

กระบวนการจัดซื้อแบบบูรณาการ: กรณีศึกษาโรงกลั่นน้ำมัน

นางสาวพิมพ์ปวีณ์ ปฎิวรโต

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา)
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2554
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

INTEGRATED SOURCING PROCESS: CASE STUDY OF OIL REFINERY

Miss Phimpawee Patiwarato

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Science Program in Logistics Management

(Interdisciplinary Program)

Graduate School

Chulalongkorn University

Academic Year 2011

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

กระบวนการจัดซื้อแบบบูรณาการ: กรณีศึกษาโรงงาน
น้ำมัน

โดย

นางสาวพิมพ์วิณี ปวีร์โต

สาขาวิชา

การจัดการด้านโลจิสติกส์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ ดร.สิริอร เศรษฐมานิต

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.พรพจน์ เปี่ยมสมบูรณ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.กมลชนก สุทธิวาทนฤพุมิ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.สิริอร เศรษฐมานิต)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(อาจารย์ เขียวชาญ รัตนามัทธนะ)

พิมพ์วิวัฒน์ ปฎิวรโต : กระบวนการจัดซื้อแบบบูรณาการ: กรณีศึกษาโรงกลั่นน้ำมัน
(INTEGRATED SOURCING PROCESS: CASE STUDY OF OIL REFINERY)

อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อ.ดร.ศิริอร เศรษฐมานิต, 174 หน้า

ในสภาวะแวดล้อมธุรกิจปัจจุบัน เป็นที่ตระหนักดีว่าการจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันโดยการช่วยลดต้นทุนรวมและช่วยสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ วัตถุประสงค์หลักของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นการสร้างตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการสำหรับโรงกลั่นน้ำมัน ในการศึกษาในตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ได้รับการออกแบบจากการศึกษาทฤษฎีการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงแนวปฏิบัติอันดีเยี่ยม ตัวแบบขั้นตอนที่สร้างขึ้นได้รับการตรวจสอบความถูกต้องและยืนยันว่าสามารถใช้ได้จริงกับธุรกิจโดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องและท้ายสุดได้รับการประยุกต์ใช้กับข้อมูลจริงของโรงกลั่นน้ำมันที่เลือกศึกษา

ตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาประกอบด้วย 9 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวิเคราะห์การจัดหาแบ่งตามประเภทสินค้า การวางแผนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลด้านซัพพลาย การวางแผนกลยุทธ์การจัดหา การคัดกรองผู้ค้าและขอให้เสนอราคา การเจรจาต่อรองและการเลือกผู้ค้า การทำสัญญาและการบริหารสัญญา การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้าและการทบทวนกลยุทธ์ ผลจากการประยุกต์ใช้ตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์พบว่า บริษัทจะสามารถลดต้นทุนรวมในการจัดหาสินค้าและบริการ Process Instrumentation บทสรุปของการศึกษานี้สามารถกล่าวได้ว่าการสร้างแนวทางและขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนทำให้บริษัทได้ประโยชน์ในการปรับปรุงวิธีการจัดหาอย่างเป็นระบบและการลดต้นทุนโดยรวม

สาขาวิชา การจัดการด้านโลจิสติกส์ ลายมือชื่อนิสิต.....

ปีการศึกษา 2554..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

5387184920: MAJOR LOGISTICS MANAGEMENT

KEYWORDS: STRATEGIC SOURCING / SOURCING/ STRATEGIC PROCUREMENT /
PROCUREMENT

PHIMPAWEE PATIWARATO: INTEGRATED SOURCING PROCESS: CASE
STUDY OF REFINERY. ADVISOR: SIRI-ON SETAMANIT, Ph.D., 174 pp.

In current business environment, it is realized that strategic sourcing is one of the key drivers to create competitive advantage by reducing overall cost and providing differentiation. The primary purpose of this paper is to develop an integrative strategic sourcing process model for oil refinery. In this study, the process model was designed based on strategic sourcing theories, related papers and best practices. Subsequently, procurement personnel were invited for interviews to verify and validate the process model. Lastly, agreed model was applied to real business case.

The final model contains nine main processes: spend analysis, strategic sourcing planning, internal profile and supply analysis, strategy formulation, supplier screening and request for proposal, negotiation and contract award, contracting and contract administration, supplier relationship management and strategy review. Resulting from implementation, firm could reduce total cost of ownership for Process Instrumentation products and services sourcing. The final conclusion of this study is that establishment of strategic sourcing process could benefit firm in terms of systematic sourcing approach improvement and overall cost reduction.

Field of Study : Logistics Management..... Student's Signature

Academic Year : 2011..... Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงของ อาจารย์ ดร.สิริอร เศรษฐสูมานิต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ในการเสียสละเวลาอันมีค่าสำหรับการให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ ให้ความรู้ แนวคิดที่เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะการตรวจและแก้ไขงานวิจัยฉบับนี้จนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ และในโอกาสนี้ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ ศาสตราจารย์ ดร. กมลชนก สุทธิวาทนฤพุมิ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ อาจารย์ เชี่ยวชาญ รัตนามัทธนะ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ในการให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ตลอดจนให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาอันมีค่าในการสอบวิทยานิพนธ์

นอกจากนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูงของบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันที่นำมาเป็นกรณีศึกษา ในการให้ความอนุเคราะห์และอนุมัติให้เปิดเผยข้อมูลของบริษัทเพื่อการศึกษ ตลอดจนผู้บริหารในฝ่ายจัดหาและเพื่อนร่วมงานในการให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกอย่างเต็มที่ทั้งด้านข้อมูลและด้านเวลาในการจัดทำงานวิจัยฉบับนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และขอขอบคุณบุคคลในครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และให้กำลังใจเสมอมาจนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
1.5 วิธีดำเนินการวิจัย.....	4
1.6 กำหนดการงานวิจัย.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	7
2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
2.3 บทสรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	48
3.1 ข้อมูลบริษัท.....	48
3.2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	48
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
4.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทที่นำมาศึกษา.....	60
4.2 นโยบายการบริหารการจัดการ.....	63
4.3 ระเบียบวิธีปฏิบัติและขั้นตอนการจัดการ.....	64
4.4 ผลการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของการบริหารการจัดการและความคิดเห็นจาก ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการที่มีต่อตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอ โดยผู้วิจัย.....	71

	หน้า
4.5 ผลการประยุกต์ใช้ข้อมูลจริงกับตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามที่นำเสนอโดย ผู้วิจัย.....	84
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	130
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	130
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	143
5.3 ข้อจำกัด.....	146
รายการอ้างอิง.....	147
ภาคผนวก.....	150
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	174

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงรายละเอียดกำหนดการทำวิจัย.....	5
2	แสดงสรุปตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	42
3	แสดงสรุปขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	44
4	แสดงการรวบรวมข้อมูลการจัดซื้อ.....	51
5	แสดงเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการประหยัด ต้นทุน.....	53
6	แสดงเกณฑ์การประเมินการจัดหมวดหมู่ของประเภทผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอโดย ผู้วิจัย.....	57
7	แสดงรายละเอียดผลการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของฝ่ายจัดหาและความ คิดเห็นที่มีต่อตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอ.....	76
8	แสดงประเภทวัสดุที่จัดซื้อของโรงกลั่นน้ำมัน.....	84
9	แสดงแผนการดำเนินงาน.....	97
10	แสดงการประมาณการประหยัดต้นทุนที่คาดหวังของสินค้า Process Instrumentation.....	98
11	แสดงแผนการสื่อสารการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสินค้าประเภท Process Instrumentation.....	99
12	แสดงเกณฑ์การประเมินคัดเลือกผู้ค้า.....	111
13	แสดงเกณฑ์การประเมินข้อเสนอด้านเทคนิค.....	112
14	แสดงเกณฑ์การประเมินข้อเสนอด้านราคา.....	113
15	แสดงข้อได้เปรียบในการเจรจาต่อรอง.....	115

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงระดับขั้นความความเชี่ยวชาญในการจัดหา.....	8
2	แสดง Purchasing Portfolio Matrix.....	10
3	แสดงตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	13
4	แสดงแนวทางเลือกของกระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ.....	14
5	ตัวแบบกระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์.....	20
6	การวิเคราะห์จัดประเภทสินค้าวัตรกรรม.....	22
7	การวิเคราะห์ประเภทลูกค้าโดยผู้ขาย.....	23
8	ตัวอย่างการจำแนกประเภทสินค้าเพื่อจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการ ประหยัดต้นทุน.....	24
9	แสดงส่วนประกอบของต้นทุนการเป็นเจ้าของ.....	25
10	แสดงการจัดกลุ่มผู้ค้าสำหรับการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้า.....	28
11	แสดงภาพรวมและการเปรียบเทียบตัวแบบ Purchasing Portfolio.....	32
12	ตัวแบบการแบ่งประเภทการซื้อ.....	35
13	แสดงโอกาสการประหยัดต้นทุนของแต่ละยุทธวิธีในการจัดซื้อ.....	38
14	กรอบแนวคิดการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้าที่เป็นแบบองค์รวม.....	39
15	แสดงตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย.....	46
16	แสดงตัวอย่างแผนภาพ Pareto สำหรับค่าใช้จ่ายการจัดซื้อแบ่งตามประเภท สินค้า.....	51
17	แสดงตัวอย่างแผนภาพ Pareto ในการวิเคราะห์จำนวนผู้ค้าแบ่งตามประเภท กลุ่มสินค้าที่จัดซื้อ.....	52
18	แสดงตัวอย่างแผนภาพ Pareto แสดงการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อผู้ค้าหนึ่ง รายแบ่งตามประเภทสินค้า.....	52
19	แสดงตัวอย่างการจำแนกความต้องการใช้ Semiconductor ตามหน่วยงานผู้ใช้	54
20	แสดงตัวอย่างโครงสร้างต้นทุนรวมของชิ้นส่วน High-Pressure Aluminum Die Casting.....	54
21	แสดงตัวอย่างโครงสร้างต้นทุนของผู้จัดจำหน่าย.....	55
22	Porter's Five Forces Analysis.....	55

ภาพที่		หน้า
23	แสดงตัวอย่างการจัดหมวดหมู่ของประเภทผลิตภัณฑ์.....	58
24	ผังโครงสร้างองค์กร.....	61
25	แสดงผังโครงสร้างการบริหารงานจัดซื้อ.....	62
26	แสดงระเบียบขั้นตอนการจัดหาของบริษัท.....	65
27	แผนภาพ Pareto แสดงการวิเคราะห์การจัดหาแบ่งตามประเภทสินค้า ของบริษัทโรงกลั่นน้ำมัน.....	86
28	แผนภาพ Pareto แสดงการวิเคราะห์การจัดหาแบ่งตามผู้ค้าของบริษัทโรงกลั่น น้ำมัน.....	87
29	แผนภาพ Pareto แสดงจำนวนผู้ค้าแบ่งตามประเภทสินค้าของโรงกลั่นน้ำมัน...	89
30	แผนภาพ Pareto แสดงการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อผู้ค้าหนึ่งรายแบ่งตาม ประเภทสินค้าของโรงกลั่นน้ำมัน.....	91
31	แสดงการจำแนกประเภทสินค้าเพื่อจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการ ประหยัดต้นทุนของโรงกลั่นน้ำมัน.....	92
32	แสดงแผนประจำปีและการกำหนดกิจกรรมการจัดหาเชิงกลยุทธ์ของบริษัทโรง กลั่นน้ำมัน.....	94
33	แสดงรายละเอียดสินค้าประเภท Process Instrumentation ของโรงกลั่นน้ำมัน.	100
34	แสดงค่าใช้จ่ายของสินค้าประเภท Process Instrumentation แบ่งตามผู้ใช้งาน.	101
35	แผนภาพ Pareto แสดงค่าใช้จ่ายของสินค้าประเภท Process Instrumentation แบ่งตามผู้ค้า.....	102
36	แผนภาพ Pareto แสดงจำนวนรายการซื้อของสินค้าประเภท Process Instrumentation แบ่งตามผู้ค้า.....	103
37	แสดงรายการซื้อที่มีสัญญาและไม่มีสัญญาของสินค้าประเภท Process Instrumentation.....	104
38	แสดงต้นทุนการเป็นเจ้าของสินค้า DCS/PLC.....	106
39	แสดงส่วนแบ่งตลาดของผู้ค้าของสินค้าประเภท Process Instrumentation.....	106
40	โครงสร้างต้นทุนของผู้ผลิตสินค้า Process Instrumentation.....	106
41	การจัดประเภทสินค้าของ Process Instrumentation	109
42	แสดงขั้นตอนการทำสัญญา.....	125
43	ตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย.....	132

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงมากขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถและวางกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) การจัดหาเชิงกลยุทธ์ถือเป็นตัวผลักดันสำคัญที่องค์กรให้ความสำคัญเพื่อการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงบทบาทการจัดหาจากในอดีตที่เป็นการจัดซื้อทั่วไปที่มีลักษณะเป็นงานธุรการ ในความเป็นจริงทฤษฎีการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์มีมาตั้งแต่ในอดีตและเป็นที่ตระหนักถึงความสำคัญที่มีต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจ อย่างไรก็ตามธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทยยังมิได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการจัดหาอย่างเต็มรูปแบบและมีข้อจำกัดในการประยุกต์แนวคิดและทฤษฎีการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้จริงในการจัดหา โดยเฉพาะในบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันที่การจัดหาวัสดุถูกกำหนดเป็นหน่วยงานสนับสนุนกิจกรรมการผลิต ซึ่งถือเป็นกิจกรรมหลักที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร

เมื่อก้าวถึงแนวคิดเรื่องความได้เปรียบเชิงการแข่งขันตามทฤษฎีของ Michael E. Porter แต่เดิมแนวคิดนี้ถูกนำมาใช้กับสินค้าสำเร็จรูปที่ผลิตเพื่อจำหน่าย โดยมีกลยุทธ์หลัก 2 กลยุทธ์ในการสร้างให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งได้แก่กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) แต่ในปัจจุบันมีการนำแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ในการจัดหาสินค้าให้กับองค์กร ในประเด็นที่ว่าสินค้าที่จัดซื้อ (Purchased item) สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ โดยรายการที่จัดหานั้นทำให้องค์กรมีต้นทุนที่ต่ำและทำให้เกิดความแตกต่างจนทำให้ได้ผลตอบแทนเกินกว่าระดับโดยเฉลี่ย (Terpend, Krause, and Dooley, 2011)

ตามโครงสร้างการบริหารของบริษัทที่ศึกษา การจัดหาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือการจัดหาวัสดุทางตรงหรือวัตถุดิบหลักเช่น น้ำมันดิบ คอนเดนเสท ที่บริหารงานโดยฝ่ายวางแผนซัพพลาย และส่วนที่ 2 คือ การจัดหาวัสดุทางอ้อมและบริการเพื่อสนับสนุนการผลิต เช่น อะไหล่ เครื่องจักรอุปกรณ์ สารเร่งปฏิกิริยา สารเคมี บริการซ่อมบำรุง ฯลฯ ที่บริหารโดยฝ่ายจัดหา เป็นที่ทราบดีว่า ต้นทุนการจัดหาส่วนใหญ่เกิดจากการจัดหาวัตถุดิบหลักเพื่อการผลิตที่มีสัดส่วนถึงร้อยละ 90 ของยอดขาย

อย่างไรก็ดีการจัดการวัสดุทางอ้อมเพื่อสนับสนุนการผลิตของบริษัทฯ มีมูลค่าสูงถึง 2,300 ล้านบาทต่อปี ซึ่งแสดงให้เห็นบทบาทที่สำคัญของการจัดหาวัสดุทางอ้อม ดังนั้นการให้ความสำคัญในการบริหารการจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่งต้นทุนการเป็นเจ้าของ (Total Cost of Ownership) ที่ต่ำที่สุด ควบคู่กับการมีขั้นตอนการจัดการที่มีประสิทธิภาพ การควบคุมที่เหมาะสม และจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้าได้เป็นอย่างดี จะนำมาซึ่งการลดต้นทุนการจัดการและช่วยให้องค์กรสามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้นเนื่องจากผลกระทบของการลดต้นทุนจัดหาที่มีต่อการเพิ่มผลกำไรที่เท่ากันมีมากกว่าการลดค่าใช้จ่ายในการผลิตถึง 3-5 เท่า (Anderson and Katz, 1998) ทำให้อุตสาหกรรมส่งผลดีต่อความสามารถในเชิงการแข่งขันของธุรกิจ

แม้ว่าบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน ที่นำมาศึกษามีแนวโน้มเริ่มพัฒนาการบริหารงานจัดหาวัสดุทางอ้อมให้เป็นการจัดหาเชิงกลยุทธ์มากขึ้น แต่ในปัจจุบันระบบการจัดการยังคงมีรูปแบบและวิธีการจัดหาแบบดั้งเดิม (Traditional Procurement) เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งนำไปสู่การวางกลยุทธ์จัดหาที่ไม่เหมาะสมสำหรับวัสดุบางประเภท ส่งผลให้เกิดความล่าช้า เกิดปัญหาที่มีรายการสั่งซื้อคงค้างจำนวนมากในองค์กร เสียโอกาสในการเจรจาต่อรอง เกิดการทำงานซ้ำซ้อน และการใช้ทรัพยากรอย่างไม่เหมาะสม เป็นต้น

นอกจากประเด็นที่ได้กล่าวมาในตอนต้น วัสดุที่องค์กรต้องการจัดหามีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะการใช้งานและความต้องการของผู้ใช้ จึงทำให้วัสดุแต่ละประเภทมีความสำคัญไม่เท่าเทียมกัน การกำหนดวิธีการจัดหาย่อมแตกต่างกันออกไปตามความสำคัญของวัสดุและบริการนั้นๆ และด้วยทรัพยากรที่มีจำกัดองค์กรจึงไม่สามารถใช้การจัดหาวิธีเดียวกันสำหรับวัสดุทุกประเภท การจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดทฤษฎีช่วยในการจัดหาเชิงวิเคราะห์และกำหนดแนวทางบริหารการจัดการสำหรับวัสดุแต่ละประเภท

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนเริ่มตั้งแต่กระบวนการวิเคราะห์และจัดประเภทของการจัดหา (expenditure category analysis) การวิเคราะห์ภายในองค์กร การวิเคราะห์ตลาดผู้ค้า การกำหนดกลยุทธ์ การคัดเลือกผู้ค้าที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการ การขอราคาจากผู้ค้า การวิเคราะห์สรุปราคาและข้อเสนอ การเจรจาต่อรอง การทำสัญญา การสื่อสารกับผู้ใช้งานและการนำสัญญาไปใช้ ตลอดจนการติดตามผลงานของผู้ค้าและการทบทวนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่กล่าวมาในตอนต้นของการจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาตั้งแต่ในอดีตและธุรกิจได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขัน แต่ในบริษัทดำเนินธุรกิจ โรงกลั่นน้ำมัน ที่นำมาศึกษา ยังมีได้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้อย่างเต็มรูปแบบและเกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับการจัดหาวัสดุทางอ้อม

จากที่มาและความสำคัญที่กล่าวมาในเบื้องต้นเป็นเหตุให้สนใจศึกษาขั้นตอนการจัดการของระบบปัจจุบัน รวมไปถึงสร้างการแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันอย่างเป็นระบบ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์ของบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย ซึ่งขอบเขตของวัสดุที่นำมาวิเคราะห์คือวัสดุทางอ้อม (Indirect Material) ของหน่วยกลั่นน้ำมัน ได้แก่ เครื่องจักร อะไหล่ อุปกรณ์ สารเคมี สารเร่งปฏิกิริยา และวัสดุสิ้นเปลือง ทั้งนี้วัสดุทางตรง (Direct Material) ที่ใช้ในการผลิตเช่น น้ำมันดิบ คอนเดนเสทที่ต้องเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์สำหรับการจำหน่ายไม่นำมาพิจารณาในงานวิจัยนี้ เนื่องจากมีลักษณะการซื้อขายเป็นแบบตลาดโภคภัณฑ์ (commodity market) ซึ่งมีรูปแบบนโยบายการบริหารและการกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะตัวและได้รับการบริหารที่รัดกุมโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเนื่องจากเป็นวัตถุดิบหลักของการผลิต

ขณะเดียวกันขอบเขตการวิเคราะห์และวางแผนแนวทางการจัดหากลยุทธ์ เริ่มจากการศึกษาขั้นตอนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในธุรกิจ การรวบรวมข้อมูลจริงของบริษัทที่ศึกษาและวิเคราะห์งานจัดหาที่ปฏิบัติในปัจจุบัน การวิเคราะห์ประเภทของการจัดหา การกำหนดแผนประจำปี การวิเคราะห์โอกาสที่จะได้ประโยชน์และการประหยัดต้นทุน การวางกลยุทธ์การจัดหาสำหรับวัสดุแต่ละประเภท การกำหนดเกณฑ์การเลือกผู้ค้าเพื่อเข้าร่วมการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ การกำหนดแนวทางการทำใบคำขอการเสนอราคา (Request for Proposal) การกำหนดกรอบการเจรจาต่อรอง ครอบคลุมถึงแนวทางการสร้างสัญญา การนำสัญญาไปใช้ การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้าและการทบทวนกลยุทธ์

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เกิดความเข้าใจในระบบการจัดการของบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน
2. เป็นการพัฒนาแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์และการนำไปประยุกต์ใช้ของบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในเชิงการแข่งขัน
3. ให้ความรู้และความเข้าใจด้านการจัดหาเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้ที่มีความสนใจด้านการจัดหาเชิงกลยุทธ์

1.5 วิธีดำเนินการวิจัย

1. สร้างตัวแบบขั้นตอนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์จากการรวบรวมแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง
2. ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของตัวแบบโดยการหารือกับผู้เกี่ยวข้องกับการจัดหา
3. นำตัวแบบขั้นตอนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้กับข้อมูลจริงของบริษัท
4. สรุปรวบรวมข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์ข้อมูลและรายละเอียดขั้นตอนทั้งหมดและหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ผู้จัดการส่วนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ผู้จัดการปฏิบัติการจัดหา หัวหน้างานปฏิบัติ การจัดหา หัวหน้างานจัดหาเชิงกลยุทธ์ พนักงานปฏิบัติการจัดหาวัสดุและผู้ใช้งาน เพื่อเป็นการยืนยันว่าแนวทางที่พัฒนา เป็นสิ่งที่มีความเป็นไปได้ น่าเชื่อถือและเป็นประโยชน์ในการทำงานจริงและเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ข้อเสนอแนะ

1.6 กำหนดการงานวิจัย

กำหนดการงานวิจัยตั้งแต่การจัดทำบทนำ การรวบรวมและสรุปการทบทวนวรรณกรรม การจัดทำวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล การสรุปผลการวิจัย งานวิจัยเสร็จสมบูรณ์ใช้เวลาประมาณ 11 เดือน โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดกำหนดการดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงรายละเอียดกำหนดการทำวิจัย

ลำดับ	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	ปี 2554																ปี 2555																											
		มิ.ย.				ก.ค.				ส.ค.				ก.ย.				ต.ค.				พ.ย.				ธ.ค.				ม.ค.				ก.พ.				มี.ค.				เม.ย.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	จัดทำบทนำงานวิจัยตามรูปแบบที่บัณฑิตวิทยาลัยกำหนด (บทที่ 1)	■	■	■	■																																								
2	รวบรวมและสรุปการทบทวนวรรณกรรม (บทที่ 2)					■	■	■	■																																				
3	จัดทำวิธีการดำเนินวิจัย (บทที่ 3)									■	■	■	■																																
4	นำเสนอโครงร่างวิทยานิพนธ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาอนุมัติ													■	■	■	■																												
5	สอบเค้าโครงวิทยานิพนธ์กับคณะกรรมการ																	■	■	■	■																								
6	แก้ไขวิทยานิพนธ์ตามคำแนะนำของคณะกรรมการ																					■	■	■	■																				
7	เชิญคณะกรรมการจากภายนอก																									■	■	■	■																
8	นำเสนอโครงร่างวิทยานิพนธ์ให้คณะกรรมการลงลายมือชื่อเพื่อการอนุมัติ																													■	■	■	■												
9	วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมในตอนต้น (บทที่ 4)																																												
10	ติดต่อวารสารเพื่อตีพิมพ์งานวิจัย																																												
11	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ (บทที่ 5)																																												
12	จัดเตรียมงานวิจัยฉบับย่อเพื่อการตีพิมพ์																																												
13	เตรียมและส่งเอกสารเพื่อขอให้บัณฑิตวิทยาลัยเชิญกรรมการภายนอก																																												
14	สอบวิทยานิพนธ์กับคณะกรรมการ																																												
15	แก้ไขวิทยานิพนธ์ตามคำแนะนำ																																												
16	นำเสนอวิทยานิพนธ์ให้คณะกรรมการลงลายมือชื่อในแบบฟอร์มอนุมัติ																																												
17	นำเสนอวิทยานิพนธ์ให้คณะกรรมการลงลายมือชื่อในวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์																																												
18	ส่งวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์																																												

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอเนื้อหาในบทนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน โดยส่วนแรกเป็นการนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยกรอบแนวคิด รายละเอียดขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ตัวแบบการจัดหาเชิงกลยุทธ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการวิเคราะห์การจัดหาเชิงกลยุทธ์ ส่วนที่ 2 เป็นการนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำการจัดหาเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในธุรกิจและงานวิจัยสนับสนุนขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์รวมถึงวิธีการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์ และส่วนสุดท้ายเป็นบทสรุปเพื่อนำเสนอตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางสำหรับธุรกิจโรงงานน้ำมัน

ในการบริหารการจัดซื้อจัดหานั้น ประเด็นที่มีมักถูกกล่าวถึงเสมอคือการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ของการจัดหาสินค้า ระหว่างการจัดหาจากภายนอก (outsource) หรือการผลิตเอง (insource) ซึ่งกรอบการตัดสินใจประกอบด้วยปัจจัย 5 อย่างในการพิจารณาได้แก่ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน(competitive advantage) ที่สินค้านั้นมีต่อองค์กร ความยืดหยุ่นของความต้องการ (demand flexibility) ความสามารถในการทำงาน (process capability) การอึดตัวของกระบวนการทำงาน(process maturity) ตัวอย่างเช่นสินค้าบางชนิดมีผู้ผลิตหลายรายสามารถผลิตได้ ในทางตรงกันข้าม หากสินค้านั้นมีผู้ผลิตที่สามารถทำได้น้อยราย สินค้านั้นจัดเป็นสินค้าที่การผลิตยังไม่ถึงจุดอึดตัว และปัจจัยสุดท้ายคือความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (strategic risk) ตัวอย่างเช่น ผู้ผลิตรายนั้นมีลูกค้าเป็นคู่แข่งกับองค์กรซึ่งอาจทำให้ความลับขององค์กรถูกเปิดเผย

จากปัจจัยที่กล่าวในตอนต้น การตัดสินใจขององค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันซึ่งหากสินค้านั้นส่งผลกระทบต่อองค์กรและมีความยืดหยุ่นความต้องการของลูกค้าสูง ประกอบกับความสามารถขององค์กรในการผลิตที่มีสูงและการผลิตสินค้านั้นทำได้โดยทั่วไป องค์กรควรตัดสินใจที่จะผลิตเอง ในทางตรงกันข้ามเมื่อสินค้านั้นมีความสำคัญกับความสามารถเชิงการแข่งขันต่ำและมีความยืดหยุ่นของความต้องการต่ำ ประกอบกับผู้ค้าอื่นในตลาดมีความสามารถในการผลิตสูงและการผลิตนั้นทำได้ทั่วไป แต่ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ต่ำ องค์กรควรตัดสินใจจ้างผลิตหรือจัดหาจากแหล่งภายนอก (Sislian and Satir, 2000)

ในกรณีที่องค์กรตัดสินใจเลือกการจัดหาสินค้านั้นจากแหล่งภายนอก องค์กรต้องบริหารการจัดหานั้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในด้านต้นทุนเพื่อสนับสนุนการสร้างผลกำไรให้กับองค์กร ซึ่งเป็นที่ตระหนักในทางธุรกิจว่าการจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการทำให้ธุรกิจสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับองค์กร

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์

2.1.1 แนวคิดในการจัดหาเชิงกลยุทธ์

การจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพัฒนาคิดค้นเส้นทางเดินของห่วงโซ่อุปทานที่ให้ต้นทุนโดยรวมต่ำที่สุด โดยมีได้มุ่งเน้นเฉพาะราคาตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการและมีได้พิจารณาเฉพาะการสั่งซื้อแต่ยังครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดหา โดยนับตั้งแต่การกำหนดรายละเอียดรูปลักษณะของตัวผลิตภัณฑ์ การคัดเลือกผู้จำหน่าย การสั่งซื้อจัดหาสินค้าจนไปถึงการรับมอบและการชำระราคาสินค้า โดยอยู่บนพื้นฐานการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ค้าในลักษณะที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (win-win relationship) เพื่อเสริมสร้างให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในระยะยาวของธุรกิจ (สาธิต พะเนียงทอง, 2552)

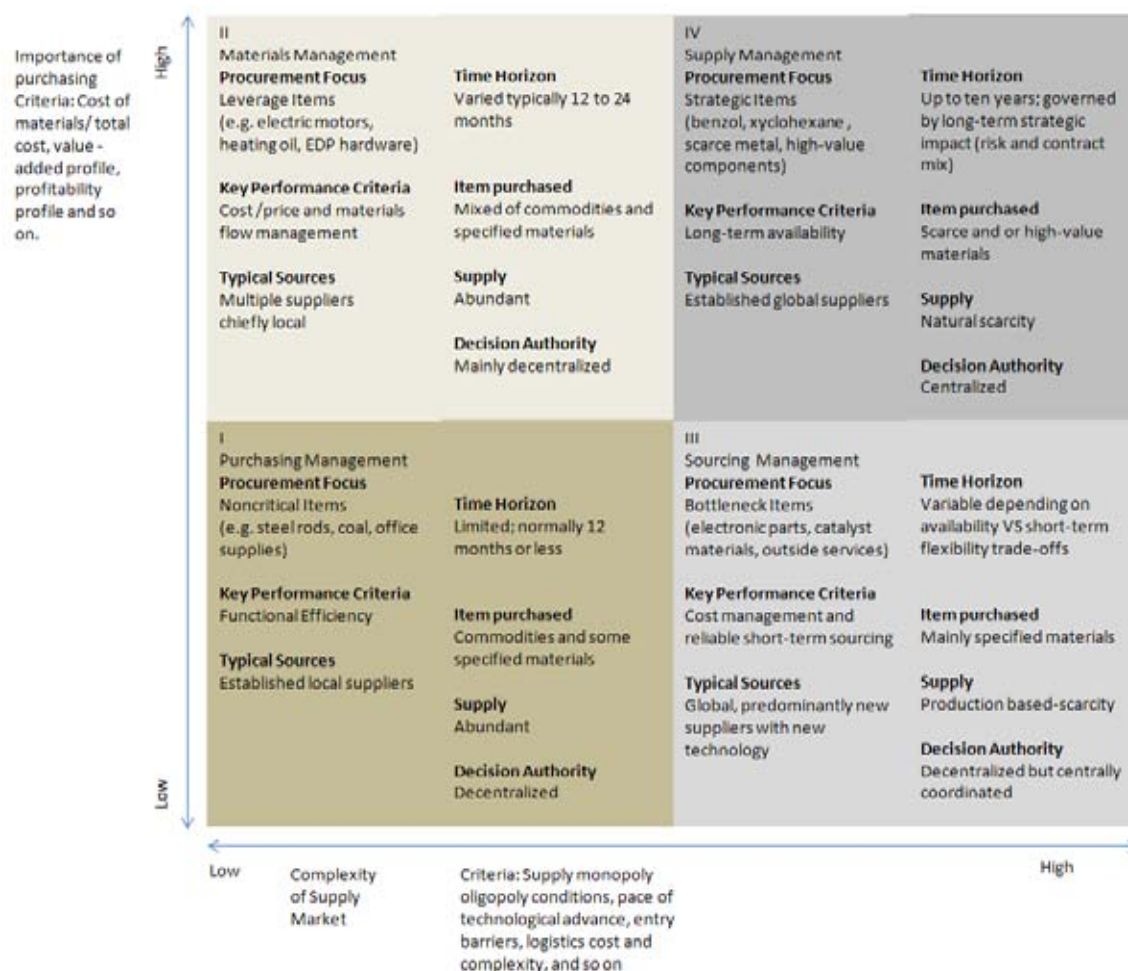
เนื่องด้วยการจัดหามีบทบาทสำคัญยิ่งที่ทำให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายการประหยัดต้นทุนและการทำกำไร ดังนั้นองค์กรจึงให้ความสนใจรายละเอียดของการจัดซื้อมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดในด้านปริมาณการซื้อ รายละเอียดสินค้า ความซับซ้อนของการจัดหา และวิธีการซื้อที่เปลี่ยนแปลงไป โดยองค์กรจัดซื้อชั้นนำได้นำเอาสิ่งเหล่านี้มาเป็นโอกาสที่จะได้ประโยชน์จากการสร้างอำนาจในการซื้อ การลดต้นทุนในห่วงโซ่อุปทาน การจัดการจำนวนผู้ขายที่เหมาะสมและสร้างมูลค่าสูงสุดของสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้ใช้งาน อีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการสร้างแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบจากโอกาสที่ได้กล่าวในตอนต้น ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางการทำกำไรให้แก่องค์กรและความสามารถในการแข่งขันเชิงต้นทุน ดังนั้นการสร้างกระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ดีเยี่ยมประกอบกับความเข้าใจในสินค้านั้นเป็นอย่างดี จะส่งผลให้หน่วยงานจัดซื้อมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการสร้างมูลค่าและการเติบโตให้กับองค์กร (Anderson and Katz, 1998)

ประกอบกับการตระหนักถึงบทบาทที่สำคัญของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจ เริ่มเป็นที่สนใจมากขึ้นด้วยแนวคิดของ Peter Kraljic (1983) ที่ว่าการจัดซื้อต้องกลายมาเป็นการจัดการซัพพลาย (purchasing must become supply management) ซึ่งการวางกลยุทธ์การจัดการของ บริษัทควรได้รับการพิจารณาจากปัจจัยหลักสองประการคือ

1. ความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ของการจัดซื้อในแง่มูลค่าเพิ่มที่มีต่อสายผลิตภัณฑ์ โดยการคิดเป็นสัดส่วนร้อยละของวัตถุดิบนั้นๆ ต่อต้นทุนรวม หรือพิจารณาผลกระทบที่มีต่อกำไร เป็นต้น

2. ความซับซ้อนของตลาดผู้ขายที่พิจารณาจากโอกาสที่วัสดุนั้นจะขาดแคลน เทคโนโลยีที่ก้าวไป สินค้าทดแทน อุปสรรคในการเข้าตลาด และสภาพการแข่งขันของตลาด

การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งสองด้านนี้ทำให้ธุรกิจได้พิจารณาและเข้าใจถึงระดับขั้นของความเชี่ยวชาญในการจัดซื้อ (Purchasing Sophistication) รวมไปถึงการแบ่งกลุ่มวัสดุที่จัดหา เกณฑ์ที่สำคัญที่ใช้ในการพิจารณาผลงานของการจัดหา แหล่งขายของวัสดุแต่ละกลุ่ม ขอบเขตระยะเวลาของการตกลงสัญญา ลักษณะของสินค้าที่ซื้อ สภาพตลาดผู้ขาย และอำนาจการตัดสินใจในการจัดหา เป็นต้น ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงระดับขั้นความเชี่ยวชาญในการจัดหา (Stage of Sourcing Sophistication) (Kraljic, 1983)

จากรูปที่ 1 อาจสรุปได้ว่า การบริหารการจัดการสำหรับแต่ละส่วนของเมตริกซ์มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปตามกลุ่มของวัสดุ กล่าวคือ ส่วนที่หนึ่งเป็นการบริหารจัดการในเชิงการจัดซื้อ (Purchasing Management) สำหรับวัสดุที่มีระดับความสำคัญต่ำและความซับซ้อนของตลาดผู้ขายต่ำซึ่งไม่ต้องการการเอาใจใส่ดูแลมาก ส่วนที่สองเป็นการบริหารจัดการในเชิงวัตถุดิบ (Material Management) สำหรับวัสดุที่มีความสำคัญสูงแต่มีความซับซ้อนของตลาดผู้ขายต่ำ ส่วนที่สามเป็นการบริหารจัดการในเชิงการจัดหา (Sourcing Management) สำหรับวัสดุที่มีความสำคัญต่ำแต่มีความซับซ้อนของตลาดผู้ขายสูงและส่วนที่สี่เป็นการบริหารจัดการเชิงซัพพลาย (Supply Management) สำหรับวัสดุที่ทั้งความสำคัญและความซับซ้อนของตลาดผู้ขายอยู่ในระดับที่สูงซึ่งองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการบริหารเป็นอย่างมาก

2.1.2 ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

Kraljic (1983) กำหนดแนวทางเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจจุดอ่อนขององค์กรและวางกลยุทธ์เพื่อบริหารการจัดการและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด แนวทางดังกล่าวแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนได้แก่

1. การจัดกลุ่มวัสดุที่จัดซื้อ

การจัดประเภทวัสดุทำได้โดยการวิเคราะห์ผลกระทบของวัสดุนั้นที่มีต่อกำไร (Profit Impact) และความเสี่ยงในการจัดหา (Supply Risk) ซึ่งการพิจารณาด้านผลกระทบที่มีต่อกำไรสามารถทำได้ในเชิงปริมาณการซื้อ ร้อยละของต้นทุนการซื้อสินค้าประเภทนั้นๆ เทียบกับต้นทุนการซื้อทั้งหมด ผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการเติบโตของธุรกิจ ในขณะที่การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการจัดหาจะพิจารณาในเชิงการมีอยู่ของวัสดุนั้น (Availability) หรือความยากง่ายของการหาสินค้าในในตลาด จำนวนผู้ค้า อุปสงค์ในเชิงการแข่งขัน โอกาสในการจัดเก็บและความเป็นไปได้ในการมีสินค้าทดแทน

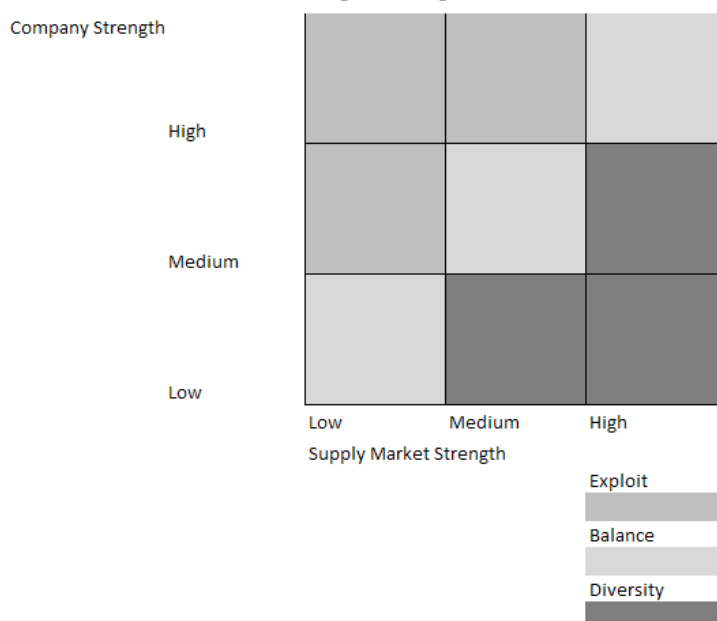
การจัดประเภทวัสดุตามเกณฑ์ที่ได้กล่าวมาตอนต้น สามารถแบ่งได้เป็นสี่กลุ่มได้แก่ กลุ่มวัสดุเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญและความซับซ้อนของตลาดผู้ค้าสูง (Strategic Items) กลุ่มวัสดุที่มีความสำคัญต่ำแต่มีความซับซ้อนของตลาดผู้ค้าสูง (Bottleneck Items) กลุ่มที่มีความสำคัญสูงแต่มีระดับความซับซ้อนของตลาดผู้ค้าอยู่ในระดับต่ำ (Leverage Items) และกลุ่มที่มีความสำคัญและความซับซ้อนของตลาดผู้ค้าอยู่ในระดับต่ำ (Noncritical Items)

2. การวิเคราะห์ตลาดผู้ค้า

เป็นการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองขององค์กรที่มีต่อผู้ค้าโดยพิจารณากำลังการผลิตของผู้ค้า จุดคุ้มทุนการผลิตของผู้ค้า ลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของสินค้า ปริมาณยอดซื้อต่อปี การใช้กำลังการผลิตในอดีต ต้นทุนที่เป็นไปได้ซึ่งเกิดจากการที่ผู้ขายไม่ส่งสินค้าหรือมีคุณภาพไม่เพียงพอ

3. การวางแผนกลยุทธ์จากการวางตำแหน่งของวัสดุแต่ละประเภทลงใน Purchasing Portfolio Matrix

โดยการพิจารณาจุดแข็งของผู้ซื้อที่มีต่อจุดแข็งของตลาดผู้ค้า ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งในการทำกลยุทธ์การตลาดย้อนกลับไปหาผู้ขาย (Reverse Marketing) หากผู้ซื้อ มีบทบาทในตลาดที่เหนือกว่าผู้ขาย กลยุทธ์การจัดหาจะมีลักษณะใช้ประโยชน์จากอำนาจที่มี (Exploit) ในทางตรงกันข้าม หากผู้ซื้อ มีบทบาทที่ด้อยกว่าผู้ขาย ผู้ซื้อ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงโดยการแสวงหาผู้ขายมากขึ้นหรือหาสินค้าทดแทน ซึ่งกลยุทธ์การจัดหาจะเป็นไปในลักษณะการหาสินค้าและผู้ค้าที่หลากหลาย (Diversify) ทั้งนี้หากวัสดุนั้นมีได้มีความเสี่ยงหรือประโยชน์กับบริษัทที่เด่นชัดและการใช้กลยุทธ์ในเชิงรุกมากเกินไปอาจทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี บริษัทก็ควรพิจารณาใช้กลยุทธ์ที่เป็นแบบกลางๆ ไม่เอาประโยชน์มากเกินไป (Balance) ดังแสดงในภาพที่ 2 อย่างไรก็ตามการวางแผนกลยุทธ์ของแต่ละบริษัทขึ้นกับบทบาทของผู้ซื้อและผู้ขายที่แตกต่างกันของวัสดุแต่ละประเภท



ภาพที่ 2 แสดง Purchasing Portfolio Matrix (Kraljic, 1983)

4. การพัฒนาแผนการจัดหา

จากที่ได้เข้าใจถึงบทบาทหรืออำนาจของผู้ซื้อและผู้ค้าที่มีในตลาด แผนในระยะสั้นสำหรับวัสดุที่มีความสำคัญในกรณีที่ผู้ขายมีบทบาทที่เหนือกว่าผู้ซื้อนั้น ผู้ซื้อควรดำเนินการรวบรวมปริมาณการซื้อแทนการซื้อย่อยเพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับผู้ขายรายใดรายหนึ่งเพื่อตกลงเป็นสัญญา ในขณะที่เดียวกันผู้ซื้อควรหาผู้ขายรายใหม่เป็นทางเลือกเพื่อไม่ให้เกิดการผูกขาดกับผู้ขายเพียงรายเดียว เป็นต้น

สาธิต พะเนียงทอง(2552) ได้วางแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็น 4 ขั้นตอนได้แก่

1. การวิเคราะห์ภายในองค์กร (internal analysis)

ในเบื้องต้นองค์กรควรวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป

1.1 การวิเคราะห์ประเภทสินค้า (Expenditure Category Analysis)

เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจสภาพประเภทการซื้อในปัจจุบันขององค์กรซึ่งรวมไปถึงการการวิเคราะห์การแจกแจงต้นทุนของประเภทสินค้านั้นๆ โดยการใช้แผนภูมิองค์ประกอบต้นทุนที่แบ่งออกเป็นขั้นบันได (cost bar waterfall) เพื่อแสดงโครงสร้างต้นทุนของสินค้าแต่ละประเภท องค์กรยังควรวิเคราะห์ระดับการกระจายตัวของผู้ค้าที่องค์กรทำการซื้อเพื่อประโยชน์ในการจัดการจำนวนผู้ค้าให้มีจำนวนที่ไม่มากเกินไปซึ่งจะเอื้อประโยชน์ต่อองค์กรในการรวบรวมปริมาณการซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรอง ข้อมูลอีกด้านหนึ่งที่ควรได้รับการวิเคราะห์คือความสามารถในการใช้ทดแทนกันได้ของผลิตภัณฑ์นั้นๆ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมืออันดีระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ผู้บริหารและผู้ค้า นอกจากนี้องค์กรยังควรทบทวนเงื่อนไขสัญญาจัดซื้อจัดหาที่มีในปัจจุบันเพื่อศึกษาผลกระทบที่อาจมีต่อการจัดหาสินค้าประเภทนั้นๆ และอาจสามารถบอกถึงสถานภาพในการแข่งขันขององค์กรด้วยการเรียนรู้จากสิ่งที่ได้ทำในอดีต

1.2 การวิเคราะห์ตลาดผู้ค้า

การแบ่งประเภทสินค้าในตัวอย่างการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจสภาพตลาดผู้ค้าที่มีผลต่อการจัดหาสินค้าและความซับซ้อนของตลาดผู้ค้าซึ่งข้อมูลที่วิเคราะห์ต้องครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

1.2.1 พลวัตรของตลาด (Market Dynamic)

เพื่อให้เข้าใจขนาดและการแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมนั้นๆ การวิเคราะห์ความสามารถในการใช้ทดแทนกันได้ของสินค้าที่มีต่ออุตสาหกรรมนั้นๆ และการวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมจะสามารถชี้สภาวะการแข่งขันและเป็นประโยชน์ต่อ

การเจรจาต่อรองในขั้นต่อไป อีกทั้งการวิเคราะห์การกระจายตัวและการรวมตัวกันภายในตลาดอุตสาหกรรมจะทำให้เข้าใจจำนวนผู้เล่นที่มีในตลาดและระดับอุปสรรคในการเข้าตลาด นอกจากนี้การวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยีของตลาดอุตสาหกรรมยังเป็นส่วนที่ชี้บ่งแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของตลาด

1.2.2 ข้อได้เปรียบในเชิงสัมพัทธ์ระหว่างองค์กรผู้จัดหากับผู้จัดจำหน่าย

ข้อมูลนี้ประกอบด้วยการวิเคราะห์ห้องครผู้จัดหาในตลาดอุตสาหกรรมเพื่อให้เข้าใจถึงบทบาทขององค์กรในสภาพการแข่งขันของตลาดอุตสาหกรรมของผู้ค้าและองค์กรยังควรต้องวิเคราะห์รูปแบบของการจัดซื้อจัดหาซึ่งจะสามารถสะท้อนปริมาณความต้องการที่ผันแปรตามฤดูกาลอันส่งผลกระทบต่อราคา

1.2.3 นโยบายการกำหนดราคาและต้นทุนเชิงเศรษฐกิจของตลาดอุตสาหกรรม

ความเข้าใจในปัจจุบันที่เป็นตัวขับเคลื่อนต้นทุนและราคาโดยรวมของอุตสาหกรรมสินค้าที่จัดซื้อจัดหาอาจทำให้องค์กรผู้จัดหาสามารถทำการต่อรองได้เพิ่มในด้านราคา ซึ่งกฎเกณฑ์การวิเคราะห์ในเรื่องนี้มีอยู่ 2 แบบ คือ เส้นโค้งแห่งประสบการณ์ (experience curve) ซึ่งวัดถึงการเพิ่มขึ้นของประสบการณ์กับการลดลงของราคาสินค้าต่อหน่วย นอกจากนี้องค์กรยังต้องวิเคราะห์แท่งต้นทุนในสายการผลิตของตลาดอุตสาหกรรมเพื่อให้ทราบต้นทุนผลิตโดยรวมและปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนต้นทุน

1.3 การวิเคราะห์ผู้ค้า

เนื่องด้วยตลาดอุตสาหกรรมสินค้าไม่เคยหยุดนิ่ง จากการมีผู้ค้ารายใหม่เข้าสู่ตลาด องค์กรผู้จัดหาต้องทราบว่าผู้ค้ารายใดที่มีความสามารถจัดหาสินค้าหรือบริการที่ต้องการได้ โดยองค์กรผู้จัดหาต้องเริ่มจากขั้นตอนการส่งใบแจ้งความจำนงในการขอข้อมูลไปยังผู้ค้า (Request for Information) จากนั้นรวบรวมข้อมูลผู้ค้าและคัดกรองผู้ค้าที่ไม่เข้าข่ายความต้องการ ออก และสุดท้ายคือการสร้างรายชื่อผู้ค้าที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเพื่อการวิเคราะห์ศักยภาพในเชิงลึก ต้นทุนรวมและความสามารถในการทำกำไรของผู้ค้านั้นๆต่อไป

2. กลยุทธ์ในการกำหนดประเภทของสินค้าในการจัดซื้อจัดหา

การกำหนดประเภทของสินค้าที่จัดหามีวัตถุประสงค์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเภทสินค้านั้นเพื่อเป็นแนวทางในการวางกลยุทธ์และเจรจาต่อรอง ซึ่งการกำหนดประเภทสินค้าที่จัดซื้อจัดหาในเชิงกลยุทธ์นี้ได้รับการวิเคราะห์ด้วยเกณฑ์ 2 ด้านคือระดับของความสำคัญของสินค้าที่จัดซื้อจัดหาและระดับความซับซ้อนของตลาดผู้จัดจำหน่าย ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสำคัญได้แก่ผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กรผู้จัดหาอย่างต่อเนื่อง

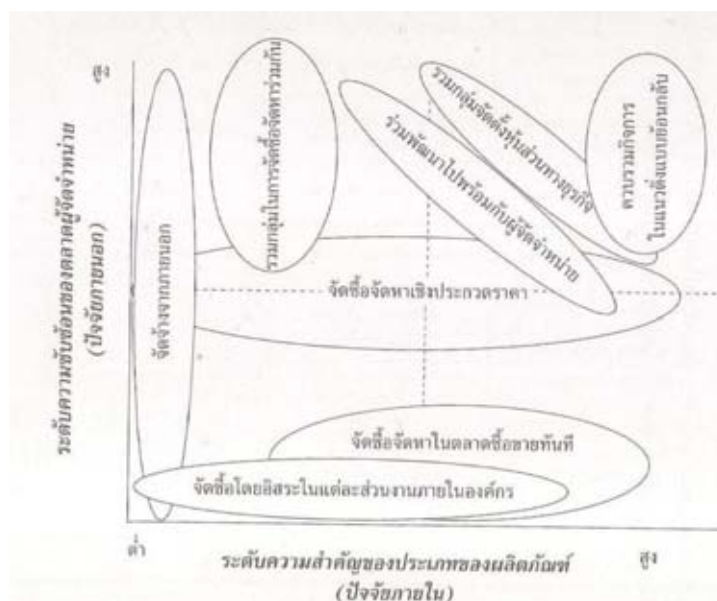
ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจและลำดับความสำคัญของประเภทสินค้านั้นที่มีผลกระทบต่อลูกค้า ในขณะที่เดียวกันปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความซับซ้อนของตลาดผู้ค้ายังรวมไปถึงระดับความซับซ้อนในอุตสาหกรรม ระดับความสัมพันธ์ขององค์กรกับผู้ค้า ความยากง่ายในการเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้จัดการจำหน่าย เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้จะถูกนำมาประกอบการวิเคราะห์การแบ่งรูปแบบวิธีการบริหารการจัดซื้อจัดหาในเชิงกลยุทธ์ดังแสดงในภาพที่ 3

ระดับความซับซ้อนของตลาดผู้จัดจำหน่าย (ปัจจัยภายนอก)	สูง	การบริหารจัดการในเชิงกรจัดการ ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่มีระดับ ความสำคัญต่ำควรถูกบริหาร จัดการด้วยวิธีการทำสัญญาซื้อ-ขาย ระยะยาวกับผู้จัดจำหน่าย	การบริหารจัดการในเชิงอัตรหลาย ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่มีระดับ ความสำคัญสูงและค่อนข้างซับซ้อน ควรที่จะบริหารด้วยการเข้าร่วม เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกัน	
	ต่ำ	การบริหารจัดการในเชิงการจัดซื้อ ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่มีระดับ ความสำคัญต่ำที่ควรได้รับการ ดูแลเอาใจใส่เพียงเล็กน้อย ด้วย กระบวนการสั่งซื้อโดยระบบการ จัดซื้อที่เป็นไปโดยอัตโนมัติ	การบริหารจัดการในเชิงวัตถุดิบ ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะ เป็นสินค้าโภคภัณฑ์ (commodity) ด้วยวิธีเพิ่มอำนาจต่อรองเพื่อให้ได้ ต้นทุนที่ต่ำที่สุด	
	ต่ำ	ระดับความสำคัญของผลิตภัณฑ์สินค้าที่จัดซื้อจัดหา (ปัจจัยภายใน)		สูง

ภาพที่ 3 แสดงตัวแบบการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (สาธิต พะเนียงทอง, 2552)

3. การกำหนดกลยุทธ์ในการร่วมดำเนินงานกับผู้จัดจำหน่ายแต่ละราย (supplier strategy)

การแบ่งประเภทสินค้าที่จัดซื้อจัดหาและการจัดรูปแบบการบริหารการจัดซื้อจัดหาตามเกณฑ์ระดับของความสำคัญของสินค้าที่จัดซื้อจัดหาและระดับความซับซ้อนของตลาดผู้จัดจำหน่าย ได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทางเลือกในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงแนวทางเลือกของกระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ

(สาธิต พะเนียงทอง, 2552)

จากรูปแสดงให้เห็นการวางแผนทางการเลือกวิธีการจัดหาเชิงกลยุทธ์ตามระดับความสำคัญของสินค้าและความสลับซับซ้อนของตลาดผู้จัดจำหน่ายสำหรับสินค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 แนวทาง ได้แก่

- การจัดจ้างจากภายนอกองค์กร (Outsourcing)

เป็นการทำข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรกับบุคคลที่สามให้บริหารการจัดการรวมถึงการส่งมอบสินค้าให้กับองค์กร โดยต้องมีการติดตามคุณภาพของการบริหารและส่งมอบอย่างต่อเนื่อง เช่นการจ้างบริหารการจัดการเครื่องใช้อุปกรณ์สำนักงาน เพื่อให้พนักงานจัดซื้อมีเวลาทำงานที่มีมูลค่าและมีความสำคัญมากกว่า

- การจัดซื้อจัดหาโดยอิสระในแต่ละส่วนงาน (Local Purchase)

สำหรับสินค้าที่มีความสำคัญต่ำกับองค์กรและความยุ่งยากในการจัดซื้ออยู่ในระดับต่ำ ควรใช้แนวทางนี้ในการบริหารการจัดการโดยการกระจายอำนาจการซื้อให้แก่ผู้ใช้งานแต่ละหน่วยงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว อย่างไรก็ตามการเลือกใช้แนวทางนี้ต้องมีบันทึกรายการสินค้าที่จัดซื้อเพื่อการตรวจสอบเช่น การใช้บัตรบันทึกการจัดซื้อ (Procurement Card) หรือจัดให้มีพนักงานตัวแทนของส่วนงานนั้นเป็นผู้จัดซื้อและบันทึกรายการเงินสดย่อย โดยต้องมีการควบคุมการอนุมัติการซื้อภายในหน่วยงานอย่างรัดกุม

- การจัดซื้อจัดหาในตลาดซื้อขายทันที (Spot Market)

โดยมากวิธีนี้ใช้กับสินค้าโภคภัณฑ์ (commodity) ซึ่งเป็นการซื้อในทันทีที่มีความต้องการใช้ในราคาต่ำที่สุดที่มีการเสนอขายในขณะนั้น ภายใต้แนวทางนี้ยังมีวิธีการจัดหาที่เป็น การป้องกันความเสี่ยง ตัวอย่างเช่นในอุตสาหกรรมอาหารซึ่งวัตถุดิบอาจยังไม่ต้องการใช้ใน ขณะนั้นจึงการยังไม่ต้องส่งมอบในทันที สัญญาก็อาจทำการซื้อขายกันในตลาดโภคภัณฑ์ (commodity exchanges) โดยมีลักษณะเป็นการซื้อขายล่วงหน้า (future commodities exchange) ซึ่งแนวทางที่นิยมใช้กันแพร่หลายคือ วิธีเฮดจิง (hedging) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการซื้อและ การขายพร้อมกันในสองตลาด อย่างไรก็ตามวิธีวิธีการซื้อขายล่วงหน้านี้ไม่สามารถใช้ได้กับสินค้าทุก ประเภทและจำเป็นต้องใช้ทักษะทางการเงินสูงและหน่วยงานสนับสนุนการวิจัยตลาด

- การจัดซื้อจัดหาในเชิงการประกวดราคา (Competitive Bidding)

เมื่อความซับซ้อนของตลาดผู้ค้าอยู่ในระดับปานกลาง วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้กันอย่าง แพร่หลายโดยการกำหนดรายละเอียดของสินค้าและขอให้ผู้ค้าจัดทำใบเสนอราคา (Request for Proposal) โดยผู้ที่จะเสนอราคาต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามที่องค์กรต้องการและได้รับเชิญ จากองค์กรเท่านั้น การใช้วิธีนี้ต้องคำนึงถึงสภาวะการแข่งขันที่มีในตลาด และควรระมัดระวังไม่ให้ มีการมุ่งเน้นเรื่องราคามากเกินไปจนอาจทำให้ทั้งสองฝ่ายเสียประโยชน์ในการสร้างมูลค่าสูงสุดในการซื้อขาย

- การรวมกลุ่มในการจัดซื้อจัดหาร่วมกัน (Consortium)

เมื่อระดับความซับซ้อนของตลาดผู้ค้ามีสูงในขณะที่มีความสำคัญของสินค้านั้นที่มีต่อ องค์กรอยู่ในระดับต่ำ ทำให้องค์กรมีความสามารถในการต่อรองค่อนข้างน้อย วิธีนี้เป็นการรวมตัว กลุ่มผู้ซื้อจากธุรกิจที่ต้องการใช้สินค้าประเภทเดียวกันที่ไม่ใช่คู่แข่ง โดยการรวมปริมาณการซื้อซึ่ง จะทำให้ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองมากขึ้นและทำให้ผู้ขายให้ความสนใจมากขึ้น

- การร่วมพัฒนาไปพร้อมกับผู้จัดจำหน่าย (Development)

สำหรับสินค้ากลุ่มที่มีความสำคัญกับองค์กรสูงและความซับซ้อนในตลาดมีสูง การ พัฒนาร่วมกับผู้ค้าเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้องค์กรเข้าไปมีบทบาทสำคัญในองค์กรของผู้ขายในการร่วม พัฒนาสินค้าโดยอาจทำในรูปของโครงการร่วมลงทุนกับผู้ค้าที่ได้รับการคัดเลือก โดยองค์กรอาจมี ส่วนร่วมในนโยบายราคาและโครงสร้างต้นทุน ซึ่งการจะประสบความสำเร็จในแนวทางนี้ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ปฏิสัมพันธ์ที่มีระหว่างสององค์กร รวมถึงทรัพยากรที่ต้อง ใช้ในโครงการ

- การรวมกลุ่มจัดตั้งหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Alliance)

แนวทางนี้เป็นอีกหนึ่งทางเลือกสำหรับกลุ่มที่มีความสำคัญกับองค์กรสูงและความซับซ้อนในตลาดมีสูง โดยการตั้งเป็นหุ้นส่วนธุรกิจเพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกัน ภายใต้สัญญาหุ้นส่วนทางธุรกิจเพื่อร่วมกันพัฒนาสร้างสรรค์สินค้าใหม่ๆและเพิ่มรายได้ ซึ่งวิธีนี้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารเช่นเดียวกันกับวิธีก่อนหน้านี้

- การควบรวมกิจการในแนวตั้งแบบย้อนกลับ (Backward Integration)

วิธีนี้เป็นการสร้างความปลอดภัยและมั่นคงสูงสุดให้กับองค์กร โดยการเข้าซื้อหุ้นของผู้ค้าเพื่อให้มีอำนาจเต็มที่ในการบริหารจัดการและป้องกันการเข้าถึงของแหล่งวัตถุดิบของคู่แข่ง แต่เป็นวิธีที่ใช้เงินลงทุนสูงที่สุดและลดความคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลงแหล่งวัตถุดิบขององค์กร และจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

4. กลยุทธ์การเจรจาต่อรองบนพื้นฐานแห่งข้อเท็จจริง (fact-based negotiation strategy and execution)

การเจรจาต่อรองรูปแบบนี้มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพของการเจรจาต่อรองโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นจริงเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายบรรลุวัตถุประสงค์ในลักษณะได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย การเจรจาต่อรองบนพื้นฐานแห่งข้อเท็จจริงประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ขั้นตอนแรกคือการกำหนดกลยุทธ์ในการต่อรองและวิเคราะห์สถานการณ์ซึ่งรวมไปถึงการกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายที่ระบุถึงผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ในระดับที่ต่ำที่สุด (Least Acceptable Solution, LAS) ผลลัพธ์ในระดับสูงสุดที่มุ่งหวังไว้ (Maximum Supportable Solution, MSS) และทางเลือกอื่นที่ดีที่สุดหากการเจรจานั้นไม่เป็นผลสำเร็จ (Best Alternative To a Negotiated Agreement, BATNA) สิ่งที่ต้องทำต่อมาก็คือการเฝ้าสังเกตท่าทีการตอบสนองและจุดยืนของผู้ค้า ขั้นตอนต่อไปคือการวางแผนการเจรจาต่อรอง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการหาข้อสรุปซึ่งการที่จะได้ข้อมูลมาเพื่อการเจรจาต่อรององค์กรจะต้องจัดเตรียมใบคำขอการเสนอราคา (Request for Proposal) และขั้นตอนสุดท้ายคือการประเมินศักยภาพของผู้จำหน่าย

Handfield et al (2009) ให้กรอบแนวคิดว่าการจัดการซัพพลาย (Supply Management) จะช่วยให้ธุรกิจสามารถคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งการจะประสบความสำเร็จในแผนเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการซัพพลายได้นั้นต้องเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรมายังเป้าหมายการจัดการเพื่อให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายคือการวางแผนกลยุทธ์การจัดหาตามประเภทของสินค้า ซึ่งมีแนวทางดังนี้

1. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายการจัดการ (Spend Analysis)

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายการจัดการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและควรทำก่อนการเริ่มเข้าสู่ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์กรควรวิเคราะห์รายการจัดซื้อสินค้าและบริการโดยการทบทวนค่าใช้จ่ายเป็นรายปี เพื่อให้เข้าใจรายการและยอดการจัดซื้อในปีที่ผ่านมา ผู้ค้าหลักขององค์กร ยอดการจัดซื้อแยกตามหน่วยงานผู้ใช้ และแสวงหาโอกาสในการรวมปริมาณการสั่งซื้อจากหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจสามารถสร้างมาตรฐานเดียวกันให้กับรายละเอียดข้อกำหนด (Specification) ของสินค้าได้และนำไปสู่การลดจำนวนผู้ค้าให้มีปริมาณที่เหมาะสม

หลักการของ Pareto เป็นเทคนิคช่วยในการวิเคราะห์การจัดการได้เป็นอย่างดี โดยเริ่มจากการจัดประเภทสินค้าเป็นกลุ่ม จากนั้นเรียงลำดับค่าใช้จ่ายจากมากไปน้อยก็จะทำให้ทราบว่ากลุ่มสินค้าใดเป็นกลุ่มที่มียอดการใช้จ่ายสูงโดยอาจพิจารณา 10 อันดับแรก จากนั้นพิจารณาจำนวนผู้ค้าของสินค้าแต่ละกลุ่มโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยก็จะทำให้เข้าใจว่าสินค้ากลุ่มใดมีจำนวนผู้ค้ามากมาย หรือการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อผู้ค้า 1 รายสำหรับแต่ละประเภทสินค้า และยังสามารถวิเคราะห์ร้อยละค่าใช้จ่ายการจัดการแต่ละประเภทเทียบกับค่าใช้จ่ายทั้งหมด โดยสรุป การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายตามประเภทสินค้าเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะทำให้องค์กรเข้าใจสภาพการจัดการและให้ความสำคัญกลุ่มสินค้าที่มีผลกระทบต่อองค์กรสูง ท้ายสุดจะทำให้สามารถระบุโอกาสในการประหยัดต้นทุนและนำไปสู่การวางกลยุทธ์สำหรับสินค้าแต่ละประเภท

2. ตั้งคณะทำงานตามประเภทสินค้า

สิ่งสำคัญในการเริ่มการจัดการเชิงกลยุทธ์คือความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา ได้แก่ หน่วยงานผลิต หน่วยงานวิศวกรรม หน่วยงานซ่อมบำรุง หน่วยงานบัญชี หน่วยงานจัดหา เป็นต้น ซึ่งการตั้งคณะทำงานจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ วัตถุประสงค์การจัดการเชิงกลยุทธ์ จากนั้นคณะทำงานควรเลือกหัวหน้าคณะทำงานเพื่อเป็นผู้ประสานงาน นัดประชุม ติดตามความคืบหน้าของงานนอกจากนี้คณะทำงานยังต้องกำหนดแผนงาน จัดทำข้อมูลที่เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป อย่างไรก็ตามสิ่งที่จำเป็นอีก 1 เรื่อง คือการจัดทำ Project Charter ซึ่งอาจทำก่อนหรือหลังการตั้งคณะทำงาน เพื่อกำหนดแผนงาน ขอบข่ายของงานและกำหนดเป้าหมายเพื่อให้สามารถติดตามการทำงานได้และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

3. วิจัยตลาดผู้ค้า (Market Research)

การวิเคราะห์ตลาดมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรเข้าใจตลาดผู้ค้า โดยการตลาดผู้ค้าเป็นข้อมูลประกอบการวางกลยุทธ์ ข้อมูลเบื้องต้นที่สนใจในขั้นตอนนี้คือการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่ได้ทำ

ในตอนต้น การสอบถามผู้ใช้งานภายในถึงความต้องการสินค้านั้นทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต รวมไปถึงการศึกษาข้อมูลของผู้ค้ารายหลักในด้าน กำลังการผลิตที่มี แนวโน้มเทคโนโลยี ราคา โครงสร้างต้นทุน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแหล่งข้อมูลสามารถหาได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในค่านั่นๆ ซึ่งการเลือกผู้ให้สัมภาษณ์สามารถใช้วิธีการสุ่มแบบ Snowball ได้เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้นจริง หรือสามารถหาข้อมูลได้จาก รายงานของบริษัทที่ปรึกษาฐานข้อมูลที่เปิดเผยในสาธารณะเช่น เว็บไซต์ รายงานของทางราชการ วารสารการค้า รายงานประจำปี เมื่อได้ข้อมูลประกอบเพียงพอ องค์กรควรวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในตลาดของสินค้านั้นโดยใช้ Five Forces Analysis ของ Michael E. Porter ช่วยในการวิเคราะห์ และองค์กรยังควรใช้ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจสภาพของสินค้านั้น จากนั้นวิเคราะห์ความสามารถในการทำธุรกิจของผู้ค้าเทียบกับรายอื่นๆ ในอุตสาหกรรมนั้น เมื่อมีการจัดหาที่มีมูลค่าสูงและต้องการข้อมูลเป็นพิเศษขององค์กรควรจัดทำใบแจ้งความจำนงในการขอข้อมูลไปยังผู้ค้า (Request for Information) นอกจากนี้ยังควรวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ในโซ่อุปทานเพื่อหาโอกาสการประหยัดต้นทุนและสุดท้ายที่ควรทำคือการศึกษาวิจัยข้อมูลผู้ค้า เช่น โครงสร้างต้นทุน สถานภาพทางการเงิน มุมมองที่ผู้ค้ามีต่อองค์กร เป็นต้น

4. การพัฒนากลยุทธ์ (Develop Strategy)

เมื่อคณะทำงานมีข้อมูลเพียงพอที่ได้จากการวิเคราะห์ในเชิงลึก ในขั้นตอนนี้เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจัดประเภทสินค้าลงในเมตริกซ์การจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Sourcing Matrix) โดยแบ่งสินค้าออกเป็น 4 กลุ่มได้แก่ Critical, Routine, Leverage และ Bottleneck โดยแต่ละกลุ่มมีวิธีการบริหารการจัดการที่แตกต่างกันดังนี้

1. Critical กลุ่มนี้เป็นกลุ่มสินค้าที่มีความเสี่ยงสูงในการจัดหาและเป็นสินค้าที่มีมูลค่าสูง วิธีการจัดการคือต้องเพิ่มความบทบาทของผู้ค้าและให้ความสำคัญกับผู้ค้าในกลุ่มนี้โดยการมุ่งเน้นการเจรจาต่อรอง การจัดการกระบวนการทำงานของผู้ค้า การเตรียมแผนสำรอง การวิเคราะห์ตลาดและสภาพการแข่งขัน เป็นต้น

2. Routine สินค้าในกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีความเสี่ยงในการจัดหาต่ำและมูลค่าต่ำ องค์กรต้องบริหารจัดการวิธีการซื้อให้ไม่ยุ่งยาก โดยการใช้ระบบเข้ามาช่วยเพื่อเป็นการลดการใช้ทรัพยากรที่ใช้ในการจัดซื้อ เช่นการลดจำนวนผู้ค้าให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม การสั่งซื้ออัตโนมัติ การลดต้นทุนธุรกรรม เป็นต้น

3. Leverage สำหรับสินค้ากลุ่มนี้เป็นสินค้าที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบได้มากที่สุดในการค้าเนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีความเสี่ยงต่ำและมีมูลค่าสูงทำให้องค์กรมีอำนาจในการ

ต่อรองสูง วิธีการจัดการสินค้าประเภทนี้จึงควรเป็นการสร้างให้เกิดภาวะการแข่งขัน โดยการจัดการประมูลแข่งขัน การหาโอกาสที่ดีที่สุดจากแนวโน้มของตลาด การหาแหล่งขาย การซื้อสินค้าที่มีรายละเอียดสินค้าเป็นไปตามมาตรฐานอุตสาหกรรม

4. Bottleneck กลุ่มนี้เป็นสินค้าที่มีความเสี่ยงสูงแต่มีมูลค่าต่ำ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องทำให้แน่ใจว่าจะสามารถจัดหาสินค้ากลุ่มนี้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยการลดความสามารถที่เฉพาะเจาะจงของผู้ค้า โดยการทำให้รายละเอียดของสินค้ากว้างขึ้น เพิ่มการแข่งขันโดยการประมูล พัฒนาผู้ค้ารายใหม่ จัดทำสัญญาที่มีระยะเวลาไม่สั้นไม่ยาวจนเกินไป เป็นต้น

ทั้งนี้การจัดกลุ่มสินค้าดังที่กล่าวในตอนต้นเป็นการทำเพื่อสร้างแนวทางหรือวิธีการจัดหาจากนั้นองค์กรต้องประเมินคัดเลือกผู้ค้าเหมาะสมและมีศักยภาพซึ่งประเด็นที่ควรพิจารณาได้แก่ ความสามารถในการผลิตและออกแบบ ความสามารถในการจัดการ สภาพทางการเงินและโครงสร้างต้นทุน ระบบการวางแผนและควบคุม การปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม ศักยภาพในการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว ซึ่งการเลือกผู้ค้าจากทั้งเกณฑ์ในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณอาจทำได้ในรูปแบบของ Scorecards

5. การเจรจาต่อรองสัญญา (Contract Negotiation)

เมื่อการวางกลยุทธ์และการคัดเลือกผู้ค้าที่มีศักยภาพเสร็จสิ้น ขั้นตอนต่อมาคือการเจรจาต่อรองเพื่อเข้าทำสัญญาที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งผู้ค้าจะต้องวิเคราะห์โครงสร้างราคาอย่างถี่ถ้วน และมีข้อมูลประกอบอย่างรัดกุม และควรจัดทำแผนการเจรจา กำหนดกลยุทธ์การเจรจา แผนสำรองหากการเจรจาไม่เป็นผลสำเร็จและควรสื่อสารให้กับคณะทำงานได้เข้าใจถึงแนวทางการเจรจา ในบางกรณีที่ผู้ค้ามีผลงานและราคาที่ดีที่พิสูจน์ได้จากการทำงานที่ผ่านมาก็อาจได้รับการให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก (preferred supplier) แต่หากองค์กรไม่มีผู้ค้าที่มีผลงานดีเป็นพิเศษ การคัดเลือกขั้นสุดท้ายมี 2 วิธีคือ การประมูลในกรณีที่สินค้านั้นมีราคาเป็นเกณฑ์นำในการพิจารณาและรายละเอียดข้อกำหนดของสินค้า (specification) ชัดเจน อีกวิธีคือการเจรจาต่อรองในกรณีที่สินค้านั้นเป็นสินค้าใหม่ มีเทคโนโลยีที่ซับซ้อน เป็นต้น

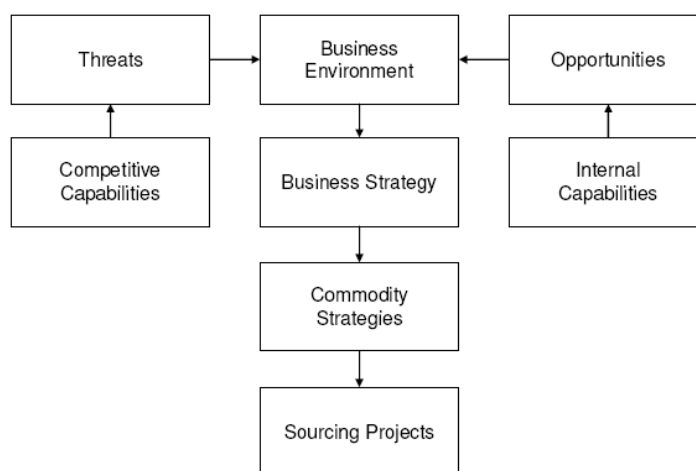
6. การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้า (Supplier Relationship Management)

หลังจากการตกลงเซ็นสัญญากับผู้ค้า องค์กรต้องติดตามผลงานของผู้ค้าทั้งในด้านคุณภาพ การจัดส่งและจัดให้มีวิธีการจัดการข้อขัดแย้งกับผู้ค้า ที่สำคัญที่สุดองค์กรต้องทบทวนการกลยุทธ์ของสัญญานั้นๆว่าสามารถใช้กับการทำงานจริง ได้ดี หากพบว่าปัญหาควรแก้ไขให้เหมาะสมกับการใช้งาน นอกจากนี้ยังควรจัดให้มีการประชุมร่วมกับผู้ค้ารายหลักเพื่อให้โอกาสผู้ค้าได้พูดคุยให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของการจัดหา

การพัฒนาโครงการจัดการหาเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยความร่วมมือจากคณะทำงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (cross-functional team) เพื่อให้การดำเนินการตามขั้นตอนการจัดการหาเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ประสบความสำเร็จ (Burt, Dobler and Starling, 2003)

- การศึกษาค้นคว้าข้อมูลในเชิงเศรษฐศาสตร์และพลวัตของอุตสาหกรรมสินค้าที่ได้รับมอบหมาย
- ประเมินกลยุทธ์การจัดการและความสามารถของผู้ค้า
- จัดโครงสร้างของความสัมพันธ์ร่วมกับผู้ค้าและจัดทำแผนงานร่วมกัน
- ปฏิบัติตามแผนและจัดให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ขั้นตอนจัดการหาเชิงกลยุทธ์เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการจัดการหาเชิงกลยุทธ์ ที่จะทำให้ธุรกิจสามารถปรับปรุงต้นทุน เพิ่มคุณภาพสินค้า การจัดส่งสินค้าของผู้ค้าและการบริหารสินค้าคงคลัง ซึ่งกระบวนการจัดการหาเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเริ่มจาก การวิเคราะห์ประเมินข้อมูลสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องคือค่าใช้จ่ายการจัดซื้อ ผู้ค้า กระบวนการทำงาน ความต้องการลูกค้า กลยุทธ์หลักของธุรกิจและผลงาน จากนั้นวางกลยุทธ์สำหรับสินค้าที่จัดซื้อในแต่ละประเภทเพื่อการขับเคลื่อนโครงการจัดการหาเชิงกลยุทธ์ (Harris, 2006) ดังตัวแบบแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ตัวแบบกระบวนการจัดการหาเชิงกลยุทธ์ (Harris, 2006)

2.1.3 แนวคิดและเครื่องมือวิเคราะห์การจัดการหาเชิงกลยุทธ์

นอกจากขั้นตอนที่เป็นแนวทางที่องค์กรควรนำไปประยุกต์ใช้ ยังมีแนวคิดและเครื่องมือที่สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญในการจัดการหาเชิงกลยุทธ์ดังนี้

1. การบริหารหมวดหมู่สินค้าในการจัดซื้อ (category management in purchasing)

เพื่อให้ทันกับอำนาจของผู้ค้าที่มีมากขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) การจัดหมวดหมู่การซื้อ ซึ่งเป็นการจำแนกประเภทการซื้อสินค้าและบริการขององค์กรเป็นกลุ่มหลักตามลักษณะและหน้าที่ของสินค้าและบริการนั้นๆ จึงเป็นกระบวนการปรับปรุงการจัดหาที่สำคัญ โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องชำระให้กับบุคคลที่ 3 เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับสินค้าและบริการแต่ละหมวดหมู่การซื้อ การจัดหมวดหมู่มักแบ่งเป็น 2 ประเภท ซึ่งประเภทที่ 1 เป็นสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตสินค้าสำเร็จรูป (Direct category) เช่น วัตถุดิบ สารเคมี อะไหล่สำหรับการซ่อม การบำรุงรักษาและการเดินเครื่องจักร (Maintenance, repair and operations parts: MRO) ส่วนประกอบหรือบริการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตสินค้าสำเร็จรูป ฯลฯ ประเภทที่ 2 เป็นสินค้าและบริการที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตสินค้าสำเร็จรูป เช่น สาธารณูปโภค บริการทางกฎหมาย บริการทำความสะอาด อุปกรณ์เครื่องเขียน ฯลฯ (O'Brien, 2011)

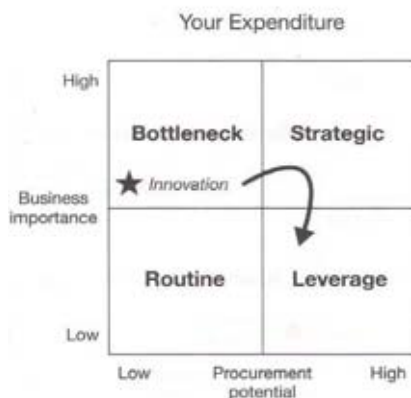
ทั้งนี้การจัดหมวดหมู่การซื้อหรือการจำแนกประเภทการซื้อขึ้นกับลักษณะธุรกิจ องค์กรสามารถจำแนกโดยใช้โครงสร้างที่กำหนดเอง อย่างไรก็ดี มีข้อเสนอแนะเพื่อหลีกเลี่ยงความยุ่งยากในการจัดทำโครงสร้างประเภทการซื้อ องค์กรสามารถนำโครงสร้างการจำแนกประเภทการซื้อที่เป็นมาตรฐานในอุตสาหกรรม ขององค์การสหประชาชาติ ที่เรียกว่า UNSPSC (United Nations Standard Products and Services Code[®]) มาประยุกต์ใช้ (Pandit and Marmanis, 2008)

ดังที่ได้กล่าวในตอนต้นของเนื้อหาส่วนนี้ การจัดการการซื้อเป็นหมวดหมู่เป็นสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานที่องค์กรควรปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์หาโอกาสการประหยัดต้นทุน การกำหนดคณะทำงาน แผนการปฏิบัติ ระยะเวลา ความต้องการของธุรกิจ แผนการสื่อสารกับผู้ใช้งาน การวิเคราะห์ตลาด การวิเคราะห์ผู้ค้า ฯลฯ (O'Brien, 2011)

2. การวิเคราะห์ประเภทค่าใช้จ่าย (Spend Analysis)

ในการจัดหากลยุทธ์นั้นองค์กรจำเป็นต้องเข้าใจว่าองค์กรมีค่าใช้จ่ายของการจัดซื้อเป็นเงินเท่าไร รวมถึงรายการที่ซื้อและจำนวนผู้ค้าที่องค์กรมีรายการสั่งซื้อ ซึ่ง Pareto Analysis เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาช่วยในการวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจภาพรวมของการสั่งซื้อ ตามหลักการที่ว่า 80% ของการใช้จ่ายในการจัดหาสินค้า เกิดจากการซื้อสินค้าจากผู้ค้าเพียง 20% ของจำนวนผู้ค้าทั้งหมด การวิเคราะห์ในเบื้องต้นนี้จะทำให้องค์กรเข้าใจรายการการจัดซื้อและ

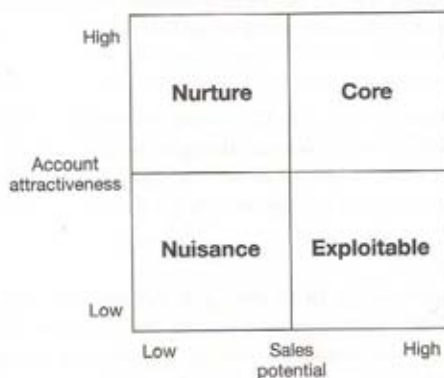
สามารถจัดลำดับความสำคัญในการบริหารรายการสินค้าและผู้ขายที่มีผลกระทบกับธุรกิจของบริษัทสูง อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์โดยการใช้หลักการของ Pareto ยังไม่เพียงพอกับการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ องค์การยังจำเป็นต้องเริ่มการวิเคราะห์อย่างละเอียดโดยอาจเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลการใช้จ่ายย้อนหลัง 12 เดือนที่ได้จากฝ่ายบัญชี โดยมุ่งวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแยกตามรายการสินค้าที่ซื้อ ผู้ค้าและผู้ใช้งานภายใน ในการวิเคราะห์จัดกลุ่มสินค้า (Category Analysis) นั้น อาจทำได้ในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการโดยการแบ่งประเภทแยกย่อยตามหน้าที่และลักษณะการใช้งานของสินค้านั้น จากนั้นนำประเภทการซื้อที่จำแนกได้นี้จัดลงในเมตริกซ์การจัดประเภทสินค้าตามแนวคิดของ Kraljic ในที่นี้เกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ความสำคัญของประเภทสินค้านั้นที่มีต่อธุรกิจ (Business Importance) และศักยภาพในการจัดหา (Procurement Potential) ตัวอย่างเช่น สินค้านวัตกรรมถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มที่เป็น Bottleneck อย่างไรก็ตามก็มีข้อสังเกตว่าหากองค์กรยังคงต้องซื้อสินค้านั้นต่อไปในระยะยาว ในตลาดผู้ค้าย่อมมีผู้ค้าจำนวนมาก รายขึ้นที่สามารถผลิตสินค้าแบบเดียวกันหรือใช้ทดแทนกันได้ ย่อมทำให้สินค้านี้ถูกเปลี่ยนประเภทไปเป็นกลุ่ม Leverage หรือ Routine ได้ ดังแสดงในรูปที่ 6 (Booth, 2010)



ภาพที่ 6 การวิเคราะห์จัดประเภทสินค้านวัตกรรม (Booth ,2010)

อย่างไรก็ตามการจัดกลุ่มข้างต้นเป็นการวิเคราะห์ตามมุมมองของผู้ซื้อ องค์การควรต้องคำนึงถึงมุมมองที่ผู้ค้าวิเคราะห์ความสำคัญขององค์กรด้วยเช่นกัน โดยเกณฑ์ที่ผู้ค้าใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ความน่าดึงดูดขององค์กร (Account attractiveness) และศักยภาพยอดขาย (Sales Potential) อีกนัยหนึ่งคือยอดขายที่ได้จากองค์กร ซึ่งแบ่งลูกค้าออกเป็น 4 ประเภท ดังแสดงในรูปที่ 7 กลุ่มแรกคือ Nuisance เป็นกลุ่มที่มีความน่าดึงดูดทางธุรกิจอยู่ในระดับต่ำและมียอดซื้อต่ำ ซึ่งผู้ค้าไม่ค่อยให้ความสำคัญ กลุ่มต่อมาคือกลุ่มที่มียอดซื้อต่ำแต่มีความดึงดูดทางธุรกิจสูงด้วยผู้ค้าอาจเห็นประโยชน์ในระยะยาวจึงให้การดูแลเป็นอย่างดีเพื่อโอกาสทางธุรกิจในอนาคต ซึ่งกลุ่มนี้เรียกว่า Nurture กลุ่มที่ 3 ได้แก่ Core ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความน่าดึงดูดทางธุรกิจสูง

และสร้างรายได้ที่สูงให้กับผู้ค้า กลุ่มนี้จะได้รับการดูแลเป็นอย่างดีจากผู้ค้าและหากสินค้ากลุ่มนี้เป็นสินค้าที่มีความสำคัญกับองค์กรเช่นกัน องค์กรควรพัฒนาระดับความสัมพันธ์ให้เป็นไปเชิงพันธมิตร(alliance) กลุ่มสุดท้ายคือ Exploitable ซึ่งเป็นกลุ่มที่องค์กรไม่ได้รับการให้ความสำคัญเนื่องจากความน่าดึงดูดทางธุรกิจต่ำแม้ว่าจะมียอดซื้อที่สูง ซึ่งผู้ค้ามักไม่ให้ความสำคัญมากนัก และอาจส่งผลให้ได้ราคาหรือเงื่อนไขที่ไม่ดี (Booth ,2010)



รูปที่ 7 การวิเคราะห์ประเภทลูกค้าโดยผู้ขาย (Booth, 2010)

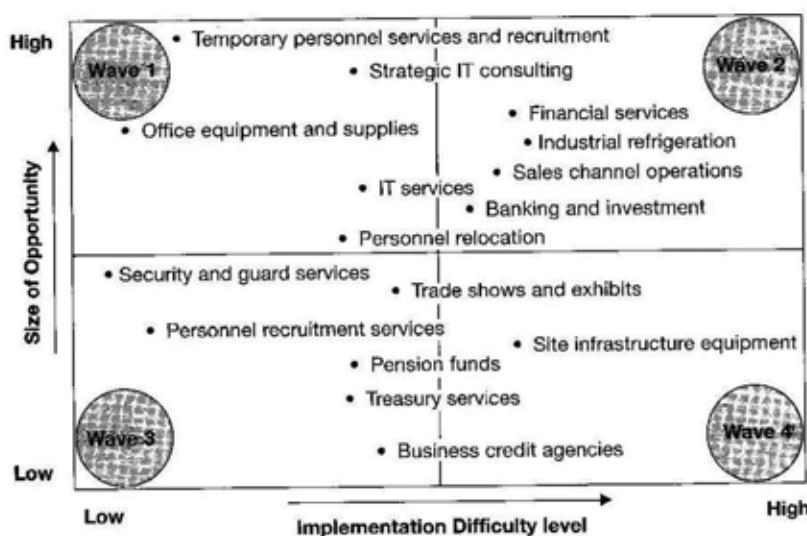
นอกจากการวิเคราะห์ประเภทค่าใช้จ่ายจะเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจสภาพการจัดหาขององค์กรแล้ว การวิเคราะห์นี้ยังเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถบ่งชี้โอกาสในการประหยัดต้นทุนให้กับองค์กรได้ ซึ่งการวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสในการประหยัดต้นทุนแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ โอกาสในระดับค่าใช้จ่าย (Spend-level opportunities) และโอกาสในระดับรายการ (Transactional-level opportunities) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (Pandit and Marmanis, 2008)

- โอกาสในระดับค่าใช้จ่าย (Spend-level opportunities) เป็นการหาโอกาสโดยการวิเคราะห์โดยมองมูลค่ารวมการซื้อโดยไม่ได้ลงรายละเอียดไปถึงระดับรายการการซื้อ ซึ่งโอกาสการประหยัดต้นทุนอาจมาจากการบริหารจัดการลดจำนวนแหล่งขายที่ทำให้การซื้อกระจายเกินไป (Supplier rationalization) การรวมความต้องการ (Demand aggregation) การลดการซื้อโดยไม่ผ่านขั้นตอนการจัดหาที่ถูกต้อง การหาโอกาสจากการใช้จ่ายที่มีความหลากหลาย และการบริหารจัดการการซื้อจากผู้ค้าที่มีผลงานไม่ดี

- โอกาสในระดับรายการ (Transactional-level opportunities) เป็นการหาโอกาสโดยวิเคราะห์รายการซื้อย่อยแต่ละรายการ ซึ่งการหาโอกาสประหยัดต้นทุนทำได้โดยการกำจัดรายการซื้อที่ไม่ได้ถูกซื้อภายใต้สัญญาที่ได้ตกลงราคาและเงื่อนไขไว้ล่วงหน้า การวิเคราะห์ความแตกต่างของราคาในแต่ละครั้งที่ซื้อ การบริหารจัดการเงื่อนไขชำระค่าสินค้า การบริหารจัดการรายการการชำระค่าสินค้า ความถูกต้องของการระบุบัญชีการซื้อของผู้ทำรายการซื้อ

การวิเคราะห์ที่ครอบคลุมทั้งในภาพรวมการใช้จ่ายและในระดับรายละเอียดของรายการที่จะทำให้องค์กรสามารถระบุโอกาสการประหยัดต้นทุนการจัดหาและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดหาให้ดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรสามารถระบุโอกาสการประหยัดต้นทุนในเบื้องต้น องค์กรต้องจัดลำดับความสำคัญให้สินค้าที่มีโอกาสประหยัดต้นทุนโดยมีขั้นตอนดังนี้ (Pandit and Marmanis, 2008)

- สัมภาษณ์พนักงานจัดหาเพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องเช่น ประวัติการจัดหา ลักษณะของสินค้าและบริการ สถานการณ์ของผู้ค้า สภาพตลาดของสินค้านั้น
- สร้างกรอบการจัดลำดับความสำคัญโดยอาจใช้ความยากในการจัดหา ขนาดของโอกาสการประหยัดต้นทุน ผลกระทบเชิงกลยุทธ์ ผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จเป็นต้น
- จำแนกประเภทตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งในขั้นตอนที่ 2 ซึ่งในที่นี้ใช้เกณฑ์ขนาดของโอกาสการประหยัดต้นทุนและความยากในการนำไปปฏิบัติ ดังแสดงในภาพที่ 8



ภาพที่ 8 ตัวอย่างการจำแนกประเภทสินค้าเพื่อจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการประหยัดต้นทุน (Pandit and Marmanis, 2008)

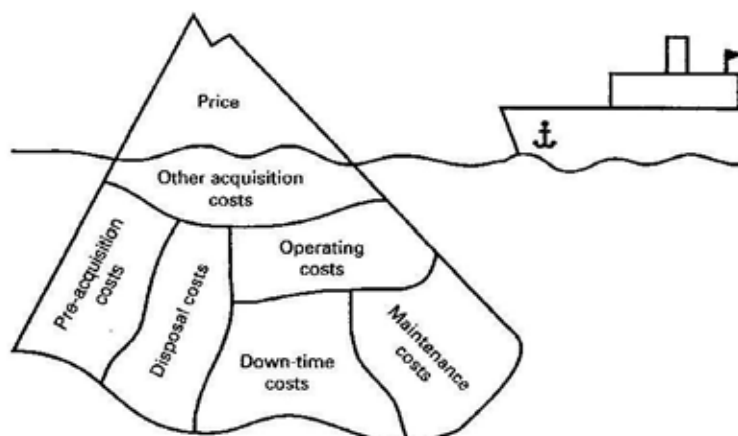
- จัดสินค้าแต่ละประเภทลงในเมตริกซ์ที่มี 4 ส่วน (Quadrant) เพื่อกำหนดลำดับในการนำไปปฏิบัติ (Implementation Waves) โดยกลุ่มที่ 1 (Wave 1) สำหรับประเภทสินค้าและบริการที่มีโอกาสมากในการประหยัดต้นทุนและมีระดับความยากในการนำไปปฏิบัติต่ำ กลุ่มที่ 2 (Wave 2) สำหรับประเภทสินค้าและบริการที่มีโอกาสประหยัดต้นทุนได้สูงและมีระดับความยากในการนำไปปฏิบัติสูง กลุ่มที่ 3 (Wave 3) สำหรับประเภทสินค้าและบริการที่มีโอกาส

ประหยัดต้นทุนได้น้อยและมีระดับความยากในการนำไปปฏิบัติต่ำ และกลุ่มที่ 4 (Wave 4) สำหรับประเภทสินค้าและบริการที่มีโอกาสประหยัดต้นทุนได้น้อยและมีระดับความยากในการนำไปปฏิบัติสูง

3. ต้นทุนการเป็นเจ้าของ (Total cost of ownership)

แนวคิดสำคัญที่เป็นพื้นฐานของการจัดหาเชิงกลยุทธ์คือการมุ่งเน้นการจัดการที่มีต้นทุนรวมต่ำที่สุด ซึ่งมีได้มุ่งเน้นเฉพาะราคาสินค้าเพียงอย่างเดียว หากแต่ในความเป็นจริงการจัดการสินค้ายังมีองค์ประกอบต้นทุนที่สำคัญอื่นๆที่แฝงอยู่นอกจากราคาได้แก่ การจัดการสินค้าคงคลัง การซ่อม การบำรุงรักษา การรับประกัน การฝึกอบรม งานธุรการในการจัดหา ค่าเสียโอกาสเนื่องจากเครื่องจักรเสีย (Burt, Dobler and Starling, 2003)

การที่ธุรกิจมุ่งเน้นความสำคัญของต้นทุนการเป็นเจ้าของ ส่งผลให้ราคาสินค้าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยลงสำหรับการตัดสินใจในภาพรวมของการจัดซื้อ เนื่องจากยังมีต้นทุนอื่นๆที่มีสัดส่วนที่มากกว่าราคาสินค้าที่ต้องธุรกิจต้องพิจารณาดังแสดงในภาพที่ 9 (Chadwick and Rajagopal, 1995)



ภาพที่ 9 แสดงส่วนประกอบของต้นทุนการเป็นเจ้าของ (Chadwick and Rajagopal, 1995)

ต้นทุนการเป็นเจ้าของเป็นแนวคิดการเข้าใจและคำนึงถึงต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทานทั้งหมดของสินค้าหรือบริการ ที่ประกอบไปด้วยต้นทุนหลัก 4 ส่วน (Menezes, 2001 อ้างถึงใน Handfield et al., 2009) ได้แก่

- ราคาสินค้า (Purchase Price) ซึ่งเป็นจำนวนเงินที่เป็นค่าสินค้าที่ชำระให้กับผู้ค้า
- ต้นทุนการได้มาของสินค้า (Acquisition Cost) เป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องในการได้มาของสินค้าจนกระทั่งมาถึงที่ตั้งของลูกค้าที่รวมค่าขนส่ง ค่าหีบห่อ ค่าประกันภัย ค่าภาษี การใช้จ่ายงานธุรการ เป็นต้น

- ต้นทุนการใช้สินค้าหรือบริการที่จัดหามา (Usage Cost) เป็นต้นทุนรวมทั้งหมดตลอดช่วงที่มีการใช้สินค้าหรือบริการนั้น กรณีที่เป็นสินค้า ต้นทุนนี้หมายรวมถึงต้นทุนที่ใช้ในการแปรสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป หรือกรณีที่เป็นบริการ ต้นทุนนี้หมายถึงต้นทุนการให้บริการที่ไม่ได้ถูกรวมไว้กับราคาที่จัดหามาในตอนต้น ในกรณีที่เป็นเครื่องจักรทุน ต้นทุนนี้หมายรวมถึงการติดตั้ง การฝึกอบรมผู้ใช้งาน การรับประกัน การซ่อมบำรุง

- ต้นทุนสิ้นอายุการใช้งาน (End of Life Cost) เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นเมื่อสินค้านั้นสิ้นอายุการใช้งานที่อาจเกิดจากการล้าสมัย การกำจัดทิ้ง การทำความสะอาดหรืออาจหมายถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบอกเลิกงานโครงการ

4.การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้า (Supplier Relationship Management: SRM)

การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้าเป็นหนึ่งในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ให้แนวทางในการจัดการรักษาความสัมพันธ์กับผู้ค้าและร่วมพัฒนาไปด้วยกัน สำหรับผู้ค้าที่มีความสำคัญมากกับองค์กรซึ่งมีจำนวนไม่มากราย ลักษณะความร่วมมือเป็นการบริหารงานภายใต้สัญญาสินค้าและบริการที่เป็นการปรับปรุง พัฒนาสินค้าและบริการ ลดความไม่แน่นอนของความต้องการและส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูล การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้าเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ในเชิงหุ้นส่วนซึ่งปัจจัยที่สำคัญในการส่งเสริมให้การจัดหาเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จโดยช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุน พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดและสร้างมูลค่าเพิ่มโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือทั้งสองฝ่ายในระยะยาวและประสบความสำเร็จร่วมกัน (Lambert, 2008) ซึ่งการทำงานร่วมกันในระยะยาวในฐานะหุ้นส่วนรวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูล เทคโนโลยี ตลอดจนการพัฒนาหรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายในส่วนของบริษัทและผู้ค้า (ศิริวรรณ ไชยสุรยกานต์, 2549)

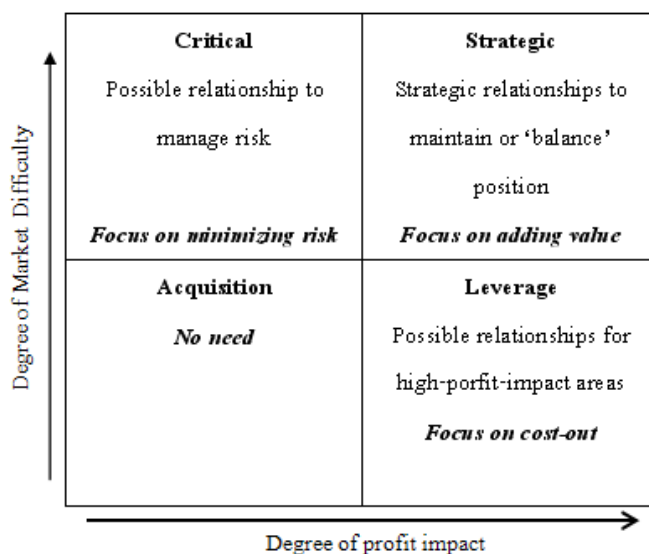
ในทางปฏิบัติองค์กรไม่สามารถที่จะสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้าทุกรายได้ จึงต้องมีการจัดกลุ่มผู้ค้าและกำหนดประเภทความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันออกไป จากภาพที่ 10 เกณฑ์ที่ใช้ประเมินคือระดับความยุ่งยากของตลาดและระดับผลกระทบต่อกำไร ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

- Strategic เป็นผู้ค้าที่มีความยุ่งยากของตลาดและผลกระทบต่อกำไรสูงที่ประเภทความสัมพันธ์เป็นแบบหุ้นส่วนการค้าในเชิงกลยุทธ์เพื่อรักษาความสัมพันธ์และควรมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจของทั้ง 2 ฝ่าย

- Leverage เป็นผู้ค้าที่มีความยุ่งยากของตลาดต่ำแต่มีผลกระทบกับกำไรสูงซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความเป็นไปได้ในการสร้างความสัมพันธ์และมุ่งเน้นการลดต้นทุน
- Critical เป็นผู้ค้าที่มีความยุ่งยากของตลาดสูงแต่มีผลกระทบกับกำไรต่ำซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความเป็นไปได้ในการสร้างความสัมพันธ์โดยมุ่งเน้นการจัดการความเสี่ยง
- Acquisition เป็นผู้ค้าที่มีความยุ่งยากของตลาดและผลกระทบที่มีต่อกำไรต่ำจึงไม่จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์

นอกจากนี้องค์กรยังต้องนำมุมมองของผู้ค้าในการวิเคราะห์ประเภทลูกค้าดังที่กล่าวในตอนต้นมาประกอบการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้า องค์กรประกอบการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้าประกอบด้วย (O'Brien, 2011) รายละเอียดดังนี้

- การแบ่งกลุ่มผู้ค้า (segmentation of supplier) เพื่อเป็นการระบุผู้ค้าสำคัญที่ต้องการบริหารจัดการอย่างใกล้ชิด
- การประเมินคุณสมบัติผู้ค้า (qualification of suppliers) ผู้ค้ารายใหม่หรือรายปัจจุบันที่จะจำหน่ายหรือให้บริการใหม่ๆ จะต้องผ่านการประเมินด้านคุณภาพและความสามารถและด้านอื่นๆที่จำเป็นก่อนการซื้อขาย
- การวัดผลงานผู้ค้า (performance measurement) หลายองค์กรมักมีการวัดผลงานผู้ค้าแต่ส่วนน้อยที่ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่ต้องพิจารณาให้ดีคือตัวชี้วัดนั้นควรเป็นด้านใดและเอาผลไปใช้เพื่อปรับปรุงผลงานผู้ค้าอย่างแท้จริง
- การปรับปรุงผู้ค้า (supplier improvement) การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้าจะสำเร็จได้ต้องมีแผนปรับปรุงร่วมกันระหว่างผู้ค้าและองค์กรซึ่งอาจมาจากการบ่งชี้ของทั้ง 2 ฝ่าย หรือจากการตรวจสอบโรงงานผู้ค้า
- การจัดการความสัมพันธ์ (relationship management) เป็นสิ่งที่ต้องร่วมกันพัฒนาโดยทั้ง 2 ฝ่าย โดยมีการตั้งผู้แทนแต่ละฝ่ายเพื่อจัดทำแผนและติดตามผล



รูปที่ภาพที่ 10 แสดงการจัดกลุ่มผู้ค้าสำหรับการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้า (O'Brien, 2011)

5. กลยุทธ์การจัดการซัพพลาย

Handfield et al. (2009) ให้แนวคิดว่าการวางกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันออกไปตามประเภทสินค้า แนวทางกลยุทธ์ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้เป็นที่ใช้กันอย่างกว้างขวางในแวดวงการจัดหา

- การบริหารจำนวนแหล่งขายให้เหมาะสม (Supply Base Optimization)

กลยุทธ์นี้เป็นกระบวนการจัดการจำนวนผู้ขายให้มีจำนวนเหมาะสมโดยพิจารณาความต้องการในปัจจุบันและอนาคต อีกนัยหนึ่งคือการลดจำนวนผู้ขายเพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

- การจัดการความเสี่ยงของการซัพพลาย(Supply Risk Management)

เป็นการยากที่ธุรกิจจะคาดเดาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับการซัพพลายเช่น เหตุที่เกิดจากภัยธรรมชาติ การเมือง สงคราม แม้กระนั้นก็ตามธุรกิจจำเป็นต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน ปัจจุบันธุรกิจหลายประเภทนิยมจ้างผลิตจากประเทศที่มีต้นทุนต่ำ (low cost country) เช่น จีน อินเดีย การจ้างผลิตเช่นนี้มีความเสี่ยงแฝงอยู่ ดังนั้นธุรกิจต้องเตรียมแผนรองรับสถานการณ์ในการบริหารความเสี่ยงเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจ

- การหาแหล่งขายทั่วโลก(Global Sourcing)

กลยุทธ์นี้เป็นการมองศักยภาพของแหล่งขายจากทั่วโลกสำหรับสินค้า วัตถุดิบ หรือบริการ ซึ่งให้ประโยชน์ในการลดต้นทุน อย่างไรก็ตามการใช้กลยุทธ์นี้มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลาย

ประการ เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรมและสังคมของประเทศนั้นๆ ที่ต้องพิจารณาร่วมด้วย

- ความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้ค้า (Long-Term Supplier Relationships)

การสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้ค้า อันดับแรกองค์กรต้องคัดเลือกผู้ค้าที่มีศักยภาพ มีความสำคัญกับองค์กรหรือเป็นผู้ที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสูง เพื่อร่วมพัฒนาไปด้วยกัน

- การให้ผู้ค้ามีส่วนร่วมในการออกแบบผลิตภัณฑ์ (Early Supplier Design Involvement)

กลยุทธ์นี้ต้องการการร่วมออกแบบผลิตภัณฑ์จากผู้ค้าที่มีความสำคัญมากกับองค์กร ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ค้าได้เสนอความคิดที่อาจทำให้การการผลิตง่ายขึ้นและอาจสามารถลดต้นทุนขององค์กรได้

- การพัฒนาผู้ค้า (Supplier Development)

ในบางครั้งผลงานของผู้ค้าอาจยังไม่น่าพึงพอใจสำหรับผู้ขาย แต่ผู้ขายยังคงจำเป็นต้องใช้สินค้านั้น อาจเพราะต้นทุนการเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นอาจสูงมาก องค์กรก็จำเป็นต้องช่วยพัฒนาผู้ค้าให้มีความสามารถตามที่ต้องการ ทั้งนี้จะทำให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

- ต้นทุนการเป็นเจ้าของ (Total Cost of Ownership)

ปัจจุบันการจัดหาไม่ได้คำนึงถึงแต่เพียงปัจจัยทางด้านราคา แต่ยังพิจารณาต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาทั้งหมดซึ่งเป็นการช่วยให้การตัดสินใจเลือกผู้ค้าทำได้ดีขึ้น

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานให้ประสบความสำเร็จเพื่อส่งเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขันต้องอาศัยขั้นตอนที่ละเอียดและชัดเจน การจัดการข้อมูลร่วมกับการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การสนับสนุนจากผู้บริหาร การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้า ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เอกสารและงานวิจัยที่สรุปในส่วนนี้เกี่ยวข้องกับ ความสำคัญของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การนำขั้นตอนการจัดการห่วงโซ่อุปทานไปประยุกต์ใช้จริงในธุรกิจและงานสนับสนุนขั้นตอนที่จำเป็นในการจัดการห่วงโซ่อุปทานรวมถึงแนวปฏิบัติที่ทำให้การจัดการห่วงโซ่อุปทานประสบความสำเร็จ รายละเอียดของเอกสารและงานวิจัยมีดังนี้

P. Thruologachantar and Suhaiza Zailani (2011) ศึกษาความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการที่ส่งผลต่อการผลิตและหน่วยงานจัดหาเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในองค์กร โดยวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามที่ส่งไปยังผู้ประกอบการในมาเลเซียโดยใช้ Factor Analysis กลยุทธ์ที่ถูกลำนำวิเคราะห์ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การมีความสัมพันธ์และการสื่อสารในลักษณะที่ร่วมมือกัน กลยุทธ์การจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและกลยุทธ์การจัดการผู้ค้าให้มีจำนวนที่เหมาะสม ผลการวิจัยสรุปได้ว่ากลยุทธ์การจัดการทั้ง 4 มีผลกระทบอย่างมากในเชิงบวกต่อผลงานการผลิตโดยช่วยส่งเสริมให้ภาพรวมผลงานการผลิตขององค์กรในเชิงการแข่งขันดีขึ้น ได้แก่ ด้านคุณภาพ ต้นทุน รอบระยะเวลาการผลิต เวลาที่ใช้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาด ความเร็วและความไว้วางใจในการจัดส่งสินค้าท้ายที่สุดคือผลงานการตอบสนองต่อการผลิตตามความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของหน่วยงานจัดหาซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงการจัดซื้อแบบดั้งเดิมที่มีหน้าที่ออกไปสั่งซื้อจากการทำคำขอใบเสนอราคา แต่ปัจจุบันได้รับการพัฒนาให้เป็นการจัดหาเชิงกลยุทธ์และกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจขององค์กรเพื่อสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กร

Andrew D.Pressey, HeidiM.Winklhofer and NikolaosX.Tzokas (2009) ศึกษาการบริหารจัดการของวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง ในด้านการใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเต็มรูปแบบ การประเมินผู้ค้าและความสามารถของผู้ค้า แม้การจัดการเชิงกลยุทธ์จะส่งผลดีต่อองค์กรในด้านความสามารถในการแข่งขัน แต่สำหรับวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลางอาจไม่เหมาะกับการใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ จากผลการวิจัยโดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญงานจัดหาพบว่าเพียง 12% ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลางที่นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในธุรกิจซึ่งหากเทียบกับผลวิจัยของ Paulraj et al, 2006 พบว่า 26% ของกลุ่มธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้อย่างเต็มรูปแบบ ในขณะที่ครึ่งหนึ่งของวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลางประเมินผู้ค้าเป็นประจำ และวิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลางให้ความสำคัญกับความสามารถของผู้ค้าในด้านการผลิตและการจัดส่ง อย่างไรก็ตามการขาดการจัดทำขั้นตอนที่แน่นอนและชัดเจนของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ไม่ได้หมายความว่าบริษัทที่มีขนาดเล็กจะถูกจำกัดการพัฒนาความสามารถในการจัดซื้อให้มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น

Cees J. Gelderman and Arjan J. Van Weele (2005) ทำการวิจัยเพื่อพิสูจน์ข้อโต้แย้งหลายประเด็นในลักษณะที่ว่าการใช้ตัวแบบ Purchasing Portfolio ของ Peter Kraljic ไม่ครอบคลุมปัจจัยที่สำคัญอื่นๆ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ค้า เครือข่าย ความเกี่ยวพันกัน

ของสินค้า ฯลฯ เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์โดยใช้เกณฑ์เพียงสองด้านคือผลกระทบที่มีต่อกำไรและความเสี่ยงของการจัดหา ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการใช้ตัวแบบ Purchasing Portfolio นี้ เป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นความเชี่ยวชาญการจัดซื้อ (Purchasing Sophistication) ที่สะท้อนมาจากความเป็นมืออาชีพของการจัดซื้อ (Professionalism of Purchasing) และบทบาทของหน่วยงานจัดหาที่ถูกรวบรวมในองค์กร (Purchasing Position) นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีความเป็นมืออาชีพในการจัดซื้อใช้ตัวแบบดังกล่าวบ่อยครั้งกว่าผู้ที่มีความเป็นมืออาชีพน้อยกว่า อีกนัยหนึ่งคือการนำตัวแบบนี้มาปรับใช้ในองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญตามความเป็นมืออาชีพในการจัดซื้อที่เพิ่มขึ้น และบทบาทของหน่วยงานจัดหาในองค์กรมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับการใช้ตัวแบบนี้ กล่าวคือการรวบรวมบทบาทของหน่วยงานจัดหาที่ดีขึ้นในองค์กรทำให้มีแนวโน้มการใช้ตัวแบบนี้มากยิ่งขึ้น จากผลการสำรวจผู้ที่เป็นมืออาชีพในการจัดซื้อเป็นสิ่งยืนยันว่าการใช้ Purchasing Portfolio Model มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดซื้อที่สลับซับซ้อน (Purchasing Sophistication) ซึ่งบริษัทควรให้ความสำคัญในการนำตัวแบบ Purchasing Portfolio มาใช้เป็นกรอบแนวทางปฏิบัติเพื่อเป็นการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานจัดซื้อให้เป็นไปในเชิงกลยุทธ์มากขึ้นและเพิ่มการประสานงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในบริษัท

นอกจากนี้ยังมีการสร้างตัวแบบ Purchasing Portfolio ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันโดยมีเกณฑ์การพิจารณา 2 เกณฑ์ ได้แก่ ผลกระทบที่มีต่อกำไรหรือความสำคัญของสินค้าที่จัดหาและความซับซ้อนและความเสี่ยงในการจัดหา แนวทางในการบริหารสินค้าแต่ละกลุ่มของแต่ละตัวแบบมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งมีพื้นฐานมาจากเมตริกซ์ของ Peter Kraljic ดังภาพที่ 11

OVERVIEW AND COMPARISON OF PURCHASING PORTFOLIO MODELS					
	Elliott-Shircore and Steele (1985)	Hadeler and Evans (1994)	Lilliecreutz and Ydreskog (1999)	Olsen and Ellram (1997)	Van Weele (2002)
Name of the Model	Procurement positioning overview	Supply strategy square	Classification model	Portfolio model	Purchasing portfolio
Matrix Dimensions	Profit/value potential	Product's value potential	Economic profile	Strategic importance	Profit impact
	Supply vulnerability	Complexity	Complexity and risk profile	Difficulty of managing	Supply risk
Categories	Strategic critical Tactical profit Strategic security Tactical acquisition	(Not specified)	Strategic Leverage Bottleneck Noncritical	Strategic Leverage Bottleneck Noncritical	Strategic Leverage Bottleneck Noncritical
Recommendations for					
Strategic Items	Manage suppliers	Strategic partnerships	(Not specified, depending on the desired cooperation with the supplier)	Close relationship	Partnership
Leverage Items	Drive profit	Global trading		Leverage volume	Exploitation of power
Bottleneck Items	Ensure supply	Close relationship		Standardize and find substitutes	Assurance of supply
Noncritical Items	Minimize attention	Simple contracts		Standardize and consolidate	Systems contracting

ภาพที่ 11 แสดงภาพรวมและการเปรียบเทียบตัวแบบ Purchasing Portfolio

(Gelderman and Weele, 2005)

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าตัวแบบของ Peter Kraljic เป็นต้นแบบของตัวแบบ Purchasing Portfolio และเป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาการจัดซื้อให้เป็นที่พึงปรารถนาอย่างมีระบบ

Cees J Gelderman and Arjan J van Weele (2002) มีความเห็นว่าการนำเมตริกซ์ Purchasing Portfolio ของ Peter Kraljic (1983) ไปใช้จริงในธุรกิจยังมีความไม่ชัดเจน จึงได้ศึกษาเพิ่มเติมโดยการใช้กรณีศึกษาของบริษัทแห่งหนึ่งโดยการสัมภาษณ์นักจัดซื้อและผู้บริหารที่ถูกสุ่มเลือกโดยวิธี Snowball Sampling จากผลการวิจัยพบว่า บริษัทใช้แนวทางของ Kraljic อย่างเต็มรูปแบบในการจัดกลุ่มสินค้าและกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อ โดยบริษัทมีแนวทางที่จะลดจำนวนกลุ่มสินค้า Non-critical และ Bottleneck ให้มากที่สุด และพยายามผลักดันให้สินค้าตกอยู่ในกลุ่มที่เป็น Leverage และ Strategic ให้มากที่สุด สำหรับกลุ่ม Bottleneck บริษัทพยายามลดการพึ่งพาผู้ค้าปัจจุบันและหาผู้ค้ารายใหม่เพื่อผลักดันกลุ่มนี้ให้เป็น Leverage เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง ส่วนกลุ่ม Non-Critical บริษัทนำระบบอัตโนมัติเข้ามาช่วยการสั่งซื้อเพื่อให้ง่ายและคล่องตัวที่สุด สำหรับกลุ่ม Leverage บริษัทมุ่งที่จะเปลี่ยนไปเป็นกลุ่ม Strategic โดยการคัดเลือก

ผู้ค้าที่มีผลงานดีเพื่อพัฒนาและเพิ่มระดับความสัมพันธ์ให้ขึ้นไปในระยะยาว และกลุ่มสุดท้ายคือ Strategic กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่บริษัทเน้นความสัมพันธ์กับผู้ค้าในระยะยาว ขณะเดียวกันก็ควรบริหารจัดการให้มีระดับการพึ่งพาผู้ค้ามีสูงมากจนเกินไป การบริหารในระดับนี้ผู้ค้ามักเป็นผู้ค้าระดับโลกที่มีความร่วมมือกับบริษัททั้งในเชิงเทคนิคและการประหยัดต้นทุน

Magnus Blombert (2006) ได้พัฒนาขั้นตอนการจัดซื้อจัดหาเพื่อสร้างแนวทางปฏิบัติในแนวเดียวกันในด้านการกำกับดูแลและการบริหาร การจัดหาเชิงกลยุทธ์ การทำสัญญา การจัดหาเชิงปฏิบัติการ และการบริหารผู้ค้า ของบริษัทประกอบธุรกิจเหมืองโลหะ จะเห็นได้ว่าแนวคิดการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาการจัดซื้อ ซึ่งในอดีตการวางแผนการประหยัดต้นทุนของบริษัทถูกทำโดยขาดการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีความสำคัญมากซึ่งได้แก่ การจัดกลุ่มและการวางโครงสร้างของกลุ่มสินค้าที่จัดซื้อ การจัดการข้อมูลการใช้จ่ายในการจัดหาวัสดุ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อและการพัฒนากลยุทธ์ การวิเคราะห์การใช้จ่ายของบริษัท การจัดองค์ประกอบและการวางแผนขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม โดยบริษัทดำเนินการแก้ไขปัญหาดังนี้

1. การวางโครงสร้างของสินค้า ตั้งเป้าหมาย กลยุทธ์ การออกแบบองค์กร
2. การสร้างรายงานการใช้จ่ายเพื่อให้เข้าใจภาพที่ชัดเจนของการกระจายตัวของค่าใช้จ่ายโดยพิจารณาเป็นกลุ่มสินค้าและผู้ค้าที่บริษัทมีรายการสั่งซื้อ
3. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการจัดหาสินค้าและจัดลำดับความสำคัญของสินค้าที่มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการประหยัดต้นทุน เพื่อวางแผนการจัดซื้อ
4. การออกแบบองค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและการเพิ่มความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในบริษัทเพื่อพัฒนาการบริหารการจัดซื้อในระยะยาว

ต่อมาบริษัทได้เปลี่ยนรูปแบบกระบวนการจัดซื้อจัดหาทั้งหมดอย่างเป็นขั้นตอนดังนี้

- การวางกลยุทธ์สำหรับแต่ละกลุ่มสินค้า และจัดลำดับความสำคัญของสินค้าแต่ละประเภทโดยแบ่งเป็นช่วงๆเพื่อกำหนดความสำคัญว่าสินค้ากลุ่มใดควรได้รับการจัดการก่อนรวมไปถึงการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้
- การสร้างขั้นตอนการจัดซื้อจัดหาที่เป็นขั้นตอนกลางที่สามารถใช้ร่วมกันได้ในทุกพื้นที่ของบริษัทรวมไปถึงการกำกับดูแลการปฏิบัติตามและการบริหารผู้ค้าให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้
- การเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กร การกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง และเสริมสร้างความสามารถในการจัดซื้อจัดหาให้กับบุคคลากรตามโครงสร้างของสินค้าที่ได้จัดกลุ่มไว้

โดยการมอบหมายให้มีผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลจัดการกลุ่มสินค้านั้นหรือที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Commodity Manager

- การบริหารจัดการคุณภาพของฐานข้อมูลในการติดตามการประหยัดต้นทุน ข้อมูลกลางของการขึ้นทะเบียนผู้ค้าและข้อมูลสัญญา

นอกจากการวางกรอบการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการการจัดซื้อจัดหาให้เป็นไปในเชิงกลยุทธ์มากขึ้นบริษัทยังกำหนดขั้นตอนย่อยของการจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นสามขั้นตอนดังนี้

1. การพัฒนากลยุทธ์การจัดซื้อสำหรับแต่ละกลุ่มสินค้า

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ให้กับสินค้าแต่ละกลุ่มโดยเป็นการทำงานร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ข้อมูลสินค้า การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อจัดหาที่เกิดขึ้นกับผู้ค้าแต่ละราย และสภาพตลาดผู้ค้า หลังจากรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง คณะทำงานร่วมกันออกแบบโครงสร้างต้นทุนรวมของสินค้าประเภทที่ได้รับมอบหมาย

2. การทบทวนกลยุทธ์ของสินค้าแต่ละกลุ่ม

เนื่องจากปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา หลังจากที่มีการกำหนดกลยุทธ์ คณะทำงานจำเป็นต้องทบทวนกลยุทธ์ของสินค้าแต่ละกลุ่มทุกปี ตั้งแต่การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายการจัดหา ข้อมูลสินค้า สภาพตลาดผู้ค้า เพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมและทันต่อเวลาที่

3. การวางกลยุทธ์สำหรับงานโครงการลงทุน

การจัดการสำหรับการจัดหาในลักษณะที่เป็นโครงการลงทุนมีวิธีการที่พิเศษเฉพาะเจาะจงเนื่องจากเป็นการจัดหาที่มีมูลค่าสูง โดยการมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มสินค้าที่มีอยู่ให้กับผู้จัดการกลุ่มสินค้าที่มีอยู่เดิม อย่างไรก็ตามการวางกลยุทธ์เป็นความร่วมมือและรับผิดชอบร่วมระหว่างผู้ประสานงานโครงการและผู้จัดการกลุ่มสินค้านั้นๆ

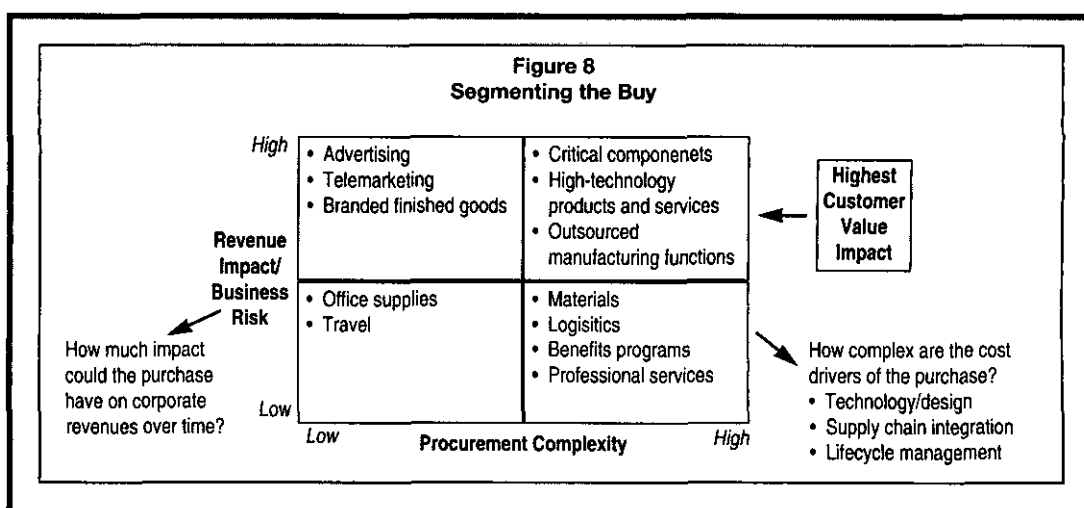
การวิเคราะห์ปัญหาของระบบและการออกแบบขั้นตอนการจัดซื้อที่เกี่ยวข้องทำโดยการศึกษาข้อมูลเอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงาน การทำสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับผู้เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานจัดหา หน่วยงานสนับสนุนงานจัดหา หัวหน้างานจัดหาและ พนักงานจัดหา เมื่อขั้นตอนการจัดซื้อทั้งหมดที่ได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบเสร็จสิ้น ขั้นตอนดังกล่าวได้รับการตรวจสอบเพื่อยืนยันว่าสิ่งที่ได้ออกแบบสามารถปฏิบัติได้จริงและน่าเชื่อถือจากผู้ที่เกี่ยวข้องพัฒนาขั้นตอนการจัดหา

Matthew G. Anderson and Pual B. Katz (1998) เสนอแนวคิดว่าผู้บริหารงานจัดซื้อในธุรกิจประเภทสินค้าเทคโนโลยีได้ให้ความสำคัญกับการแบ่งประเภทการจัดซื้อและจัดลำดับความสำคัญของการซื้อแต่ละประเภท เพื่อมุ่งเน้นการบริหารจัดการกลุ่มสินค้าที่มีผลกระทบหลัก

ต่อการสร้างรายได้ขององค์กร ซึ่งเกณฑ์การวิเคราะห์แบ่งประเภทมีสองเกณฑ์ได้แก่ ความเสี่ยงของการซื้อนั้นๆที่มีต่อธุรกิจหรือผลกระทบที่มีต่อรายได้ขององค์กร และความซับซ้อนในการจัดซื้อ

จากตัวแบบ สามารถอธิบายได้ว่ากลุ่มสินค้าที่มีผลกระทบสูงกับรายได้ของธุรกิจและมีความซับซ้อนของการจัดหาสูงเป็นสินค้าประเภทส่วนประกอบที่สำคัญ สินค้าและบริการทางเทคโนโลยีขั้นสูง ในขณะที่การโฆษณา การขายสินค้าและบริการทางโทรศัพท์ (Telemarketing) เป็นกลุ่มที่สร้างความยุ่งยากในการบริหารจัดการการจัดหาเนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีผลกระทบต่อรายได้ขององค์กรและมูลค่าของลูกค้าสูงแต่มียอดค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับที่ต่ำ ดังตัวแบบในภาพที่ 12

การกำหนดขั้นตอนการจัดหาที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถได้ประโยชน์สูงสุดจากการบริหารการจัดหาเพื่อการเพิ่มการเติบโตในการทำกำไรและเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งกรอบแนวทางการจัดหาประกอบด้วยขั้นตอนได้แก่ การวางแผนประจำปีของสินค้าแต่ละประเภท ล่วงหน้าสำหรับปีถัดไป การพัฒนาความต้องการสำหรับสินค้าแต่ละประเภทจากผู้ใช้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การพัฒนากลยุทธ์จัดหาที่เหมาะสม การประเมินผู้ค้าและการคัดเลือกผู้ค้ารวมไปถึงการเจรจาต่อรองและการทำสัญญา การดำเนินการจัดหาวัดดูอย่างมีประสิทธิภาพโดยมีระบบและวิธีปฏิบัติงานสนับสนุน และท้ายสุดคือการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้า อย่างไรก็ตามก็ยังคงจำเป็นต้องวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายการจัดซื้อทั้งวัตถุดิบ อุปกรณ์เพื่อการซ่อมบำรุง บริการ รวมถึงอุปกรณ์และบริการที่ใช้ในงานธุรการ เพื่อให้เข้าใจรูปแบบการใช้จ่ายขององค์กร



ภาพที่ 12 ตัวแบบการแบ่งประเภทการซื้อ (Anderson and Katz, 1998)

Frederik Zachariassen and Jan Stentoft Arlbjörn (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับต้นทุนการเป็นเจ้าของและให้แนวคิดที่ว่าต้นทุนการเป็นเจ้าของเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ต่อการจัดหาเชิงกล

ยุทธศาสตร์ในการสื่อสารระหว่างองค์กรและผู้ค้าที่สามารถสะท้อนถึงความสามารถในการดำเนินงานของทั้งผู้ซื้อและผู้ขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นข้อมูลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงที่นำมาใช้ในการเจรจาต่อรองซึ่งเป็นการมุ่งเน้นความร่วมมือในระยะยาวกับผู้ค้า

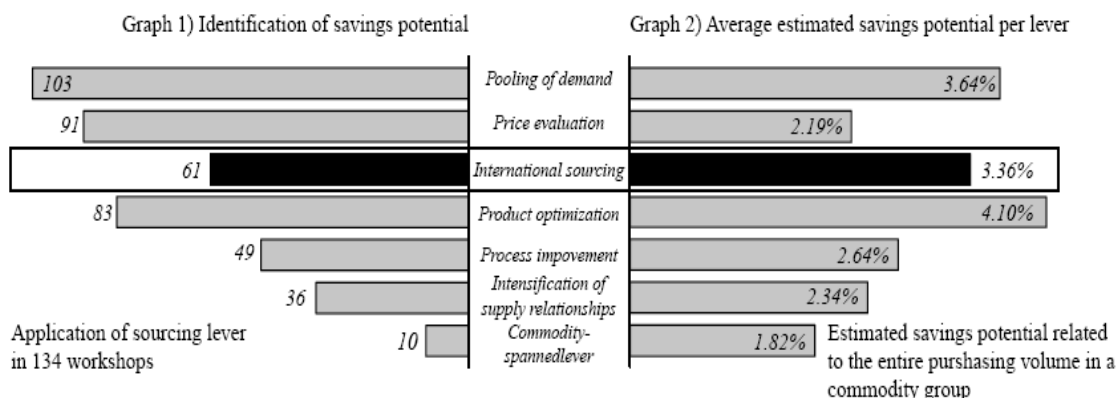
อย่างไรก็ดีการใช้แนวคิดต้นทุนการเป็นเจ้าของกับผู้ค้าควรคำนึงถึงผลกระทบของการใช้ที่มีต่อความสัมพันธ์ที่เป็นผลมาจากมุมมองของผู้ค้าในเรื่องต้นทุนการเป็นเจ้าของที่แตกต่างกันออกไป ข้อพึงระวังนี้มาจากงานวิจัยในเชิงคุณภาพ โดยการเลือกบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศเดนมาร์คที่ความหลากหลายของต้นทุนการจัดซื้อและผู้ค้า จากนั้นเลือกผู้ค้า 5 ราย ได้แก่ ผู้จำหน่ายเครื่องพิมพ์ ผู้จำหน่ายเหล็ก ผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ ผู้จำหน่ายFitting ชนิดสั่งผลิต และผู้จำหน่ายชิ้นส่วนเครื่องฉีดขึ้นรูปพลาสติก ซึ่งผู้ค้าแต่ละรายที่ได้รับการคัดเลือกสามารถสะท้อนแนวทางการใช้ต้นทุนการเป็นเจ้าของที่แตกต่างกันตามเกณฑ์การพิจารณาปัจจัยด้านความซับซ้อนของตัวขับเคลื่อนต้นทุนและประเภทของความสัมพันธ์ที่มีสองระดับคือ แบบ Arm's Length และแบบหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Partnership)

จากนั้นผู้ค้าทั้ง 5 ราย ได้รับการสัมภาษณ์เชิงลึกตามคำถามที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ ผลที่ได้คือผู้จำหน่ายเครื่องพิมพ์และผู้จำหน่ายเหล็กถูกจัดให้มีความสัมพันธ์แบบ Arm's Length และความซับซ้อนของตัวขับเคลื่อนต้นทุนของอยู่ในระดับที่ต่ำและสูงเนื่องจากมีรุ่นเครื่องพิมพ์ที่หลากหลาย ในขณะที่ผู้จำหน่ายเหล็กมีความซับซ้อนของตัวขับเคลื่อนต้นทุนอยู่ในระดับต่ำเนื่องจากโครงสร้างราคาค่อนข้างตรงไปตรงมา ซึ่งปฏิกริยาของผู้ค้าสองรายนี้ที่มีต่อการใช้ต้นทุนการเป็นเจ้าของค่อนข้างเป็นไปในทางลบและส่งผลกระทบต่อให้ความเชื่อใจและความรับผิดชอบที่มีระหว่างบริษัทกับผู้ค้าลดลง ทั้งบริษัทและผู้ค้าเริ่มรู้สึกถึงความไม่แน่นอนและมีความเสี่ยงทำให้ต้องมีการสื่อสารมากขึ้นเพื่ออธิบายที่มาของการนำต้นทุนการเป็นเจ้าของมาใช้ ในขณะที่ผู้ผลิตสิ่งพิมพ์ ผู้จำหน่ายFitting ชนิดสั่งผลิตและผู้จำหน่ายชิ้นส่วนเครื่องฉีดขึ้นรูปพลาสติก ได้รับการจัดประเภทความสัมพันธ์ทั้งแบบหุ้นส่วนทางธุรกิจ(Partnership)และแบบ Arm's Length และความซับซ้อนของตัวขับเคลื่อนต้นทุนอยู่ในทั้งระดับที่สูงและต่ำ เมื่อระดับความสัมพันธ์มีโอกาสเป็นไปในเชิงหุ้นส่วนทางธุรกิจ(partnership) การใช้ต้นทุนการเป็นเจ้าของกับผู้ค้า 3 รายนี้ถูกมองว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการสื่อสารระหว่างบริษัทกับผู้ค้า ทำயที่สุดเป็นการช่วยเพิ่มความเชื่อใจและความรับผิดชอบที่มีต่อกันระหว่างบริษัทและผู้ค้า ซึ่งผลที่ได้ตรงกันข้ามกับในบางกรณีที่ความสัมพันธ์เป็นแบบ Arm's Length ดังนั้นการเลือกใช้วิธีการต้นทุนการเป็นเจ้าของในแนวทางเดียวกันกับผู้ค้าทุกราย อาจไม่ส่งผลดีกับองค์กร จึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยด้าน

ความสัมพันธ์และความซับซ้อนของตัวขับเคลื่อนต้นทุน เพื่อให้การใช้ต้นทุนการเป็นเจ้าของเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

แนวทางปฏิบัติที่ดีเยี่ยมของบริษัท Motorola ที่นำแนวคิดต้นทุนการเป็นเจ้าของมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจ ทำให้สามารถลดต้นทุนได้กว่า 16 ล้านเหรียญสหรัฐ จากยอดขายซื้อ 600 ล้านเหรียญสหรัฐ ด้วยการทำสัญญากับผู้ค้าโดยการคำนึงถึงองค์ประกอบด้านต้นทุนการเป็นเจ้าของ 4 ประเภทได้แก่ นโยบายการจัดซื้อโดยพิจารณาต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น (switching Cost) และขีดจำกัดของงบประมาณ การประเมินให้คะแนนผู้ค้าในด้านคุณภาพและการจัดส่ง ความต้องการที่ยืดหยุ่นได้และการประมูลที่มีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่กระจายเป็นส่วนเงินคืนที่เป็นส่วนลดจากการซื้อ (rebate) นอกจากนี้ Motorola ยังนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการเจรจาต่อรองและการจัดซื้อแบบออนไลน์ โดยมีขั้นตอนเริ่มจากการสื่อสารกับผู้ค้าให้เข้าใจความต้องการ วางกลยุทธ์ ขอรราคาและข้อเสนอจากผู้ค้าโดยจัด reverse auction ประสานความร่วมมือกับผู้ค้า เจรจาต่อรองโดยมุ่งเน้นต้นทุนการเป็นเจ้าของ วิเคราะห์การจำลองเหตุการณ์หลายรูปแบบโดยพิจารณาทั้งปัจจัยทั้งด้านราคาและไม่ใช่ว่ารวมถึงการจำลองเลือกราคาที่ดีที่สุดของสินค้าแต่ละชนิด จากนั้นตัดสินใจเลือกผู้ค้า (Strategic Sourcing: Best Practices from Motorola, Honda and Toyota , 2005)

Holger Schiele, Philipp Hor and Bart Vos (2010) ศึกษาผลกระทบทางการเงินในด้านการลดต้นทุนการจัดซื้อด้วยการหาแหล่งขายระหว่างประเทศและยุทธวิธีอื่นๆที่ใช้ในการลดต้นทุน ได้แก่ การรวมความต้องการ (pooling of demand) การประเมินราคา (price evaluation) การใช้สินค้าให้เหมาะสม (product optimization) การปรับปรุงกระบวนการ (process improvement) การเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับผู้ค้าให้มากยิ่งขึ้น (intensification of supply relationships) ข้อต่อรองที่เป็นการจัดซื้อแบบสินค้าโภคภัณฑ์ (commodity spanned lever) ซึ่งผลจากการทำ workshop 134 ครั้ง คือ การหาแหล่งขายจากระหว่างประเทศทำให้ประหยัดต้นทุนเพียง 3.36% ซึ่งมีได้สูงแตกต่างจากวิธีอื่นๆ ดังแสดงในภาพที่ 13 อย่างไรก็ตามการใช้ยุทธวิธีอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้สร้างการประหยัดต้นทุนอย่างเห็นได้ชัด ในทางตรงกันข้ามการผสมผสานยุทธวิธีที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุดในการประหยัดต้นทุน



ภาพที่ 13 แสดงโอกาสการประหยัดต้นทุนของแต่ละยุทธวิธีในการจัดซื้อ (Schiele, Hor and Vos, 2010)

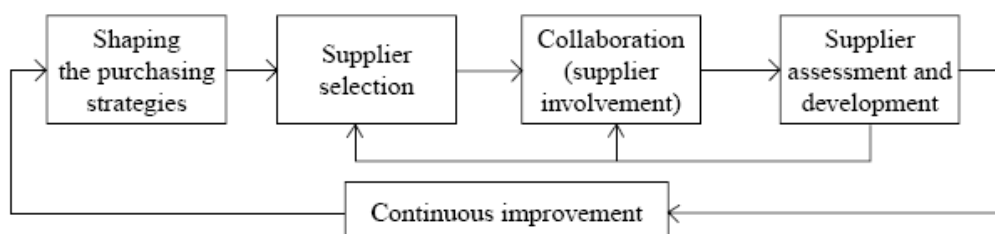
Paul A. Dion and Peter M. Banting (1988) ศึกษารูปแบบการเจรจาต่อรองในธุรกิจว่าควรเป็นไปในเชิงการแข่งขัน (competitive) หรือในเชิงความร่วมมือ (collaborative) โดยการใช้แบบสอบถามส่งไปยังสมาคมบริหารงานจัดซื้อใน Midwestern ผลจากการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เจรจาต่อรองกับผู้ค้าในเชิงความร่วมมือเพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย ด้วยเกณฑ์การวัดผลงานของการเจรจาต่อรองมี 2 ด้านคือส่วนลดราคาให้ผู้ค้ายอมให้และการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้าในระยะยาว ซึ่งเกณฑ์ทั้งสองนี้ส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่งหรือการเพิ่มเงินเดือนให้กับพนักงานจัดหา อย่างไรก็ตามผู้จัดการจัดหาไม่ควรมุ่งเน้นให้มุ่งเน้นการเจรจาเพื่อให้ได้เงื่อนไขการซื้อที่ดีที่สุดแต่ควรจัดให้ผู้จัดการจัดซื้อมีความรู้และทักษะในการเจรจาต่อรองแบบได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (win-win) ในด้านความพึงพอใจในผลงานของนักจัดซื้อนั้น ผู้บริหารควรให้คอบช่วยสนับสนุนในการทำงานแทนการกำกับการทำงานของนักจัดซื้อเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และท้ายสุดผู้บริหารต้องกำหนดมาตรฐานเกณฑ์การประเมินผลงานที่ชัดเจน สิ่งเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้การเจรจาต่อรองเป็นไปในเชิงความร่วมมือมากยิ่งขึ้น

Hokey Min, Michael S. LaTour and Michael A. Jones (1995) จำลองสถานการณ์การเจรจาต่อรองในกลุ่มนักศึกษาและนักจัดซื้อที่เป็นสมาชิกสมาคมจัดซื้อแห่งชาติเพื่อศึกษาผลการเจรจาที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง 4 อย่าง คือ การยื่นข้อเสนอขั้นต้น (initial offer) ระยะเวลาที่ใช้ในการเจรจา ขนาดของทีมเจรจาและเพศของผู้เจรจา ผลการศึกษาที่สำคัญที่สุดพบว่าการยื่นข้อเสนอขั้นต้นเป็นสิ่งที่มีความกระทบมากที่สุดต่อการได้ราคาสินค้าต่ำ จากผลการทดลองพบว่าผู้ขายยอมลดราคาให้ผู้ซื้อในช่วง 15-129% อย่างไรก็ตามการยื่นข้อเสนอขั้นต้นโดยการขอส่วนลดที่สูงควรทำอย่างระมัดระวังหากมิได้เตรียมการวิเคราะห์

โครงสร้างราคาเพราะอาจส่งผลเสียกับการเจรจาต่อรอง ในขณะที่ขนาดทีมเจรจาต่อรองมีผลกระทบน้อยมากต่อผลการเจรจาต่อรองแต่ผู้ร่วมทีมเจรจาเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบมากกว่า ปัจจัยการเจรจาของผู้เจรจาที่มีเพศตรงกันข้ามไม่ส่งผลกระทบกับผลการเจรจาและปัจจัยด้านเวลาในการเจรจาไม่ส่งผลกระทบต่อผลการเจรจาต่อรอง

Carolina Came´n, Patrik Gottfridsson and Bo Rundh (2011) ศึกษาการใช้สัญญาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้ค้า โดยการศึกษาคู่สัญญา 21 คู่ในภาคการให้บริการขนส่งมวลชนในสวีเดน ผลการวิจัยพบว่าการทำสัญญาเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้ค้าและมีความสำคัญต่อการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ค้า อย่างไรก็ตามมีปัจจัยที่เข้ามากระทบการพัฒนาความสัมพันธ์ของผู้ค้า อันได้แก่ กฎหมายที่เกี่ยวข้องซึ่งมีผลกระทบต่อกรออกแบบสัญญา การใช้การประมูลซึ่งเป็นวิธีที่อาจไม่มีการเจรจา ขาดการพูดคุยกันหลังจากเซ็นสัญญา ขาดการสร้างการเรียนรู้และสัญญานั้นถูกใช้ไปวันต่อวันโดยขาดการดูแลและบริหารจัดการอย่างดีเท่าที่ควร

Jongkyung Park, Kitae Shin, Tai-Woo Chang, and Jinwoo Park. (2009) กำหนดกรอบแนวคิดการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้า โดยระบุว่าควรเป็นการจัดการระบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้าแบบองค์รวม (Integrative Supplier Relationship Management System) โดยครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อ การคัดเลือกผู้ค้า ความร่วมมือระหว่างองค์กรและผู้ค้า การประเมินและการพัฒนาผู้ค้า รวมไปถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังภาพที่ 14 ซึ่งตัวแบบนี้ได้รับการทดสอบใช้จริงกับผู้ผลิต Semiconductor ในประเทศเกาหลี ซึ่งผลที่ได้คือผู้ผลิตดังกล่าวมีต้นทุนการจัดซื้อลดลง ได้รับสินค้าตรงเวลาขึ้นและสามารถรักษาคุณภาพของสินค้าให้อยู่ในระดับที่สูงได้



ภาพที่ 14 กรอบแนวคิดการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้าที่เป็นแบบองค์รวม (Park, Shin, Shang and Park ,2009)

Tony C.T. Chan and Kwai-Sang Chin (2007) พบว่ามีปัจจัย 3 ปัจจัยที่จะผลักดันให้ การจัดหาเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ อันดับแรกได้แก่ ความเป็นผู้นำอย่างมีวิสัยทัศน์ในการ จัดหาเชิงกลยุทธ์(Visionary Leadership in Strategic Sourcing) ของผู้บริหารระดับสูงโดยการ กำหนดเป้าหมายและความคาดหวังในผลงานให้กับพนักงานทุกระดับ สนับสนุนให้เกิดความ ร่วมมือระหว่างหน่วยงานและกำหนดให้การจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายระดับ องค์กร ลำดับต่อมาคือระบบการบริหารผู้ค้า (Supplier Management System)โดยการกำหนด เกณฑ์การคัดเลือกที่หลากหลาย ผู้ค้าที่ได้รับคะแนนจากการประเมินดีเยี่ยมสมควรแก่การได้รับ การจัดการความสัมพันธ์ในระยะยาว รวมถึงการมีระบบติดตามผลงานผู้ค้าเพื่อประเมินคุณภาพ ของการส่งมอบ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างให้เกิดความร่วมมืออันดีระหว่างองค์กรและผู้ค้าซึ่งจะ นำไปสู่การพัฒนาความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ลำดับสุดท้ายได้แก่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)ขององค์กรในด้านการจัดการทรัพยากร การฝึกอบรมบุคลากร การ สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะช่วยแก้ไขปัญหาได้ อย่างเป็นระบบและชัดเจนสาเหตุของปัญหาได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้องค์กรยังควรผลักดันตนเองให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และนำความรู้ใหม่มาสู่องค์กร

ปัจจัยทั้ง 3 ดังกล่าวได้จากการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้ ในองค์กร โดยรวบรวมปัจจัยย่อยจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งปัจจัยย่อยที่รวบรวมได้มี 14 ปัจจัย ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำในการวางแผนการจัดหาเชิงกลยุทธ์(Leadership in strategic sourcing planning) การเชื่อมโยงกลยุทธ์การจัดหาเข้ากับนโยบายองค์กร(Linking sourcing strategic to corporate strategy) การวิเคราะห์เชิงการแข่งขัน(Competitive Analysis) การ มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ(Proficiency Focus) การมุ่งเน้นต้นทุนสินค้าทั้งวงจรชีวิต(Life-cycle cost focus) กลยุทธ์การจัดหา(Sourcing Strategy) การประเมินและการคัดเลือกผู้ค้า(Supplier Evaluation and Selection) การติดตามผลงานผู้ค้า(Supplier Monitoring) การพัฒนาผู้ค้า (Supplier Development) ความร่วมมือกับผู้ค้า(Supplier Collaboration) การบริหารบุคคล (People Management) การปรับปรุงระบบ(System Improvement) การปรับปรุงขั้นตอนการ ทำงาน(Process Improvement) และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) ปัจจัยเหล่านี้ผ่านการพิสูจน์ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญโดยการสำรวจแบบสอบถามจากนัก จัดซื้อมืออาชีพในอุตสาหกรรมนี้ จากนั้นนำปัจจัยเหล่านี้มาผ่านการทำ Factor Analysis เพื่อจัด กลุ่มตัวแปร ออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่ ความเป็นผู้นำอย่างมีวิสัยทัศน์ในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ระบบการ จัดการผู้ค้า และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทำให้ธุรกิจไม่สามารถที่จะบริหารจัดการทุกปัจจัยได้อย่างเต็มที่ในเวลาเดียวกัน ปัจจัยทั้ง 14 ปัจจัยจึงถูกนำมาวิเคราะห์หาความสำคัญว่ากลุ่มปัจจัยใดที่มีความสำคัญที่สุดต่อการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ด้วยเครื่องมือ AHP ซึ่งข้อมูลก็นำมาใช้ได้จากสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญการจัดซื้อในอุตสาหกรรมของเล่นของประเทศฮ่องกง

ผลการวิเคราะห์พบว่ากลุ่มปัจจัยการเป็นผู้นำอย่างมีวิสัยทัศน์ได้รับการประเมินคะแนนสูงที่สุด และภายใต้กลุ่มปัจจัยนี้ การเชื่อมโยงกลยุทธ์การจัดการเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด กลุ่มปัจจัยต่อมาคือระบบการจัดการผู้ค้า ซึ่งเกณฑ์การคัดเลือกและการประเมินผลงานของผู้ค้าเป็นปัจจัยที่ได้รับความสำคัญที่สุดในกลุ่มนี้ กลุ่มปัจจัยสุดท้ายได้แก่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยการบริหารบุคคลกรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด

Canan Kocabasoglu and Nallan C. Suresh (2006) เสนองานวิจัยเพื่อความเข้าใจในการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในธุรกิจ โดยการใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามบริษัทผู้ผลิตในสหรัฐอเมริกาจำนวน 140 บริษัท ซึ่งวิธีวิจัยที่ใช้เริ่มจากการค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อสรุปปัจจัยที่มีผลต่อการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้จริง ในงานวิจัยนี้สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ได้แก่ สถานะหรือบทบาทของหน่วยงานจัดหาในองค์กรที่ยกระดับการทำงานแบบดั้งเดิมมาเป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ความร่วมมือภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร และการพัฒนาผู้ค้า ผลการวิจัยที่ได้คือผู้บริหารการจัดการไม่ควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้บริหารควรต้องใช้องค์ประกอบเหล่านี้ร่วมกันในการบริหารการจัดการ

George L. Harris (2006) นำเสนอสิ่งที่ควรปฏิบัติ 10 ประการในการปรับปรุงบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานจัดหา การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างเต็มรูปแบบ การพัฒนาและใช้ระบบ e-Procurement อย่างเต็มที่ การบริหารการตัดสินใจเกี่ยวกับการซื้อวัสดุทางอ้อม การปฏิบัติตามสัญญาและการซื้อวัสดุทางอ้อมผ่านทางสัญญาที่ได้จัดทำก่อนหน้า การวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าที่เหมาะสม การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการจัดหาเชิงกลยุทธ์ การใช้หลักการต้นทุนรวม การหาที่มาของการตั้งราคา การคำนึงถึงการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การนำหลักการนี้ไปประยุกต์อาจทำให้ได้การประหยัดต้นทุนประมาณ 5-10%

2.3 บทสรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ดังตารางที่ 2 แสดงสรุปตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 2 แสดงสรุปตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ลำดับ	ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์และแนวทางการจัดหาที่ดีเยี่ยม	ที่มา
1	<p>การจัดประเภทวัสดุที่จัดซื้อ → การวิเคราะห์ตลาดผู้ค้า → การวางกลยุทธ์การจัดซื้อ → การพัฒนาแผนการจัดหา</p>	(Kraljic, 1983)
2	<p>การวิเคราะห์ภายในองค์กร → กลยุทธ์ในการกำหนดประเภทของสินค้าในการจัดซื้อจัดหา → การกำหนดกลยุทธ์ในการร่วมดำเนินงานกับผู้จัดจำหน่ายแต่ละราย → กลยุทธ์การเจรจาต่อรองบนพื้นฐานแห่งข้อเท็จจริง</p>	(สาธิต พะเนียงทอง, 2552)
3	<p>วิเคราะห์ประเภทค่าใช้จ่ายการจัดหา → ตั้งคณะทำงาน → วิจัยตลาดผู้ค้า → การพัฒนากลยุทธ์ → การเจรจาต่อรองสัญญา → การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้า</p>	(Handfiled et al., 2009)
4	<p>การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย → การพัฒนากลยุทธ์สำหรับกลุ่มสินค้า → การทบทวนกลยุทธ์ → การวางกลยุทธ์สำหรับงานโครงการ</p>	(Blombert, 2006)
5	<p>ค้นคว้าข้อมูลอุตสาหกรรมกลุ่มสินค้าที่จัดซื้อ → ประเมินกลยุทธ์และความสามารถของผู้ค้า → วางโครงสร้างความสัมพันธ์และแผนงาน → ปฏิบัติตามแผนและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p>	(Burt, Dobler and Starling, 2003)
6	<p>การวางแผนการจัดหาประจำปี → การพัฒนาความต้องการสินค้า → การพัฒนากลยุทธ์จัดหาที่เหมาะสม → การประเมินและคัดเลือกผู้ค้า → การเจรจาต่อรองและทำสัญญา → ดำเนินการจัดหาตามวิธีปฏิบัติงาน → การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้า</p>	(Anderson and Katz, 1998)

ตารางที่ 2 แสดงสรุปตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ลำดับ	ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์และแนวทางการจัดหาที่เกี่ยวข้อง	ที่มา
7	<pre> graph TD Threats[Threats] --> BE[Business Environment] Opportunities[Opportunities] --> BE CC[Competitive Capabilities] --> Threats IC[Internal Capabilities] --> Opportunities BE --> BS[Business Strategy] BS --> CS[Commodity Strategies] CS --> SP[Sourcing Projects] </pre>	ที่มา (Harris, 2006)

จากตารางสรุปตัวแบบข้างต้นสามารถสรุปขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบ่งตามแหล่งที่มาได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงสรุปขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

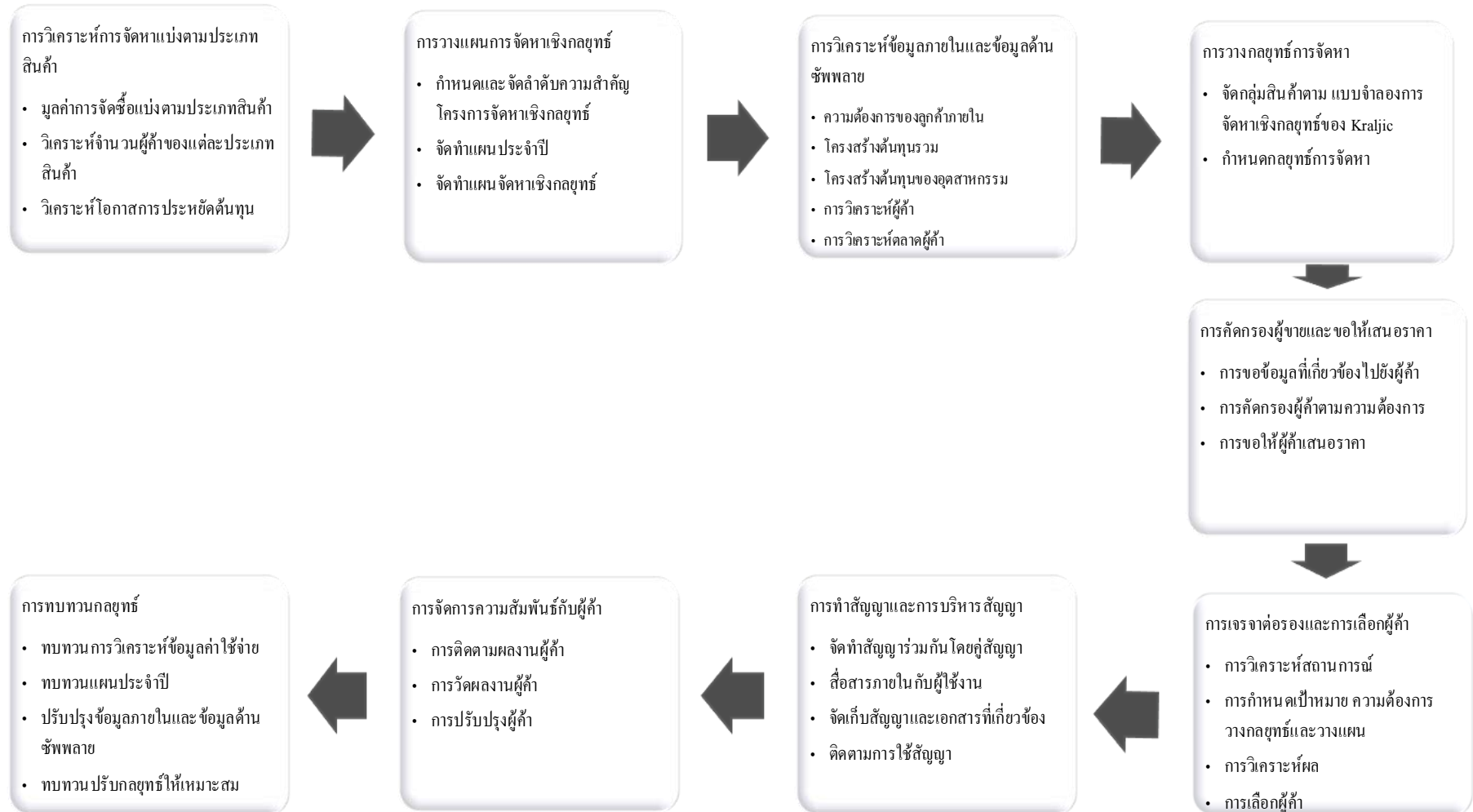
ลำดับ	ขั้นตอน	ที่มา						
		Kraljic (1983)	สาธิต พะเนียงทอง (2552)	Handfiel et al(2009)	Blombert (2006)	Burt et al(2003)	Anderson and Katz(1998)	Harris (2006)
1	การวิเคราะห์ข้อมูลค่าใช้จ่ายการจัดซื้อตามประเภทสินค้า	√	√	√	√			
2	วางแผนการจัดหา	√				√	√	
3	ตั้งคณะทำงาน			√			√	
4	การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลตลาดผู้ค้า	√	√	√		√	√	√
5	การพัฒนาความต้องการลูกค้า		√				√	
6	การกำหนดกลยุทธ์ตามประเภทสินค้า	√	√	√	√	√	√	√
7	การประเมินคัดเลือกผู้ค้า		√			√	√	
8	การเจรจาต่อรอง		√	√			√	
9	การทำสัญญา						√	
10	การปฏิบัติตามแผนและขั้นตอนที่วางไว้					√	√	
11	การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้า			√			√	
12	การทบทวนกลยุทธ์				√		√	
13	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					√		

จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอนำเสนอตัวแบบแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์และสรุปปัจจัยที่ทำให้การจัดหาเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จดังนี้

1. ตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าขั้นตอนตั้งแต่การวิเคราะห์ข้อมูลจนถึงการเจรจาต่อรองปรากฏอยู่ในตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์อย่างน้อย 3 ตัวแบบ อย่างไรก็ตามขั้นตอนการจัดหาที่ได้สิ้นสุดแค่เพียงการเจรจาต่อรอง หากแต่ยังต้องการขั้นตอนการทำสัญญา การบริหารสัญญา การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้าตลอดจนการทบทวนกลยุทธ์ ซึ่งหากพบว่ากลยุทธ์ที่กำหนดในตอนต้นไม่เหมาะสมองค์กรอาจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และเริ่มขั้นตอนตั้งแต่การวิเคราะห์ข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง จึงจะเป็นการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่สมบูรณ์และครอบคลุมกิจกรรมการจัดการทั้งหมด ดังนั้นตัวแบบขั้นตอนที่นำเสนอจึงประกอบด้วย 9 ขั้นตอนได้แก่ การวิเคราะห์การจัดหาแบ่งตามประเภทสินค้า การวางแผนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลด้านซัพพลาย การวางกลยุทธ์การจัดหา การคัดกรองผู้ค้าและขอให้เสนอราคา การเจรจาต่อรองและการเลือกผู้ค้า การทำสัญญาและการบริหารสัญญา การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้าและการทบทวนกลยุทธ์ ดังแสดงในภาพที่ 15

ขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์นี้ช่วยให้องค์กรมีมุมมองครบทุกด้านในการบริหารการจัดหา กล่าวคือมีการนำการวิเคราะห์การจัดหาแบ่งตามประเภทสินค้า การวางแผนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลด้านซัพพลาย การวางกลยุทธ์การจัดหา การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้าและการทบทวนกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ซึ่งเป็นการช่วยพัฒนาการจัดหาแบบทั่วไปที่มีลักษณะเป็นงานธุรการให้เป็นการจัดหาเชิงกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างความสามารถแข่งขันให้กับองค์กร



ภาพที่ 15 แสดงตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย

2. ปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

จากการค้นคว้าทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จได้ดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรมายังเป้าหมายจัดหาเชิงกลยุทธ์
2. การจัดองค์กรให้สอดคล้องกับการบริหารการเจ้าหน้าที่แบ่งตามประเภทสินค้าและระบุน้ำที่แต่ละตำแหน่งให้เหมาะสมและชัดเจน
3. การสร้างรายละเอียดขั้นตอนการทำงานที่สอดคล้อง ชัดเจน คล่องตัวและมีการจัดทำเป็นเอกสาร
4. ความร่วมมือของคณะทำงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากการจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นงานที่ต้องการข้อมูลสนับสนุนจากหลายฝ่าย การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่สำคัญ
5. การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้า เนื่องจากผู้ค้าเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างมากในการจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายการจัดหาและท้ายที่สุดคือการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ
6. การจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning), e-Procurement เพื่อสนับสนุนการจัดการข้อมูล การเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นระหว่างองค์กรและผู้ค้า รวมถึงการใช้ระบบในการลดงานธุรการที่ไม่จำเป็นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดหา
7. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในด้านบุคคลากรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างพนักงานและหน่วยงานและการฝึกอบรมที่จำเป็น ด้วยการจัดอบรมจะประสบความสำเร็จในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้เป็นการกำหนดวิธีการวิจัยเพื่อการสร้างแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน ซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วยข้อมูลบริษัทที่นำมาศึกษา การรวบรวมข้อมูล การสร้างตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การนำตัวแบบมาประยุกต์ใช้กับการจัดการในบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน รวมถึงแนวทางและเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการและการพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของข้อเสนอแนะการปรับปรุงและรายละเอียดขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำเสนอว่าสามารถใช้ได้จริงกับธุรกิจ

3.1 ข้อมูลบริษัท

บริษัทที่ศึกษาเป็นบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและสารตั้งต้นที่ใช้ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่มีขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทย ที่มีทุนจดทะเบียนประมาณ 30,000 ล้านบาท โดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างกรณีศึกษาแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็นประเภทการสำรวจความคิดเห็นของผู้ทำวิจัย (Judgmental Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนสภาพของธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันขนาดใหญ่ที่อยู่ในการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์

3.2 วิธีการวิจัย

3.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษามาจากทั้งแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิ

3.2.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

วิธีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิที่นำมาใช้สำหรับงานวิจัยนี้คือการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการใช้วิธีการเลือกกลุ่มผู้รับการสัมภาษณ์ที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากความรู้เรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ปัจจุบันมีอยู่ในวงจำกัด โดยผู้ที่ได้รับการเลือกเป็นคนแรกเป็นผู้แนะนำผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงในเวลาจำกัด ผู้ที่จะได้รับการสัมภาษณ์ประกอบไปด้วยผู้บริหารสายงานจัดหาซึ่งประกอบด้วย

- ผู้จัดการฝ่าย ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดแนวนโยบายของผู้บริหารระดับสูงมายังหน่วยงานจัดหา การสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายจัดหา จะทำให้ทราบทิศทางการบริหารและการกำหนดแผนตามแนวนโยบายของบริษัท
- ผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นผู้กำหนดแผนการนำการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาพัฒนาการจัดหาและเป็นผู้ถ่ายทอดวิธีการไปยังผู้ปฏิบัติงานในสายงานการจัดหาเชิงกลยุทธ์และประสานงานกับหน่วยงานการปฏิบัติการจัดหา การสัมภาษณ์ผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์จะทำให้ได้ข้อมูลเชิงปฏิบัติในการนำการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้ในฝ่ายจัดหา
- ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการจัดหา ซึ่งเป็นผู้บริหารและกำหนดแนวปฏิบัติการปฏิบัติการจัดหา การสัมภาษณ์ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการจัดหาจะทำให้ได้มุมมองการนำการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้ในหน่วยงานปฏิบัติการจัดหาและข้อมูลสภาพการจัดหาปัจจุบัน
- หัวหน้างานจัดหาเชิงกลยุทธ์และหัวหน้างานปฏิบัติการจัดหา ซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุมการจัดหาให้เป็นไปตามระเบียบขั้นตอนและเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด การสัมภาษณ์หัวหน้างานจะทำให้ได้ข้อมูลวิธีการทำงานเชิงลึกของผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ยังมีการขอข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัสดุทุกฝ่ายทั้งทางด้านผู้ดำเนินการจัดหาและผู้ใช้งาน ที่มีความเข้าใจ และมีประสบการณ์ปฏิบัติการจัดหาวัสดุ เพื่อขอข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหา

แนวทางการสัมภาษณ์เป็นการถามเพื่อเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันของการจัดหาของบริษัท ดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและปิโตรเคมีเพื่อให้ทราบแนวคิดเกี่ยวกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายจัดหา นโยบายการบริหารของผู้บริหาร แนวทางการบริหารจัดการการจัดหา ปัญหาและการแนวทางการพัฒนาการจัดหาเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายจัดหา ตัวอย่างคำถามสัมภาษณ์ได้แก่ ผู้บริหารมีความคิดเห็นอย่างไรกับแนวคิดที่ว่าจัดหาเชิงกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัทฯและบริษัทฯให้ความสำคัญกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์อย่างไร แนวนโยบายการบริหารจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ฝ่ายจัดหาคาดหวังเป็นอย่างไร อะไรคือปัญหาหลักที่พบในการพัฒนาการ

จัดหาเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายจัดหา การนำการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้ในฝ่ายจัดหาที่มีแนวทางอย่างไร รวมถึงการรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารของฝ่ายจัดซื้อที่มีต่อตัวแบบขั้นตอนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย

3.2.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

การรวบรวมข้อมูลประเภทนี้แบ่งเป็นสองส่วน ส่วนแรกได้แก่ข้อมูลการจัดซื้อของบริษัทในปี พ.ศ. 2553 โดยได้จากการรวบรวมรายงานการสั่งซื้อ รายงานการทำสัญญา รายงานการรับสินค้าที่ถูกบันทึกในระบบ ERP (Enterprise Resource Panning) รวมไปถึงเอกสารรายงานผลตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ระเบียบการจัดการ ข้อกำหนดการจัดการ ระเบียบวิธีปฏิบัติงานการจัดการ ระเบียบปฏิบัติงานการบริหารผู้ค้า แบบฟอร์ม บันทึก เป็นต้น ส่วนที่สองได้แก่การรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัย บทความที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์เพื่อนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์

3.2.2 การสร้างตัวแบบขั้นตอนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน

จากการศึกษาสภาพการบริหารจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันของบริษัททำให้ทราบว่าในเบื้องต้นว่าบริษัทยังมีได้มีแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์โดยการสร้างตัวแบบการขั้นตอนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์จากการค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าขั้นตอนใดเป็นขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ จากนั้นนำตัวแบบที่ได้หารือร่วมกับผู้เกี่ยวข้องกับการจัดหาได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานในสายงานจัดหาและผู้ใช้งานภายในบริษัท เพื่อยืนยันความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ได้จริง

3.2.3 นำตัวแบบขั้นตอนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับข้อมูลจริง

3.2.3.1 การวิเคราะห์การจัดหาตามประเภทสินค้า

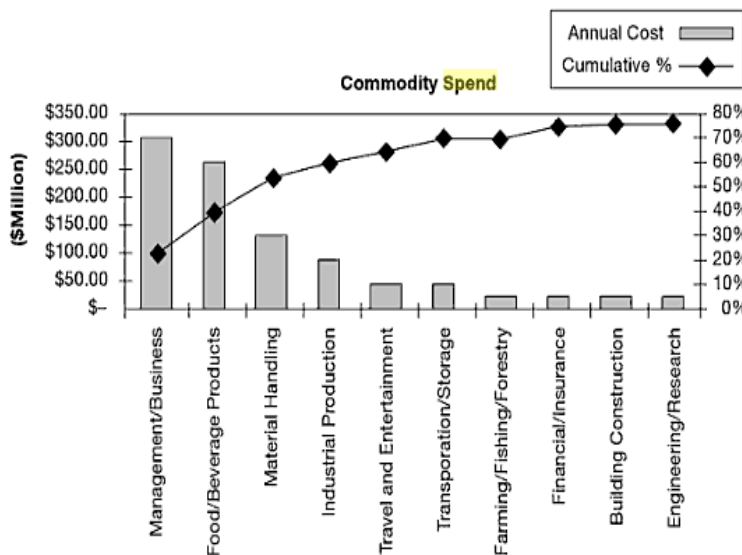
ขั้นตอนนี้เริ่มจากการรวบรวมข้อมูลรายการการซื้อจากระบบ ERP โดยใช้ข้อมูลรายการการทำรับสินค้าในปี พ.ศ. 2553 เนื่องจากเป็นข้อมูลที่สะท้อนรายการการสั่งซื้อตลอดทั้งปีที่เป็นปัจจุบันที่สุดภายใต้ระบบงานใหม่หลังจากการควบรวมบริษัทในปี 2551 จากนั้นจัดข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงการรวบรวมข้อมูลการจัดซื้อ

Purchase Order No.	Purchase Order date	Contract No.	Contract expiry date	Payment terms	INCO Terms	Material Code	Material Description	Material Group	Business Unit / Division	Supplier Name	Supplier Code	Supplier Location	Purchased Quantity	Unit of Measure	Unit Price	Currency	Purchase Order Amount	Cost Center Code	G/L Account No.	G/L Account description	G/R Date

จากนั้นวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายการจัดหาสินค้าแต่ละประเภทจำแนกตามกลุ่มสินค้า กลุ่มผู้ใช้งาน โดยใช้เทคนิคทางสถิติ Pareto Analysis และ Pareto Chart ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ทราบผลกระทบของค่าใช้จ่ายของสินค้าแต่ละประเภทในประเด็นดังต่อไปนี้ เพื่อเป็นการมุ่งเน้นการจัดการได้อย่างเป็นระบบและเป็นแนวทางในการวิเคราะห์โอกาสในการประหยัด ต้นทุนและปรับปรุงการจัดหา

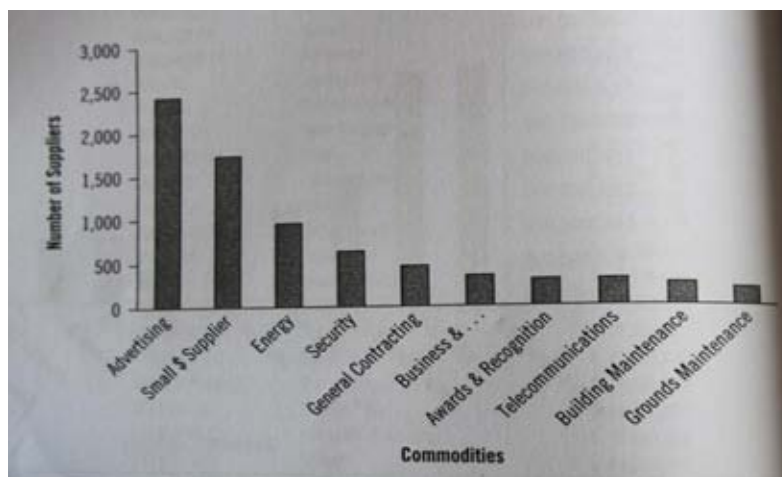
- สัดส่วนร้อยละของค่าใช้จ่ายของสินค้าแต่ละประเภทเทียบกับค่าใช้จ่ายการจัดหารวมขององค์กร และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าวัสดุกลุ่มใดเป็นกลุ่มหลักที่มีผลกระทบสูงต่อค่าใช้จ่ายการจัดหาวัสดุ โดยพิจารณาควบคู่กับร้อยละสะสมของค่าใช้จ่ายเทียบกับค่าใช้จ่ายรวมของการจัดซื้อ ดังตัวอย่างแผนภาพ Pareto แสดงในภาพที่ 16



ภาพที่ 16 แสดงตัวอย่างแผนภาพ Pareto สำหรับค่าใช้จ่ายการจัดซื้อแบ่งตามประเภทสินค้า

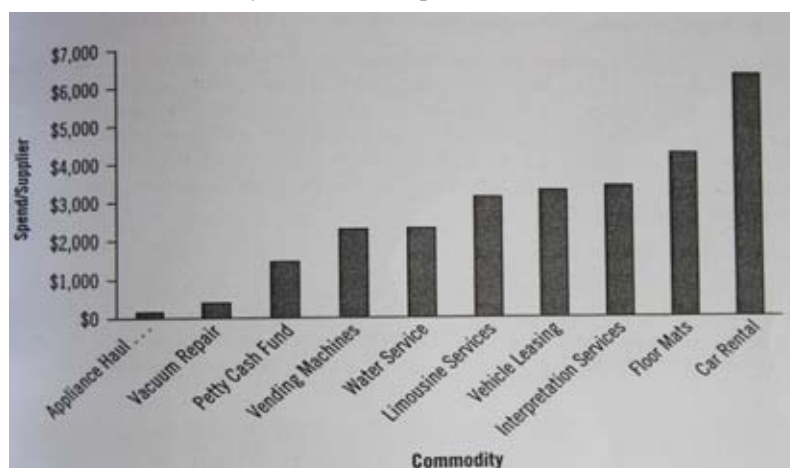
(Kirit and Pandit, 2008)

- การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแยกตามผู้ค้าเพื่อให้ทราบว่าผู้ค้ารายใดมีผลกระทบสูงต่อค่าใช้จ่ายการจัดหาเพื่อประโยชน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้า
- การวิเคราะห์จำนวนผู้ค้าในแต่ละประเภทสินค้าเพื่อการบริหารจัดการจำนวนผู้ค้าให้มีความเหมาะสมดังแสดงในภาพที่ 17



ภาพที่ 17 แสดงตัวอย่างแผนภาพ Pareto ในการวิเคราะห์จำนวนผู้ค้าแบ่งตามประเภทกลุ่มสินค้าที่จัดซื้อ (Handfield et al., 2009)

- การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อผู้ค้าหนึ่งรายของสินค้าแต่ละประเภท ซึ่งเป็นการบ่งชี้ว่ากลุ่มที่มียอดการซื้อเฉลี่ยต่อผู้ค้าหนึ่งรายต่ำมาก ๆ อาจเกิดจากการที่สินค้ากลุ่มนั้นมีจำนวนผู้ค้ามากรายเกินไป ดังแสดงในภาพที่ 18



ภาพที่ 18 แสดงตัวอย่างแผนภาพ Pareto แสดงการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อผู้ค้าหนึ่งรายแบ่งตามประเภทสินค้า (Handfield et al., 2009)

3.2.3.2 วางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์

เมื่อได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายตามประเภทการซื้อ ขั้นตอนนี้เป็น การนำสินค้าที่มียอดการใช้จ่ายสูงและมีโอกาสสร้างการประหยัดต้นทุนมาสร้างแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประจำปีและจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการประหยัดต้นทุนของสินค้าแต่ละประเภท โดยใช้เกณฑ์ระดับความยากในการบรรลุผลสำเร็จและขนาดของโอกาสการประหยัดต้นทุนที่อยู่ในรูปร้อยละของต้นทุนสินค้าที่จัดหา ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดตั้งขึ้นจากโอกาสการประหยัดต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงของบริษัท ที่มีค่าเฉลี่ยประมาณร้อยละ 5 ของต้นทุนสินค้าที่จัดหา รายละเอียดเกณฑ์การให้คะแนนแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงเกณฑ์การให้คะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการประหยัดต้นทุน

โอกาสการประหยัดต้นทุนคิดเป็น ร้อยละของต้นทุนสินค้าที่จัดหา		ระดับความยากในการทำให้บรรลุผลสำเร็จ	
เกณฑ์	คะแนน	เกณฑ์	คะแนน
น้อย (<3%)	5	ต่ำ	5
ปานกลาง (3-5%)	10	ปานกลาง	10
สูง (5-8%)	15	สูง	15
สูงมาก (>8%)	20	สูงมาก	20

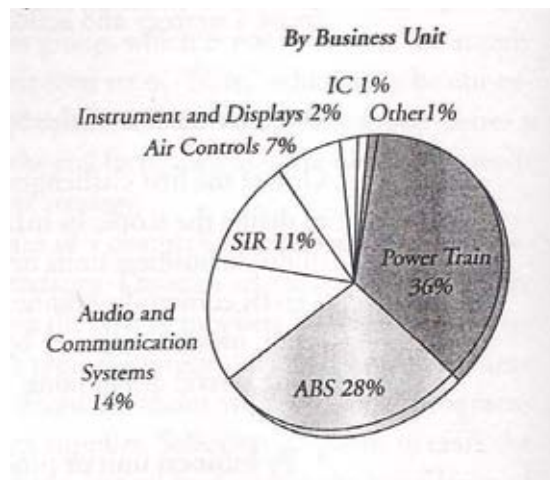
จากนั้นนำผลที่ได้มาสร้างเมตริกซ์เพื่อจัดลำดับความสำคัญเป็น 4 ระดับ เพื่อนำไปสร้างแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านเวลา ผู้วิจัยจะเลือกสินค้าเพียง 1 ประเภทภายใต้กลุ่มสินค้าที่ได้รับความสำคัญเป็นอันดับ 1 หรือที่อยู่ใน Wave 1 เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและดำเนินการตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

3.2.3.3 วิเคราะห์ข้อมูลภายในและตลาดผู้ค้า

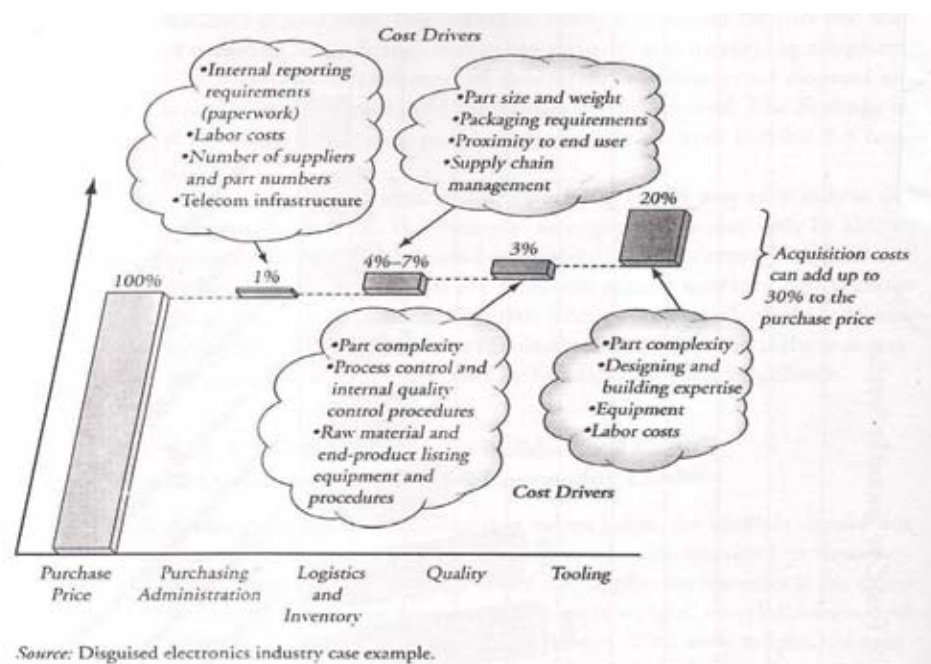
3.2.3.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลภายใน

เมื่อสามารถเลือกสินค้าจากขั้นตอนก่อนหน้าได้แล้ว นำสินค้ากลุ่มนั้นมาวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด โดยเริ่มจากการวิเคราะห์รายละเอียดข้อจำกัด (Specification) ของวัสดุ ความต้องการของผู้ใช้งานทั้งที่ผ่านมา ปัจจุบันและในอนาคต โดยจำแนกตามหน่วยงานผู้ใช้งานดังแสดงในภาพที่ 19 และโครงสร้างต้นทุนการเป็นเจ้าของ (Total Cost of Ownership) ดังแสดงใน

ภาพที่ 20 เป็นต้น โดยการวิเคราะห์ร่วมกับผู้ใช้งานและนักจัดหาที่เชี่ยวชาญ การจัดหาสินค้าที่ถูกเลือก



ภาพที่ 19 แสดงตัวอย่างการจำแนกความต้องการใช้ Semiconductor ตามหน่วยงานผู้ใช้ (Laseter, 1998)



ภาพที่ 20 แสดงตัวอย่างโครงสร้างต้นทุนรวมของชิ้นส่วน High-Pressure Aluminum Die Casting (Laseter, 1998)

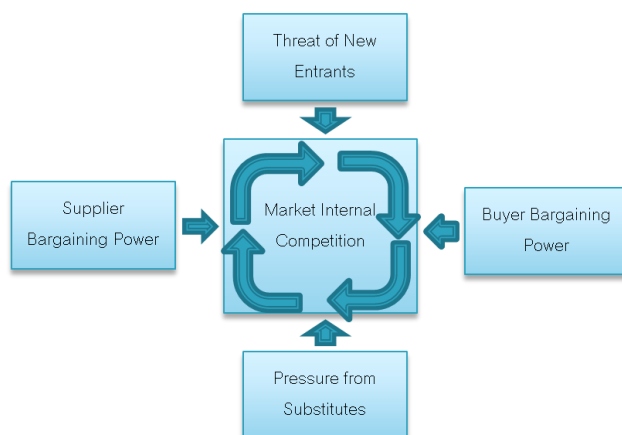
3.2.3.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตลาดผู้ค้าและผู้ซื้อ

เพื่อให้สามารถกำหนดกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมจำเป็นต้องวิเคราะห์ข้อมูลตลาดผู้ค้ารวมถึงข้อมูลผู้ค้าในอุตสาหกรรมสินค้าที่จัดหา โดยเริ่มจากการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนของผู้ค้าดังตัวอย่างในภาพที่ 21 จากรายงานประจำปี งบการเงิน หรือในกรณีที่ไม่สามารถหาข้อมูลของผู้ค้ารายนั้นได้ อาจอ้างอิงข้อมูลของบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมสินค้าที่นำมาวิเคราะห์



ภาพที่ 21 แสดงตัวอย่างโครงสร้างต้นทุนของผู้จัดจำหน่าย (สาธิต พะเนียงทอง, 2552)

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของสินค้าที่เลือกมาในตอนต้นโดยใช้ Five Forces Analysis ดังแสดงในภาพที่ 22 ร่วมกับผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องและพนักงานจัดหาที่มีความเชี่ยวชาญหรืออ้างอิงจากข้อมูลวิจัยตลาดของอุตสาหกรรมสินค้านั้น



ภาพที่ 22 Porter's Five Forces Analysis (Handfield et al., 2009)

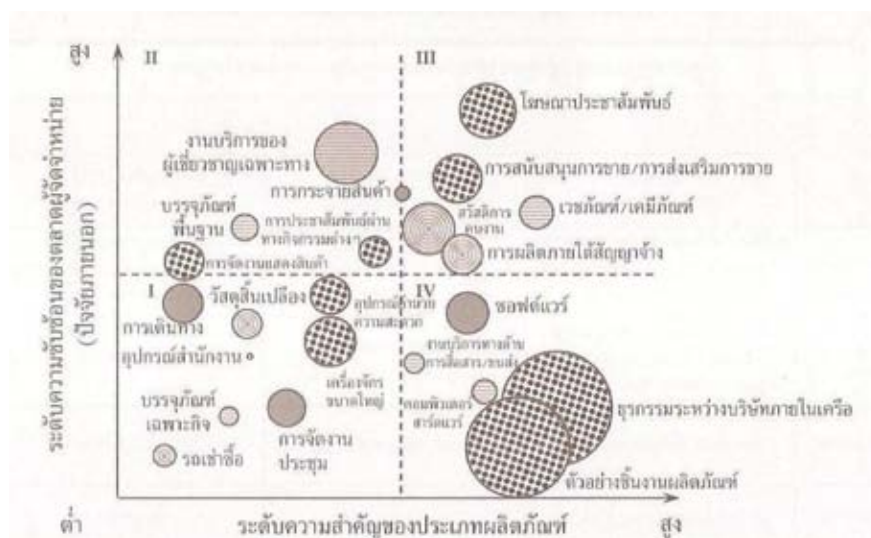
3.2.3.4 การกำหนดกลยุทธ์การจัดการ ตามทฤษฎีของ Kraljic(1983)

ก่อนเข้าสู่การกำหนดกลยุทธ์ มีขั้นตอนที่สำคัญที่ต้องปฏิบัติก่อนคือการจัดกลุ่มสินค้ากลุ่มสินค้าเข้าตัวแบบ Purchasing Portfolio ตามทฤษฎีของ Kraljic (1983) โดยมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินคะแนน เพื่อประเมินความสำคัญของการจัดหาสินค้านั้น ซึ่งประเมินโดยผู้ใช้งานภายในที่มีความเชี่ยวชาญสินค้านั้น และประเมินความความเสี่ยงในการจัดหาสินค้านั้นโดยเจ้าหน้าที่จัดหาที่เชี่ยวชาญการจัดหาสินค้าประเภทนั้นๆ โดยใช้ข้อมูลประกอบจากข้อมูลสภาพตลาดที่ได้ประเมินไว้ก่อนหน้า ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยสร้างเกณฑ์การประเมินด้านความสำคัญเชิงกลยุทธ์ในการจัดหาและความซับซ้อนของตลาดผู้จำหน่ายสำหรับโรงกลั่นน้ำมันเพื่อจัดประเภทวัสดุที่จัดหา โดยประยุกต์จาก Kraljic Matrix ที่ใช้กับอุตสาหกรรมรถยนต์ (YRIVERIT, 2008, online) ซึ่งมีเกณฑ์การประเมินดังแสดงใน

ตารางที่ 6 แสดงเกณฑ์การประเมินการจัดหมวดหมู่ของประเภทผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย

	ลำดับ	เกณฑ์พิจารณา	เกณฑ์คำตอบ				สัดส่วนคะแนน			
			ต่ำมาก(<5 ล้านบาท)	ต่ำ(5-10 ล้านบาท)	สูง(10-50 ล้านบาท)	สูงมาก(>50 ล้านบาท)	5	10	15	20
ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของการจัดหา (STRATEGIC IMPORTANCE)	1	ยอดการซื้อประจำปีของวัสดุที่แบ่งตามประเภทมีมูลค่าอย่างไร	ต่ำมาก(<5 ล้านบาท)	ต่ำ(5-10 ล้านบาท)	สูง(10-50 ล้านบาท)	สูงมาก(>50 ล้านบาท)	5	10	15	20
	2	ระดับของผลกระทบทางการเงินที่จะเกิดขึ้นรุนแรงมากน้อยเพียงใด หากบริษัทไม่สามารถจัดหาวัสดุนั้นได้ทันเวลา	ต่ำมาก(<5 ล้านบาท)	ต่ำ(5-10 ล้านบาท)	สูง(10-50 ล้านบาท)	สูงมาก(>50 ล้านบาท)	5	10	15	20
	3	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ค้าและองค์กรมีลักษณะอย่างไร	Transactional	Partnership	Alliance		5	10	15	
	4	วัสดุนั้นควรสร้าง Specification ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กรหรือไม่และปัจจุบันได้ทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกันหรือไม่	ควรสร้าง Specification ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันแต่ปัจจุบันยังไม่ได้สร้าง	ไม่ควรสร้าง Specification ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันแต่ปัจจุบันได้สร้างแล้ว	ไม่ควรสร้าง Specification ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันและปัจจุบันยังไม่ได้สร้าง	ควรสร้าง Specification ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันและปัจจุบันได้สร้างแล้ว	5	10	15	20
	5	ลักษณะการซื้อขายวัสดุระหว่างผู้ค้าและบริษัทมีลักษณะอย่างไร	ใบสั่งซื้อ	สัญญาครั้งเดียว (One-time contract)	สัญญาระยะสั้น (< 3 ปี)	สัญญาระยะยาว (> 3 ปี)	5	10	15	20
	6	การจัดหาวัสดุนั้นมีส่วนส่งเสริมหรือมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถเชิงการแข่งขันของบริษัทมากน้อยอย่างไร	น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก	5	10	15	20
	7	วัสดุนั้นมีผลต่อการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และความพึงพอใจของลูกค้ามากน้อยเพียงใด	น้อยมาก	น้อย	สูง	สูงมาก	5	10	15	20
	8	วัสดุนั้นมีผลกระทบต่อความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมของบริษัทหรือไม่	ไม่มีผลกระทบ		มีผลกระทบ		5	10		
ระดับความซับซ้อนของตลาดผู้จำหน่าย (SUPPLY RISK)	1	สินค้านั้นสามารถหาได้ง่ายในตลาดหรือไม่ อย่างไร	มีในตลาดเสมอ	มีในตลาดเป็นครั้งคราว	มีในตลาดเสมอแต่ต้องหากจากผู้ค้าปัจจุบันเท่านั้น	สินค้านั้นไม่ได้มีในตลาดเสมอและต้องหากจากผู้ค้าปัจจุบันเท่านั้น	5	10	15	20
	2	จำนวนผู้ค้าที่มีศักยภาพในตลาดมีจำนวนมากน้อยเพียงใด	> 5 ราย	2-5 ราย	รายเดียว		5	10	15	
	3	การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ค้ารายปัจจุบันมีความยุ่งยากและซับซ้อนเพียงใด	ผู้ค้าเปิดกว้างในการรับลูกค้ารายใหม่และสร้างความสัมพันธ์ได้โดยง่าย	ผู้ค้าสามารถเข้าถึงง่ายแต่ใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์	ใช้เวลานานในการสร้างความสัมพันธ์	ใช้เวลาและเงินในการสร้างความสัมพันธ์	5	10	15	20
	4	วัสดุนั้นมีสินค้าที่สามารถทดแทนได้ในตลาดมากน้อยเพียงใด	> 5 ชนิด	3-5 ชนิด	< 3 ชนิด	ไม่มี	5	10	15	20
	5	ระยะเวลาตั้งแต่สั่งซื้อจนกระทั่งได้รับวัสดุยาวนานหรือไม่อย่างไร	สั้นมาก (< 1 สัปดาห์)	สั้น (1-2 สัปดาห์)	ยาว (3-4 สัปดาห์)	ยาวมาก (> 4 สัปดาห์)	5	10	15	20
	6	เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปส่งผลกระทบต่อวัสดุนั้นล้าสมัยหรือไม่อย่างไร	ไม่มีผลกระทบ	มีผลกระทบช้า	มีผลกระทบเร็ว	มีผลกระทบเร็วมาก	5	10	15	20
	7	ความซับซ้อนของการหาผู้ค้ารายใหม่มีมากน้อยเพียงใด	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	5	10	15	20
	8	อำนาจการต่อรองของบริษัทอยู่ในระดับใด	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก	5	10	15	20

จากนั้น นำผลการวิเคราะห์ทั้งสองด้านที่ได้ทำร่วมกับหัวหน้างานจัดหาเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยระดับความสำคัญของประเภทผลิตภัณฑ์ และความความซับซ้อนของตลาดผู้จำหน่ายกำหนดตำแหน่งในตัวแบบ Purchasing Portfolio ดังตัวอย่างแสดงในภาพที่ 23 ซึ่งเป็นแนวทางการเลือกกลยุทธ์การจัดการ รวมถึงวิธีการบริหารการจัดการสินค้านั้น



ภาพที่ 23 แสดงตัวอย่างการจัดหมวดหมู่ของประเภทผลิตภัณฑ์ (สาธิต พะเนียงทอง, 2552)

3.2.3.5 การวางแผนทางปฏิบัติสำหรับขั้นตอนหลังจากการวางกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้เป็นการสร้างแนวทางเพื่อการนำไปปฏิบัติจริง โดยอ้างอิงทฤษฎี งานวิจัย บทความและแนวปฏิบัติที่ดีเยี่ยม (Best Practice) โดยเป็นการทำงานร่วมกับผู้ใช้งานและพนักงานจัดหาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยจะเสนอแนะแนวทางของขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ต่อจากการวางกลยุทธ์อันได้แก่

- การคัดเลือกผู้ค้าและการขอให้เสนอราคา
- กำหนดกรอบและแนวทางการเจรจาต่อรอง
- การทำสัญญาและการบริหารสัญญา
- การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้า
- การทบทวนกลยุทธ์

3.2.4 พิสูจน์ความน่าเชื่อถือของข้อเสนอแนะการปรับปรุงและรายละเอียดขั้นตอนว่าสามารถ ใช้ได้จริง

ขั้นตอนนี้เป็นส่วนสุดท้ายของวิธีการวิจัย ผู้วิจัยจะนำแนวทางข้อเสนอแนะและรายละเอียดขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในส่วนภาพรวมหรือกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้แก่ผู้จัดการส่วน การจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้จัดการปฏิบัติการจัดหา หัวหน้างานปฏิบัติ การจัดหา หัวหน้างานจัดหาเชิงกลยุทธ์ พนักงานปฏิบัติการจัดหาวัสดุและผู้ใช้งาน เพื่อเป็นการยืนยันว่าแนวทางที่พัฒนาเป็นสิ่งที่มีความเป็นไปได้ น่าเชื่อถือและเป็นประโยชน์ในการทำงานจริงและเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ข้อเสนอแนะ

ในส่วนการประยุกต์ใช้ตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์กับประเภทสินค้าที่มีมูลค่าการซื้อสูงที่สุดที่ได้เลือกมาในตอนต้น นอกจากการหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดหาผู้วิจัยจะนำแนวทางที่เสนอเปรียบเทียบกับจัดหาในอดีตเพื่อเป็นการยืนยันความน่าเชื่อถือและประโยชน์ของการจัดหาเชิงกลยุทธ์

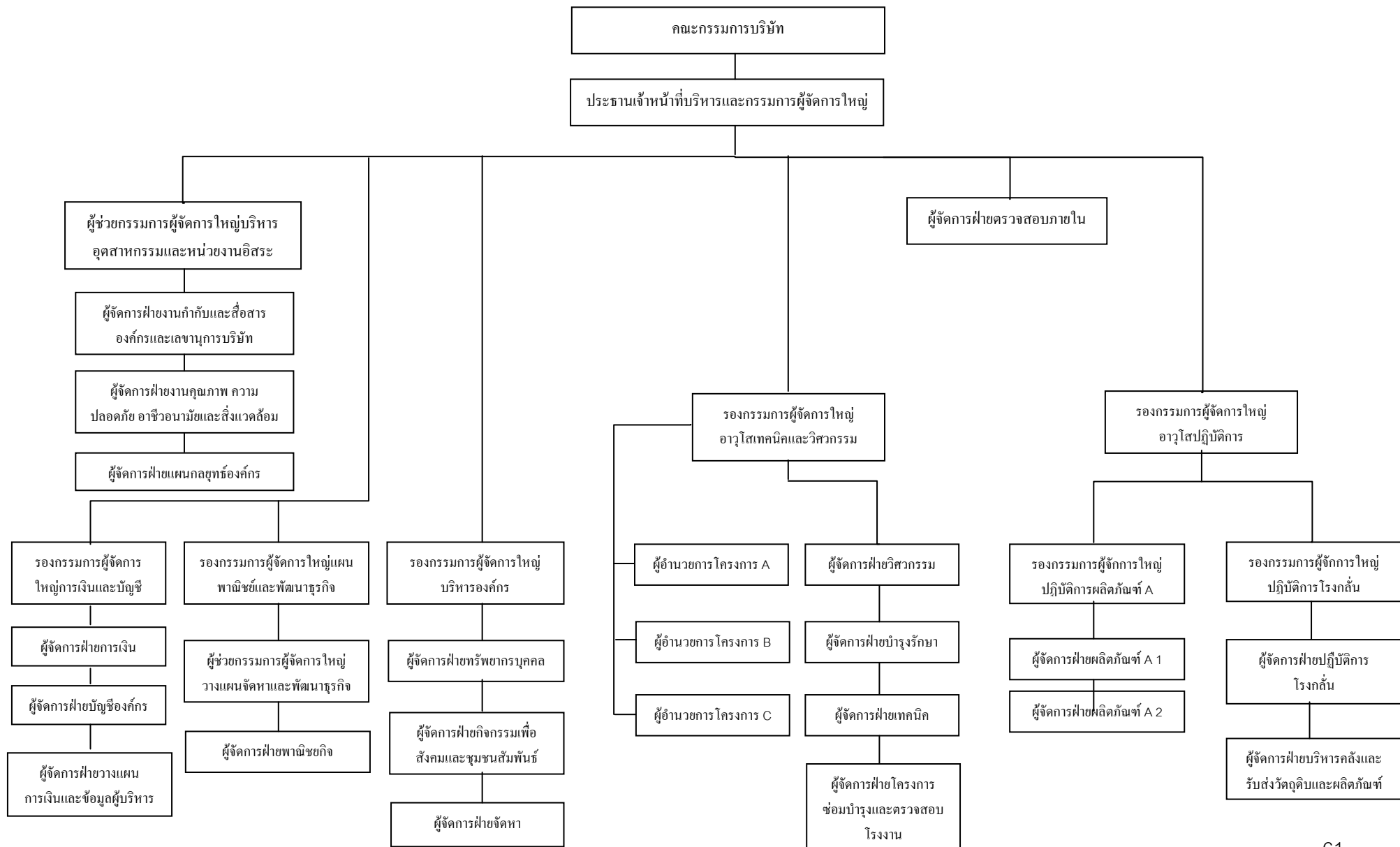
บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงกลั่นน้ำมันประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของบริษัทที่นำมาศึกษา นโยบายการบริหารการจัดการ ระเบียบปฏิบัติและขั้นตอนการจัดการของบริษัทที่นำมาศึกษา ผลการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการที่มีต่อตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย และผลการประยุกต์ใช้ข้อมูลจริงกับตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอ

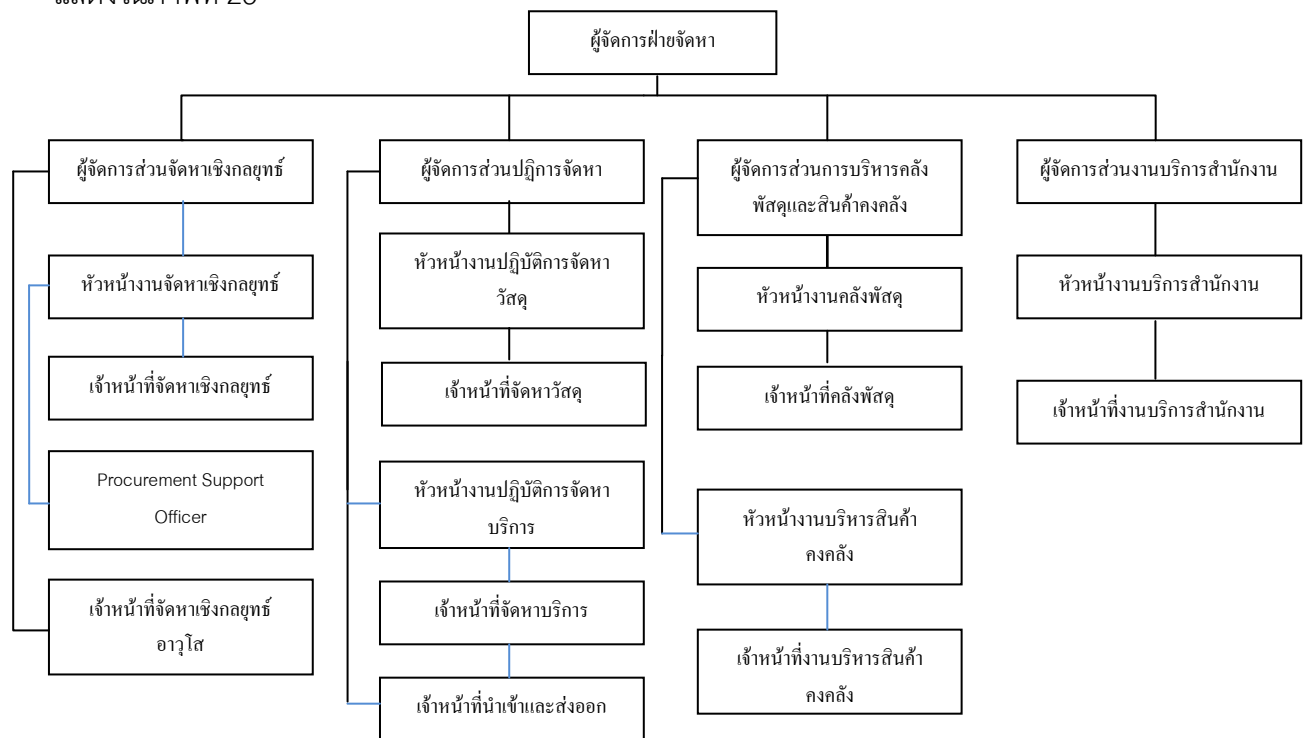
4.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทที่ศึกษา

บริษัทที่ศึกษาเป็นบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันสำเร็จรูปและผู้ผลิตสารตั้งต้นที่ใช้ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีรวมถึงผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องที่ครบวงจรแห่งหนึ่งในประเทศไทย มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงและสมบูรณ์ที่สุดแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชีย โดยมีกำลังการผลิตผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมรวม 280,000 บาร์เรลต่อวัน และมีกำลังการผลิตสารตั้งต้นที่ใช้ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี 2,228,000 ตันต่อปี ซึ่งมีทุนจดทะเบียนประมาณ 30,000 ล้านบาท โครงสร้างการบริหารของบริษัทเป็นดังภาพที่ 24



รูปที่ 24 ผังโครงสร้างองค์กร

การบริหารงานตามโครงสร้างการบริหารแสดงให้เห็นว่าบริษัทแบ่งการจัดหาออกเป็น 2 ส่วน ซึ่งส่วนที่ 1 ได้แก่ การจัดหาวัสดุทางตรงที่เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต เช่น น้ำมันดิบ คอนเดนเสท ฯลฯ ซึ่งอยู่ภายใต้ฝ่ายวางแผนจัดหาและพัฒนาธุรกิจ และส่วนที่สองได้แก่การจัดหาวัสดุทางอ้อม ได้แก่ เครื่องจักร อะไหล่ อุปกรณ์และวัสดุสิ้นเปลือง ในที่นี้การจัดหาที่ศึกษาเป็นการจัดหาวัสดุทางอ้อม เนื่องจากการจัดหาวัสดุทางตรงนั้นมีวิธีปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจง ในการบริหาร การจัดหาโดยผู้ที่มีความรู้เฉพาะ ซึ่งการบริหารการจัดหาวัสดุทางอ้อมมีโครงสร้างการบริหารดัง แสดงในภาพที่ 25



ภาพที่ 25 แสดงผังโครงสร้างการบริหารงานจัดซื้อ

จากโครงสร้างการบริหารงานจัดหาพบว่าฝ่ายจัดหามีหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การดูแล 4 ส่วนสำหรับการจัดหาวัสดุ นอกเหนือจากวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต ซึ่งได้แก่ ส่วนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ส่วนการปฏิบัติการจัดหา ส่วนการบริหารคลังพัสดุและสินค้าคงคลัง และส่วนงานบริการสำนักงาน หากพิจารณาในการซื้อจะเห็นได้ว่าบริษัทเริ่มให้ความสำคัญกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์โดยจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะเพื่อบริหารการจัดซื้อให้มีการวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยบริษัทได้ปรับโครงสร้างการบริหารงานจัดซื้อในปี พ.ศ. 2553 โดยจัดให้มีหน่วยงานการจัดหาเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและพัฒนาการจัดหาให้เป็นไปได้

ในเชิงกลยุทธ์มากขึ้นโดยให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดซื้ออย่างเป็นระบบ การวางแผนการจัดซื้อล่วงหน้าให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การแลกเปลี่ยนข้อมูลและการให้ความรู้การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการโครงสร้างการบริหาร ยังมีได้แบ่งตามประเภทสินค้าตามแนวคิดของการจัดหาเชิงกลยุทธ์

4.2 นโยบายการบริหารการจัดหา

จากการศึกษาระเบียบและข้อกำหนดของบริษัทพบว่าการจัดหาที่มีลักษณะการบริหารแบบผสมระหว่างการรวมศูนย์และกระจายอำนาจการจัดหาให้กับผู้ใช้งานให้จัดหาเองได้ อย่างไรก็ตามการให้อำนาจการจัดซื้อแก่ผู้ใช้งาน ใช้ในกรณีที่วัสดุและบริการนั้นมีมูลค่าไม่เกินที่บริษัทกำหนดและต้องไม่เป็นพัสดุคงคลัง ครุภัณฑ์หรือวัสดุและบริการที่บริษัทกำหนด หรือให้หน่วยงานผู้ใช้สามารถดำเนินการจัดหาได้เองโดยขออนุมัติตามสายงานของตนเองสำหรับวัสดุและบริการในกิจกรรมพิเศษที่ไม่เกี่ยวข้องกับการกระบวนการผลิตและอยู่ภายใต้หน่วยงานการบุคคล หน่วยงานประชาสัมพันธ์ หน่วยงานบริการสำนักงาน กิจกรรมงานสวัสดิการของบริษัทหรือกิจกรรมสันตนาการ ค่าธรรมเนียมหน่วยงานราชการ การจัดจ้างที่ปรึกษาเฉพาะด้านการเงิน กฎหมาย ระบบคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม โดยมีการกำหนดผู้มีอำนาจอนุมัติการจัดหาวัสดุและบริการเหล่านี้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ผู้ใช้งานยังสามารถสั่งซื้อได้เองโดยตรงกับผู้ค้าภายใต้สัญญาที่ได้ตกลงราคา เงื่อนไขและระยะเวลาที่แน่นอนผ่านทางระบบ ERP โดยต้องได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจอนุมัติใบคำสั่งซื้อในสายงานของตนเอง

ทั้งนี้การดำเนินการจัดหาของบริษัทกระทำภายใต้หลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยบริษัทดังนี้

1. ด้านเศรษฐกิจศาสตร์

ให้ดำเนินการจัดหาวัสดุและบริการโดยมีการเปรียบเทียบทั้งราคา คุณภาพ การใช้งาน การบริการทั้งก่อนและหลังการขายเพื่อให้มั่นใจว่าเกิดความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจศาสตร์และเกิดประโยชน์สูงสุดกับบริษัท

2. ด้านประสิทธิภาพ

ให้ดำเนินการจัดหาพัสดุที่มีกระบวนการกระชับ คล่องตัว และรวดเร็วทันต่อการใช้งาน ดำเนินงานแบบมืออาชีพ สามารถติดตาม ตรวจสอบ วัดผลและประเมินผลงานได้

3. ด้านความยุติธรรม

ให้ดำเนินการจัดหาโดยเปิดโอกาสให้ผู้ค้าได้มีการแข่งขันกันด้วยความเป็นธรรมและมีความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด โดยคำนึงถึงการรักษาผลประโยชน์ของบริษัทเป็นสำคัญ

4. ด้านความโปร่งใสและจริยธรรม

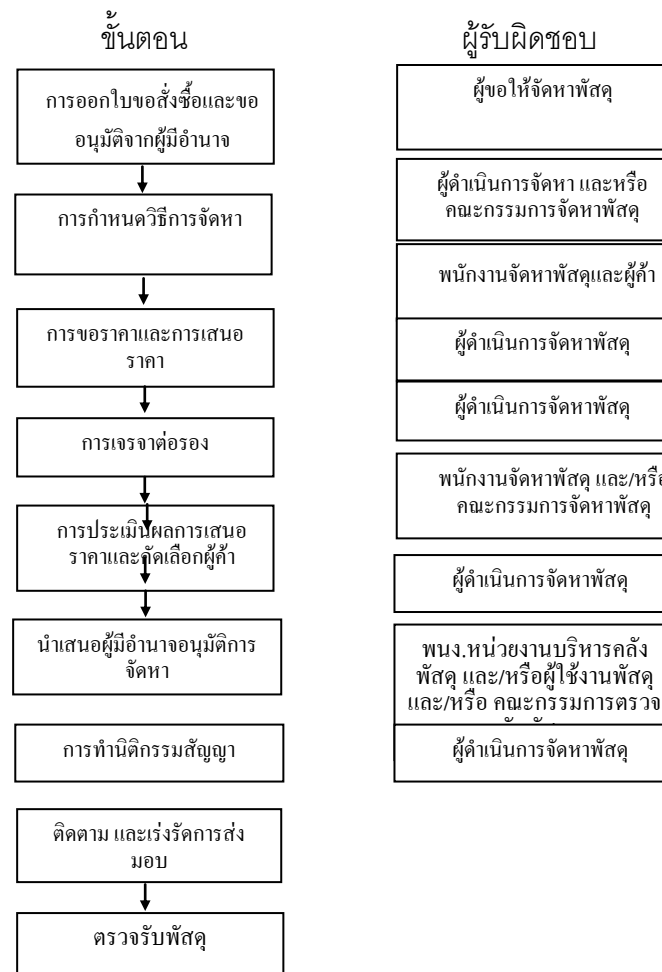
ให้ดำเนินการจัดหาตามระเบียบขั้นตอนปฏิบัติที่บริษัทกำหนดสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการอย่างรัดกุมโปร่งใส สุจริต และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ รวมทั้งต้องป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นแก่ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของบริษัท

5. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ให้ดำเนินงานจัดหาโดยคำนึงถึงบทบาทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของผู้ค้า ทั้งนี้การจัดหาวัสดุและบริการของบริษัทมุ่งเน้นการสนับสนุนการผลิตให้เป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพและกำลังการผลิตของเครื่องจักรและอุปกรณ์โดยไม่มีภาระหยุดระหว่างกระบวนการผลิต เนื่องจากการหยุดผลิตส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไรของบริษัทอย่างมหาศาล หน่วยงานจัดหาจึงต้องตอบสนองความต้องการและให้ความสำคัญกับงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตและซ่อมบำรุงเป็นลำดับแรกในการให้บริการ

4.3 ระเบียบวิธีปฏิบัติและขั้นตอนการจัดหา

ขอบเขตการจัดหาภายใต้การบริหารของฝ่ายจัดหาครอบคลุมการซื้อวัสดุและบริการทุกชนิดทั้งที่มีการติดตั้งทดลอง การจ้างทำของ การจ้างเหมาบริการ และการจ้างขนส่ง การเช่า การเช่าซื้อ การแลกเปลี่ยน การออกของจากท่าเรือหรือท่าอากาศยาน รวมถึงการทำกรหรือดำเนินการใดๆ ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุและบริการ จากการศึกษาระเบียบขั้นตอนการจัดหาของบริษัทสามารถสรุปได้ดังรูปที่ 26



ภาพที่ 26 แสดงระเบียบขั้นตอนการจัดหาของบริษัท

รายละเอียดขั้นตอนการหาของบริษัทเป็นดังนี้

4.3.1 การออกไปค้าขอสั่งซื้อและการขออนุมัติจากผู้มีอำนาจ

ใบคำขอสั่งซื้อเป็นเอกสารตั้งต้นแสดงความต้องการจัดหาพัสดุ ดังนั้นผู้ขอให้จัดหาพัสดุจะต้องออกไปค้าขอสั่งซื้อในระบบ ERP ที่มีรายละเอียดถูกต้องครบถ้วน และผ่านการอนุมัติจากผู้มีอำนาจอนุมัติใบคำขอสั่งซื้อ โดยการออกไปค้าขอสั่งซื้อต้องพิจารณาหลักเกณฑ์ดังนี้

4.3.1.1 ต้องมีงบประมาณที่ได้รับอนุมัติเพียงพอสำหรับการจัดหาพัสดุนั้นๆ

4.3.1.2 ระบุรายละเอียดข้อกำหนดของสินค้าและขอบข่ายงานรวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนสมบูรณ์ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความล่าช้าในขั้นตอนการดำเนินงานจัดหาและการจัดหาพัสดุที่ไม่ตรงกับความต้องการ

- 4.3.1.3 ระบุจำนวน วันที่ต้องการใช้พัสดุตามความเป็นจริง เพื่อหน่วยงานจัดหาพัสดุจะสามารถจัดลำดับการทำงานได้ถูกต้อง ทั้งนี้ระยะเวลาการจัดหา (Lead time) ต้องเพียงพอและสอดคล้องกับการจัดหาพัสดุนั้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานจัดหาพัสดุได้
- 4.3.1.4 ประเมินการวงเงินการจัดหาในใบคำขอสั่งซื้อให้เหมาะสมและปฏิบัติได้ในกรณีการจัดหาพัสดุที่เกี่ยวข้องนำเข้า ส่งออกต่างประเทศ ผู้ขอให้จัดหาจะต้องประเมินค่าใช้จ่ายอันเนื่องจากการนำเข้าหรือส่งออกนั้น เช่น ค่าภาษีศุลกากร ค่าระวาง ค่าประกันภัย ฯลฯ รวมในมูลค่าในใบคำขอสั่งซื้อนั้นด้วย
- 4.3.1.5 ผู้ขอให้จัดหาต้องตรวจสอบรายละเอียดให้ครบถ้วนตามที่กำหนดข้างต้น และส่งให้ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจอนุมัติในสายงานของผู้ขอให้จัดหาในระบบ ERP เพื่อให้ฝ่ายจัดหาดำเนินการขั้นต่อไป
- 4.3.1.6 หากใบคำขอสั่งซื้อใดเมื่อถูกดำเนินการในขั้นตอนการจัดหาแล้วพบว่ามูลค่าที่จะต้องจัดหาสูงกว่ามูลค่าในใบคำขอสั่งซื้อเกินกว่าที่บริษัทกำหนดจากมูลค่าที่ได้รับอนุมัติไว้ในใบคำขอสั่งซื้อหรือวงเงินดังกล่าวทำให้ต้องเปลี่ยนผู้มีอำนาจอนุมัติและหรือการแก้ไขรายละเอียดในใบคำขอสั่งซื้อที่มีผลกระทบกับรายละเอียดข้อกำหนดของสินค้าและขอบข่ายงานให้ผู้ขอให้จัดหาแก้ไขและนำเสนอขออนุมัติใหม่และไม่ว่ากรณีใดๆ หากงบประมาณที่มีอยู่ไม่เพียงพอผู้ขอให้จัดหาจะต้องจัดหางบประมาณมาเพิ่มและแก้ไขใบคำขอสั่งซื้อเพิ่มวงเงินจนครบมูลค่าจัดหา
- 4.3.1.7 พักติใดต้องอยู่ในการควบคุม เช่นอะไหล่ในคลังพัสดุ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เฟอ์นเจอร์ โทรศัพท์ ยานพาหนะ ฯลฯ การออกใบคำขอสั่งซื้อจะต้องทำโดยหน่วยงานที่ควบคุมนั้นยกเว้นได้รับความยินยอมจากหน่วยงานนั้นก่อน

4.3.2 การกำหนดวิธีการจัดหา

การจัดหาพัสดุดำเนินการได้ 3 วิธี ภายใต้เงื่อนไขดังนี้

4.3.2.1 วิธีตกลงราคา

ใช้กับการจัดหาพัสดุทั่วไปที่หาได้ง่ายในท้องตลาดในวงเงินจัดหาไม่เกินวงเงินที่บริษัทกำหนด โดยสอบถามหรือเปรียบเทียบคุณสมบัติของพัสดุและราคาจากผู้ค้ารายใดรายหนึ่งหรือมากกว่า แล้วเจรจาต่อรองจนได้รับข้อเสนอที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อบริษัท

4.3.2.2 วิธีเจรจาต่อรองกับผู้ค้ารายเดียว

เป็นการจัดหาพัสดุกับผู้ค้ารายใดรายหนึ่ง ตามกรณีดังต่อไปนี้

- เป็นพัสดุที่จำเป็นต้องซื้อจากผู้ผลิตหรือผ่านบริษัทในเครือของผู้จำหน่ายจากต่างประเทศหรือบริษัทตัวแทนหรือเป็นพัสดุประเภทพิเศษซึ่งต้องสั่งซื้อ จำเฉพาะแห่งหรือเป็นพัสดุที่มีข้อกำหนดระบุว่า "ห้ามใช้ทดแทน" หรือมีข้อกำหนดทางเทคนิคที่จำเป็นต้องระบุชื่อเป็นการเฉพาะ
- เป็นพัสดุที่สมควรจัดหาเพิ่มเติมจากสัญญาหรือข้อตกลงเดิม
- เป็นพัสดุที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีความชำนาญการเป็นพิเศษ
- เป็นพัสดุที่จัดหาจากส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจเท่านั้น
- เมื่อดำเนินการโดยวิธีอื่นแล้วไม่ได้ผลดี
- มีเหตุฉุกเฉิน หากไม่ดำเนินการทันทีจะเกิดความเสียหาย กรณีมีเหตุฉุกเฉินนอกเวลาทำงานให้หน่วยงานผู้ใช้ขออนุมัติดำเนินการจากผู้บังคับบัญชาตามสายงานตั้งแต่ระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปและติดต่อผู้ค้าให้จัดส่งสินค้าบริการได้ทันทีแล้วสรุปเรื่องเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติจัดหาพัสดุในภายหลัง

เมื่อเข้าหลักเกณฑ์ดังกล่าว ให้ผู้ขอให้จัดหา จัดทำเอกสารขออนุมัติเพื่อนำเสนอขออนุมัติโดยผู้มีอำนาจอนุมัติ ตามที่บริษัทกำหนด จากนั้นผู้มีอำนาจอนุมัติการจัดหาพัสดุจะพิจารณาเหตุผลความจำเป็นของการจัดหาพัสดุนั้นหาก

เห็นว่าสามารถใช้วิธีการจัดหาพัสดุแบบอื่นๆ แล้วจะเป็นประโยชน์กับบริษัทมากกว่าให้ทำความเห็นแย้งไว้เป็นหลักฐานส่งถึงหน่วยงานผู้ใช้ เพื่อพิจารณาวิธีการจัดหาอีกครั้ง

4.3.2.3 วิธีการประกวดราคาหรือเจรจาข้อเสนอกับผู้ค้าหลายราย

เป็นการจัดหาในวงเงินจัดหาคั้งละเกินกว่ามูลค่าที่บริษัทกำหนด ซึ่งมีการเปรียบเทียบข้อมูลเพื่อให้เกิดการแข่งขันทั้งด้านราคา คุณภาพและเงื่อนไขต่างๆ ก่อนเพื่อพิจารณาคัดเลือกผู้ค้าที่เสนอเงื่อนไขที่บริษัทได้รับประโยชน์สูงสุด สามารถแบ่งลักษณะการแข่งขันราคาได้ ดังนี้

- การประกวดราคา
- การเจรจาต่อรองกับผู้ค้าที่มีความสามารถในการจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการที่ตรงตามความต้องการของบริษัท
- การประกวดราคาผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์

ทั้งนี้การกำหนดวิธีการจัดหาและการคัดเลือกผู้ค้าเข้าร่วมเสนอราคา ต้องเป็นไปตามข้อกำหนดบริษัทและระเบียบการบริหารผู้ค้า ซึ่งก่อนการเรียกเสนอราคาให้ผู้ดำเนินการจัดหาพิจารณาคัดสรรผู้ค้าจากในทะเบียนผู้ค้าของบริษัท โดยพิจารณาผู้ค้าที่มีความเชี่ยวชาญ มีบุคลากรที่ชำนาญ มีเครื่องมือที่เพียงพอ มีประสบการณ์ที่น่าเชื่อถือ และมีระบบความปลอดภัยเป็นอย่างดี

4.3.3 การขอราคาและการเสนอราคา

พนักงานจัดหาพัสดุจะต้องแจ้งให้ผู้ค้าทราบ รูปแบบ เงื่อนไขการเสนอราคาตามวันเวลา สถานที่ที่กำหนดอย่างชัดเจนและผู้ค้าทุกรายที่ได้รับการเลือกให้เสนอราคาต้องได้ข้อมูลที่เท่าเทียมกันทุกรายและต้องเสนอราคาเป็นลายลักษณ์อักษรภายในวันที่กำหนด

4.3.4 การเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองให้ดำเนินการโดยหน่วยงานจัดหาพัสดุ ซึ่งหน่วยงานจัดหาพัสดุสามารถขอความช่วยเหลือจากผู้ขอให้จัดหาพัสดุ ในด้านข้อมูลทางเทคนิคที่

จำเป็นในการเจรจาต่อรองหรือให้เข้าร่วมเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเสนอที่ดีที่สุดและเป็นประโยชน์สูงสุดกับบริษัท

4.3.5 การประเมินผลการเสนอราคาและการคัดเลือกผู้ค้า

ให้ผู้ดำเนินการจัดหาพิจารณาเปรียบเทียบราคา คุณสมบัติ ข้อกำหนด ขอบเขต การดำเนินงาน คุณภาพ และเงื่อนไขอื่นๆ ก่อนสรุปผลการคัดเลือกผู้ค้า

4.3.6 การนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติการจัดหา

ผู้ดำเนินการจัดหาคัดเลือกผู้ค้าที่จะดำเนินการจัดหาด้วยโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากเจรจาต่อรองและการวิเคราะห์สรุปข้อเสนอจากผู้ค้า โดยผู้ดำเนินการจัดหาพัสดุจะเป็นผู้จัดทำเอกสารสรุปผลการพิจารณาคัดเลือกผู้ค้าเพื่อนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติการจัดหา

4.3.7 การทำนิติกรรมสัญญา

ผู้ดำเนินการจัดหาพัสดุดำเนินการตามข้อกำหนดบริษัท โดยให้ใบสั่งซื้อ หรือ ใบสั่งจ้าง หรือหนังสือสัญญา เป็นข้อผูกพันที่เป็นหลักฐานในการจัดหาพัสดุซึ่งมีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขดังนี้

4.3.7.1 ต้องระบุรายละเอียดความต้องการพัสดุ ราคา กำหนดการส่งมอบ จำนวน บรรจุภัณฑ์ เงื่อนไขการชำระเงิน ประกันภัย หลักประกัน การรับประกันผลงาน การฝึกอบรมหรือเงื่อนไขอื่นๆ อย่างครบถ้วน

4.3.7.2 สำหรับงานบริการที่อยู่ในพื้นที่การผลิตหรือพื้นที่ในเขตควบคุมด้านความปลอดภัยของบริษัทหรือการจัดหาพัสดุที่มีรายละเอียดมาก หรือการจัดหาพัสดุที่มีระยะเวลาส่งมอบนาน หรือมีความเสี่ยงต่อความรับผิดชอบในด้านกฎหมายสูง ให้จัดทำในรูปแบบสัญญา หากไม่สามารถปฏิบัติได้ให้ขอความเห็นชอบจากผู้จัดการส่วนกลยุทธ์หรือผู้จัดการส่วนจัดหาพัสดุ

4.3.7.3 ผู้ดำเนินการจัดหาพัสดุนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติการสั่งซื้อลงนามเอกสารสัญญาหรือใบสั่งซื้อ และปฏิบัติตามข้อแนะนำของฝ่ายกฎหมาย

4.3.8 การติดตามและเร่งรัดการส่งมอบ

ผู้ดำเนินการจัดหาคำดำเนินการเร่งรัดการส่งมอบให้ทันเวลาตามที่ได้ตกลงในเอกสารใบสั่งซื้อหรือเอกสารสัญญา โดยการติดต่อประสานงานกับผู้ขาย คลังพัสดุที่ทำหน้าที่ตรวจรับและผู้ใช้งานที่ขอสั่งซื้อ

4.3.9 การตรวจรับพัสดุ

4.3.9.1 เป็นวัสดุการตรวจรับพัสดุที่เคร่งครัดทั้งที่มีและไม่มีคณะกรรมการตรวจรับพัสดุทุกกรณี พนักงานจากส่วนบริหารคลังพัสดุจะเป็นผู้ตรวจรับพัสดุทั้งทางกายภาพ และในระบบ ERP ทั้งนี้การติดตามผู้ชำนาญการพิเศษมาร่วมตรวจรับพัสดุจะดำเนินการเฉพาะกรณีที่เป็นพัสดุชนิดพิเศษหรือมีการระบุแจ้งมาใน ใบคำขอสั่งซื้อ เท่านั้น

4.3.9.2 กรณีที่พัสดุที่จะทำการตรวจรับเป็นพัสดุพิเศษที่เข้าข่ายควบคุมของฝ่ายวิศวกรรม การตรวจรับพัสดุทุกกรณีต้องผ่านการตรวจสอบและรับรองจากฝ่ายวิศวกรรมก่อน จึงจะสามารถทำการตรวจรับพัสดุได้

ขั้นตอนการจัดหานี้ใช้กับการจัดหาพัสดุทั้งในประเทศและต่างประเทศ อย่างไรก็ตามหากเป็นการจัดหาต่างประเทศ ผู้ดำเนินการจัดหาคะประสานงานกับเจ้าหน้าที่ประสานงานการนำเข้าและส่งออกพัสดุ ตามหลักการ ดังนี้

1. การเลือกเงื่อนไขการจัดหา การนำเข้า การส่งออก รูปแบบการขนส่ง การบรรจุหีบห่อการประกันภัย เงื่อนไขการชำระเงิน ฯลฯ ต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการพัสดุโดยที่บริษัทได้รับประโยชน์สูงสุด
2. การดำเนินการจัดหาพัสดุต่างประเทศ ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนด พระราชบัญญัติ ใบอนุญาต ประกาศหรือกฎกระทรวงฯ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
3. การจัดหาพัสดุต่างประเทศใดที่ได้รับสิทธิประโยชน์ในการยกเว้นภาษีเพื่อส่งเสริมการลงทุน ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนอย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งประสานงาน

และจัดทำหรือจัดเก็บเอกสารหลักฐานเพื่อใช้อ้างอิงกรณีถูกตรวจสอบให้ถูกต้องครบถ้วน

จากการศึกษาระเบียบวิธีปฏิบัติงานของฝ่ายจัดหาในปัจจุบันพบว่าขั้นตอนการจัดหา มีลักษณะเป็นการจัดหาทั่วไปที่เป็นการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานภายในเมื่อได้รับความต้องการผ่านทางใบคำขอสั่งซื้อ หากพิจารณาขั้นตอนปฏิบัติงานกับโครงสร้างองค์กรที่บริษัทพยายามปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์จะพบว่าไม่มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนสำหรับการจัดหาเชิงกลยุทธ์ โดยขาดส่วนขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเภทการจัดซื้อ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพตลาด รวมไปถึงการประเมินผลงานโดยรวมของฝ่ายและการทบทวนกลยุทธ์การจัดซื้อ

4.4 ผลการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของการบริหารการจัดการและความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องกับการจัดหาที่มีต่อตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนแนวทางและมุมมองในการบริหารการจัดการของบริษัทในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายจัดหา ผู้จัดการส่วนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการจัดหา หัวหน้าการจัดหาเชิงกลยุทธ์และหัวหน้างานปฏิบัติการจัดหา ซึ่งคำถามสัมภาษณ์ครอบคลุมประเด็นด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท นโยบายการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์ แผนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ การนำการจัดหาเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์กร การวิเคราะห์การจัดหาตามประเภทสินค้า แผนการประหยัดต้นทุน ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการวางกลยุทธ์ การบริหารและพัฒนาผู้ค้า การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ปัญหาหลักที่พบในการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย

4.4.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารการจัดการ

- ความสำคัญของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารงานจัดหาตระหนักถึงความสำคัญของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ว่ามีส่วนช่วยส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทในด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานภายในโดยการจัดหาที่ทันเวลาจากแหล่งขายที่ดี สามารถจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพและตรงตามที่ต้องการและจัดส่งไปยังสถานที่ที่กำหนดได้อย่างถูกต้อง เพื่อสนับสนุนให้กระบวนการผลิตดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เต็มประสิทธิภาพและกำลังการผลิตของเครื่องจักรและอุปกรณ์ซึ่งเป็นเป้าหมายที่บริษัทมุ่งเน้นและให้ความสำคัญเพื่อให้มีผลิตภัณฑ์

สำเร็จรูปจัดจำหน่ายในตลาดและตอบสนองความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้การนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้จะสร้างโอกาสให้บริษัทสามารถประหยัดต้นทุนได้เพื่อเป็นการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

- นโยบายการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในปัจจุบันฝ่ายจัดหาได้วางนโยบายการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อช่วยปรับปรุงการจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยเริ่มเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการ พัฒนาขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ให้ความรู้แก่บุคคลากรเกี่ยวกับแนวคิดเชิงกลยุทธ์โดยให้ตระหนักถึงต้นทุนรวมในการจัดการมากกว่าการพิจารณาเฉพาะราคาสินค้ารวมทั้งเน้นการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าภายในและผู้ค้า ทั้งนี้การจัดการทุกประเภทจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

- แผนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในด้านการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ฝ่ายจัดหามีการวางแผนประจำปีและพยายามที่จะเชื่อมโยงกับแผนธุรกิจของบริษัทแต่ยังไม่มีมีความชัดเจน การวางแผนยังขาดระบบที่ชัดเจนและขาดการวิเคราะห์ตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งการวางแผนส่วนหนึ่งมาจากประสบการณ์และปัญหาที่พบในการทำงาน แผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายจัดหาเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์ของบริษัทเพียงด้านการลดต้นทุน

- การนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์กร

ฝ่ายจัดหาเริ่มนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในบริษัทและอยู่ในระหว่างการพัฒนาจึงทำให้ยังไม่มีขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเอกสารที่ชัดเจน พนักงานบางส่วนเริ่มมีความรู้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์และตระหนักถึงแนวคิดต้นทุนรวมมากขึ้น อย่างไรก็ตามพนักงานจัดหาส่วนใหญ่ยังขาดความรู้และทักษะการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ขาดการประสานงานที่ดีกับหน่วยงานผู้ใช้ในบริษัท และไม่ได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องของการจัดหาในตอนต้นทำให้การทำงานมีลักษณะตั้งรับเป็นส่วนใหญ่ อาจกล่าวได้ว่าบริษัทยังมิได้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ

- การวิเคราะห์การจัดหาตามประเภทสินค้า

ฝ่ายจัดหาตระหนักถึงความสำคัญของการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายตามประเภทการสินค้าที่จัดหาและเริ่มวิเคราะห์ข้อมูลและให้ความสำคัญกับประเภทสินค้าที่มีมูลค่าการซื้อสูง แต่ยังมีได้นำผลการวิเคราะห์มาวางแผนหรือวางกลยุทธ์อย่างชัดเจน ซึ่งส่วนหนึ่งอาศัยประสบการณ์การทำงานของบุคคลากรฝ่ายจัดซื้อ อย่างไรก็ตามบริษัทมีข้อจำกัดในการวิเคราะห์ตามประเภทสินค้า

เนื่องจากบริษัทที่ศึกษาเกิดจากการควบรวม 2 บริษัท ทำให้มีฐานข้อมูลและการแบ่งประเภทสินค้าที่ชื่อแตกต่างกันทำให้การวิเคราะห์ไม่สามารถทำได้เหมาะสม

- แผนการประหยัดต้นทุน

ฝ่ายจัดหาทำแผนการประหยัดต้นทุนประจำปีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ซึ่งในปัจจุบันเป้าหมายของการประหยัดต้นทุนที่ถ่ายทอดมายังฝ่ายจัดหาเป็นการกำหนดมูลค่าที่ต้องการประหยัดต้นทุนจากผู้บริหารระดับสูง โดยมีได้เกิดจากการวิเคราะห์หาโอกาสในการประหยัดต้นทุนตามประเภทสินค้าเพื่อกำหนดเป้าหมายการประหยัดต้นทุนอย่างเหมาะสมและแนวทางการวางแผนส่วนหนึ่งเกิดจากประสบการณ์และการประสานงานกับผู้ใช้งานที่ดูแลงานโครงการขนาดใหญ่

- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการวางกลยุทธ์จัดหา

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหามีการทำงานร่วมกันตั้งแต่การหาแหล่งขายที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของบริษัท การเจรจาต่อรองและการประเมินคัดเลือกผู้ค้า อย่างไรก็ตามความร่วมมือนั้นมีลักษณะเป็นการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ใช้งานเพื่อให้ทราบความต้องการเป็นส่วนใหญ่และมีการสื่อสารขอข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นครั้งคราว มิได้จัดตั้งคณะทำงานอย่างเป็นทางการ กำหนดบทบาทและสื่อสารวิธีการทำงานจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนให้กับผู้เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมเพื่อร่วมกันวางกลยุทธ์การจัดหา

- การบริหารและพัฒนาผู้ค้า

นอกจากการพัฒนาการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ฝ่ายจัดหายังพยายามพัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้าโดยการติดตามและประเมินผลงานของผู้ค้าในด้านคุณภาพ การส่งมอบ การรวมไปถึงการร่วมแก้ปัญหาและพัฒนาาร่วมกับผู้ค้ารายย่อยที่ต้องการการสนับสนุนทางด้านเทคนิค การควบคุมคุณภาพ ฯลฯ ลักษณะการจัดการความร่วมมือกับผู้ค้าที่มีความสำคัญที่มีในปัจจุบันเป็นการทำสัญญากับผู้ค้ารายใหญ่ในเชิงนโยบายและเริ่มพัฒนาสัญญาระยะยาวที่ครอบคลุมขอบข่ายของงานที่บริษัททั้งหมดที่บริษัทต้องการทั้งสินค้าและบริการโดยเฉพาะกับรายที่เป็นผู้ผลิตอุปกรณ์นั้น (Original Equipment Manufacturer) อย่างไรก็ตามบริษัทยังไม่ได้จัดทำแผนอย่างเป็นทางการและชัดเจนในการพัฒนาความสัมพันธ์ในระดับความตกลงที่จะให้ความร่วมมือด้านเทคโนโลยีและการปรับปรุงประสิทธิภาพในระยะยาวกับผู้ค้าที่มีความสำคัญกับบริษัท

- การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ

โดยภาพรวมการบริหารประสิทธิภาพของการจัดหา ฝ่ายจัดหาได้กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพเพื่อควบคุมงานให้เป็นตามเป้าหมายซึ่งได้แก่ การประหยัดต้นทุน การควบคุมใบสั่งซื้อที่ร้องขอที่รอการจัดหาไม่ให้สูงเกินระดับที่กำหนด การควบคุมเวลาที่ใช้ในการออกไปสั่งซื้อ นับตั้งแต่ได้รับใบสั่งซื้อที่อนุมัติไม่ให้เกิดระยะเวลาที่กำหนด การออกไปสั่งซื้ออัตโนมัติภายใต้สัญญาให้ได้มากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด การส่งมอบตรงเวลาตามที่กำหนดในใบสั่งซื้อโดยภาพรวมไม่ให้ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด การเพิ่มการทำสัญญา คุณภาพของสินค้าที่ได้รับจากผู้ค้า ในที่นี้ตัวชี้วัดที่ผู้บริหารการจัดหาให้ความสำคัญมากกับตัวชี้วัดด้านการประหยัดต้นทุนและด้านเวลาในการออกไปสั่งซื้อและการส่งมอบตรงเวลา และตัวชี้วัดที่เป็นปัญหามากที่สุดคือการส่งมอบที่ตรงเวลาที่ในปัจจุบันทำได้ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

- ปัญหาหลักที่พบในการพัฒนาการจัดหาเชิงกลยุทธ์

ปัญหาหลักที่จะต้องแก้ไขและปรับปรุงเพื่อพัฒนาการจัดหาเชิงกลยุทธ์ของบริษัทประสบได้แก่

1. ขาดขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและการสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องไม่ทั่วถึง
2. พนักงานจัดซื้อและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อรวมถึงผู้บริหารในบางสายงานขาดความเข้าใจขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์และไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง ทำให้บางครั้งไม่ได้รับความร่วมมือในการทำงาน
3. พนักงานจัดซื้อขาดทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาโอกาสในการพัฒนาการจัดซื้อที่ตนเองดูแลเนื่องจากพนักงานจัดซื้อส่วนใหญ่เคยชินกับการซื้อแบบดั้งเดิมคือซื้อเป็นครั้งๆตามที่ใช้งานต้องการ
4. ผังองค์กร รายละเอียดงาน บทบาทหน้าที่และจำนวนบุคลากรในปัจจุบันยังไม่รองรับการจัดหาเชิงกลยุทธ์อย่างเต็มรูปแบบ

4.4.2 ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องกับการจัดหาที่มีต่อตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์เห็นด้วยกับตัวแบบขั้นตอนที่นำเสนอโดยผู้วิจัย โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในขั้นตอนการวิเคราะห์ประเภทการจัดหาควรพิจารณาในด้านความถี่ในการจัดซื้อร่วมกับมูลค่าการจัดซื้อเพื่อการลดงานธุรการสำหรับรายการที่ซื้อเป็นประจำและใน

ขั้นตอนการทบทวนกลยุทธ์ควรครอบคลุมถึงการประเมินผลตามแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่นอกเหนือจากการทบทวนกลยุทธ์การจัดการของแต่ละประเภทสินค้า

จากรายละเอียดผลการสัมภาษณ์ในตารางที่ 7 พบว่าความคิดเห็นจากผู้รับการสัมภาษณ์ที่มีต่อคำถามส่วนใหญ่สอดคล้องกัน อย่างไรก็ตามมีบางประเด็นที่ผู้รับการสัมภาษณ์มีแนวคิดที่แตกต่างกันตัวอย่างเช่นเรื่องตัวชี้วัดประสิทธิภาพของฝ่ายจัดหา ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารงานจัดหาแต่ผู้จัดการฝ่ายซึ่งเป็นผู้รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมีแนวคิดไม่ตรงกับผู้จัดการส่วนและหัวหน้างานโดยที่ผู้จัดการฝ่ายให้ความสำคัญกับการประหยัดต้นทุนมากที่สุดในขณะที่ผู้จัดการและหัวหน้างานให้ความสำคัญกับด้านการซื้อให้ได้ทันเวลาที่ผู้ใช้งานต้องการแสดงให้เห็นถึงการความคาดหวังที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้บริหารและผู้รับนโยบายเพื่อนำไปปฏิบัติ ซึ่งอาจมีผลให้ทิศทางการทำงานไม่ชัดเจนและท้ายสุดอาจส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายการทำงานที่ตั้งไว้

ทั้งนี้ฝ่ายจัดหามีความคาดหวังที่จะพัฒนาการบริหารจัดการให้เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากการให้ความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถและทักษะของบุคคลากร การออกแบบขั้นตอนการทำงานที่เป็นระบบและมีเอกสารชัดเจนสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับระบบงาน รวมถึงการเพิ่มความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในองค์กร

ตารางที่ 7 แสดงรายละเอียดผลการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของฝ่ายจัดหาและความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอ

ลำดับ	คำถามสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์				
		ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์	ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการจัดหา	หัวหน้างานจัดหาเชิงกลยุทธ์	หัวหน้างานปฏิบัติการจัดหา
		วันที่สัมภาษณ์ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554	วันที่สัมภาษณ์ 14 พฤศจิกายน 2554	วันที่สัมภาษณ์ 11 พฤศจิกายน 2555	วันที่สัมภาษณ์ 17 พฤศจิกายน 2556	วันที่สัมภาษณ์ 15 พฤศจิกายน 2557
1	ในปัจจุบันสภาพการแข่งขันธุรกิจมีเพิ่มมากขึ้น ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับแนวคิดที่ว่าจัดหาเชิงกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัทและบริษัทให้ความสำคัญต่อการจัดหาเชิงกลยุทธ์อย่างไร	การจัดหาเชิงกลยุทธ์มีส่วนส่งเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน แต่บริษัทไม่ได้วิเคราะห์เป็นตัวเลขที่ชัดเจน เนื่องจากเป็นการจัดหาอะไหล่ เครื่องจักร และอุปกรณ์เป็นหลัก ซึ่งผลที่เกิดกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะไม่ชัดเจนเท่ากับการจัดหาวัตถุดิบหลัก อย่างไรก็ตามผู้บริหารในสายงานจัดหาให้ความสำคัญกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างมาก แต่ผู้บริหารในสายงานอื่นยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการจัดหาเชิงกลยุทธ์	เห็นด้วยกับแนวคิดที่ว่า การจัดหาเชิงกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัทและบริษัทอยู่ในระหว่างการพัฒนาการจัดหาเชิงกลยุทธ์และการจัดหาในปัจจุบันมีส่วนส่งเสริมความต่อเนื่องด้านการผลิตของบริษัท มุ่งเน้นด้านคุณภาพตามความต้องการทางธุรกิจ	การจัดหาเชิงกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจ โดยเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานภายในให้ทันเวลาเพื่อให้เกิดผลผลิตตามกำหนดอย่างต่อเนื่อง ไม่เน้นเรื่องราคาเพียงอย่างเดียว	-	-
2	แนวนโยบายการบริหารการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรคาดหวังเป็นอย่างไ	องค์กรคาดหวังให้บุคลากรจัดหานำเสนอการใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์มากขึ้น เพื่อสร้างรูปแบบการจัดหาใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร โดยนโยบายการบริหารโดยรวมเป็นการเน้นการบริหารกระบวนการจัดหาและบุคลากร	นโยบายการบริหารการจัดหา มุ่งเน้นด้านการบริหารความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ค้าในด้านคุณภาพสินค้ามากกว่าด้านต้นทุนภายใต้กระบวนการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้	การบริหารการจัดหาเน้นให้บุคลากรทำงานจัดหาในเชิงกลยุทธ์มากขึ้นเพื่อลดงานปฏิบัติการและงานเอกสารให้น้อยลง	-	-
3	ฝ่ายจัดหามีการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์การจัดหาที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจของบริษัทหรือไม่ อย่างไร	ฝ่ายจัดหามีความพยายามเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์การจัดหาที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจของบริษัท แต่ยังไม่มีชัดเจน ซึ่งการลดค่าใช้จ่ายถือเป็นกลยุทธ์หลักของบริษัท โดยที่การจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นตัวช่วยสร้างแผนกลยุทธ์การจัดหาเพื่อสนับสนุนการลดต้นทุนของบริษัท	มีการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์การจัดหาและแผนธุรกิจ แต่ไม่ชัดเจน มีบางส่วนที่ถูกนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดส่งที่ตรงเวลา การประหยัดต้นทุน และการสนับสนุนการซ่อมบำรุง โดยการทำสัญญาระยะยาว	มีการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับแผนธุรกิจ บางส่วน แต่ยังไม่มีความชัดเจน	-	-

ตารางที่ 7 แสดงรายละเอียดผลการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของฝ่ายจัดหาและความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอ

ลำดับ	คำถามสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์				
		ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์	ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการจัดหา	หัวหน้างานจัดหาเชิงกลยุทธ์	หัวหน้างานปฏิบัติการจัดหา
		วันที่สัมภาษณ์ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554	วันที่สัมภาษณ์ 14 พฤศจิกายน 2554	วันที่สัมภาษณ์ 11 พฤศจิกายน 2555	วันที่สัมภาษณ์ 17 พฤศจิกายน 2556	วันที่สัมภาษณ์ 15 พฤศจิกายน 2557
1	ในปัจจุบันสภาพการแข่งขันธุรกิจมีเพิ่มมากขึ้น ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับแนวคิดที่ว่าจัดหาเชิงกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัทและบริษัทให้ความสำคัญต่อการจัดหาเชิงกลยุทธ์อย่างไร	การจัดหาเชิงกลยุทธ์มีส่วนส่งเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน แต่บริษัทไม่ได้วิเคราะห์เป็นตัวเลขที่ชัดเจน เนื่องจากเป็นการจัดหาอะไหล่ เครื่องจักร และอุปกรณ์เป็นหลัก ซึ่งผลที่เกิดคือความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะไม่ชัดเจนเท่ากับการจัดหาวัตถุดิบหลัก อย่างไรก็ตามผู้บริหารในสายงานจัดหาให้ความสำคัญกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างมาก แต่ผู้บริหารในสายงานอื่นยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการจัดหาเชิงกลยุทธ์	เห็นด้วยกับแนวคิดที่ว่า การจัดหาเชิงกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัทและบริษัทอยู่ในระหว่างการพัฒนาการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์และการจัดหาในปัจจุบันมีส่วนส่งเสริมความต่อเนื่องด้านการผลิตของบริษัท มุ่งเน้นด้านคุณภาพตามความต้องการทางธุรกิจ	การจัดหาเชิงกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจ โดยเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานภายในให้ทันเวลาเพื่อให้เกิดผลดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ไม่เน้นเรื่องราคาเพียงอย่างเดียว	-	-
2	แนวนโยบายการบริหารการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรคาดหวังเป็นอย่างไร	องค์กรคาดหวังให้บุคลากรจัดหานำเสนอการใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์มากขึ้น เพื่อสร้างรูปแบบการจัดหาใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์กับองค์กร โดยนโยบายการบริหารโดยรวมเป็นการเน้นการบริหารกระบวนการจัดหาและบุคลากร	นโยบายการบริหารการจัดหา มุ่งเน้นด้านการบริหารความสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้ค้าในด้านคุณภาพสินค้ามากกว่าด้านต้นทุนภายใต้กระบวนการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้	การบริหารการจัดหาเน้นให้บุคลากรทำงานจัดหาเชิงกลยุทธ์มากขึ้นเพื่อลดงานปฏิบัติการและงานเอกสารให้น้อยลง	-	-
3	ฝ่ายจัดหามีการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์การจัดหา กับแผนธุรกิจของบริษัทหรือไม่ อย่างไร	ฝ่ายจัดหามีความพยายามเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์การจัดหา กับแผนธุรกิจของบริษัท แต่ยังไม่มีชัดเจน ซึ่งการลดค่าใช้จ่ายถือเป็นกลยุทธ์หลักของบริษัท โดยที่การจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นตัวช่วยสร้างแผนกลยุทธ์การจัดหาเพื่อสนับสนุนการลดต้นทุนของบริษัท	มีการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์การจัดหาและแผนธุรกิจ แต่ไม่ชัดเจน มีบางส่วนที่ถูกละเลย เช่น การกำหนดเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดส่งที่ตรงเวลา การประหยัดต้นทุน และการสนับสนุนการซ่อมบำรุง โดยการทำสัญญาระยะยาว	มีการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับแผนธุรกิจบางส่วน แต่ยังไม่มีความชัดเจน	-	-

ตารางที่ 7 แสดงรายละเอียดผลการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของฝ่ายจัดหาและความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอ

ลำดับ	คำถามสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์				
		ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์	ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการจัดหา	หัวหน้างานการจัดหาเชิงกลยุทธ์	หัวหน้างานปฏิบัติการจัดหา
		วันที่สัมภาษณ์ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554	วันที่สัมภาษณ์ 14 พฤศจิกายน 2554	วันที่สัมภาษณ์ 11 พฤศจิกายน 2555	วันที่สัมภาษณ์ 17 พฤศจิกายน 2556	วันที่สัมภาษณ์ 15 พฤศจิกายน 2557
4	ฝ่ายจัดหามีการวางแผนกลยุทธ์การจัดการประจำปีที่เกิดจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร และแผนงานนั้นมีส่วนส่งเสริมให้ฝ่ายจัดหาบรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรหรือไม่ อย่างไร	แผนกลยุทธ์การจัดการทำแบบไม่เป็นระบบและไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูล ที่นำมาเป็นเพียงการพูดคุยในภาพรวมที่มาจากประสบการณ์ทำงานของผู้ดำเนินการจัดซื้อมากกว่าการวิเคราะห์ โดยที่เครื่องมือในการทำงาน เช่นระบบ ERP ไม่ได้นำมาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และมีความซับซ้อนในการบริหารจัดการจัดซื้ออะไหล่ อุปกรณ์ที่มาจากผู้ผลิตเครื่องจักร (Original Equipment Manufacturer)	ฝ่ายจัดหามีแผนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ประจำปี ซึ่งส่วนใหญ่จะได้อำนาจประสบการณ์ด้านการจัดหา หรือ นำปัญหาหลักที่พบมาสร้างแผนปรับปรุง ซึ่งเหล่านี้ เป็นแผนที่มาไม่ได้มาจากการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ	ฝ่ายจัดหามีการวางแผนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ประจำปี แต่ยังไม่ชัดเจน เนื่องจากเพิ่งเริ่มมีการจัดทีมงานวางแผนจัดหาเชิงกลยุทธ์ในปี พ.ศ. 2554 ประกอบกับงานกลยุทธ์มีสัดส่วนน้อยกว่างานปฏิบัติการ	มีการวิเคราะห์วางแผนการประหยัดต้นทุน โดยการหาข้อมูลความต้องการของผู้ใช้งาน หาโอกาสจากการใช้จ่ายของบริษัทเพื่อตอบสนองนโยบายจากแผนธุรกิจของบริษัทในด้านการประหยัดต้นทุนของบริษัท	มีแผนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์แต่ไม่เต็มรูปแบบ ส่วนใหญ่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งแผนการจับตามองให้ฝ่ายจัดหาบรรลุเป้าหมายในด้านการลดต้นทุนของบริษัท
5	ฝ่ายจัดหานำแนวคิดการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้กับองค์กรหรือไม่อย่างไร มีขั้นตอนที่เป็นระบบชัดเจนหรือไม่ อย่างไร	เริ่มมีการใช้การจัดหาเชิงกลยุทธ์มากขึ้น และให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูล อย่างไรก็ตามบุคลากรยังมีความเข้าใจน้อย ขาดขั้นตอนการทำงานจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน ประกอบกับการทำงานส่วนใหญ่เป็นการจัดซื้อเพื่อสนับสนุนการผลิตแบบวันต่อวัน	มีการนำแนวคิดการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้ แต่อยู่ในขั้นตอนกำลังพัฒนาระบบการทำงานและบุคลากร ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน	มีการนำแนวคิดการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้กับองค์กร แต่ยังขาดการประสานงานกับหน่วยงานผู้ใช้ในการให้ฝ่ายจัดหาเข้าไปมีส่วนร่วมในขั้นตอนของการกำหนดความต้องการการจัดหา	การจัดหาส่วนใหญ่เป็นการจัดหาเชิงปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนการผลิตให้ต่อเนื่อง ขั้นตอนที่เป็นการจัดการทั่วไปไม่ใช่งานจัดหาเชิงกลยุทธ์	มีการนำแนวคิดการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรแต่ยังไม่เต็มรูปแบบ และขาดขั้นตอนที่เป็นมาตรฐาน
6	ท่านเห็นด้วยกับแบบจำลองขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัยในหน้าที่ 3 ของคำถามสัมภาษณ์ฉบับนี้หรือไม่อย่างไร กรุณาให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะ	เห็นด้วยกับตัวแบบที่ผู้ทำวิจัยนำเสนอ และให้ข้อเสนอแนะว่าการวิเคราะห์ประเภทการจัดหา การวิเคราะห์ข้อมูลด้านซัพพลาย และการทบทวนกลยุทธ์ควรครอบคลุมการประเมินผลการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่เทียบกับแผนที่วางไว้	เห็นด้วยกับแบบจำลองขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย โดยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า การวิเคราะห์ประเภทการจัดหาควรคำนึงถึงความถี่ของรายการที่จัดหามาจากด้านค่าใช้จ่ายเพียงอย่างเดียว และการวางแผนการจัดหาควรทำหลังจากการวิเคราะห์การจัดหาแบ่งตามประเภทสินค้า จากนั้นจึงวางแผนการจัดหาประจำปี	เห็นด้วยกับแบบจำลองขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย และมีข้อเสนอแนะในขั้นตอนการวิเคราะห์การจัดหาแบ่งตามประเภทสินค้าโดยให้มุ่งเน้นผู้ซื้อที่เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์การผลิตและผู้ซื้อที่เป็นพันธมิตร	เห็นด้วยกับแบบจำลองขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย โดยเฉพาะการทบทวนกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดหา	เห็นด้วยกับแบบจำลองขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย โดยมีข้อเสนอแนะให้เห็นด้านการจัดการผู้ซื้อที่เป็นผู้ผลิตอุปกรณ์ที่มากับเครื่องจักร (Original Equipment Manufacturer)

ตารางที่ 7 แสดงรายละเอียดผลการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของฝ่ายจัดหาและความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอ

ลำดับ	คำถามสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์				
		ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์	ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการจัดหา	หัวหน้างานการจัดหาเชิงกลยุทธ์	หัวหน้างานปฏิบัติการจัดหา
		วันที่สัมภาษณ์ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554	วันที่สัมภาษณ์ 14 พฤศจิกายน 2554	วันที่สัมภาษณ์ 11 พฤศจิกายน 2555	วันที่สัมภาษณ์ 17 พฤศจิกายน 2556	วันที่สัมภาษณ์ 15 พฤศจิกายน 2557
7	ฝ่ายจัดหามีการวางแผนการประหยัดต้นทุนประจำปีหรือไม่ และมีแนวทางการวางแผนการประหยัดต้นทุนจากการจัดหาอย่างไร	มีการวางแผนการประหยัดต้นทุนประจำปี โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลงาน ซึ่งได้รับเป้าหมายเป็นตัวเลขจากผู้บริหาร โดยมีได้เกิดจากการวิเคราะห์หาโอกาสประหยัดต้นทุนตามขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์	ฝ่ายจัดหามีการวิเคราะห์การวางแผนการประหยัดต้นทุนประจำปี แต่ยังไม่มีความชัดเจน ไม่ได้วิเคราะห์แบ่งประเภทอย่างเหมาะสม และแนวทางการประหยัดต้นทุนทำโดยการมุ่งเน้นไปที่งานโครงการซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ทำงาน	ฝ่ายจัดหามีการทำการวางแผนการประหยัดต้นทุนประจำปีแต่ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์และทักษะในการจัดหา	มีการวางแผนการประหยัดต้นทุนประจำปี แต่เป็นการตั้งเป้าหมายจากผู้บริหาร ซึ่งเป็นการวางแผนที่มาจากประสบการณ์ ไม่ได้ใช้ผลจากการวิเคราะห์ตามประเภทการจัดหา	ฝ่ายจัดหามีการวางแผนการประหยัดต้นทุนประจำปีโดยมีการตั้งเป้าหมาย แต่แผนนั้นยังไม่ละเอียดพอที่จะนำไปปฏิบัติ
8	ฝ่ายจัดหามีแผนการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ค้ารายสำคัญในระดับความตกลงที่จะให้ความร่วมมือด้านเทคโนโลยีและการปรับปรุงประสิทธิภาพในระยะยาวหรือไม่อย่างไร	บริษัทยังไม่มีการทำแผนการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ค้ารายสำคัญที่เป็นระบบ ขาดขั้นตอนที่ชัดเจนและขาดผู้ที่มีความเข้าใจอย่างแท้จริง ในปัจจุบันการขอความร่วมมือขึ้นกับการเจรจาต่อรองในการจัดหาเป็นรายครั้งไป	มีแผนการพัฒนาความสัมพันธ์ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ค้าที่เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ กระบวนการผลิต โดยการทำสัญญาบริการด้านเทคนิคเพื่อให้สามารถทำการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	ในแง่ของฝ่ายจัดหา ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน ส่วนใหญ่เน้นการปรับปรุงผลงานของผู้ค้า ไม่ได้เน้นเรื่องเทคโนโลยีและประสิทธิผลในระยะยาว	มีการพัฒนาความสัมพันธ์กับเจ้าของลิขสิทธิ์การผลิตซึ่งฝ่ายจัดหาไม่ได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องมากนัก เนื่องจากนโยบายการบริหารทำภายใต้หน่วยงานเทคนิควิศวกรรม	มีการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ค้ารายสำคัญในด้านการลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตร่วมกัน แต่ยังเป็นสัดส่วนที่น้อย เนื่องจากผู้ค้ายังไม่มีความพร้อม
9	หากมีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพตัวชี้วัดใดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญที่สุด และตัวชี้วัดใดที่เป็นปัญหาที่ฝ่ายจัดหาพบมากที่สุด	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่สำคัญที่สุดคือการประหยัดต้นทุนและสิ่งที่เป็นปัญหามากที่สุดคือความล่าช้าในการจัดซื้อทำให้เกิดใบคำขอสั่งซื้อหรือการซื้อคั่งค้างเป็นจำนวนมาก	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่สำคัญที่สุด คือการบริหารผู้ค้าในด้านการจัดส่งให้ตรงเวลา ในขณะที่เวทีก่อนการจัดส่งให้ตรงเวลาเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่พบปัญหามากที่สุด	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่สำคัญที่สุดคือ การจัดหาสินค้าและบริการได้ทันเวลาที่ผู้ใช้ต้องการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่พบปัญหามากที่สุด	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่สำคัญที่สุดคือ ปริมาณใบสั่งซื้ออัตโนมัติ เพื่อเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดซื้อให้ตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่พบปัญหามากที่สุดคือการจัดส่งที่ตรงเวลา เนื่องจากขาดการให้ความสำคัญ และบุคลากรจัดหา ขาดความเข้าใจในการทำงานจัดหาทั้งกระบวนการ	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่สำคัญที่สุด คือเวลาที่ใช้ในการจัดหาและการจัดส่งที่ตรงเวลา ซึ่งเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่พบปัญหามากที่สุด

ตารางที่ 7 แสดงรายละเอียดผลการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของฝ่ายจัดหาและความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอ

ลำดับ	คำถามสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์				
		ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์	ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการจัดหา	หัวหน้างานการจัดหาเชิงกลยุทธ์	หัวหน้างานปฏิบัติการจัดหา
		วันที่สัมภาษณ์ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554	วันที่สัมภาษณ์ 14 พฤศจิกายน 2554	วันที่สัมภาษณ์ 11 พฤศจิกายน 2555	วันที่สัมภาษณ์ 17 พฤศจิกายน 2556	วันที่สัมภาษณ์ 15 พฤศจิกายน 2557
10	ท่านคิดว่าอะไรเป็นช่องว่างหรือปัญหาหลักที่ต้องแก้ไขเพื่อปรับปรุงการจัดหา หากองค์กรต้องการพัฒนาการจัดหาให้เป็นไปในเชิงกลยุทธ์อย่างเต็มรูปแบบ	ปัญหาหลักที่ต้องแก้ไขประเด็นแรกได้แก่ ด้านบุคลากรที่ขาดความรู้เรื่องการจัดหาเชิงกลยุทธ์และขาดทักษะในการวิเคราะห์ ข้อมูล เคาะขึ้นกับการจัดหาแบบวันต่อวัน และพื้นฐานการทำงานของบุคลากรมักมาจากสายงานอื่นที่ไม่ใช่งานจัดหา ประเด็นที่สองได้แก่ ขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน ประเด็นสุดท้ายได้แก่โครงสร้างองค์กรและจำนวนบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับการทำงานจัดหาเชิงกลยุทธ์	ปัญหาหลักที่ต้องแก้ไขคือการปรับเปลี่ยนมุมมองที่บุคลากรในฝ่ายจัดหา ผู้บริหาร และผู้ใช้งาน ที่มองว่าหน่วยงานจัดหาทำงานล่าช้า และเป็นงานธุรการ	ปัญหาหลักที่ต้องแก้ไข ได้แก่โครงสร้างองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์และบุคลากรขาดทักษะในการทำงานเชิงกลยุทธ์โดยการทำงานส่วนใหญ่เน้นด้านปฏิบัติการ	ปัญหาหลักที่ต้องแก้ไขได้แก่ บุคลากรขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง และนโยบายของบริษัทในการจัดหายังไม่ชัดเจน ผู้บริหารต้องยกระดับฐานะของงานจัดหาให้เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนธุรกิจในระดับบริหาร อีกทั้งองค์กรจำเป็นต้องให้ความรู้แก่พนักงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ	ปัญหาหลักที่ต้องแก้ไขเพื่อพัฒนาการจัดหาของกลยุทธ์คือ ทักษะและความรู้ของบุคลากร
11	ฝ่ายจัดหามีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายตามประเภทการจัดหาหรือไม่ อย่างไร และได้ทำการวิเคราะห์ Portfolio ของการจัดหาเพื่อกำหนดแนวทางการวางกลยุทธ์จัดหาหรือไม่อย่างไร	-	ปัจจุบันอยู่ในระหว่างการพัฒนาการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายตามประเภทการจัดหา ร่วมกับการพัฒนาการจัดการฐานข้อมูล พัดสุดจึงยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน ประกอบกับโครงสร้างองค์กรปัจจุบันไม่รองรับอย่างเต็มที่ในการบริหารการจัดหาตามประเภทสินค้า	มีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายตามประเภทการจัดหาแต่ไม่ชัดเจนในการวางกลยุทธ์ โดยเฉพาะวัสดุอุปกรณ์ที่มาจากผู้ผลิต เครื่องจักร(Original Equipment Manufacturer)	ฝ่ายจัดหาเพิ่งเริ่มนำการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายตามประเภทมาใช้ แต่ไม่ได้กำหนดแนวทางการวางกลยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นเพียงการมุ่งเน้นกลุ่มที่มีการใช้จ่ายสูงเพื่อสร้างการประหยัดต้นทุน	ฝ่ายจัดหาไม่ได้วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายตามประเภทการจัดหาอย่างจริงจัง ส่วนใหญ่เป็นการใช้ประสบการณ์ในการทำงาน
12	ฝ่ายจัดหามีหลักการและขั้นตอนที่ชัดเจนในการกำหนดความสำคัญของการจัดหาแต่ละประเภทและมีการจัดทำรายงานเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร	-	อยู่ในระหว่างการพัฒนาหลักการและขั้นตอน ในการกำหนดความสำคัญของการจัดหาแต่ละประเภท	ปัจจุบันยังไม่มีการวิเคราะห์กำหนดความสำคัญของการจัดหาแต่ละประเภทที่ชัดเจน และไม่มีการรายงานผลการวิเคราะห์ที่เป็นรูปแบบ	มีหลักการขั้นตอนการจัดหาเป็นปกติ แต่ไม่ได้จัดความสำคัญของการจัดหาแต่ละประเภท ซึ่งปัจจุบันอยู่ในระหว่างการศึกษาและไม่มีการวิเคราะห์สรุปรายงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปแบบ	ไม่มีระบบและระเบียบที่ชัดเจนในการกำหนดความสำคัญของการจัดหาแต่ละประเภท และไม่มีเอกสารรายงานบันทึกการวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์

ตารางที่ 7 แสดงรายละเอียดผลการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของฝ่ายจัดหาและความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอ

ลำดับ	คำถามสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์				
		ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์	ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการจัดหา	หัวหน้างานการจัดหาเชิงกลยุทธ์	หัวหน้างานปฏิบัติการจัดหา
		วันที่สัมภาษณ์ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554	วันที่สัมภาษณ์ 14 พฤศจิกายน 2554	วันที่สัมภาษณ์ 11 พฤศจิกายน 2555	วันที่สัมภาษณ์ 17 พฤศจิกายน 2556	วันที่สัมภาษณ์ 15 พฤศจิกายน 2557
13	ฝ่ายจัดหามีแนวคิดริเริ่มการพัฒนาร่วมกับผู้ค้าที่มีความสำคัญกับบริษัทและมีผลงานดีอย่างไร และมีการพัฒนาผู้ค้าที่มีความสำคัญกับบริษัทที่มีผลงานไม่ดีอย่างไร	-	ไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาร่วมกับผู้ค้าที่มีความสำคัญ เป็นเพียงการสื่อสารผลงานไปยังผู้ค้า สำหรับผู้ค้าที่มีผลงานไม่ดีและบริษัทให้การสนับสนุนด้านความรู้ทางเทคนิคความปลอดภัยแล้วแต่กรณี	ขาดแนวทางการพัฒนาผู้ค้าที่ชัดเจน	มีการเริ่มพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ค้าที่มีความสำคัญ โดยพยายามสร้างสัญญาระยะยาวที่มีลักษณะครอบคลุมสินค้าและบริการที่ผู้ค้ารายนั้น ๆ มีกับบริษัท และมีการพัฒนาผู้ค้าที่เป็นปัญหา โดยการให้ความรู้ เช่น ด้านความปลอดภัยและด้านเทคนิค เป็นต้น	การพัฒนาผู้ค้ายังมีน้อยรายเนื่องจากผู้ค้าไม่พร้อมและมุ่งเน้นเฉพาะเรื่องประโยชน์ทางการค้าและราคาแต่เพียงอย่างเดียว
14	มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในองค์กรเช่น ผู้ใช้งาน พนักงานจัดหา ฝ่ายบัญชี ในการวางกลยุทธ์จัดหาหรือไม่ อย่างไร	-	มีการทำงานร่วมกันในการวางแผนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานงบประมาณ หน่วยงานของผู้ใช้งาน แต่ไม่ได้มีขั้นตอนที่เป็นรูปแบบระบุไว้	มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ใช้งาน แต่ไม่ได้ช่วยวางกลยุทธ์ที่ชัดเจน และไม่มีการแต่งตั้งคณะทำงานอย่างเป็นทางการ	มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแต่ไม่ได้ช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ และตั้งคณะทำงานเพื่อให้เข้าใจบทบาทของตนเอง	ฝ่ายจัดหามีการทำงานร่วมกันแต่ไม่ได้ร่วมวางกลยุทธ์ เป็นเพียงการเก็บความต้องการจากผู้ใช้งาน เพื่อการจัดหาในเป็นครั้งคราว
15	การประเมินเลือกผู้ค้าอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนการเป็นเจ้าของ(Total Cost of Ownership)หรือไม่ อย่างไร	-	10-20% ของการประเมิน เป็นนำแนวคิดต้นทุนการเป็นเจ้าของมาใช้ในการประเมิน อย่างไรก็ตามใหญ่มักประเมินเลือกผู้ค้าจากราคาและยังไม่มีการประเมินที่เป็นรูปแบบระบุไว้	ฝ่ายจัดหาพยายามใช้แนวคิดต้นทุนการเป็นเจ้าของ แต่ไม่สามารถทำได้กับทุกประเภทสินค้า มีเพียงบางกลุ่มเช่นสารเร่งปฏิริยาและสารเคมีที่เริ่มนำแนวคิดนี้มาใช้	มีการนำแนวคิดต้นทุนการเป็นเจ้าของมาใช้ แต่ไม่ชัดเจน เนื่องจากขาดความรู้และการศึกษาอย่างจริงจัง ส่วนใหญ่มาจากการใช้ประสบการณ์ และไม่มีการวิเคราะห์โครงสร้างราคาของอุตสาหกรรมสินค้าที่จัดหา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพัสดุอะไหล่และอุปกรณ์เครื่องจักร ซึ่งบางครั้งยังไม่สามารถทำได้เต็มที่ เนื่องจากอำนาจการต่อรองที่น้อยกว่าของบริษัท	มีการนำแนวคิดต้นทุนการเป็นเจ้าของมาใช้สำหรับรายการจัดหาที่ชัดเจนเช่นสารเร่งปฏิริยาที่มีการพิจารณาในด้านต้นทุน, ผลผลิต และค่าใช้จ่ายในการกำจัด

ตารางที่ 7 แสดงรายละเอียดผลการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของฝ่ายจัดหาและความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอ

ลำดับ	คำถามสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์				
		ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์	ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการจัดหา	หัวหน้างานการจัดหาเชิงกลยุทธ์	หัวหน้างานปฏิบัติการจัดหา
		วันที่สัมภาษณ์ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554	วันที่สัมภาษณ์ 14 พฤศจิกายน 2554	วันที่สัมภาษณ์ 11 พฤศจิกายน 2555	วันที่สัมภาษณ์ 17 พฤศจิกายน 2556	วันที่สัมภาษณ์ 15 พฤศจิกายน 2557
16	ฝ่ายจัดหามีการวางกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างการประหยัดต้นทุนระหว่างองค์กรและผู้ค้าหรือไม่ อย่างไร	-	มีการวางแผนกลยุทธ์การประหยัดต้นทุนกับผู้ค้า แต่ยังไม่เต็มรูปแบบ	ไม่มีแนวทางชัดเจนในการสร้างการประหยัดต้นทุนร่วมกันระหว่างองค์กรและผู้ค้า โดยยังไม่มีแบบแผนที่ชัดเจนในการแบ่งผลประโยชน์ในด้านการเงิน ยังขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการเปิดเผยต้นทุนที่แท้จริง	มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการประหยัดต้นทุนกับผู้ค้า เช่นการแบ่งค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาเครื่องจักร แต่ยังมีสัดส่วนที่น้อย	มีการวางแผนร่วมกับผู้ค้าเพื่อสร้างการประหยัดต้นทุนเช่น สารเคมีในกระบวนการผลิต แต่ยังไม่มีการสร้างตัวชี้วัดประสิทธิภาพอย่างชัดเจน
17	ในกรณีที่มีการเปลี่ยนข้อกำหนดของสินค้า(Product Specification) หน่วยงานจัดหามีขั้นตอนการประสานงานกับผู้ค้าอย่างไร	-	-	-	ไม่มีขั้นตอนที่ชัดเจน เป็นเพียงการแจ้งผู้ค้าหรือให้ผู้ใช้งานตรวจสอบความถูกต้องเท่านั้น	หน่วยงานจัดหามีการชี้แจงความต้องการกับผู้ค้าในช่วงก่อนทำสัญญาสำหรับกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง
18	พนักงานจัดหามีการจัดทำรายงานวิเคราะห์มูลค่าการซื้อที่รับมิชอบและทราบความสำคัญของผู้ค้าสำหรับวัสดุรับมิชอบโดยการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายการจัดหาอย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร	-	-	-	พนักงานจัดหาไม่เคยทำการวิเคราะห์ประเภทการจัดหาของสินค้าที่ตนเองดูแล ส่วนใหญ่รู้โดยประสบการณ์ โดยไม่ได้วิเคราะห์อย่างเหมาะสม	พนักงานจัดหาไม่ได้ทำการวิเคราะห์มูลค่าการจัดหาที่รับมิชอบ เป็นเพียงแต่การอาศัยประสบการณ์ในการทำงาน
19	ในการจัดหาปัจจุบันมีการเปิดเผยข้อมูลการพยากรณ์ความต้องการสินค้าให้กับผู้ค้าและดูแลข้อมูลให้แม่นยำที่สุดหรือไม่ อย่างไร	-	-	-	มีการเปิดเผยข้อมูลการพยากรณ์ความต้องการให้กับผู้ค้า แต่เป็นส่วนน้อย เนื่องจากขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการเปิดเผยข้อมูล	ปัจจุบันมีการให้ข้อมูลการใช้ในสินค้าบางประเภท เช่นสารเคมี เป็นการให้แผนรายสามเดือน

ตารางที่ 7 แสดงรายละเอียดผลการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของฝ่ายจัดหาและความคิดเห็นที่มีต่อตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอ

ลำดับ	คำถามสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์				
		ผู้จัดหาฝ่าย	ผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์	ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการจัดหา	หัวหน้างานการจัดหาเชิงกลยุทธ์	หัวหน้างานปฏิบัติการจัดหา
		วันที่สัมภาษณ์ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554	วันที่สัมภาษณ์ 14 พฤศจิกายน 2554	วันที่สัมภาษณ์ 11 พฤศจิกายน 2555	วันที่สัมภาษณ์ 17 พฤศจิกายน 2556	วันที่สัมภาษณ์ 15 พฤศจิกายน 2557
20	พนักงานจัดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเศรษฐศาสตร์ของวัสดุแต่ละประเภทนั้น และมีความเข้าใจอุปสงค์และอุปทานในอุตสาหกรรมนั้นๆ เป็นอย่างดีหรือไม่ อย่างไร และสามารถจัดการรูปแบบความต้องการวัสดุให้มีลักษณะที่แน่นอนและสามารถจัดการกับปริมาณการใช้ได้ดีหรือไม่ อย่างไร	-	-	-	พนักงานจัดหาส่วนใหญ่ไม่ได้วิเคราะห์ข้อมูลในเชิงเศรษฐศาสตร์ของวัสดุที่ตนเองจัดหา ส่วนใหญ่เป็นการจัดหาเพื่อตอบสนองความต้องการรายวัน	พนักงานขาดทักษะในการวิเคราะห์เชิงเศรษฐศาสตร์ ขาดข้อมูลความรู้ในด้านการตลาดของสินค้าที่ต้องการจัดหา จึงทำให้ไม่สามารถจัดการกับความต้องการของผู้ใช้งานได้
21	เมื่อมีการเจรจาต่อรอง หน่วยงานจัดหามีการตั้งทีม วางแผนการเจรจาวิเคราะห์ผลหลังการเจรจาหรือไม่ อย่างไร	-	-	-	ไม่มีกรตั้งทีมเจรจาอย่างเป็นทางการ ขาดการกำหนดเป้าหมาย และไม่ได้นำเอาทฤษฎีมาใช้จริง	มีการตั้งทีมเจรจา วิเคราะห์ และบันทึกผลการเจรจาเฉพาะงานโครงการ แต่ไม่มีสำหรับงานประจำ
22	หลังจากที่ได้ทำสัญญากับผู้ค้าเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานจัดหามีการวางแผนการนำสัญญาไปใช้หรือไม่ อย่างไร และสื่อสารกับผู้ใช้งานอย่างไร	-	-	-	หน่วยงานจัดหาแจ้งเจ้าของสัญญาสำหรับวิธีการใช้ แต่ไม่ได้มีการควบคุมอย่างจริงจัง ขาดการตรวจสอบการใช้สัญญา	หน่วยงานจัดหามีการสื่อสารการใช้สัญญากับผู้ใช้งาน และมีการนัดประชุมในกรณีที่สัญญาไม่มีความซับซ้อน
23	ผลงานของผู้ค้าได้รับการประเมินทั้งในระหว่างระยะเวลาของสัญญาและหลังจบสัญญา โดยจัดให้มีเกณฑ์ รอบการประเมินที่ชัดเจนรวมทั้งมีการสื่อสารผลการประเมิน ติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขอย่างมีระบบหรือไม่ อย่างไร	-	-	-	ผู้ค้าไม่ได้รับการประเมินระหว่างสัญญา และไม่ได้ถูกประเมินเมื่อจบสัญญาทันที เนื่องจากระบบเป็นการประเมินในรอบปี และขาดการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบ	มีการประเมินในระหว่างสัญญา แต่ไม่ได้ทำเป็นลายลักษณ์อักษร และหลังจบสัญญา มีการแจ้งผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษรไปยังผู้ค้า รวมถึงมีการติดตามการปรับปรุงแก้ไขของผู้ค้า

4.5 ผลการประยุกต์ใช้ข้อมูลจริงกับตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามที่ผู้วิจัยนำเสนอ

4.5.1 การวิเคราะห์มูลค่าการซื้อแบ่งตามประเภทการจัดหา

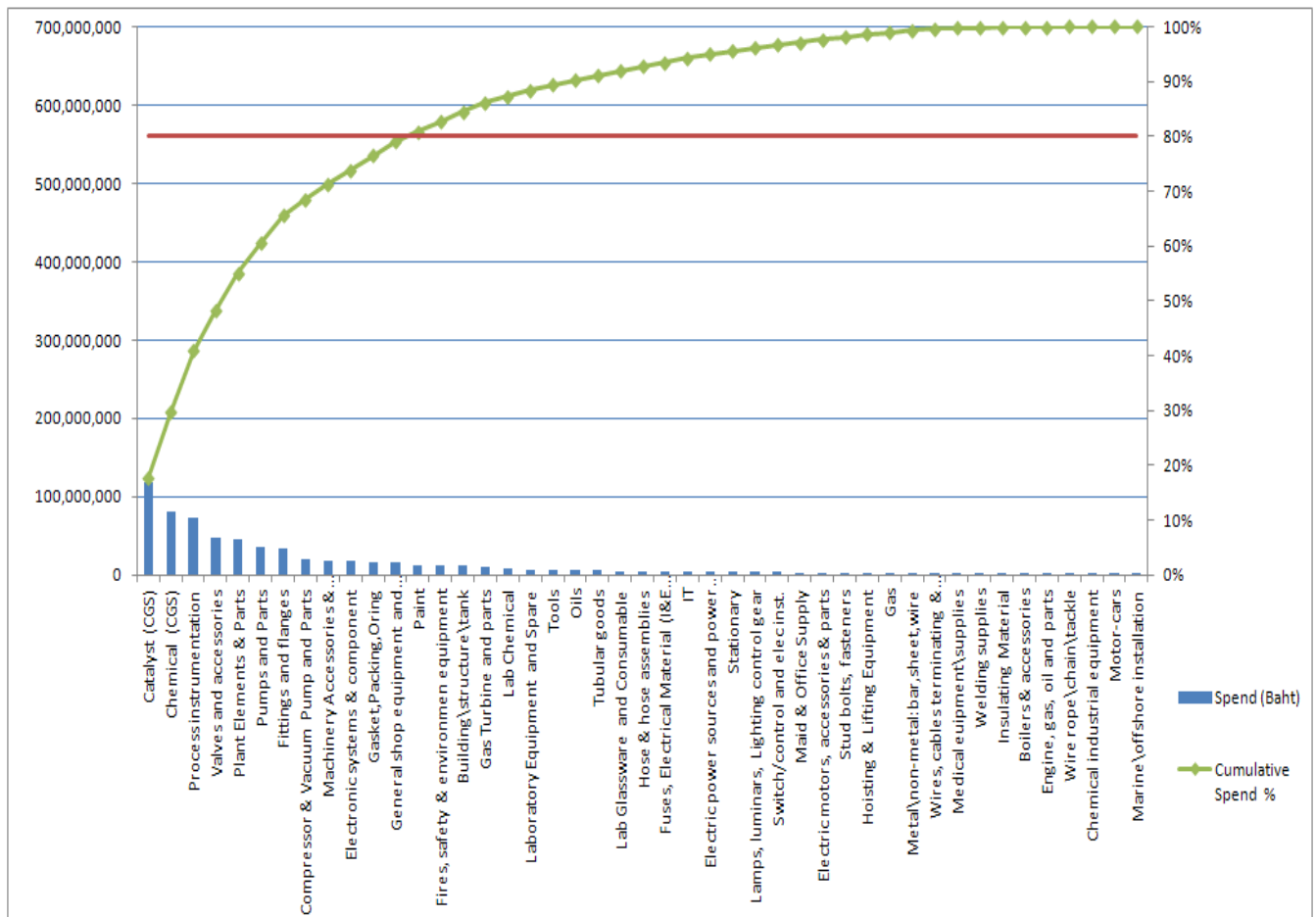
สิ่งที่สำคัญและเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดหาเชิงกลยุทธ์คือการวิเคราะห์ข้อมูลค่าใช้จ่ายแบ่งตามประเภทสินค้าที่จัดหา เพื่อให้เข้าใจสภาพการจัดหาและใช้เป็นข้อมูลประกอบในการวางกลยุทธ์การจัดหาในขั้นตอนต่อไป จากการรวบรวมข้อมูลรายงานการรับสินค้าที่มาจากคำสั่งซื้อในระบบ ERP ตามตารางที่ได้ออกแบบไว้ในบทที่ 3 พบว่าวัสดุที่จัดหามาแบ่งเป็น 45 ประเภทดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงประเภทวัสดุที่จัดซื้อของโรงกลั่นน้ำมัน

No.	Category
1	Catalyst (CGS)
2	Chemical (CGS)
3	Process instrumentation
4	Valves and accessories
5	Plant Elements & Parts
6	Pumps and Parts
7	Fittings and flanges
8	Compressor & Vacuum Pump and Parts
9	Machinery Accessories & Transmissions
10	Electronic systems & component
11	Gasket,Packing,Oring
12	General shop equipment and Mechanical Consumable
13	Paint
14	Fires, safety & environmen equipment
15	Building\structure\tank
16	Gas Turbine and parts
17	Lab Chemical
18	Laboratory Equipment and Spare
19	Tools
20	Oils
21	Tubular goods
22	Lab Glassware and Consumable
23	Hose & hose assemblies
24	Fuses, Electrical Material (I&E Consumable)
25	IT
26	Electric power sources and power converters
27	Stationary
28	Lamps, luminars, Lighting control gear
29	Switch/control and elec inst.
30	Maid & Office Supply
31	Electric motors, accessories & parts
32	Stud bolts, fasteners
33	Hoisting & Lifting Equipment
34	Gas
35	Metal\non-metal:bar,sheet,wire
36	Wires, cables terminating & connecting
37	Medical equipment\supplies
38	Welding supplies
39	Insulating Material
40	Boilers & accessories
41	Engine, gas, oil and parts
42	Wire rope\chain\tackle
43	Chemical industrial equipment
44	Motor-cars
45	Marine\offshore installation

- การวิเคราะห์สัดส่วนร้อยละของค่าใช้จ่ายของสินค้าแต่ละประเภทเทียบกับมูลค่าการจัดหารวม

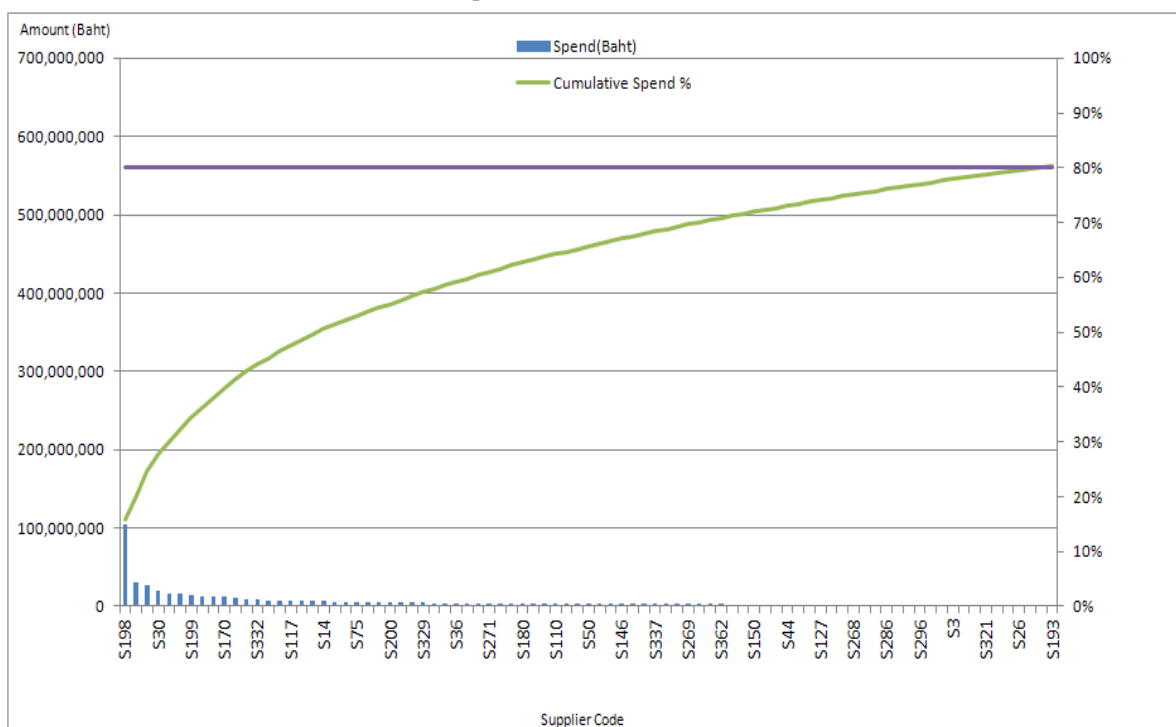
เพื่อลดความไม่แน่นอนของรายการจัดซื้อ ผู้วิจัยจึงคัดกรองข้อมูลการซื้อเฉพาะรายการซื้อสำหรับการดำเนินงานปกติซึ่งไม่รวมงานโครงการหยุดผลิตเพื่อซ่อมบำรุงรักษาและตรวจสอบเครื่องจักรและงานโครงการ จากการรวบรวมข้อมูลรายงานการรับสินค้าพบว่ามูลค่าการซื้อสำหรับการดำเนินงานปกติมีมูลค่าประมาณ 670,000,000 บาท ซึ่งผลการวิเคราะห์รายการจัดหารแบ่งตามประเภทสินค้าโดยใช้ทฤษฎี Pareto พบว่าร้อยละ81ของมูลค่าการซื้อสินค้า หรือประมาณ 540,000,000 บาท เกิดจากรายการซื้อสินค้า 13 ประเภทจากประเภทสินค้าทั้งหมด 45 ประเภท ได้แก่ Catalyst (CGS), Chemical (CGS), Process instrumentation, Valves and accessories, Plant Elements & Parts, Pumps and Parts, Fittings and flanges, Compressor & Vacuum Pump and Parts, Machinery Accessories & Transmissions, Electronic systems & component, Gasket,Packing,Oring, General shop equipment and Mechanical Consumable และPaint ซึ่งรายการ 13 ประเภทนี้คิดเป็นร้อยละ 29 ของจำนวนประเภทสินค้าทั้งหมด โดยสินค้าที่มีมูลค่าการซื้อสูงสุดได้แก่ สารเร่งปฏิกิริยา ซึ่งมีมูลค่าการซื้อต่อปีประมาณ 119,000,000 บาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 18 ของมูลค่าการซื้อวัสดุทั้งหมด รองลงมาได้แก่ สารเคมี Proces Instrumentation วาล์ว และสินค้าประเภทอื่นๆ ดังแสดงในภาพที่ 27 จากแผนภาพอาจสรุปได้ว่ากลุ่มประเภทสินค้าที่มีผลกระทบสูงในแง่มูลค่าการซื้อมีเพียง 13 ประเภทที่บริษัทควรมีให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และบริหารการจัดหาเพื่อหาโอกาสการลดต้นทุน ในขั้นตอนต่อจากขั้นตอนนี้ สินค้าทั้ง 13 กลุ่มนี้จะถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการประหยัดต้นทุน



ภาพที่ 27 แผนภาพ Pareto แสดงการวิเคราะห์การกระจายตามประเภทสินค้า
ของบริษัทโรงกลั่นน้ำมัน

- การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแยกตามผู้ค้าเพื่อให้ทราบว่าผู้ค้ารายใดมีผลกระทบสูงต่อค่าใช้จ่าย การจัดหาเพื่อประโยชน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้า
- ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดหาของบริษัทโดยใช้ Pareto พบว่ามีจำนวนผู้ค้าทั้งสิ้น 419 ราย โดยร้อยละ 80 ของมูลค่าการซื้อเป็นรายการซื้อจากผู้ค้าจำนวน 85 ราย จากจำนวนทั้งหมด หรือคิดเป็นร้อยละ 20 ของจำนวนผู้ค้าทั้งหมด ดังแสดงในภาพที่ 28 จากกราฟแสดงให้เห็นว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับผู้ค้าที่มีผลกระทบต่อมูลค่าการซื้อขายสูง ในการบริหารความสัมพันธ์และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เมื่อพิจารณารูปแบบการซื้อขายระหว่างบริษัทและผู้ค้าพบว่าการทำสัญญาจะยาวกับผู้ค้าเพียง 28 ราย จากผู้ค้าที่มีผลกระทบสูงต่อมูลค่าการสั่งซื้อทั้งหมดจำนวน 85 ราย สิ่งที่สำคัญและควรให้ความสำคัญอย่างมากคือการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์กับผู้ค้า 10 รายแรกที่มีค่าใช้จ่ายสูงที่สุดซึ่งเป็นโอกาสที่บริษัท

จะสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในระยะยาวกับผู้ค้าที่มีความสำคัญ อีกทั้งหากสามารถพัฒนารูปแบบการซื้อขายให้เป็นสัญญาาระยะยาวได้จะส่งผลให้ระยะเวลาในการจัดซื้อสั้นลงและช่วยลดงานธุรการเอกสารได้ ซึ่งปัจจุบันบริษัทฯ มีสัญญาาระยะยาวกับผู้ค้า 10 อันดับแรก เพียง 3 ฉบับคือผู้ค้า S23, S30 และ S199

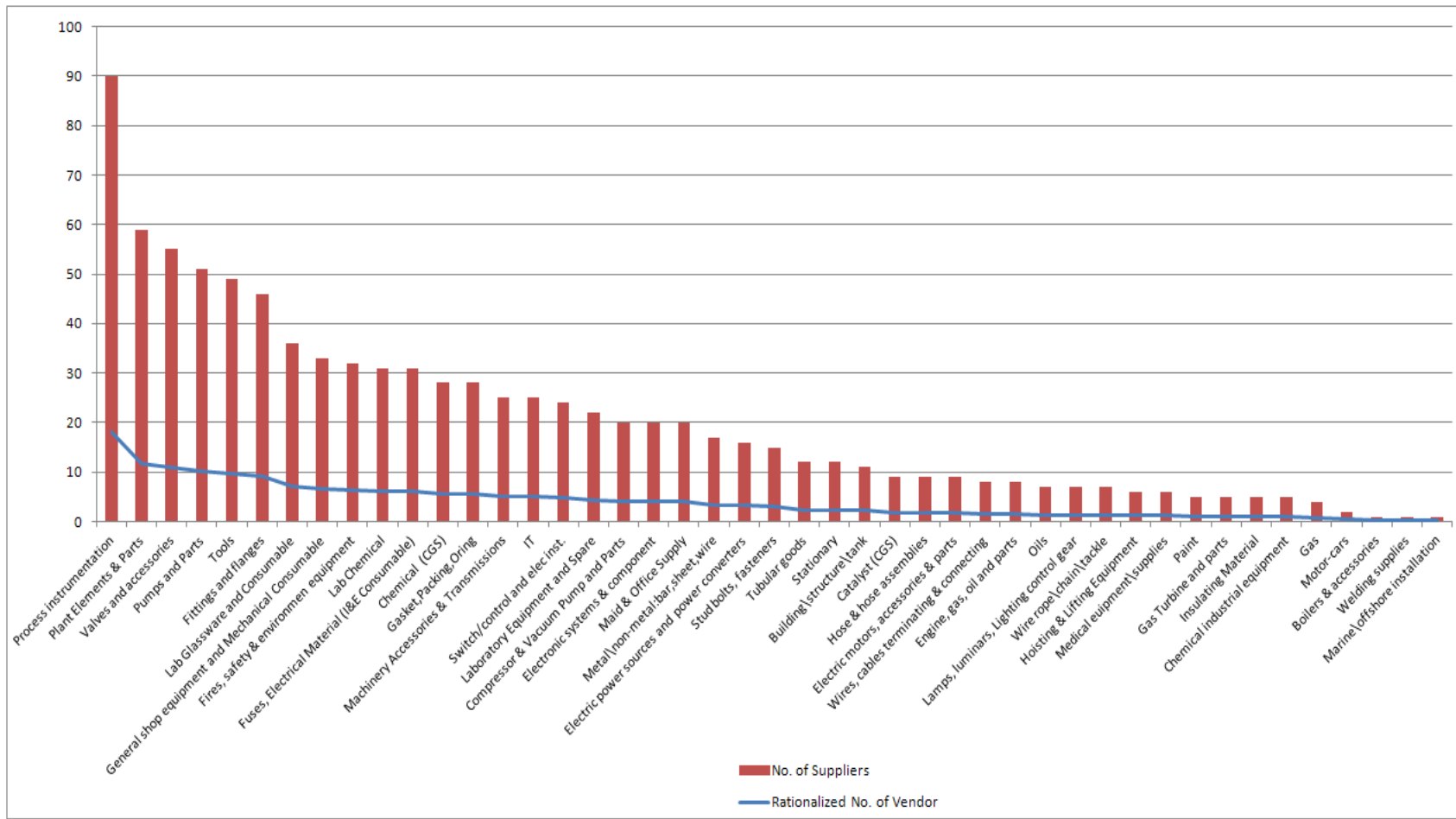


ภาพที่ 28 แผนภาพ Pareto แสดงการวิเคราะห์การกระจายการใช้จ่ายตามผู้ค้าของบริษัทโรงกลั่นน้ำมัน

- การวิเคราะห์จำนวนผู้ค้าในแต่ละประเภทสินค้าเพื่อการบริหารจัดการจำนวนผู้ค้าให้มีความเหมาะสม

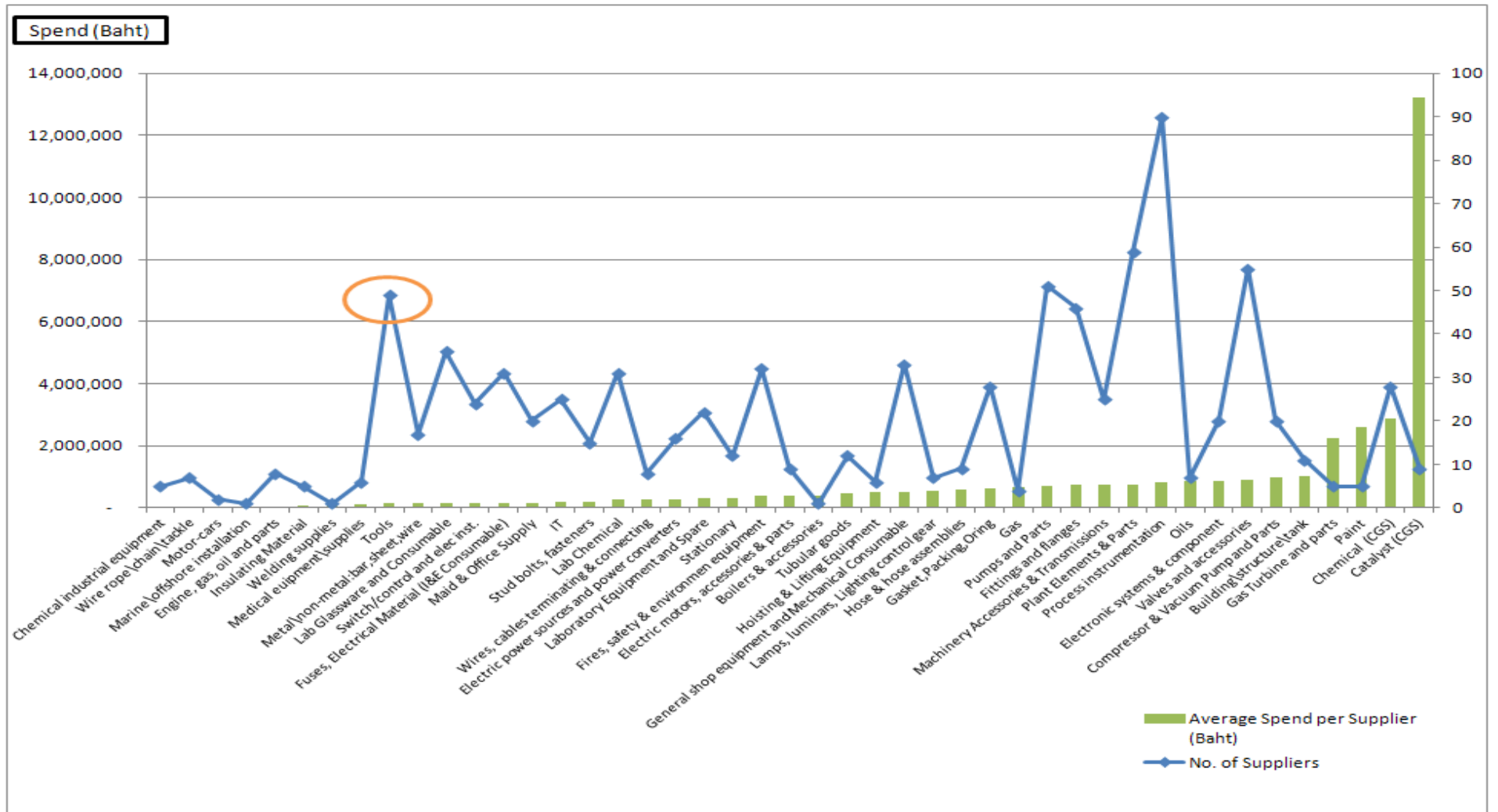
การบริหารจำนวนผู้ค้าเป็นอีกหนึ่งแนวทางในการบริหารการใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ หากจำนวนผู้ค้ามีมากอาจเกิดความจำเป็นอาจทำให้การบริหารและควบคุมผู้ค้าไม่ทั่วถึง หรืออีกนัยหนึ่งอาจมองได้ว่าเป็นการเสียโอกาสในการรวบรวมปริมาณซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองของบริษัท จากการวิเคราะห์จำนวนผู้ค้าแยกตามประเภทสินค้าพบว่าสินค้าประเภท Process Instrumentation มีจำนวนผู้ค้ามากถึง 90 ราย ดังแสดงในภาพที่ 29 ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผู้ค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ผลิตอุปกรณ์ (Original Equipment Manufacturer) ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องกระจายการซื้อกับตัวแทนจำหน่ายนั้นๆ อย่างไรก็ตามก็ดียังมีการซื้อสินค้าที่ใช้แล้วหมดไป (Consumable Products) ภายใต้ประเภทสินค้า Process Instrumentation ซึ่งมีรายการซื้อจากผู้ค้าที่หลากหลายสำหรับสินค้าชนิดเดียวกัน ในกรณีนี้รายการซื้อนั้นๆควรได้รับการรวบรวมปริมาณในการจัดซื้อเพื่อซื้อกับผู้ค้ารายใดรายหนึ่งเพื่อ

เพิ่มอำนาจต่อรองให้กับบริษัท ทั้งนี้จำนวนผู้ค้าสำหรับสินค้าแต่ละประเภทไม่ควรเกินร้อยละ 20 ของจำนวนผู้ค้าทั้งหมดภายใต้แต่ละประเภทสินค้า เนื่องจากจำนวนผู้ค้าร้อยละ 20 นี้ครอบคลุมมูลค่าการซื้อขายประมาณร้อยละ 80 ของมูลค่าการซื้อขายทั้งหมด ยกตัวอย่างเช่นสินค้าประเภท Process Instrumentation ควรมีจำนวนผู้ค้าไม่เกิน 19 ราย อย่างไรก็ตามบริษัทควรคำนึงถึงข้อจำกัดในการซื้อจากตัวแทนที่ได้รับแต่งตั้งโดยผู้ผลิตอุปกรณ์ที่มาพร้อมกับเครื่องจักร (Original Equipment Manufacturer) ที่อาจทำให้ไม่สามารถรวบรวมปริมาณการซื้อขายได้



ภาพที่ 29 แผนภาพ Pareto แสดงจำนวนผู้ค้าแบ่งตามประเภทสินค้าของโรงกลั่นน้ำมัน

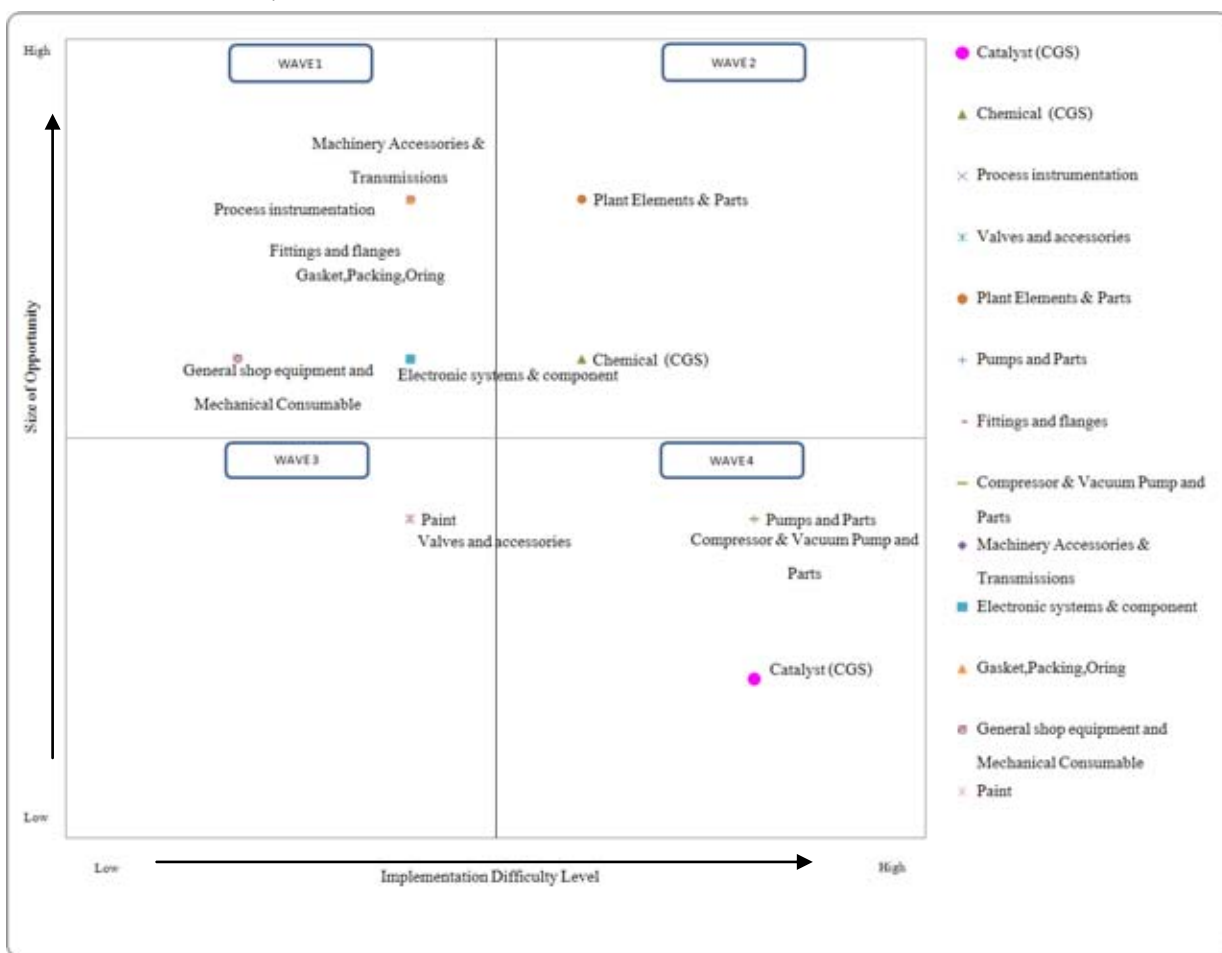
- การวิเคราะห์มูลค่าการซื้อขายต่อผู้ค้าหนึ่งรายของสินค้าแต่ละประเภท
การวิเคราะห์นี้เป็นการบ่งชี้ว่าสินค้าที่มียอดการซื้อขายต่อผู้ค้าหนึ่งรายต่ำมาก ๆ อาจพิจารณาได้ว่าสินค้านั้นมีจำนวนผู้ค้ามากรายเกินไปดังแสดงในภาพที่ 30 จากแผนภาพจะเห็นว่ากลุ่มสินค้าที่มีมูลค่าการซื้อขายต่อผู้ค้าหนึ่งรายน้อยที่สุดคือกลุ่มอุปกรณ์สำหรับใช้กับสารเคมี (Chemical Industrial Equipment) ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากมูลค่าการซื้อขายที่น้อยสำหรับกลุ่มที่มีจำนวนมากเกินความจำเป็น เช่น เครื่องมือ (Tools) ที่มีจำนวนผู้ค้ามากถึง 49 ราย ซึ่งเป็นสินค้าประเภทสินค้าทั่วไปและความซับซ้อนของการจัดหาต่ำ จึงควรได้รับการบริหารจัดการเพื่อรวบรวมปริมาณซื้อและลดจำนวนผู้ค้าให้ไม่เกินร้อยละ 20 ของจำนวนผู้ค้าที่มีหรือประมาณ 10 ราย



ภาพที่ 30 แผนภาพ Pareto แสดงการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อผู้ค้าหนึ่งรายแบ่งตามประเภทสินค้าของโรงกลั่นน้ำมัน

4.5.2 วางแผนการจัดหาเชิงกลยุทธ์

หลังจากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแบ่งตามประเภทการจัดหาและวิเคราะห์หาโอกาสประหยัดต้นทุนพบว่า การพิจารณาเฉพาะมูลค่าการซื้อและโอกาสสร้างการประหยัดต้นทุนยังไม่พอเพียงในการวางแผนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการประหยัดต้นทุนโดยจำแนกประเภทสินค้าเพื่อจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการประหยัดต้นทุนตามเกณฑ์ขนาดของโอกาสการประหยัดต้นทุนและความยากในการทำให้บรรลุผลสำเร็จ โดยพิจารณาเฉพาะสินค้า 13 ประเภท ที่มีมูลค่าการซื้อคิดเป็นร้อยละ 81 ของมูลค่าการซื้อวัสดุทั้งหมดของโรงกลั่นน้ำมันมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญโอกาสการประหยัดต้นทุน ซึ่งผลที่ได้เป็นดังภาพที่ 31



ภาพที่ 31 แสดงการจำแนกประเภทสินค้าเพื่อจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการประหยัดต้นทุนของโรงกลั่นน้ำมัน

จากภาพที่ 31 ผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการประหยัดต้นทุนแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 (Wave 1) เป็นสินค้าที่มีโอกาสประหยัดต้นทุนสูงและมีความยากในการทำให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งประกอบด้วย

- Process Instrumentation
- Gasket, Packing and Oring
- Fitting and Flange
- Machinery Accessories and Transmission
- Electronic System and Component
- General Shop Equipment and Mechanical Consumable

กลุ่มที่ 2 (Wave 2) เป็นสินค้าที่มีโอกาสประหยัดต้นทุนสูงและมีความยากในการทำให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับสูง ซึ่งประกอบด้วย

- Chemical (CGS)
- Plant Element & Parts

กลุ่มที่ 3 (Wave 3) เป็นสินค้าที่มีโอกาสประหยัดต้นทุนต่ำและมีความยากในการทำให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งประกอบด้วย

- Paint
- Valve and Accessories

กลุ่มที่ 4 (Wave 4) เป็นสินค้าที่มีโอกาสประหยัดต้นทุนต่ำและมีความยากในการทำให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับสูงซึ่งประกอบด้วย

- Catalyst
- Pumps and Parts
- Compressor and Vacuum Pump and Parts

เนื่องด้วยข้อจำกัดของทรัพยากรเช่น เวลา บุคคลากร งบประมาณ ที่มีจำกัด อาจทำให้ไม่สามารถนำทั้ง 4 กลุ่มไปดำเนินการจัดหาเชิงกลยุทธ์พร้อมกันได้ทั้งหมด ดังนั้นบริษัทฯจึงควรนำสินค้า

เฉพาะกลุ่มที่ 1 (Wave 1) ซึ่งมีโอกาสในการประหยัดต้นทุนสูงและมีระดับความยากในการทำให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับต่ำมาสร้างแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับปีแรกของการเริ่มนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้กับบริษัท ซึ่งจะทำให้บริษัทได้แผนในภาพรวมและกำหนดกิจกรรมการจัดการเชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม ใดก็ได้ เมื่อบริษัทมีทรัพยากรพร้อม สินค้าในกลุ่มที่ 2 กลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4 จะต้องได้รับการกำหนดแผนภาพรวมและกิจกรรมการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างแผนจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อไป ดังแสดงในภาพที่ 32

ระยะเวลา กลุ่มสินค้า	2555								2556							2557			
	ไตรมาสที่ 1		ไตรมาสที่ 2		ไตรมาสที่ 3		ไตรมาสที่ 4		ไตรมาสที่ 1		ไตรมาสที่ 2		ไตรมาสที่ 3		ไตรมาสที่ 4				
สินค้ากลุ่มที่ 1 (Wave 1)	1	2	3	4	5	6	7	8	8&9										
สินค้ากลุ่มที่ 2 (Wave 2)								1	2	3	4	5	6	7	8	8&9			
สินค้ากลุ่มที่ 3 (Wave 3)																			
สินค้ากลุ่มที่ 4 (Wave 4)																			

หมายเหตุ: ตัวเลขในตารางแทนลำดับขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์การ จัดหาแบ่งตามประเภทสินค้า	1
การวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์	2
การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลด้านซัพพลาย	3
การวางแผนกลยุทธ์การจัดการ	4
การคัดกรองผู้ขายและขอให้เสนอราคา	5
การเจรจาต่อรองและการเลือกผู้ค้า	6
การทำสัญญาและการบริหารสัญญา	7
การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้า	8
การทบทวนกลยุทธ์	9

รูปที่ภาพที่ 32 แผนประจำปีและการกำหนดกิจกรรมการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัทโรงกลั่นน้ำมัน

เพื่อแสดงรายละเอียดการวางแผนจัดหาเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป ในที่นี้ผู้วิจัยเลือกประเภทสินค้าเพียง 1 ประเภท ซึ่งได้แก่ Process Instrumentation เนื่องจากเป็นสินค้ากลุ่มที่มีโอกาสประหยัดต้นทุนสูงและมีความยากในการทำให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับต่ำประกอบกับเป็นสินค้าที่มีค่าใช้จ่ายสูงที่สุดในสินค้ากลุ่มแรก (Wave 1) จึงเป็นกลุ่มสินค้าที่มีแนวโน้มสร้างการประหยัดต้นทุนสูงที่สุดเมื่อเทียบกับสินค้าในกลุ่มเดียวกัน

แผนจัดหาเชิงกลยุทธ์ของ สินค้ากลุ่ม Process Instrumentation ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1.ชื่อโครงการ “ โครงการจัดหาเชิงกลยุทธ์ของสินค้าประเภท Process Instrumentation”

2.วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อแนวคิดการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการหาโอกาสการประหยัดต้นทุน ลดงานธุรการที่ซ้ำซ้อน บริหารจำนวนผู้ค้าให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและมีผลงานที่ดี

3.ขอบข่าย

สินค้าประเภท Process Instrumentation ประกอบด้วยเครื่องมือ อุปกรณ์ อะไหล่และระบบควบคุมอัตโนมัติในกระบวนการผลิต ซึ่งสามารถแบ่งประเภทย่อยได้ดังนี้

- Analyzer
- Transmitter
- Distributed Control System (DCS)/Programmable Logic Controllers(PLC)
- Control Valve
- Instrument tools and consumables
- Proximity Switch

จากข้อมูลการจัดหาที่ไม่รวมงานโครงการและการหยุดซ่อมบำรุงและตรวจสอบเครื่องจักรและอุปกรณ์ ค่าใช้จ่ายการจัดหาสินค้าของสินค้าประเภท Process Instrumentation ของโรงกลั่นน้ำมันในปี พ.ศ.2553 มีมูลค่าประมาณ 73,000,000 บาท ทั้งนี้ในระหว่างการจัดประเภทย่อยให้กับสินค้าภายใต้ Process Instrumentation พบว่าการระบุประเภทสินค้าของผู้ใช้งานไม่ถูกต้อง โดยมีสินค้าที่ไม่ใช่ Process Instrumentation มูลค่าประมาณ 930,000 บาท ถูกรวมในสินค้าประเภทนี้ จึงทำให้ค่าใช้จ่ายการซื้อ Process Instrumentation ลดลงจาก 74,000,000 บาท เป็นประมาณ 73,000,000 บาท

4. คณะทำงาน

คณะทำงานโครงการจัดหาเชิงกลยุทธ์สำหรับสินค้าประเภท Process Instrumentation ประกอบด้วย

- เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์
- ผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์
- วิศวกรควบคุมงาน Electrical and Instrumentation
- ผู้จัดการส่วนควบคุมงาน Electrical and Instrumentation
- เจ้าหน้าที่วางแผนสินค้าคงคลัง
- ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย
- ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษี

5. บทบาทและหน้าที่ของคณะทำงาน

คณะทำงานมีหน้าที่ค้นหา วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จากนั้นข้อมูลที่ที่ได้จัดประชุมร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อกำหนดความต้องการและแผนการทำงาน ให้การสนับสนุนกิจกรรมการจัดหารวมไปถึงการเผยแพร่แผนงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ

6. แผนการดำเนินงาน

การจัดทำแผนการดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในตอนต้น ระยะเวลาที่ใช้สำหรับโครงการจัดหาเชิงกลยุทธ์นี้ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งทำสัญญาเสร็จสิ้นประมาณ 8-9 เดือน อย่างไรก็ตามการจัดการสัญญาและการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้าเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่เกิดขึ้นตลอดอายุสัญญา รวมถึงการการทบทวนกลยุทธ์ที่ต้องทำอย่างน้อยทุกสิ้นปีตลอดระยะเวลาของสัญญา แผนการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ออกแบบ มีรายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงแผนการดำเนินงาน

กิจกรรมการจัดหาเชิงกลยุทธ์	2555												
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
การวิเคราะห์การใช้จ่ายแบ่งตามประเภทสินค้า	█												
การวางแผนการจัดหาเชิงกลยุทธ์		█											
การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลด้านสภาพตลาด			█										
การวางแผนกลยุทธ์การจัดหา				█									
การคัดกรองผู้ขายและขอใบเสนอราคา					█								
การเจรจาต่อรองและการเลือกผู้ค้า						█							
การทำสัญญาและการบริหารสัญญา								█					
การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้า									█				
การทบทวนกลยุทธ์												█	

7. การประเมินโอกาสประหยัดต้นทุน

จากข้อมูลที่ได้จากเจ้าหน้าที่จัดหาและผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องพบว่าในอดีตที่ผ่านมารายการซื้อสินค้า Process Instrumentation เป็นแบบครั้งคราวและการประหยัดต้นทุนเกิดจากการต่อรอง ส่วนลดจากราคาสินค้าเป็นครั้งคราว นอกจากนี้ยังพบปัญหาความไม่แน่นอนของการตั้งราคาจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายของผู้ค้า ในการประมาณโอกาสการประหยัดต้นทุนผู้วิจัยขอให้ผู้ค้ารายหนึ่งที่เป็นผู้ผลิตอุปกรณ์ (Original Equipment Manufacturer) รายใหญ่ยื่นข้อเสนอเพื่อวัตถุประสงค์จัดทำงบประมาณในเบื้องต้นสำหรับการเข้าทำสัญญาระยะยาวในลักษณะความร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในความร่วมมือและครอบคลุมอายุการใช้งานที่เหลืออยู่ของสินค้ากลุ่มนี้ สัญญาควรมีอายุมากกว่า 5 ปี ซึ่งรายการที่ระบุในสัญญาควรครอบคลุมรายการสินค้า อะไหล่ อุปกรณ์และบริการที่เกี่ยวข้องตลอดอายุการใช้งานของสินค้ากลุ่มนี้ จากข้อเสนอของผู้ค้าพบว่าต้นทุนราคาสินค้ามีความเป็นไปได้ที่จะลดลง ขึ้นกับชนิดสินค้าและปริมาณการซื้อ จากการที่ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากผู้ค้าเทียบกับข้อมูลการซื้อแบบทันที (spot order) ในอดีตพบว่าในอดีตเจ้าหน้าที่จัดหามักเจรจาต่อรองเป็นรายครั้งและได้การประหยัดต้นทุนเฉลี่ยร้อยละ 23 เมื่อพิจารณาข้อเสนอเพื่อวัตถุประสงค์การจัดทำงบประมาณพบว่ามีความเป็นไปได้ที่จะได้เกิดการประหยัดต้นทุนเฉลี่ยร้อยละ 35 ทำให้คาดว่าจะได้การประหยัดต้นทุนเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 13 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดสำหรับสินค้ากลุ่มนี้หรือประมาณ 10,000,000 บาท ดัง

ตารางที่ 10 แสดงการประมาณการประหยัดต้นทุนที่คาดหวังของสินค้า Process

Instrumentation

ประเภทสินค้าในกลุ่ม Process Instrumentation	มูลค่า(บาท)	การประหยัดต้นทุนเฉลี่ยที่ได้จากการเจรจาต่อรองในการซื้อแบบทันที (spot order) (ร้อยละ)	การประหยัดต้นทุนเฉลี่ยจากการทำสัญญาระยะยาว (ร้อยละ)	การประหยัดต้นทุนส่วนเพิ่มที่คาดหวัง (ร้อยละ)	การประหยัดต้นทุนที่คาดหวัง (บาท)
Analyzer	26,865,826	25	40	15	4,029,874
Transmitter	15,444,723	25	38	13	2,007,814
DCS/PLC	13,544,528	25	43	18	2,438,015
Control Valve	13,530,946	20	30	10	1,353,095
Instrument Tools and Consumables	2,948,385	20	30	10	294,838
Proximity Switch	530,945	20	30	10	53,095
รวม	72,865,353	23	35	13	10,176,731

จากตารางที่ 10 พบว่าสินค้า Analyzer มีโอกาสสร้างการประหยัดต้นทุนสูงสุดโดยมีมูลค่า 4,029,874 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 15 ของค่าใช้จ่ายรวม อันดับต่อมาได้แก่สินค้า DCS/PLC ที่มีโอกาสสร้างการประหยัดต้นทุน 2,438,015 บาท และอันดับที่ 3 ได้แก่สินค้า Transmitter ที่สร้างการประหยัดต้นทุนได้ 2,007,814 บาท แม้ว่าสินค้า Analyzer จะเป็นสินค้าที่สร้างการประหยัดต้นทุนสูงสุดจากการประเมินร้อยละการประหยัดต้นทุนที่คาดหวังเทียบกับค่าใช้จ่าย อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2553 ของสินค้า DCS/PLC เป็นค่าอะไหล่เพื่อการบำรุงรักษาระบบเดิมที่ใช้ในปัจจุบันเท่านั้น โดยไม่รวมราคาซื้อระบบ DCS/PLC เนื่องจากบริษัทฯ ได้จัดหาระบบ DCS/PLC ทั้งระบบแล้วในปี พ.ศ. 2551 ในขณะที่มูลค่าการใช้จ่ายสินค้า Analyzer และ Transmitter ในปี พ.ศ. 2553 ประกอบด้วยราคาซื้อสินค้าชุดใหม่และอะไหล่เพื่อการซ่อมบำรุง หากพิจารณาค่าใช้จ่ายรวมตลอดอายุการใช้งานในเบื้องต้น โดยนำราคาซื้อสินค้าชุดใหม่มาประกอบการพิจารณาพบว่าค่าใช้จ่ายรวมของสินค้า DCS/PLC จะเพิ่มขึ้นอีกประมาณ 270,000,000 ล้านบาท (อ้างอิงจากข้อมูลการซื้อปี 2551)ซึ่งจะทำให้สินค้าชนิดนี้มีค่าใช้จ่ายสูงเป็นอันดับหนึ่งเมื่อเทียบกับรายการอื่น ประกอบกับ DCS/PLC เป็นสินค้าที่มีโอกาสการประหยัดต้นทุนสูงสุดเฉลี่ยร้อยละ 18 ทำให้สินค้า DCS/PLC มีโอกาสสร้างมูลค่าการประหยัดต้นทุนมากที่สุด ผู้วิจัยจึงเลือกสินค้า DCS/PLC ไปวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนการเป็นเจ้าของต่อไปเพื่อประโยชน์ในการเจรจาต่อรองและการกำหนดเกณฑ์การประเมินข้อเสนอของผู้ค้าในการวิเคราะห์เลือกผู้ค้าที่เสนอสินค้าที่มีต้นทุนรวมที่ต่ำที่สุด

8. แผนการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการจัดหาเชิงกลยุทธ์จึงต้องมีการกำหนดแผนเพื่อให้มั่นใจว่าผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งในวงกว้าง และระดับบุคคล แผนการสื่อสารในการจัดหาเชิงกลยุทธ์มีรายละเอียดดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงแผนการสื่อสารการจัดหาเชิงกลยุทธ์ของสินค้าประเภท Process

Instrumentation

แผนการสื่อสารการจัดหาเชิงกลยุทธ์ของสินค้า Process Instrumentation				
ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการจัดหาเชิงกลยุทธ์	สิ่งที่สื่อสาร	ช่องทางสื่อสาร	ความถี่	ผู้สื่อสาร
ผู้จัดการจัดหา	แผนงานและความคืบหน้าของโครงการ	การประชุมระดับผู้จัดการส่วนขึ้นไป	รายเดือน	ผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์
คณะกรรมการจัดหา(กรณีبودค่าการจัดหาสูงกรวางเงินที่กำหนด)	ขอความเห็นชอบด้านกลยุทธ์การจัดหาและผลการจัดหา	การประชุมคณะกรรมการจัดหา	2 ครั้งโดยครั้งแรกสำหรับขอความเห็นชอบกลยุทธ์จัดหาและครั้งที่สองเมื่อผลการจัดหาเสร็จสิ้น	เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์
ผู้จัดการส่วนปฏิบัติการจัดหา	แผนงานและความคืบหน้าของโครงการ	การประชุมระดับผู้จัดการส่วนขึ้นไป	รายเดือน	ผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์
กลุ่มเจ้าหน้าที่จัดหาสินค้า Process Instrumentation	แผนงาน ความคืบหน้าของโครงการ ประโยชน์และผลการจัดหาเชิงกลยุทธ์	การประชุมคณะทำงานและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์	รายเดือน	เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์
วิศวกรควบคุมงาน Electrical and Instrumentation	แผนงาน ความคืบหน้าของโครงการ ประโยชน์และขอการสนับสนุนด้านเทคนิคและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	การประชุมคณะทำงานและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์	1 ครั้งในสองสัปดาห์	เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์
ผู้จัดการส่วนควบคุมงาน Electrical and Instrumentation	แผนงาน ความคืบหน้าของโครงการ ประโยชน์และขอการสนับสนุนด้านเทคนิคและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	การประชุมคณะทำงานและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์	1 ครั้งในสองสัปดาห์	เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์
เจ้าหน้าที่วางแผนสินค้าคงคลัง	แผนงาน ความคืบหน้าของโครงการ ประโยชน์และขอการสนับสนุนด้านเทคนิคและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	การประชุมคณะทำงานและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์	1 ครั้งในสองสัปดาห์	เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์
เจ้าหน้าที่บัญชีที่เกี่ยวข้อง	แผนงาน ความคืบหน้าของโครงการ ประโยชน์และผลการจัดหาเชิงกลยุทธ์	การประชุมคณะทำงานและจดหมายอิเล็กทรอนิกส์	รายเดือน	เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์

9. การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและสภาพตลาด

ข้อมูลส่วนนี้จะได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

10. กลยุทธ์สำหรับสินค้า Process Instrumentation

ข้อมูลส่วนนี้ได้จากการขึ้นตอนการวางกลยุทธ์

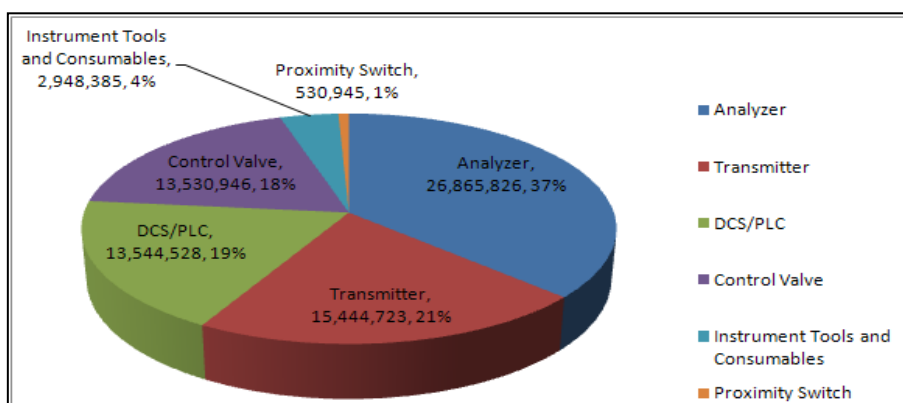
4.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลด้านซัพพลาย

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยการวิเคราะห์ภายในที่ครอบคลุมการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแบ่งตามชนิดสินค้า ตามกลุ่มผู้ใช้งาน และตามผู้ค้า รวมถึงประวัติการทำสัญญาและต้นทุนรวม นอกจากนี้ยังประกอบด้วยการวิเคราะห์ด้านซัพพลายได้แก่ การวิเคราะห์ผู้ค้าในตลาด โครงสร้างต้นทุน การวิเคราะห์ Porter's Five Forces ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.5.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลภายใน

- ค่าใช้จ่ายของสินค้าประเภท Process Instrumentation

รายการซื้อของสินค้าประเภทนี้มีจำนวน 996 รายการ คิดเป็นมูลค่ารวมประมาณ 73,000,000 บาท เมื่อพิจารณารายการซื้อสินค้าประเภทตามลักษณะการใช้งานสามารถแบ่งเป็นกลุ่มย่อยได้ 6 กลุ่ม โดยค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เป็นสินค้าประเภท Analyzer ซึ่งมีค่าใช้จ่ายประมาณ 27,000,000 บาทคิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 37 ของค่าใช้จ่ายรวมของสินค้าประเภท Process Instrumentation รองลงมาคือ Transmitter, DCS/PLC, Control Valve, Instrument Tools and Consumables และ Proximity Switch ตามลำดับ ซึ่งสินค้า 4 กลุ่มแรกเป็นสินค้าที่มีผลกระทบสูงเนื่องจากมีค่าใช้จ่ายรวมถึงร้อยละ 95 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด รายละเอียดแยกตามชนิดสินค้านี้แสดงในภาพที่ 33

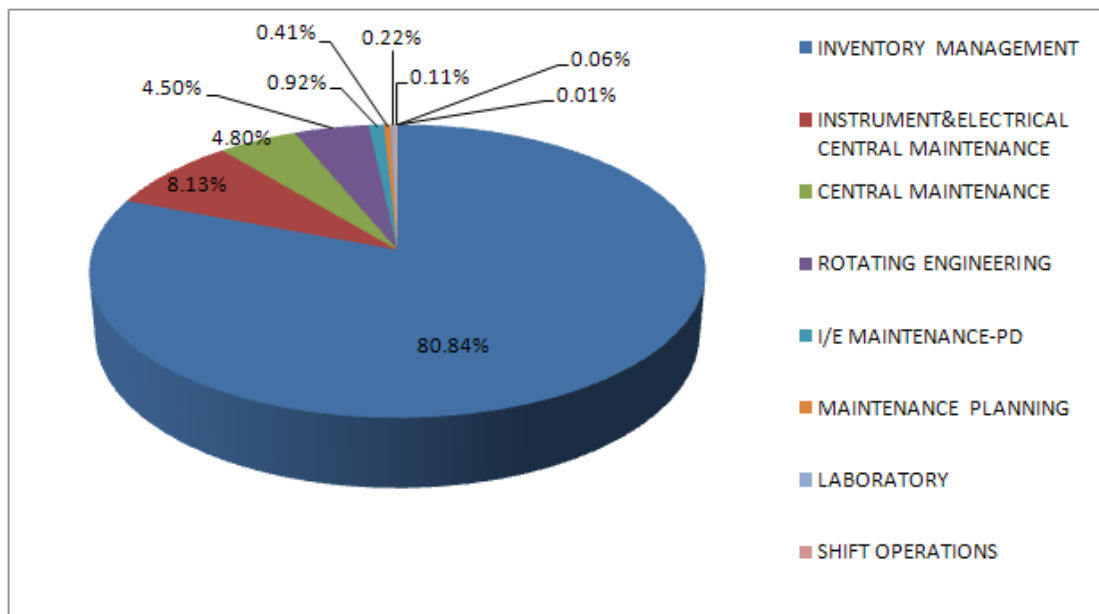


ภาพที่ 33 แสดงรายละเอียดสินค้าประเภท Process Instrumentation ของโรงกลั่นน้ำมัน

- มูลค่าการซื้อแยกตามกลุ่มผู้ใช้งาน

เมื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายของสินค้าประเภท Process Instrumentation ตามกลุ่มผู้ใช้งานพบว่าสินค้าที่จัดหาส่วนใหญ่เป็นการซื้อเพื่อเติมสินค้าคงคลังซึ่งมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 81 หรือมีค่าใช้จ่ายประมาณ 60,000,000 บาท ที่ค่าขอซื้อได้รับการบริหารโดยเจ้าหน้าที่บริหารสินค้าคงคลังและค่าใช้จ่ายร้อยละ 19 ของค่าใช้จ่ายเป็นรายการสั่งซื้อรายการที่ไม่ใช่สินค้าคงคลังที่มาจากหน่วยงานผู้ใช้โดยตรงดังแสดงใน

ภาพที่ 34 การวิเคราะห์นี้จะช่วยให้สามารถระบุผู้ใช้งานหลักของสินค้า
ได้



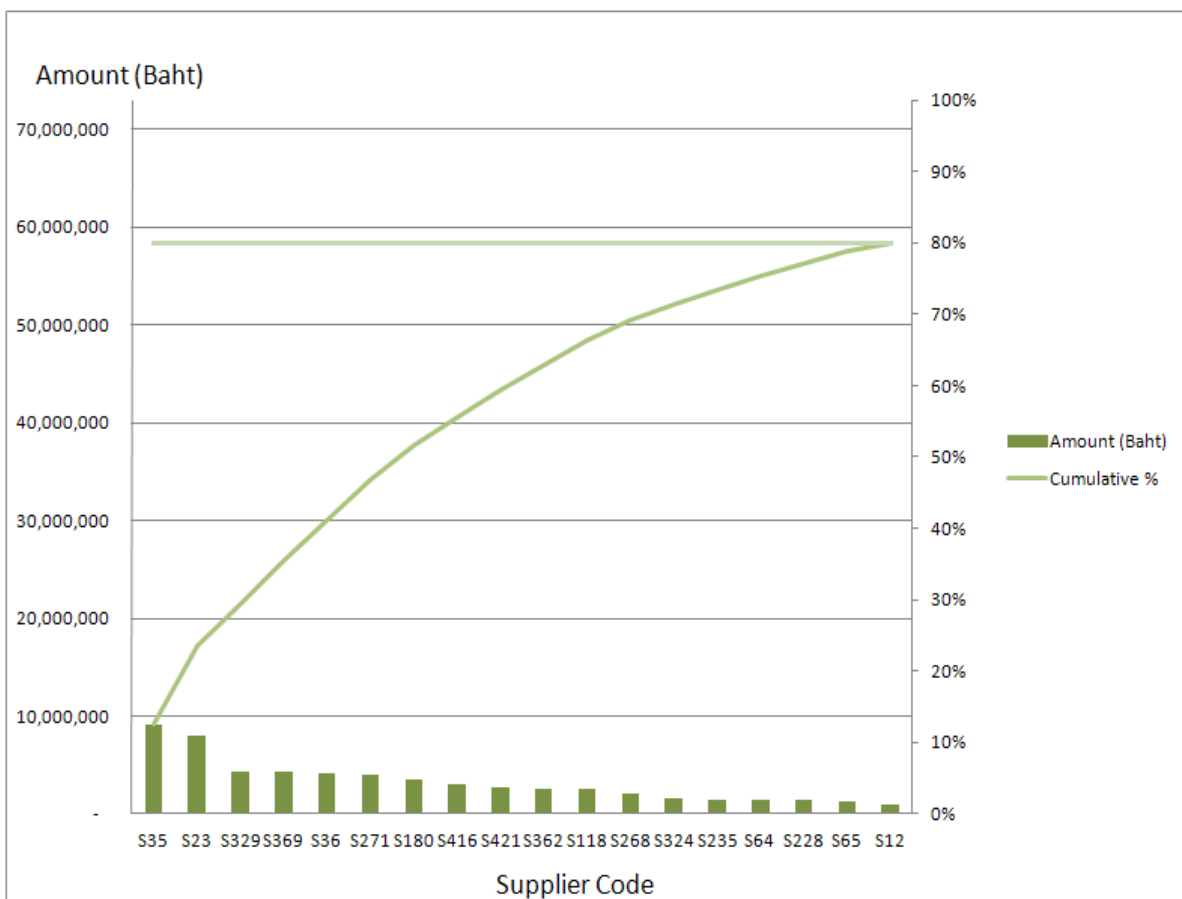
ภาพที่ 34 แสดงค่าใช้จ่ายของสินค้าประเภท Process Instrumentation
แบ่งตามผู้ใช้งาน

- การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและรายการของสินค้าประเภท Process Instrumentation แบ่งตามผู้ค้า

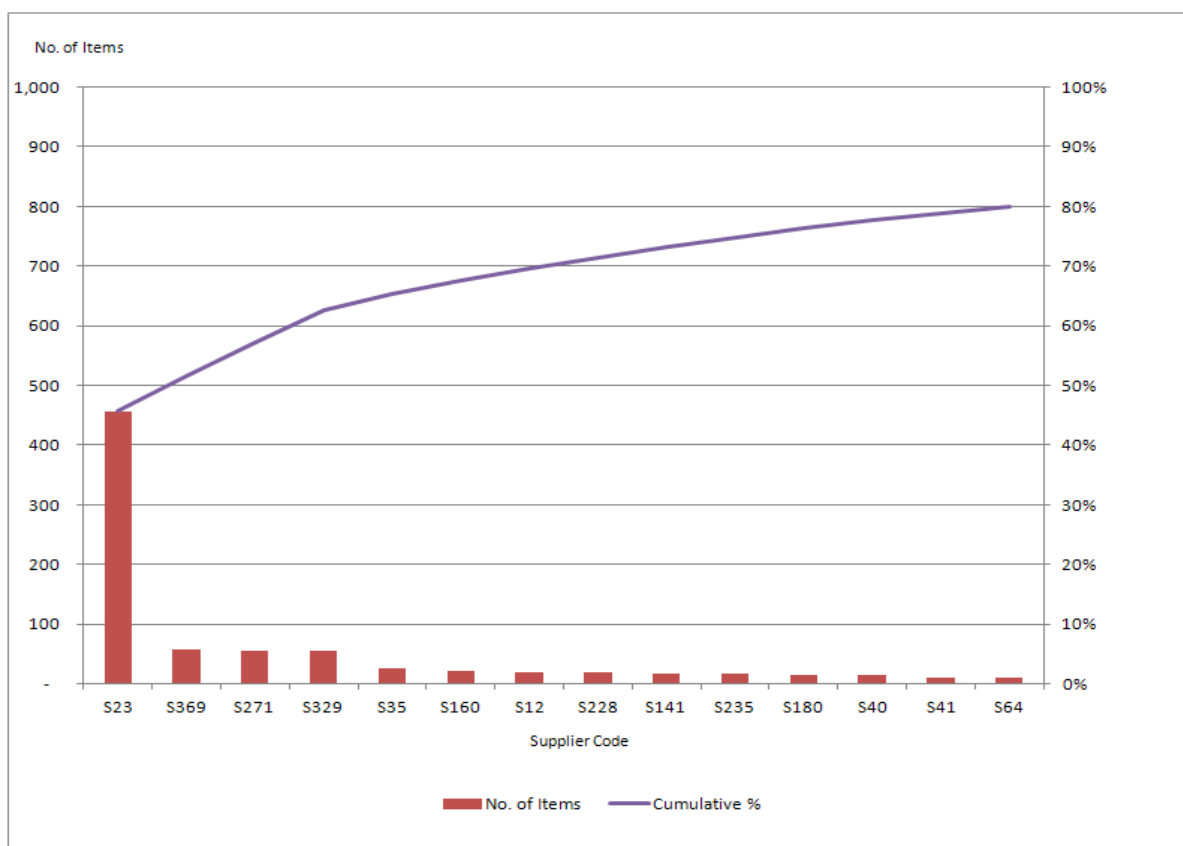
หลังจากการตรวจสอบรายการสั่งซื้อระดับรายการที่พบว่ามีภาระ
ประเภทสินค้าไม่ถูกต้องทำให้จำนวนผู้ค้าของสินค้าประเภท Process Instrumentation ลดลงจาก 90 ราย เหลือ 74 ราย จากการวิเคราะห์
ค่าใช้จ่ายแบ่งตามผู้ค้าพบว่า ค่าใช้จ่ายร้อยละ 80 หรือคิดเป็นมูลค่า
ประมาณ 58,000,000 บาท มาจากรายการซื้อจากผู้ค้าจำนวน 18
ราย ซึ่งประกอบด้วยผู้ค้าทั้งที่เป็นผู้ผลิตอุปกรณ์ (Original Equipment Manufacturer) ตัวแทนจำหน่ายที่ได้รับการแต่งตั้งแต่เพียงผู้เดียว และ
ตัวแทนจำหน่ายที่ได้รับการแต่งตั้งรายย่อย ในที่นี้ผู้ค้าที่บริษัทมี
ค่าใช้จ่ายสูงสุดคือผู้ค้า S39 ที่มีสัดส่วนของค่าใช้จ่ายร้อยละ 13 หรือ
คิดเป็นมูลค่าประมาณ 9,000,000 บาท แต่ไม่ได้มีการบริหารจัดการ
ผู้ค้ารายนี้เป็นพิเศษโดยยังคงมีลักษณะการซื้อที่เป็นการซื้อแบบทันที
(spot order) ดังแสดงในภาพที่ 35 เมื่อวิเคราะห์จำนวนรายการสั่งซื้อ
พบว่า รายการสั่งซื้อร้อยละ 80 มาจากผู้ค้าจำนวน 14 ราย โดยผู้ค้า

รหัส S23 เป็นผู้ค้าที่บริษัทมีรายการสั่งซื้อมากที่สุดจำนวน 456 รายการจากจำนวน 996 รายการ หรือคิดเป็นร้อยละ 46 ของจำนวนรายการซื้อทั้งหมด ดังแสดงในภาพที่ 36 ซึ่งบริษัทฯได้ทำสัญญาระยะยาวกับผู้ค้ารายนี้แล้วในปัจจุบัน

หากนำข้อมูลทั้ง 2 ด้านมาพิจารณาร่วมกันจะพบว่าในจำนวนผู้ค้า 10 รายแรกที่มีค่าใช้จ่ายสูงสุดและผู้ค้า 10 รายแรกที่มีรายการสั่งซื้อมากที่สุด มีเพียงผู้ค้า S 23 ที่บริษัทฯมีสัญญาระยะยาว หากแต่ยังมีผู้ค้าอีก 5 รายได้แก่ S35 S329 S369 S271 และ S180 ที่ยังมีได้บริหารจัดการอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นโอกาสที่บริษัทฯจะสามารถรวบรวมปริมาณซื้อ เพิ่มอำนาจการต่อรอง จัดทำสัญญาเพื่อจัดการความเสี่ยง ลดเวลาในการจัดซื้อและลดงานธุรการจัดซื้อ



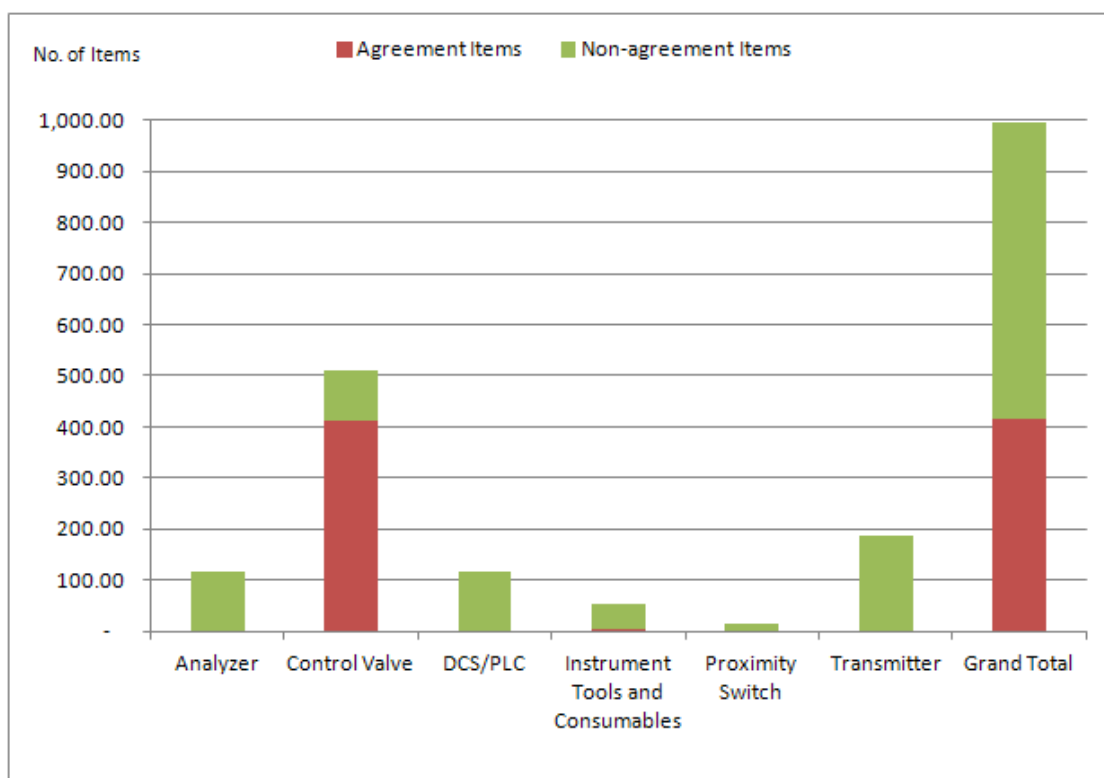
ภาพที่ 35 แผนภาพ Pareto แสดงค่าใช้จ่ายของสินค้าประเภท Process Instrumentation แบ่งตามผู้ค้า



ภาพที่ 36 แผนภาพ Pareto แสดงจำนวนรายการซื้อของสินค้าประเภท Process Instrumentation แบ่งตามผู้ค้า

- การวิเคราะห์การซื้อและประวัติการทำสัญญา

รายการซื้อส่วนใหญ่เป็นการซื้อแบบทันที (spot order) สำหรับงานโครงการและการซ่อมบำรุงรักษาทั่วไป บางรายการเป็นการซื้อซ้ำมากกว่า 2 ครั้ง ในปัจจุบันบริษัททำสัญญาระยะเวลาเพียง 2 ฉบับกับผู้ค้า S23 และ S160 จำนวนรายการที่ซื้อภายใต้สัญญาเท่ากับ 416 รายการ หรือคิดเป็นร้อยละ 42 ของจำนวนรายการซื้อทั้งหมด ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรายการในกลุ่ม Control Valve และส่วนหนึ่งเป็นรายการกลุ่ม Instrument and Consumables ดังแสดงในภาพที่ 37 เมื่อนำข้อมูลก่อนหน้ามาพิจารณาพร้อมด้วย จะพบว่าหากบริษัทสามารถทำสัญญากับผู้ค้า 5 รายที่มีค่าใช้จ่ายสูงและมีจำนวนรายการซื้อขายสูงได้ จะทำให้บริษัทเพิ่มรายการซื้อภายใต้สัญญาได้ 210 รายการ ซึ่งจะส่งผลให้รายการซื้อที่มีสัญญาเพิ่มเป็น 626 รายการ หรือคิดเป็นร้อยละ 63

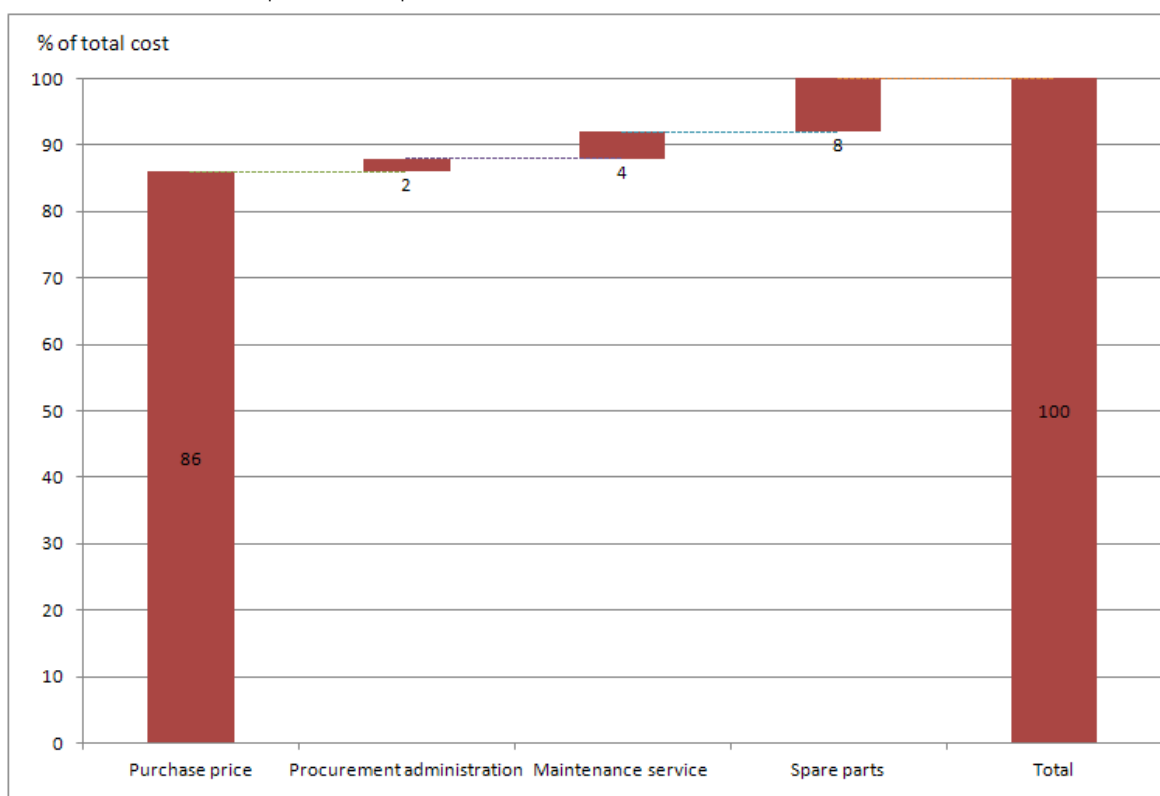


ภาพที่ 37 แสดงรายการซื้อที่มีสัญญาและไม่มีสัญญาของสินค้าประเภท Process Instrumentation

- ต้นทุนการเป็นเจ้าของ (Total Cost of Ownership)

จากการหารือร่วมกับคณะทำงานและศึกษาข้อมูลการประเมินผลข้อเสนอจากผู้ค้าที่ผ่านมาพบว่าโครงสร้างของต้นทุนการเป็นเจ้าของประกอบด้วยราคาซื้อ ค่าใช้จ่ายบริหารการจัดการ ค่าบริการซ่อมบำรุงรักษาและค่าอะไหล่ แต่ในความเป็นจริงการสร้างโครงสร้างต้นทุนการเป็นเจ้าของไม่สามารถทำเป็นภาพรวมของสินค้ากลุ่มนี้ได้เนื่องจากแต่ละชนิดมีส่วนของค่าซ่อมบำรุงที่ต่างกัน บริษัทฯ จึงควรวิเคราะห์โครงสร้างของแต่ละชนิดสินค้า ในที่นี้ผู้วิจัยขอเสนอการวิเคราะห์โครงสร้างของ DCS/PLC เนื่องจากเป็นสินค้ากลุ่มที่มีค่าใช้จ่ายสูงที่สุด (อ้างอิงข้อมูลการจัดการในปี 2552) หากต้องจัดหาเพื่อเปลี่ยนแทนชุดเดิมสินค้ากลุ่มนี้จะมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นอีกประมาณ 270,000,000 บาท ผู้วิจัยจึงขอเสนอตัวอย่างการคิดต้นทุนการเป็นเจ้าของของสินค้า DCS/PLC ซึ่งมีอายุการใช้งานประมาณ 15 ปี จากแผนภาพจะเห็นว่าต้นทุนการเป็นเจ้าของสินค้า DCS/PLC ประกอบด้วย ราคาซื้อร้อยละ 86 ของต้นทุนรวม ต้นทุนการบริหารจัดการคิดเป็นร้อยละ 2 ของต้นทุนรวม ต้นทุนค่าบริการซ่อมบำรุงรักษาคิดเป็นร้อยละ 4

ของต้นทุนรวม และต้นทุนค่าอะไหล่คิดเป็นร้อยละ 8 ของต้นทุนรวม ซึ่งแสดงให้เห็นว่านอกจากต้นทุนราคาสินค้าแล้วยังมีต้นทุนการจัดหาสินค้าและต้นทุนระหว่างการใช้งานอีกร้อยละ 14 ของต้นทุนรวม ในที่นี้ต้นทุนเมื่อหมดอายุการใช้งานมิได้ถูกแสดงเนื่องจากมีมูลค่าน้อยมากสำหรับสินค้าประเภทนี้ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแผงวงจรอิเล็กทรอนิกส์ รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 38 ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนการเป็นเจ้าของจะเป็นแนวทางการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินข้อเสนอทางการค้าในขั้นตอนการเจรจาต่อรองและการวิเคราะห์ข้อเสนอจากผู้ค้าดังแสดงในตารางที่ 14 หน้า 113 เพื่อคัดเลือกผู้ค้าที่เสนอสินค้าที่มีต้นทุนรวมต่ำที่สุด



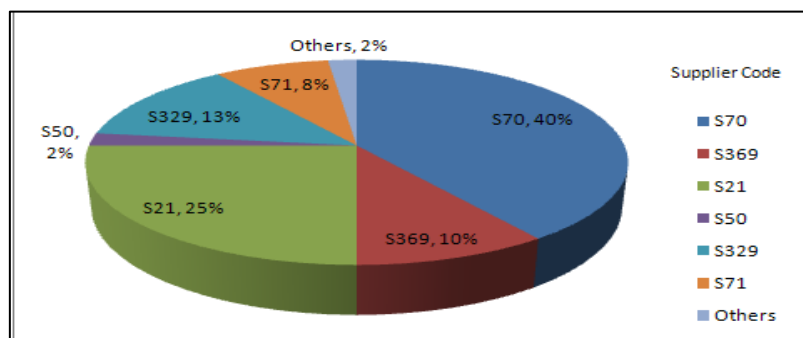
ภาพที่ 38 แสดงต้นทุนการเป็นเจ้าของของสินค้า DCS/PLC

4.5.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านซัพพลาย

- การวิเคราะห์ผู้ค้าในตลาด

จากการขอข้อมูล (Request for information) จากผู้ค้ารายหนึ่งที่เป็นผู้ค้ารายใหญ่ของสินค้าประเภท Process Instrumentation พบว่าในตลาดประเทศไทย สินค้าประเภทนี้มีผู้ค้าหลักจำนวน ประมาณ 6 ราย โดยผู้ค้ารหัส S70 เป็นผู้ค้าที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 40

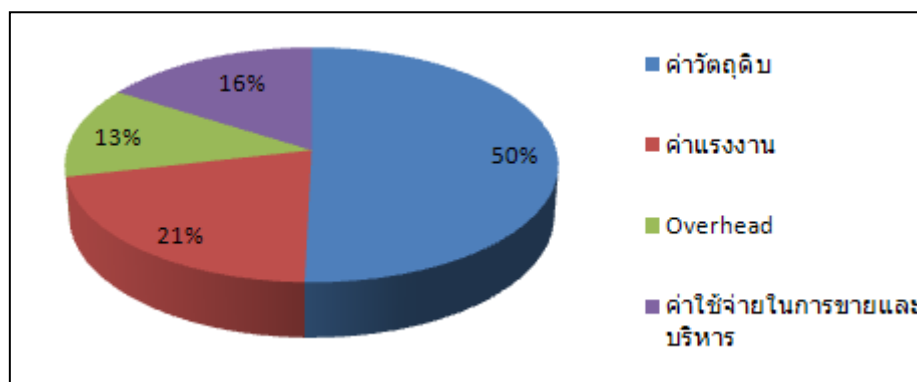
ในที่นี้ส่วนแบ่งตลาดคิดจากรายได้ในปี พ.ศ. 2548 ดังแสดงในภาพที่ 39 ซึ่งผู้ค้ารายใหญ่เหล่านี้เป็นทั้งผู้ผลิตสินค้าในกลุ่มนี้เกือบทุกชนิดและเป็นผู้ให้บริการทางวิศวกรรม



ภาพที่ 39 แสดงส่วนแบ่งตลาดของผู้ค้าของสินค้าประเภท Process Instrumentation

- โครงสร้างต้นทุนของสินค้าประเภท Process Instrumentation

จากข้อมูลที่ได้จากการขอข้อมูลจากผู้ค้ารายใหญ่พบว่าต้นทุนส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 50 มาจากค่าวัตถุดิบในการผลิตซึ่งได้แก่ แผงวงจรอิเล็กทรอนิกส์ สายไฟ ไมโครชิพ พลาสติก เป็นต้น อย่างไรก็ตามก็ตีค่าใช้จ่ายที่แฝงอยู่ในต้นทุนของธุรกิจนี้ส่วนหนึ่งคือค่าวิจัยและพัฒนาซึ่งไม่สามารถแยกได้ชัดเจน รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 40 ทั้งนี้หากพิจารณาผลประกอบการของผู้ค้าพบว่าผู้ค้ารายใหญ่มีกำไรขั้นต้นเฉลี่ยประมาณร้อยละ 23 และมีกำไรสุทธิหลังหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเฉลี่ยประมาณร้อยละ 9



ภาพที่ 40 โครงสร้างต้นทุนของผู้ผลิตสินค้า Process Instrumentation

- การวิเคราะห์ Porter's Five Forces ของตลาดสินค้าประเภท Process Instrumentation ในตลาดประเทศไทย
- สภาพการแข่งขันภายในตลาด (Market Internal Competition)

จากการมีผู้ค้าในตลาดมากกว่า 6 ราย ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคา ค่อนข้างสูงโดยเฉพาะกลุ่มผู้ค้ารายใหญ่ในการประมูลงานโครงการในกรณีที่มีการเปลี่ยนระบบ DCS ทั้งระบบ ซึ่งต้นทุนในการเปลี่ยนจากผู้ค้ารายหนึ่ง ไปยังผู้ค้าอีกรายหนึ่งสำหรับสินค้าประเภทนี้ไม่สูงมากเนื่องจากสินค้ามี ลักษณะคล้ายกัน อีกทั้งธุรกิจนี้อาศัยเงินลงทุนค่อนข้างสูงในการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่จึงเป็นการยากที่ผู้ค้าจะออกจากตลาด ด้วยเหตุนี้ธุรกิจ นี้จึงมีสภาพแข่งขันในตลาดค่อนข้างสูง

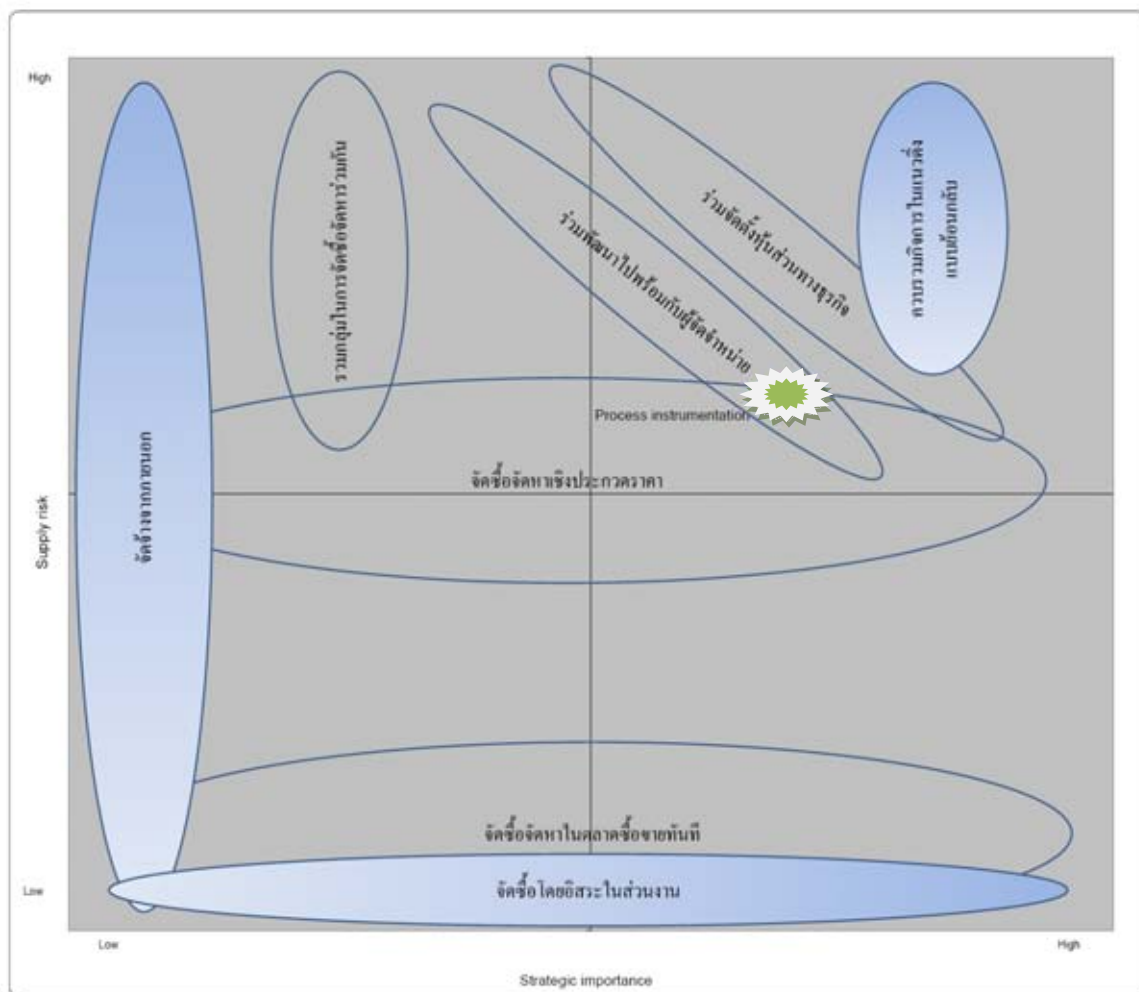
- การเข้ามาของผู้ค้ารายใหม่ (Threat of New Entrants)
เนื่องด้วยธุรกิจนี้เป็นธุรกิจที่ต้องใช้เทคโนโลยีและทักษะสูงในการผลิตและ ให้บริการ ประกอบกับการใช้เงินทุนสูงในการวิจัยและพัฒนา นอกจากนี้ ความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อผู้ค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันค่อนข้างสูง ผู้ที่จะเข้ามา ทำธุรกิจในตลาดนี้ต้องใช้เวลาในการสร้างชื่อเสียงและความเชื่อมั่น ให้กับลูกค้า ดังนั้นจึงเป็นการยากสำหรับผู้ค้ารายใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาด
- การมีสินค้าทดแทนเข้ามาในตลาด (Pressure from Substitutes)
ด้วยความซับซ้อนของเทคโนโลยีและลักษณะการทำงานของสินค้าประเภทนี้ โอกาสที่จะมีสินค้าทดแทนจึงค่อนข้างต่ำ นอกจากนี้ความเสี่ยงในการ เปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนค่อนข้างสูงเนื่องจากสินค้าประเภทนี้ทำหน้าที่ เกี่ยวกับระบบควบคุมและระบบอัตโนมัติของกระบวนการผลิตซึ่งมี ผลกระทบสูงต่อการผลิตน้ำมัน
- อำนาจการต่อรองของผู้ค้า (Supplier Bargaining Power)
ด้วยผู้ค้าสินค้า Process Instrumentation จะต้องจัดหาชิ้นส่วนเช่น แผง วงจรอิเล็กทรอนิกส์ สายไฟ จอแสดงผล ฯลฯ ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นการจ้างผลิตโดย มีลักษณะการซื้อขายเป็นแบบหุ้นส่วนทางธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันผู้ค้าที่ จำหน่ายชิ้นส่วนเหล่านี้ต้องอาศัยการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากผู้ค้า จึงอาจ สรุปได้ว่าอำนาจการต่อรองของผู้ค้าที่จำหน่ายชิ้นส่วนอยู่ในระดับปานกลาง
- อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer Bargaining Power)
ในลักษณะการซื้อขายที่เป็นแบบหุ้นส่วนทางธุรกิจที่มีลักษณะพึ่งพากันใน ด้านการสนับสนุนเทคโนโลยีจากผู้ซื้อและการผลิตที่มีคุณภาพของผู้ขายที่ผู้ ซื้อต้องการ เนื่องจากชิ้นส่วนที่นำไปผลิตสินค้าสำเร็จรูปของผู้ซื้อต้องการ

ความน่าเชื่อถือ(reliability) สูง ทำให้อำนาจการต่อรองที่ผู้ซื้อซึ่งในที่นี้คือผู้ค้าสินค้าประเภท Process Instrumentation มีต่อผู้จำหน่ายที่ขึ้นส่วนอยู่ในระดับปานกลาง

โดยภาพรวมของการวิเคราะห์ Porter's Five Forces อาจสรุปได้ว่าสภาพการแข่งขันในตลาดสินค้า Process Instrumentation อยู่ในระดับสูง หลังจากเสร็จสิ้นการวิเคราะห์ ข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำไปอ้างอิงในแผนจัดหาเชิงกลยุทธ์ และนำไปประกอบการวางแผนกลยุทธ์ แนวทางการจัดหา การกำหนดเกณฑ์การประเมินข้อเสนอจากผู้ค้า ตลอดจนการเจรจาต่อรองและการคัดเลือกผู้ค้าในขั้นตอนต่อไป

4.5.4 การกำหนดกลยุทธ์การจัดหา

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ภายในและการวิเคราะห์ด้านซัพพลายในขั้นตอนก่อนหน้า จะถูกนำมาประกอบในการแบ่งประเภทสินค้าตามแนวทฤษฎีของ Kraljic (1983) โดยใช้เกณฑ์ความเสี่ยงในการจัดหาและความสำคัญเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางการวางแผนการจัดหา ซึ่งผลการจัดประเภทสินค้า Process Instrumentation ได้จากการประเมินของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาโดยใช้เมตริกซ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอตามตารางที่ 6 ในหน้า 59 พบว่าสินค้าประเภท Process Instrumentation อยู่ในกลุ่มสินค้าที่มีความเสี่ยงในการจัดหาสูงและมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์สูงหรือที่เรียกว่า Strategic Items ดังแสดงในภาพที่ 41



ภาพที่ 41 การจัดประเภทสินค้าของ Process Instrumentation

จากภาพที่ 41 ทางเลือกกลยุทธ์หรือแนวทางในการจัดหาตามทฤษฎีประกอบด้วย การควบคุมกิจการในแนวตั้งแบบย้อนกลับ การรวมกลุ่มตั้งหุ้นส่วนทางธุรกิจ การร่วมพัฒนาไปพร้อมกับผู้จัดจำหน่ายและการจัดซื้อสินค้าเชิงประกวดราคา ซึ่งกลยุทธ์ตามทฤษฎีที่เหมาะสมสำหรับ Process Instrumentation คือ การร่วมพัฒนาไปพร้อมกับผู้จัดจำหน่ายและการจัดซื้อสินค้าเชิงประกวดราคา

ผู้วิจัยเสนอแนวทางการวางกลยุทธ์สินค้า Process Instrumentation อยู่ภายใต้กรอบความร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื่องด้วยวิศวกรผู้ใช้งานของบริษัทฯมีทักษะและความรู้สูงประกอบกับบริษัทฯมีศักยภาพเพียงพอในการในการสนับสนุน เช่น การร่วมพัฒนา Software หรือการให้ความร่วมมือในการทดสอบผลิตภัณฑ์ใหม่โดยจัดทำเป็นสัญญาระยะยาวในเชิงพันธมิตรที่มีการตกลงผลประโยชน์ร่วมอย่างเป็นธรรม รวมถึง

ขอข่ายการจัดหาสินค้าและบริการตลอดจนข้อตกลงด้านราคาสินค้าและบริการที่ครอบคลุมSoftware/Hardware อะไหล่ อุปกรณ์ และบริการทางวิศวกรรม อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่เป็นการจัดหาสินค้าใหม่หรืองานโครงการที่มีมูลค่าสูง บริษัทฯมีทางเลือกกลยุทธ์คือการประกวดราคาเนื่องจากลักษณะสินค้าและเทคโนโลยีมีความคล้ายคลึงกัน และสภาพตลาดที่มีการแข่งขันสูง อย่างไรก็ตามข้อดีข้อเสียของสัญญาต้องครอบคลุมการจัดหาสินค้าและบริการในช่วงอายุการใช้งาน การวางกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัยเป็นการช่วยบริหารจัดการความเสี่ยงในการจัดหาและการบริหารต้นทุนการเป็นเจ้าของตลอดอายุการใช้งานนอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจให้กับบริษัทฯ ซึ่งจะส่งผลดีกับบริษัทฯมากกว่าการวางกลยุทธ์ในอดีตที่เป็นการซื้อแบบทันที (spot order) ที่มีข้อข่ายครอบคลุมเฉพาะตัวสินค้าที่จัดหาในครั้งนั้นๆเป็นครั้งคราวไป ซึ่งผลการวางกลยุทธ์จะถูกนำไปบันทึกเพื่อเป็นข้อมูลและเป็นส่วนหนึ่งของแผนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในขั้นตอนการวางแผนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวก่อนหน้า

4.5.5 การคัดเลือกผู้ค้าและการขอให้เสนอราคา

4.5.5.1 การคัดเลือกผู้ค้า

ในตลาดสินค้า Process Instrumentation มีจำนวนผู้ค้ามากรายทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ บริษัทฯควรกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ค้าที่เป็นรูปแบบสำหรับสินค้า Process Instrumentation เพื่อคัดกรองผู้ค้าที่มีศักยภาพในการร่วมพัฒนาสินค้าไปกับบริษัทฯ ซึ่งจำนวนผู้ค้าที่จะได้รับเชิญให้ยื่นข้อเสนอควรมีไม่น้อยกว่า 3 รายเพื่อให้เกิดการแข่งขัน ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยเสนอวิธีการประเมินคัดเลือกผู้ค้าที่มีความเหมาะสมกับความต้องการเพื่อเชิญให้ผู้ค้ายื่นข้อเสนอและราคา เนื่องด้วยลักษณะธุรกิจโรงงานน้ำมันที่มุ่งเน้นด้านคุณภาพ ความปลอดภัยและการผลิตที่มีความน่าเชื่อถือสูง เกณฑ์การพิจารณาการคัดกรองผู้ค้าที่มีศักยภาพจึงต้องครอบคลุมความสามารถทางด้านคุณภาพ ด้านเทคนิค ด้านสภาพทางการเงิน ฯลฯ และมีความสามารถที่จะแข่งขันในตลาดสูงเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ในตอนต้น ซึ่งการจะสามารถประเมินในขั้นตอนนี้ได้ต้องขอข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงโดยการออกเอกสารขอข้อมูลจากผู้ค้า (Request for information) ในที่นี้ผู้วิจัยแสดงตัวอย่างสำหรับการประเมินคัดเลือกผู้ค้า รหัส S369 ดังแสดงในตารางที่ 12 โดยกำหนดว่าผู้ค้าจะต้องมีคะแนนรวมมากกว่า 60 คะแนน จึงจะผ่านเกณฑ์การคัดเลือกเพื่อขอให้เสนอราคาและเงื่อนไขต่อไป ในกรณีนี้

เป็นการทำสัญญากับผู้ค้าที่เป็นผู้ผลิตอุปกรณ์ที่ใช้อยู่แล้วอาจไม่ต้องผ่านขั้นตอนนี้ เนื่องจากมีความจำเป็นที่ต้องจัดหาสินค้าและบริการจากผู้ผลิตรายนั้นๆ โดยความต้องการของธุรกิจ

ตารางที่ 12 แสดงการประเมินคัดเลือกผู้ค้า

ลำดับ	เกณฑ์ประเมิน	น้ำหนัก	น้ำหนักย่อย	คะแนน(1-5)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน
1	ด้านคุณภาพ	15				
1.1	ได้รับการรับรองระบบคุณภาพหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง		5	5	5	ไม่มี=1,มี=5
1.2	ระบบควบคุมกระบวนการผลิต		5	5	5	ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง=3, ดี=4, ดีมาก=5
1.3	คุณภาพสินค้า		5	5	5	ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง=3, ดี=4, ดีมาก=5
2	ความสามารถในการจัดการ	10				
2.1	ความสามารถในการควบคุมงาน		6	4	4.8	ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง=3, ดี=4, ดีมาก=5
2.2	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและคนงาน		4	4	3.2	น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง=3, ดี=4, ดีมาก=5
3	สถานะการเงิน	10				
3.1	อัตราส่วนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio)		5	5	5	$< 0.25=1, 0.26-0.50=2, 0.51-0.75=3, 0.76-1=4, > 1=5$
3.2	กำไรสะสม (Retain Earning) ในรอบ 5 ปี		5	5	5	ขาดทุนปีล่าสุด=1, กำไร 1 ปี =2, กำไร 2 ปี=3, กำไร 3 ปี=4, กำไรมากกว่า 3 ปี=5
4	โครงสร้างเงินทุน	10				
4.1	ต้นทุนสอดคล้องกับโครงสร้างของอุตสาหกรรม		5	4	4	น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง=3, สูง=4, สูงมาก=5
4.2	ความพยายามในการช่วยประหยัดและควบคุมต้นทุน		5	4	4	น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง=3, สูง=4, สูงมาก=6
5	ผลงานการจัดส่ง	15				
5.1	สามารถจัดส่งได้ตรงเวลา		5	3	3	$< 80\%=1, 80\%-85\%=2, 86\%-90\%=3, 91-95\%=4, 95\%-100\%=5$
5.2	ระยะเวลาตั้งแต่สั่งซื้อจนถึงรับสินค้าเหมาะสม		5	4	4	ช้ากว่าความต้องการมากกว่า 1 เดือน = 1, ช้ากว่าความต้องการ 3-4 สัปดาห์=2, ช้ากว่าความต้องการ 1-2 สัปดาห์=3, ช้ากว่าความต้องการน้อยกว่า 1 สัปดาห์=4, ตรงตามความต้องการ=5
5.3	การตอบสนองและความร่วมมือ		5	3	3	ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง=3, ดี=4, ดีมาก=5
6	ความสามารถทางด้านเทคนิค	20				
6.1	ความพร้อมของบุคลากร อุปกรณ์และเครื่องมือ		5	4	4	น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง=3, ดี=4, ดีมาก=5
6.2	ความน่าเชื่อถือ(Reliability)ของระบบ อะไหล่และอุปกรณ์		10	5	10	น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง=3, ดี=4, ดีมาก=5
6.3	การวิจัยและพัฒนา		5	5	5	ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง=3, ดี=4, ดีมาก=6
7	ระบบการจัดการความปลอดภัย	10				
7.1	มีขั้นตอนปฏิบัติและคู่มือชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร		5	4	4	ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง=3, ดี=4, ดีมาก=6
7.2	มีโครงการที่อบรมความปลอดภัย		5	5	5	ไม่มี=1, มี=5
8	ความสามารถของระบบการจัดการข้อมูล	10				
8.1	มี Software ที่เพียงพอและตรงกับใช้งาน		5	5	5	น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง=3, ดี=4, ดีมาก=5
8.2	มีระบบสำรองข้อมูล		5	4	4	ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง=3, ดี=4, ดีมาก=5
คะแนนรวม					88	

4.5.5.2 การขอให้ผู้ค้าเสนอราคา

เมื่อสามารถคัดเลือกผู้ค้าที่มีศักยภาพได้อย่างน้อย 3 รายแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการขอให้ผู้ค้าเสนอราคาและเงื่อนไขหรือที่เรียกกันว่า Request for Proposal ที่ประกอบด้วยจดหมายเชิญที่มีรายละเอียดข้อกำหนดและแนะนำการเสนอราคา พร้อมทั้งแนบเงื่อนไขการกรักษาความลับของข้อมูล ร่างสัญญาที่มีขอบข่ายของงาน ตารางราคาและเงื่อนไขด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ประสานงานกับผู้ใช้งานเพื่อระบุรายละเอียดของ

งานและลักษณะเฉพาะของสินค้ารวมถึงออกแบบตารางราคาในเบื้องต้น เพื่อให้ผู้ค้าได้ทราบความต้องการและเงื่อนไขของสัญญาที่ชัดเจนและครบถ้วนเพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดในการเสนอราคาและเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง โดยต้องให้เวลาที่เพียงพอกับผู้ค้าในการจัดทำราคาและเงื่อนไขซึ่งรายละเอียดการจัดเตรียมร่างสัญญาจะขอกว่าในขั้นตอนการทำสัญญา

4.5.5.3 การกำหนดเกณฑ์การประเมินข้อเสนอจากผู้ค้า

ในช่วงเวลาเดียวกันกับการเตรียมเอกสารขอให้ผู้ค้าเสนอราคา ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การประเมินข้อเสนอจากผู้ค้าทั้งในด้านเทคนิค ด้านต้นทุนและเงื่อนไขทางการค้าเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและชัดเจน ในการวิเคราะห์ข้อเสนอจากผู้ค้าในขั้นต่อไป ซึ่งเกณฑ์การพิจารณามีดังนี้

- ด้านเทคนิค มีรายละเอียดการประเมินครอบคลุมความสามารถเชิงเทคนิคของผู้ค้าซึ่งประเด็นที่มีความสำคัญคือความน่าเชื่อถือของสินค้า ความสามารถของบุคคลากร ความง่ายในการใช้งาน เป็นต้น รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 13 อย่างไรก็ตามผู้ค้าจะต้องมีความสามารถทางเทคนิคผ่านเกณฑ์คะแนนมากกว่า 60 คะแนนจึงจะได้รับการพิจารณาด้านราคาและเงื่อนไขทางการค้า

ตารางที่ 13 แสดงเกณฑ์การประเมินข้อเสนอด้านเทคนิค

ลำดับ	เกณฑ์พิจารณา	น้ำหนัก(A)	คะแนน(1-5) (B)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก $A \times (B/5)$	เกณฑ์การให้คะแนน
1	ความน่าเชื่อถือ(Reliability)ของระบบ อะไหล่และอุปกรณ์	15			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง= 3, สูง= 4, สูงมาก=5
2	ความสามารถในการให้คำปรึกษาและบริการของบุคคลากรในประเทศ	15			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง= 3, สูง= 4, สูงมาก=5
3	ผู้ใช้งานสามารถใช้งานระบบ อะไหล่และอุปกรณ์ได้ง่าย (User Friendly)	10			ยากมาก=1, ยาก =2, ปานกลาง= 3, ง่าย= 4, ง่ายมาก=5
4	ลักษณะเฉพาะของสินค้า (Specification) ที่เสนอเป็นไปตามที่ ต้องการ	10			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
5	มีอะไหล่และอุปกรณ์เพื่อซ่อมบำรุงตลอดอายุการใช้งาน	10			ไม่รับประกัน=1,รับประกัน=5
6	ระยะเวลาการตอบสนองคำให้การให้บริการ	8			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
7	ระยะเวลาการส่งสินค้าเป็นไปตามที่ต้องการ	8			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
8	ระยะเวลาประกันสินค้าเป็นไปตามเงื่อนไข	8			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
9	ผู้ค้ามีประสบการณ์การให้บริการและจำหน่ายสินค้าประเภทนี้ให้กับลูกค้าในธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน	8			ไม่มีเลย=1, มีในธุรกิจใกล้เคียง=2, มีในธุรกิจเดียวกัน<1ปี= 3, มีในธุรกิจเดียวกัน2-3 ปี= 4, มีในธุรกิจเดียวกัน > 3 ปี=5
10	ผู้ค้ามีความพร้อมด้านอุปกรณ์และเครื่องมือในการให้บริการ	8			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
	รวม	100			

- ด้านราคาและเงื่อนไขการค้า เกณฑ์การประเมินด้านการค้าอ้างอิงจากโครงสร้างต้นทุนการเป็นเจ้าของที่ได้วิเคราะห์ในขั้นตอนก่อนหน้า เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ต้นทุนรวมของสินค้าได้ครอบคลุมทุกด้านและใช้ประกอบการเลือกผู้ค้าที่เสนอสินค้าที่สินค้าที่มีต้นทุนรวมต่ำที่สุด โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับราคาสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องเช่นค่าขนส่ง ใช้จ่ายในระหว่างช่วงการใช้งานและเงื่อนไขด้านการค้าอื่นๆที่เกี่ยวข้องเช่น เงื่อนไขชำระเงิน ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แสดงเกณฑ์การประเมินข้อเสนอด้านราคา

ลำดับ	เกณฑ์พิจารณา	ข้อเสนอจากผู้ค้า
1	ราคาสินค้า	
1.1	ราคา DCS Hardware และ Software	
1.2	ราคา Software Solution	
1.3	ราคา Field Instrument	
1.4	ค่าขนส่ง	
1.5	ค่าภาน้ำเข้า	
2	ค่าใช้จ่ายระหว่างการใช้งาน	
2.1	ค่าบริการทางวิศวกรรมสำหรับการซ่อมบำรุงและการดัดแปลง	
2.2	ราคาอะไหล่	
2.3	ค่าบำรุงรักษา Software รายปี	
2.4	ค่าฝึกอบรม	
	รวม	
3	เงื่อนไขทางการค้าที่เกี่ยวข้อง	
3.1	เงื่อนไขการชำระเงิน (Payment term)	
3.2	ระยะเวลาการชำระเงิน (Credit term)	
3.3	ผู้ค้ายินยอมจัดทำสัญญาค้ำประกันผลงานที่ออกโดยธนาคาร (ถ้ามี)	
3.4	ผู้ค้ายอมรับเงื่อนไขค่าปรับกรณีการจัดส่งหรือส่งมอบงานล่าช้า	
3.5	ผู้ค้ายินยอมจัดทำประกันภัยที่เกี่ยวข้องตามเงื่อนไขที่ระบุ	
3.6	ผู้ค้ายินยอมรับเงื่อนไขทางกฎหมายของใบสั่งซื้อหรือสัญญา	

เกณฑ์ที่กำหนดในขั้นตอนนี้จะถูกนำไปใช้ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อเสนอจากผู้ค้าในขั้นตอนต่อไปเพื่อคัดเลือกผู้ค้ารายสุดท้ายที่จะได้

4.5.6 กำหนดกรอบและแนวทางการเจรจาต่อรองและการวิเคราะห์ข้อเสนอจากผู้ค้า

ในขั้นตอนนี้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กรในข้อ 4.5.3.1 และการวิเคราะห์ข้อมูลด้านซัพพลายในข้อ 4.5.3.2 การกำหนดเกณฑ์การประเมินข้อเสนอจากผู้ค้าในข้อ 4.5.3.3 และการกำหนดกลยุทธ์ในข้อ 4.5.4 จะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนทางการเจรจาต่อรองและวิเคราะห์ข้อเสนอจากผู้ค้าในขั้นตอนนี้ โดยที่การเจรจาต่อรองตั้งอยู่บนกรอบการเจรจาต่อรองบนพื้นฐานข้อเท็จจริง (Fact-Based Negotiation)

4.5.6.1 การกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาและการวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์แนวทางการเจรจาต่อรองทำโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรผู้จัดหาและการวิเคราะห์ตลาดผู้จัดจำหน่ายซึ่งแนวทางการเจรจาตามทฤษฎีเป็นไปได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

- การเจรจาต่อรองแบบผสมผสานระหว่างลักษณะของการแพ้-ชนะกับลักษณะของการร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์ ในกรณีที่องค์กรผู้จัดหามีความเป็นอิสระมากในการจัดหาและตลาดเป็นของผู้จัดจำหน่ายหรือในกรณีที่องค์กรผู้จัดหามีความเป็นอิสระน้อยในการจัดหาและตลาดเป็นขององค์กรผู้จัดหา
- การเจรจาต่อรองในลักษณะของการแพ้-ชนะ ในกรณีที่องค์กรผู้จัดหามีความเป็นอิสระมากในการจัดหาและตลาดเป็นขององค์กรผู้จัดหา
- การเจรจาต่อรองในลักษณะการร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์ ในกรณีที่องค์กรผู้จัดหามีความเป็นอิสระในการจัดหาน้อยและตลาดเป็นของผู้จัดจำหน่าย

เนื่องจากการจัดหาสินค้า Process Instrumentation ของบริษัทฯ มีทั้งการจัดหาสินค้าใหม่และการจัดหาสินค้าเพื่อการบำรุงรักษาชุดอุปกรณ์และระบบที่ใช้ในปัจจุบัน แนวทางการเจรจาต่อรองสำหรับสินค้า Process Instrumentation ที่ผู้วิจัยนำเสนอจึงแบ่งเป็น 2 แนวทาง ได้แก่ กรณีจัดหาสินค้าใหม่หรืองานโครงการและการเข้าทำสัญญากับผู้ค้าที่บริษัทมีข้อจำกัดทางเทคนิคต้องใช้สินค้าและบริการจากผู้ค้าที่เป็นผู้ผลิตสินค้าที่จัดหาตั้งแต่ในอดีต รายละเอียดมีดังนี้

- กรณีการจัดหาสินค้าใหม่หรืองานโครงการโดยการใช้กลยุทธ์การร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการประมูลเพื่อจัดหาสินค้าใหม่ ในกรณีนี้กลยุทธ์การเจรจาต่อรองควรเป็นการเจรจาต่อรองแบบผสมผสานระหว่างลักษณะของการแพ้-ชนะกับลักษณะของการร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์ ด้วยบริษัทค่อนข้างมีความเป็นอิสระสูงในการเลือกผู้ค้าในตลาด โดยเฉพาะกรณีการเปลี่ยนทั้งระบบเนื่องด้วยลักษณะสินค้ามีเทคโนโลยีที่คล้ายคลึงกันและตลาดเป็นของผู้ค้า แม้ว่าจะมีจำนวนผู้ค้ามากมายและการแข่งขันในตลาดสูงแต่ผู้ค้ารายใหญ่ที่มีส่วนแบ่งตลาดหลักมีเพียง 4 ราย
- กรณีที่เป็นการเข้าทำสัญญากับผู้ค้าที่บริษัทมีข้อจำกัดทางเทคนิคต้องใช้สินค้าและบริการจากผู้ค้าที่เป็นผู้ผลิตสินค้าที่จัดหาตั้งแต่ในอดีต แนวทาง

การเจรจาต่อรองควรเป็นไปในลักษณะการร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ เนื่องจากองค์กรผู้จัดหามีความเป็นอิสระในการจัดหาน้อยและตลาดเป็นของผู้ค้า

อย่างไรก็ดี บริษัทฯจำเป็นต้องวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อให้ทราบข้อได้เปรียบของทั้งสองฝ่ายและเป็นข้อมูลพื้นฐานในการในการกำหนดแนวทางการเจรจา ซึ่งประเด็นข้อได้เปรียบของทั้งสองฝ่ายมีรายละเอียดดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 แสดงข้อได้เปรียบในการเจรจาต่อรอง

ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ	ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของผู้ค้า
บุคลากรของบริษัทที่มีความรู้ดีมากในการร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	ผู้ค้ามีเทคโนโลยีขั้นสูงและลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาสูง
ต้นทุนการปรับเปลี่ยนผู้ค้าไม่สูงมากนัก เนื่องจากสินค้าแต่ละผู้ค้ามีความคล้ายคลึงกัน	ผลิตภัณฑ์มีวงจรชีวิตค่อนข้างสั้นเนื่องจากผลกระทบของเทคโนโลยี
บริษัทฯมีขนาดใหญ่และมีแผนควบรวมกิจการกับบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศไทยซึ่งจะสามารถรวบรวมปริมาณซื้อที่เพิ่มมากขึ้น	ผู้ค้าเป็นผู้ถือส่วนแบ่งตลาดรายใหญ่
บริษัทฯมีแนวคิดพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ค้าและทำสัญญาระยะยาวในเชิงพันธมิตร	ผู้ค้ามีความสัมพันธ์แบบพันธมิตรและมีสัญญาระยะยาวกับลูกค้าที่เป็นบริษัทระดับโลก

- การกำหนดความต้องการและเป้าหมายการเจรจา

จากแผนจัดหาเชิงกลยุทธ์ของสินค้า Process Instrumentation ที่ได้จัดทำไว้ในข้อ 4.5.2 ส่วนการประเมินโอกาสการประหยัดต้นทุนในหน้า 98 สิ่งสำคัญที่บริษัทฯจะต้องได้จากการเจรจา คือ ต้นทุนที่ต่ำที่ลดลงช่วงอายุการใช้งานซึ่งหมายถึงส่วนลดที่มุ่งหวังเฉลี่ยร้อยละ 13 และการจัดทำสัญญาที่มีอายุมากกว่า 5 ปี ที่กำหนดไว้ในแผนจัดหาเชิงยุทธ์

ในที่นี้หากผลการเจรจาต่อรองที่ได้เฉลี่ยน้อยกว่าร้อยละ 10 และผู้ค้าไม่คงราคาอย่างมีหลักการในสัญญาอย่างน้อย 5 ปี บริษัทฯอาจพิจารณาไม่ทำสัญญาระยะยาวและพัฒนาความสัมพันธ์ในการร่วมมือพัฒนาผลิตภัณฑ์ และพิจารณาผู้ค้ารายอื่นในตลาดแทน ใน

ขณะเดียวกันเงื่อนไขทางการค้าที่เกี่ยวข้องเช่น ระยะเวลาการชำระเงิน เงื่อนไขการชำระเงินเป็นเงื่อนไขรองที่บริษัทสามารถผ่อนปรนได้

- การสังเกตการตอบสนองและจุดยืนของผู้ค้า

การตอบสนองของผู้ค้าค่อนข้างล่าช้าเนื่องจากลักษณะสัญญาที่ครอบคลุมทั้งสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดผู้ค้าจึงต้องประสานงานภายในกับหลายฝ่าย และมักมีการจำกัดการตัดสินใจของตัวแทนผู้ค้า อย่างไรก็ตามผู้ค้ามีความยินดีที่จะเข้าทำสัญญาระยะยาวในเชิงพันธมิตร เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและพัฒนาความสัมพันธ์เพื่อการวิจัยและพัฒนา อย่างไรก็ตามผู้ค้ามีความกังวลในการคงราคาบางส่วนตลอดอายุสัญญา

- การวางแผนการเจรจาต่อรอง แลกเปลี่ยนความเห็นและหาข้อสรุป

หลักการที่ใช้คือการเจรจาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงโดยอาศัยข้อมูลที่ได้รวบรวมและวิเคราะห์ในตอนต้นทั้งหมดเพื่อไม่ให้นำเอาอารมณ์และความรู้สึกของผู้เจรจาที่เกี่ยวข้อง ในการปฏิบัติจริงเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้รวบรวมประเด็นที่จะเจรจาโดยการนัดประชุมกับผู้เกี่ยวข้องภายในก่อนการเจรจาจริง เพื่อให้ได้ความต้องการที่มีทิศทางเดียวกัน ประเด็นที่ตกลงในการเจรจาที่สำคัญมีดังนี้

- ขอบข่ายของการจำหน่ายและให้บริการต้องครอบคลุมทั้งงานโครงการและงานซ่อมบำรุงรักษาปกติ
- อะไหล่ของ DCS Hardware และ อะไหล่ของ Field Instrument ต้องอยู่ในขอบข่ายงาน
- อายุสัญญาควรมากกว่า 5 ปี กรณีที่ไม่สามารถคงราคาเดิมได้ให้เสนอเงื่อนไขการปรับราคารายปี
- กรณีผู้ค้าได้รับการการสั่งซื้อสินค้ามากกว่า 1 ประเภทควรมีส่วนลดเพิ่มเติม
- กรณีเปลี่ยนจากสินค้าคู่แข่งควรได้รับแรงจูงใจเพิ่มเติม
- กรณีที่บริษัทช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือให้ใช้โรงงานในการทดสอบผลิตภัณฑ์ ควรมีข้อเสนอพิเศษเนื่องจากผู้ค้าสามารถลดต้นทุนในการวิจัยและพัฒนาได้
- เกณฑ์ในการใช้ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ
- ค่าเดินทางและที่พักของผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศควรกำหนดตายตัว

- ค่าล่วงเวลาอนุญาตให้เรียกเก็บได้เฉพาะการทำงานที่โรงกลั่นเท่านั้น
- ค่าใช้จ่ายในการนำเข้าเรียกเก็บตามจริง

นอกจากนี้ต้องมีการกำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้องที่ต้องเข้าร่วมการเจรจาต่อรองซึ่งประกอบด้วยผู้มาจากฝ่ายจัดหาเนื่องจากเป็นผู้เชี่ยวชาญต้นทุนรวมอย่างไรก็ดีการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเข้าร่วมเจรจาต่อรองเพื่อสนับสนุนข้อมูลทางเทคนิคนอกจากนี้ในกรณีที่มีการเจรจาต่อรองเงื่อนไขทางกฎหมาย นักกฎหมายจะได้รับเชิญเข้าร่วมการเจรจาเนื่องจากเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเช่นเดียวกับเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับบัญชีและภาษี ผู้เชี่ยวชาญของบริษัทจะได้รับเชิญเข้าร่วมการเจรจาเช่นเดียวกัน

ในที่นี้ผู้ที่เข้าร่วมเจรจาได้แก่ ผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์ เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ ผู้จัดการส่วนควบคุมงาน Electrical and Instrumentation และวิศวกรควบคุมงาน Electrical and Instrumentation ในกรณีที่มีประเด็นเรื่องกฎหมาย บัญชีและภาษี นักกฎหมายและผู้เชี่ยวชาญจะได้รับการเชิญเป็นกรณีไป

- การดำเนินการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรองเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ทำหน้าที่ยื่นข้อเสนอตามที่ได้ตกลงภายใน ดำเนินการประชุมตามหัวข้อและเวลาที่วางไว้รวมถึงควบคุมบรรยากาศการประชุมและบันทึกผลการเจรจา ในขณะที่เดียวกันผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้ตัดสินใจประเด็นทางการค้าที่สำคัญและผู้จัดการส่วนควบคุมงาน Electrical and Instrumentation เป็นผู้ตัดสินใจด้านเทคนิคที่สำคัญร่วมกับวิศวกรควบคุมงาน Electrical and Instrumentation ผู้ซึ่งให้การสนับสนุนข้อมูลรายละเอียดของงาน ซึ่งทุกฝ่ายต้องประสานงานกันเป็นอย่างดีเนื่องจากความต้องการทั้ง 2 ด้านมีผลกระทบซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามหากมีประเด็นสำคัญที่ต้องการการตัดสินใจ ผู้บริหารระดับสูงอาจได้รับเชิญให้เข้าร่วมการเจรจาเป็นครั้งไป

ปัญหาที่พบบ่อยระหว่างการเจรจาคือการที่ผู้เจรจาของผู้ค้าไม่สามารถตัดสินใจหรือยื่นข้อเสนอได้ในทันที ส่วนใหญ่มักขอลากลับไปหารือกับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ จึงทำให้การเจรจาต่อรองล่าช้า สิ่งที่สำคัญคือการบันทึกผลเจรจาในแต่ละครั้ง โดยระบุรายการที่ทั้งสองฝ่ายเห็นตรงกันและรายการคงค้างเพื่อติดตามผลในการเจรจาครั้งต่อไป เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าตารางเวลาการเจรจาต่อรองควรได้รับการกำหนดล่วงหน้าสำหรับทุกฝ่าย

- การวิเคราะห์ผลการเจรจา

หลังการเจรจาต่อรอง เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์จัดทำรายงานเพื่อสรุปผลการเจรจาและวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของการเจรจาต่อรองและจุดบกพร่องของการเจรจาต่อรองเพื่อ

ปรับปรุงการเจรจาครั้งต่อไป และสิ่งที่สำคัญคือการเก็บรายงานการวิเคราะห์การเจรจาต่อรองในประวัติการจัดหาเชิงกลยุทธ์ของสินค้าประเภทนี้ ในที่นี้ไม่สามารถแสดงผลการเจรจาได้เนื่องจากขณะที่ศึกษายังอยู่ในขั้นตอนการเจรจา อย่างไรก็ตามข้อเสนอบริษัทจากผู้ค้าสามารถประมาณได้ว่า บริษัทฯจะได้รับส่วนลดราคาประมาณร้อยละ 10-15 ด้วยระยะเวลาสัญญา 5 ปี

4.5.6.2 แนวทางการการวิเคราะห์ข้อเสนอจากผู้ค้าและการเลือกผู้ค้า

เมื่อได้รับข้อเสนอจากผู้ค้า คณะทำงานต้องร่วมกันวิเคราะห์และประเมินราคาและข้อเสนอโดยคำนึงถึงต้นทุนรวมตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนก่อนหน้า ในการปฏิบัติจริงผู้ค้าอาจยื่นข้อเสนอบางอย่างนอกเหนือไปจากสิ่งที่บริษัทฯ กำหนดในใบคำขอให้เสนอราคา (Request for Proposal) ดังนั้นเกณฑ์การประเมินบางส่วนอาจเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสม เนื่องจากในช่วงเวลาที่ทำการศึกษา การเจรจาต่อรองยังไม่เสร็จสิ้น จึงไม่สามารถแสดงผลข้อมูลจากการปฏิบัติจริงได้

4.5.7 การทำสัญญาและการบริหารสัญญา

จากการค้นคว้าทฤษฎีและแนวปฏิบัติพบว่าอย่างน้อยสัญญาควรประกอบด้วยเงื่อนไขทางกฎหมายและเงื่อนไขทางการค้า ได้แก่ ขอบข่ายของงาน ระยะเวลาของสัญญา ราคา การจัดส่ง การตรวจสินค้า การรับประกันสินค้า การชำระเงิน การชดเชยค่าเสียหายและความรับผิดชอบ การระงับข้อพิพาท การบอกเลิกสัญญา ทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น จากการการวิเคราะห์แนวปฏิบัติเทียบกับโครงสร้างสัญญาที่บริษัทฯ ใช้อยู่ในปัจจุบัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าโครงสร้างสัญญาที่บริษัทฯ ใช้มีความเหมาะสมสำหรับใช้ในการจัดหาสินค้าและบริการสำหรับธุรกิจนี้ โดยไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยน แต่อาจมีการสร้างรูปแบบสัญญาเพิ่มเติมเพื่อรองรับงานโครงการที่มีความเฉพาะเจาะจง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอโครงสร้างสัญญาของบริษัทฯ เพื่อเป็นแนวทางการทำสัญญา

เมื่อผลการวิเคราะห์ข้อเสนอจากผู้ค้าเสร็จสิ้นเสร็จและได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจของบริษัท เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์นำผลที่ได้จากการเจรจาระบุในร่างสัญญาที่ได้จัดทำขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนการขอให้ผู้ค้าเสนอราคา โดยในรายละเอียดการทำสัญญา เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ต้องใช้รูปแบบสัญญาตามที่ฝ่ายกฎหมายกำหนดเท่านั้นเพื่อเป็นการจัดการความเสี่ยงของบริษัทฯ ที่อาจเกิดจากหน้าที่และภาระผูกพันทางกฎหมายที่เกิดภายใต้สัญญา ซึ่งร่างสัญญาฉบับสุดท้ายก่อนการลงนามมีโครงสร้างตามที่ฝ่ายกฎหมายของบริษัทฯ กำหนดดังนี้

1. ชื่อสัญญา

เพื่อให้คู่สัญญาทราบเบื้องต้นว่าเป็นสัญญาสำหรับสินค้าหรือบริการใด

2. วันที่ทำสัญญา
เป็นการระบุวันที่ที่สัญญาถูกจัดทำขึ้นระหว่าง 2 ฝ่าย เพื่อให้ทราบถึงวันที่คู่สัญญา มีนิติสัมพันธ์ระหว่างกัน
3. ชื่อและที่อยู่ของคู่สัญญา
เป็นการระบุชื่อเต็มและที่อยู่ที่จดทะเบียนตามกฎหมายของคู่สัญญา เพื่อให้ทราบว่าคู่สัญญามีตัวตนจริง
4. อารัมภบท(RECITAL)
รายละเอียดในส่วนนี้เป็นการระบุเจตนารมณ์ในการเข้าทำสัญญาของทั้งสองฝ่าย และเป็นการแถลงถ้อยความจริงของผู้ค้าว่ามีความสามารถในการให้บริการและจัดจำหน่าย
5. คำนิยาม (DEFINITIONS)
เป็นการให้ความหมายของคำบางคำที่สำคัญอยู่ในสัญญาเพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกันโดยไม่ต้องตีความหรือมีข้อโต้แย้งภายหลัง
6. บริการและการจัดหาให้ (SERVICES AND SUPPLIES)
เนื้อหาสัญญาส่วนนี้เป็นการระบุความต้องการของบริษัทที่ต้องการจากผู้ค้าโดยระบุว่าผู้ค้าจะต้องจัดเตรียมอุปกรณ์และบุคคลากรเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จของสัญญาด้วยทักษะอย่างระมัดระวังตามสมควรและมีประสิทธิภาพ โดยส่วนนี้จะเชื่อมโยงไปถึงเอกสารแนบที่ 1 ขอบข่ายของงานและลักษณะเฉพาะของสินค้า (product specification) และเอกสารแนบที่ 4 เงื่อนไขเกี่ยวกับความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังระบุเรื่องการความเป็นเจ้าของ สิทธิในการตรวจสอบสินค้า ทรัพย์สินทางปัญญา สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์และเครื่องหมายการค้า
7. วันที่เริ่มสัญญาและอายุสัญญา (COMMENCEMENT DATE AND DURATION)
เป็นการระบุวันที่ที่สัญญาเริ่มมีผลบังคับใช้และอายุของสัญญานับจากวันที่มีผลบังคับใช้
8. ราคาสัญญาและการชำระเงิน (CONTRACT PRICE AND PAYMENT)
เป็นการระบุเงื่อนไข วิธีการชำระเงิน ระยะเวลาที่ให้หลังจากการเรียกเก็บเงิน (credit term) รายละเอียดหนังสือค้ำประกันจากธนาคาร ราคาของสัญญาตาม

มูลค่าที่ตกลงกันและอ้างอิงรายละเอียดของราคาไปที่เอกสารแนบที่ 2 ตารางราคา และรายละเอียดการประกันภัย และเป็นส่วนที่บังคับว่าราคาจะไม่เปลี่ยนแปลง ตลอดอายุสัญญา รวมถึงระบุว่าราคาในสัญญาต้องรวมค่าใช้จ่ายทุกอย่างของผู้ค้า เช่นค่าเดินทาง ค่าที่พัก เครื่องมือ ฯลฯ

9. ความพร้อมในการใช้งานของเครื่องมือและอุปกรณ์ (AVAILABILITY OF TOOLS AND EQUIPMENT)

เป็นการระบุให้ผู้ค้ามีหน้าที่จัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ให้พร้อมในการทำงาน ภายใต้สัญญา รวมถึงหน้าที่ในการนำเข้าอุปกรณ์และค่าใช้จ่ายการนำเข้า

10. การจัดการเดินทางและที่พักของผู้เชี่ยวชาญ (TRANSPORT AND LOCAL LIVING ARRANGEMENTS)

เป็นการระบุเงื่อนไขค่าใช้จ่ายการรถรับส่งและที่พักของผู้ค้าที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทยและบริษัทต่างประเทศ รวมถึงเกณฑ์การนับเวลาเดินทางของผู้เชี่ยวชาญของผู้ค้าที่มาจากต่างประเทศ เกณฑ์การจัดที่พัก และการบริการทางการแพทย์

11. การเปลี่ยนตัวผู้เชี่ยวชาญ (REPLACEMENT OF THE PROFESSIONAL)

เป็นเรื่องเงื่อนไขเรื่องการเปลี่ยนตัวผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบและค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่มของผู้ค้ากรณีที่มีปัญหา เช่น ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ การเจ็บป่วยจนไม่สามารถทำงานได้

12. ภาษีและอากร (TAX AND DUTIES)

เป็นการระบุความรับผิดชอบและหน้าที่การชำระภาษีของผู้ค้าที่เกิดจากการได้รับค่าตอบแทนภายใต้สัญญา หน้าที่ของบริษัทฯในการภาษีหัก ณ ที่จ่ายและหน้าที่การติดอากรของผู้ค้า รวมถึงการเงื่อนไขเกี่ยวกับภาษีมูลค่าเพิ่ม ซึ่งคู่สัญญาจะต้องตกลงกันให้ชัดเจนและต้องพิจารณาร่วมกับอนุสัญญาภาษีซ้อนเป็นรายประเทศ เนื่องจากมีผลกับราคาโดยเฉพาะกับผู้ค้าต่างประเทศ

13. ภาษาและการสื่อสาร (LANGUAGE AND COMMUNICATION)

เป็นการระบุภาษาที่ใช้กับสัญญาและบุคคลติดต่อ เพื่อการบริหารสัญญาและส่งข้อมูลข่าวสาร ซึ่งส่วนนี้โยงไปที่เอกสารแนบที่ 3 ผู้แทนของสัญญาเพื่อระบุชื่อและที่อยู่ในการติดต่อ

14. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ค้า (CONTRACTOR'S OBLIGATIONS AND UNDERTAKING)

เงื่อนไขว่าด้วยเรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ค้า เช่น การให้สิทธิบริษัทในการตรวจคุณภาพสินค้าและบริการ หากพบความผิดพลาด ผู้ค้าต้องดำเนินการแก้ไขอย่างไรก็ดีการตรวจสอบนี้ไม่ทำผู้ค้าพ้นจากหน้าที่หรือความรับผิดชอบ หน้าที่ของผู้ค้าในการปฏิบัติตามกฎระเบียบความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมโดยอ้างถึงเอกสารแนบที่ 4 การระบุหน้าที่ในการรับประกันสินค้า หน้าที่การบริหารและควบคุมบุคลากรของผู้ค้าที่เข้ามาปฏิบัติงาน หน้าที่การให้ความร่วมมือด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการกำกับกิจการที่ดีของบริษัทฯ เป็นต้น

15. ความรับผิด การชดใช้ค่าเสียหาย และการประกันภัย (LIABILITY, INDEMNIFICATION & INSURANCE)

เป็นการระบุความรับผิดและการชดใช้ค่าเสียหายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของผู้ค้าภายใต้สัญญา กรณีเกิดการบาดเจ็บถึงขั้นเสียชีวิตของลูกค้าบริษัทและความเสียหายต่อทรัพย์สินของงบริษัทและบุคคลที่ 3 นอกจากนี้ยังระบุหน้าที่ในการจัดทำประกันภัยเพื่อคุ้มครองภัยอันอาจเกิดภายใต้สัญญาตามรายละเอียดเงื่อนไขในเอกสารแนบที่ 3

16. การบอกเลิกสัญญา (TERMINATION OF THE AGREEMENT)

เงื่อนไขนี้เป็นการระบุรายละเอียดเหตุที่จะบอกเลิกสัญญาของคู่สัญญาและระยะเวลาการเยียวยาการตกลงค่าเสียหายที่เกิดจากการบอกเลิกสัญญานอกจากนี้ยังมีเงื่อนไขในการปรับที่เกิดจากความล่าช้าระบุในข้อนี้เพื่อบริหารจัดการไม่ให้ผู้ค้าส่งมอบงานหรือจัดส่งล่าช้าอันอาจก่อให้เกิดความเสียหายกับบริษัทฯ

17. ผลประโยชน์ขัดแย้งและการตรวจสอบ (CONFLICT OF INTEREST AND AUDIT)

เป็นการระบุเงื่อนไขห้ามมิให้ผู้ค้าให้หรือรับค่าตอบแทน ของขวัญ เงินคืน ลูกจ้างของบริษัทนอกเหนือจากผู้ที่บริษัทฯ ให้อำนาจและมีการตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร ระบุหน้าที่ในการเก็บเอกสารของผู้ค้าและการให้สิทธิบริษัทฯ เข้าตรวจสอบข้อมูลของผู้ค้าตลอดอายุสัญญาและหลังจากสัญญาหมดอายุ

18. การดูแลกำกับกิจการที่ดี (GOOD GOVERNANCE) เงื่อนไขนี้เป็นการกำหนดไม่ให้ผู้ค้าจ่ายสินบนเจ้าหน้าที่หน่วยงานราชการเพื่ออำนวยความสะดวกอย่างใดอย่างหนึ่งให้กับบริษัทฯ การบริษัทตรวจสอบการกระทำนี้อาจเป็นเหตุให้บริษัทสามารถบอกเลิกสัญญาได้
19. การรักษาความลับ (SECRECY AND CONFIDENTIALITY)
 รายละเอียดในเงื่อนไขนี้เป็นการกำหนดให้ผู้ค้ารักษาความลับของข้อมูลบริษัทและลักษณะเฉพาะของสินค้า โดยห้ามมิให้เปิดเผยกับบุคคลากรของผู้ค้าที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานภายใต้สัญญาและห้ามมิให้มีการคัดลอกหรือทำซ้ำข้อมูลความลับของบริษัท
20. การบอกกล่าว (NOTICES)
 โดยทั่วไปสัญญาจะระบุรายละเอียดผู้ติดต่อของคู่สัญญาและวิธีการส่งข้อมูลสำหรับการบอกกล่าว การเรียกร้องและการสื่อสารเรื่องมีสำคัญคู่สัญญา เช่น การบอกเลิกสัญญา นอกจากนี้ยังมีการระบุเงื่อนไขการมีผลบังคับของการบอกกล่าว การเรียกร้องและการสื่อสาร
21. การระงับข้อพิพาท (SETTLEMENT OF DISPUTES)
 เมื่อมีข้อโต้แย้งหรือข้อพิพาทเกิดขึ้น เงื่อนไขนี้จะบอกรายละเอียดวิธีจัดการและการรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เช่น การระงับข้อพิพาทโดยใช้อनुญาโตตุลาการ
22. เงื่อนไขเบ็ดเตล็ด (MISCELLANEOUS)
 นอกเหนือจากเงื่อนไขหลักที่กล่าวมา เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องอื่นๆ จะถูกกำหนดไว้ที่ส่วนนี้ซึ่งได้แก่ การถ้อยแถลงความสามารถในการเข้าทำสัญญาของคู่สัญญา (representation of ability to execute) การระบุความสัมพันธ์ทางกฎหมายของคู่สัญญาว่าไม่มีความเกี่ยวเนื่องกัน เหตุสุดวิสัย (force majeure) การรับผิดชอบต้นทุนที่เกิดจากหน้าที่ที่ต่างฝ่ายต่างต้องรับผิดชอบ การเป็นโมฆะเป็นบางส่วนของเงื่อนไขสัญญา (severability) เงื่อนไขที่ระบุว่าข้อตกลงในสัญญาถือเป็นที่สุดและเข้ามาแทนที่ข้อตกลงที่มีก่อนหน้า (entire agreement) การเปลี่ยนแปลงและการแก้ไขสัญญา การโอนสิทธิและหน้าที่ การสละสิทธิ การมีผลบังคับใช้ของเงื่อนไขตลอดอายุสัญญา ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร กฎหมายที่ใช้บังคับ การจัดทำเอกสารสัญญาให้เหมือนกันและมีผลบังคับใช้พร้อมกัน

23. เอกสารแนบที่ 1 ขอบข่ายงานและรายละเอียดเฉพาะของสินค้า ประกอบด้วย รายละเอียดความต้องการของผู้ใช้งานให้ผู้ผลิตจำหน่ายสินค้าและให้บริการ DCS Hardware/ Software, Software Solution, Field Instrument และการบริการทางวิศวกรรม รายละเอียดเงื่อนไขการรับประกันเฉพาะ การรับรองในการมีอะไหล่และอุปกรณ์ใช้ตลอดอายุการใช้งาน แผนการดำเนินงาน(กรณีเป็นงานโครงการ) ข้อตกลงการส่งสินค้าและให้บริการเช่น ระยะเวลาการจัดส่ง ระยะเวลาการตอบสนองการให้บริการ ฯลฯ เงื่อนไขการจัดส่งและนำเข้าสินค้า ขั้นตอนการสั่งซื้อภายใต้สัญญา เงื่อนไขการซื้อคืน เป็นต้น

24. เอกสารแนบที่ 2 ตารางราคาและรายละเอียดการทำประกันภัย
รายละเอียดราคา เงื่อนไขการชำระเงินและการส่งเอกสารเรียกเก็บเงินจะถูกระบุใน ส่วนนี้ นอกจากนี้รายละเอียดการทำประกันภัย ได้แก่ ภัยที่คุ้มครอง วงเงินคุ้มครอง ฯลฯ จะถูกกำหนดในส่วนนี้เช่นกัน

25. เอกสารแนบที่ 3 รายละเอียดติดต่อของผู้แทนที่ทำหน้าที่บริหารสัญญา
ในระหว่างการใช้สัญญา ผู้ที่ได้รับการระบุชื่อในส่วนนี้จะเป็นผู้บริหารสัญญาและเป็นตัวแทนในการติดต่อสื่อสารระหว่างบริษัทและผู้ค้าในการปฏิบัติงานทั่วไปที่ไม่ใช่การบอกกล่าวที่สำคัญ

26. เอกสารแนบที่ 4 เงื่อนไขความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม
เนื่องจากธุรกิจนี้เป็นกระบวนการผลิตที่มีความเสี่ยงสูงมาก จึงต้องระบุเงื่อนไขนี้ เพื่อให้ผู้ค้าปฏิบัติตามกฎของบริษัท ซึ่งเนื้อหาจะเกี่ยวกับการปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน ข้อปฏิบัติในการเข้าพื้นที่อันตราย การกำจัดของเสีย เป็นต้น

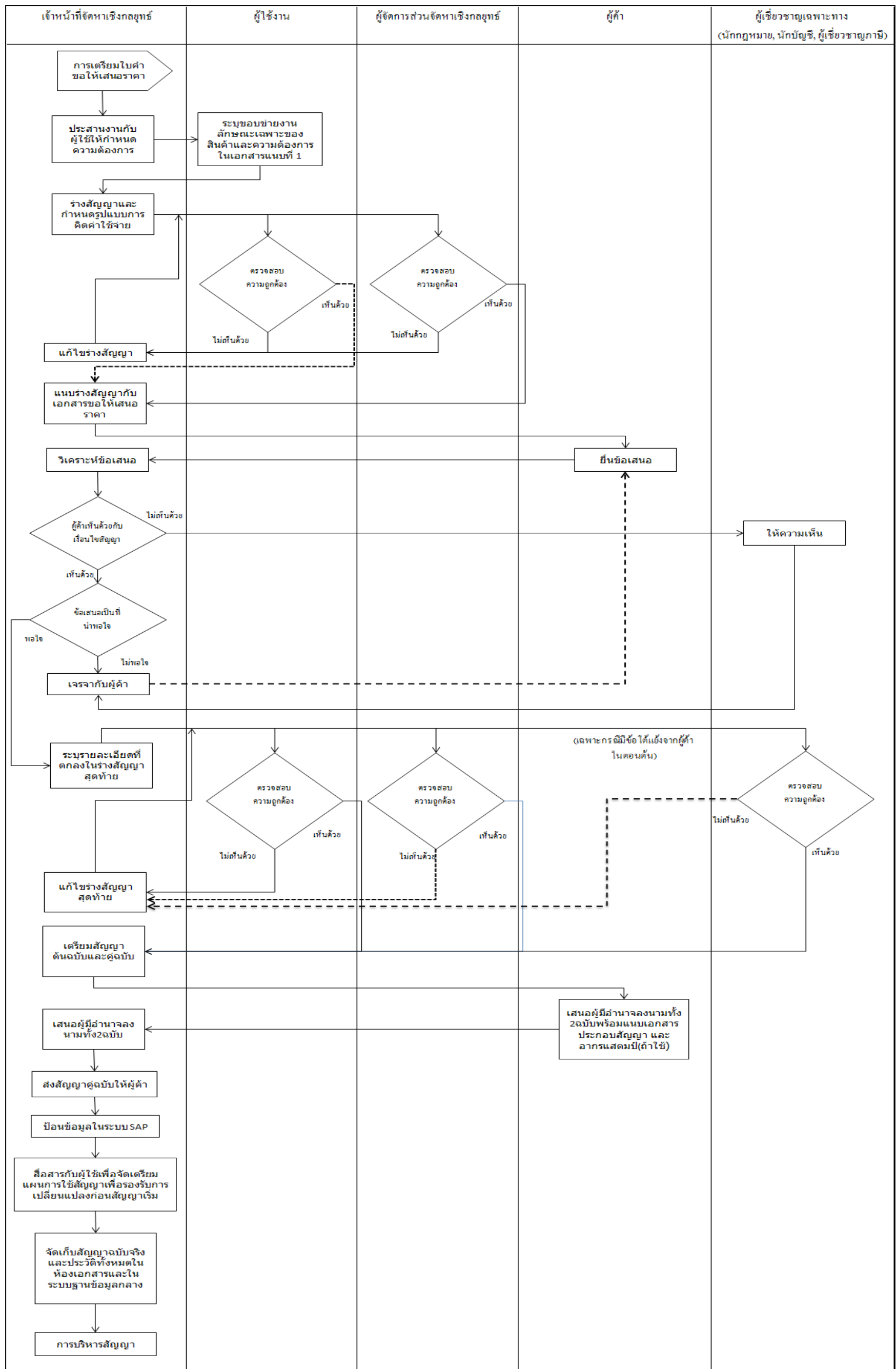
การทำสัญญาต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้ใช้งานในการระบุขอบข่ายงาน ลักษณะเฉพาะของสินค้าและความต้องการลงในเอกสารแนบ ที่ 1 เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ต้องตรวจสอบรายละเอียดของเนื้อหาสัญญาทั้งหมดเพื่อไม่ให้มีส่วนหนึ่งส่วนใดขัดแย้งกับเงื่อนไขมาตรฐานนอกจากนี้ผู้ใช้งานยังมีส่วนในการร่วมออกแบบตารางราคาและพิจารณาเงื่อนไขทางการค้าและทางกฎหมายที่สำคัญ เช่น การรับประกันสินค้า การจำกัดความรับผิดชอบคู่สัญญา ฯลฯ รวมไปถึงการตรวจทานสัญญาก่อนส่งให้ผู้มีอำนาจลงนาม ในกรณีที่ผู้ค้าไม่เห็นด้วยกับเงื่อนไขทางการค้าและทางกฎหมายของสัญญา เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์จะต้องหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้นๆ เช่น นักกฎหมาย ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษี นักบัญชี เป็นต้น เมื่อ

เงื่อนไขทุกอย่างได้รับการเห็นชอบจากผู้เกี่ยวข้องเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ตรวจทานร่างสัญญา ร่วมกับผู้ใช้งานก่อนที่จะส่งให้ผู้ค้าตรวจทานอีกครั้งหนึ่ง

เมื่อร่างสัญญาถูกต้องเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ส่งสัญญาฉบับจริงและคู่ฉบับที่ประทับตราบริษัท(กรณีระบุในหนังสือรับรอง) พร้อมทั้งอากรแสตมป์ เอกสารหนังสือรับรองบริษัท หนังสือมอบอำนาจและบัตรประชาชนของผู้มอบและผู้รับมอบที่ติดอากรแสตมป์(กรณีผู้ลงนามได้รับมอบอำนาจจากผู้มีอำนาจตามที่ระบุในหนังสือรับรอง) เสนอให้ผู้มีอำนาจของทั้งสองฝ่ายลงนาม เมื่อสัญญาได้รับการลงนามสมบูรณ์ เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์จะติดต่อผู้ค้าเพื่อส่งคู่ฉบับสัญญาและติดตามประกอบสัญญาจากผู้ค้า เช่น หนังสือค้ำประกัน กรมธรรม์ประกันภัย ฯลฯ จากนั้นป้อนข้อมูลสัญญาในระบบ ERP และสื่อสารกับผู้ใช้งานเพื่อเตรียมแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงก่อนสัญญาเริ่มต้น ในเวลาเดียวกันเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ควรจัดประชุมร่วมกับผู้ใช้ที่เกี่ยวข้องโดยเชิญผู้ค้าเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการใช้สัญญา ขั้นตอนสุดท้ายคือการสรุปเงื่อนไขที่สำคัญและข้อควรระวังในการทำสัญญาและจัดเก็บสัญญา พร้อมทั้งประวัติการทำสัญญาและเอกสารที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ รายละเอียดขั้นตอนแสดงในภาพที่ 42 อย่างไรก็ตามเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์มีหน้าที่ต่อเนื่องในการบริหารสัญญาตลอดอายุสัญญาร่วมกับผู้ใช้งานซึ่งประเด็นที่ต้องเฝ้าติดตามในการบริหารสัญญาและบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรได้แก่

- การจัดส่งสินค้าหรือการให้บริการที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- การส่งมอบสินค้าและบริการล่าช้า
- ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือในการเรียกเก็บเงินตามที่ตกลงและความพยายามในการช่วยบริษัทฯลดต้นทุน
- การตอบสนองในการติดต่อสื่อสารของผู้ค้า
- การตอบสนองในการแก้ปัญหา

ทั้งนี้เมื่อพบความผิดปกติเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ต้องรีบสื่อสารไปยังผู้ค้าเพื่อการแก้ไขที่ทัน่วงทีและบันทึกสิ่งที่พบเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเก็บประวัติสัญญา และในตลอดอายุสัญญาต้องมีการบริหารเอกสารประกอบสัญญาเช่น หนังสือค้ำประกัน กรมธรรม์ประกันภัยที่ได้รับการต่ออายุจนกระทั่งจบอายุสัญญา



ภาพที่ 42 แสดงขั้นตอนการทำสัญญา

4.5.8 การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้า

ในขั้นตอนนี้ของงานวิจัย ผู้วิจัยเน้นเฉพาะการติดตามผลงาน วัดผลงาน การปรับปรุง ผลงานของผู้ค้าต่อเนื่องจากขั้นตอนการทำสัญญาสินค้าประเภท Process Instrumentation รายละเอียดมีดังนี้

- การติดตามผลงานผู้ค้า เป็นแนวทางควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่าผู้ค้าปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาและข้อตกลงระดับการให้บริการในสัญญา (service level agreement) ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดควรสอดคล้องกับเป้าหมายของฝ่ายจัดหา ตัวอย่างเช่น อัตราการส่งสินค้าตรงเวลาไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 ของจำนวนรายการสินค้าที่จัดส่ง อัตราการเสียหายของสินค้าน้อยกว่า ร้อยละ 1 ของจำนวนรายการสินค้าที่จัดส่ง การยืนยันคำสั่งซื้อภายใน 1 วันทำการนับแต่ได้รับใบสั่งซื้อ เป็นต้น โดยจัดทำเป็นรายงานประจำเดือน นอกจากนี้ในการติดตามผลงานผู้ค้าควรมีการสื่อสารระหว่างผู้ใช้งาน ฝ่ายจัดหาและผู้ค้าอย่างต่อเนื่อง กรณีผู้ใช้งานพบปัญหาเกี่ยวกับสัญญาสามารถส่งข้อมูลเป็นแบบฟอร์มที่มีรายละเอียดอย่างน้อยเกี่ยวกับสินค้าที่พบปัญหา เลขที่ใบสั่งซื้อ วันที่รับสินค้า การวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น ความเสียหายที่เกิดกับบริษัท การเยียวยาเบื้องต้นที่ต้องการจากผู้ค้า ความจำเป็นในการเรียกร้องค่าเสียหายเบื้องต้น ซึ่งผู้ใช้งานจะต้องส่งเอกสารนั้นให้ฝ่ายจัดหาทันทีเมื่อพบปัญหา วิธีสื่อสารอีกรูปแบบหนึ่งคือการใช้ระบบฐานข้อมูลที่ใช้ระบบการส่งอัตโนมัติจากผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องไปยังเจ้าหน้าที่จัดหาที่ดูแล เมื่อได้รับข้อมูลจากผู้ใช้งานเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์มีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับผู้ค้าโดยผ่านทางเอกสารที่มีรายละเอียดของปัญหาเป็นลายลักษณ์อักษรหรือที่ เรียกว่า Complaint Letter หรือหากมีความจำเป็นต้องเรียกร้องค่าเสียหาย เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานกฎหมาย ประกันภัย และบัญชี เพื่อดำเนินการเรียกร้องค่าเสียหาย ทั้งนี้เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ประสานงาน จัดการประชุมเพื่อสรุปแนวทางแก้ไข (corrective action) และแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ(preventive action) และเก็บบันทึกประวัติของสัญญา
- การวัดผลงานผู้ค้า เป็นการวัดระดับความสามารถของผู้ค้าในการปฏิบัติตามสัญญาและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับสัญญาในภาพรวมระยะเวลาที่ควรวัดผลงานอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี และเมื่อจบอายุสัญญา เพื่อ

เป็นการเก็บบันทึกที่ใช้ในการอ้างอิงในอนาคต เนื่องจากช่วงเวลาที่ทำงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยดำเนินการโครงการจัดหาเชิงกลยุทธ์ถึงขั้นตอนการเจรจาต่อรองจึงไม่สามารถนำข้อมูลจริงมาแสดงได้ หลังจากหารือร่วมกับคณะทำงาน ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการวัดผลงานผู้ค้า ดังแสดงในตารางที่ 14

ลำดับ	เกณฑ์พิจารณา	น้ำหนัก	น้ำหนักย่อย	คะแนน(1-5)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน
1	คุณภาพของสินค้าและบริการ	40				
1.1	ความน่าเชื่อถือ(Reliability)ของระบบ อะไหล่และอุปกรณ์ โดยไม่ทำให้การผลิตหยุดชะงัก		10			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง=3, สูง=4, สูงมาก=5
1.2	คุณภาพโดยรวมของระบบ อะไหล่และอุปกรณ์		10			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง=3, สูง=4, สูงมาก=5
1.3	ผู้ใช้งานสามารถใช้งานระบบ อะไหล่และอุปกรณ์ได้โดยง่าย (User Friendly)		5			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง=3, สูง=4, สูงมาก=5
1.4	สินค้าที่จัดส่งถูกต้องตามลักษณะเฉพาะของสินค้า (Specification) และ ไม่เกิดการทำงานซ้ำ (ร้อยละของปริมาณสินค้าที่ส่งผิดทั้งปีเทียบกับปริมาณสินค้าที่ส่งทั้งหมดทั้งปี)		5			< 80% =1, 80%-85%=2, 86%-90%=3, 91-95%=4, 95%-100%=5
1.5	ระยะเวลาการส่งสินค้าตรงตามที่ต้องการ (ร้อยละของปริมาณสินค้าที่ส่งไม่ตรงเวลาที่เทียบกับจำนวนปริมาณสินค้าที่ส่งทั้งหมดทั้งปี)		5			< 80% =1, 80%-85%=2, 86%-90%=3, 91-95%=4, 95%-100%=5
1.6	การปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญาและกฎระเบียบของบริษัทฯ		5			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง=3, สูง=4, สูงมาก=5
2	บริการหลังการขาย	30				
2.1	ความสามารถในการให้คำปรึกษาและบริการของบุคลากร		10			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง=3, สูง=4, สูงมาก=5
2.2	มีอะไหล่และอุปกรณ์เพื่อซ่อมบำรุงตลอดอายุสัญญา (ไม่มีการเลิกผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์)		5			> 10 รายการ=1, 6-9 รายการ=2, 4-6 รายการ=3, ≤3 รายการ=4, ไม่มีการเลิกผลิต=5
2.3	ผู้ค้ามีความพร้อมด้านอุปกรณ์และเครื่องมือในการให้บริการ		5			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง=3, สูง=4, สูงมาก=5
2.4	ความร่วมมือในการร่วมพัฒนา แก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นรวมถึงการถ่ายทอดความรู้		5			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง=3, สูง=4, สูงมาก=5
2.5	ระยะเวลาการตอบสนองการให้บริการเป็นไปตามที่ตกลง		5			< 80% =1, 80%-85%=2, 86%-90%=3, 91-95%=4, 95%-100%=5
3	ด้านการค้า	30				
3.1	การคิดค่าใช้จ่ายถูกต้องตามความเป็นจริง สมเหตุสมผลและตรงกับเงื่อนไขที่ตกลงในสัญญา		10			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง=3, ดี=4, ดีมาก=5
3.2	การจ่ายเงินและส่งมอบสินค้าบริการเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนด		5			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง=3, ดี=4, ดีมาก=5
3.3	เอกสารเรียกเก็บเงินถูกต้องครบถ้วน		5			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง=3, ดี=4, ดีมาก=5
3.4	จัดส่งเอกสารประกอบสัญญาครบถ้วน		5			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง=3, ดี=4, ดีมาก=5
3.5	มีความพยายามทำให้ต้นทุนรวมของบริษัทฯต่ำลง		5			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง=3, สูง=4, สูงมาก=5
	รวม	100	100			

ตารางที่ 14 แสดงแนวทางการวัดผลงานผู้ค้าของสินค้าประเภท Process Instrumentation

จากนั้นนำผลคะแนนที่ได้จัดระดับความสามารถของผู้ค้าเพื่อสื่อสารให้ผู้ค้า
รับทราบต่อไป ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดเป็นดังนี้

≥ 95 คะแนน: ดีมาก, 85-95 คะแนน: ดี, 75-85 คะแนน: พอใช้, <75 คะแนน: ควรปรับปรุง

เมื่อได้ผลการวัดผลงานของผู้ค้าพร้อมจัดระดับความสามารถ เจ้าหน้าที่
จัดหาจะเป็นผู้รับผิดชอบการแจ้งผลกับผู้ค้าและเก็บเอกสารเพื่อการอ้างอิงต่อไป

- การปรับปรุงผู้ค้า กรณีที่ผู้ค้าได้รับการประเมินผลงานในระดับควรปรับปรุงหรือตลอด
ช่วงอายุสัญญาอาจมีปัญหาหรือความเข้าใจที่ไม่ตรงกันเกิดขึ้น เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกล
ยุทธ์เป็นผู้ประสานงานกับทั้งสองฝ่ายและจัดให้มีการประชุมรายเดือนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
กับสัญญาโดยเฉพาะในช่วง 3 เดือนแรกเพื่อจัดทำแผนปรับปรุงการทำงาน แนวทางแก้ไข
และติดตามผลการแก้ไขของทั้งสองฝ่าย เมื่อทุกฝ่ายแน่ใจว่าปัญหาหลักได้ถูกแก้ไขอย่าง
เหมาะสมอาจจัดการประชุมเพื่อติดตามผลงานผู้ค้า สื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ
เป็นการสร้างความสัมพันธ์โดยการจัดให้มีประชุมไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยเจ้าหน้าที่จัดหา
เชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้เก็บบันทึกเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงและ
ออกแบบสัญญาให้เหมาะสมยิ่งขึ้นสำหรับอนาคต

ทั้งนี้วิธีการบริหารผู้ค้าที่กล่าวในตอนต้นต้องได้รับการสื่อสารไปยังผู้ค้าเพื่อให้
เข้าใจถึงแนวปฏิบัติรวมถึงการสื่อสารเป้าหมายตัวชี้วัดผลงานของฝ่ายจัดหาที่เกี่ยวข้องกับผลงาน
ของผู้ค้าเพื่อให้ผู้ค้ารับทราบความคาดหวังของฝ่ายจัดหาที่มีต่อผลงานผู้ค้า ทำยสุดข้อมูลที่ได้จาก
การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้าจะถูกนำไปประกอบการทบทวนกลยุทธ์ในตอนต่อไป

4.5.9 การทบทวนกลยุทธ์

เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์มีหน้าที่ต่อเนื่องในการติดตามผลการวางกลยุทธ์อย่างน้อย
ทุกสิ้นปีในการติดตามการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลของสินค้าและประเมินผลงานหลัง
การจัดหาเชิงกลยุทธ์เทียบกับแผนจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

สิ่งที่ควรปฏิบัติในการติดตามผลการวางกลยุทธ์คือการประสานงานและสร้าง
ความสัมพันธ์กับทั้งผู้ใช้งานและผู้ค้าทุกฝ่ายร่วมกันเสนอความคิดเห็นและให้ข้อมูล
อย่างเปิดเผย เพื่อนำข้อเสนอแนะเหล่านั้นสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทั้งสองฝ่าย ประกอบ
กับทบทวนปัญหาที่พบและแผนการแก้ไขที่ผ่านมา เพื่อให้แน่ใจโดยว่ากลยุทธ์ที่วาง
เหมาะสมตรงตามความต้องการของธุรกิจ ในขณะเดียวกันเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์
ต้องติดตามวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าและความต้องการทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปของ

องค์กรเช่นกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะเฉพาะ (specification) ของสินค้าหรือมีโครงการขยายธุรกิจไปยังพื้นที่อื่นอาจทำให้ต้องหาแหล่งขายรายใหม่หรือเปลี่ยนกลยุทธ์ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ต้องทบทวนการวิเคราะห์เพื่อให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจุบัน ซึ่งข้อมูลที่ต้องทบทวนมีดังนี้

- การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของสินค้าและบริการเพื่อให้ทราบสภาพการใช้จ่ายที่เป็นปัจจุบันที่สุดรวมถึงการซื้อข้อมูลเพื่อให้แน่ใจว่าการวิเคราะห์โอกาสที่ผ่านมาถูกต้องและหาโอกาสใหม่
- การทบทวนแผนกลยุทธ์เพื่อทบทวนการจัดลำดับความสำคัญของโครงการจัดหาเชิงกลยุทธ์และประเมินผลงานโครงการจัดหาเชิงกลยุทธ์เทียบกับแผนที่วางไว้ เช่น คณะทำงานทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ ต้องการการสนับสนุนจากฝ่ายอื่นเข้าร่วมเป็นคณะทำงานหรือไม่ ระยะเวลาดำเนินโครงการเสร็จตามที่กำหนด การประหยัดต้นทุนเป็นไปตามที่คาดการณ์ เป็นต้น เพื่อปรับปรุงแผนในปีถัดไป
- การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลด้านซัพพลาย เพื่อทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีผลกระทบ เช่น นวัตกรรมสินค้า ข้อมูลผู้ค้า โครงสร้างต้นทุนการเป็นเจ้าของ โครงสร้างต้นทุนของตลาด ที่อาจมีผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนด รวมถึงการวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการภายในและทิศทางตลาดสนับสนุนการวางกลยุทธ์

ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลหรือปัจจัยที่มีผลกระทบกับธุรกิจมากเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์และคณะทำงานอาจพิจารณาดำเนินการใหม่ทุกขั้นตอนของการจัดหาเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของธุรกิจและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ผลการวิจัยในบทนี้เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลจริงและปฏิบัติจริงตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแบ่งตามประเภท การวางแผนจัดหาเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลด้านซัพพลาย การคัดเลือกผู้ค้า และอยู่ในระหว่างการเจรจาต่อรอง ดังนั้นขั้นตอนหลังจากการเจรจาต่อรองจนกระทั่งถึงการทบทวนกลยุทธ์เป็นการเสนอแนะแนวทางโดยผู้วิจัยโดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์และแนวทางพร้อมทั้งขอเสนอแนะทั้งหมดให้ผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์และหัวหน้างานจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะและผู้วิจัยได้ปรับเนื้อหาให้เหมาะสมตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้แน่ใจในความถูกต้องและสามารถนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ได้จริงและเป็นประโยชน์กับธุรกิจ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้เป็นการสร้างแนวทางแนวทางจัดหาเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงกลั่นน้ำมัน โดยการสร้างตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์โดยผู้วิจัยและนำข้อมูลจริงมาใช้กับตัวแบบที่นำเสนอ โดยผู้วิจัย หลังจากการวิเคราะห์ตามแนวทางที่กำหนด ผู้วิจัยเลือกสินค้า Process Instrumentation เพื่อมุ่งเน้นให้เห็นการนำตัวแบบขั้นตอนมาประยุกต์ใช้จริงในธุรกิจ เนื่องจากประสบปัญหาความล่าช้าในขั้นตอนการเตรียมขอบข่ายของงานและลักษณะเฉพาะของสินค้า (specification) และขั้นตอนการเจรจาต่อรอง จึงทำให้โครงการจัดหาเชิงกลยุทธ์นี้ดำเนินมาถึงเพียงขั้นตอนการเจรจาต่อรอง ขั้นตอนตั้งแต่การเจรจาต่อรองจึงเป็นเพียงการเสนอแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้จริงได้รับการตรวจสอบความถูกต้องและยืนยันว่าสามารถนำไปใช้ได้จริงจากฝ่ายจัดหาและผู้เกี่ยวข้องในบริษัทฯ อย่างไรก็ตามจากข้อเสนอราคาและเงื่อนไขตั้งต้นของผู้ค้าสามารถประมาณได้ว่า บริษัทฯจะได้รับส่วนลดราคาสินค้าและบริการทางวิศวกรรมที่ต้องใช้ในช่วงอายุการใช้งานของสินค้าประเภทนี้ อย่างน้อยร้อยละ 10-15 และสัญญาามีระยะเวลา 5 ปี ซึ่งเป็นประโยชน์กับบริษัทฯ ในการบริหารต้นทุนและความเสี่ยงในการจัดหา

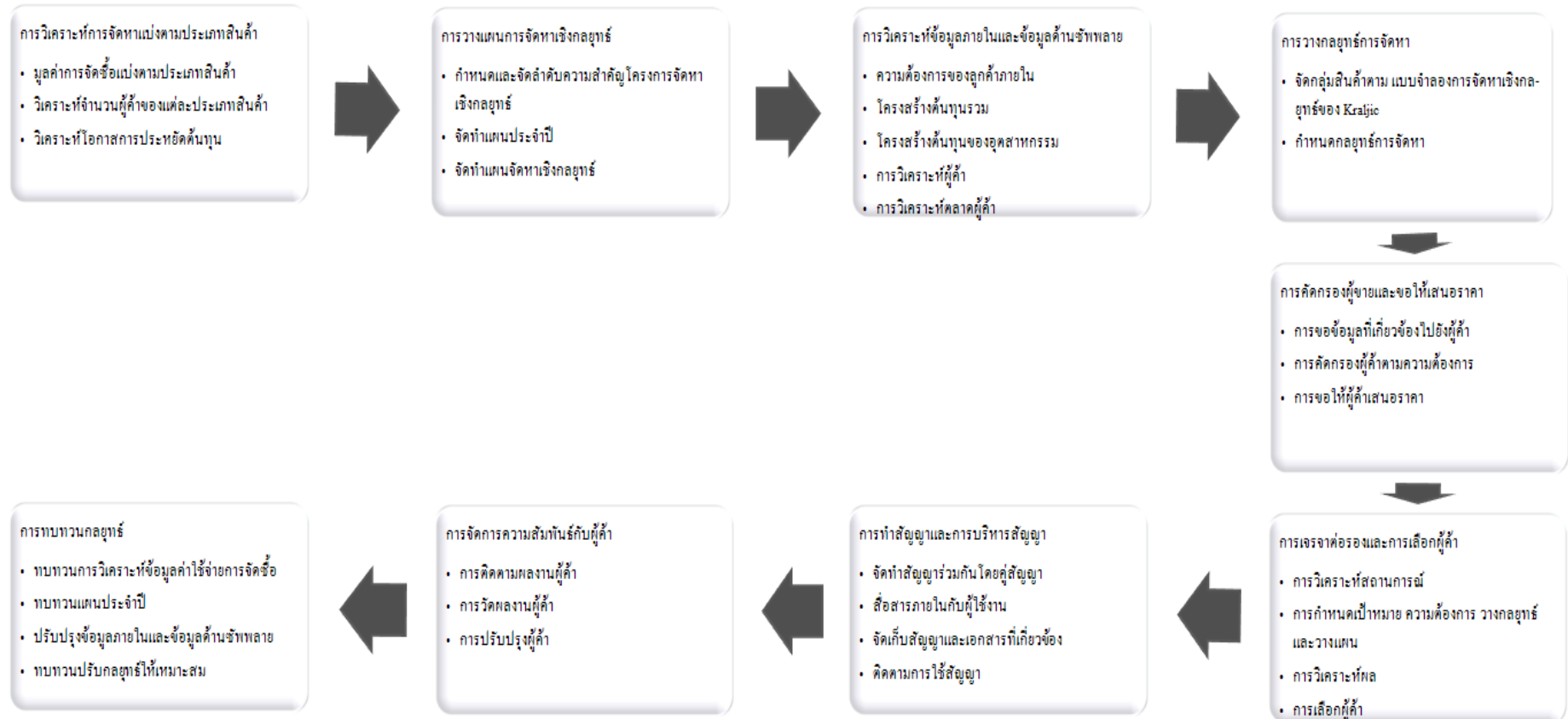
ผลการศึกษาที่ได้เกิดจากการหารือร่วมกับผู้เกี่ยวข้องภายในบริษัทซึ่งบางส่วนอาจมีลักษณะเฉพาะสำหรับบริษัทที่เลือกศึกษาโดยสามารถสรุปได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ ตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันที่นำเสนอโดยผู้วิจัย ขั้นตอนการจัดหาและปัญหาหลักที่พบในการจัดหาในปัจจุบัน และผลการนำตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้กับข้อมูลจริง

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันที่นำเสนอโดยผู้วิจัย

ในการพัฒนาตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัทที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ค้นคว้าทฤษฎี งานวิจัย บทความและวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่

เหมาะสมกับบริษัทฯ ซึ่งตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอ มีรายละเอียดขั้นตอนดังแสดงในภาพที่ 43 หลังจากที่ได้ตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ผู้วิจัยนำตัวแบบไปเป็นส่วนหนึ่งของคำถามสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้างานในฝ่ายจัดหาเพื่อขอข้อเสนอแนะ ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์พบว่า ทุกคนเห็นด้วยกับตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอพร้อมทั้งเสนอให้เพิ่มเติมการวิเคราะห์ในส่วนของความถี่ในการซื้อเพื่อหาโอกาสในการลดงานธุรการของฝ่ายจัดหาและการทบทวนกลยุทธ์ควรครอบคลุมการประเมินผลงานของโครงการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้หรือไม่



ภาพที่ 43 ตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย

5.1.2 ระบบการจัดการและปัญหาหลักที่พบในการจัดหาของบริษัทฯ

เพื่อให้เข้าใจภาพรวมของบริษัทฯ ผู้วิจัยศึกษาระเบียบขั้นตอนปฏิบัติงานเอกสารรายงานและบันทึก รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้างานในฝ่ายจัดหา โดยสามารถสรุประบบการจัดการในปัจจุบันและปัญหาหลักได้ดังนี้

- นโยบายการจัดการ

บริษัทที่ศึกษาเป็นบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและเป็นผู้ผลิตสารตั้งต้นที่ใช้ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีซึ่งมีขนาดใหญ่เป็นอันดับต้นในประเทศไทยและภูมิภาคเอเชีย ปัจจุบันบริษัทมีบุคลากรประจำที่ทำงานด้านจัดหาประมาณ 30 คน โดยแบ่งเป็นส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์และส่วนปฏิบัติการจัดหา ส่วนบริหารพัสดุคงคลังและคลังสินค้า ซึ่งบริษัทมีนโยบายการบริหารจัดการแบบผสมระหว่างการบริหารแบบรวมศูนย์และกระจายอำนาจการจัดการให้กับผู้ใช้งาน อย่างไรก็ตามการกระจายอำนาจการซื้อให้กับผู้ใช้งานสามารถกระทำได้เฉพาะรายการที่บริษัทกำหนดและรายการที่ได้รับการกำหนดเงื่อนไขและราคาในสัญญาหลักไว้ก่อนหน้า การดำเนินการจัดหากระทำภายใต้หลักเกณฑ์ของบริษัทซึ่งต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพ ด้านความยุติธรรม ด้านความโปร่งใสและจริยธรรมและด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- ขั้นตอนการจัดการ

ระเบียบขั้นตอนการหาของบริษัทมีลักษณะเป็นการจัดหาแบบดั้งเดิมโดยมุ่งเน้นขั้นตอนจัดหาทั่วไปที่มีขั้นตอนเริ่มจาก การออกไปค้าขอซื้อและการขออนุมัติจากผู้มีอำนาจ การกำหนดวิธีการจัดหา การขอราคาและการเสนอราคา การเจรจาต่อรอง การประเมินผลการเสนอราคาและการคัดเลือกผู้ค้า การนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติการจัดการ การทำนิติกรรมสัญญา การติดตามและเร่งรัดการส่งมอบและการตรวจรับพัสดุ

- สภาพปัจจุบันของการจัดหา

ขั้นตอนการทำงานจัดหามีลักษณะเป็นการจัดหาแบบทั่วไปตามที่ได้อธิบายในตอนต้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารของฝ่ายจัดหาตระหนักถึงความสำคัญของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยส่งเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัทฯในด้านต้นทุน สนับสนุนการผลิตให้ดำเนินได้อย่างต่อเนื่องและสนับสนุนงานโครงการเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด ซึ่งแนวทางและนโยบายการบริหารจากนี้ไปจะมุ่งเน้นการให้ความรู้การจัดการเชิงกลยุทธ์กับบุคลากรจัดหาให้เข้าใจกระบวนการและเพิ่มทักษะการวิเคราะห์

ในด้านการนำการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้ในบริษัท พบว่าเริ่มมีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายสำหรับสินค้าบางประเภท มีการวางแผนกลยุทธ์ประจำปีที่ยังขาดความชัดเจนในการเชื่อมโยงกับแผนธุรกิจและขาดความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการร่วมวางแผน นอกจากนี้ในการวางแผนการประหยัดต้นทุนเป้าหมายถูกกำหนดจากผู้บริหารโดยใช้ประสบการณ์เป็นส่วนใหญ่ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าบริษัทยังมีได้นำการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้อย่างเต็มรูปแบบเนื่องจากอยู่ในช่วงพัฒนาปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้เป็นการจัดหาเชิงกลยุทธ์

การบริหารและพัฒนาผู้ค้ามุ่งเน้นติดตามและประเมินและติดตามผลงานของผู้ค้าในด้านคุณภาพ การส่งมอบ การรวมไปถึงการร่วมแก้ปัญหาและพัฒนา รวมไปถึงผู้ค้ารายย่อยที่ต้องการการสนับสนุนทางด้านเทคนิค การควบคุมคุณภาพ แต่ยังไม่มีความชัดเจนในการพัฒนาความสัมพันธ์ในด้านความร่วมมือทางเทคโนโลยีและการปรับปรุงประสิทธิภาพในระยะยาว

การบริหารผลงานของฝ่ายจัดหาทำโดยกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับด้านคุณภาพสินค้าต้นทุน เวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้ค้าภายในและการจัดส่งของผู้ค้า และการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยการเพิ่มการทำสัญญา ซึ่งตัวชี้วัดที่มีปัญหามากที่สุดคือตัวชี้วัดการส่งมอบที่ตรงเวลาของผู้ค้าซึ่งในปัจจุบันทำได้ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่าเกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันของผู้รับการสัมภาษณ์ในประเด็นตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยผู้จัดการฝ่ายเห็นว่าตัวชี้วัดการประหยัดต้นทุนสำคัญที่สุด ในขณะที่ผู้จัดการส่วนและหัวหน้างานมุ่งไปที่ตัวชี้วัดด้านเวลาทั้งด้านการส่งมอบตรงเวลาและเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการออกไปสั่งซื้อนับแต่ได้รับใบคำขอจัดหาที่อนุมัติแล้ว ซึ่งสิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังและทิศทางการบริหารที่ไม่ตรงกันของฝ่ายจัดหา ท้ายสุดอาจทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายของฝ่ายจัดหา

- ปัญหาหลักที่พบในการจัดหา

แม้ว่าในปัจจุบันบริษัทเริ่มนำการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้กับสินค้าบางประเภท แต่ยังไม่มีความชัดเจนและเป็นระบบส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ยากต่อการนำไปปฏิบัติ และบุคคลากรจัดซื้อ รวมถึงผู้เกี่ยวข้องกับการจัดหาขาดความเข้าใจทั้งในกระบวนการและบทบาทหน้าที่ของตนเอง ท้ายสุดทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอย่างเต็มที่ ประกอบกับบุคคลากรจัดหาขาดความรู้ในการจัดหาเชิงกลยุทธ์และทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดหา และสิ่งที่เป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาการจัดหาแบบดั้งเดิมให้เป็นการจัดหาเชิงกลยุทธ์คือโครงสร้างองค์กรที่ไม่รองรับการบริหารจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์อย่างเต็มรูปแบบ

5.1.3 การนำตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้กับข้อมูลจริง

หลังจากตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ได้รับการให้ข้อเสนอแนะโดยผู้บริหารและหัวหน้างานฝ่ายจัดหาประกอบกับข้อมูลการจัดหาในปัจจุบันและปัญหาหลักที่พบ ผู้วิจัยนำข้อมูลการจัดหาจริงมาใช้กับตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์เพื่อแสดงแนวทางการนำตัวแบบไปใช้ ซึ่งสรุปผลได้เป็น 4 ส่วนได้แก่

5.1.3.1 ผลการวิเคราะห์การจัดหาแบ่งตามประเภทสินค้าโดยรวมของโรงกลั่นน้ำมัน

การจัดหาสินค้าของหน่วยผลิตน้ำมันของบริษัทที่ศึกษาพบว่าสินค้าที่จัดหาแบ่งเป็น 45 ประเภท ซึ่งมีค่าใช้จ่ายรวมประมาณ 670,000,000 บาท จากการวิเคราะห์ตามทฤษฎี Pareto พบว่าค่าใช้จ่ายร้อยละ 81 หรือคิดเป็นมูลค่า 540,000,000 บาท เกิดจากรายการจัดหาสินค้าเพียง 13 ประเภท โดยสินค้าที่มีค่าใช้จ่ายสูงสุด 3 อันดับแรกได้แก่ สารเร่งปฏิกิริยา สารเคมีและ Process Instrumentation ตามลำดับ การวิเคราะห์ภาพรวมการจัดหานี้ช่วยชี้แนวทางว่าสินค้า 13 กลุ่มนี้ควรได้รับการบริหารจัดการมากกว่ากลุ่มอื่นๆ ในขณะที่เดียวกันบริษัทจำเป็นต้องทราบว่าผู้ค้ารายใดมีผลกระทบต่อการจัดหาสูงโดยการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแบ่งตามผู้ค้าซึ่งผลที่ได้พบว่าค่าใช้จ่ายร้อยละ 80 มาจากผู้ค้า 85 รายจากจำนวนผู้ค้าทั้งหมด 419 ราย โดยผู้ค้าที่มีค่าใช้จ่ายสูงสุดคือ ผู้ค้ารหัส S168 ซึ่งเป็นผู้ค้าสารเร่งปฏิกิริยา ซึ่งข้อมูลนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้าได้ ด้านข้อมูลการวิเคราะห์ผู้ค้าชี้ให้เห็นว่าบริษัทมีจำนวนผู้ค้ามากเกินไป เช่นสินค้ากลุ่ม Process Instrumentation เป็นสินค้าที่มีจำนวนผู้ค้ามากที่สุด และตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือสินค้าประเภท Tools ซึ่งเป็นเครื่องมือช่างและอุปกรณ์ทั่วไปที่มีค่าใช้จ่ายเพียง 6,800,000 บาท แต่มีผู้ค้าถึง 49 ราย และมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อผู้ค้า 1 รายเพียง 140,000 บาท ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแบ่งตามประเภทมีดังนี้

- สามารถบ่งชี้ประเภทสินค้าที่มีผลกระทบต่อสูงกับค่าใช้จ่ายได้ว่า มีจำนวนทั้งหมด 13 ประเภท ที่ต้องทำการวิเคราะห์หาโอกาสและจัดลำดับความสำคัญของการลดต้นทุนและกำหนดแผนต่อไป

- ผู้ค้าที่มีค่าใช้จ่ายสูงสุด 10 รายแรก ควรได้รับการบริหารความสัมพันธ์ ปัจจุบันพบว่าบริษัททำสัญญาระยะยาวกับผู้ค้าเพียง 3 รายได้

แก่ S23, S30 และ S199 ซึ่งเป็นการเสียโอกาสในการจัดการความเสี่ยง การสร้างมูลค่าเพิ่มและการจัดการต้นทุนให้กับบริษัทฯ

- สินค้าที่มีจำนวนผู้ค้ามากเกินไปจนความจำเป็นควรได้รับการบริหารจำนวนให้สมเหตุสมผลเพื่อไม่ให้เป็นโอกาสในการรวบรวมปริมาณซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรอง เช่นสินค้า Process Instrumentation ควรได้รับการบริหารจำนวนผู้ค้าให้ไม่เกิน 20% จำนวนทั้งหมด หรือสินค้าในกลุ่ม Tools ซึ่งเป็นสินค้าทั่วไป ควรได้รับการบริหารจำนวนให้เหมาะสมโดยอาจกำหนดทำสัญญาระยะเวลากับผู้ค้าเพียง 2-3 รายเพื่อจัดหาสินค้าในกลุ่มนี้และควบคุมจำนวนผู้ค้าไม่เกิน 10 ราย

ระหว่างการวิเคราะห์พบว่าการจัดประเภทสินค้าบางส่วนไม่ถูกต้อง เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากรบุคคลจึงไม่สามารถตรวจความถูกต้องของการจัดประเภทสินค้าได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์นี้เป็นเพียงการวิเคราะห์เบื้องต้น การวิเคราะห์ในรายละเอียดของสินค้าแต่ละประเภทจะทำหลังจากการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการประหยัดต้นทุน และสามารถเลือกสินค้าที่จะนำไปวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่อไป

5.1.3.2 การวางแผนจัดหาเชิงกลยุทธ์

จากการนำประเภทสินค้าที่มีค่าใช้จ่ายสูงสุด 13 กลุ่มที่ได้วิเคราะห์ก่อนหน้านี้มาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของโอกาสการประหยัดต้นทุน โดยพิจารณาขนาดการประหยัดต้นทุนและความยากในการทำให้บรรลุผลสำเร็จ สามารถจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการประหยัดต้นทุนของสินค้า 13 ประเภทที่มีค่าใช้จ่ายสูงสุดได้เป็น เป็น 4 กลุ่ม (4 Waves) จากผลการวิเคราะห์นี้สามารถนำมากำหนดแผนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมของบริษัท เพื่อพัฒนาการจัดหาเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดยในปีแรกสินค้าในกลุ่มที่ 1 (Wave 1) ได้รับการเลือกดำเนินการก่อนเนื่องจากเป็นสินค้าที่มีขนาดโอกาสประหยัดต้นทุนสูงและมีระดับความยากในการปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำ จากนั้นสินค้าในกลุ่มที่ 2 กลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4 จะถูกดำเนินการตามขั้นตอนจัดหาเชิงกลยุทธ์ในปีต่อไป ซึ่งสินค้าในกลุ่มที่ 1 (Wave 1) ที่ผู้วิจัยเลือกเพื่อดำเนินการจัดหาเชิงกลยุทธ์ได้แก่สินค้าประเภท Process Instrumentation ซึ่งแผนจัดหาเชิงกลยุทธ์ของสินค้า Process Instrumentation ประกอบด้วย ชื่อโครงการจัดหาเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ขอบข่ายคณะทำงาน บทบาทและหน้าที่ของคณะทำงาน แผนการดำเนินงาน การประเมินการประหยัดต้นทุน แผนการสื่อสาร ข้อมูลภายในองค์กร ข้อมูลด้านซัพพลาย และกลยุทธ์สำหรับสินค้า Process Instrumentation ซึ่งข้อมูลภายในองค์กร ข้อมูลด้านซัพพลายและกล

ยุทธ์จะได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 3 และ 4 และจะถูกนำมาอ้างอิงในแผนจัดหาเชิงกลยุทธ์นี้ กล่าวโดยสรุปคือสิ่งที่ได้จากขั้นตอนนี้คือแผนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมที่แบ่งเป็น 4 ช่วง (4 Waves) และแผนจัดกาเชิงกลยุทธ์สำหรับสินค้า Process Instrumentation

5.1.3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลด้านซัพพลายของสินค้า Process

Instrumentation

- การวิเคราะห์ข้อมูลภายใน

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลภายในทำให้ได้รายละเอียดสินค้าประเภท Process Instrumentation มีค่าใช้จ่ายรวมประมาณ 73,000,000 บาท ประกอบด้วย Analyzer, Transmitter, DCS/PLC, Control Valve, Instrument Tools and Consumables และ Proximity Switch โดย Analyzer เป็นสินค้าที่มีค่าใช้จ่ายสูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 37 ของค่าใช้จ่ายรวมของสินค้าประเภท Process Instrumentation ด้านผู้ใช้งานพบว่า ผู้ใช้งานหลักของสินค้ากลุ่มนี้คือกลุ่มบริหารสินค้าคงคลังซึ่งเป็นการซื้อเพื่อสำรองคลังที่มีสัดส่วนถึงร้อยละ 81 ของค่าใช้จ่ายรวมของสินค้าประเภท Process Instrumentation นอกจากนี้เมื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแบ่งตามผู้ค้าและจำนวนรายการที่สั่งซื้อแบ่งตามผู้ค้าพบว่า ในจำนวนผู้ค้า 10 รายแรกที่มีค่าใช้จ่ายสูงที่สุดและผู้ค้า 10 รายแรกที่มีรายการสั่งซื้อมากที่สุด มีเพียงผู้ค้า S 23 ที่บริษัทมีสัญญาระยะยาว แต่ยังมีผู้ค้าอีก 5 รายได้แก่ S35 S329 S369 S271 และ S180 ที่ยังมิได้บริหารจัดการอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นโอกาสที่บริษัทจะสามารถรวบรวมปริมาณซื้อ เพิ่มอำนาจการต่อรอง จัดทำสัญญาเพื่อจัดการความเสี่ยง ลดเวลาในการจัดซื้อและลดงานธุรการ จัดซื้อ และเมื่อวิเคราะห์ประวัติการทำสัญญาพบว่า บริษัททำสัญญาระยะยาวเพียง 2 ฉบับ กับผู้ค้า S23 และ S160 จำนวนรายการที่ซื้อภายใต้สัญญาเท่ากับ 416 รายการ หรือคิดเป็นร้อยละ 42 ของจำนวนรายการซื้อทั้งหมด เมื่อนำข้อมูลก่อนหน้ามาพิจารณาร่วมด้วย จะพบว่าหากบริษัทสามารถทำสัญญากับผู้ค้า 5 รายดังกล่าวที่มีค่าใช้จ่ายสูงและมีจำนวนรายการซื้อสูงได้ จะทำให้บริษัทเพิ่มรายการซื้อภายใต้สัญญาได้ 210 รายการ ซึ่งจะส่งผลให้รายการซื้อที่มีสัญญาเพิ่มเป็น 626 รายการ หรือคิดเป็นร้อยละ 63 และอาจสร้างการประหยัดต้นทุนให้กับบริษัทได้

จากข้อมูลการในอดีตพบว่า โครงสร้างต้นทุนการเป็นเจ้าของสินค้า Process Instrumentation ประกอบด้วยราคาซื้อร้อยละ 86 ของต้นทุนรวม ค่าบริหาร การจัดการร้อยละ 2 ของต้นทุนรวม ค่าบริการบำรุงรักษาร้อยละ 4 ของต้นทุน รวม และค่าอะไหล่ร้อยละ 8 ของต้นทุนรวม ซึ่งการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุน รวมจะเป็นแนวทางการกำหนดเกณฑ์การประเมินข้อเสนอจากผู้ค้าที่เสนอ สินค้าที่มีต้นทุนรวมต่ำที่สุด

- การวิเคราะห์ข้อมูลด้านซัพพลาย

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้จะทำให้เข้าใจสภาพตลาดและการแข่งขัน จาก ข้อมูลที่ได้จากผู้ค้ารายใหญ่รายหนึ่ง พบว่าในตลาดประเทศไทยสินค้า ประเภทนี้มีผู้ค้าหลักจำนวน ประมาณ 6 ราย ซึ่งสภาพการแข่งขันค่อนข้าง รุนแรงเนื่องจากเป็นสินค้าที่มีลักษณะคล้ายกันและเทคโนโลยีมีผลต่อการ แข่งขันสูง การเข้าออกของผู้ค้าในตลาดไม่ถ่วงน้ำหนักเนื่องจากเป็นธุรกิจที่ใช้ เงินลงทุนสูงโดยเฉพาะการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีขั้นสูง ด้วยความ สลับซับซ้อนของเทคโนโลยีทำให้โอกาสที่จะมีสินค้าทดแทนเข้ามาในตลาด เกิดได้ยากมากอันอาจการต่อรองระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายอยู่ในระดับปาน กลางในลักษณะที่มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ในธุรกิจนี้โครงสร้างต้นทุน ประกอบด้วยค่าวัสดุประมาณร้อยละ 50 ค่าแรงงานประมาณร้อยละ 21 Overhead ประมาณร้อยละ 13 และโดยเฉลี่ยมีกำไรก่อนหักค่าใช้จ่าย ในการขายและบริหารประมาณร้อยละ 23 ของยอดขายและมีกำไรสุทธิ หลังหักค่าใช้จ่ายประมาณร้อยละ 9 ของยอดขาย

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลด้านซัพพลาย จะถูกนำไป ประกอบการวางกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อเสนอจากผู้ค้าและการเจรจาต่อรองกับผู้ค้าในขั้นต่อไป อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ค้าในงานวิจัยนี้ทำได้ค่อนข้างจำกัด

เนื่องจากผู้ค้าไม่ยินยอมเปิดเผยข้อมูลด้านต้นทุนหรือข้อมูลด้านการค้าที่เกี่ยวข้องเนื่องจากเป็น ความลับของธุรกิจ การจะได้ข้อมูลที่สมบูรณ์แบบอาจต้องมีค่าใช้จ่ายในการซื้อข้อมูลวิจัยตลาด สินค้าประเภทนี้

5.1.3.4 การกำหนดกลยุทธ์การจัดการ ตามทฤษฎีของ Kraljic(1983)

ผลการวิเคราะห์เพื่อแบ่งประเภทสินค้าโดยใช้เกณฑ์ความเสี่ยงในการจัดหาและ ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ประกอบกับข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ก่อนหน้านี้ พบว่าสินค้าประเภท

Process Instrumentation อยู่ในกลุ่มสินค้าที่ความเสี่ยงในการจัดหาสูงและมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์สูงหรือที่เรียกว่า Strategic Items ในที่นี้ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการวางกลยุทธ์อยู่ภายใต้กรอบความร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เนื่องด้วยบริษัทมีศักยภาพเพียงพอในการในการสนับสนุน โดยจัดทำเป็นสัญญาระยะเวลาในเชิงพันธมิตรที่มีการตกลงผลประโยชน์ร่วมอย่างเป็นธรรม อย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นการจัดหาสินค้าใหม่ที่มีมูลค่าสูง บริษัทมีทางเลือกกลยุทธ์คือการประกวดราคาเนื่องจากลักษณะสินค้าและเทคโนโลยีมีความคล้ายคลึงกันและสภาพตลาดที่มีการแข่งขันสูง โดยขอบข่ายของสัญญาต้องครอบคลุมการจัดหาสินค้าและบริการในช่วงอายุการใช้งาน การวางกลยุทธ์ที่น่าเสนอโดยผู้วิจัยจะส่งผลดีกับบริษัทมากกว่าการวางกลยุทธ์ในอดีตที่เป็นการซื้อขายแบบทันที (spot order) ซึ่งกลยุทธ์ที่ได้ในขั้นตอนนี้จะถูกนำไปกำหนดแนวทางการเจรจาต่อรองและการวิเคราะห์ข้อเสนอกจากผู้ค้า

5.1.3.5 การคัดเลือกผู้ขายและการขอให้เสนอราคา

เพื่อคัดกรองผู้ค้าที่มีศักยภาพในการร่วมพัฒนาสินค้าและมีความสามารถในการแข่งขันในตลาด ผู้วิจัยเสนอแนะแนวทางเกณฑ์การประเมิน ซึ่งประกอบด้วยด้านคุณภาพ ความสามารถในการจัดการ สถานะการเงิน โครงสร้างต้นทุน ผลงานการจัดส่ง ความสามารถทางด้านเทคนิค การจัดการความปลอดภัยและความสามารถในการจัดการข้อมูล โดยกำหนดเกณฑ์ผ่านที่คะแนนรวมมากกว่า 60 คะแนน และกำหนดแนวทางจัดทำเอกสารขอให้ผู้ค้ายื่นข้อเสนอและราคา ซึ่งประกอบด้วยจดหมายเชิญให้เสนอราคาและเงื่อนไข ข้อเสนอแนะการเสนอราคาและเงื่อนไข เงื่อนไขการรักษาคงความลับของข้อมูล ร่างสัญญาที่มีขอบข่ายของงาน ตารางราคาและเงื่อนไขด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดในการเสนอราคาและเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องของผู้ค้า ซึ่งรายละเอียดการจัดเตรียมร่างสัญญาจะขอกล่าวในขั้นตอนการทำสัญญา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอเกณฑ์การประเมินข้อเสนอจากผู้ค้าทั้งในด้านเทคนิค ด้านต้นทุนและข้อเสนอเกี่ยวกับการค้า เพื่อความโปร่งใสและใช้ในการวิเคราะห์ข้อเสนอจากผู้ค้าในขั้นต่อไป

ระหว่างการดำเนินการจัดเตรียมเอกสารขอให้ผู้ค้าเสนอราคาผู้วิจัยประสบปัญหาความล่าช้าและความร่วมมือในการพัฒนาขอบข่ายและลักษณะเฉพาะของสินค้าจากผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากความไม่เข้าใจในการจัดหาเชิงกลยุทธ์และบทบาทของผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามหลังจากที่เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ชี้แจงและให้การสนับสนุนมากขึ้นพบว่าได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้อง

5.1.3.6 การเจรจาต่อรองและการคัดเลือกผู้ขาย

เนื่องจากขณะที่ศึกษา โครงการจัดหาเชิงกลยุทธ์นี้อยู่ในระหว่างการเจรจาต่อรองจึงไม่สามารถแสดงผลในงานวิจัยได้ ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการเจรจาต่อรองเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดหาจากขั้นตอนก่อนหน้า โดยแนวทางการเจรจามี 2 แนวทางได้แก่ แนวทางที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างการแพ้-ชนะและการร่วมมือกันอย่างสร้างสรรค์สำหรับการจัดหาสินค้าใหม่และแนวทางที่เป็นการเจรจาต่อรองที่เป็นการร่วมมืออย่างสร้างสรรค์สำหรับการเข้าทำสัญญากับผู้ค้าที่เป็นผู้ผลิตสินค้าที่ใช้ในปัจจุบัน โดยเป็นกรอบการเจรจาอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางการประเมินข้อเสนอจากผู้ค้าโดยสร้างตารางการประเมินข้อเสนอจากผู้ค้าและเกณฑ์การเลือกผู้ค้าทั้งด้านเทคนิคและด้านการค้า ซึ่งการกำหนดเกณฑ์การประเมินอ้างอิงจากโครงสร้างต้นทุนการเป็นเจ้าของที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กรที่ทำไว้ในตอนต้น

5.1.3.7 การทำสัญญาและการบริหารสัญญา

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำเสนอขั้นตอนจัดทำเอกสารสัญญาและแนวทางการบริหารสัญญา

- การทำสัญญา

โครงสร้างสัญญาที่ใช้สำหรับสินค้าและบริการของ Process Instrumentation ที่ฝ่ายกฎหมายกำหนดมีรายละเอียดดังจะกล่าวต่อไป ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณารูปแบบนี้เทียบกับทฤษฎีและตัวอย่างสัญญาจากผู้ค้ารายอื่นๆ พบว่าโครงสร้างที่บริษัทใช้อยู่ความเหมาะสมกับความต้องการของธุรกิจ จึงขอแนะนำเสนอแนวทางที่บริษัทใช้อยู่ในปัจจุบัน

1. เงื่อนไขมาตรฐานทางกฎหมายและทางการค้าซึ่งเป็นรูปแบบที่กำหนดโดยฝ่ายกฎหมาย
2. รายละเอียดขอบข่ายงานและลักษณะเฉพาะของสินค้า
3. ตารางราคาและเงื่อนไขเกี่ยวกับการชำระเงินและรายละเอียดเงื่อนไขประกันภัย
4. รายละเอียดผู้แทนในการบริหารสัญญาของคู่สัญญา
5. กฎระเบียบความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม

ในการปฏิบัติงานจริงภายหลังจากการเจรจาต่อรองอาจมีการเปลี่ยนแปลงของรายละเอียดที่ได้ระบุไว้ในร่างสัญญาตั้งแต่ขั้นตอนการขอให้เสนอราคา เจ้าหน้าที่

จัดหาเชิงกลยุทธ์ทำหน้าที่ในการปรับปรุงข้อตกลงทั้งหมดในร่างสัญญาร่วมกับผู้ใช้งานให้เป็นไปตามข้อตกลงสุดท้าย รวมไปถึงการตรวจทานสัญญาก่อนส่งให้ผู้มีอำนาจลงนาม ในกรณีที่ผู้ค้าไม่เห็นด้วยกับเงื่อนไขทางการค้าและทางกฎหมายของสัญญา เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์จะต้องหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้นๆ เช่น นักกฎหมาย ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษี นักบัญชี เป็นต้น เมื่อเงื่อนไขทุกอย่างได้รับการเห็นชอบจากผู้เกี่ยวข้องเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ตรวจทานร่างสัญญาร่วมกับผู้ใช้งานก่อนที่จะส่งให้ผู้ค้าตรวจทานอีกครั้งหนึ่ง เมื่อร่างสัญญาถูกต้องเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ส่งสัญญาฉบับจริงและคู่ฉบับให้ผู้มีอำนาจของทั้งสองฝ่ายลงนาม รวมถึงการติดตามเอกสารประกอบการลงนามในสัญญา

- การบริหารสัญญา

หลังจากการลงนามเสร็จสิ้นเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์จะส่งสัญญาต้นฉบับให้กับผู้ค้าและนำสัญญาคู่ฉบับพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในการทำสัญญาจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และจัดเก็บในห้องเก็บเอกสารเพื่อเป็นประวัติการทำสัญญา พร้อมกันนั้นเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์จะป้อนข้อมูลสัญญาในระบบ ERP เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถออกไปสั่งซื้ออัตโนมัติได้ด้วยตนเองและควบคุมการใช้จ่ายภายใต้สัญญาไม่ให้เกินวงเงินอนุมัติ จากนั้นสื่อสารกับผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องด้วยการประชุมโดยเชิญผู้ค้าเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการใช้สัญญา ตลอดจนอายุสัญญา เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์จะต้องเฝ้าติดตามการใช้สัญญาของผู้ใช้ว่าเป็นไปตามเงื่อนไข มีการเรียกใช้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บริษัทได้รับประโยชน์สูงสุดจากการทำสัญญา

นอกจากนี้ยังต้องบริหารจัดการจัดเก็บเอกสารประกอบสัญญา เช่น เอกสารสัญญา คู่ประกันที่ออกโดยธนาคาร กรมธรรม์ประกันภัย ที่ต้องติดตามจากผู้ค้า

5.1.3.8 การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้า

แนวทางสำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้าในงานวิจัยนี้เน้นเฉพาะการติดตามผลงาน วัดผลงาน การปรับปรุงผลงานของผู้ค้าซึ่งมีรายละเอียดมีดังนี้

- การติดตามผลงานผู้ค้า ทำได้โดยติดตามการปฏิบัติตามสัญญาของผู้ค้า โดยใช้ตัววัดที่กำหนดในข้อตกลงระดับการให้บริการในสัญญา (service level

agreement) ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดควรสอดคล้องกับเป้าหมายของฝ่ายจัดหา ตัวอย่างเช่น อัตราการส่งสินค้าตรงเวลาไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 ของจำนวนรายการสินค้าที่จัดส่ง อัตราการเสียหายของสินค้าน้อยกว่า ร้อยละ 1 ของจำนวนรายการสินค้าที่จัดส่ง การยืนยันคำสั่งซื้อภายใน 1 วันทำการนับแต่ได้รับใบสั่งซื้อ เป็นต้น โดยจัดทำเป็นรายงานประจำเดือน และช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับสัญญา กรณีผู้ใช้งานพบปัญหาเกี่ยวกับสัญญา สามารถส่งข้อมูลเป็นแบบฟอร์มที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาที่พบและการแก้ปัญหาที่ต้องการในเบื้องต้น หรือวิธีสื่อสารอีกรูปแบบหนึ่งคือการใช้ระบบฐานข้อมูลที่ใช้ระบบการส่งอัตโนมัติจากผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องไปยังเจ้าหน้าที่จัดหา เพื่อให้เจ้าหน้าที่จัดหาดำเนินการติดต่อประสานงานไปยังผู้ค้า

- การวัดผลงานผู้ค้า ผู้วิจัยเสนอแนวทางและเกณฑ์การวัดผลงานผู้ค้าเพื่อเป็นการวัดระดับความสามารถของผู้ค้าในการปฏิบัติตามสัญญาและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับสัญญาในภาพรวม ระยะเวลาที่ควรวัดผลงานอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี และเมื่อจบอายุสัญญา เพื่อเป็นการเก็บบันทึกใช้ในการอ้างอิงในอนาคต จากนั้นนำผลคะแนนที่ได้จัดระดับความสามารถของผู้ค้าเพื่อสื่อสารให้ผู้ค้ารับทราบ

- การปรับปรุงผู้ค้า กรณีที่ผู้ค้ามีผลงานที่ควรปรับปรุงเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ต้องประสานงานติดตามแผนการแก้ไขจากผู้ค้าหรือตลอดช่วงอายุสัญญาอาจมีปัญหาหรือความเข้าใจที่ไม่ตรงกันเกิดขึ้น เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ประสานงานกับทั้งสองฝ่ายเพื่อจัดทำแผนปรับปรุงการทำงาน กำหนดแนวทางแก้ไขและติดตามผลการแก้ไขของทั้งสองฝ่าย หลังจากปัญหาได้รับการแก้ไขควรจัดให้มีการประชุมเป็นรายไตรมาสเพื่อสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ โดยเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้เก็บบันทึกเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงและออกแบบสัญญาให้เหมาะสมยิ่งขึ้นสำหรับอนาคต

5.1.3.9 การทบทวนกลยุทธ์

เนื่องจากสถานการณ์ของธุรกิจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาผู้วิจัยจึงเสนอแนะแนวทางการติดตามผลการวางกลยุทธ์โดยการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์กับทั้งผู้ใช้งานและผู้ค้าทุกฝ่ายให้ร่วมกันเสนอความคิดเห็นและให้ข้อมูลอย่างเปิดกว้าง เพื่อนำ

ข้อเสนอแนะเหล่านี้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทั้งสองฝ่าย ประกอบกับทบทวนปัญหาที่พบ และแผนการแก้ไขที่ผ่านมา เพื่อให้แน่ใจโดยว่ากลยุทธ์ที่วางเหมาะสมตรงตามความต้องการของธุรกิจ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ต้องทบทวนการวิเคราะห์เพื่อทำให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจุบัน ซึ่งข้อมูลที่ต้องทบทวนมีดังนี้

- การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของสินค้าและบริการ
- การทบทวนแผนกลยุทธ์เพื่อทบทวนการจัดลำดับความสำคัญของโครงการจัดหาเชิงกลยุทธ์และประเมินผลงานโครงการจัดหาเชิงกลยุทธ์เทียบกับแผนที่วางไว้
- การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลด้านซัพพลาย

หากข้อมูลหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อธุรกิจรุนแรงเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์และคณะทำงานอาจพิจารณาดำเนินการใหม่ทุกขั้นตอนของการจัดหาเชิงกลยุทธ์เพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม

ทั้งนี้ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ซึ่งประกอบด้วยตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์และแนวทางการประยุกต์ใช้ตัวแบบขั้นตอนได้รับการยืนยันว่าสามารถใช้ได้จริงโดยผู้เกี่ยวข้องในระหว่างที่จัดทำงานวิจัยนี้ควบคู่กับการปฏิบัติจริง หากเปรียบเทียบตัวแบบขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำเสนอ กับขั้นตอนการจัดหาปัจจุบันของบริษัทจะพบว่าขั้นตอนการจัดหาในปัจจุบันของบริษัทไม่มีแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่เป็นขั้นตอนชัดเจน การสร้างและนำตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้จะช่วยทำให้บริษัทเข้าใจสภาพการจัดหา วิเคราะห์หาโอกาสประหยัดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบ กำหนดแผนประจำปีและแผนจัดหาเชิงกลยุทธ์อย่างมีหลักการรวมถึงมีแนวทางการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยส่งเสริมให้ฝ่ายจัดหารบรรลุเป้าหมายธุรกิจของบริษัท

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาและวางแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์สำหรับกรณีศึกษาโรงกลั่นน้ำมันผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางอันเป็นประโยชน์ดังนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทที่ศึกษา

5.2.1.1 ในอนาคตหากบริษัทมีแผนควมรวมกิจการ ข้อพึงระวังของการควมรวมในด้าน การจัดหาที่สำคัญคือการออกแบบโครงสร้างประเภทสินค้าใหม่สำหรับบริษัทใหม่ที่จะเกิด ซึ่งควรได้รับการจัดทำโดยคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญในสินค้าและบริการและจัดทำแผนที่ชัดเจนก่อนการควมรวม เพื่อ

ประโยชน์ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแบ่งตามประเภทและไม่ให้เสียประโยชน์ที่ควรจะได้จากการรวบรวมเช่น การรวบรวมปริมาณซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง (volume leverage) การบริหารจำนวนผู้ค้าให้เหมาะสมตามความจำเป็น (supplier rationalization) และการบริหารจัดการราคาที่แตกต่างกันระหว่าง 2 บริษัท (price rationalization)

- 5.2.1.2 ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแบ่งตามประเภทในขั้นตอนที่ 1 พบว่าการจัดประเภทสินค้าบางรายการไม่ถูกต้อง เพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลที่ถูกต้องไปใช้ในการวิเคราะห์บริษัทที่ควรพิจารณาออกแบบโครงสร้างประเภทสินค้าที่ชัดเจนสำหรับผู้ใช้งานเพื่อลดปัญหาการเลือกผิดและควรสื่อสารเจ้าหน้าที่จัดหาให้ตรวจสอบประเภทสินค้าก่อนการออกคำสั่งซื้อ
- 5.2.1.3 ปัญหาหลักของการพัฒนาการจัดหาเชิงกลยุทธ์ของบริษัทคือการไม่มีขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและบุคคลากรจัดหาขาดความรู้การจัดหาเชิงกลยุทธ์และทักษะการวิเคราะห์ บริษัทจึงควรกำหนดขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อสารวิธีการปฏิบัติและให้ความรู้กับบุคคลากรจัดหาและผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง นอกจากความรู้เรื่องการจัดหาเชิงกลยุทธ์ บริษัทควรเพิ่มทักษะการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าโดยอาจต้องมีการลงทุนในการซื้อข้อมูลวิจัยเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีข้อมูลลักษณะนี้ใช้งานในฝ่ายจัดหา
- 5.2.1.4 เมื่อบริษัทสามารถพัฒนาขั้นตอนที่ชัดเจนและบุคคลากรเริ่มมีความพร้อม บริษัทควรพิจารณาปรับผังองค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ให้เป็นการบริหารแบ่งตามประเภทสินค้าสำหรับสินค้าและบริการแต่ละประเภทเพื่อวางกลยุทธ์และบริหารสินค้าและบริการประเภทนั้นในเชิงลึก
- 5.2.1.5 ในระหว่างการศึกษาในช่วงแรกพบปัญหาการให้ความร่วมมือจากผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องเนื่องจากความไม่เข้าใจในการจัดหาเชิงกลยุทธ์และบทบาทหน้าที่เพื่อลดแรงต้านจากผู้เกี่ยวข้องผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารทิศทางการบริหารงานจัดหาให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบเช่น ผู้ใช้งาน หน่วยงานบริหาร

สินค้าคงคลัง คลังสินค้า บัญชี งบประมาณ ภาษา กฎหมาย เป็นต้น และควร
วางแผนทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

5.2.1.6 ในภาพรวมการบริหารผลงานของฝ่ายจัดหาพบว่ามีกำหนดตัวชี้วัด
ประสิทธิภาพด้านต้นทุน ด้านเวลา ด้านคุณภาพ อย่างไรก็ตามสิ่งที่พบจากการ
สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการส่วนและหัวหน้างานพบว่าผู้จัดการฝ่ายให้
ความสำคัญกับการประหยัดต้นทุนมากที่สุดในขณะที่ผู้จัดการส่วนและ
หัวหน้างานให้ความสำคัญกับด้านเวลาในการออกไปสั่งซื้อหลังจากได้รับใบ
คำขอสั่งซื้อที่ได้รับการอนุมัติและการจัดส่งที่ตรงเวลาของผู้ค้าเป็นเรื่อง
สำคัญที่สุด ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความคาดหวังที่ไม่ตรงกันในฝ่ายจึง
ควรมีการสื่อสารทิศทางการบริหารและความคาดหวังเพื่อให้บรรลุ
วัตถุประสงค์เดียวกัน

5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

5.2.2.1 ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เป็นข้อมูลการจัดหาวัสดุในส่วนโรงกลั่นน้ำมัน
ย้อนหลัง 1 ปีที่ไม่รวมข้อมูลงานโครงการและการหยุดการกลั่นเพื่อการ
บำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลการซื้อที่เป็นปกติ ในการนำ
การจัดหาเชิงกลยุทธ์ไปใช้จริงกับบริษัทควรใช้ข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี และติดต่อ
ประสานงานกับหน่วยงานจัดทำงบประมาณเพื่อนำข้อมูลงานโครงการที่จะ
เกิดขึ้นจริงมาร่วมวิเคราะห์หาโอกาส ซึ่งหากสามารถจัดโครงสร้างประเภท
สินค้าและบริการที่ชัดเจนได้และสื่อสารไปยังหน่วยงานงบประมาณเพื่อให้
ผู้ใช้งานระบุประเภทสินค้าและบริการที่สอดคล้องกับข้อมูลการจัดหาที่อยู่ใน
ระบบ ERP ได้ จะทำให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนในการวิเคราะห์และวางแผนจาก
ค่าใช้จ่ายทั้งหมดและหากการวิเคราะห์ทำอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้ทราบ
ค่าใช้จ่ายตลอดทั้งวงจรชีวิตของสินค้า

5.2.2.2 ในการวิเคราะห์ต้นทุนการเป็นเจ้าของต้องมีการสื่อสารไปยังผู้ใช้งานและ
หน่วยงานซ่อมบำรุงให้เก็บบันทึกค่าใช้จ่ายที่เกิดในช่วงการใช้งานสำหรับ
สินค้านั้นๆ เพื่อให้มีข้อมูลที่ถูกต้องในการวิเคราะห์

5.2.2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์กับผู้ค้าเป็นสิ่ง
สำคัญในการวางกลยุทธ์ และในการเจรจาต่อรองบนพื้นฐานความจริงต้อง

อาศัยข้อมูลโครงสร้างต้นทุนของผู้ค้าและข้อมูลเทคนิคที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ซึ่งต้องอาศัยความไว้วางใจความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกันระหว่างผู้ค้าและบริษัทในการเปิดเผยข้อมูลต่อกัน ดังนั้นการจัดหาเชิงกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้ควรทำควบคู่ไปกับการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้าอย่างเต็มรูปแบบ

5.3 ข้อจำกัด

- 5.3.1 ข้อมูลการเจ้าหน้าที่นำมาวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้เป็นเพียงข้อมูลการเจ้าหน้าที่ในส่วนของบริษัทน้ำมันเพื่อแสดงการนำตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้จริง ในการนำการจัดหาเชิงกลยุทธ์ไปใช้จริงกับธุรกิจบริษัทควรนำข้อมูลการเจ้าหน้าที่วัสดุและบริการทั้งหมดของบริษัทมาวิเคราะห์
- 5.3.2 เนื่องด้วยบริษัทที่ศึกษาเป็นบริษัทที่เกิดจากการควบรวม 2 บริษัทเข้าด้วยกัน จึงทำให้โครงสร้างการจัดประเภทวัสดุและบริการในระบบ ERP 2 ระบบแตกต่างกัน และการจัดข้อมูลรายงานการจัดหาบริการเป็นไปด้วยความยากลำบากประกอบกับการจัดกลุ่มที่ค่อนข้างหยาบทำให้ยากต่อการวิเคราะห์ ด้วยข้อจำกัดของข้อมูล เวลาและทรัพยากรบุคคล ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถจัดโครงสร้างประเภทสินค้าใหม่สำหรับทั้งสองระบบนี้ได้ ผู้วิจัยจึงเลือกข้อมูลการเจ้าหน้าที่ของบริษัทเฉพาะส่วนวัสดุเนื่องจากมีการจัดโครงสร้างประเภทสินค้าที่สามารถวิเคราะห์ได้ มาทำการศึกษา
- 5.3.3 ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ด้านชีพหลายเป็นข้อมูลที่อ้างอิงจากการขอข้อมูลจากผู้ค้ารายใหญ่รายหนึ่ง การวิเคราะห์อย่างเต็มรูปแบบอาจจำเป็นต้องซื้อข้อมูลการวิจัยตลาดซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูง

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

ศิริวรรณ ไชยสุรยกานต์. Supplier Relationship Management กับผลลัพธ์ที่องค์กรสมควร
มองข้าม. Productivity World. 63 (กรกฎาคม – สิงหาคม 2549): 90-93.

สาธิต พะเนียงทอง. หลักการจัดการ Supply: การจัดหาเชิงกลยุทธ์. แปลโดย วิบูล
จารุงศ์วณิชย์ และ มิ่งมิตร รุ่งวัฒนโยธิน. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ
ศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

ภาษาอังกฤษ

Anderson, M.G., and Katz, P.B. Strategic Sourcing. International Journal of Logistics
Management. 9 (1998): 1 – 13.

Blomberg, M. Developing a strategic procurement process: A case study at Boliden
AB, Master's Thesis, Department of Business Administration and Social
Sciences, Luea University of Technology, 2006.

Booth, C. Strategic Procurement: Organizing supplier and supply chains for competitive
advantage. New Delhi: Kogan Page, 2010.

Burt, D.N., Dobler, D.W., and Starling, S.L. World Class Supply Management: The Key
to Supply Chain ManagementSM. Seventh Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin,
2003.

Camen, C., Gottfridsson, P., and Rundh, B. To trust or not to trust ? : Formal contracts
and the building of long-term relationships. Management Decision. 49 (2011):
365 – 383.

Chadwick, T. and Rajagopal S. Strategic Supply Management: An implementation
toolkit. Great Britain: Butterworth-Heinemann, 1995.

Chan T.C.T and Chin, K. Key success factors of strategic sourcing: An empirical study
of the Hong Kong toy industry. Industrial Management & Data Systems. 107
(2007): 1391 – 1416.

Dion, P.A. and Banting, P.M. Industrial Supplier – Buyer Negotiations. Industrial
Marketing Management. 17(February 1988): 43-47.

- Gelderman, C.J. and Van Weele, A. J. Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. Journal of Supply Chain Management. 41(August 2005): 19–28.
- Gelderman, C.J. and Van Weele, A. J. Strategic direction through purchasing portfolio management: A case study. Journal of Supply Chain Management. 38 (2002):30-37.
- Handfield, R.B., Monczka, R.M., Giunipero, L.C. and Patterson, J.L. Sourcing and Supply Chain Management. 4th Ed. Canada: South-Western Cengage Learning, 2009.
- Harris, G.L. Lessons learned: Ten ideas for effective strategic sourcing. 91st Annual International Supply Management Conference, 2006.
- Kocabasoglu, C. and Suresh, N. C. Strategic sourcing: An empirical investigation of the concept and its practices in U.S. Manufacturing firms, Journal of Supply Chain Management, 2006: 4-16.
- Kraljic, P. Purchasing must become supply management: How managers can guard against materials disruption by formulating a strategy of supply. Harvard Business Review (September-October 1983): 109-117.
- Lambert, D.M. Supply Chain Management: Process, Partnerships, Performance. 3rd Ed. Florida: Supply Chain Management Institute, 2008.
- Laseter, T.M. Balanced Sourcing: Cooperation and competition in supplier relationship. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- Min, H., LaTour, M. S. and Jones, M.A. Negotiation Outcomes: The Impact of the Initial Offer, Time, Gender, and Team Size, International Journal of Purchasing and Materials. 31(1995): 19-24.
- O'Brien, J. Category Management in Purchasing: A strategic approach to maximize business profitability. New Delhi: Kogan Page, 2011.
- Pandit, K. and Marmanis, H. Spend analysis: the window into strategic sourcing. Florida: J. Ross, 2008.

- Park, J., Shin, K., Chang, T., and Park, J. An integrative framework for supplier relationship management, Industrial Management & Data Systems. 110 (2010): 495 – 515.
- Pressey, A.D., Winklhofer, H.M., and Tzokas, N.X. Purchasing practices in small- to medium-sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. Journal of Purchasing & Supply Management. 15 (March 2009): 214–226.
- Schiele, H., Horn, P. and Vos, B. Estimating cost-saving potential from international sourcing and other sourcing levers: Relative importance and trade-offs, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 41 (2011): 315 – 336.
- Sislian, E and Satir, A. Strategic sourcing: A framework and a case study. Journal of Supply Chain Management. 36 (2000): 4-11.
- Strategic Sourcing: Best practices from Motorola, Honda and Toyota. Strategic Direction. 21 (2005): 29-32.
- Terpend, R., Krause D.R. and Dooley K.J. Managing buyer-supplier relationships: Empirical patterns of strategy formulation in industrial purchasing. Journal of Supply Chain Management. 47 (2011): 73-94.
- Thrulogachantar, P. and Zailani, S. The influence of purchasing strategies on manufacturing performance: An empirical study in Malaysia. Journal of Manufacturing Technology Management. 22 (2011): 641 – 663.
- YRIVERIT. Kraljic Matrix and Kraljic Diagram in Excel. [Online]. 2008. Available from <http://yriverit.blogspot.com/2008/03/kraljic-matrix-and-kraljic-diagram-in.html> [2011, December 5]
- Zachariassen, F. and Arlbjørn, J.S. Exploring a differentiated approach to total cost of ownership. Industrial Management and Data Systems. 111(2011): 448 – 469.

ภาคผนวก

คำถามสัมภาษณ์ ชุดที่ 1

เรื่อง การจัดหาเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ กรณีศึกษา: โรงกลั่นน้ำมัน

เรียน ผู้บริหาร

รายการคำถามสัมภาษณ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยเพื่อใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย อย่างเป็นระบบ

ทั้งนี้เพื่อให้ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครอบคลุมและเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยนี้ ทางผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบคำถามอย่างครบถ้วนและถูกต้องตามความเป็นจริง โดยผู้วิจัยขอเน้นย้ำว่า ข้อมูลต่างๆที่ได้รับนี้จะถูกเก็บเป็นความลับและนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการเท่านั้น ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้การสัมภาษณ์แต่ประการใด

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพิมพ์ปวีณ์ ปฎิวรโต
ผู้วิจัย

รายการคำถามสัมภาษณ์

1. ในปัจจุบันสภาพการแข่งขันธุรกิจมีเพิ่มมากขึ้น ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับแนวคิดที่ว่าจัดการแข่งขันกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัทและบริษัทให้ความสำคัญต่อการจัดการแข่งขันกลยุทธ์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. แนวนโยบายการบริหารจัดการแข่งขันกลยุทธ์ที่องค์กรคาดหวังเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. มีการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์การจัดการกับแผนธุรกิจของบริษัทหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ฝ่ายจัดหา มีการวางแผนจัดหากลยุทธ์ประจำปีที่เกิดจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร และแผนงานนั้นมีส่วนส่งเสริมให้ฝ่ายจัดหาบรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ฝ่ายจัดหา นำแนวคิดการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้กับองค์กรหรือไม่ อย่างไร มีขั้นตอนที่เป็นระบบชัดเจนหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านเห็นด้วยกับแบบจำลองขั้นตอนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัยในหน้าที่ 3 ของคำถามสัมภาษณ์ฉบับนี้ หรือไม่อย่างไร กรุณาให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ฝ่ายจัดการมีการวางแผนการประหยัดต้นทุนประจำปีหรือไม่ และมีแนวทางการวางแผนการประหยัด
ต้นทุนจากการจัดหาอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....

8. ฝ่ายจัดการมีแผนการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ค้ารายสำคัญในระดับความตกลงที่จะให้ความร่วมมือด้าน
เทคโนโลยีและการปรับปรุงประสิทธิภาพในระยะยาวหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....

9. หากมีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดใดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญที่สุดและตัวชี้วัดใดที่เป็น
ปัญหาที่ฝ่ายจัดหาพบมากที่สุด

.....
.....
.....
.....
.....
.....

10. ท่านคิดว่าอะไรเป็นช่องว่างหรือปัญหาหลักที่จะต้องแก้ไขเพื่อปรับปรุงการจัดการ หากองค์กรต้องการพัฒนาการจัดการให้เป็นที่ไปในเชิงกลยุทธ์อย่างเต็มรูปแบบ

.....

.....

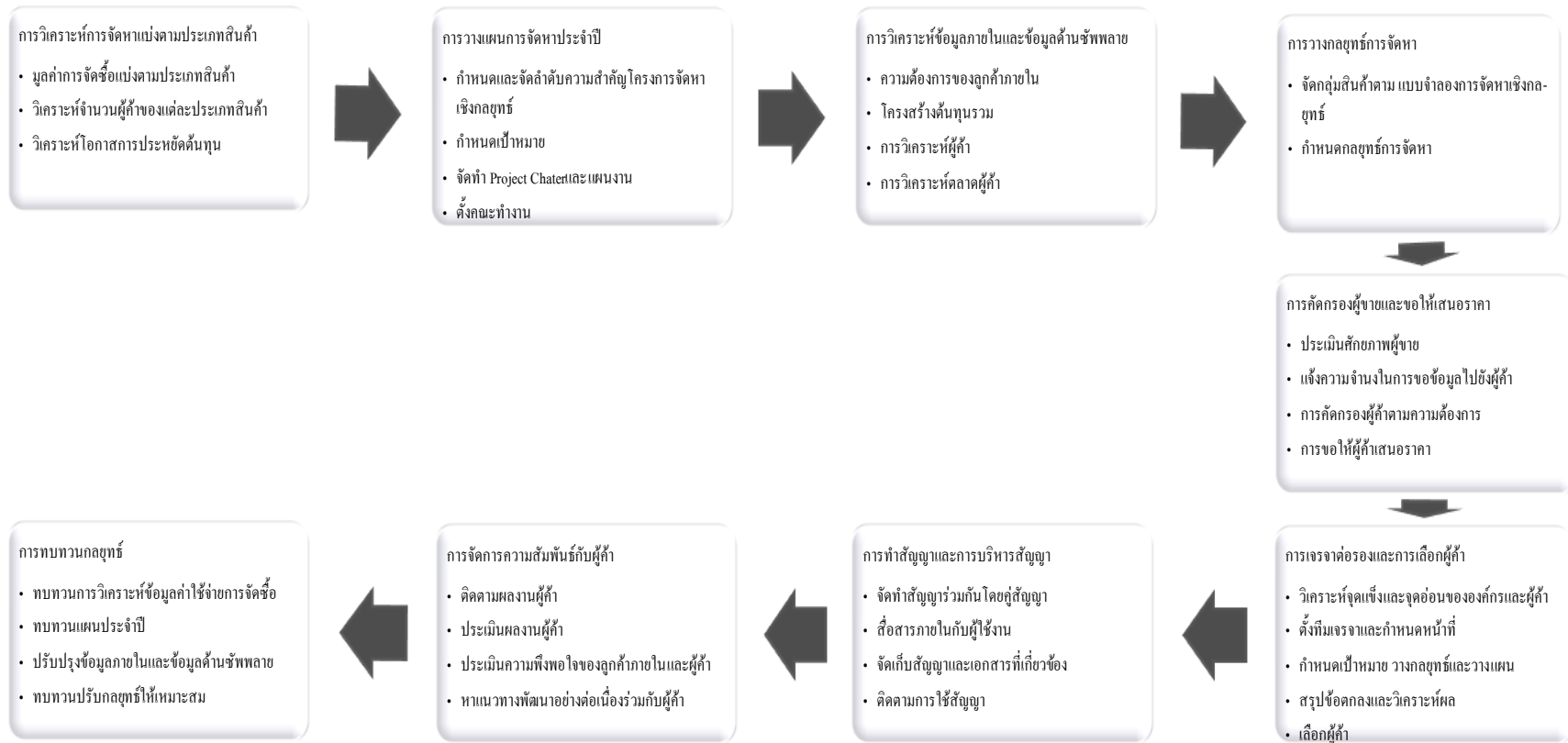
.....

.....

.....

.....

แบบจำลองขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย



คำถามสัมภาษณ์ ชุดที่ 2

เรื่อง การจัดหาเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ กรณีศึกษา: โรงกลั่นน้ำมัน
เรียน ผู้จัดการ

รายการคำถามสัมภาษณ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยเพื่อใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย อย่างเป็นระบบ

ทั้งนี้เพื่อให้ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครอบคลุมและเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยนี้ ทางผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบคำถามอย่างครบถ้วนและถูกต้องตามความเป็นจริง โดยผู้วิจัยขอเน้นย้ำว่า ข้อมูลต่างๆที่ได้รับนี้จะถูกเก็บเป็นความลับและนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการเท่านั้น ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้การสัมภาษณ์แต่ประการใด

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพิมพ์วิณี ปฎิวรโต

ผู้วิจัย

รายการคำถามสัมภาษณ์

11. ในปัจจุบันสภาพการแข่งขันธุรกิจมีเพิ่มมากขึ้น ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับแนวคิดที่ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยส่งเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัทและบริษัทให้ความสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12. แนวนโยบายการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรคาดหวังเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13. มีการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์การ จัดหากับแผนธุรกิจของบริษัทหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14. ฝ่ายจัดหา มีการวางแผนจัดหากลยุทธ์ประจำปีที่เกิดจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร และแผนงานนั้นมีส่วนส่งเสริมให้ฝ่ายจัดหาบรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

15. ฝ่ายจัดหา นำแนวคิดการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้กับองค์กรหรือไม่ อย่างไร มีขั้นตอนที่เป็นระบบชัดเจนหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16. ท่านเห็นด้วยกับแบบจำลองขั้นตอนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอ โดยผู้วิจัยดังแสดงในหน้าที่ 4 ของคำถามสัมภาษณ์ฉบับนี้ หรือไม่ อย่างไร กรุณาให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

17. ฝ่ายจัดหามีการวางแผนการประหยัดต้นทุนประจำปีหรือไม่ และมีแนวทางการวางแผนการประหยัด
ต้นทุนจากการจัดหาอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....

18. ฝ่ายจัดหา มีแผนการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ค้ารายสำคัญในระดับความตกลงที่จะให้ความร่วมมือด้าน
เทคโนโลยีและการปรับปรุงประสิทธิภาพในระยะยาวหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....

19. หากมีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดใดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญที่สุดและตัวชี้วัดใดที่เป็น
ปัญหาที่ฝ่ายจัดหาพบมากที่สุด

.....
.....
.....
.....
.....
.....

20. ท่านคิดว่าอะไรเป็นช่องว่างหรือปัญหาหลักที่จะต้องแก้ไขเพื่อปรับปรุงการจัดการ หากองค์กรต้องการพัฒนาการจัดการให้เป็นไปในเชิงกลยุทธ์อย่างเต็มรูปแบบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

21. ฝ่ายจัดหามีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายตามประเภทการจัดการหรือไม่ อย่างไร และได้ทำการวิเคราะห์ Portfolio ของการจัดการเพื่อกำหนดแนวทางการวางกลยุทธ์จัดหาหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

22. ฝ่ายจัดหามีหลักการและขั้นตอนที่ชัดเจนในการกำหนดความสำคัญของการจัดหาแต่ละประเภทและมีการจัดทำรายงานเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

23. ฝ่ายจัดหามีแนวคิดริเริ่มการพัฒนาร่วมกับผู้ค้าที่มีความสำคัญกับบริษัทและมีผลงานได้อย่างไร และมี
การพัฒนาผู้ค้าที่มีความสำคัญกับบริษัทที่มีผลงานไม่ได้อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....

24. มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในองค์กรเช่น ผู้ใช้งาน พนักงานจัดหา ฝ่ายบัญชี ใน
การวางกลยุทธ์จัดหาหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....

25. การประเมินเลือกผู้ค้าอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนการเป็นเจ้าของ(Total Cost of Ownership)หรือไม่
อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....

26. ฝ่ายจัดให้มีการวางกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างการประหยัดต้นทุนระหว่างองค์กรและผู้ค้า
หรือไม่ อย่างไร

.....

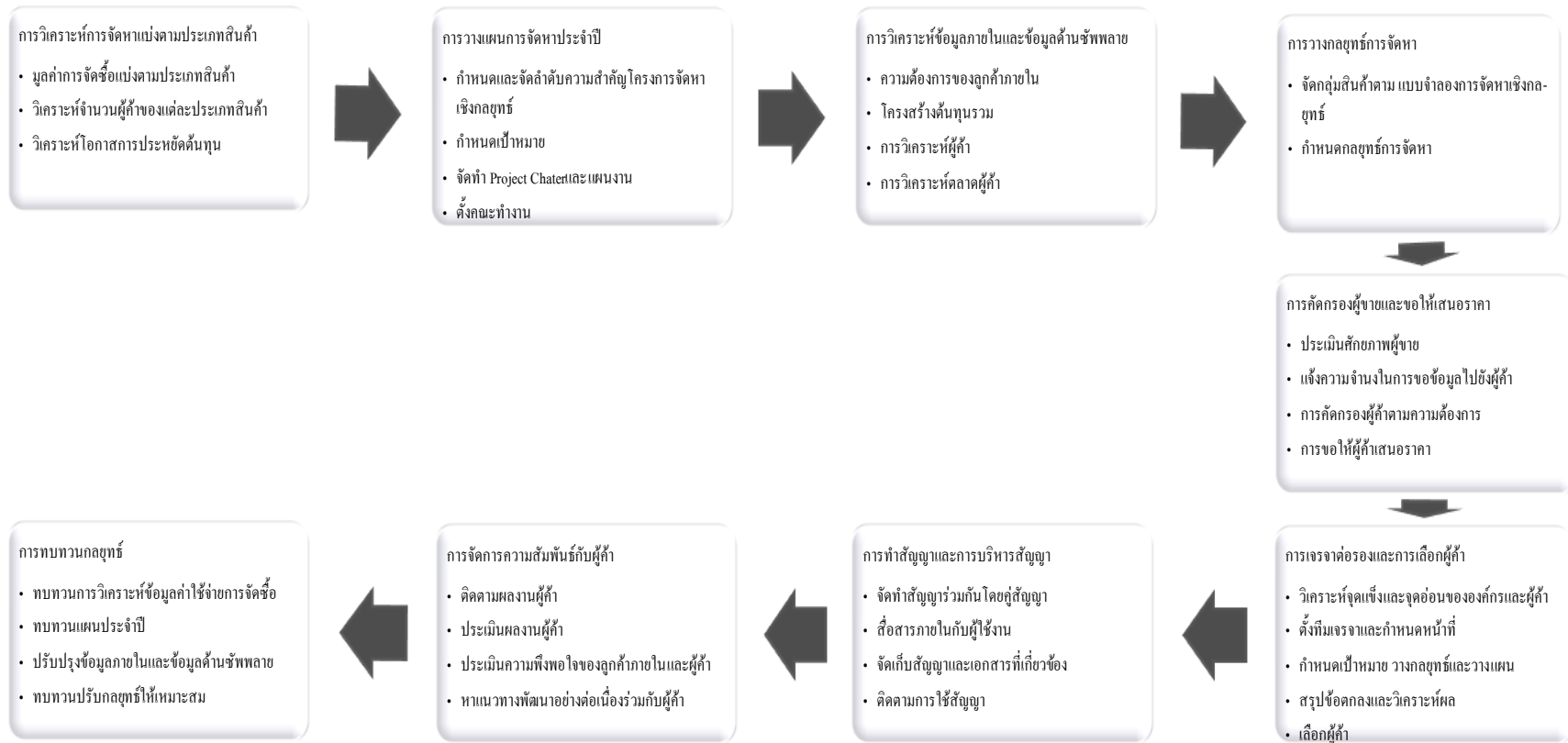
.....

.....

.....

.....

แบบจำลองขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย



คำถามสัมภาษณ์ชุดที่ 3

เรื่อง การจัดหาเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ กรณีศึกษา: โรงกลั่นน้ำมัน
เรียน หัวหน้างานจัดหา

รายการคำถามสัมภาษณ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยเพื่อใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย อย่างเป็นระบบ

ทั้งนี้เพื่อให้ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครอบคลุมและเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยนี้ ทางผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบคำถามอย่างครบถ้วนและถูกต้องตามความเป็นจริง โดยผู้วิจัยขอเน้นย้ำว่า ข้อมูลต่างๆที่ได้รับนี้จะถูกเก็บเป็นความลับและนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการเท่านั้น ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้การสัมภาษณ์แต่ประการใด

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพิมพ์ปวีณ์ ปฎิวรโต
ผู้วิจัย

รายการคำถามสัมภาษณ์

27. ฝ่ายจัดหามีการวางแผนจัดหากลยุทธ์ประจำปีที่เกิดจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร และแผนงานนั้นมีส่วนส่งเสริมให้ฝ่ายจัดหามบรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

28. ฝ่ายจัดหานำแนวคิดการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์มาใช้กับองค์กรหรือไม่อย่างไร มีขั้นตอนที่เป็นระบบชัดเจนหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

29. ท่านเห็นด้วยกับแบบจำลองขั้นตอนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัยดังแสดงในหน้าที่ 4 ของคำถามสัมภาษณ์ฉบับนี้หรือไม่ อย่างไร กรุณาให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

30. ฝ่ายจัดหามีการวางแผนการประหยัดต้นทุนประจำปีหรือไม่ และมีแนวทางการวางแผนการประหยัดต้นทุนจากการจัดหาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

31. ฝ่ายจัดหามีแผนการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ค้ารายสำคัญในระดับความตกลงที่จะให้ความร่วมมือด้านเทคโนโลยีและการปรับปรุงประสิทธิภาพในระยะยาวหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

32. หากมีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดใดที่ท่านให้ความสำคัญที่สุดและตัวชี้วัดใดที่เป็นปัญหาที่ฝ่ายจัดหาพบมากที่สุด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

33. ท่านคิดว่าอะไรเป็นช่องว่างหรือปัญหาหลักที่จะต้องแก้ไขเพื่อปรับปรุงการจัดการ หากองค์กรต้องการพัฒนาการจัดการให้เป็นไปในเชิงกลยุทธ์อย่างเต็มรูปแบบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

34. ฝ่ายจัดหามีการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายตามประเภทการจัดการหรือไม่ อย่างไร และได้ทำการวิเคราะห์ Portfolio ของการจัดการเพื่อกำหนดแนวทางการวางกลยุทธ์จัดหาหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

35. ฝ่ายจัดหามีหลักการและขั้นตอนที่ชัดเจนในการกำหนดความสำคัญของการจัดหาแต่ละประเภทและมีการจัดทำรายงานเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

36. ฝ่ายจัดหามีแนวคิดริเริ่มการพัฒนาร่วมกับผู้ค้าที่มีความสำคัญกับบริษัทและมีผลงานได้อย่างไร และมี การพัฒนาผู้ค้าที่มีความสำคัญกับบริษัทที่มีผลงานไม่ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

37. มีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในองค์กรเช่น ผู้ใช้งาน พนักงานจัดหา ฝ่ายบัญชี ใน การวางกลยุทธ์จัดหาหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

38. การประเมินเลือกผู้ค้าอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนการเป็นเจ้าของ(Total Cost of Ownership)หรือไม่ อย่างไร รวมถึงมีการพิจารณาโครงสร้างต้นทุนการเป็นเจ้าของ(Total Cost of Ownership)และวิเคราะห์ โครงสร้างราคาของอุตสาหกรรมที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

39. ฝ่ายจัดหามีการวางกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสร้างการประหยัดต้นทุนระหว่างองค์กรและผู้ค้าหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

40. ในกรณีที่มีการเปลี่ยนข้อกำหนดของสินค้า(Product Specification) หน่วยงานจัดหามีขั้นตอนการประสานงานกับผู้ค้าอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

41. พนักงานจัดหามีการจัดทำรายงานวิเคราะห์มูลค่าการซื้อที่รับผิดชอบและทราบความสำคัญของผู้ค้าสำหรับวัตถุประสงค์ชอบ โดยการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายการจัดหาอย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

42. ในการจัดหาปัจจุบันมีการเปิดเผยข้อมูลการพยากรณ์ความต้องการสินค้าให้กับผู้ค้าและดูแลข้อมูลให้แม่นยำที่สุดหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

43. พนักงานจัดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเศรษฐศาสตร์ของวัสดุแต่ละประเภทนั้นและมีความเข้าใจอุปสงค์และอุปทานในอุตสาหกรรมนั้นๆเป็นอย่างไร และสามารถจัดการรูปแบบความต้องการวัสดุให้มีลักษณะที่แน่นอนและสามารถจัดการกับปริมาณการใช้ได้ดีหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

44. เมื่อมีการเจรจาต่อรอง หน่วยงานจัดหามีการตั้งทีม วางแผนการเจรจา วิเคราะห์ผลหลังการเจรจาหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

45. หลังจากที่ได้ทำสัญญากับผู้ค้าเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานจัดหามีการวางแผนการนำสัญญาไปใช้อย่างไร และสื่อสารกับผู้ใช้งานอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

46. ผลงานของผู้ค้าได้รับการประเมินทั้งในระหว่างระยะเวลาของสัญญาและหลังจบสัญญา โดยจัดให้มีเกณฑ์ รอบการประเมินที่ชัดเจนรวมทั้งมีการสื่อสารผลการ ประเมิน ติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขอย่าง มีระบบหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบจำลองขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย



ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวพิมพ์วิวัฒน์ ปฏิวรโต เกิดวันที่ 13 มีนาคม พ.ศ. 2523 ที่จังหวัดนครราชสีมา สำเร็จ การศึกษาบริหารธุรกิจบัณฑิต (การบริหารการขนส่งระหว่างประเทศ) คณะพาณิชยศาสตร์และการ บัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในปีการศึกษา 2544 จากนั้นเข้าศึกษาต่อหลักสูตรวิทยาศา สตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ ในปีการศึกษา 2553

ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2545 เข้าทำงานด้านการบริหารสินค้าคงคลังและคลังสินค้า การขนส่งใน ประเทศและต่างประเทศ การนำเข้าและส่งออก การจัดหา การทำสัญญาและบริหารสัญญา การ ควบคุมภายในและการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ในบริษัทผู้ผลิตสินค้า Non-woven fabric และ Breathable film บริษัทดำเนินธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียมและบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและปิโตร เคมี ปัจจุบันทำงานในตำแหน่ง Senior Strategic Sourcing Analyst ในบริษัทดำเนินธุรกิจโรง กลั่นน้ำมันและปิโตรเคมีแห่งหนึ่งในประเทศไทย