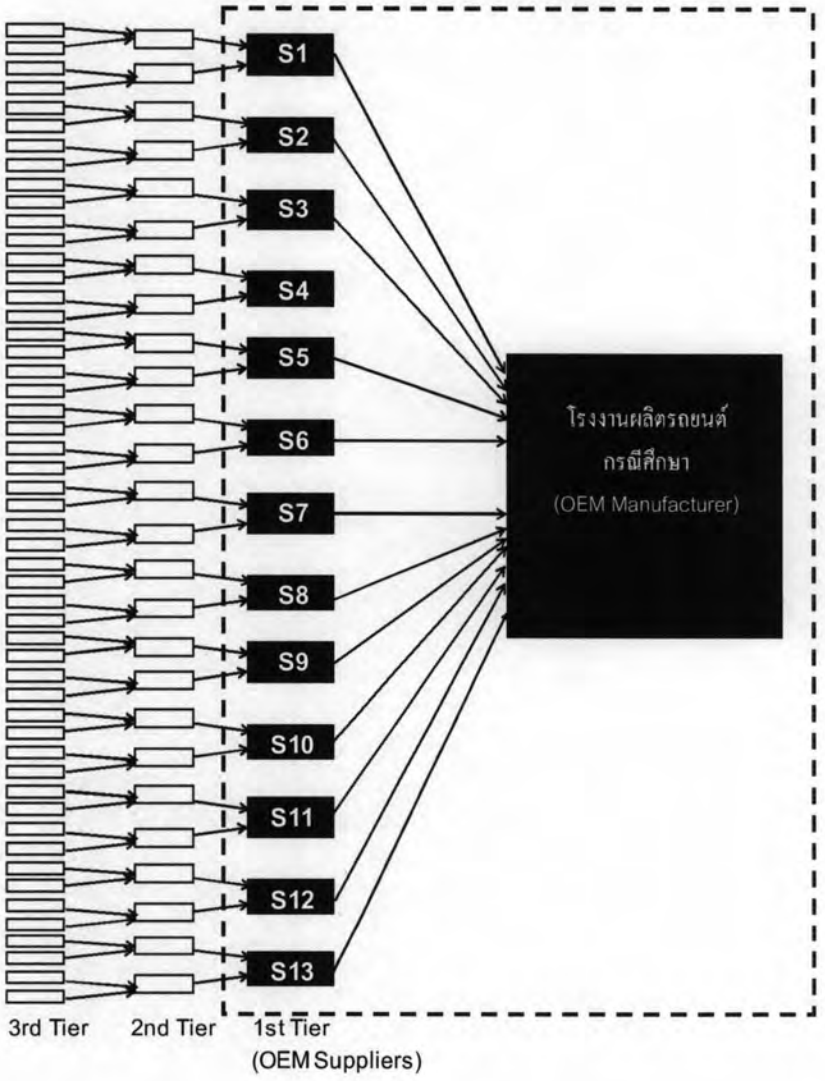
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อจัดลำดับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ยังไม่สามารถจัดส่งชิ้นส่วนยานยนต์ให้ได้คุณภาพสินค้าและประสิทธิภาพการจัดส่งตามมาตรฐานของผู้ผลิตรถยนต์ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
2. เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาคุณภาพสินค้าและการจัดส่งที่ไม่ได้มาตรฐาน และเสนอแนะแนวทางการแก้ไขเบื้องต้นให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้รับการคัดเลือกให้พัฒนาในลำดับสูงสุด

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตการวิจัยเพื่อคัดเลือกและกำหนดลำดับความสำคัญของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Suppliers) ที่ยังไม่สามารถจัดส่งชิ้นส่วนยานยนต์ให้ได้คุณภาพสินค้าและประสิทธิภาพการจัดส่งตามมาตรฐานของผู้ผลิตรถยนต์มาปรับปรุงและพัฒนานั้น จะพิจารณาเฉพาะในส่วนของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ป้อนวัตถุดิบให้กับผู้ผลิตรถยนต์โดยตรงหรือที่เรียกว่า Direct Suppliers หรือ OEM Suppliers (1st Tier) กับผู้ผลิตรถยนต์ (Original Equipment Manufacturers: OEM) ดังรูปที่ 3 โดยการใช้โรงงานผลิตรถยนต์ตัวอย่าง และใช้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ทำธุรกิจร่วมกับโรงงานผลิตรถยนต์ตัวอย่างในปัจจุบันเป็นกรณีศึกษา โดยการคัดเลือกจะพิจารณากลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 13 รายที่มีปัญหาด้านคุณภาพและการจัดส่งไม่ได้ตามมาตรฐาน คือมีคะแนนการประเมินผลการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่โรงงานผลิตรถยนต์กำหนดเป็นกลุ่มในการศึกษา
2. การวิเคราะห์ปัญหาคุณภาพและการจัดส่งที่ไม่ได้มาตรฐานของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์นั้น โดยจะศึกษาเฉพาะผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้รับการคัดเลือกให้ปรับปรุงและพัฒนาในลำดับที่ 1 เป็นกรณีศึกษา เนื่องจากเป็นรายที่ผู้ผลิตรถยนต์เห็นความสำคัญและเห็นศักยภาพในการที่จะ

เข้าไปช่วยเหลือมากที่สุด และเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาเบื้องต้น อันจะนำไปสู่แนวทางให้ผู้ผลิตรถยนต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต่อไป



รูปที่ 1.3 : ขอบเขตการศึกษา

1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Suppliers) หมายถึง ผู้จัดหาสินค้าอันเป็นวัตถุดิบในการผลิตของลูกค้า โดยเป็นผู้จัดหาที่ส่งสินค้าให้กับลูกค้า (ผู้ผลิตรถยนต์) โดยตรง

ผู้ผลิตรถยนต์ หมายถึง คือ ผู้ผลิตรถยนต์ซึ่งรับวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนในการผลิตมาจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มาเพื่อใช้ผลิตรถยนต์

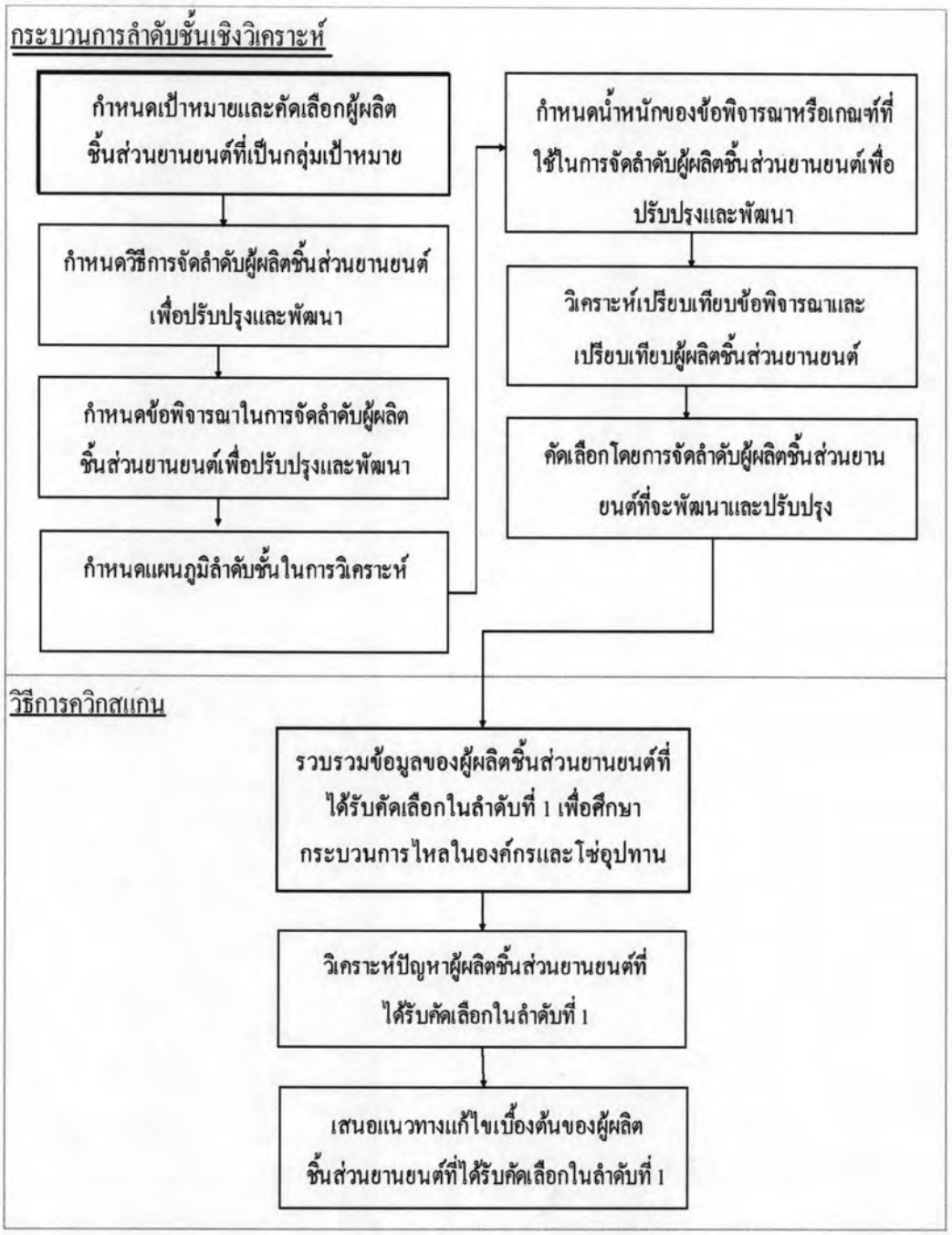
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ผู้ผลิตรถยนต์มีรูปแบบที่เหมาะสมในการคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในการปรับปรุงและพัฒนา ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงได้

2. ทำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหาคุณภาพและการจัดส่งของตน อันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาร่วมกับผู้ผลิตรถยนต์ต่อไป

1.6 วิธีดำเนินการวิจัย

1. กำหนดเป้าหมายในการตัดสินใจและคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย
2. กำหนดวิธีการจัดลำดับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
3. กำหนดข้อพิจารณาการจัดลำดับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
4. กำหนดแผนภูมิระดับชั้นในการวิเคราะห์
5. กำหนดน้ำหนักของข้อพิจารณาหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดลำดับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
6. วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อพิจารณาและเปรียบเทียบผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
7. รวบรวมคะแนนและคัดเลือกผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่จะพัฒนาและปรับปรุง
8. รวบรวมข้อมูลของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้รับคัดเลือกในลำดับที่ 1 เพื่อศึกษากระบวนการไหลในองค์กรและโซ่อุปทาน
9. วิเคราะห์ปัญหาผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้รับคัดเลือกในลำดับที่ 1
10. เสนอแนวทางแก้ไขเบื้องต้นของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้รับคัดเลือกลำดับที่ 1



รูปที่ 1.4 : วิธีดำเนินการวิจัย