



การศึกษาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

Guideline in Order To Improve the Purchasing Process to Increase The Operational Efficiency

จรัสลักษณ์ ภูธรนาง¹ และกาญจนา กาญจนสุนทร²

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการ โลจิสติกส์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, cha.phu30@gmail.com

² อาจารย์ประจำ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, kanchanasuntorn_k@yahoo.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ทำการศึกษาปัญหาของปริษัทกรณีศึกษาเพื่อนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกรณีการจัดซื้อเร่งด่วนขององค์กรซึ่งปัจจุบันมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและส่งผลกระทบต่อต้นทุนการจัดซื้อ ต้นทุนการได้มาซึ่งวัตถุดิบ ปัญหาในกระบวนการจัดซื้อ และปัญหาด้านคุณภาพ

โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาแนวทางการลดค่าใช้จ่ายและข้อผิดพลาดจากกระบวนการจัดซื้อเร่งด่วนขององค์กร 2) เพื่อวางแผนและเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดซื้อวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ขององค์กร 3) เพื่อปรับปรุงเกณฑ์การประเมินผู้ขายวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพจากการศึกษาพบสาเหตุของปัญหาการจัดซื้อเร่งด่วนเกิดจาก 1) เกิดความล่าช้าและข้อผิดพลาดในกระบวนการขอซื้อ-จัดซื้อ 2) ฝ่ายขายต้องการสินค้าเร่งด่วน ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแนวทางการปรับปรุงและแก้ไขสาเหตุดังกล่าวด้วยวิธีการดังนี้ 1) การจัดทำกิจกรรมบริหารความเสี่ยงในกระบวนการจัดซื้อ 2) การจัดทำ Purchase Portfolio Analysis เพื่อแบ่งกลุ่มสินค้า 3) การพยากรณ์ (Forecast) วัตถุดิบล่วงหน้า 4) การทำสัญญาซื้อขายสินค้าแบบรายปี 5) การปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผู้ขาย ผลการปรับปรุงตามแนวทางที่นำเสนอสามารถลดข้อผิดพลาดจากกระบวนการขอซื้อ, ลดค่าใช้จ่ายในการนำเข้สินค้า, เพิ่มอำนาจในการต่อรองกับผู้ขาย-การวางแผนคำสั่งซื้อล่วงหน้า, เพิ่มหลักเกณฑ์การประเมินผู้ขายให้ดียิ่งขึ้น และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานฝ่ายจัดซื้อขององค์กร

คำสำคัญ: ลดต้นทุนการจัดซื้อ, ปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อ, เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน, ควบคุมคุณภาพ

ABSTRACT

This research aimed to study the problems of the company in this case study in order to suggest guideline to improve the purchasing process and increase the operational efficiency of the organization's urgent purchasing which is currently increasing and affecting the cost of purchasing, the cost of purchasing raw material acquisition, purchasing process problem and quality problem.

The objectives of this study are to 1) study guideline for reducing the purchasing cost and error of the organization's urgent purchasing processes 2) plan and increase the efficiency of raw materials and packaging purchasing of the organization 3) effectively improve the evaluation criteria of raw materials and packaging supplier



The results revealed the causes found in the urgent purchasing processes which are 1) the delay and error in the purchasing request and purchasing order process 2) the urgently needed products from sale department. The researcher has proposed guideline to improve and correct these causes by the methods as followed 1) establishing risk management activity in the purchasing process 2) creating a Purchase Portfolio Analysis to classify products 3) forecasting the raw materials in advance 4) entering the annual sale contract 5) improving the criteria for better supplier evaluation. As a result from the improvement with the proposed guideline can help to decrease the error in the purchasing request process, reduce the cost of product imports, increase the bargaining power with supplier-enhance the planning of beforehand purchasing, add the criteria for better supplier evaluation and help to increase the operational efficiency of the organization's purchasing department

Keywords: Purchasing Cost Reduction, Purchasing Process Improvement, Increase Operational Efficiency, Quality Control

1. บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

บริษัทกรณศึกษาประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจัดจำหน่ายอาหารเสริมโดยจะกระบวนการขอซื้อและการสั่งซื้อวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์เป็นประจำทุกเดือนในลักษณะการออกคำขอซื้อผ่านระบบใบขอซื้อ (PR) และใบสั่งซื้อ (PO) โดยมีกระบวนการทำงานเริ่มตั้งแต่ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวางแผนการผลิตส่งคำขอซื้อมาที่ฝ่ายจัดซื้อซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาฝ่ายจัดซื้อมักจะได้รับใบขอซื้อ (PR) ในลักษณะงานเร่งด่วนหรือเป็นการขอซื้อก่อนระยะเวลาที่กำหนดในในระบบ (Lead time) อยู่บ่อยครั้งและยังส่งผลให้เกิดปัญหาต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานสั่งซื้อวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น อาทิเช่นการออกใบสั่งซื้อ (PO) เพื่อเร่งรัดสินค้าเข้าก่อน Lead time ซึ่งส่งผลกระทบต่อทำให้มีค่าใช้จ่ายการขนส่งทางอากาศเกิดขึ้นในบางรายการหรือการออกใบสั่งซื้อ (PO) เพื่อเร่งผลิตสินค้าดังกล่าวทำให้การนำส่งสินค้าก่อน Lead time ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่ตกลงร่วมกับผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่าย (Supplier) จนก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านคุณภาพ ด้านปริมาณการส่งมอบที่อาจจะไม่ตรงตามมาตรฐานของสินค้ารายการนั้นๆ สืบเนื่องจากกระบวนการเร่งด่วนเพื่อสั่งซื้อวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ให้ส่งมอบก่อนระยะเวลาที่กำหนดทำให้ผู้ศึกษาได้สังเกตเห็นถึงปัญหาและได้ศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

1.2 งานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

(ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2554 : 2) ได้กล่าวไว้ว่าการจัดการโลจิสติกส์ เป็นกระบวนการจัดการ การเคลื่อนย้าย ประสานงานด้วยการบูรณาการทรัพยากรต่างๆ และจัดเก็บจากผู้ขายวัตถุดิบไปยังผู้บริโภครายสุดท้ายเพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าด้วยการบริการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสมในการดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรและความสามารถในการแข่งขัน (วรณีย์ ชลนภาสิต, 2554 : 182) ได้กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์การหาวัสดุและจัดซื้อที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานการผลิตเป็นไปอย่างต่อเนื่อง 2) เพื่อให้มีวัสดุในปริมาณที่เหมาะสมมีการลงทุนในวัสดุคงเหลือที่ต่ำ และช่วยลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดให้มีวัสดุคงเหลือ 3) เพื่อให้ได้วัสดุที่มีคุณภาพอันจะส่งผลถึงผลิตภัณฑ์ที่การผลิตมีคุณภาพสูงด้วย 4) เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย อันจะก่อให้เกิดความช่วยเหลือต่อกันในด้านต่าง ๆ เช่นราคา



คุณภาพ และการบริการ เป็นต้น 5) เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างแผนกหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจเดียวกัน โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับแผนกผลิต แผนกการเงิน แผนกตรวจสอบ แผนกขาย และบัญชี เป็น (วงศ์ทิพย์ มณีจันทร์, 2554) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

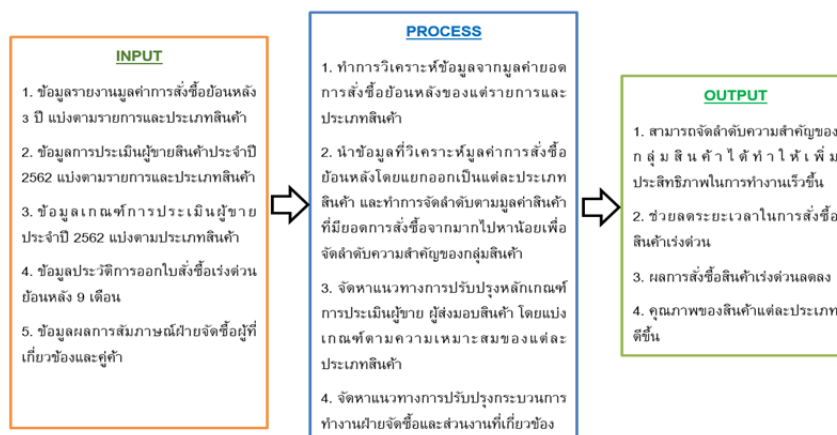
- 2.1 เพื่อศึกษาและหาแนวทางในการลดความล่าช้า ลดข้อผิดพลาดในกระบวนการจัดซื้อ
- 2.2 เพื่อศึกษาและหาแนวทางในการลดกระบวนการจัดซื้อเร่งด่วน ลดต้นทุนการสั่งซื้อที่สูงขึ้น
- 2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยและนำเสนอแนวทางที่ใช้ในประเมินผู้ขายเนื่องจากสินค้าไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐาน

3. ระเบียบวิธีการศึกษา

3.1 ขั้นตอนการศึกษา

ในการศึกษาแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานผู้ศึกษาได้มีแนวทางและระเบียบวิธีการศึกษาดังนี้ 1. ได้นำข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมทั้งแบบข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้จากการสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งได้จากแหล่งข้อมูล เอกสาร ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น 2. ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานด้านกระบวนการจัดซื้อ 3. ศึกษากระบวนการจัดซื้อเพื่อเปรียบเทียบการสั่งซื้อแบบเร่งด่วนและการสั่งซื้อแบบปกติ 4. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเพื่อจัดกลุ่มสินค้าด้วยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการจัดระดับความสำคัญของสินค้าสำหรับใช้ในการบริหารจัดการสินค้าที่มีความแตกต่างกันตามระดับความสำคัญ 5. สรุปผลการดำเนินงานและเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อให้กับบริษัทกรณีศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3.2 กรอบแนวคิดในการศึกษา



รูปที่ 1 แผนผังองค์ประกอบของกรอบแนวคิดการศึกษาค้นคว้า



4. ผลการศึกษา

4.1 ผลการวิเคราะห์สาเหตุจากกระบวนการของปัญหา ได้แก่

สาเหตุของปัญหาทางด้านบุคลากร (Man)

1) บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการจัดซื้อยังขาดประสบการณ์และความรู้เฉพาะด้านในการทำงาน หรือยังไม่มี ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน 2) ผู้ใช้งานหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนการผลิตยังไม่ทราบช่วงเวลาที่ต้องการใช้ สินค้า เนื่องจากไม่มีการเก็บบันทึกปริมาณการเบิกใช้ควบคู่กับปริมาณค่าขอซื้อ

สาเหตุของปัญหาทางด้านวิธีการ (Method)

1) ไม่มีระบบการขอซื้อที่ดีพอได้แก่การออกไปขอซื้อโดยไม่ผ่านระบบ MRP ซึ่งสินค้าบางรายการยังเป็นการออกไปขอซื้อแบบเดิมทำให้ขาดการคำนวณและความแม่นยำในการวางแผนการขอซื้อ 2) ไม่มีระบบการวางแผน จำหน่ายสินค้าสำเร็จรูปที่ดีพอสืบเนื่องจากฝ่ายวางแผนการผลิตต้องปรับเปลี่ยนแผนการผลิตตาม Sale order ของฝ่าย ขายและฝ่ายการตลาดที่ขาดการวางแผนล่วงหน้าทำให้มีผลกระทบต่อกระบวนการเพราะมีคำสั่งผลิตสินค้าสำเร็จรูป ในระยะเวลาที่สั้นจึงทำให้ฝ่ายผลิตและฝ่ายวางแผนการผลิตต้องปรับแผนผลิตบ่อยครั้ง

สาเหตุของปัญหาทางด้านเครื่องจักร (Machine)

เครื่องจักรบางตัวไม่มีการบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่องทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของเครื่องจักรลดลงไม่มีวางแผนการสั่งอะไหล่สำรองจะมีการสั่งซื้อก็ต่อเมื่ออุปกรณ์เสียหายจนทำให้ต้องหยุดเครื่องจักรจนส่งผลกระทบต่อ กระบวนการผลิตต้องหยุดทำงานในบางวัน

สาเหตุของปัญหาทางด้านวัสดุ (Material)

1) วัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์บางรายการไม่ได้คุณภาพ เนื่องจากต้องสั่งซื้อเร่งด่วน จึงส่งผลให้ผู้ผลิตหรือผู้ส่ง มอบต้องเร่งผลิตสินค้าทำให้การควบคุมคุณภาพสินค้าลดลง 2) วัตถุดิบบางรายการมีราคาสูง เนื่องจากมีการสั่งซื้อ เร่งด่วน จึงส่งผลกระทบต่อต้นทุนค่าขนส่งและค่าใช้จ่ายอื่นๆที่ผู้ส่งมอบต้องปรับราคาต้นทุนเพิ่มขึ้น

4.2 แนวทางการแก้ไขปัญหา

จากผลการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานกระบวนการจัดซื้อของบริษัทเคมีศึกษาโดยใช้ผังแสดง เหตุและผล (Cause and Effect Diagrams) ทำให้ทราบว่าปัญหาหลักที่ส่งผลกระทบต่อคำสั่งซื้อสินค้าเร่งด่วน คุณภาพของสินค้า และวิธีการทำงาน โดยสามารถแบ่งปัญหาได้ดังตารางที่ 1 ตามด้านล่างนี้

ตารางที่ 1 ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาที่พบและแนวทางในการแก้ไขปัญหา

ปัญหาที่พบ	แนวทางในการแก้ไขปัญหา
1.เกิดความล่าช้าและพบเห็นข้อผิดพลาดใน กระบวนการขอซื้อ และกระบวนการจัดซื้อ	1. จัดทำกิจกรรมด้านการบริหารความเสี่ยงในงานจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้ฝ่ายจัดซื้อและหน่วยงานที่ขอซื้อนำไปเป็นแนวทางการ ปรับปรุงกระบวนการทำงานและแนวทางการแก้ไขปัญหา
2. ฝ่ายขายต้องการสินค้าเร่งด่วน โดยพบเห็น การออกไปสั่งขาย (Sale Order) ที่เร่งด่วน บ่อยครั้ง	2. จัดทำ Purchase Portfolio Analysis เพื่อให้ฝ่ายจัดซื้อสามารถ แบ่งกลุ่มการสั่งซื้อสินค้า ได้ออกแบ่ง 4 กลุ่มคือกลุ่มงานวัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ และงานบริหารสำนักงาน- โรงงาน โดยฝ่ายจัดซื้อจะ ใช้กลยุทธ์ตามแต่ละกลุ่มงานแบ่งตามความสำคัญของงาน-กลุ่ม



ปัญหาที่พบ	แนวทางในการแก้ไขปัญหา
	สินค้าได้ดียิ่งขึ้น
2.1 ต้นทุนสั่งซื้อสูงขึ้นเนื่องจากต้องนำเข้าสินค้าเร่งด่วนโดยใช้การขนส่งสินค้าทางอากาศ (By Air freight) เพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า	3. จัดทำการพยากรณ์ (Forecast) รายการวัตถุดิบล่วงหน้าที่เราคาดว่าจะได้รับผลกระทบเพื่อทาง Supplier นำไปใช้เป็นข้อมูลการวางแผนร่วมกับผู้ผลิตต่างประเทศล่วงหน้าป้องกันสินค้าขาดสต็อก (Short Supply) 4. จัดทำสัญญาการซื้อขายล่วงหน้ารายปีกับ Supplier เพื่อลดความเสี่ยงและเป็นการเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า
3. สินค้าไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด	1. ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผู้ขายเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผู้ขายให้ดียิ่งขึ้น

4.1 แนวทางการลดปัญหาความล่าช้าและพบเห็นข้อผิดพลาดในกระบวนการซื้อหรือกระบวนการจัดซื้อ โดยได้จัดทำกิจกรรมด้านการบริหารและการประเมินความเสี่ยงในการดำเนินงานของฝ่ายจัดซื้อเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาตามรายละเอียดและขั้นตอนดังนี้

จากข้อมูลการศึกษาและรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นในงานการศึกษาค้นคว้าของบัณฑิตศึกษาในครั้งนี้จะเห็นได้ว่าฝ่ายจัดซื้อสามารถนำข้อมูลที่ได้ทำการรวบรวมนำมาจัดทำเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการวางแผนการทำงานล่วงหน้า การรับรู้ปัญหาที่พบเห็นเพื่อนำไปวิเคราะห์การบริหารจัดการความเสี่ยงและรวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาความเสี่ยงด้านต่างๆ จึงกล่าวได้ว่าการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ของฝ่ายจัดซื้อ คือ การบริหารจัดการเพื่อควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดโอกาสและมูลเหตุที่ฝ่ายจัดซื้อจะเกิดความเสียหายอันเป็นผลจากปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

การจัดการความเสี่ยง (Treat the Risks) เป็นการกำหนดนโยบาย (Policies) มาตรการและวิธีปฏิบัติ (Procedures) เพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) ซึ่งฝ่ายจัดซื้อได้กำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ โดยใช้วิธีดังรูปที่ 2 ตามด้านล่างนี้



ตารางที่ 2 วิธีการจัดการความเสี่ยงฝ่ายจัดซื้อ

4T's Strategies	การจัดการ		รายละเอียด
	ชื่อเต็ม	ชื่อย่อ	
การยอมรับความเสี่ยง Take	Risk Acceptance	Accept	การยอมรับให้มีความเสี่ยงปรากฏอยู่ เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้เนื่องจากมีกิจกรรมการควบคุมภายในที่ต่ออยู่แล้ว เนื่องจากการดำเนินการในการจัดการกับความเสี่ยง ไม่มีความคุ้มค่าเพียงพอ หรือทรัพยากรมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินการในเชิงปริมาณ
การลด /การควบคุมความเสี่ยง Treat	Risk Reduction	Control	การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และ/หรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยหาวิธีการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ การตรวจติดตาม การจัดทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ เป็นต้น
การกระจายความเสี่ยง Transfer	Risk Sharing	Transfer	การกระจาย หรือโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนไปยังผู้อื่นที่มั่นใจว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง Terminate	Risk Avoidance	Avoid	การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การหยุดดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการลง หรือเลือกกิจกรรมอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

จากข้อมูลข้างต้นตารางที่ 2 นอกจากจะมีวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้วฝ่ายจัดซื้อยังมีอีกกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั่นคือกิจกรรมการควบคุม (Control Activity) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และการดำเนินงานในฝ่ายจัดซื้อดังตารางที่ 3 ด้านล่างนี้

ตารางที่ 3 Risk Title การดำเนินงานในฝ่ายจัดซื้อด้าน

Risk Title		การดำเนินงานในฝ่ายจัดซื้อ				
ความเสี่ยง	Label	Risk Impact	Risk Likelihood	Risk	Degree of Acceptance	
ไม่มีแนวทางในการทำงาน	A	1	2	2	Accepted Risk	
การดำเนินงานไม่สอดคล้องตามนโยบาย คู่มือ ระเบียบในการปฏิบัติงาน	B	1	2	2	Accepted Risk	
การอนุมัติไม่เป็นไปตามอำนาจอนุมัติ	C	1	3	3	Accepted Risk	
การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามงบประมาณ	D	5	1	5	Accepted Risk	
หน่วยงานขอซื้อไม่ระบุสิ่งที่ต้องการให้ครบถ้วน เปิดใบขอซื้อผิด	E	5	1	5	Accepted Risk	
ไม่มีงบประมาณในการขอซื้อ ไม่อนุมัติตาม DOA	F	5	1	5	Accepted Risk	
ผู้ขายไม่มีสินค้าตรงตามความต้องการ	G	4	2	8	Accepted Risk	
สินค้าบางชนิดมีผู้ขายเพียงรายเดียว	H	4	2	8	Accepted Risk	
มีผู้จัดจำหน่ายเพียงรายเดียว	I	4	2	8	Accepted Risk	
การเรียกผลประโยชน์ / การให้ผลประโยชน์จากผู้เกี่ยวข้อง	J	2	1	2	Accepted Risk	
ไม่มีตัวเลือกในการเปรียบเทียบราคาทำให้ราคาสินค้าสูง	K	3	2	6	Accepted Risk	
เปิด PO ผิด/เปิด PO ไม่ครบ	L	3	3	9	Mitigating Risk	
ได้รับสินค้าล่าช้า	M	3	3	9	Mitigating Risk	
สินค้าที่จัดส่งไม่ถูก/ สินค้าที่จัดส่งชำรุด/สินค้าไม่ได้มาตรฐาน	N	3	3	9	Mitigating Risk	
ผู้ขาย/ผู้ให้บริการที่ไม่ผ่านเกณฑ์	O	3	3	9	Mitigating Risk	
	P	0	0	0	0	

จากข้อมูลตารางที่ 3 Risk Title การดำเนินงานในฝ่ายจัดซื้อซึ่งถือได้ว่าเป็นกิจกรรมแสดงให้เห็นผลกระทบต่อความเสี่ยงในการฝ่ายจัดซื้อโดยแบ่งตามแต่ละมิติ และผลกระทบในด้านต่างๆเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงานฝ่ายจัดซื้อ ทั้งนี้กรณีที่ยังพบเห็นงานที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงอยู่ (ระดับ 9) ฝ่าย



จัดซื้อและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่น QMR จะต้องดำเนินการในการจัดทำแผนเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในค่าที่ยอมรับได้ (Accepted Risk)

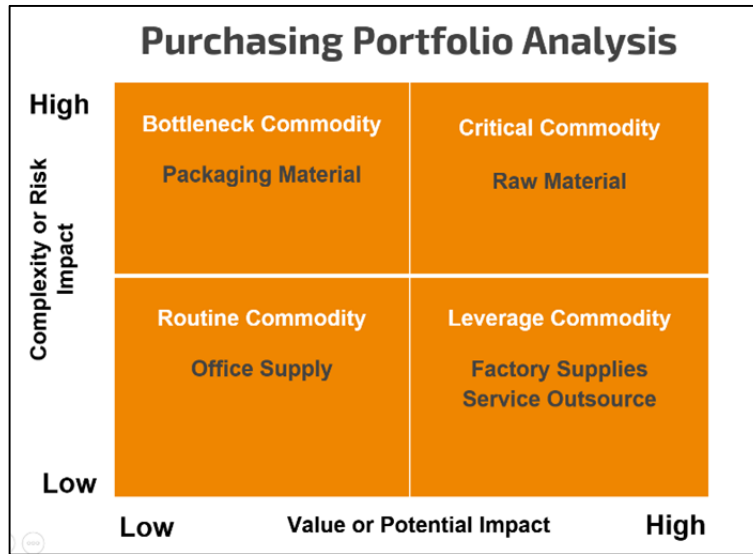
4.2 แนวทางในการลดกระบวนการจัดซื้อเร่งด่วนการลดต้นทุนการสั่งซื้อที่สูงขึ้นโดยจัดทำ Purchase Portfolio Analysis เพื่อให้ฝ่ายจัดซื้อสามารถแบ่งกลุ่มการสั่งซื้อสินค้าได้และใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการสินค้าของแต่ละกลุ่มเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป็นการจัดลำดับความสำคัญของงานจัดซื้อขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

จากข้อมูลการศึกษาและรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นในงานการศึกษาค้นคว้านี้เห็นได้ว่าฝ่ายจัดซื้อสามารถแบ่งกลุ่มงานการสั่งซื้อสินค้าได้ออกแบ่ง 4 กลุ่มงานหลักๆคือกลุ่มงานวัตถุดิบ บรรจุกัมมันต์ และงานบริหารสำนักงาน โดยอ้างอิงจากมูลค่าการสั่งซื้อย้อนหลังก็จะสามารถแบ่งความสำคัญของงานเรียงตามกลุ่มสินค้าได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น จะเรียงตามลำดับมูลค่ายอดค่าใช้จ่ายจากมากไปหาน้อยในการสั่งซื้อแบ่งตามกลุ่มสินค้าต่างๆ ด้านล่างนี้

ตารางที่ 4 มูลค่าการสั่งซื้อย้อนหลัง 3 ปี (2017-2019) แบ่งตามกลุ่มสินค้าต่างๆ

รายละเอียดการสั่งซื้อ แบ่งตามกลุ่มสินค้า	ประวัติการสั่งซื้อย้อนหลัง 3 ปี (บาท/ปี)				
	ปี 2017	ปี 2018	ปี 2019	ยอดรวมทั้งสิ้น	%
วัตถุดิบ	185,443,398.28	133,836,090.90	137,479,101.05	456,758,590.23	82%
บรรจุกัมมันต์	36,425,714.04	34,378,523.22	26,142,086.85	96,946,324.11	17%
บริหารสำนักงาน-โรงงาน	3,116,888.24	2,172,306.59	1,412,154.85	6,701,349.68	1%
ยอดรวมทั้งสิ้น (ราคายังไม่รวม Vat.7%)	224,986,000.56	170,386,920.71	165,033,342.75	560,406,264.02	100%

จากตารางที่ 4 มูลค่าการสั่งซื้อย้อนหลัง 3 ปี (2017-2019) แบ่งตามกลุ่มสินค้าต่างๆสามารถนำทฤษฎี Purchase Portfolio Matrix เพื่อนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์สำหรับใช้ในการจัดกลุ่มสินค้าต่างๆตามลักษณะความสำคัญของแต่ละกลุ่มสินค้านั้นๆและให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างขององค์กร ดังรูปที่ 5 ด้านล่างนี้



รูปที่ 2 Purchasing Portfolio Analysis

จากรูปที่ 2 Purchasing Portfolio Analysis จะเห็นได้ว่าบริษัทกรมศึกษาสามารถแบ่งกลุ่มสินค้าและนำกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาในการจัดซื้อได้ดังนี้

กลุ่มสินค้า Critical Commodity คือ วัตถุดิบ (Raw Material) นำกลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

1) ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการคัดเลือก Supplier โดยพิจารณาถึงศักยภาพในการดำเนินงาน เช่น คุณภาพ เทคโนโลยี กำลังการผลิต นอกเหนือจากการต่อรองราคา 2) พัฒนาความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับ Supplier เพื่อความมั่นใจในการส่งมอบสินค้าในระยะยาว เช่น การทำสัญญาซื้อขายระยะยาว การพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ร่วมกัน (R&D)

กลุ่มสินค้า Bottleneck Commodity คือ บรรจุภัณฑ์ (Packaging Material) นำกลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

1) เน้นการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับ Supplier เพื่อสำรองกำลังการผลิตของ Supplier ไว้ให้กับองค์กรเราซึ่งจะสามารถลดความเสี่ยงในการขาดสินค้าได้ เช่นการแจ้ง Forecast ล่วงหน้า การ Monitor ระดับสต็อกสินค้าร่วมกัน การทำสัญญาระยะยาว 2) เพิ่มการ Monitor สินค้าว่ามีการผลิต Over spec หรือไม่ โดยควรมีการ Revised spec เพื่อให้สินค้าเป็นแบบ General รวมถึงทำการพัฒนา Supplier ที่มีศักยภาพรายใหม่

กลุ่มสินค้า Leverage Commodity คือ อุปกรณ์ วัสดุโรงงาน งานว่าจ้างการบริการรับเหมาช่วง (Factory Supplies, Service Outsource) นำกลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

1) ใช้ประโยชน์จากกลไกการแข่งขันทางการตลาดและด้านราคา โดยการจัดการ Supplier ผู้ให้บริการหลายๆรายและสร้างให้มีการแข่งขันกัน เช่นการเปิดประมูลสินค้า-บริการ (Bidding) 2) เน้นการทำสัญญาระยะสั้น-กลางเพื่อสามารถคัดเลือกผู้ส่งมอบรายใหม่ได้ 3) สร้างอำนาจในการต่อรองกับ Supplier เนื่องจากมูลค่าการสั่งซื้อที่สูง

กลุ่มสินค้า Routine Commodity คือ เครื่องเขียน อุปกรณ์ วัสดุสิ้นเปลืองสำนักงาน (Office Supply) กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

1) ลดความยุ่งยากในการจัดซื้อเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินการ โดยใช้การจัดซื้อผ่านระบบ E-Catalogue เพื่อช่วยการทำงานให้หน่วยงานจัดซื้อกลางสะดวกรวดเร็ว 2) การซื้อโดยใช้ Petty cash ซึ่งเป็นเงินสดที่เก็บไว้กับผู้ที่ได้รับมอบหมาย



4.3 แนวทางในการลดกระบวนการจัดซื้อเร่งด่วน ลดต้นทุนการสั่งซื้อที่สูงขึ้นเนื่องจากต้องนำเข้าสินค้าเร่งด่วนเพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า โดยการจัดทำพยากรณ์ (Forecast) รายการวัตถุดิบสำคัญและอาจจะมีแนวโน้มการสั่งซื้อเพิ่มขึ้นดังข้อมูลรูปที่ 6 ตามด้านล่างนี้

ตารางที่ 5 ตารางพยากรณ์ยอดสั่งซื้อ (Forecast) วัตถุดิบประจำปี 2020

NO.	Supplier Name	Item name	Unit	MOQ	Pack size	Lead time (Days)	Forecast for Y2020												Total (kg)	Price/unit (kg)	Total (THB)
							Quarter 1			Quarter 2			Quarter 3			Quarter 4					
							Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec			
1	บจ. ไร่คำ	FISH OIL 18:12 (BASF)	kg.	15,200	190	90	5,700	5,700	5,700	2,660	2,660	2,660	5,700	5,700	5,700	2,660	2,660	2,660	50,160	190	9,530,400
2	บจ. รามาโปรดักชั่น	ACEROLA CHERRY EXTRACT	kg.	1,000	20	90	5,000	5,000	5,000	3,000	3,000	3,000	5,000	5,000	5,000	3,000	3,000	3,000	48,000	620	29,760,000
3	บจ. ลอนซ่า (ประเทศไทย)	UC-II	kg.	1	1	45	10	10	10	5	5	5	10	10	10	10	10	5	100	76,000	7,600,000

จากข้อมูลตารางที่ 5 ข้างต้นและการรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นจะพบว่าองค์กรยังไม่เคยจัดทำรายงาน Forecast ยอดสั่งซื้อรายการวัตถุดิบสำคัญและอาจจะมีแนวโน้มการสั่งซื้อเพิ่มขึ้นประจำปีมาก่อน ทางฝ่ายจัดซื้อจึงได้นำเสนอผู้บริหารเพื่อขอใช้เป็นแนวทางในแก้ไขปัญหาการสั่งซื้อ แบบเร่งด่วนในระยะยาว โดยการจัดทำ Forecast ขึ้นมาในครั้งนี้ได้ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายวางแผนการผลิต ซึ่งฝ่ายจัดซื้อจะนำส่ง Forecast ให้กับ Supplier เพื่อใช้ในการประเมินยอดสั่งซื้อ การวางแผนอื่นๆ ร่วมกับผู้ผลิตต่างประเทศประจำปี 2020 อีกทั้งยังลดความเสี่ยงกรณีสินค้าขาดสต็อก (Short Supply) และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้านการจัดซื้อ การวางแผนสินค้าคงคลังขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

4.4 แนวทางในการลดกระบวนการจัดซื้อเร่งด่วน ลดต้นทุนการสั่งซื้อที่สูงขึ้นเนื่องจากต้องนำเข้าสินค้าเร่งด่วนเพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า โดยการจัดทำสัญญาการซื้อขยาล่วงหน้าแบบรายปีกับผู้ขาย (Supplier) เพื่อลดความเสี่ยงและเป็นการเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

จากข้อมูลการศึกษาและรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นในงานการศึกษาครั้งนี้พบว่าองค์กรยังไม่เคยมีการจัดทำสัญญาการสั่งซื้อล่วงหน้าแบบรายปีกับผู้ขาย (Supplier) รายใดเลยซึ่งจุดนี้เองส่งผลให้ Supplier ไม่สามารถรับรู้ความต้องการ (Demand) ของสินค้าล่วงหน้าทำให้ไม่สามารถประเมินราคาสินค้า หรือทำการจอร์ราคาสินค้าที่เหมาะสมไว้ได้จนนำไปสู่การการปรับราคาสินค้า การคิดราคาค่าขนส่งเพิ่มเติมกรณีฝ่ายจัดซื้อมีการสั่งซื้อสินค้าเร่งด่วนเพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าและฝ่ายวางแผนการผลิตโรงงานเป็นต้นดังรูปที่ 5 ตามด้านล่างนี้



<p>Corporate</p> <p style="text-align: right;">วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2563</p> <p style="text-align: center;">หนังสือสัญญา การสั่งซื้อ UC II</p> <p>ซึ่งเป็นผู้ผลิต และจำหน่ายสินค้า UCII ของจังหวัดระยองซึ่งมีการสั่งซื้อแบบสัญญารายปี ในภาคใต้ ของแต่ละหน่วยงานการสั่งซื้อของ ปีนี้ 2563 นี้ ซึ่งทางลูกค้า ผู้ส่งสินค้าคือ Pronova Laboratories Co., Ltd. และ สัญญาฉบับนี้รวมถึงเงื่อนไขการชำระเงินของทางสินค้าและรายการส่งสินค้าและเงื่อนไขอื่น ๆ</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Material Name</th> <th>Package</th> <th>ปริมาณการสั่งซื้อ</th> <th>ราคา</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>UC II</td> <td>1 kg</td> <td>1-9 kg</td> <td>105,000 บาท</td> </tr> <tr> <td>UC II</td> <td>1 kg</td> <td>10-19 kg</td> <td>101,500 บาท</td> </tr> <tr> <td>UC II</td> <td>1 kg</td> <td>20-39 kg</td> <td>98,000 บาท</td> </tr> <tr> <td>UC II</td> <td>1 kg</td> <td>40-59 kg</td> <td>94,500 บาท</td> </tr> <tr> <td>UC II</td> <td>1 kg</td> <td>60-69 kg</td> <td>91,000 บาท</td> </tr> <tr> <td>UC II</td> <td>1 kg</td> <td>70-79 kg</td> <td>87,000 บาท</td> </tr> <tr> <td>UC II</td> <td>1 kg</td> <td>80-89 kg</td> <td>83,500 บาท</td> </tr> <tr> <td>UC II</td> <td>1 kg</td> <td>90-99 kg</td> <td>80,000 บาท</td> </tr> <tr> <td>UC II</td> <td>1 kg</td> <td>100 kg onward</td> <td>76,000 บาท</td> </tr> </tbody> </table> <p>** ราคาข้างต้น ยังไม่รวม Vat 7%</p> <p>เมื่อทางลูกค้าสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมาก ทางบริษัทยินดีให้ทางลูกค้าสั่งซื้อสินค้าเป็นรายรอบได้ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งรายละเอียดต่อไปนี้ :-</p> <ul style="list-style-type: none"> - สั่งซื้อ 60-99 kg ขึ้นไป สั่งซื้อสินค้าได้ภายใน 25 ธันวาคม 2563 - สั่งซื้อ 100 kg ขึ้นไป สามารถสั่งซื้อสินค้าได้ภายใน กุมภาพันธ์ 2564 	Material Name	Package	ปริมาณการสั่งซื้อ	ราคา	UC II	1 kg	1-9 kg	105,000 บาท	UC II	1 kg	10-19 kg	101,500 บาท	UC II	1 kg	20-39 kg	98,000 บาท	UC II	1 kg	40-59 kg	94,500 บาท	UC II	1 kg	60-69 kg	91,000 บาท	UC II	1 kg	70-79 kg	87,000 บาท	UC II	1 kg	80-89 kg	83,500 บาท	UC II	1 kg	90-99 kg	80,000 บาท	UC II	1 kg	100 kg onward	76,000 บาท	<p>Corporate</p> <p style="text-align: center;">เงื่อนไขการชำระเงินของทางสั่งซื้อ UC II</p> <p>เนื่องด้วยลูกค้าในกลุ่ม Ingredients รวมถึงสาร UC II เป็นกลุ่มลูกค้าและหน่วยงานในอุตสาหกรรมและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับทางบริษัทอาหารทางสินค้าและสินค้าที่ส่งมอบต่างกัน ทางบริษัทฯ ขอเสนอเครดิตกลุ่มลูกค้า โดยปกติแล้ว Credit term ของสินค้า UC II จะมีระยะเวลาสูงสุดคือ 30 วัน แต่ทางบริษัทฯยินดีที่จะยืดหยุ่นและปรับให้ทางลูกค้า เป็นระยะเวลา 60 วัน</p> <p>เงื่อนไขการชำระเงิน 60 วันนับจากวันที่ใบ Invoice (ราคาข้างต้นยังไม่รวม Vat 7%)</p> <p>จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอเสนอขอปรับในสัญญาการสั่งซื้อด้วยวิธีที่ปรึกษา ด้วยดีเสมอมา</p> <p>วันที่เอกสารสั่งซื้อ UC II จำนวนkg</p> <p>ลงนามผู้สั่งซื้อ.....</p> <p>ประทับตราบริษัท.....</p>
Material Name	Package	ปริมาณการสั่งซื้อ	ราคา																																						
UC II	1 kg	1-9 kg	105,000 บาท																																						
UC II	1 kg	10-19 kg	101,500 บาท																																						
UC II	1 kg	20-39 kg	98,000 บาท																																						
UC II	1 kg	40-59 kg	94,500 บาท																																						
UC II	1 kg	60-69 kg	91,000 บาท																																						
UC II	1 kg	70-79 kg	87,000 บาท																																						
UC II	1 kg	80-89 kg	83,500 บาท																																						
UC II	1 kg	90-99 kg	80,000 บาท																																						
UC II	1 kg	100 kg onward	76,000 บาท																																						

รูปที่ 3 ตัวอย่างหนังสือสัญญาการสั่งซื้อสินค้าแบบรายปี

จากข้อมูลข้างต้นรูปที่ 3 ตัวอย่างหนังสือสัญญาการสั่งซื้อสินค้าแบบรายปีข้างต้นฝ่ายจัดซื้อสามารถใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการจัดซื้อเร่งด่วน และองค์กรยังได้รับผลประโยชน์ในด้านต่างๆเพิ่มเติมมากยิ่งขึ้นดังนี้

- 1) ด้านต้นทุนราคาสินค้าหรือการต่อรองราคาเพราะการทำสัญญาสั่งซื้อจะสามารถทราบราคาซื้อขายกันล่วงหน้าและยังเป็นการป้องกันไม่ให้ Supplier แข็งปรับราคาต้นทุนที่สูงขึ้นจากค่าขนส่งที่เพิ่มขึ้นเพราะได้มีการตกลงสัญญาสั่งซื้อระหว่างกันล่วงหน้าแบบรายปีเรียบร้อยแล้วทำให้ฝ่ายจัดซื้อที่มีอำนาจในการต่อรองที่ดีขึ้น
- 2) ด้านการป้องกันสินค้าขาดมือ (Short supply) เนื่องจากมีการตกลงสัญญาสั่งซื้อระหว่างกันแบบรายปีจะทำให้ Supplier สามารถแจ้งความต้องการสินค้า (Demand) ไปยังผู้ผลิตที่ต่างประเทศเพื่อสำหรับเตรียมสินค้าล่วงหน้าได้
- 3) ด้านการบริหารจัดการคลังสินค้า เนื่องจากการทำสัญญาสั่งซื้อแบบรายปีทางฝ่ายจัดซื้อและ Supplier สามารถวางแผนการจัดส่งสินค้าลักษณะทยอยเรียกสินค้าเข้าแบบรายสัปดาห์ รายเดือนฝ่ายวางแผนการผลิตโรงงานล่วงหน้าได้
- 4) ด้านการต่อรองเงื่อนไขชำระเงินเนื่องจากการทำสัญญาสั่งซื้อแบบรายปีจะทำให้ฝ่ายจัดซื้อที่มีอำนาจในการต่อรองเครดิตชำระเงินทำให้ผู้ขายปรับเครดิตชำระเงินจากเดิม 30 วันเพิ่มเป็นเครดิต 60 วันได้

4.5 แนวทางในการศึกษาปัจจัยและนำเสนอข้อมูลที่ใช้ประกอบในการประเมินผู้ขายเนื่องจากสินค้าไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด โดยการปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผู้ขาย เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการประเมินผู้ขายให้ดียิ่งขึ้น

จากข้อมูลการศึกษาและการรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นในงานการศึกษาครั้งนี้พบว่าองค์กรมักจะได้รับสินค้าที่สั่งซื้อไม่ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด (Standard) และจากการสอบถามข้อมูลสินค้าที่ Supplier นำส่งนั้นมักจะไม่ได้ตรงตามมาตรฐานที่ทางบริษัทกำหนดสืบเนื่องจากการขอซื้อแบบเร่งด่วนจากหน่วยงานขอซื้อด้วย



เหตุผลเพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้าจากฝ่ายขายและฝ่ายวางแผนการผลิตโรงงานเป็นต้น ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาทางฝ่ายจัดซื้อจึงจัดทำใบประเมินผู้ขาย (แบบใหม่) ดังรูปที่ 4 ตามด้านล่างนี้

ใบประเมินผู้ขายรายเดือน (FORMER VENDOR EVALUATION FORM)

บริษัทผู้รับราชการประเมิน : _____
 บริษัทผู้ขายประเมิน : _____
 กลุ่มงาน : _____
 ระยะเวลาให้คะแนน ตั้งแต่ 5 มีนาคม ๒๕๖๓ - ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๓
 ระยะเวลาประเมิน เดือน ๑๒๒ คะแนน

ชื่อผู้ประเมิน	บริษัทผู้ขายประเมิน	วันที่ ให้คะแนน	คะแนนรายประเมิน				รวม	ข้อหมายเหตุ
			5	4	3	2		
1. ด้านคุณภาพ สินค้าและบริการ (คะแนนเต็ม 50 คะแนน)	1.1 คุณภาพของสินค้า มีการวัดผล ตรวจสอบคุณภาพที่กำหนด หรือยื่นข้อร้องเรียนได้ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	5						
	1.2 ด้านการบริการที่ต่อเนื่อง มีบริการที่รวดเร็ว มีด้านบริการ มีบริการ อยู่ในสภาพ สมบูรณ์ ง่ายต่อการใช้งาน	5						
	1.3 ปลอดภัย ประสิทธิภาพสินค้า เช่น COA SDS คำสั่งใช้ STANDARD หนังสือชี้แจงสถานะ ในใบรับประกันสินค้า บริการ ตามเงื่อนไขสินค้า	2						
2. ด้านการบริการ ด้านหลังการขาย (คะแนนเต็ม 35 คะแนน)	2.1 การให้ข้อมูลสินค้า การแนะนำ การแนะนำบริการ (ใหม่ ๆ)	2						
	2.2 ความรวดเร็วในการติดต่อ การดำเนินการ ติดตามผล การบริการลูกค้าสินค้า บริการ และการแก้ไขปัญหาข้อสงสัยของผู้ซื้อ รับผิดชอบ	1						
	2.3 ความรวดเร็วในการแจ้งข้อบกพร่องสินค้า บริการนั้น ไม่สามารถดำเนินการตามกำหนด การได้ ความร่วมมือการแก้ไขปัญหา แจ้งเตือนลูกค้า บริการ ตามข้อร้องขอ	2						
	2.4 ความรวดเร็วในการตอบสนองข้อร้องเรียน การแก้ไขปัญหาสินค้า บริการ ทดแทน สินค้าที่ชำรุด ทดแทนการร้อง การให้ข้อเสนอแนะ การร่วมแก้ปัญหาทางไลน์ลูกค้า บริการ	1						
	2.5 ความสนใจในการดูแล ติดตาม สินค้า บริการ มารยาทและการบริการของผู้ขาย	1						
3. ด้านการจัดส่ง สินค้าและบริการ (คะแนนเต็ม 15 คะแนน)	3.1 การจัดส่งสินค้า การจัดส่งและบริการตามกำหนดเวลาในระยะเวลาที่กำหนด	2						
	3.2 ความถูกต้องแม่นยำของเอกสาร เช่น แบบดำเนินการสั่งซื้อ ใบส่งของ ใบกำกับภาษี	0.5						
	3.3 ความสะอาดเรียบร้อยของสินค้า บรรจุภัณฑ์ และขนบริการของเจ้าหน้าที่จัดส่งสินค้า หรือผู้แทนผู้ขาย	0.5						
รวมคะแนนทั้งหมด (Total Point)								

คะแนน (Grade)

คะแนน (Point)	ระดับ (Grade)	ความหมาย
85 - 100	<input type="checkbox"/> A	กลุ่ม A (ดีมาก) คือกลุ่มที่ผู้ประกอบการได้รับการชื่นชมจากลูกค้าไว้
75 - 84	<input type="checkbox"/> B	กลุ่ม B (ดี) คือกลุ่มที่มีผลงานอยู่ในระดับที่ควรชื่นชม หรืองานดีแล้วไว้
65 - 74	<input type="checkbox"/> C	กลุ่ม C (พอใช้) คือกลุ่มที่มีผลงานพอใช้ และให้คำแนะนำแก่ผู้ขายปรับปรุงตัวครั้งต่อไป
< 60	<input type="checkbox"/> D	กลุ่ม D (ต้องปรับปรุง) คือกลุ่มที่ต้องตัดออกจาก Approved Vendor List ถ้าหากทำการประเมินแล้วไม่ผ่าน

หลักประเมินในการดำเนินการประเมินผู้ขาย 1) การประเมินสินค้า ขาดหรือเกินปริมาณสินค้า 2) ใบใบการรับของระบบ GSP HACCP GRC ISO 9001 ISO 22000 ISO 17025

สรุปผลการประเมิน ผ่าน (หรือคะแนนได้เกรด A, B, C ผ่านเกณฑ์ประเมิน)
 ไม่ผ่าน (หรือคะแนนได้เกรด D ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมิน)

Evaluated by: _____ Issued by: _____
 Checked by: _____ Approved by: _____

รูปที่ 4 ใบประเมินผู้ขาย (แบบใหม่)

จากข้อมูลข้างต้นดังรูปที่ 4 ใบประเมินผู้ขาย (แบบใหม่) ซึ่งจะเห็นได้มาทางฝ่ายจัดซื้อได้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผู้ขายเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและองค์กรยังได้รับผลประโยชน์ร่วมกันในด้านต่างๆ เพิ่มเติมมากยิ่งขึ้นดังนี้ 1) ปรับปรุงเกณฑ์การประเมินผู้ขายในส่วนด้านคุณภาพสินค้า-บริการ แบบเดิม 35 คะแนน เปลี่ยนเป็น 50 คะแนน ซึ่งจากการเพิ่มคะแนนในหัวข้อคุณภาพสินค้า บริการนี้เองทำให้ผู้ผลิตและ Supplier ให้ความสนใจในคุณภาพสินค้า -บริการที่ต้องส่งมอบตรงตามมาตรฐานที่กำหนดและยังช่วยลดปัญหาสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพดียิ่งขึ้น 2) ปรับปรุงเกณฑ์การประเมินเกรด D (ต้องปรับปรุง) และรอบการประเมินประจำปีของใบประเมินผู้ขายโดยมีเงื่อนไขในการปรับปรุงคือกรณีผู้ขายรายเดิมได้รับผลคะแนนประเมินประจำปีมีค่าน้อยกว่า 60 คะแนน (<60) จะได้รับเกรด D (ต้องปรับปรุง) คือกลุ่มที่ต้องตัดออกจาก AVL (Approved Vendor List) ถ้าหากทำการประเมินแล้วไม่ผ่านตามรอบปีที่ทำการประเมิน (1 ครั้งต่อปี) 3) ปรับปรุงแบบฟอร์มใบประเมินผู้ขาย เพิ่มเติมส่วนหัวข้อหลักประกันในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการคัดเลือกผู้ขายที่ได้รับรองระบบคุณภาพต่างๆ ให้ตรงตามมาตรฐาน



5. การอภิปรายผล

ผลการศึกษาช่วยในครั้งนี้อาจนำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับรูปแบบการสั่งซื้อขององค์กร ทำให้การทำงานของฝ่ายจัดซื้อมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาข้อมูลการดำเนินงานฝ่ายจัดซื้อของบริษัทกรณีศึกษาและรวมถึงการเก็บข้อมูลประกอบการทำงานตั้งแต่เดือน มกราคม 2562 ถึง เดือนกันยายน 2562 พบว่าข้อมูลที่ได้มาสามารถนำมาวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อใช้ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อมาปรับใช้ให้เข้ากับเครื่องมือการทำงาน การสร้างวิधिปฏิบัติใหม่ๆ การได้ความรู้เพิ่มเติมด้านการบริหารงานจัดซื้อให้เข้ากับยุคปัจจุบันโดยสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ข้อมูลที่ได้จากการสอบถาม การรวบรวมปัญหา การเก็บข้อมูลต่างๆ การติดตามการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจนได้ข้อมูลที่สามารถนำมาวิเคราะห์แนวทางในการจัดการปัญหาต่างๆซึ่งถือได้ว่าเป็นข้อมูลที่ดีเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุงและวางแผนการดำเนินงานด้านการจัดซื้อวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น 2) ข้อมูลจากผลของการติดตามหาสาเหตุที่เป็นข้อมูลในการพัฒนา ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผู้ส่งมอบ-ผู้ขายในวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์จนนำไปสู่การออกแบบใบประเมินผู้ขาย และปรับปรุงเกณฑ์การให้คะแนน เกณฑ์การประเมินประจำปี นำไปสู่การทำงานร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และผู้ศึกษาได้เสนอแนะแนวทางสำหรับการศึกษาในครั้งถัดไปเพื่อเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานประกอบไปด้วย 1) ควรจะมีการศึกษาการควบคุมสต็อกสินค้าสำเร็จรูป (FG) แบบทันเวลา (Real time) เพื่อช่วยในส่วนของการบริหารงานขาย 2) ด้านการบริหารงานโรงงาน โดยการรวมสินค้าคงคลังของวัตถุดิบที่ซื้อเข้ามาในโรงงาน (Inventory Pool) เพื่อป้องกันความเสี่ยง หรือเสียโอกาสการขายในช่วงเวลานั้นๆได้ 3) การส่งมอบที่ส่งผลให้เกิดปัญหาสินค้าขาดมือ (Short Supply) ทั้งนี้ทางโรงงานต้องมีการตรวจสอบวัตถุดิบคงคลังเพื่อให้การดำเนินการในการย้ายสินค้าระหว่างโรงงานดำเนินการได้ทันเวลา

เอกสารอ้างอิง

- ตันติกร คงตั้งสมบุญ. (2553). การวางระบบจัดซื้อ กรณีศึกษาบริษัท เจ เจ คอนเทนเนอร์ ทรานสปอร์ต จำกัด (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- รัตนา แก้วลิ้ม (2555). แนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบหลัก กรณีศึกษาบริษัทผลิตเครื่องปรุงรสแห่งหนึ่ง (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปณิศา กุลสมบุญรัตน์. (2558). การเลือกกลยุทธ์การจัดซื้อที่ดีที่สุดสำหรับอุตสาหกรรมมันสำปะหลังเส้น (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แจ่มจิต ศรีวงษ์. (2558). การจัดซื้อจัดหาวัสดุด้วยการจัดแบ่งกลุ่ม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนกรณีศึกษา บริษัท ผู้ผลิตแก้ว จำกัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุริษา อาตมประสังสา. (2559). การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อเพื่อลดต้นทุนสินค้าของ บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขนาดใหญ่ (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.