

การออกแบบใหม่กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบหลักตามหลักการของ TQM

บริษัท โชติวัฒน์อุตสาหกรรมการผลิต จำกัด

ชื่อผู้เขียน นายสมพงษ์ แผ่เต็ม
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ
ที่อยู่ 84/22 หมู่ 7 ถนนสายเอเชีย 43 ตำบลคอหงส์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90110
โทรศัพท์ 074 -200999 โทรสาร 074 200900-1 เว็บไซต์ www.chotiwat.com
อีเมล sompong.ph@chotiwat.com

สรุปจุดที่เป็น “วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม”

- 1) การร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ส่งมอบในการวางแผนจัดหาปลา
- 2) การนำข้อมูลแผนการจัดหาจากผู้ส่งมอบมาใช้ประโยชน์ในการขายสินค้า และวางแผนการผลิต
- 3) สามารถคาดการณ์ปริมาณและสัดส่วนของปลาแต่ละชนิดที่จะได้รับมอบในแต่ละวัน

ประสิทธิผล

- 1) สามารถคาดการณ์ปริมาณปลาสดที่ส่งมอบได้แม่นยำล่วงหน้า อย่างน้อย 15 วัน
- 2) เพิ่มความแม่นยำจากการส่งมอบปลาสด จาก 45% เป็น 73%

1. บทสรุปผู้บริหาร

ในการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการอย่างมีคุณภาพตามแนวคิดของ TQM แผนกจัดซื้อวัตถุดิบในประเทศของบริษัท ไซติวัฒน์อุตสาหกรรมการผลิต จำกัด (CMC) ทำให้บุคลากรได้ความเข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่มีต่อลูกค้า กระบวนการถัดไป อันเกิดจากความคาดหวังของแผนจัดหาและส่งมอบวัตถุดิบ (พลาสติก) ซึ่งเป็นเสี่ยงสะท้อนผ่านเวที การตรวจวินิจฉัย และทำให้ทีมงานเปิดใจเรียนรู้ความคาดหวังลูกค้าภายในองค์กร ได้แก่ ฝ่ายขายที่ต้องการแผนจัดหา วัตถุดิบจำแนกตามชนิดปลาล่วงหน้าอย่างน้อย 3 เดือน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการรับคำสั่งซื้อและยืนยันแผนส่งมอบ ผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า ฝ่ายวางแผนการผลิตต้องการแผนส่งมอบวัตถุดิบที่แม่นยำเป็นรายวันล่วงหน้าอย่างน้อย 1 สัปดาห์ เพื่อใช้จัดตารางการผลิตสินค้าและฝ่ายผลิตต้องการแผนการส่งมอบวัตถุดิบรายวันเพื่อจัดเตรียมพนักงานและอุปกรณ์ในการขนถ่ายปลา ดังนั้น ทีมจัดซื้อจึงพยายามปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานเพื่อ “เพิ่มความแม่นยำของแผนจัดหาและส่งมอบ วัตถุดิบ (พลาสติก)” โดยใช้วิธี QC Story ในการวิเคราะห์แยกแยะลักษณะปัญหาและสาเหตุรากเหง้าของปัญหาอย่าง จริงจัง และมีการรวบรวมข้อมูลการจับปลาที่ชัดเจนและทันสมัยจากผู้ส่งมอบ ซึ่งนอกจากการติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์กับ ผู้ส่งมอบแล้ว ทีมงานได้เดินสายเยี่ยมเยียนผู้ส่งมอบทั้งฝั่งอ่าวไทยและฝั่งทะเลอันดามันเพื่อรับทราบสถานการณ์และ แผนการออกจับปลา และได้นำข้อมูลสถิติมาช่วยวิเคราะห์ปัจจัยผันแปรที่ส่งผลต่อปริมาณปลาที่คาดว่าจะจับได้ และ คำนวณ วันที่เรือเข้าฝั่งในแต่ละรอบการจับปลา

ทั้งนี้ทีมจัดซื้อได้มีมาตรการปรับปรุงวิธีการจัดทำฐานข้อมูลการจับปลาที่ละเอียดขึ้นประกอบด้วย จำนวนเรือของ ผู้ส่งมอบ ขนาดเรือแต่ละลำ ความสามารถในการจับปลาได้ในแต่ละช่วงเวลา สัดส่วนชนิดปลาแต่ละน่านน้ำ และสัดส่วนที่ สามารถส่งมอบให้ CMC ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการคาดการณ์ปริมาณและชนิดปลาที่จะส่งมอบในแต่ละวันล่วงหน้าได้ ส่วนการคาดการณ์วันส่งมอบ ทีมจัดซื้อได้มีการสอบถามผู้ส่งมอบ และบันทึกวันที่เรือออกหาปลาทุกเที่ยวและเริ่มให้ผู้ส่ง มอบระบุระยะเวลาการจับปลาแต่ละเที่ยวแนบมากับเอกสารการส่งมอบทุกครั้ง เพื่อเป็นข้อมูลยืนยันผลการศึกษาวงจร และรอบระยะเวลาในการจับปลาแต่ละเที่ยวของชาวประมง ซึ่งเป็นข้อมูลประกอบในการคำนวณและคาดการณ์วันเรือเข้า และวันเรือออกจับปลาในแต่ละเที่ยวล่วงหน้า 3 เดือน

จากการเก็บข้อมูลและปรับปรุงวิธีการคาดการณ์ปริมาณส่งมอบวัตถุดิบต่อเนื่องในช่วงปี 2553 ที่ทีมงานเริ่มจะเห็นเป็นผลในปี 2554 ที่ทำให้สามารถคาดการณ์ปริมาณพลาสติกที่ส่งมอบได้แม่นยำล่วงหน้าอย่างน้อย 15 วัน ซึ่งจากข้อมูลการรับปลาเปรียบเทียบกับแผนที่คาดการณ์ไว้ในเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ %ความแม่นยำเพิ่มเป็น 73% และ 71% ตามลำดับ และที่สำคัญความคาดเคลื่อนยอดส่งมอบวัตถุดิบในแต่ละสัปดาห์ลดลง จากเดิม $\pm 10-100\%$ เป็น $\pm 4-30\%$ ส่งผลให้ฝ่ายวางแผนการผลิตจัดตารางการผลิตสินค้าสอดคล้องกับการเข้ามาของวัตถุดิบได้ดีขึ้น สามารถจัดการวัตถุดิบที่กำลังส่งมอบให้เข้าสู่กระบวนการผลิตได้หมด ทำให้ลดปริมาณพลาสติกเข้าฟริช และประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บเมื่อเทียบกับปี 2553 ที่มีปริมาณพลาสติกเข้าฟริชสูงถึง 50% ของพลาสติกรับเข้า และจากการติดตามผลต่อเนื่องของการคาดการณ์ปริมาณส่งมอบวัตถุดิบ (พลาสติก) ในช่วงเดือนมีนาคม-กรกฎาคม 2554 พบว่าผลการคาดการณ์แผนส่งมอบประจำสัปดาห์ล่วงหน้า 15 วัน มีความแม่นยำเพิ่มขึ้นถึง 88%

นอกจากนี้ทีมงานยังสามารถแบ่งปันฐานข้อมูลการจับปลาให้กับผู้ส่งมอบเพื่อประกอบการติดตามดูความสามารถในการจับปลาของเรือแต่ละลำ และพิจารณาแผนการจัดการและส่งมอบในปีถัดไปได้ และยังสามารถพัฒนาต่อยอดไปถึงขั้นตอนการเก็บรักษาปลาในเรือ เช่น ระยะเวลาการเก็บรักษาปลา และช่วงเวลาที่ดีที่สุดในการรักษาคุณภาพวัตถุดิบปลา เป็นต้น ซึ่งเป็นคุณค่าสำคัญที่ส่งผลให้เกิดการร่วมมืออย่างใกล้ชิดและเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งมอบในระยะยาวด้วย

2. ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

บริษัท โซติวิวัฒน์อุตสาหกรรมการผลิต จำกัด (CMC) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2521 บนพื้นที่ 12.5 ไร่ ภายใต้ชื่อ “บริษัท ห้างเย็นโซติวิวัฒน์ หาดใหญ่ จำกัด” CMC ผลิตปลาทูน่าบรรจุกระป๋องส่งออกและมีกำลังการผลิตเริ่มต้นที่ 9,000 เมตริกตันต่อปี โดยใช้ปลาโอดำและปลาโอลายซึ่งเป็นวัตถุดิบในท้องถิ่นเป็นหลัก ต่อมาเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าและข้อกำหนดของประเทศผู้นำเข้า CMC จึงได้ก่อตั้งโรงงานแห่งใหม่ขึ้น ณ เลขที่ 84/ 22 หมู่ 7 ถ.เอเชียสาย 43 ต.คองส์ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา และเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น “บริษัท โซติวิวัฒน์อุตสาหกรรมการผลิต จำกัด (CMC)” ในปี พ.ศ. 2532 ซึ่งทำให้ CMC สามารถเพิ่มกำลังการผลิตเป็น 45,000 เมตริกตันต่อปี โดยเพิ่มปริมาณการใช้วัตถุดิบปลาทูน่าทั้งจากภายในประเทศและนำเข้าจากต่างประเทศ

ทั้งนี้เพื่อรองรับการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของตลาด CMC จึงก่อสร้างโรงงานแห่งที่ 2 และ 3 ในปี พ.ศ. 2538 และ พ.ศ. 2547 ตามลำดับ ทำให้ CMC มีกำลังการผลิตรวมเพิ่มขึ้นเป็น 350 เมตริกตันต่อวัน ปัจจุบัน (ปี 2554) CMC ผลิตอยู่ที่ 200-230 เมตริกตันต่อวัน มีพนักงานกว่า 3,000 คน ส่งออกผลิตภัณฑ์ไปยังกว่า 50 ประเทศทั่วโลก ด้วยมูลค่าการขายประมาณ 200 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดใหญ่เป็นอันดับ 3 ของผู้ผลิตและส่งออกอาหารทะเลแปรรูปของประเทศไทย ผลิตภัณฑ์ที่สำคัญของ CMC แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) ผลิตภัณฑ์ทูน่ามาตรฐาน (Standard Tuna Product) 2) ผลิตภัณฑ์เพิ่มมูลค่า (Value Added Product) 3) ผลิตภัณฑ์อาหารสำหรับสัตว์เลี้ยง (Pet Food Product) 4) ผลิตภัณฑ์พลอยได้ (By Product) และ 5) ผลิตภัณฑ์อาหารไทยตรา “ตะไคร้” (Thai Food Product)

กว่า 30 ปีที่ CMC ขยายกิจการและเจริญเติบโตในวงการอุตสาหกรรมการผลิตและแปรรูปอาหาร จนเป็นที่ยอมรับของลูกค้าต่างประเทศ ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ CMC ใส่ใจกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ ประกอบกับผู้บริหาร CMC ที่มุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรอยู่เสมอ และความผูกพันของพนักงาน CMC ที่ช่วยกันสร้างสรรค์องค์กรและยึดถือค่านิยมองค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน ISO9001:2000 ISO14001: 2004, HACCP, GMP, BRC และ มรท.8001 แล้ว CMC ยังได้รับ

หลายรางวัลที่เป็นกำลังใจให้กับทีมบริหารและพนักงาน อันได้แก่ รางวัลจรรยาบรรณดีเด่น ปี 2551 จากหอการค้าไทย รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านสวัสดิการและสวัสดิการแรงงาน ปี 2552 จากกระทรวงแรงงาน และ รางวัล 5S เหรียญเงินระดับประเทศ ปี 2552 จากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น

อีกทั้ง CMC ยังมีนโยบายด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ โดยได้รับการยอมรับให้เป็นสมาชิกขององค์กรระหว่างประเทศ ได้แก่ ISSF (International Seafood Sustainable Foundation) และ EII (Earth Island Institute) - Dolphin Safe Project นอกจากนี้ CMC ยังสนับสนุนและปฏิบัติตามข้อกำหนด IUU (Illegal, Unreported and Unregulated) ของ EU Commission โดยไม่ซื้อปลาจากการทำประมงที่ผิดกฎหมาย ขาดการรายงาน และไร้การควบคุม และให้ความร่วมมือในโครงการการศึกษาเพื่อความยั่งยืนของวัตถุดิบปลาโอดำ (Tonggol Sustainable Project)

เพื่อให้ CMC มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและเติบโตอย่างมั่นคง ผู้บริหารได้นำแนวคิด TQM เข้ามาพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างจริงจังในปี 2552 ซึ่งทำให้มีการรวบรวมความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วนที่ชัดเจนขึ้น อันเป็นข้อมูลสำคัญในการทบทวนวิสัยทัศน์และ พันธกิจขององค์กร และกำหนดเข็มมุ่งประจำปีให้กับพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและปรับปรุงงานอย่างมีทิศทางและมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ได้ทันกับสถานการณ์

2.1 นโยบายคุณภาพ

สุจริต รับผิดชอบต่อสังคม เติบโตด้วยคุณภาพ

ทุกตลาดตรงเวลา ลูกค้าพึงพอใจ

ห่วงใยสิ่งแวดล้อม พร้อมให้บริการ

2.2 ค่านิยม CMC

- ความซื่อสัตย์ : มีความซื่อสัตย์ในการทำงานและปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ
- การทำงานเป็นทีม : มีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหา และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่างๆ กับทีมงาน
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง : คิดหาวิธีการที่จะพัฒนาตนเองและปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานและขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

2.3 วัฒนธรรม CMC

- ทุกคนถือเป็นพี่น้องของครอบครัว CMC เดียวกัน ต้องรู้จักแบ่งปันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- ทุกคนที่นี้ยึดเป้าหมายของบริษัทเป็นหลัก
- ปรับปรุงฝีมือการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเป็นหน้าที่ของคน CMC ทุกคน

2.4 วิสัยทัศน์

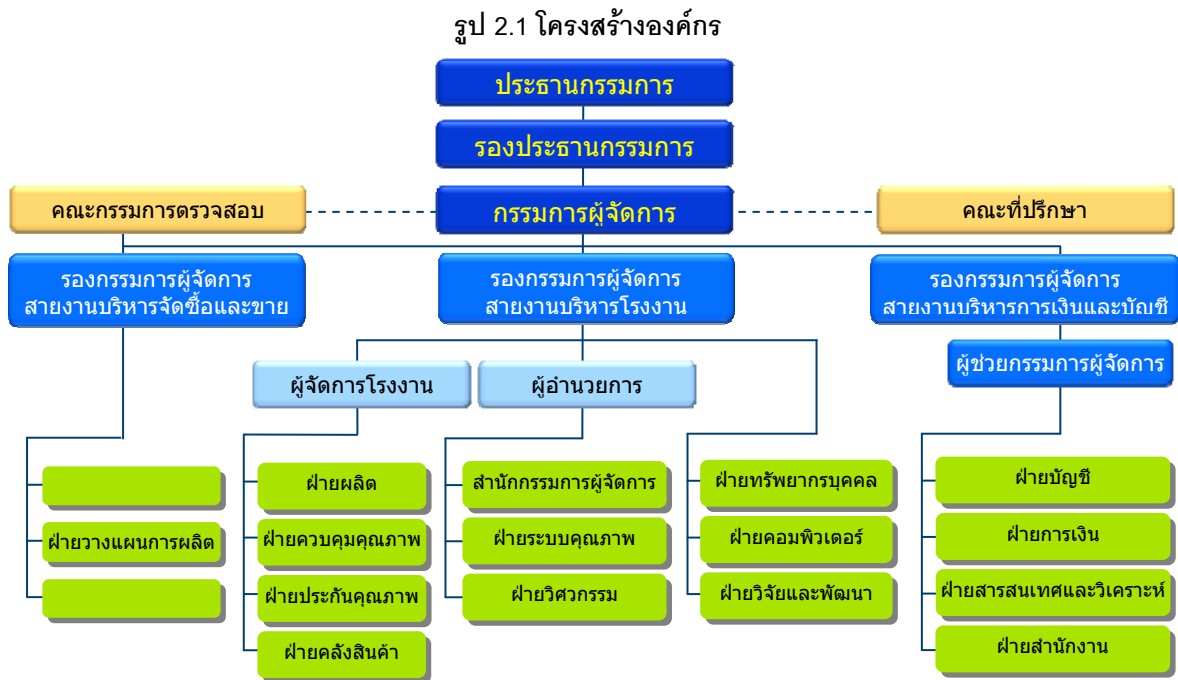
ผู้ผลิตที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานโลกโดยใช้นวัตกรรมในการผลิตอาหารให้มีคุณค่า

2.5 พันธกิจ

- 1) นำนวัตกรรมมาใช้ในการผลิตอาหาร เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้ซื้อและผู้บริโภคทั่วโลก ด้วยการค้นคว้าและพัฒนาเทคโนโลยีด้านการผลิต
- 2) จัดหาวัตถุดิบและบริการที่มีคุณภาพ ต้นทุนต่ำ ทันกับความต้องการ ด้วยการปรับปรุงระบบงานที่เกี่ยวข้องร่วมกับผู้ส่งมอบภายในห่วงโซ่อุปทาน
- 3) ผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เชื่อถือได้ และพร้อมปรับเปลี่ยนตามความต้องการเพื่อผู้ซื้อและผู้บริโภคทั่วโลก และมีต้นทุนต่ำ ด้วยการปรับปรุงเครื่องจักร - อุปกรณ์ และระบบงานให้มีประสิทธิภาพ
- 4) ค้นหาความต้องการของผู้ซื้อและผู้บริโภค เพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้ สามารถตอบสนองความต้องการและเพิ่มความพึงพอใจของผู้ซื้อและผู้บริโภคทั่วโลก ด้วยระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ
- 5) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีทักษะในการเป็นผู้นำที่ดี มีความสามารถในวิชาชีพ มีแรงจูงใจที่จะสนองตอบการบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย ค่านิยมขององค์กร และคุณลักษณะพนักงานที่พึงประสงค์ ด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถ ภายใต้บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานและการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าและมีความสุขในชีวิต

2.6 โครงสร้างองค์กร

CMC แบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็น 3 สายงาน และมี 17 ฝ่ายที่รับผิดชอบครอบคลุมทั้งกระบวนการธุรกิจหลัก (Core Process) และกระบวนการสนับสนุน (Support Process) ดังรูป 1.1



2.7 รางวัล / ประกาศนียบัตรที่ได้รับ

- รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัยระดับจังหวัด ปี 2547 จากกระทรวงแรงงาน
- รางวัล Zero-Accident ปี 2551-2552 จากกระทรวงแรงงาน
- รางวัลจรรยาบรรณดีเด่น ปี 2551 จากหอการค้าไทย
- รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน ปี 2552 จากกระทรวงแรงงาน
- ประกาศนียบัตร ธรรมมาภิบาลสิ่งแวดล้อม ปี 2552 จากกระทรวงอุตสาหกรรม
- รางวัล 5 ส เหรียญเงินระดับประเทศ ปี 2552 จากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น

ประกาศนียบัตร รางวัลดีเด่นระดับประเทศ ปี 2552 จากสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น

2.8 งานบริหารจัดการซื้อ

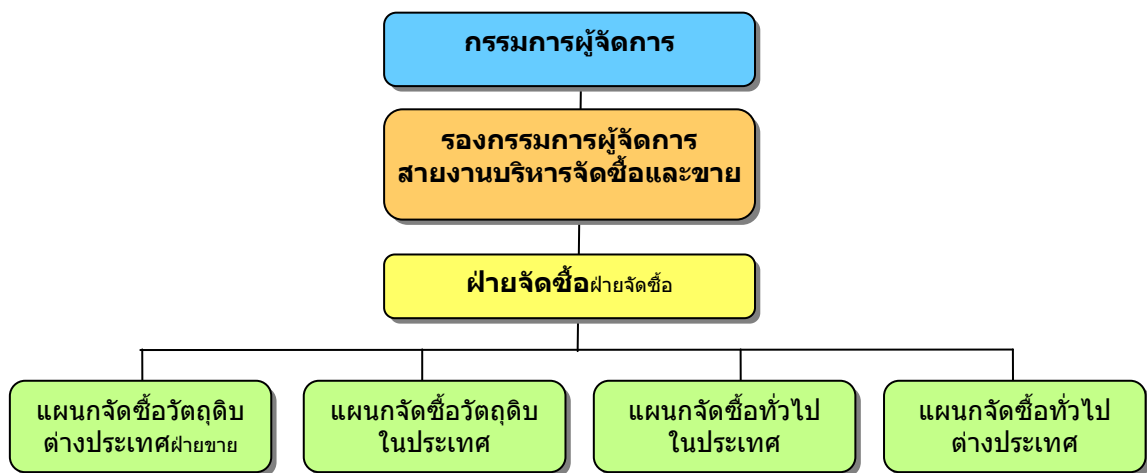
ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร วัตถุดิบและส่วนประกอบการผลิตเป็นปัจจัยนำเข้าหลักสำคัญ ดังนั้น CMC จึงออกแบบให้งานบริหารจัดการซื้อเป็นหนึ่งในกระบวนการธุรกิจหลักขององค์กร รับผิดชอบโดยฝ่ายจัดซื้อซึ่งมีภารกิจที่สำคัญ ได้แก่

- การวิเคราะห์สภาวะแนวโน้มของปริมาณและราคาวัตถุดิบและส่วนประกอบการผลิต
- การวางแผนและบริหารงานจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพ ให้สามารถจัดหาจัดซื้อได้ทันในปริมาณที่เพียงพอกับแผนความต้องการภายใต้คุณภาพที่กำหนดและราคาแข่งขันได้

- การพัฒนาและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและกระบวนการส่งมอบร่วมกับผู้ส่งมอบ

เนื่องจากการจัดหาจัดซื้อวัตถุดิบปลาทูน่า เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ประสบการณ์และเครือข่ายธุรกิจเฉพาะด้าน CMC จึงบริหารงานจัดซื้อแยกเป็น 4 แผนกคือ แผนกจัดซื้อวัตถุดิบต่างประเทศ แผนกจัดซื้อวัตถุดิบในประเทศ แผนกจัดซื้อทั่วไปในประเทศ และแผนกจัดซื้อทั่วไปต่างประเทศ (ดังรูป 1.2) และเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรในการจัดหาวัตถุดิบและบริการที่มีคุณภาพ ต้นทุนต่ำ ทันกับความต้องการ ดังนั้นในปีที่ผ่านมา ฝ่ายจัดซื้อจึงมุ่งเน้นปรับปรุงระบบงานที่เกี่ยวข้องและสร้างความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ส่งมอบ เพื่อให้สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าได้ครบถ้วนและทันตามความต้องการ

รูป 2.2 โครงสร้างฝ่ายจัดซื้อ



3. การเรียนรู้ความคาดหวังของลูกค้า

ในการปฏิบัติงานแผนกจัดซื้อวัตถุดิบในประเทศมีเป้าหมายการติดตามวัดผลของการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบให้ได้ปริมาณและทันกับความต้องการผลิตอยู่แล้ว แต่แผนกจัดหาและส่งมอบวัตถุดิบ (พลาสติก) ที่ผ่านมายังมีความแม่นยำน้อยอยู่ที่ 45% แผนกฯ จึงได้ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการอย่างมีคุณภาพตามแนวคิดของ TQM โดยใช้วิธี QC Story ซึ่งทำให้ทีมจัดซื้อได้สืบสภาพลักษณะปัญหาและวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าของปัญหาอย่างจริงจัง ทำให้ทีมงานได้ความเข้าใจถึงระดับผลกระทบต่อนื่องที่เกิดจากความคาดเคลื่อนของแผนส่งมอบวัตถุดิบ ซึ่งสอดคล้องกับเสียงของลูกค้ากระบวนการภายในที่สะท้อนความคาดหวังผ่านเวทีการตรวจวินิจฉัยและได้ร่วมกันกำหนดเป็นหัวข้อคุณภาพในกระดานการกระจายเข็มมุ่งและดัชนีวัดคุณภาพขององค์กร ดังแสดงในตาราง 3.1 “ตารางกำหนดหน้าที่งานที่มีคุณภาพ” (Quality Work Assignment: QWA)

ตาราง 3.1 “ตารางกำหนดหน้าที่งานที่มีคุณภาพ” ของแผนกจัดซื้อวัตถุดิบในประเทศ ฝ่ายจัดซื้อ

กระบวนการปฏิบัติงาน (Quality Work Procedure)	ลูกค้า					ดัชนีวัดคุณภาพของงาน (KQI)		ความถี่
	ฝ่ายขาย	ฝ่ายวางแผนการผลิต	ฝ่ายผลิต	ฝ่ายการเงิน	ผู้ส่งมอบ	Q,C,D	หัวข้อคุณภาพ	
วิเคราะห์แนวโน้มวัตถุดิบปลา	<input type="checkbox"/>					Q	ความแม่นยำของการวิเคราะห์แนวโน้มปริมาณวัตถุดิบปลา	ทุกไตรมาส
วางแผนและจัดหา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Q,D	ความแม่นยำของแผนจัดหาและส่งมอบวัตถุดิบ	ทุกเดือน
				<input type="checkbox"/>		C	มูลค่าการซื้อวัตถุดิบล่วงหน้า 3 เดือน	ทุกไตรมาส

เนื่องจากความผันผวนของการจัดหาวัตถุดิบมีอยู่มาก ดังนั้นการติดตามปัจจัยผันแปรที่ส่งผลกระทบต่อการคาดการณ์แผนจัดหาและส่งมอบวัตถุดิบอย่างใกล้ชิดจึงเป็นเรื่องจำเป็น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับสู่ลูกค้ากระบวนการภายในได้ทันกับสถานการณ์ แผนกฯ จึงนำหัวข้อ“เพิ่มความแม่นยำของแผนจัดหาและส่งมอบวัตถุดิบ (ปลาสด)” มาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการใช้ประโยชน์จากแผนจัดหาและส่งมอบวัตถุดิบของลูกค้าของกระบวนการให้ได้ ดังนี้

- 1) **ฝ่ายขาย** – ต้องการข้อมูลปริมาณวัตถุดิบที่จะจัดหาได้จำแนกตามชนิดในแต่ละเดือนล่วงหน้าอย่างน้อย 3 เดือน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการรับใบสั่งซื้อของลูกค้า และยืนยันแผนส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าได้ทันกับความต้องการของลูกค้า
- 2) **ฝ่ายวางแผนการผลิต** – ต้องการข้อมูลปริมาณวัตถุดิบที่จะส่งมอบได้จำแนกตามชนิดในแต่ละเดือนล่วงหน้าอย่างน้อย 3 เดือน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการยืนยันความพร้อมของวัตถุดิบที่จะรองรับความต้องการซื้อของลูกค้า และต้องการข้อมูลแผนส่งมอบวัตถุดิบที่แม่นยำเป็นรายวันล่วงหน้าอย่างน้อย 1 สัปดาห์ เพื่อจัดตารางการผลิตสินค้า
- 3) **ฝ่ายผลิต** – ต้องการข้อมูลแผนการส่งมอบวัตถุดิบรายวันเพื่อจัดเตรียมพนักงานและอุปกรณ์ ในการขนถ่ายปลา
- 4) **ฝ่ายการเงิน** – ต้องการข้อมูลมูลค่าการซื้อวัตถุดิบล่วงหน้า 3 เดือน เพื่อวางแผนการสำรองเงินและการบริหาร Cash Flow ได้สอดคล้องกัน
- 5) **ผู้ส่งมอบวัตถุดิบปลา** – ต้องการข้อมูลปริมาณความต้องการซื้อวัตถุดิบทั้งปี เพื่อจัดหาแหล่งจับปลาและเรือประมง

4. กระบวนการและวิธีปฏิบัติในอดีต

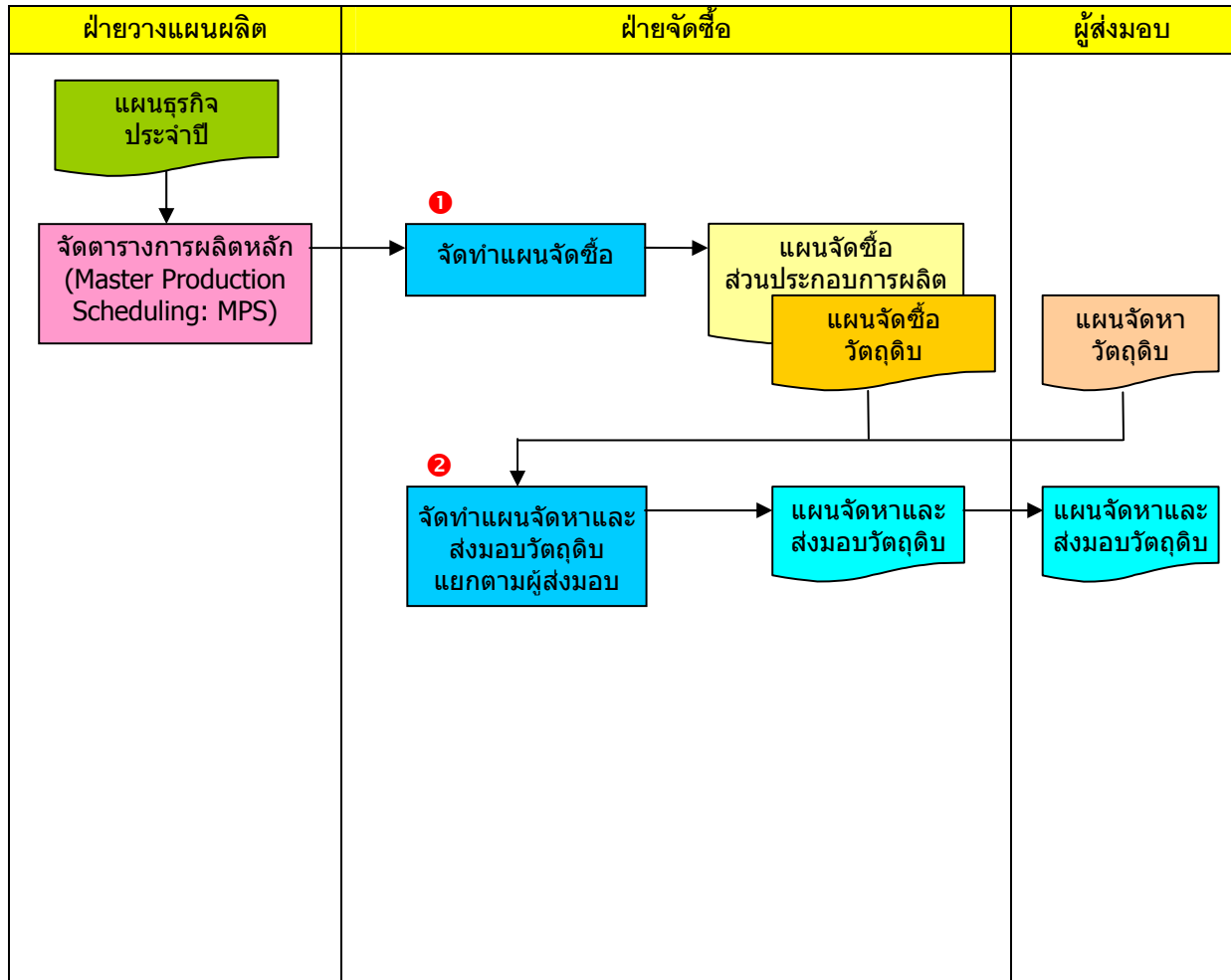
CMC ใช้วัตถุดิบปลาทูน่าที่จับโดยเรือประมงไทยประมาณ 13,000-15,000 ตันต่อปี ซึ่งชาวประมงใช้วิธีการจับปลาแบบอวนล้อมจากน่านน้ำอ่าวไทยและบริเวณใกล้เคียง โดยมีวิธีการเก็บรักษาคุณภาพปลาด้วยการแช่เย็นด้วยน้ำแข็ง และเมื่อเรือเข้ามาเทียบท่า จะมีการขนถ่ายปลาลงจากเรือ – คัดแยกชนิดและขนาด – คัดแยกคุณภาพขั้นต้น – ชั่งน้ำหนัก – แช่เย็นด้วยน้ำแข็ง – จัดขึ้นรถบรรทุก – ขนส่ง ถึงโรงงาน (รูป 4.1)

รูป 4.1 ขั้นตอนการขนส่งวัตถุดิบ (พลาสติก)



ส่วนขั้นตอนการจัดทำแผนจัดซื้อของฝ่ายจัดซื้อ (รูป 4.2) ตั้งต้นจากการจัดทำตารางการผลิตหลัก (Master Production Schedule: MPS) ของฝ่ายวางแผนการผลิต ที่จัดทำขึ้นโดยอิงเป้าหมายจากแผนธุรกิจประจำปีและมีการทบทวนทุกไตรมาส โดยฝ่ายจัดซื้อจะนำ MPS ดังกล่าวมาเป็นฐานในการจัดทำแผนจัดซื้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แผนหลักคือ แผนจัดซื้อวัตถุดิบและแผนจัดซื้อส่วนประกอบการผลิต และในขั้นตอนนี้จะกล่าวถึงเฉพาะแผนจัดซื้อวัตถุดิบ เป็นแผนที่แยกปริมาณการซื้อเป็นยอดนำเข้าและซื้อในประเทศโดยแจกแจงความต้องการตามชนิดวัตถุดิบ (ตาราง 4.1) จากนั้นทีมจัดซื้อก็จะนำแผนนี้ไปวิเคราะห์ความสามารถในการจัดหาของผู้ส่งมอบแต่ละราย และจัดทำเป็นแผนจัดหาและส่งมอบวัตถุดิบรวมทั้งปีแยกตามผู้ส่งมอบ โดยแผนการจัดซื้อวัตถุดิบในประเทศรับผิดชอบในส่วนของการจัดหาและส่งมอบวัตถุดิบ (พลาสติก) ทั้งนี้จะมีการทบทวนแผนจัดซื้อหมุน (Rolling) รายไตรมาสตามรอบการทบทวน MPS

รูป 4.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนจัดซื้อ



ตาราง 4.1 แผนจัดซื้อวัตถุดิบ ปี

ชนิดวัตถุดิบ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	รวม
นำเข้า													
ปลาแดงโม													
ปลาโอเหลือง													
ปลาอัลบาคอร์													
.....													
รวม													
ซื้อในประเทศ (พลาสติก)													
ปลาโอดา													
ปลาโอลาย													
.....													
รวม													

ในอดีต ทีมจัดซื้อคาดการณ์ปริมาณส่งมอบวัตถุดิบ (พลาสติก) โดยการคำนวณความสามารถในการจับปลาของผู้ส่งมอบทั้งปีซึ่งมีวิธีการดังตัวอย่างแสดงในตาราง 4.2

ตาราง 4.2 ตัวอย่างยอดคาดการณ์ปริมาณส่งมอบวัตถุดิบ (ปลาสด)

	(A)	(B)	(C)	(D) =(A)*(B)*(C)	(E)	(F) =(D)*(E)*80%	(G) =(F)*75%	(H) =(F)*23%	(I) =(F)*2%
ผู้ส่งมอบ	จำนวนเรือ	ขนาดเรือ (ตัน)	จำนวนเที่ยว	ความสามารถในการจับปลา	สัดส่วนส่งมอบให้ CMC	ปริมาณส่งมอบ	ปลาโอสา	ปลาโอลาย	ปลาแดงโม
ผู้ส่งมอบ ก	30	25	18	13,500	100%	10,800	8,100	2,484	216
ผู้ส่งมอบ ข	12	25	18	5,400	60%	2,592	1,944	596	52
ผู้ส่งมอบ ค	4	25	15	1,500	100%	1,200	900	276	24
ผู้ส่งมอบ ง	6	20	15	1,800	80%	1,152	864	265	23
ยอดรวม	52			22,200		15,744	11,808	3,621	315

1) กำหนดหาความสามารถในการจับปลาของแต่ละผู้ส่งมอบ (D)

= จำนวนเรือ (ลำ) x ขนาดเรือ (ตัน) x จำนวนเที่ยว (เที่ยว)

จำนวนเรือ (ลำ) – จำนวนเรือจับปลาที่ผู้ส่งมอบแต่ละรายมี

ขนาดเรือ (ตัน) – ขนาดระหว่างเรือจับปลาเฉลี่ยต่อลำ โดยใช้ข้อมูลปริมาณปลาที่จับได้เฉลี่ยของเรือแต่ละลำในปีที่ผ่านมา

จำนวนเที่ยว (เที่ยว) – จำนวนเที่ยวที่เรือแต่ละลำออกจับปลาโดยเฉลี่ยต่อปี

2) กำหนดสัดส่วนที่ผู้ส่งมอบแต่ละรายจัดส่งให้กับ CMC (E)

เป็นสัดส่วนที่ได้จากการตกลงกับผู้ส่งมอบแต่ละรายซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ส่งมอบที่มีการติดต่อกันมานานมากกว่า 15-20 ปี

3) กำหนด %ความแม่นยำในการคาดการณ์

เป็นระดับความมั่นใจเฉลี่ยในแผนการจัดการของผู้ส่งมอบที่ได้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้ส่งมอบแต่ละราย

4) กำหนดปริมาณส่งมอบของแต่ละผู้ส่งมอบ (F)

= ความสามารถในการจับปลา x สัดส่วนส่งมอบให้ CMC x %ความแม่นยำในการคาดการณ์

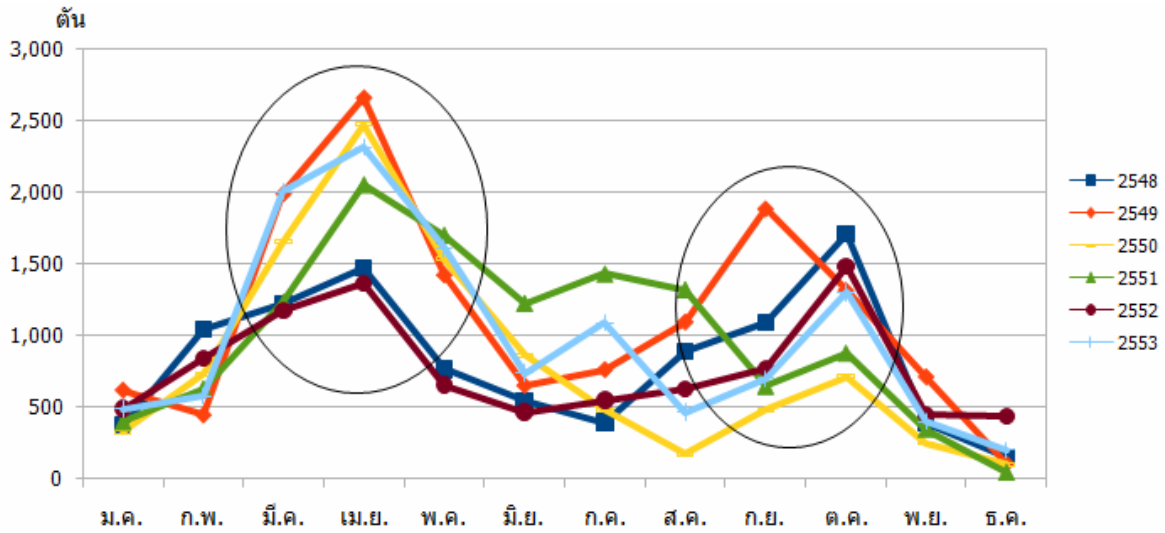
5) กำหนดสัดส่วนชนิดปลาที่คาดว่าจะสามารถส่งมอบได้ (G, H, I)

เป็นสัดส่วนปริมาณปลารับเข้าแต่ละชนิดเทียบกับปริมาณปลารับเข้าทั้งหมดในปีที่ผ่านมา ซึ่งใช้สัดส่วนเดียวกันกับทุกผู้ส่งมอบ

หลังจากคำนวณยอดคาดการณ์ปริมาณส่งมอบวัตถุดิบ (ปลาสด) ทั้งปีแล้ว ก็จะใช้ข้อมูลฤดูกาลการจับปลามาประกอบในการคำนวณปริมาณคาดว่าจะส่งมอบได้ในแต่ละเดือน ซึ่งข้อมูลฤดูกาลการจับปลาได้จากการเก็บสถิติข้อมูลการรับเข้าปลาในอดีต (รูป 4.3) ประกอบข้อมูลเชิงบรรยายที่รวบรวมได้จากผู้ส่งมอบดังนี้

1. มกราคม – กุมภาพันธ์ : มีมรสุม จับปลาได้น้อย
2. มีนาคม – พฤษภาคม : จับปลาได้ดีมาก
3. มิถุนายน – สิงหาคม : มีมรสุม จับปลาได้น้อย
4. กันยายน – ตุลาคม : จับปลาได้ดี
5. พฤศจิกายน – ธันวาคม : มีมรสุม จับปลาได้น้อย ชาวประมงส่วนใหญ่หยุดซ่อมแซมเรือ

รูป 4.3 สถิติปริมาณการรับพลาสติก ปี 2548-2553

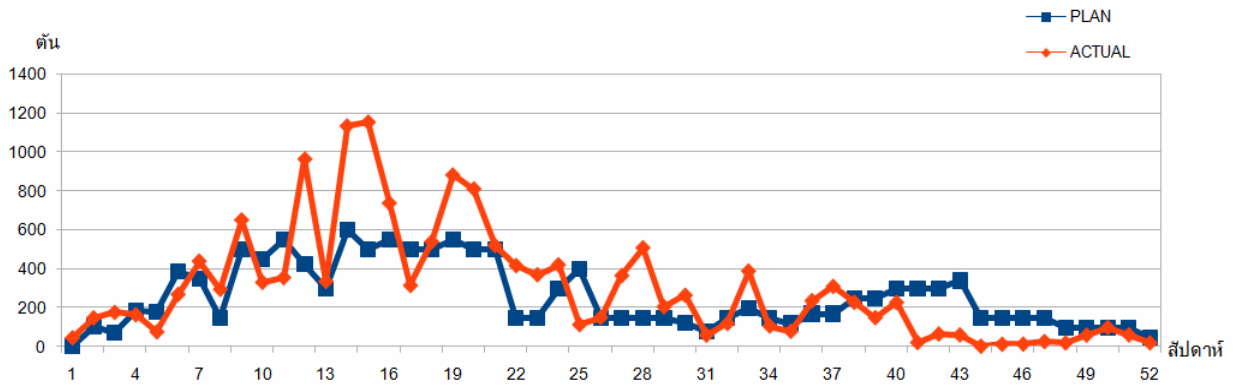


ผลของการคาดการณ์ปริมาณส่งมอบวัตถุดิบ (พลาสติก)

จากวิธีการวิเคราะห์และคาดการณ์ปริมาณส่งมอบวัตถุดิบข้างต้น พบว่ายังมีความคลาดเคลื่อนสูงทั้งเชิงปริมาณ และกำหนดการส่งมอบดังแสดงในรูป 4.4 ซึ่งบางสัปดาห์มีวัตถุดิบมากกว่าเท่าตัวขณะที่บางสัปดาห์ได้รับวัตถุดิบน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากหลักเกณฑ์ในการคาดการณ์ยังขาดความละเอียด และวิธีการยังไม่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละช่วงเวลาของการจับปลาของผู้ส่งมอบ จึงส่งผลให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในกระบวนการถัดไปได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสำคัญคือ

- 1) กระบวนการวางแผนการผลิต - เนื่องจากขาดความแม่นยำในการคาดการณ์ทั้งปริมาณและวันที่วัตถุดิบจะเข้า ส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนการผลิตบ่อยครั้งตามปริมาณและวันที่วัตถุดิบเข้ามา ซึ่งส่งผลกระทบต่อถึงแผนการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า
- 2) กระบวนการรับ-จัดเก็บวัตถุดิบ - เนื่องจากการเข้ามาของวัตถุดิบขึ้นอยู่กับวันที่ผู้ส่งมอบเข้าถึงท่าเรือ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ทีมจัดซื้อได้รับแจ้งกระชั้นชิด อีกทั้งผู้ส่งมอบไม่มีข้อมูลปริมาณรับเข้าที่ชัดเจนล่วงหน้า ดังนั้นทำให้ฝ่ายผลิตเตรียมพนักงาน อุปกรณ์ และน้ำแข็ง ไม่เพียงพอต่อการขนถ่ายวัตถุดิบ ทำให้เกิดการรอคอย และบางครั้งที่ปริมาณพลาสติกมีมากไม่สามารถขนถ่ายและนำเข้ามาผลิตได้หมด ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บพลาสติกที่เหลือเข้าห้องเย็น ซึ่งปี 2553 สัดส่วนการจัดเก็บพลาสติกที่เหลือเข้าห้องเย็นสูงถึง 50% ของพลาสติก รับเข้า

รูป 4.4 ปริมาณการรับพลาสติก ปี 2553 (รายสัปดาห์)



5. กระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ได้พัฒนาขึ้นใหม่

จากการปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานด้วย QC Story ทำให้แผนกจัดซื้อวัตถุดิบในประเทศได้เริ่มรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงในการขั้นตอนการสืบสภาพปัญหาและการวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าอย่างจริงจัง ซึ่งทำให้ทีมจัดซื้อสามารถแจกแจงแยกแยะลักษณะปัญหาและสาเหตุที่ชัดเจนขึ้นดังตาราง 5.1

ตาราง 5.1 ลักษณะปัญหาและสาเหตุความแม่นยำของแผนส่งมอบวัตถุดิบ (พลาสติก)

ความคาดหวังของลูกค้า	สาเหตุ ลักษณะปัญหา	ที่ เกิดปัญหา	ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล	วิธีการ	การเก็บ
			วันที่เร็ว ออกจบบลา ที่แน่นอน	ระยะเวลา การจบบลา ของเรือแต่ ละลำ	ความสามารถ ในการจบบลา ของเรือแต่ละ ลำที่ทันสมัย	คาดการณ์ ปริมาณ ส่งมอบไม่ ละเอียด	รักษาปลา ในเรือยัง ไม่ได้ มาตรฐาน
ตรงตามเวลา	วันเรือเข้าคาคดเคลื่อน	74	45	29			
ปริมาณครบถ้วน	ปริมาณส่งมอบปลาคาคดเคลื่อน	25			20	5	
ได้คุณภาพ	ปริมาณปลาเสียมากกว่าสัดส่วนที่กำหนด	1					1
		100					

ดังนั้นทีมจัดซื้อจึงมีมาตรการปรับปรุงการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลที่ละเอียดครบถ้วนมากขึ้น ซึ่งการรวบรวมข้อมูลผู้ส่งมอบนอกจากใช้วิธีการสื่อสารทางโทรศัพท์แล้วทีมงานเดินสายเยี่ยมเยียนผู้ส่งมอบทั้งฝั่งอ่าวไทยและฝั่งทะเลอันดามัน เพื่อรับทราบสถานการณ์และแผนการออกจบบลา ขณะเดียวกันก็มีการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยผันแปรที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณปลาที่คาคดจะจับได้และวันที่คาคดการณ์เรือเข้า ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ปรับปรุงวิธีการจัดทำฐานข้อมูลการจับปลา (ปลาสด)

- จัดทำฐานข้อมูล: **เรือจับปลาของผู้ส่งมอบแต่ละราย**

ซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูลขนาดระวางเรือแต่ละลำ สถานภาพของเรือว่ายังมีอยู่และยังออกจับปลาหรือไม่
เช่น ตัวอย่างข้อมูล ณ 15 มีนาคม 2554

ผู้ส่งมอบ	ชื่อเรือ	ขนาดเรือ (ตัน)	สถานภาพ
ผู้ส่งมอบ ก	ส. ลากวารี 1	85	ปฏิบัติงานอยู่
ผู้ส่งมอบ ก	ป. ลากวารี 3	65	ปฏิบัติงานอยู่
ผู้ส่งมอบ ก	ส. ลากวารี 4	65	ปฏิบัติงานอยู่
ผู้ส่งมอบ ก	ร. ลากวารี 7	140	ปฏิบัติงานอยู่
ผู้ส่งมอบ ก	ร. ลากวารี 12	65	ขายแล้ว
ผู้ส่งมอบ ก	ป. สมุทรชัย 99	75	ปฏิบัติงานอยู่
ผู้ส่งมอบ ก	ร. ลากวารี 8	80	ปฏิบัติงานอยู่
ผู้ส่งมอบ ก		
ผู้ส่งมอบ ข	ลากวารี 10	50	ปฏิบัติงานอยู่
ผู้ส่งมอบ ข	ลากวารี 17	60	ปฏิบัติงานอยู่
ผู้ส่งมอบ ข	ลากวารี 71	140	ปฏิบัติงานอยู่
ผู้ส่งมอบ ข	ลากวารี 777	140	จอดซ่อมแซม
ผู้ส่งมอบ ข	สมุทรชัย 59	65	ปฏิบัติงานอยู่
ผู้ส่งมอบ ข		
ผู้ส่งมอบ ค	ร. ลากวารี 29	80	ปฏิบัติงานอยู่
ผู้ส่งมอบ ค	ลากวารี 15	70	ปฏิบัติงานอยู่
ผู้ส่งมอบ ค	โชคมาเนทริย์	85	ปฏิบัติงานอยู่
ผู้ส่งมอบ ค	เจริญกิจ 28	60	ปฏิบัติงานอยู่
ผู้ส่งมอบ ค		

- จัดทำฐานข้อมูล: **%ความสามารถในการจับปลาของผู้ส่งมอบแต่ละเดือน**

โดยใช้ข้อมูลสถิติการส่งมอบปลาเปรียบเทียบกับขนาดเรือที่ออกจับในแต่ละเดือน แทนการใช้ค่าเฉลี่ยโดยรวมทั้งปี เพื่อนำไปคำนวณปริมาณปลาที่คาดว่าจะจับได้ในแต่ละช่วงเดือนที่เรือออกทะเลจับปลา
ดังตัวอย่างข้อมูลปี 2554

ผู้ส่งมอบ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
ผู้ส่งมอบ ก	20.00	26.00	34.00	47.00	37.00	23.00	28.00	20.00	19.00	6.45	6.25	13.46
ผู้ส่งมอบ ข	21.66	29.49	36.20	40.61	47.61	47.17	28.71	27.48	24.95	11.50	3.59	8.85
ผู้ส่งมอบ ค	15.00	10.00	24.32	24.32	66.73	44.06	26.00	20.00	21.16	8.18	4.00	7.50

- จัดทำฐานข้อมูล: **สัดส่วนชนิดปลาในแต่ละแหล่งวัตถุดิบ**

โดยใช้สถิติการรับปลาแต่ละชนิดจากแต่ละน่านน้ำในปีที่ผ่านมา ในการคำนวณหาสัดส่วนชนิดปลาที่คาดว่าจะจับได้แต่ละแหล่งวัตถุดิบ ดังตัวอย่างสัดส่วนคาดการณ์ปี 2554

ชนิดปลา	อ่าวไทย	อันดามัน	มาเลเซีย	อินโดนีเซีย
ปลาโอด้า	75%	80%	85%	75%
ปลาโกลาย	2%	2%	2%	5%
ปลาโอดังโม	23%	18%	13%	20%

- จัดทำฐานข้อมูล: ข้อมูลการจับปลา

เป็นการเก็บข้อมูลเรือที่ออกจับปลาแต่ละลำ ว่าออกเรือเมื่อไร ไปนานน้ำไหน และคาด การณวันเรือเข้าเมื่อไร ซึ่งได้มีการปรับปรุงรูปแบบมาต่อเนื่องเพื่อให้ง่ายต่อการประมวลผลข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้ ดังตัวอย่างตาราง 5.2, 5.3

ตาราง 5.2 ข้อมูลการออกจับปลา (ปรับปรุง 1)

YEAR 2010		A P R I L																																			
ลำดับ	ชื่อ เรือ	cap	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Week 1	12	13	14	15	16	17	18	Week 2	19	20	21	22	23	24	25	week3	26	27	28	29	30	Week 4	Total
14	6 ป.สมุทรชัย 99	75 T	P											0	35							35								0	35					35	70
15		A									55			55								0								0						0	55
16	7 ร.ลาภวาริ 8	80 T	P											0						35		35											30			30	65
17		A	19						4					23						13		13														0	36
18	8 ลาภวาริ 10	50T	P											0	35							35								0	35					35	70
19		A							20					20								0														0	20
20	9 ลาภวาริ 17	60 T	P											30							35		35											20		20	85
21		A												0						29		29														0	29
22	10 ลาภวาริ 71	140T	P											0			30					30								0	30					30	60
23		A												0						46		46														0	46
24	11 ลาภวาริ 777	140T	P											0								0		40										40		40	40
25		A							11	22				33						61		61														0	94
26	12 สมุทรชัย 59	65T	P											0	30							30								0	30					30	60
27		A	9						13					22						63		63													0	85	
28	13 ร.ลาภวาริ 29	80 T	P											0	30							30												30		30	60
29		A												0								0														0	0
30	14 ลาภวาริ 15	70T	P											30							25		25													0	55
31		A												9								0														0	9
32	15 โชคมาเนทรชัย	85T	P											25							25															0	55
33		A												27								27														0	27
34	16 เจริญกิจ 28	60 T	P											30								0	25													0	55

ตาราง 5.3 ข้อมูลการออกจับปลา (ปรับปรุง 2)

Transactions: Fishing (ข้อมูลการออกจับปลา)													หน่วย: ตัน		
เรือจับ	ขนาดเรือ	แหล่งจับปลา	%ความสามารถในการจับปลา	วันที่เรือออก	วันที่เรือเข้า (คาดการณ์)	วันที่เรือเข้า (จริง)	ปริมาณที่จับได้ (คาดการณ์)	สัดส่วนที่ส่งมอบ	ปริมาณส่งมอบ (คาดการณ์)	Species	สัดส่วน Species	ปริมาณจับ (คาดการณ์)	ปริมาณจับ (จริง)	ผลต่างปริมาณการจับ	
ร.ลาภวาริ 7	140	อ่าวไทย	20	07/01/11	18/01/11	16/01/11	28	90.00%	25.2	RTU-TG	75.00%	18.9	39.100	20.200	
ร.ลาภวาริ 7	140	อ่าวไทย	20	07/01/11	18/01/11	16/01/11	28	90.00%	25.2	RTU-EU	23.00%	5.796	9.500	3.704	
ร.ลาภวาริ 7	140	อ่าวไทย	20	07/01/11	18/01/11	16/01/11	28	90.00%	25.2	RTU-SJ	2.00%	0.504	0.000	-0.504	
ร.ลาภวาริ 7	140	อ่าวไทย	20	18/01/11	29/01/11	25/01/11	28	90.00%	25.2	RTU-TG	75.00%	18.9	17.250	-1.650	
ร.ลาภวาริ 7	140	อ่าวไทย	20	18/01/11	29/01/11	25/01/11	28	90.00%	25.2	RTU-EU	23.00%	5.796	3.750	-2.046	
ร.ลาภวาริ 7	140	อ่าวไทย	20	18/01/11	29/01/11	25/01/11	28	90.00%	25.2	RTU-SJ	2.00%	0.504	0.375	-0.129	
ร.ลาภวาริ 7	140	อินโดนีเซีย	26	04/02/11	15/02/11	12/02/11	36.4	90.00%	32.76	RTU-TG	75.00%	24.57	17.000	-7.570	
ร.ลาภวาริ 7	140	อินโดนีเซีย	26	04/02/11	15/02/11	12/02/11	36.4	90.00%	32.76	RTU-EU	20.00%	6.552	0.000	-6.552	
ร.ลาภวาริ 7	140	อินโดนีเซีย	26	04/02/11	15/02/11	12/02/11	36.4	90.00%	32.76	RTU-SJ	5.00%	1.638	0.000	-1.638	
ร.ลาภวาริ 7	140	อินโดนีเซีย	34	25/02/11	08/03/11	09/03/11	47.6	90.00%	42.84	RTU-TG	75.00%	32.13	5.493	-26.637	
ร.ลาภวาริ 7	140	อินโดนีเซีย	34	25/02/11	08/03/11	09/03/11	47.6	90.00%	42.84	RTU-EU	20.00%	8.568	0.020	-8.548	
ร.ลาภวาริ 7	140	อินโดนีเซีย	34	25/02/11	08/03/11	09/03/11	47.6	90.00%	42.84	RTU-SJ	5.00%	2.142	0.000	-2.142	
ร.ลาภวาริ 7	140	อินโดนีเซีย	34	16/03/11	27/03/11		47.6	90.00%	42.84	RTU-TG	75.00%	32.13			
ร.ลาภวาริ 7	140	อินโดนีเซีย	34	16/03/11	27/03/11		47.6	90.00%	42.84	RTU-EU	20.00%	8.568			
ร.ลาภวาริ 7	140	อินโดนีเซีย	34	16/03/11	27/03/11		47.6	90.00%	42.84	RTU-SJ	5.00%	2.142			
ป.สมุทรชัย 99	75	อ่าวไทย	20	16/01/11	27/01/11	31/01/11	15	90.00%	13.5	RTU-TG	75.00%	10.125	4.560	-5.565	
ป.สมุทรชัย 99	75	อ่าวไทย	20	16/01/11	27/01/11	31/01/11	15	90.00%	13.5	RTU-EU	23.00%	3.105	1.000	-2.105	
ป.สมุทรชัย 99	75	อ่าวไทย	20	16/01/11	27/01/11	31/01/11	15	90.00%	13.5	RTU-SJ	2.00%	0.27	0.000	-0.270	
ป.สมุทรชัย 99	75	มาเลเซีย	26	12/02/11	23/02/11	23/02/11	19.5	90.00%	17.55	RTU-TG	85.00%	14.9175	16.400	1.483	
ป.สมุทรชัย 99	75	มาเลเซีย	26	12/02/11	23/02/11	23/02/11	19.5	90.00%	17.55	RTU-EU	13.00%	2.2815	1.710	-0.572	
ป.สมุทรชัย 99	75	มาเลเซีย	26	12/02/11	23/02/11	23/02/11	19.5	90.00%	17.55	RTU-SJ	2.00%	0.351	0.263	-0.088	
ป.สมุทรชัย 99	75	มาเลเซีย	34	07/03/11	18/03/11		25.5	90.00%	22.95	RTU-TG	85.00%	19.5075			
ป.สมุทรชัย 99	75	มาเลเซีย	34	07/03/11	18/03/11		25.5	90.00%	22.95	RTU-EU	13.00%	2.9835			
ป.สมุทรชัย 99	75	มาเลเซีย	34	07/03/11	18/03/11		25.5	90.00%	22.95	RTU-SJ	2.00%	0.459			
ป.สมุทรชัย 99	75	มาเลเซีย	34	20/03/11	31/03/11		25.5	90.00%	22.95	RTU-TG	85.00%	19.5075			

2) ปรับปรุงวิธีการคาดการณ์ปริมาณส่งมอบวัตถุดิบ (ปลาสด)

ได้ปรับปรุงวิธีการที่ละเอียดขึ้นในระดับแต่ละเรือจับปลาและแต่ละช่วงเดือนที่เรือออกหาปลา

○ **คำนวณปริมาณปลาที่คาดว่าจะจับได้ของเรือแต่ละลำ**

$$= \text{ขนาดเรือ (ตัน)} \times \% \text{ความสามารถในการจับปลา (ขึ้นอยู่เดือนที่ออกหาปลา)}$$

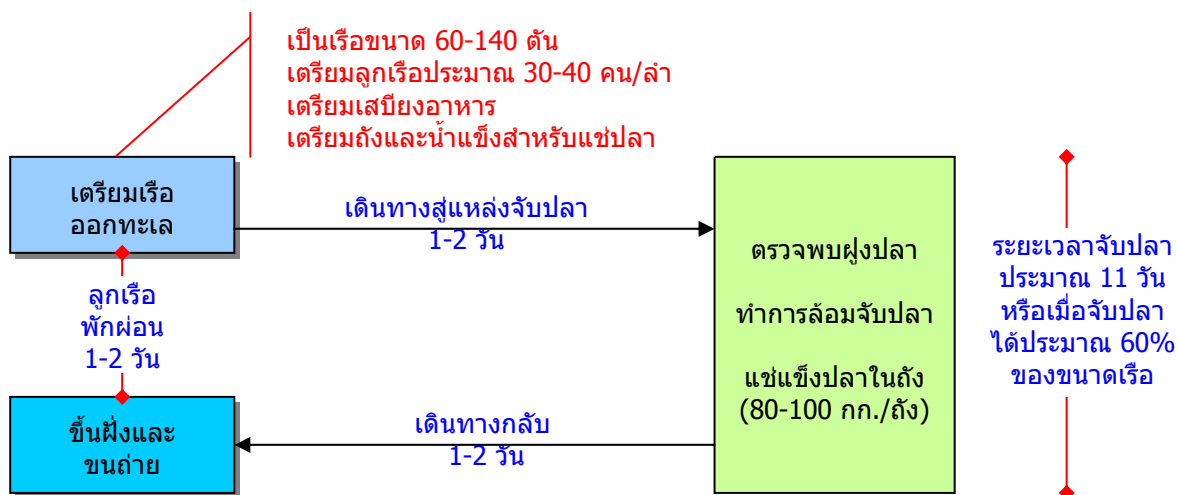
- **คำนวณปริมาณปลาที่คาดว่าจะส่งมอบให้ CMC ของเรือแต่ละลำ**
= ปริมาณปลาที่คาดว่าจะจับได้ × %สัดส่วนที่ส่งมอบ CMC
- **คำนวณปริมาณปลาที่คาดว่าจะได้รับแต่ละชนิดจากเรือแต่ละลำ**
= ปริมาณปลาที่คาดว่าจะส่งมอบ × %สัดส่วนชนิดปลา (ขึ้นอยู่กับน้ำหนักที่เรือออกจับ)

ส่วนการคาดการณ์วันส่งมอบ ทีมจัดซื้อได้มีการสอบถามผู้ส่งมอบและบันทึกวันที่เรือออกหาปลาทุกเที่ยวและเริ่มให้ผู้ส่งมอบระบุระยะเวลาการจับปลาแต่ละเที่ยวแนบมากับเอกสารการส่งมอบทุกครั้ง เพื่อเป็นข้อมูลยืนยันผลการศึกษาวางจรและรอบระยะเวลาในการจับปลาแต่ละเที่ยวของชาวประมง (รูป 5.1) ซึ่งเป็นข้อมูลประกอบในการคาดการณ์วันเรือเข้าและวันเรือออกจับปลาในแต่ละเที่ยวล่วงหน้า 3 เดือน

วันที่เรือเข้า (คาดการณ์) = วันที่เรือออกจับปลา + จำนวนวันที่ใช้ในการจับปลาในทะเล (11วัน)

วันที่เรือออก (คาดการณ์) = วันที่เรือเข้าเที่ยวก่อนหน้า + จำนวนวันเตรียมเรือ (2 วัน)

รูป 5.1 รอบระยะเวลาการจับปลา



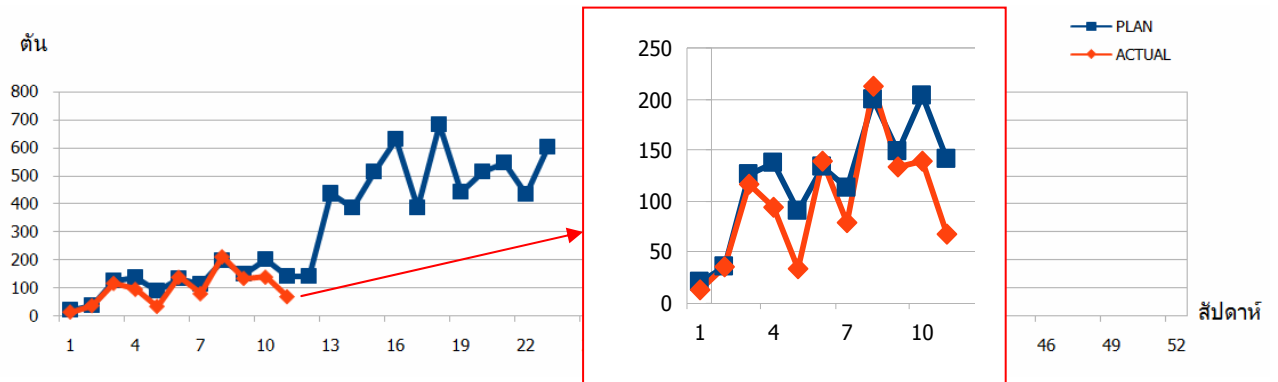
ผลของการคาดการณ์ปริมาณส่งมอบวัตถุดิบ (ปลาสด) หลังปรับปรุง

จากการเก็บข้อมูลและปรับปรุงวิธีการคาดการณ์ปริมาณส่งมอบวัตถุดิบต่อเนื่องในช่วงปีที่ผ่านมา ทีมงานเริ่มจะเห็นเป็นผลชัดเจนขึ้นในปี 2554 ที่ทำให้สามารถคาดการณ์ปริมาณปลาสดที่ส่งมอบได้แม่นยำล่วงหน้าอย่างน้อย 15 วัน (ตาราง 5.4) ซึ่งจากข้อมูลการจับปลาเปรียบเทียบกับแผนที่คาดการณ์ไว้ในเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ %ความแม่นยำเพิ่มเป็น 73% และ 71% ตามลำดับ และที่สำคัญความคาดเคลื่อนยอดส่งมอบวัตถุดิบในแต่ละสัปดาห์ลดลง จากเดิม $\pm 10-100\%$ เป็น $\pm 4-30\%$ (รูป 5.2) ส่งผลให้ฝ่ายวางแผนการผลิตจัดตารางการผลิตสินค้าสอดคล้องกับการเข้ามาของวัตถุดิบได้ดีขึ้น ประกอบกับช่วงต้นปีที่มีจำนวนปลาสดรับเข้าน้อยซึ่งเป็นปัจจัยเชิงบวกต่อการจัดการ ทำให้สามารถจัดการวัตถุดิบที่กำลังส่งมอบให้เข้าสู่กระบวนการผลิตได้ทั้งหมด ยังผลให้ไม่เกิดการนำปลาสดเข้าฟรีซในเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ ปี 2554 และประหยัดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (ตาราง 5.5)

ตาราง 5.4 แผนส่งมอบวัตถุดิบ (พลาสติก) รายวัน

ชนิดปลา	21/03/11	22/03/11	23/03/11	25/03/11	26/03/11	27/03/11	28/03/11	29/03/11	30/03/11	31/03/11	01/04/11	02/04/11	03/04/11
ปลาโอดำ	46.52	34.43	93.53	82.02	56.34	123.65	36.51	123.64	22.95	72.99	25.17	85.23	19.51
ปลาโอดลาย	10.63	9.18	23.81	20.1	12.07	30.02	8.42	26.23	6.12	15.78	6.71	16.96	5.2
ปลาโอด แดงโม	2.43	2.3	4.92	4.79	2.64	7.12	1.3	5.69	1.53	3.47	1.68	3.49	1.3
ยอดรวม	59.57	45.9	122.26	106.91	71.05	160.79	46.23	155.56	30.6	92.24	33.56	105.69	26.01

รูป 5.2 ปริมาณการรับพลาสติก ปี 2554



ตาราง 5.5 ปริมาณพลาสติกการรับเข้าและเข้าฟรีช

รายการ	หน่วย	ปี 2553		ปี 2554	
		ม.ค	ก.พ	ม.ค	ก.พ
จำนวนครั้งที่รับเข้า	ครั้ง	66	122	33	50
ปริมาณพลาสติกรับเข้า	ตัน	626.90	1,156.50	308.00	478.60
จำนวนครั้งที่ฝากฟรีช	ครั้ง	41	68	0	0
ปริมาณพลาสติกเข้าฟรีช	ตัน	392.00	655.32	0.00	0.00
จำนวนครั้งที่รื้อฟรีช	ครั้ง	20	28	0	0
ปริมาณพลาสติกรื้อฟรีช	ตัน	190.00	266.00	0.00	0.00

6. ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้น

6.1 การนำข้อมูลแผนส่งมอบวัตถุดิบมาใช้ให้เป็นประโยชน์

คุณค่าที่เกิดขึ้น

- ฝ่ายขายใช้ข้อมูลปริมาณวัตถุดิบที่คาดว่าจะได้รับ 3 เดือนล่วงหน้า ประกอบในการยืนยันความพร้อมวัตถุดิบและแผนส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าได้
- ฝ่ายวางแผนการผลิตใช้แผนส่งมอบวัตถุดิบรายสัปดาห์และรายวันในการจัดตารางการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับแผนส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า
- ฝ่ายผลิตใช้แผนส่งมอบรายวันในการจัดการขนถ่ายวัตถุดิบเข้ากระบวนการผลิตได้หมด ช่วยให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในการพรีชปลาสต์ได้ ในเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ ปี 2554 ไม่เกิดค่าพรีชปลาสต์เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดือนเดียวกันในปี 2553 ซึ่งมีค่าพรีชปลาสต์ถึง 2 ล้านบาท และจากเดิมที่มีสัดส่วนจัดเก็บปลาสต์ที่เหลือเข้าห้องเย็นสูง เช่น ในปี 2553 มีปริมาณปลาสต์เข้าพรีชสูงถึง 50% ของปลาสต์รับเข้า
- ฝ่ายจัดซื้อสามารถใช้ข้อมูลในการประมาณมูลค่าวัตถุดิบล่วงหน้า 3 เดือน ให้กับฝ่ายการเงินในการวางแผน Cash Flow ได้

6.2 การร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ส่งมอบในการวางแผนการจัดหา

คุณค่าที่เกิดขึ้น

- สามารถคาดการณ์ปริมาณปลาสต์ที่จะส่งมอบรายวันได้ล่วงหน้า 15 วัน
- เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งมอบและเป็นฐานในการพัฒนา Supply Chain Management
- ผู้ส่งมอบสามารถใช้ฐานข้อมูลในการติดตามดูความสามารถในการจับปลาของเรือแต่ละลำ หรือ แต่ละกลุ่ม เพื่อพิจารณาแผนการจัดหาและส่งมอบในปีถัดไปได้
- สามารถพัฒนาต่อยอดไปถึงขั้นตอนการเก็บรักษาปลาในเรือ เช่น ระยะเวลาการเก็บรักษาปลา และช่วงเวลาที่ดีที่สุดในการรักษาคุณภาพวัตถุดิบปลา เป็นต้น

6.3 สามารถคาดการณ์ปริมาณปลา และสัดส่วนปลาแต่ละชนิดได้

คุณค่าที่เกิดขึ้น

- เพิ่มความแม่นยำการส่งมอบปลาสต์จาก 45% เป็น 73% (เปรียบเทียบปริมาณยอดรับจริงกับยอดคาดการณ์เดือนมกราคม 2553 กับปี 2554) และสามารถความคาดเคลื่อนแผนส่งมอบวัตถุดิบในแต่ละสัปดาห์ได้จากเดิม $\pm 10-100\%$ เป็น $\pm 4-30\%$ (อ้างอิง ข้อมูลเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ 2554)
- ฝ่ายวางแผนการผลิตมีข้อมูลในการ Matching ปริมาณและชนิดปลาที่จะเข้ากับแผนการผลิตสินค้าได้ดีขึ้น

7. ความท้าทายในอนาคต

7.1 การพัฒนาโปรแกรมและฐานข้อมูลการจับปลา

วิเคราะห์ปัจจัย (Parameters) ที่ส่งผลต่อความแม่นยำปริมาณการจับและส่งมอบปลาเพิ่มเติมให้ครอบคลุม เพื่อจัดทำเป็นฐานความรู้ในการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมฐานข้อมูลการจับปลา ให้สามารถช่วยในการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ได้ง่าย และช่วยประมวลผลปริมาณและวันที่ส่งมอบวัตถุดิบล่วงหน้าได้ทันที

7.2 การพัฒนาช่องทางการสื่อสารข้อมูลกับผู้ส่งมอบ

พัฒนาโปรแกรม Web-based และเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้ส่งมอบสามารถแจ้งและ Update ข้อมูลการจับปลาได้โดยตรงและรวดเร็วขึ้น เช่น วันที่เรือออกจับปลา ปริมาณปลาที่จับได้และวันที่เรือกำลังกลับเข้าฝั่ง เป็นต้น

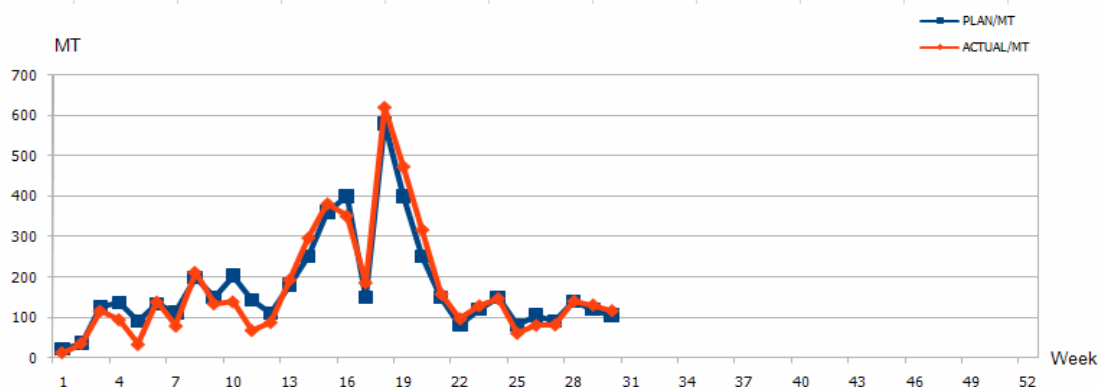
7.3 การปรับปรุงด้านคุณภาพวัตถุดิบ

พัฒนาวิธีการจัดเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพวัตถุดิบของเรือจับปลาแต่ละลำ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ปรับปรุง วิธีการจับปลา วิธีการเก็บรักษาปลาในเรือ หรือ วิธีการขนถ่าย/ส่งมอบแบบใหม่เพื่อลดความเสียหายของวัตถุดิบปลาหลังการจับ

8. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

จากการติดตามผลของการคาดการณ์ปริมาณส่งมอบวัตถุดิบ (ปลาสด) ในช่วงเดือนมีนาคม-กรกฎาคม 2554 พบว่าผลการคาดการณ์แผนส่งมอบประจำสัปดาห์ล่วงหน้า 15 วัน มีความแม่นยำมากถึง 88% (จากเป็นข้อมูลสัปดาห์ที่ 1-30 ปี 2554 ดังรูป 8.1)

รูป 8.1 ปริมาณการรับปลาสด ปี 2554 (สัปดาห์ที่ 1-30)



อย่างไรก็ตาม พบว่ามีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความไม่แน่นอนในการส่งมอบวัตถุดิบมากขึ้น ซึ่งเป็นอุปสรรคที่ทีมจัดซื้อต้องเรียนรู้และปรับวิธีปฏิบัติงานให้ทันกับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป ปัจจัยดังกล่าวได้แก่

1. **สภาวะอากาศ** - สภาวะอากาศที่มีการเปลี่ยนแปลงที่บ่อยและมีผลกระทบต่ออุณหภูมิน้ำและการย้ายถิ่นของปลา ส่งผลให้การจับปลาได้ต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ หรือใช้ระยะเวลาที่นานขึ้น
2. **สภาวะแรงงาน** - การขาดแคลนแรงงานของเรือประมง ส่งผลให้เรือหลายลำที่มีการกำหนดแผนไว้แล้ว ต้องปรับเปลี่ยนแผน และไม่สามารถกำหนดวันออกจับปลาที่แน่นอนได้

3. **สภาวะเศรษฐกิจ** – การเปลี่ยนเครื่องมือจับปลาของเรือจับปลา จากอวนล้อมขนาดใหญ่ที่ใช้จับปลาในน้ำลึกที่มีต้นทุนการดำเนินการสูง มาเป็นอวนล้อมซึ่งเพื่อจับปลาผิวน้ำขนาดเล็กมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากมีความต้องการในตลาดผู้บริโภคระดับครัวเรือนสูงขึ้นและมีต้นทุนในการจับปลาที่ต่ำกว่า โดยไม่มีการแจ้งกลับมายังแพปลา

จากปริมาณวัตถุดิบที่มีน้อยลง ส่งผลให้เกิดภาวะความต้องการปลาทูน่าสดในประเทศเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ปลาที่จับได้ตามที่คาดการณ์ไว้ ถูกแบ่งขายไปยังผู้ซื้อรายย่อยที่ใช้กลยุทธ์ทางราคาเข้ามาแข่งขันในตลาด ดังนั้น CMC จึงต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะวัตถุดิบ ด้วยการพีชปลาสด เพื่อรองรับคำสั่งซื้อล่วงหน้าทั้งปีให้กับลูกค้าประจำ และเป็นการสำรวจวัตถุดิบไว้ล่วงหน้าเนื่องจากมีข้อมูลจากการคาดการณ์ว่าปริมาณปลาจะลดน้อยลงในช่วงปลายปี ดังนั้นสัดส่วนปริมาณปลาสดเข้าพีชเปรียบเทียบกับปริมาณการรับเข้าในช่วงเดือนมีนาคม-กรกฎาคม 2554 (ข้อมูลถึง 24 ก.ค.2554) สูงขึ้นคิดเป็น 49.3% ซึ่งแต่ละเดือนมีสัดส่วนอยู่ระหว่าง 42%-56% ดังรูป 8.2

รูป 8.2 สัดส่วนปริมาณปลาสดเข้าพีชปี 2554



แม้นโยบายการจัดซื้อปลาสดจะต้องปรับให้สอดคล้องกับสภาวะวัตถุดิบที่แปรเปลี่ยน ทีมจัดซื้อยังสามารถนำข้อมูลปริมาณการพีชปลาสดทั้งหมดมาวิเคราะห์แยกแยะสาเหตุที่ต้องนำปลาสดเข้าพีช ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าไม่ได้ด่วนสรุปว่าค่าใช้จ่ายในการพีชเกิดจากนโยบายที่ตั้งใจซื้อเก็บวัตถุดิบให้ลูกค้าเท่านั้น จากข้อมูลช่วงเดือนมีนาคม-กรกฎาคม 2554 พบว่ามีอีก 2 สาเหตุหลักที่ส่งผลให้ปริมาณการพีชปลาสดเพิ่มขึ้น (ตาราง 8.1) คือ 1) ไม่สามารถ Matching แผนผลิตกับแผนส่งมอบวัตถุดิบได้ คิดเป็น 39.63% และ 2) ความคาดเคลื่อนจากการคาดการณ์วัตถุดิบคิดเป็น 12.66% เมื่อเทียบกับค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ $\pm 10\%$ ก็เป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงโอกาสในการปรับปรุงงานได้อีกตามแนวคิด TQM

ตาราง 8.1 สัดส่วนการพีชปลาสดแยกตามสาเหตุ (มี.ค.-ก.ค. ปี 2554)

สาเหตุที่นำเข้าพีช	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	มี.ค.-ก.ค.
1. ตั้งใจ Stock ตามนโยบายการซื้อ	40.12	53.00	54.93	46.60	-	46.69
2. ไม่สามารถ matching แผนผลิตกับแผนส่งมอบวัตถุดิบ	50.15	28.00	29.95	48.54	91.63	39.63
3. คาดการณ์วัตถุดิบคลาดเคลื่อน	10.03	15.00	15.12	4.85	8.37	12.66

หมายเหตุ: เดือน ก.ค. เป็นข้อมูลวันที่ 1-24 ก.ค. 2554

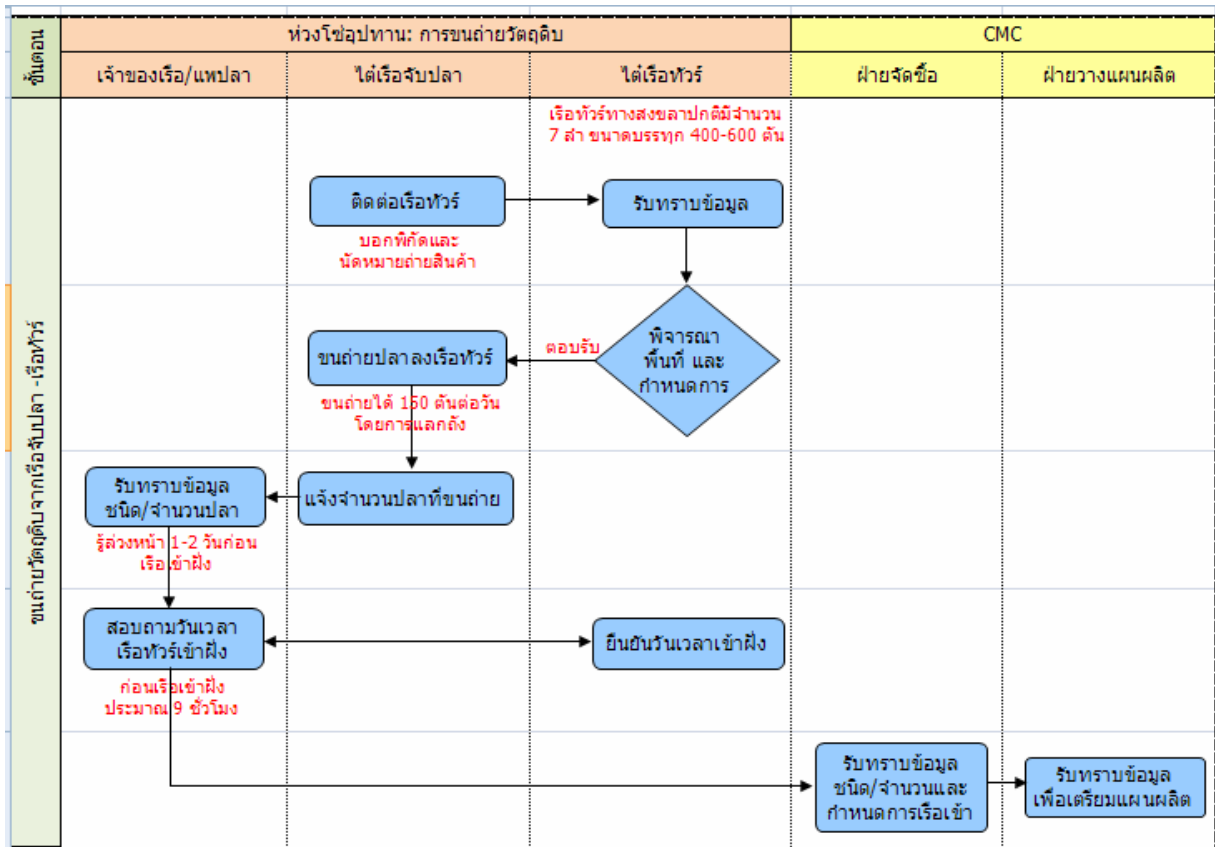
แนวทางการแก้ไข

ในการปรับปรุงงานภายใต้ข้อจำกัดในการควบคุมปัจจัยภายนอก ที่มีจัดซื้อซึ่งต้องพยายามหาวิธีการสร้างเพิ่มความแม่นยำของแผนส่งมอบวัตถุดิบให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จึงได้ศึกษาทำความเข้าใจห่วงโซ่อุปทานของการจัดหาวัตถุดิบที่ละเอียดขึ้น ซึ่งพบว่า “เรือทัวร์” (เรือขนส่ง) มีบทบาทในขั้นตอนการขนถ่ายวัตถุดิบอย่างมาก (ดูรูป 8.3)

ทั้งนี้ยังพบว่า การขนถ่ายผ่านเรือทัวร์ เป็นทางเลือกที่มีจุดเด่นคือ

- 1) เรือจับปลาสามารถส่งมอบปลาได้บ่อยครั้งขึ้นจาก 1-2 ครั้ง/เดือน เป็น 2-3 ครั้ง/เดือน
- 2) เรือจับปลาสามารถขยายจำนวนวันในการจับปลาในแต่ละรอบเพิ่มขึ้นประมาณ 6-12 วัน/รอบ ซึ่งหมายถึงปริมาณปลาที่จับได้แต่ละรอบการออกเรือเพิ่มมากขึ้น หรือกล่าวอีกนัยคือต้นทุนการจับปลาต่อตันลดลง (แม้หักค่าขนส่งเรือทัวร์แล้ว)
- 3) CMC ได้รับปลาที่มีความสดมากขึ้น และที่สำคัญสามารถรับรู้ข้อมูลชนิด/ปริมาณปลาที่กำลังจะเข้าฝั่งล่วงหน้าถึง 2 วันขณะที่มีการขนถ่ายปลาในทะเล ซึ่งทำให้สามารถบริหารจัดการปลาสดที่กำลังจะเข้าได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่เกิดการรอคอยของรถบรรทุกในขั้นตอนการขนถ่ายที่โรงงานและห้องเย็นรับฝากฟรีซ (จำนวนครั้งที่รถรอฟรีซเท่ากับ 0 ในช่วงเดือนมีนาคม-กรกฎาคม 2554)

รูป 8.3 การขนถ่ายวัสดุดิบผ่านเรือทอร์



ดังนั้น แนวทางการปรับปรุงงานที่ทีมจัดซื้อยังต้องดำเนินการต่อเนื่อง คือ

1. มุ่งเน้นการกระชับความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ และพยายามขยายความสัมพันธ์ไปยังไต้เรือจับปลา รวมถึงการเพิ่มปริมาณการขนถ่ายวัสดุดิบผ่านเรือทอร์
2. มุ่งเน้นการติดต่อโดยตรงกับทางเรือทอร์ เนื่องจากปัจจุบันการให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลยังมีน้อย ทีมจัดซื้อจึงต้องพยายามทำความรู้จักกับไต้หรือผู้จัดการเรือทอร์ที่อยู่ในห่วงโซ่การขนถ่ายวัสดุดิบ ทั้งนี้จะได้มีโอกาสรับทราบและแลกเปลี่ยนข้อมูลภาพรวมของการจับปลา จำนวนเรือจับปลาของกลุ่มอื่นๆ มาประกอบในการคาดการณ์ปริมาณในอนาคตได้ด้วย

9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

9.1 การสนับสนุนของบริษัทที่นำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาใช้

ทำให้พนักงานเข้าใจวิธีการเรียนรู้ความคาดหวังของลูกค้า และได้ฝึกฝนปรับปรุงงานด้วยวิธีการ QC Story ก่อให้เกิดทักษะในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าของปัญหาได้ และคิดแก้ปัญหาตรงจุดตรงเรื่อง

9.2 ความเพียรพยายามของทีมงาน

ด้วยหมั่นเพียรค้นหาว่าวิธีการปฏิบัติงานใดที่ยังต้องปรับปรุงหรือยังตกหล่นไม่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้ากระบวนการ จากเดิมไม่เคยมีข้อมูลการจับปลาที่ชัดเจน และคิดว่าเป็นการยากที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัยจากผู้ส่งมอบ แต่เมื่อได้เริ่มต้นลงมือทำและเพียรพยายามรวบรวมหาข้อมูลมาให้ได้ในช่วงเริ่มต้น ซึ่งใช้ระยะเวลากว่าจะเห็นเป็นผล

9.3 การใช้ข้อมูลสถิติสนับสนุนในการคิดวิเคราะห์แยกแยะ

การใช้ข้อมูลสถิติที่มีอยู่มาต่อยอดและวิเคราะห์เพื่อศึกษารอบระยะเวลาการจับปลา ความสามารถในการจับปลา และแหล่งปลาในแต่ละน่านน้ำ ซึ่งกลายเป็นองค์ความรู้ที่รวบรวมได้จากผู้ส่งมอบ และแปรผลได้จากข้อมูลสถิติ

เอกสารอ้างอิง

1. TQM Living Handbook ภาค ๕ การบริหารกระบวนการอย่างมีคุณภาพ, ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล
2. TQM Living Handbook ภาค ๗ The QC Story and the 14 QC Tools, ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล และผดุงศักดิ์ ทวีชัยยุทธ์

