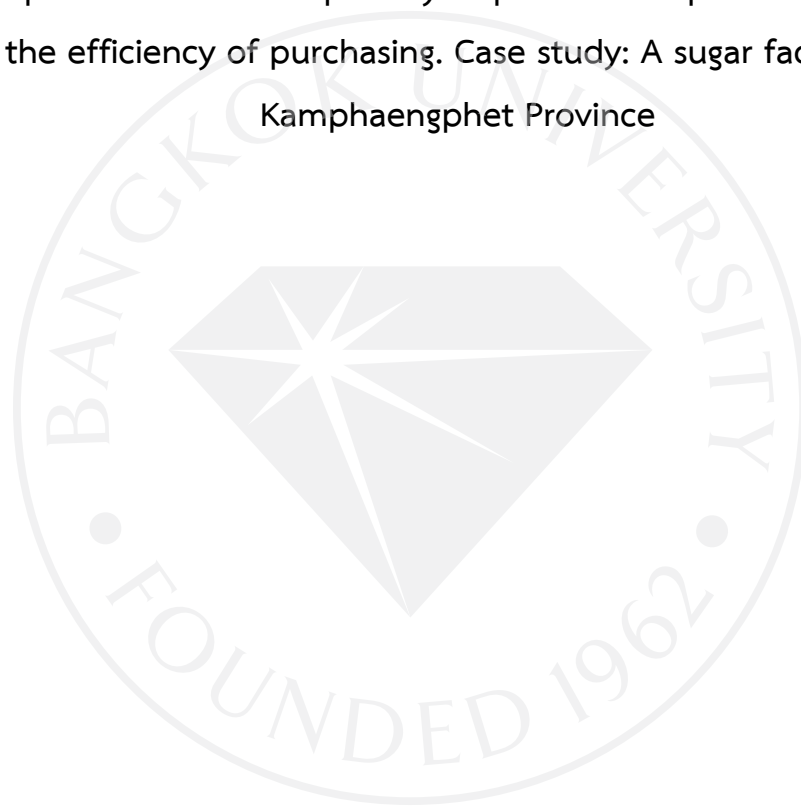


การปรับปรุงลดปริมาณใบขอซื้อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดซื้อ กรณีศึกษา:
โรงงานผลิตน้ำตาลแห่งหนึ่งในจังหวัดกำแพงเพชร

The improvement of the quantity of purchase requisitions to increase
the efficiency of purchasing. Case study: A sugar factory in
Kamphaengphet Province



การปรับปรุงลดปริมาณใบขอซื้อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดซื้อ กรณีศึกษา: โรงงานผลิตน้ำตาล
แห่งหนึ่งในจังหวัดกำแพงเพชร

The improvement of the quantity of purchase requisitions to increase the efficiency
of purchasing. Case study: A sugar factory in Kamphaengphet Province



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2561



© 2563

วงศ์กร พงษ์ชีพ

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เรื่อง การปรับปรุงลดปริมาณใบขอซื้อ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดซื้อ กรณีศึกษา :
โรงงานผลิตน้ำตาลแห่งหนึ่งในจังหวัดกำแพงเพชร

ผู้วิจัย วงศกร พงษ์ชีพ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐธินิชา ณ นคร)

ผู้เชี่ยวชาญ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินนท์ พรหมสุวรรณ)

(อาจารย์ วิรัตน์ รัตตากร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

6 กุมภาพันธ์ 2563

วงศกร พงษ์ชีพ. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, กุมภาพันธ์ 2563, บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

การปรับปรุงลดปริมาณใบขอซื้อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดซื้อ กรณีศึกษา: โรงงานผลิตน้ำตาล
แห่งหนึ่งในจังหวัดกำแพงเพชร (53 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐธินิชา ณ นคร

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อลดปริมาณใบขอซื้อที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดซื้อ โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ปัญหาแผนภูมิก้างปลา (Fishbone) ในการค้นหาสาเหตุและเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ปัญหาเริ่มต้นจากปีงบประมาณ 2560/2561 ผู้วิจัยทำการสืบค้นข้อมูลจากโปรแกรมสำเร็จรูป (ฐานข้อมูล) จนทราบถึงจำนวนใบขอซื้อที่มีจำนวนคงค้างในแต่ละปีงบประมาณที่มีจำนวนมาก ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ได้ใช้ แผนภูมิก้างปลา มาค้นหาสาเหตุ และเก็บรวบรวมข้อมูลของปัญหา และเลือกแก้ไขในส่วนที่มีปัญหามากที่สุด

ผลการดำเนินการปรับปรุงสามารถลดปริมาณใบขอซื้อจากปีงบประมาณ 2560/2561 จำนวน 3,292 ใบ ซึ่งมีจำนวนลดลงในปี 2561/2562 จำนวน 1,513 ใบ หรือคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ที่ปรับลดลงได้ 45%

คำสำคัญ: การลดปริมาณใบขอซื้อ, ประสิทธิภาพในการจัดซื้อ, ใบขอซื้อ, การจัดซื้อวัสดุ

Pongcheep, W. M.B.A., February 2020, Graduate School, Bangkok University.

The improvement of the quantity of purchase requisitions to increase the efficiency of purchasing. Case study: A sugar factory in Kamphaengphet Province (53 pp.)

Advisor: Asst. Prof. Nathanicha Na Nakorn, Ph.D.

ABSTRACT

The objective of this research is to reduce the amount of purchase requisitions that occur in the purchasing process. By using the Fishbone problem analysis tool to find the cause and to improve the problem starting from the fiscal year 2017/2018 The researcher searched the data from the software package (database) until they were aware of the number of outstanding purchase orders in each year and the large fiscal years. Which this research has used Fishbone chart Let's find out why And collecting information about the problem And choose to fix the most problematic part

Improvement results can reduce the amount of purchase requests from fiscal year 2017/2018. Amount 1,513 tickets or as a percentage that can be reduced by 45%

Keywords: Reducing Purchase Requisitions, Purchasing Efficiency, Purchase Requisitions, Material Purchasing

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความกรุณาของ ดร.ณัฐธัญญา ณ นคร ที่คอยดูแลเอาใจใส่ให้ความรู้ทางทฤษฎีต่างๆ และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาให้แนวคิดและคำแนะนำ ตลอดจนตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำวิจัย ซึ่งอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

การดำเนินงานวิจัยนี้ได้รับความร่วมมืออย่างดีจาก บริษัท คริสตอลลา จำกัด นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพิศุทธิ์ ไชยโอสถ หัวหน้าแผนกฝ่ายจัดซื้อ และพนักงานทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้

ท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้เป็นเบื้องหลังอันยิ่งใหญ่ที่ทำให้ผู้จัดทำมีวันนี้ได้ และบูรพคณาจารย์ทุกท่านซึ่งเป็นผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชานับตั้งแต่ครั้งเยาว์วัยจนจนกระทั่งทุกวันนี้

วงศ์กร พงษ์ชีพ

สารบัญ

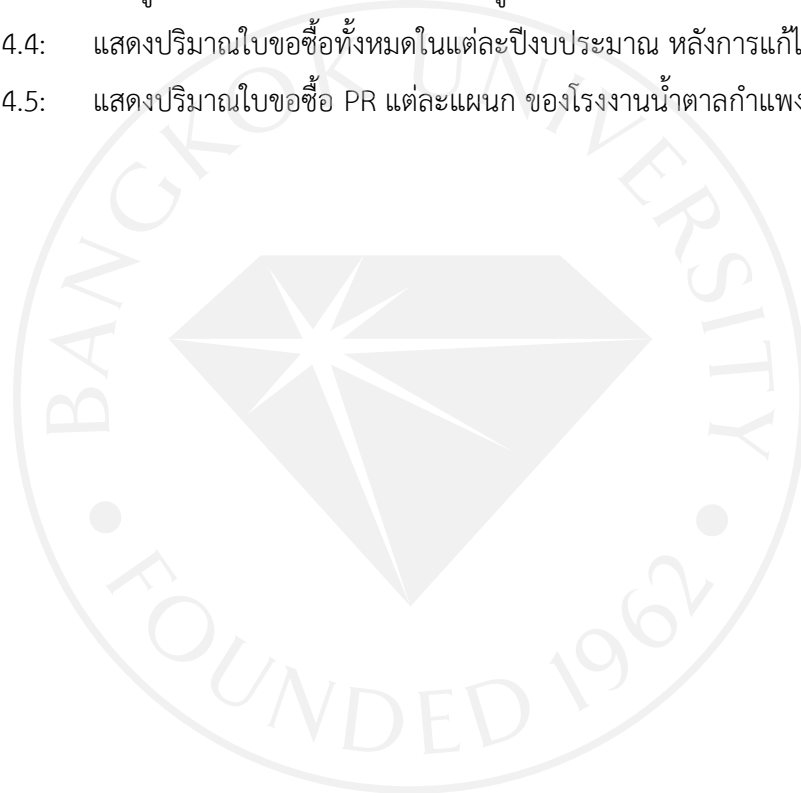
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	6
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
1.5 ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย	7
1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ความหมายของการจัดซื้อ	8
2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ	10
2.3 การวางแผนการจัดซื้อ	12
2.4 ขอบเขตของการจัดซื้อ	16
2.5 นโยบายการจัดซื้อ	18
2.6 ทฤษฎีระบบ	20
2.7 ทฤษฎีแก้งปลา	22
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
บทที่ 3 วิธีดำเนินการ	
3.1 กำหนดกรอบการดำเนินการวิจัย	27
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	29
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	29
3.4 การรวบรวมข้อมูล	30
3.5 การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล	30
3.6 ข้อจำกัดของการวิจัย	30

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 วิธีการ และขั้นตอนของกระบวนการจัดซื้อจัดหาในรูปแบบปัจจุบัน	31
4.2 กระบวนการจัดซื้อจัดหา	33
4.3 การวิเคราะห์ปัญหา	34
4.4 แนวทางการแก้ไขปัญหา	35
บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการทำปัญหาพิเศษ	42
5.2 ข้อจำกัดหรือปัญหาของโครงการ	42
5.3 สรุปผลการปฏิบัติงาน	42
5.4 ข้อจำกัดหรือปัญหาของการปฏิบัติ	43
5.5 ข้อเสนอแนะ	43
บรรณานุกรม	44
ภาคผนวก	45
ประวัติผู้เขียน	53
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการขออนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	

สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 1.1:	แสดงปริมาณใบขอซื้อทั้งหมดในแต่ละปีงบประมาณ	4
ตารางที่ 1.2:	แสดงปริมาณใบขอซื้อ PR แต่ละแผนก ของโรงงานน้ำตาลกำแพงเพชร	5
ตารางที่ 4.1:	ขั้นตอนของกระบวนการจัดซื้อจัดหาในรูปแบบปัจจุบัน	32
ตารางที่ 4.2:	ตารางแยกประเภทสินค้า	36
ตารางที่ 4.3:	แจ้งผู้รับผิดชอบงานในแต่ละหมวดหมู่สินค้า	39
ตารางที่ 4.4:	แสดงปริมาณใบขอซื้อทั้งหมดในแต่ละปีงบประมาณ หลังการแก้ไขปัญหา	39
ตารางที่ 4.5:	แสดงปริมาณใบขอซื้อ PR แต่ละแผนก ของโรงงานน้ำตาลกำแพงเพชร	40



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1: การบริหารงานของสำนักงานใหญ่	3
ภาพที่ 2.1: องค์ประกอบของระบบ	21
ภาพที่ 2.2: วิธีการเขียนผังก้างปลา	24
ภาพที่ 3.1: การกำหนดกรอบการดำเนินการวิจัย	28
ภาพที่ 4.1: แสดงผังก้างปลา	34
ภาพที่ 4.2: จัดการประชุมเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่าง สำนักงานใหญ่ และฝ่ายโรงงานฯ	35
ภาพที่ 4.3: พนักงานดำเนินการคีย์ข้อมูลใบขอซื้อเข้าระบบ	37
ภาพที่ 4.4: พนักงานดำเนินการคีย์ข้อมูลใบขอซื้อเข้าระบบ	38
ภาพที่ 4.5: ภาพแสดงการเปรียบเทียบปริมาณใบขอซื้อ PR หลังดำเนินการแก้ไขปัญหา	41

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากสภาวะความผันผวนของระบบเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ มากมาย รวมถึงการเพิ่มขึ้นของต้นทุนในการผลิตเนื่องจากภาวะการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันในตลาดโลก ผู้ประกอบการธุรกิจต่าง ๆ ต้องปรับตัวให้ทันต่อสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมากขึ้น เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ จึงจำเป็นต้องมองหาช่องทางในการลดต้นทุนขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องตื่นตัวและหันมาสนใจงานทุกด้านที่จะทำให้ธุรกิจมีความอยู่รอด การจัดซื้อก็เป็นหน้าที่ทางธุรกิจที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่มีบทบาทและผลกระทบต่อกำไรของธุรกิจอย่างเห็นได้ชัด เจ้าหน้าที่จัดซื้อส่วนใหญ่จะขาดความชำนาญในการทำงาน เนื่องจากคนทั่วไปมักมองว่าหน้าที่จัดซื้อเป็นสิ่งที่ไม่มีความสำคัญในระบบธุรกิจ ใคร ๆ ก็สามารถทำงานได้และสามารถเรียนรู้ได้ในระยะเวลาสั้น ๆ แต่เป็นการเข้าใจผิด เพราะถ้าขาดเจ้าหน้าที่จัดซื้อที่มีความสามารถและเข้าใจในระบบการทำงานขององค์กร อาจทำให้องค์กรเสียหายและอาจต้องปิดตัวลงได้ ดังนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง (กฤติกา ทองเพชร, 2551)

ในอดีตหลายองค์กรต่างเข้าใจว่าการจัดซื้อเป็นงานที่ง่ายมาก ไม่ยุ่งยากซับซ้อน เพียงติดต่อผู้ขายให้เสนอราคาและส่งมอบให้หน่วยงานที่ต้องการใช้เท่านั้น ก็ถือว่าเสร็จสิ้นงานของจัดซื้อแล้ว แต่งานจัดซื้อ (Purchasing) และจัดหา (Procurement) นับว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญมากต่อผลประกอบการขององค์กร เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ใช้จ่ายเงินในการจัดซื้อ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการ เพื่อให้ได้ตรงตามความต้องการหรือตรงตามคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ (Specifications) ของหน่วยงานต่าง ๆ แล้ว จัดซื้อยังเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบทำให้ต้นทุนขององค์กรลดต่ำลงสร้างความสามารถทางการแข่งขันด้วยการวางกลยุทธ์การจัดซื้อและการบริหารจัดการด้านลดต้นทุน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์กรในการซื้อวัตถุดิบ สินค้าเข้าสู่องค์กร (แจ่มจิตร ศรีวงษ์, 2558)

ซึ่งกิจกรรมด้านการจัดซื้อจัดหาครอบคลุมตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบและชิ้นส่วนอะไหล่ เครื่องจักร รวมถึงวัสดุที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เพื่อนำมาสนับสนุนกิจกรรมการผลิต จนกลายมาเป็นสินค้า ดังนั้นการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดหานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันหรือทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทางธุรกิจและได้ผลกำไรสูงสุดได้ การปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อจัดหาโดยศึกษาความต้องการของผู้ใช้ สั่งซื้อในปริมาณที่เหมาะสม หาแหล่งซื้อและคัดเลือกผู้ส่งมอบที่มีคุณภาพ เจรจาท่อรองราคา และกำหนดเงื่อนไขให้

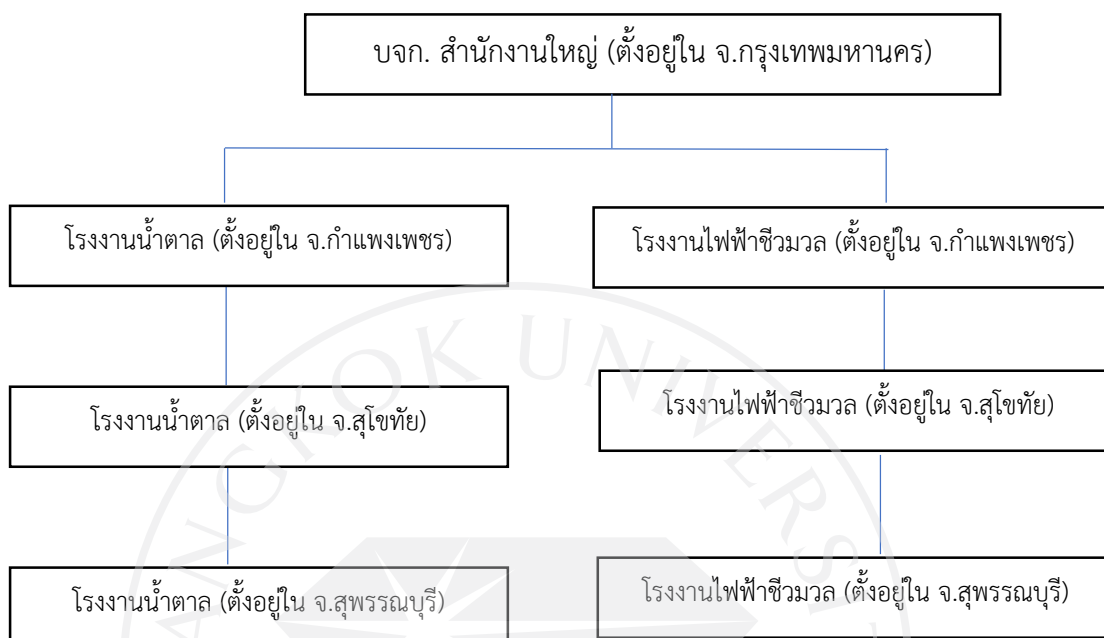
ตรงกับความต้องการ รวมไปถึงการติดตามการจัดส่งสินค้าเพื่อให้ได้รับสินค้าตรงเวลา พร้อมสำหรับดำเนินการผลิต

กิจกรรมของงานด้านจัดซื้อจัดหาในองค์กรส่วนใหญ่จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่ม วัตถุดิบ (Raw Material) เรียกว่า Direct Material ซึ่งจะประกอบด้วยวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตขึ้นอยู่กับแต่ละประเภทของธุรกิจและอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมผลิตน้ำตาล วัตถุดิบหลักจำพวก ปูนขาว น้ำยาตกตะกอน น้ำยาลดตะกอน เรซิน เป็นต้น และ กลุ่มชิ้นส่วนอะไหล่เครื่องจักร (Mechanical Material) รวมถึงวัสดุจำเป็นที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการผลิต เรียกว่า Indirect Material ซึ่งจะประกอบด้วย เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เป็นส่วนประกอบที่นำมาสนับสนุนการทำงานของเครื่องจักร ให้สามารถผลิตสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในแต่ละองค์กรต่างมุ่งเน้นในการลดต้นทุนในส่วนที่เป็นวัตถุดิบ แต่ความจริงแล้ว การลดต้นทุนในส่วนของกลุ่มชิ้นส่วนอะไหล่เครื่องจักรก็มีความสำคัญมากเช่นเดียวกัน

ดังนั้นด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาการจัดซื้อจัดหาสินค้าด้วยการจัดซื้อผลิตภัณฑ์จำพวกชิ้นส่วน อะไหล่เครื่องจักรและวัสดุจำเป็นที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการผลิตเพิ่มประสิทธิภาพการจัดซื้อและลดต้นทุนก่อให้เกิดผลกำไรต่อองค์กรธุรกิจหรืออุตสาหกรรมให้มากที่สุด

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการแก้ปัญหาลดปริมาณใบขอซื้อสินค้าของโรงงานน้ำตาลแห่งหนึ่งของผู้วิจัยที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน และทำงานในตำแหน่งจัดซื้อกลางในส่วนของสำนักงานใหญ่ ถือว่าเป็นธุรกิจการผลิตน้ำตาลทรายดิบและน้ำตาลทรายขาวขนาดกลาง ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2551 มีออฟฟิศที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร โดยสำนักงานใหญ่นั้นมีโรงงานน้ำตาล และโรงงานไฟฟ้าชีวมวลอยู่ในกลุ่มเครือ ซึ่งมีที่ตั้งของโรงงานต่างๆ อยู่ในต่างจังหวัด โดยอยู่ในภายใต้การบริหารงานของสำนักงานใหญ่ สามารถแยกโรงงานออกได้เป็น 6 โรงงาน ดังนี้

ภาพที่ 1.1: การบริหารงานของสำนักงานใหญ่



ปัญหาสำคัญที่พบของทุกโรงงาน คือ จากการทำกรเก็บรวบรวมข้อมูลจริงจากระบบโปรแกรมฐานปฏิบัติการ (Program AX) พบว่า ในการดำเนินการเปิดใบขอซื้อวัสดุจากแผนกพัสดุของทุกโรงงานนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์และแนวทางที่เป็นข้อกำหนดในการจัดแบ่งกลุ่มของวัสดุคงคลัง จึงส่งผลให้มีปัญหาในการจัดซื้อมาเป็นลำดับ เช่น เจ้าหน้าที่คีย์ข้อมูลเข้าระบบไม่ดำเนินการแยกรายการจัดให้เป็นหมวดหมู่ในแต่ละประเภทของสินค้า ทำให้การสั่งซื้อสินค้าประเภทเดียวกันแบบเดิมอยู่ตลอดเวลา เกิดการซ้ำซ้อนในการทำงานของเจ้าหน้าที่และทำให้มีผลในการเจรจาต่อราคาของสินค้ากับผู้ขายได้

ตารางที่ 1.1: แสดงปริมาณใบขอซื้อทั้งหมดในแต่ละปีงบประมาณ

(หน่วย : ใบขอซื้อ)

ลำดับ	โรงงาน	ปริมาณใบขอซื้อ 5 ปีย้อนหลัง				
		งบ 56/57	งบ 57/58	งบ 58/59	งบ 59/60	งบ 60/61
1	น้ำตาลกำแพงเพชร	1,103	2,825	2,485	3,168	3,292
2	ไฟฟ้าชีวมวลกำแพงเพชร	165	192	212	195	232
3	น้ำตาลสุโขทัย	724	845	586	1,495	2,960
4	ไฟฟ้าชีวมวลสุโขทัย	111	309	122	219	768
5	น้ำตาลสุพรรณบุรี	276	394	389	617	1,145
6	ไฟฟ้าชีวมวลสุพรรณบุรี	-	-	92	110	189
รวม		2,268	4,256	3,672	5,599	7,505

จากตารางที่ 1.1 จะเห็นได้ว่าทั้ง 6 โรงงานมีจำนวนใบขอซื้อในแต่ละปีแตกต่างกันและเมื่อทำการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นจากตารางแล้ว พบว่าโรงงานน้ำตาลกำแพงเพชรมีปริมาณใบสั่งซื้อย้อนหลัง 5 ปี มีปริมาณใบสั่งซื้อมากที่สุด ซึ่งหากไม่ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอาจก่อให้เกิดปริมาณใบขอซื้อเพิ่มมากขึ้น ทำให้การจัดซื้อจัดหาล่าช้า

ดังนั้นขอบเขตในการศึกษาของผู้วิจัยนั้น จะทำการศึกษาเจาะจงมุ่งเน้นของโรงงานน้ำตาลที่ตั้งอยู่ใน จ.กำแพงเพชร เพียงแค่ 1 โรงงาน จัดให้เป็นโรงงานต้นแบบเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันสำหรับการลดปริมาณใบขอซื้อสินค้าของทุกแผนก ซึ่งโรงงานน้ำตาลแห่งนี้ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2555 ผลิตภัณฑ์ของโรงงานคือ น้ำตาลทราย ได้แก่ น้ำตาลทรายดิบ และน้ำตาลทรายขาว มีพนักงานทั้งหมด จำนวน 304 คน โดยโรงงานน้ำตาลกำแพงเพชรแบ่งการบริหารออกเป็น 15 ฝ่าย ดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2: แสดงปริมาณใบขอซื้อ PR แต่ละแผนก ของโรงงานน้ำตาลกำแพงเพชร

ลำดับ	หน่วยงาน	งบประมาณ ปี 2556/2557	งบประมาณ ปี 2557/2558	งบประมาณ ปี 2558/2559	งบประมาณ ปี 2559/2560	งบประมาณ ปี 2560/2561
1	แผนกพัสดุ	-	105	107	279	119
2	แผนก คลังสินค้า	9	10	17	84	23
3	หน่วยห้องซัง	2	2	2	6	10
4	แผนก วิศวกรรม	11	14	-	12	7
5	แผนกซ่อม บำรุงเครื่องกล	102	284	265	411	355
6	แผนกยานยนต์ หนัก	15	342	256	744	625
7	แผนกซ่อม บำรุงไฟฟ้า	61	144	113	274	141
8	แผนกซ่อม บำรุง Instrument	97	169	127	378	285
9	แผนกลูกทียบ	120	417	548	120	431
10	แผนกหม้อต้ม	88	261	253	88	315
11	แผนกหม้อ เคียว	110	308	203	110	241
12	แผนกหม้อปั่น	147	255	300	147	296
13	แผนกน้ำเชื่อม	105	122	90	105	123
14	แผนกรีไพน์	196	305	157	196	225
15	แผนกบรรจุ	40	87	47	214	96
รวม		1,103	2,825	2,485	3,168	3,292

จากตารางที่ 1.2 จะเห็นได้ว่าแนวโน้มใบขอซื้อสินค้าเมื่อทำการรวบรวมจากทุกๆ แผนกในแต่ละปีงบประมาณนั้นมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกปี และมีแผนกยานยนต์หนักมีการเปิดใบขอซื้อ

ที่สุด เนื่องจากไม่มีการวางแผนและไม่มีการทำสถิติของการซ่อมบำรุง ซึ่งในการสั่งซื้อสินค้าหรืออะไหล่ของรถยนต์หนักมีรายการซ้ำกันที่เคยดำเนินการสั่งซื้อไปแล้วอยู่เป็นจำนวนมาก

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นนั้น ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงปัญหาในการแก้ปัญหาลดปริมาณใบขอซื้อสินค้าของโรงงานน้ำตาลซึ่งมีที่ตั้งอยู่ในจังหวัดกำแพงเพชร ตลอดจนสามารถทำให้เป็นโรงงานต้นแบบเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันสำหรับการลดปริมาณใบขอซื้อสินค้าของทุกแผนก รวมถึงในอนาคตอันใกล้ยังสามารถนำกรณีศึกษาดังกล่าวไปปรับใช้กับโรงงานน้ำตาลแห่งอื่นเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษากระบวนการปรับปรุงลดปริมาณใบขอซื้อที่มีหลากหลายประเภท
- 1.2.2 เพื่อค้นหาปัญหาในการขอซื้อสินค้าที่มีความซ้ำซ้อนในการขอซื้อ
- 1.2.3 เพื่อนำเสนอแนวทางการลดปริมาณใบขอซื้อให้มีจำนวนน้อยลงและเกิดประสิทธิผล

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านพื้นที่และผู้ให้ข้อมูลหลัก การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาผ่านการสังเกตการทำงานของพนักงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดซื้อจัดหาของบริษัทการศึกษา เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ เจ้าหน้าที่คลังสินค้า รวมไปถึงตัวแทนผู้ขายสินค้าของบริษัทคู่ค้า

1.3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษากระบวนการจัดซื้อจัดหา โดยรวบรวมข้อมูลจากหนังสืองานวิจัย และเอกสารต่างๆ การสังเกตและการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ทราบถึงกระบวนการจัดซื้อจัดหา จากนั้นหาแนวทางการจัดซื้อจัดหาให้มีประสิทธิภาพ

1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยระหว่าง ปี พ.ศ. 2561 จนถึง ปี พ.ศ. 2562

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.4.1 ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลลัพธ์ที่ได้ออกมา

1.4.2 ใบขอซื้อ (Purchase Requisition : PR) หมายถึง เอกสารที่ใช้บริหารการควบคุมภายในของบริษัทเกี่ยวกับการจัดซื้อ ปกติแล้วหน้าที่ออกไปสั่งซื้อ เป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อ ส่วนใบขอซื้อหากต้องการจัดซื้อ จะเป็นการแจ้งขอซื้อมาจาก หน่วยงาน และแผนกต่าง ๆ

1.4.3 การจัดซื้อ หมายถึง กระบวนการที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดหาวัตถุดิบต่าง ๆ ตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร

1.4.4 การวางแผนการจัดซื้อ หมายถึง จัดซื้อได้ถูกต้องตามคุณภาพที่ต้องการ ปริมาณการสั่งซื้อต้องตรงกับความต้องการไม่ควรขาดไปหรือเกินไปเพื่อต้นทุนที่ต่ำ

1.5 ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย

- 1.5.1 ศึกษากระบวนการขอซื้อสินค้าประเภทต่าง ๆ
- 1.5.2 ค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการขอซื้อ
- 1.5.3 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาแนวทางที่ทำให้ปริมาณใบขอซื้อที่มีจำนวนลดลง

1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับ

- 1.6.1 ทำให้ทราบถึงกระบวนการจัดซื้อจัดหาของบริษัทกรณีศึกษาเริ่มตั้งแต่การบวนการวางแผนการสั่งซื้อ จากหน่วยงานต่างๆ และแผนกคลังสินค้า จนถึงขั้นตอนชำระเงินให้กับผู้ขาย
- 1.6.2 ทำให้ทราบถึงปัญหาในการออกใบขอซื้อของบริษัทกรณีศึกษาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหา
- 1.6.3 ช่วยเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดหาให้เหมาะสมกับรูปแบบการสั่งซื้อของบริษัทกรณีศึกษา ทำให้การทำงานของฝ่ายจัดซื้อมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 1.6.4 เป็นข้อมูลในการพัฒนา ปรับปรุง และวางแผนการดำเนินการสั่งซื้อรวมไปถึงการจัดหาสินค้าและส่งสินค้า ทั้งบริษัทผู้ซื้อและผู้ขาย

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การปรับปรุงลดปริมาณใบขอซื้อเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดซื้อ กรณีศึกษา โรงงานน้ำตาลแห่งหนึ่งในจังหวัดกำแพงเพชร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน จัดซื้อจัดหา เพื่อค้นหาสาเหตุที่มาของปัญหาในการออกใบขอซื้อจำนวนมาก ตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 ความหมายของการจัดซื้อ
- 2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ
- 2.3 การวางแผนการจัดซื้อ
- 2.4 ขอบเขตของการจัดซื้อ
- 2.5 นโยบายการจัดซื้อ
- 2.6 ทฤษฎีระบบ
- 2.7 ทฤษฎีห่วงปลา
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของการจัดซื้อ

กฤติกา ทองเพชร (2551) ได้อธิบายว่าการจัดซื้อเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ กระทำขึ้น เพื่อรับผิดชอบในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ของใช้ต่าง ๆ ในกิจการให้มีพร้อมอยู่เสมอ

การจัดซื้อในความหมายเฉพาะมิได้หมายถึงกระบวนการซื้อทั่ว ๆ ไปเท่านั้น แต่มีความหมาย ที่กว้างไกลออกไป การจัดซื้อได้รวมความไปถึงการกำหนดและประมาณความต้องการใช้ของกิจการ การสรรหาและการคัดเลือกแหล่งขาย การจัดซื้อในราคาที่เหมาะสม เงื่อนไขทางการเงินที่พอใจ การจัดทำใบสั่งซื้อ และติดตามผลการสั่งซื้อเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถนำส่งได้ในสภาพที่สมบูรณ์ภายใน เวลาที่ต้องการ

การจัดซื้อในความหมายที่เข้าใจง่ายกะทัดรัด หมายถึง การกระทำหน้าที่จัดซื้อเพื่อให้ได้มาซึ่ง วัสดุดิบ วัสดุอุปกรณ์ ของใช้ต่าง ๆ ตามที่กิจการต้องการใช้ โดยมีคุณสมบัติที่ถูกต้องในจำนวนที่ ถูกต้อง ภายในจังหวะเวลาที่ถูกต้อง ในราคาที่ถูกต้องจากแหล่งผู้ขายที่ถูกต้อง โดยการนำส่งไปยัง สถานที่ที่ถูกต้อง

1. คุณสมบัติที่ถูกต้อง โดยพิจารณาคุณสมบัติที่ดีที่สุดสำหรับการนำไปใช้งาน นั่นคือ พิจารณาความเหมาะสมของการนำไปใช้เป็นหลัก ความเหมาะสมของวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ จะถูก พิจารณา 3 ลักษณะ ได้แก่

1.1 คุณสมบัติด้านเทคนิค หมายถึง รูปแบบ คุณลักษณะ คุณสมบัติทางเคมีหรือฟิสิกส์ส่วนประกอบอื่นในตัวสินค้า

1.2 คุณสมบัติด้านความประหยัด หมายถึง ราคา อายุการใช้งาน อรรถประโยชน์ และการใช้งานคุ้มค่ากับราคาหรือไม่

1.3 คุณสมบัติด้านความแน่นอน ความน่าเชื่อถือและความน่าไว้วางใจ หมายถึง การพิจารณาใน

2. รายละเอียดคุณสมบัติของวัสดุอุปกรณ์ที่ทำการตัดซื้อ และการจัดซื้อต้องแน่ใจว่าผู้ขายสามารถจัดหาสินค้ามาให้ได้โดยมีคุณสมบัติตามที่ต้องการอย่างสม่ำเสมอแน่นอน ทั้งนี้หากความสม่ำเสมอแน่นอนแล้ววัสดุอุปกรณ์แต่ละงวดที่มีมาตรฐานการซื้อต่างกัน ย่อมมีผลต่อระบบการผลิตขึ้นได้ คุณสมบัติที่น่าเชื่อถือนั้นนอกจากจะต้องตรงตามข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะที่สั่งซื้อแล้วยังต้องผ่านการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่า วัสดุที่สั่งซื้อทุกชิ้นมีคุณสมบัติเท่าเทียมกัน เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถใช้งานได้ตรงตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดจริงๆ นอกจากนั้นความน่าเชื่อถือยังขยายขอบเขตไปถึงการพิจารณาแหล่งขายที่สามารถขยายกำลังการผลิต หรือมีความสามารถในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นได้เพื่อรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงเวลาของการสั่งซื้อ

2.1 จำนวนที่ถูกต้อง โดยพิจารณาถึงจำนวนที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้มีวัตถุดิบวัสดุอุปกรณ์ พอเพียงใช้งานสม่ำเสมอในกระบวนการผลิตต่อเนื่อง และมีระดับสินค้าคงเหลือพอสมควร ไม่มากเกินไปจนทำให้เสียต้นทุนในการเก็บรักษามาก และไม่น้อยเกินไปจนทำให้เกิดความเสี่ยงในการขาดแคลนวัตถุดิบของใช้อื่นๆ ในการดำเนินกิจการ

2.2 ราคาที่ถูกต้อง โดยพิจารณาราคาที่ยุติธรรมทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย ราคาที่ถูกต้องไม่จำเป็นต้องเป็นราคาที่ต่ำสุดเสมอไป แต่เป็นระดับราคาที่ต่ำสุดเท่าที่ผู้ขายพอจะสามารถดำเนินการนำส่งได้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีผลตอบแทนพอเพียงที่จะดำเนินงานต่อไป และเป็นราคาต่ำสุดที่ผู้ซื้อพอใจและยินดีจ่ายเงินเพื่อแลกกับประโยชน์ ความพอใจ ที่จะได้รับจากสินค้าและบริการจัดซื้อนั้น

2.3 เวลาที่ถูกต้อง โดยพิจารณาจังหวะเวลาของการนำส่งทันเวลาที่จะได้ใช้งาน หากนำส่งก่อนหน้าการใช้งานย่อมทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา และเงินทุนจมอยู่ในวัสดุนั้นนานเกินไป วัสดุอาจเสื่อมสภาพหรือชำรุดก่อนใช้งาน และในทำนองเดียวกันหากนำส่งไม่ทันเวลาที่ต้องการใช้ ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการซื้อสำรอง หรือซื้อฉุกเฉิน เพื่อให้ระบบการผลิตเป็นไปตามแผนงานผลิต การซื้อฉุกเฉินหรือซื้อรีบด่วนนี้ ย่อมเสียต้นทุนสูง เพราะต้องหาซื้อจากแหล่งขายที่ใกล้ที่สุด ซื้อในจำนวนเล็กน้อย ค่าขนส่งต่อหน่วยสูงขึ้นเช่นกัน

2.4 แหล่งผู้ขายที่ถูกต้อง โดยพิจารณาผู้ขายที่สามารถสนับสนุนการขายได้อย่างสม่ำเสมอ วัสดุตรงตามต้องการวัสดุมีคุณสมบัติที่น่าเชื่อถือวางใจได้ มีฐานะการเงินมั่นคงเพียงพอที่จะ

ประกันความสามารถในการจัดหา และนำส่งวัสดุได้ตามสัญญาที่กระทำไว้เป็นแหล่งขายที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และรู้จักพัฒนาปรับปรุงวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ อยู่เสมอ มีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อลูกค้า และช่วยเหลือทางด้านข่าวสาร ข้อมูลทางการค้าต่อลูกค้าได้อย่างดี

2.5 สถานที่ที่ถูกต้อง โดยพิจารณาความสามารถในการลำเลียงขนส่งวัสดุอุปกรณ์ เข้าโรงงานหรือคลังสินค้าของผู้ซื้อ การนำส่งควรอยู่ในลักษณะที่ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และคุ้มครองป้องกันและรักษาสภาพสินค้าได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงการพิจารณาความช่วยเหลือจากผู้ขายในด้านการบริหารคลังพัสดุ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการคลังพัสดุของผู้ซื้อ เพื่อให้สามารถกำหนดสถานที่นำส่งวัสดุให้เหมาะสม และประหยัดต้นทุนในการเก็บรักษาวัสดุอีกด้วย

จากการศึกษาของจัดซื้ออาจกล่าวได้ว่า การจัดซื้อเป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของการบริหารงาน ความหมายของการจัดซื้อกว้างไกลกว่าคำว่า “การซื้อ” (Buying) เพราะนอกจากการกระทำกิจกรรมการซื้อแล้วยังครอบคลุมไปถึงการวางแผน การจัดการองค์การจัดซื้อ การควบคุมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในอันที่จะให้ได้มาซึ่งสิ่งที่กิจการต้องการใช้ทั้งหมด

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2544) ยังได้อธิบายถึงการจัดซื้อไว้ว่า เป็นกระบวนการที่บริษัทต่างๆ ทำสัญญากับบุคคลฝ่ายที่สามเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่ต้องการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างมีจังหวะเวลาและมีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ

2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ

สุมนา อยุโธธี (2531) วัตถุประสงค์ของการซื้อ หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติงานจัดซื้อต้องกระทำให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงลงไปในเรื่องแต่ละเรื่อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมองเห็นเป้าหมายการทำงานในเรื่องนั้นๆ แต่ก็ไม่ควรแคบเกินไปจนไม่สามารถปรับสภาพการทำงานให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้

วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ ในแต่ละกิจกรรมก็แตกต่างกัน แล้วแต่ความเหมาะสมเพื่อความอยู่รอดของกิจการนั้นๆ กิจการหนึ่งๆ อาจมีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ที่แตกต่างไปจากเดิมในแต่ละช่วงเวลาของการดำเนินงาน เช่น ใน 1-3 ปี หรือใน 3-5 ปี เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะกิจการประเภทใดการกำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานจัดซื้อ ย่อมมีความมุ่งหมายอย่างกว้างๆ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อสร้างสรรค์กำไรและลดต้นทุน กิจกรรมต่างๆ ของการบริหารงานจัดซื้อล้วนแล้วแต่เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการประหยัดและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานทั้งสิ้น ผู้ปฏิบัติงานจัดซื้อจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความสามารถ หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้ซื้อที่ทำการซื้อนั้นควรเป็นผู้ซื้อที่มีอาชีพรอบรู้ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในแวดวงการค้าเป็นอย่างดี มีความรู้ในงานหลายๆ ด้าน เช่น ด้านเทคนิค การขาย กฎหมาย การเงิน เป็นต้น รวมทั้งต้องเข้าใจโครงสร้างการบริหารและเป้าหมาย

ของกิจการนั้นๆ ดีพอ ถึงจะสามารถวางแผนการปฏิบัติงานจัดซื้อให้บรรลุเป้าหมายในการสร้างสรรค์กำไรและลดต้นทุนได้

2. เพื่อให้บริการด้านความสะดวกรวดเร็วสำหรับการบริหารงานภายในกิจการ เป้าหมายสำคัญของการจัดซื้อ ก็คือการให้บริการสนับสนุนทุกหน่วยงานในองค์กรนั้นๆ ในด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ตามที่หน่วยงานนั้นต้องการ การให้บริการจะเป็นไปได้โดยมีประสิทธิภาพ หน่วยงานจัดซื้อจำเป็นต้องทราบข้อมูลด้านความต้องการใช้วัสดุอุปกรณ์ของหน่วยงานอื่นๆ เพื่อวางแผนการจัดซื้อให้สอดคล้องกัน

3. เพื่อให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือแก่ฝ่ายบริหาร ในปัจจุบันหน่วยงานจัดซื้อมีขอบเขตความรับผิดชอบกว้างขวางเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นหน่วยงานที่พร้อมที่จะรับใช้ฝ่ายบริหารในเรื่องต่างๆ อันเป็นเรื่องเบ็ดเตล็ดและงานใหม่ๆ ที่ฝ่ายบริหารสร้างขึ้น แต่ยังหาหน่วยงานอื่นรองรับไม่ได้ ก็มักจะมอบหน้าที่ให้ฝ่ายจัดซื้อดำเนินการไปก่อน

4. เพื่อสร้างชื่อเสียง และภาพพจน์ที่ดีงามให้แก่องค์กรธุรกิจ ด้วยการสร้างสัมพันธ์ไมตรีกับบุคคลต่างๆ อันได้แก่

4.1 ความสัมพันธ์ที่ดีแก่บุคคลต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้เกิความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ อันได้แก่ ระดับบริหาร ระดับปฏิบัติการ ลูกจ้างแรงงาน ผู้ถือหุ้น

4.2 ความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลภายนอกองค์กร ได้แก่ ตัวแทนซื้อ ตัวแทนขาย และผู้ขาย ลูกค้าของกิจการ สาธารณชนทั่วไป นอกจากแผนกขายที่ต้องออกไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กรแล้ว การจัดซื้อที่ตั้งอยู่บนฐานรากความซื่อสัตย์ ยุติธรรม สุจริตใจ มีระเบียบแบบแผนปฏิบัติ มีจรรยาบรรณในเชิงการค้าที่ดี ย่อมสร้างสัมพันธ์ไมตรีกับบุคคลภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี และนั่นเป็นการสร้างชื่อเสียงภาพพจน์ของธุรกิจนั้นๆ ด้วย

เท่าที่กล่าวไว้ 4 วัตถุประสงค์นั้น เป็นวัตถุประสงค์อย่างกว้างๆ ของการบริหารงานจัดซื้อ แต่การกำหนดวัตถุประสงค์ในลักษณะนี้กว้างเกินไป ทำให้เห็นภาพพจน์ของการปฏิบัติงานจัดซื้อได้ไม่ชัดเจน ดังนั้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานจัดซื้อเข้าใจทิศทาง ขอบเขตงาน และวิถีทางการปฏิบัติงานมากขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อของธุรกิจโดยทั่วๆ ไปให้เห็นอีก 2 ลักษณะ ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีความเหมือนหรือต่างกันอยู่บ้างตามลักษณะการดำเนินงานและความต้องการของธุรกิจนั้นๆ

นอกจากนั้น Arnold & Chapman (2004) ยังได้พูดถึงวัตถุประสงค์ในการจัดซื้อไว้ 4 กลุ่มอย่างง่ายๆ ดังนี้ พร้อมทั้งการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ว่า

- จัดหาสินค้าและบริการในปริมาณและคุณภาพตามที่ต้องการ
- จัดหาสินค้าและบริการโดยมีต้นทุนต่ำสุด

- ทำให้เกิดความแน่นอนว่าจะได้บริการที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ และมีการจัดส่งให้โดยทันทีทันใดจากผู้ขายพัสดุ
- พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขายพัสดุ และพัฒนาผู้ขายพัสดุจากผู้มีศักยภาพว่าจะเป็นได้ดีให้มาเป็นผู้ขายพัสดุให้แก่บริษัท

-

2.3 การวางแผนการจัดซื้อ

สุมนา อยุโพธิ์ (2531) การวางแผนการจัดซื้อ เป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดกับกิจกรรมด้านการบริหารงานอื่นๆ เช่น การวางแผนการผลิต การขาย การควบคุมวัสดุคงเหลือ เป็นต้น เมื่อผู้บริหารวัสดุได้วางแผนการจัดซื้อของแต่ละปีซึ่งมักจะอยู่ในรูปแบบของระบบงบประมาณการจัดซื้อเสร็จแล้ว ยังมีความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนและวางแผนในระยะสั้นให้สอดคล้องกับสถานะด้านอื่นที่เปลี่ยนแปลงไป การวางแผนการจัดซื้ออาจกล่าวได้ว่าประกอบด้วยกระบวนการ 4 อย่าง ดังต่อไปนี้

1. การคาดคะเนสถานะทั่วไปของธุรกิจและองค์กร

กระบวนการในการวางแผนการจัดซื้อเริ่มจากการที่ผู้บริหารวัสดุจะต้องทำการคาดคะเนสถานะทั่วไปของธุรกิจว่ามีแนวโน้มเป็นอย่างไร จากสถานะทั่วไปนี้จะช่วยให้สามารถคาดคะเนแนวโน้มโดยทั่วไปของราคาวัสดุ ค่าแรงและต้นทุนต่างๆ ได้ นอกจากนี้จะต้องคาดการณ์หรือตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับแนวโน้มด้านการขายและการผลิตของบริษัทในกรณีที่บริษัทได้กำหนดแผนงานด้านอื่นๆ ไว้อย่างค่อนข้างแน่ชัดแล้ว ผู้บริหารวัสดุจะต้องรับทราบและนำมาพิจารณาเป็นองค์ประกอบในการวางแผนด้วย เช่น แผนงานขยายกิจการของบริษัท โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของแผนกอื่นในบริษัทเดียวกัน

2. การพยากรณ์ระดับราคาวัสดุ

ในการวางแผนการจัดซื้ออาจแบ่งวัสดุออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ วัสดุที่มีระดับราคาค่อนข้างคงที่หรือคาดคะเนได้ง่าย กับวัสดุที่มีระดับราคาเปลี่ยนแปลงตามกฎของอุปสงค์ อุปทาน ในกรณีแรกไม่เป็นการยากนักในการที่จะคาดคะเนระดับราคาโดยพิจารณาจากแนวโน้มของระดับราคาในตลาดและสถานะทั่วไปในการซื้อขาย ส่วนในกรณีหลังผู้บริหารวัสดุจะต้องให้ความสำคัญแก่ปัจจัยด้านอุปสงค์อุปทานว่ามีความเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงไร รวมทั้งสถานะของการซื้อขายด้วย โดยทั่วไปแล้วในการพยากรณ์ระดับราคาวัสดุจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ตามลำดับ ดังนี้คือ

2.1 ผลกระทบจากสถานะทั่วไปของธุรกิจ ความต้องการวัสดุบางอย่างจะเปลี่ยนแปลงระดับราคาตามสถานะธุรกิจและการเติบโตทางเศรษฐกิจ เช่น ระบายรายได้ประชาชาติหรืองบประมาณรายจ่ายด้านต่างๆ ของภาครัฐบาล หรือศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ได้ถูกต้องก็จะช่วยให้พยากรณ์ระดับราคาได้ถูกต้อง

2.2 การเปลี่ยนแปลงอุปทาน เมื่อพิจารณาภาวะทั่วไปของธุรกิจประกอบกับการศึกษาสถานะของผู้ผลิตรายใหญ่ๆ ผู้บริหารวัสดุอาจจะสามารถคาดคะเนได้ว่าปริมาณอุปทานจะเพิ่มขึ้นหรือลดน้อยลงเพียงใด รวมทั้งอาจคาดคะเนต่อไปได้ถึงความขาดแคลนที่อาจมีขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจในเรื่องกำหนดเวลาสั่งซื้อที่เหมาะสม

2.3 แนวโน้มของราคาวงการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารวัสดุจะต้องพิจารณาถึงแนวโน้มของราคาของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตวัสดุนั้นๆ เช่น การซื้อเหล็กกล้าจะต้องพิจารณาถึงแนวโน้มราคาของถ่านหินเหล็ก ว่ามีแนวโน้มสูงขึ้น หรือต่ำลง วัสดุบางอย่างต้นทุนขึ้นอยู่กับค่าแรง ในกรณีนี้จะต้องพิจารณาถึงระดับค่าแรงในธุรกิจและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องว่าเปลี่ยนแปลงอย่างไร

2.4 สถานะการซื้อขายวัสดุในตลาด สินค้าที่มีการกักตุนจะยังมีราคาสูงขึ้นและยิ่งขาดแคลนยิ่งขึ้น ผู้บริหารวัสดุที่ดีควรมีการติดต่อกับแหล่งผู้ขายอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ทราบถึงสถานะการซื้อขายที่แท้จริงในท้องตลาด และควรสามารถที่จะกลั่นกรองข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับเพื่อให้ทราบสถานะการซื้อขายที่แท้จริงในตลาดได้

2.5 ระดับราคาที่สามารถซื้อขายได้จริง ในกรณีที่เคยจัดซื้อวัสดุนั้นๆ ไปแล้ว ราคาที่เคยซื้อได้จริงอาจเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงสถานะของระดับราคา หากการซื้อครั้งก่อนสามารถจัดหาได้ ราคาต่ำกว่าราคาที่เคยคาดคะเนไว้ อาจเป็นไปได้ที่จะมีความเปลี่ยนแปลงระดับราคา

การพยากรณ์ระดับราคาวัสดุ โดยพิจารณาถึงปัจจัยดังกล่าวข้างต้น การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้บริหารวัสดุเป็นอย่างมาก ถึงแม้ว่าอาจจะมียุทธศาสตร์การพยากรณ์โดยใช้ตัวเลขและข้อมูลอย่างมีหลักเกณฑ์อยู่บ้างก็ตาม แต่ในกรณีของการคาดคะเนระดับราคาแล้วเป็นกระบวนการที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความชำนาญของผู้บริหารแต่ละคนไป

3. การกำหนดเวลาการจัดซื้อ

การกำหนดเวลาการจัดซื้อที่เหมาะสมอาจกล่าวได้ว่ายังไม่มีหลักเกณฑ์ตามตัว แต่โดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ

3.1 การประมาณปริมาณวัสดุที่ต้องใช้ การจัดทำแผนการจัดซื้อจะเริ่มจัดวางจากการประมาณปริมาณวัสดุล่วงหน้า อย่างน้อยต้องประมาณการล่วงหน้าเท่ากับช่วงปีงบประมาณ ประมาณการวัสดุที่ต้องจัดหานั้นจะคาดคะเนออกมาเป็นตัวเลขที่ค่อนข้างละเอียด เพื่อใช้เป็นฐานในการวางแผนด้านอื่นๆ ต่อไป และต้องมีการปรับเปลี่ยนประมาณการเป็นระยะๆ ตามการพยากรณ์ยอดขายซึ่งจัดทำโดยฝ่ายการตลาด

3.2 การจัดทำแผนการจัดซื้ออย่างคร่าวๆ ขึ้น หลักเกณฑ์ที่สำคัญในการจัดทำแผนการจัดซื้ออย่างหนึ่งก็คือ การจัดซื้อวัสดุต่างๆ จะต้องจัดซื้อตามปริมาณที่ต้องการ และสามารถจัดหา มาล่วงหน้าได้ แต่จะจัดหามาล่าช้ากว่ากำหนดเวลาที่ต้องการไม่ได้ ในขั้นนี้ผู้บริหารวัสดุจะพิจารณาถึงปริมาณวัสดุที่ต้องการใช้โดยจะข้ามองค์ประกอบด้านราคาไปก่อนไม่นำมาคิดในขั้นนี้ จะแบ่ง

ปริมาณวัสดุออกเป็นส่วนๆ เพื่อวางแผนการสั่งเป็นรุ่นๆ โคนพิจารณาสั่งล่วงหน้าก่อนกำหนดเวลาที่
ต้องการใช้ตามระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อ และอาจพิจารณาถึงปริมาณวัสดุสำรองที่จะเก็บไว้เพื่อมิให้
เกิดความขาดแคลนขึ้น

3.3 การสั่งซื้อตามโอกาสที่เหมาะสม ในขั้นนี้ผู้บริหารวัสดุจะพิจารณาถึงราคาของวัสดุ
เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสั่งซื้อ ในกรณีที่เห็นโอกาสที่คิดว่าจะซื้อได้ราคาที่ดีอาจสั่งซื้อเกินกว่า
ปริมาณที่วางแผนไว้ แต่ต้องพิจารณาร่วมกับผู้ที่รับผิดชอบทางสถานะทางการเงินของบริษัทด้วย
แม้แต่ในกรณีที่เห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีควรสั่งซื้อได้แล้วก็ตาม ผู้บริหารวัสดุยังต้องมีปัญหาในการ
ตัดสินใจว่าจะสั่งซื้อในขณะนั้นดีหรือจะรอโอกาสซึ่งราคาอาจจะดีกว่านั้น ซึ่งจะต้องอาศัย
ประสบการณ์ของผู้บริหารในการตัดสินใจเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามมีวิธีปฏิบัติหลายๆ อย่างที่อาจ
ช่วยลดความเสี่ยงในการตัดสินใจสั่งซื้อนี้ไป ตัวอย่างเช่น ในบริษัทแห่งหนึ่งคาดคะเนว่าราคา
ของวัสดุที่จะจัดซื้อโดยเฉลี่ยเท่ากับกิโลกรัมละ 30 สตางค์ อาจกำหนดวิธีการปฏิบัติในการสั่งซื้อว่า
หากวัสดุราคาต่ำกว่ากิโลกรัมละ 30 สตางค์ หรือแพงกว่านั้นจะสั่งซื้อตามจำนวนที่จำเป็นต้องใช้ แต่หากราคา
ต่ำกว่ากิโลกรัม 30 สตางค์ จะใช้งบประมาณส่วนหนึ่งสั่งซื้อล่วงหน้าโดยทุกๆ 1 สตางค์ที่ต่ำลงจะ
สั่งซื้อล่วงหน้าไว้ร้อยละ 10 ของงบประมาณที่มีอยู่ ดังนั้นหากราคาต่ำกว่ากิโลกรัมละ 29 สตางค์ จะสั่งซื้อ
ล่วงหน้าสะสมไว้ร้อยละ 10 หากราคาลดลง 2 สตางค์ เป็นกิโลกรัมละ 28 สตางค์ จะสั่งซื้อสะสมไว้
อีกร้อยละ 20 เป็นต้น วิธีปฏิบัติแบบนี้จะช่วยให้ไม่มีการซื้อสินค้าราคาแพงเกินกว่าที่จำเป็นและจะ
กระตุ้นให้มีการสะสมวัสดุไว้ล่วงหน้าในเมื่อราคาลดลง แต่ในกรณีที่ราคาลดลงมากๆ ในระยะยาวก็
อาจเกิดผลเสีย เพราะผู้จัดซื้ออาจสั่งซื้อไปจนหมดงบประมาณแล้วก็ได้ ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นเพียง
ส่วนประกอบส่วนหนึ่งในกระบวนการตัดสินใจเลือกกำหนดเวลาสั่งซื้อที่เหมาะสมเท่านั้น

4. การกำหนดแผนการจัดซื้อ

หลังจากผู้บริหารวัสดุได้ทำการศึกษาสภาวะธุรกิจ คาดคะเนราคาของวัสดุและได้บรรลุ
ข้อสรุปเกี่ยวกับการเลือกโอกาสสั่งซื้อที่เห็นว่าเหมาะสมแล้ว ก็สามารถนำรายละเอียดต่างๆ มา
ประมวลขึ้นเป็นแผนการจัดซื้อได้ ในการกำหนดแผนการจัดซื้อจะต้องวิเคราะห์รายละเอียดเกี่ยวกับ
ปริมาณวัสดุคงเหลือ และแผนการผลิตที่กำหนดไว้ล่วงหน้า จึงจะสามารถกำหนดแผนการจัดซื้อขึ้นมา
ได้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่สำคัญคือ จะต้องสั่งซื้อให้มีปริมาณอย่างน้อยที่สุดเพียงพอต่อความต้องการวัสดุ
ในการผลิต วิธีการกำหนดแผนการจัดซื้อจะแบ่งเป็น 2 ชั้นด้วยกัน คือ

ชั้นแรก คำนวณหาปริมาณวัสดุที่ต้องใช้ในการผลิตในช่วงเวลาการวางแผน โดยจะ
คำนวณหาปริมาณที่น้อยที่สุดที่จะต้องซื้อโดยไม่ทำให้การผลิตหยุดชะงักลง ในกรณีที่การผลิตเป็นไป
ตามปกติ ปริมาณวัสดุนี้อาจหาได้โดยนำเอาปริมาณวัสดุที่ใช้ต่อหน่วยผลิตคูณกับจำนวน
ผลิตภัณฑ์ซึ่งวางแผนการผลิตไว้

ขั้นที่สอง ปรับเปลี่ยนปริมาณวัสดุจากแผนการผลิตให้สอดคล้องกับปัจจัยด้านราคา และความสะดวกในการจัดซื้อว่ามีวัสดุจำหน่ายมากน้อยเพียงใด กำหนดขึ้นเป็นปริมาณที่จัดซื้อจริง การวางแผนการจัดซื้อเป็นภาระอย่างหนึ่งซึ่งผู้บริหารวัสดุจำเป็นต้องปฏิบัติตาม ปกติแผนการจัดซื้อจะจัดทำขึ้นสำหรับแต่ปีงบประมาณ โดยจะจัดทำให้สอดคล้องและประสานกับแผนงานด้านอื่นๆ ขององค์การธุรกิจ ในกรณีที่แผนงานด้านอื่นๆ และสมมติฐานในการวางแผนเปลี่ยนแปลงไปก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนการจัดซื้อที่กำหนดไปแล้วให้สอดคล้องกัน

การวางแผนการจัดซื้อเช่นเดียวกับแผนงานด้านอื่นๆ ควรจัดวางขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ของแผนเป็นหลัก วัตถุประสงค์ของการวางแผนการจัดซื้อจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการบริหารวัสดุในระดับสูง ผู้บริหารการจัดซื้ออาจมีวัตถุประสงค์ในการวางแผนงานต่างๆ กัน ในบางครั้ง วัตถุประสงค์หลายๆ อย่างอาจจะขัดแย้งกันบ้าง ซึ่งเป็นภาระของผู้บริหารการจัดซื้อที่จะต้องตัดสินใจว่าวัตถุประสงค์ใดจะมีความสำคัญมากกว่ากัน และวางแผนหรือปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับการตัดสินใจ

วัตถุประสงค์ในการวางแผนการจัดซื้ออาจกล่าวได้ว่าเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้คือ

(1) ราคา วัตถุประสงค์ของแผนการจัดซื้อซึ่งควรจะมีการกำหนดถึงระดับราคาของวัสดุให้มีแนวโน้มที่ถูกว่าเดิม โดยอาจกำหนดในรูปแบบของเป้าหมาย เช่น จะลดค่าใช้จ่ายการจัดซื้อเฉพาะราคาของวัสดุลงให้ได้ร้อยละ 3 หรืออาจระบุเป็นจำนวนเงิน เช่น จะลดค่าใช้จ่ายสำหรับราคาวัสดุลง 500,000 บาท ในปีงบประมาณถัดไป

(2) การหมุนเวียนของวัสดุคงเหลือ ควรพิจารณาวางแผนให้มีอัตราการหมุนเวียนของวัสดุคงเหลือสูงขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งให้มีระดับวัสดุคงเหลือโดยทั่วๆ ไปต่ำลง ซึ่งอาจกำหนดแผนงานในรูปแบบการลดระยะเวลาที่ใช้ในการจัดซื้อให้น้อยลงกว่าเดิม การติดต่อให้แหล่งผู้ขายเป็นผู้เก็บสต็อกสินค้าบางส่วนไว้เอง หรือการลงจำนวนรายการวัสดุในคลังลงให้น้อยกว่าเดิม

(3) ค่าใช้จ่ายในการจัดหาและครอบครองวัสดุ วางแผนให้ลดลงโดยการกำหนดแผนงานในการลดค่าขนส่ง การปรับปรุงการขนย้ายภายในคลังพัสดุ การปรับปรุงวิธีการบรรจุภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

(4) การมีวัสดุใช้อย่างต่อเนื่อง ในการวางแผนการจัดซื้อจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในข้อนี้ด้วย วัตถุประสงค์ในข้อนี้จะบรรลุหรือไม่ขึ้นอยู่กับทางเลือกแหล่งผู้ขายและนโยบายคงเหลือประกอบกัน

(5) คุณภาพของวัสดุ ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพของวัสดุที่จัดซื้อ วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับคุณภาพเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่ง ผู้บริหารการจัดซื้อจะต้องวางแผนการจัดซื้อโดยอาจร่วมกับฝ่ายควบคุมคุณภาพของบริษัท จัดทำแผนงานควบคุมคุณภาพวัสดุขึ้น หรืออาจพิจารณาตั้งเป้าหมายในการเลือกแหล่งผู้ขายใหม่ที่สามารถส่งของที่มีคุณภาพตามที่ต้องการหรืออาจร่วมกับ

ฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์หาทางเปลี่ยนแปลงแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ให้วัสดุที่สามารถจัดซื้อได้ง่ายกว่าเดิม

(6) ค่าแรงงานในการจัดซื้อ การวางแผนการจัดซื้อ จะต้องพิจารณาถึงจำนวนชั่วโมงแรงงานของบุคลากรในแผนการจัดซื้อ ผู้บริหารงานจะต้องพยายามวางแผนงานให้มีการทำงานล่วงเวลาเท่าที่จำเป็น โดยการวางแผนล่วงหน้าอย่างรอบคอบ อาจวางแผนงานเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์สำนักงานต่างๆ ซึ่งจะช่วยลดชั่วโมงแรงงานลง

(7) ความสัมพันธ์กับแหล่งผู้ขาย การวางแผนงานอาจต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในข้อนี้ด้วย เช่น จะต้องไม่ใช้ความลำเอียงในการเลือกแหล่งผู้ขายมากจนเห็นได้ชัด หรืออาจต้องมีแผนงานในการสนับสนุนแหล่งผู้ขายในการจัดหาวัสดุใหม่ๆ ตามความต้องการมาขาย เป็นต้น

วัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นวัตถุประสงค์โดยทั่วไปในการวางแผนการจัดซื้อ ซึ่งผู้บริหารวัสดุจะต้องกำหนดไว้ นอกจากนี้ในแต่ละองค์กรอาจมีวัตถุประสงค์อื่นๆ นอกเหนือไปอีก ซึ่งมีผลกระทบต่อวางแผนการจัดซื้อ เช่น การเลือกแหล่งผู้ขายโดยนโยบายช่วยเหลือกัน หรือนโยบายต่างตอบแทน เป็นต้น องค์ประกอบของวัตถุประสงค์เหล่านี้ จะมีผลต่อแผนงานการจัดซื้อที่จัดวางออกมาว่าจะมีรูปแบบอย่างไร โดยจะขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารวัสดุให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์แต่ละด้านมากน้อยเพียงใด

2.4 ขอบเขตของการจัดซื้อ

ขอบเขตของงานการจัดซื้อนั้นกว้างขวางมาก ระบบงานจัดซื้อได้รวมงานทุกหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัสดุ วัสดุอุปกรณ์ ของใช้ต่างๆ ตั้งแต่เริ่มมีความต้องการใช้ไปจนกระทั่งได้รับ และยอมรับที่จะนำสิ่งเหล่านั้นมาใช้ในการดำเนินงานตามแผนงานของกิจการ

การกำหนดขอบเขตของงานการจัดซื้อ โดยพิจารณาลักษณะการปฏิบัติงานอย่างกว้างๆ โดยทั่วไปแล้ว สามารถกำหนดขอบเขตงานจัดซื้อได้ 4 หมวดใหญ่ ได้แก่

1. การกำหนดความต้องการใช้ของกิจการ (Requirement Determination) เป็นงานที่ต้องกระทำร่วมกัน และต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับงานการผลิต งานการตลาด งานการเงิน และงานการควบคุมคุณภาพ

2. การตัดสินใจในการจัดหา (Procurement Decision) ประกอบด้วยงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่อง

- การผลิตขึ้นใช้เอง หรือซื้อ
- การกำหนดมาตรฐาน
- การรับรองคุณภาพของผู้ขาย
- การวิเคราะห์คุณค่าวัสดุ

- การวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด (การพยากรณ์ตลาด)
- การจัดทำตารางผลิต
- ต้นทุนและงบประมาณ
- กำลังความสามารถในการผลิตและจัดหา
- การควบคุมการทำงาน
- ผลตอบแทนเงินลงทุน

3. การกำหนดขั้นตอนการทำงานในการจัดหา (Procurement Process) ประกอบด้วยงานที่เกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติการจัดหาวस्तุอุปกรณ์ต่างๆ ได้แก่

- การสรรหาและคัดเลือกแหล่งขาย
- การสืบราคา
- การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน
- การวิเคราะห์ต้นทุน และวิเคราะห์ราคาวัสดุ
- การเจรจาต่อรอง
- การทำสัญญา
- การสร้างระบบงานให้สะดวกรวดเร็ว
- การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการทำเงื่อนไข และสัญญารูปแบบต่างๆ

4. การบริหารวัสดุคงเหลือ (Inventory Management) ประกอบด้วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวัสดุภายในกิจการให้มีสภาพพร้อมที่จะใช้งาน และควบคุมต้นทุนที่ใช้ในการควบคุมดูแลวัสดุเหล่านั้น อันได้แก่

- การลำเลียงขนส่ง
- การรับและตรวจรับวัสดุ
- การพิจารณาจำนวนการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด
- การกำหนดระดับ และควบคุมระดับวัสดุคงเหลือในสต็อก
- การดูแลรักษาสภาพของวัสดุในคลังเก็บสินค้า
- การกำจัดของเหลือใช้ในกิจการ
- การจัดการโกดัง หรือคลังเก็บสินค้า

2.5 นโยบายการจัดซื้อ

ซูลิพร เปี่ยมสมบูรณ์ (2532) ได้ให้ความหมายของนโยบายการจัดซื้อไว้ว่า นโยบายการจัดซื้อคือ การจัดซื้อให้ได้ดีที่สุด (Best Buy) การจัดซื้อให้ได้ดีที่สุดนั้น หมายถึง การจัดซื้อบรรดาวัสดุให้ได้คุณสมบัติที่ถูกต้องในปริมาณที่ถูกต้อง ภายในจังหวะเวลาที่ถูกต้อง ในราคาที่ถูกต้อง จากแหล่งขายที่ถูกต้องโดยการนำส่งไปยังสถานที่ที่ถูกต้อง

การบริหารสินค้าคงคลัง

1. ความหมายของสินค้าคงคลัง (Inventory)

สุปัญญา ไชยชาญ (2537) ได้อธิบายไว้ว่าสินค้าคงคลังถือเป็นส่วนประกอบทางต้นทุนของบริษัทที่สูงที่สุด การจัดซื้อเพื่อนำมาเก็บเป็นสินค้าคงคลัง มีข้อควรคำนึงอยู่หลายประการ นอกจากจะส่งผลกระทบต่อผลกำไรจากการประกอบการโดยตรง ยังเป็นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าในด้านเวลาด้วย ซึ่งความต้องการสินค้าของลูกค้าในปัจจุบันอยู่ในรูปแบบสินค้าที่ลูกค้าต้องการ (Customized Product) กล่าวคือ ลูกค้าสามารถพึงเลือกได้ ความสะดวกรวดเร็วและทันสมัยภายในระยะเวลาที่กำหนด ฉะนั้นการจัดการสินค้าคงคลังจึงมีความสำคัญต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก การจัดซื้อสินค้าเพื่อเก็บไว้รอขายหรือการจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อรอเข้าสู่กระบวนการผลิตสินค้าดังกล่าวจัดเป็นสินค้าคงคลัง (Inventory) ซึ่งจะต้องมีการจัดการอย่างดีเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ประหยัดหรือต่ำที่สุด เพราะกำไร = ยอดขาย - ต้นทุน ยิ่งต้นทุนต่ำเท่าไร กำไรยิ่งมากขึ้นโดยเป็นส่วนผกผันกัน ซึ่งมีผู้ตั้งทฤษฎีและตัวแบบให้ยึดถือปฏิบัติอยู่ เรียกว่า ทฤษฎีสินค้าคงคลัง (Inventory Theory)

ไชยยศ ไชยมั่นคง (2550) ได้ให้ความหมายของสินค้าคงคลังไว้ว่า สินค้าคงคลังเป็นกิจกรรมโลจิสติกส์ที่สำคัญซึ่งประกอบด้วยวัสดุคงคลังและสินค้าคงคลังสำเร็จรูป วัสดุคงคลังมีไว้เพื่อใช้ในการผลิตสินค้า สินค้าคงคลังมีไว้เพื่อบริการลูกค้า สินค้าคงคลังมีความสำคัญ 2 ประการคือเป็นกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรบริษัทมาก ได้แก่ เงินทุน ที่เก็บรักษาและพนักงาน อีกประการคือความพึงพอใจของลูกค้า

คณินทร์ ธีรภาพโอฬาร (2541) ได้ให้ความหมายของสินค้าคงคลังไว้ว่า หมายถึง จำนวนสินค้าที่อยู่ภายใต้การดูแลรักษาของหน่วยงานที่รับผิดชอบ และมีการเก็บรักษาไว้ในสภาพที่ไม่มีผลิตผล (Nonproductive) เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน หรือนำไปจำหน่ายตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งแบ่งได้ 4 ชนิด คือ

- วัตถุดิบ (Raw Material) คือ สิ่งของหรือชิ้นส่วนที่ซื้อมาเพื่อใช้ในการผลิต จะรวมทุกอย่างที่ถูกสั่งซื้อ และวัตถุดิบทางตรงที่จะกลายเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (End Product)

- สินค้าคงคลังประเภทนี้จะมีมูลค่าเพิ่มขึ้น เมื่อไหลผ่านไปในกระบวนการประกอบย่อยสินค้าที่อยู่ระหว่างการผลิต คือ ชิ้นงานที่อยู่ในขั้นตอนการผลิตหรือรอคอยที่จะผลิตในขั้นตอนต่อไป โดยยังผ่านกระบวนการผลิตไม่ครบทุกขั้นตอน

- วัสดุซ่อมบำรุง คือ ชิ้นส่วนหรืออะไหล่เครื่องจักรที่สำรองไว้เพื่อเปลี่ยนเมื่อชิ้นส่วนเดิมเสียหายหรือหมดอายุการใช้งาน

- สินค้าสำเร็จรูป คือ ผลผลิตที่ผ่านทุกกระบวนการผลิต ครบถ้วนพร้อมที่จะนำไปขายให้ลูกค้าได้นอกจากนี้ คำนาย อภิปรัชญสกุล (2546) ยังได้อธิบายเกี่ยวกับการจัดการสินค้าคงคลังไว้ว่า เป็นการจัดการสินค้าเพื่อให้มีวัสดุและสินค้ารองรับงานผลิตและการตลาด ทั้งการบริการลูกค้าที่ดี และมีต้นทุนสินค้าคงคลังรวมอยู่ที่ระดับต่ำสุดสามารถทำได้หลายวิธีการขึ้นอยู่กับลักษณะของความต้องการสินค้า ทรัพยากรองค์การความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องการจัดการแบบห่วงโซ่อุปทานตลอดจนลักษณะของกระบวนการผลิตสินค้าประกอบเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารและคอมพิวเตอร์ยังช่วยให้การสร้างระบบการจัดการสินค้าคงคลังมีความหลากหลายมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ระบบที่เหมาะสมกับกิจการของตนได้มากขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการจัดการสินค้าคงคลัง

การจัดการสินค้าคงคลังมีวัตถุประสงค์อยู่ 2 ประการ คือ

2.1 สามารถมีสินค้าไว้ใช้ดำเนินการในปริมาณที่เพียงพอ และทันต่อความต้องการของหน่วยงาน เพื่อไม่ให้เกิดการดำเนินงานติดขัด หรือเกิดอุปสรรค ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้

2.2 สามารถลดระดับการลงทุนในสินค้าคงคลังให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง ซึ่งการมีสินค้าคงคลังที่เหมาะสมสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ คือ

2.2.1 เพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด

2.2.2 เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน

2.2.3 เพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะทางในการผลิต

2.2.4 เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2.2.5 เพื่อเป็นกันชนไม่ให้เกิดปัญหาวิกฤต

3. ค่าใช้จ่ายของระบบพัสดุคงคลัง

ค่าใช้จ่ายของระบบพัสดุคงคลังประกอบไปด้วย 3 ประเภท ดังนี้

3.1 ค่าเก็บรักษาพัสดุ (Inventory Holding Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากการเก็บรักษาพัสดุตามปริมาณและระยะเวลาที่เก็บ ค่าใช้จ่ายนี้อาจประกอบด้วยหลายส่วน เช่นค่าเช่าสถานที่เพื่อเก็บพัสดุ หรือค่าเสียโอกาสในการใช้พัสดุในการใช้ประโยชน์อื่น ค่าเสื่อมคุณภาพ หรือเสื่อมความนิยมของพัสดุ ค่าประกันภัย ค่าดอกเบี้ยของเงินลงทุนที่ใช้ในการซื้อหรือผลิตพัสดุคงคลัง ค่าปรับสภาพแวดล้อม เช่น อุณหภูมิ ความชื้น ค่าใช้จ่ายเหล่านี้แปรผันโดยตรงกับปริมาณพัสดุที่จัดเก็บ และระยะเวลาที่เก็บรักษา

3.2 สินค้า ค่าร้างพัสดุหรือค่าใบสั่งซื้อล่วงหน้า (Shortage or Back-Order Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายหรือค่าเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากไม่มีพัสดุที่ต้องการในเวลาที่ต้องการ เช่น

การผลิต หรือการจัดหาเร่งด่วนเพื่อให้ผู้ใช้ได้รับพัสดุเร็ว หรือค่าใช้จ่ายที่ประเมินจากการที่ต้องหยุดการผลิตเมื่อขาดพัสดุ การเสียโอกาสในการขายสินค้า (Lost of Sales) และการสูญเสียค่านิยม (Lost of Goodwill)

3.3 ค่าใช้จ่ายในการสั่ง (Replenishment Cost Ordering Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ หรือสั่งผลิตที่เกิดขึ้นตามจำนวนการสั่ง ซึ่งในกรณีซื้อจะประกอบไปด้วย ค่าใช้จ่ายสำหรับการเตรียมออกไปสั่งซื้อ การขอใบเสนอราคาจากบริษัทต่างๆ การติดตามการสั่งซื้อและสั่งทำ ค่าใช้จ่ายในการขนถ่ายพัสดุ ค่าตรวจสอบคุณภาพ ค่าทำใบรับพัสดุ ค่าจัดทำบัญชีพัสดุ ค่าใช้จ่ายในการจ่ายเงินค่าพัสดุ และการติดตามผลการจ่ายเงิน

4. โครงสร้างของระบบสินค้าคงคลัง

คณินท์ อธิภาไพอาร (2541) ได้แบ่งโครงสร้างหลักระบบสินค้าคงคลังเป็น 4 ประการ คือ

4.1 ระดับสินค้าคงคลัง (Inventory Level) คือ ขนาดของสินค้าคงคลังที่มีอยู่

4.2 อุปสงค์ (Demand) คือ ความต้องการของสินค้าที่อาจมีความแน่นอนหรือไม่แน่นอน

4.3 การสั่งซื้อสินค้า (Reordering) เมื่อระดับสินค้าคงคลังลดลงจนถึงระดับเท่ากับหรือต่ำกว่าจุดสั่งซื้อ หรือจุดต่ำสุดของสินค้าคงคลัง (Reorder Point) จะมีการซื้อสินค้าเพื่อทำให้ระดับสินค้าคงคลังอยู่ในระดับที่ต้องการ

4.4 การขาดแคลนสินค้า (Shortage หรือ Stock Out) คือ การที่สินค้าคงคลังมีไม่เพียงพอกับความต้องการ ซึ่งอาจเกิดอุปสงค์หรือช่วงเวลานั้นมีความไม่แน่นอน

2.6 ทฤษฎีระบบ

ความหมายของระบบ

ระบบ (System) คือส่วนรวมทั้งหมดซึ่งประกอบด้วยส่วนย่อยหรือส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันอาจจะเกิดโดยธรรมชาติ เช่น ร่างกายมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยระบบการหายใจ การย่อยอาหาร ฯลฯ โดยแต่ละระบบต่างทำงานคนละส่วนแล้วมาปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อให้ร่างกายสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ หรือเป็นสิ่งที่มนุษย์ออกแบบและสร้างสรรค์ขึ้นอย่างมีระเบียบแล้วนำสิ่งเหล่านั้นมารวมกันเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุไปได้ตามจุดหมายที่วางไว้ (กิดานันท์ มลิทอง, 2543, หน้า 74)

Kaumfan (1987, p. 54) กล่าวว่าวิธีระบบหรือวิถีระบบ (System Approach) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผลลัพธ์ที่กำหนดซึ่งอยู่บนพื้นฐานหลักการความต้องการเป็นรูปแบบหนึ่งของการแก้ปัญหา วิศวกรรมวิทยา เช่นเดียวกับวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เป็นกระบวนการที่ระบุความต้องการ หรือมีการเลือกปัญหา คำตอบ หรือข้อแก้ไข

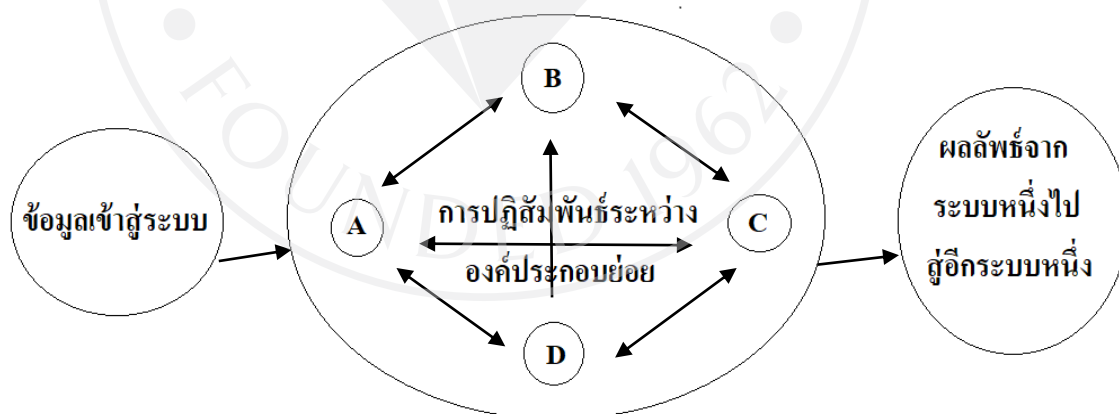
ปัญหาต่าง ๆ และได้รับการเลือกจากตัวเลือก และวิธีการต่าง ๆ และใช้มรรควิธีต่าง ๆ ซึ่งได้รับการปรับใช้แล้วผลลัพธ์ที่ได้จะต้องมีการประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขตามที่กำหนด ต่อส่วนต่าง ๆ ของระบบ ได้รับการดำเนินการจะสามารถบำบัดความต้องการ หรือความจำเป็นได้สิ้นเชิง

วิธีระบบเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่มีการกำหนดปัญหาสมมติฐานการวิเคราะห์ข้อมูลและการดำเนินการทดลองขั้นนำไปสู่การสรุปผลที่เหมาะสม เพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ถ้าผลสรุปหรือผลลัพธ์ที่ได้มาเป็นสิ่งที่คาดว่าจะได้ผลดีก็จะถูกนำมาทดลองใช้แต่ยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ก็จะต้องมีการทดลองมาสังเกตใหม่จนกว่าจะได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง (กิตานันท์ มลิทอง, 2543, หน้า 77)

องค์ประกอบของระบบ

จากความหมายของระบบตามที่กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่าการที่จะมีระบบใดระบบหนึ่งขึ้นมาได้จะต้องมีส่วนประกอบหรือสิ่งต่าง ๆ เป็นตัวป้อนโดยเรียกว่า ข้อมูล (Input) เพื่อดำเนินงานสัมพันธ์กันเป็น กระบวนการ (Process) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ (Output) ออกมาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นภายในระบบหนึ่งจะสามารถแบ่งองค์ประกอบและหน้าที่ได้ดังนี้

ภาพที่ 2.1: องค์ประกอบของระบบ



จากภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของระบบประกอบด้วย

1. ข้อมูล เป็นการตั้งปัญหาและวิเคราะห์ปัญหา การตั้งวัตถุประสงค์ หรือเป็นการป้อนวัตถุดิบตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการแก้ปัญหานั้น
2. กระบวนการ เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ป้อนเข้ามาเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ผลลัพธ์ เป็นผลผลิตที่ได้ออกมาหลังจากการดำเนินงานในขั้นตอนของกระบวนการสิ้นสุดลง นอกจากนี้ยังมีข้อมูลย้อนกลับซึ่งเป็นการนำเอาผลลัพธ์ที่ประเมินนั้นมาพิจารณาว่ามีข้อบกพร่องอะไรบ้าง เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในส่วนต่าง ๆ นั้นให้สามารถใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 ทฤษฎีกังปลา

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยแผนภูมิกังปลา

แผนผังกังปลา (Fishbone Diagram) หรือเรียกเป็นทางการว่าแผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) เป็นสิ่งที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) เราอาจคุ้นเคยกับแผนผังสาเหตุและผลในชื่อของ “ผังกังปลา (Fish Bone Diagram)” เนื่องจากหน้าตาแผนภูมิมิลักษณะคล้ายปลาที่เหลือแต่ก้าง หรือหลายๆ คนอาจรู้จักในชื่อของแผนผังอิชิคาว่า (Ishikawa Diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1943 โดย ศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิคาว่า แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว

เมื่อไหร่จะใช้แผนผังกังปลา

1. เมื่อต้องการหาสาเหตุแห่งปัญหา
2. เมื่อต้องการทำการศึกษา ทำความเข้าใจ หรือทำความเข้าใจกับกระบวนการอื่นๆ เพราะโดยส่วนใหญ่พนักงานจะรับรู้ปัญหาเฉพาะในพื้นที่ของตนเองเท่านั้น แต่เมื่อมีการทำผังกังปลาแล้ว จะทำให้สามารถรู้กระบวนการของแผนกอื่นได้ง่ายขึ้น
3. เมื่อต้องการให้เป็นแนวทางในการระดมสมอง ซึ่งจะช่วยให้ทุกๆ คนให้ความสนใจในปัญหาของกลุ่มซึ่งแสดงไว้ที่หัวปลา

วิธีการสร้างแผนผังกังปลา

สิ่งสำคัญในการสร้างแผนผัง คือ ต้องทำเป็นทีม หรือเป็นกลุ่ม โดยใช้ขั้นตอน 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดประโยคปัญหาที่หัวปลา
2. กำหนดกลุ่มปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหานั้นๆ
3. ระดมสมองเพื่อหาสาเหตุในแต่ละปัจจัย
4. หาสาเหตุหลักของปัญหา
5. จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ
6. ใช้แนวทางในการปรับปรุงที่จำเป็น

การกำหนดหัวข้อปัญหาที่หัวปลา

การกำหนดหัวข้อปัญหาควรกำหนดให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ ซึ่งหากเรากำหนดประโยคปัญหานี้ไม่ชัดเจนตั้งแต่ครั้งแรกแล้ว จะทำให้เราใช้เวลามากในการค้นหา สาเหตุ และจะใช้เวลานานในการทำผังก้างปลา การกำหนดปัญหาที่หัวปลา เช่น อัตราของเสีย อัตราชั่วโมงการทำงานของคนที่ไม่มีประสิทธิภาพ อัตราการเกิดอุบัติเหตุ หรืออัตราต้นทุนต่อสินค้าหนึ่งชิ้น เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า ควรกำหนดหัวข้อปัญหาในเชิงลบ เทคนิคการระดับความคิดเพื่อจะได้ก้างปลาที่ละเอียดสวยงาม คือ การถาม ทำไม ทำไม ทำไม ในการเขียนแต่ละก้างย่อยๆ

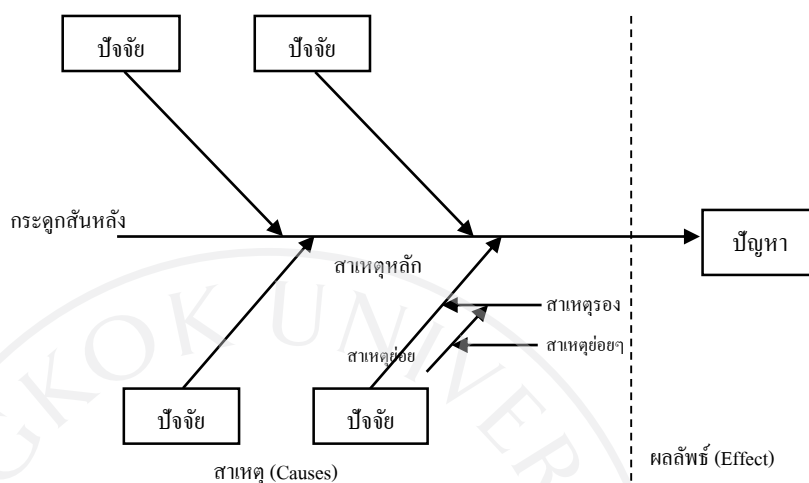
ผังก้างปลาประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ส่วนปัญหาหรือผลลัพธ์ (Problem or Effect) ซึ่งจะแสดงอยู่ที่หัวปลา
2. ส่วนสาเหตุ (Causes) จะสามารถแยกย่อยออกได้อีกเป็น
 - ปัจจัย (Factors) ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา (หัวปลา)
 - สาเหตุหลัก
 - สาเหตุย่อย

ซึ่งสาเหตุของปัญหา จะเขียนไว้ในก้างปลาแต่ละก้าง ก้างย่อยเป็นสาเหตุของก้างรอง และก้างรองเป็นสาเหตุของก้างหลัก เป็นต้น

หลักการเบื้องต้นของแผนภูมิก้างปลา (Fishbone Diagram) คือ การใส่ชื่อของปัญหาที่ต้องการวิเคราะห์ ลงทางด้านขวาสุดหรือซ้ายสุดของแผนภูมิ โดยมีเส้นหลักตามแนวยาวของกระดูกสันหลัง จากนั้นใส่ชื่อของปัญหาย่อย ซึ่งเป็นสาเหตุของปัญหาหลัก 3-6 หัวข้อ โดยลากเป็นเส้นก้างปลา (Sub-Bone) ทำมุมเฉียงจากเส้นหลัก เส้นก้างปลาแต่ละเส้นให้ใส่ชื่อของสิ่งที่ทำให้เกิดปัญหานั้นขึ้นมา ระดับของปัญหาสามารถแบ่งย่อยลงไปอีกได้ ถ้าปัญหานั้นยังมีสาเหตุที่เป็นองค์ประกอบย่อยลงไปอีก โดยทั่วไปมักจะมีการแบ่งระดับของสาเหตุย่อยลงไปมากที่สุด 4-5 ระดับ เมื่อมีข้อมูลในแผนภูมิที่สมบูรณ์แล้ว จะทำให้มองเห็นภาพองค์ประกอบทั้งหมด ที่เป็นสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

ภาพที่ 2.2: วิธีการเขียนผังก้างปลา



ข้อดีของการใช้แผนผังก้างปลา

1. ไม่ต้องเสียเวลาแยกความคิดต่างๆ ที่กระจัดกระจายของแต่ละสมาชิก แผนภูมิก้างปลาจะช่วยรวบรวมความคิดของสมาชิกในทีม
2. ทำให้ทราบสาเหตุหลักๆ และสาเหตุย่อยๆ ของปัญหา ทำให้ทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ซึ่งทำให้เราสามารถแก้ปัญหาได้ถูกวิธี

ข้อเสียของการใช้แผนผังก้างปลา

1. ความคิดไม่อิสระเนื่องจากแผนภูมิก้างปลาเป็นตัวกำหนดความคิดของสมาชิกในทีมจะมารวมอยู่ที่แผนภูมิก้างปลา

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทดลองลดของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก โดยใช้เครื่องมือควบคุมคุณภาพ QC TOOL ในด้านการค้นหาสาเหตุและปรับปรุงคุณภาพในกระบวนการผลิตตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2553 ถึง เดือนกรกฎาคม 2554 ซึ่งได้ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้ใบตรวจสอบ Check Sheet และแจกแจงปัญหาโดยใช้แผนภูมิพาเรโต Pareto Chart และความถี่ของการเกิดปัญหา เพื่อแยกความสำคัญตามลำดับด้วยกฎ 80:20 ในการเลือกแก้ไขส่วนที่มีของเสียมากที่สุด แล้วนำมาวิเคราะห์แก้ไขปัญหาด้วยแผนภูมิก้างปลา Fish Bone Diagram เพื่อวางมาตรการแก้ไขปัญหาจาก

การระดมความคิด จากการแก้ไขปรับปรุงสามารถลดของเสียจากเดิม 1.53 เปอร์เซ็นต์ ลดลงเป็น 0.53 เปอร์เซ็นต์ (ฐาปนันตร์ เขียวสังข์, 2555)

ศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบหลัก โดยใช้วิธีวิทยา การศึกษาปรากฏการณ์ การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักและศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อจัดหา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้วิจัยทราบถึงกระบวนการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบหลัก ซึ่งประกอบด้วย 11 ขั้นตอนเริ่มตั้งแต่ฝ่ายวางแผนและคลังสินค้าเขียนใบขอซื้อวัตถุดิบส่งมาที่ฝ่ายจัดซื้อ จนถึงการชำระเงินให้ผู้ขาย
2. ปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดซื้อจัดหาแบ่งออกตามแหล่งที่มาของปัญหาได้เป็น 3 ประเภท คือ ปัญหาที่เกิดจากกระบวนการจัดซื้อจัดหาภายในองค์กร ปัญหาที่เกิดจากวัตถุดิบหลัก และปัญหาที่เกิดจากผู้ขาย
3. แนวทางการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบหลัก เริ่มจากการใช้แนวคิดการจัดซื้อจัดหาแบบลีน เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดหาภายในองค์กรอันเนื่องมาจากกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็นและการทำงานล่าช้า การใช้ระบบสารสนเทศในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดหา การประชุมร่วมจากผู้เชี่ยวชาญหลายฝ่าย การแบ่งกลุ่มวัตถุดิบหลักโดยใช้หลัก ABC Analysis การหาวัตถุดิบทดแทนในกรณีที่มีผู้ขายมีรายเดียว และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการลงวัตถุดิบจากใช้แรงงานคนเป็นส่งแบบพาเลท เนื่องจากผู้ขายขาดแรงงานในการลงสินค้า (รัตนา แก้วลิ้ม, 2555)

ศึกษาการจัดซื้อจัดหาวัสดุด้วยการจัดแบ่งกลุ่ม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน (1) รูปแบบวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการจัดซื้อจัดหาชิ้นส่วน อะไหล่เครื่องจักรและวัสดุจำเป็นที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการผลิตในปัจจุบัน (2) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาในการจัดซื้อจัดหา (3) เพื่อเปรียบเทียบวิธีการดำเนินการ ข้อดี ข้อเสีย ของการสั่งซื้อสินค้าด้วยการจัดกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพงานจัดซื้อในอนาคตจากวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังกล่าวผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือในการหาสาเหตุและปัญหาโดยใช้ผังก้างปลาเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและค้นหาแนวทางแก้ไขผลการวิเคราะห์พบว่าทางบริษัทกรณีศึกษาไม่ได้มีการมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับกลุ่มสินค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งซึ่งรูปแบบการสั่งซื้อในปัจจุบันไม่ได้มีการควบคุมอัตราการใช้งาน (Usage) ของแต่ละรายการ ไม่มีการบันทึกข้อมูลสินค้าคงคลังขาดการวางแผนการจัดซื้อจัดการสินค้าไม่เป็นหมวดหมู่จากปัญหาดังกล่าวผู้ศึกษาได้ทำการใช้เครื่องมือการจัดการและกลยุทธ์ทางการจัดซื้อในการแก้ไขปัญหาทั้งนี้ การใช้ทฤษฎี ABC Analysis ในการจัดซื้อจัดหาวัสดุของแต่ละกลุ่ม ทำให้สามารถบริหารงานด้านจัดซื้อจัดหาสินค้าในแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจนว่าสินค้าแต่ละกลุ่มควรบริหารอย่างไร และมีการกำหนดวิธีการและขั้นตอนในกระบวนการจัดซื้อจัดหาในรูปแบบใหม่ ซึ่งสามารถวัดประสิทธิภาพ งาน

ด้านจัดซื้อจัดหา ด้วยการลดระยะเวลาในการเปิดใบสั่งซื้อได้ถึง 83.29 ชั่วโมง และทำให้ต้นทุนการสั่งซื้อลดลงถึง 1,580,792 บาท (แจ่มจิต ศรีวงษ์, 2558)

ศึกษาถึงการวิเคราะห์วัสดุคงคลังด้วยระบบการแบ่งประเภทความสำคัญของคงคลังตามมูลค่าของคงคลังที่หมุนเวียนในรอบปี (ABC Analysis) ศึกษาถึงวิธีการ ปัญหาและแนวทางในการจัดซื้อของบริษัทกรณีศึกษา โดยการนำเทคนิคการวิเคราะห์วัสดุคงคลังมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการลดต้นทุนสำหรับการจัดซื้อ โดยได้เปรียบเทียบต้นทุนวัตถุดิบคงคลังของการจัดซื้อ 2 รูปแบบ รูปแบบแรกประกอบไปด้วยต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนการเก็บรักษาและต้นทุนการสูญเสียโอกาสทางดอกเบี้ยเงินฝาก ส่วนรูปแบบที่ 2 เป็นต้นทุนวัตถุดิบที่ได้จากการใช้อัตราเงินเพื่อมาพยากรณ์ราคาวัตถุดิบที่เปลี่ยนแปลงไป ณ เวลาซื้อนั้นๆ งานวิจัยนี้แสดงการเปรียบเทียบผลลัพธ์ต้นทุนวัตถุดิบคงคลังของการจัดซื้อตามรูปแบบทั้ง 2 โดยการเลือกตัวอย่างวัตถุดิบจำนวน 50 รายการ จากบริษัทกรณีศึกษา ผลที่ได้รับจากการศึกษา พบว่าต้นทุนวัตถุดิบคงคลังที่ได้จากการจัดซื้อในรูปแบบที่ 2 ต่ำกว่ารูปแบบแรก 3,108,025.66 บาท หรือคิดเป็นร้อยละ 15 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการจัดซื้อแบบที่ 2 สามารถบรรลุผลในการจัดซื้อให้เกิดต้นทุนต่ำกว่าที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (กฤติกา ทองเพชร, 2551)

บทที่ 3 วิธีดำเนินการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับ การลดปริมาณใบขอซื้อ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดซื้อ จัดหาชิ้นส่วน อะไหล่เครื่องจักรและวัสดุจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการผลิต กรณีศึกษา บริษัท ผู้ผลิต น้ำตาลในจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้ข้อมูล ปริมาณใบขอซื้อ PR แต่ละแผนก ของโรงงานผลิตน้ำตาล กรณีศึกษา ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาจำนวนใบขอซื้อที่มีจำนวนมาก และศึกษาหา รูปแบบการจัดซื้อจัดหาที่เหมาะสมเพื่อหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพงานจัดซื้อ ผู้วิจัยได้ดำเนิน ตามขั้นตอนดังนี้

- 3.1 กำหนดกรอบการดำเนินการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สรุปผลการวิจัย และจัดทำรายงานนำเสนอ

3.1 กำหนดกรอบการดำเนินการวิจัย

ขอบเขตของการศึกษางานวิจัยนี้ประกอบด้วย

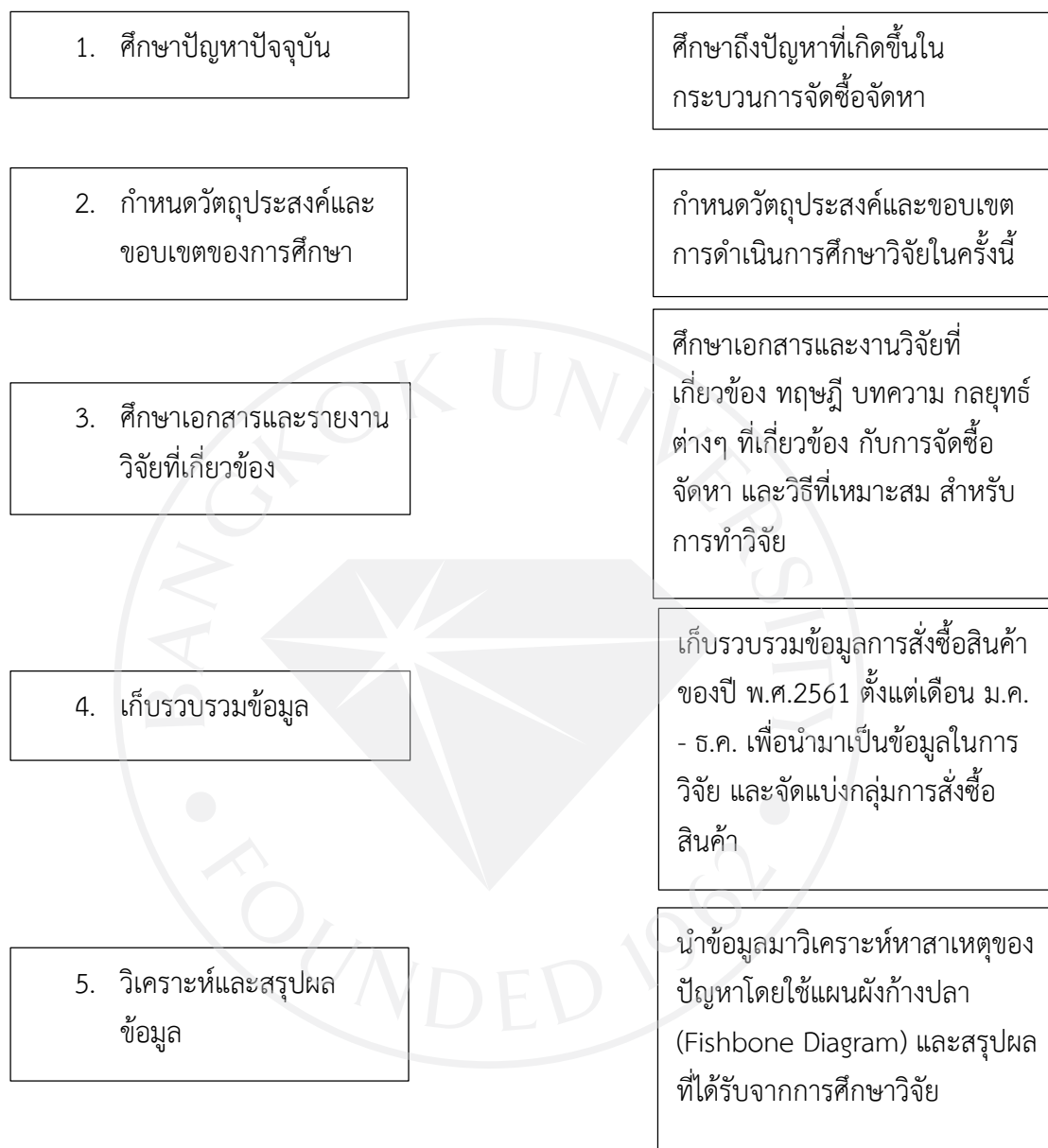
- 3.1.1 ทำการศึกษาปัญหาจาก โรงงานน้ำตาลแห่งหนึ่งในจังหวัดกำแพงเพชร
- 3.1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการศึกษางานวิจัยกรณีศึกษา
- 3.1.3 ศึกษาเอกสารและรายงาน ค้นหาวิธีการวางแผนการจัดซื้อ โดยพิจารณาเทคนิคต่าง ๆ

ในการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ รวมถึงวิธีการนำไปปรับใช้ในองค์กร

- 3.1.4 เก็บรวบรวมข้อมูล นำข้อมูลมาวิเคราะห์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
- 3.1.5 วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล นำข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาและจัดทำรายงาน

นำเสนอ

ภาพที่ 3.1: การกำหนดกรอบการดำเนินการวิจัย



3.2 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ใช้ข้อมูลในการสั่งซื้อสินค้า ทั้งหมด 3,292 รายการ เป็นกลุ่มตัวอย่าง และประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานจัดซื้อ ทั้งหมด 12 คน ของบริษัท ภูมิศึกษา

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

3.3.1 ประเภทบุคคล ได้แก่

ตัวผู้วิจัย การวิจัยครั้งนี้ตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพราะ การวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสัมผัสกับคนโดยตรง ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุดนั้นขึ้นอยู่กับความวางตัว การกำหนดบทบาท การสร้างความคุ้นเคย และความไว้วางใจให้เกิดแก่ผู้ถูกวิจัยให้ได้มากที่สุด

3.3.2 ประเภทเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

- **การจัดการประชุมร่วมกัน** ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุมสำหรับเป็นแนวทางการปรับปรุงปัญหา แบ่งออกเป็น 4 ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แผนกพัสดุและคลังสินค้า
2. แผนกจัดซื้อ (ในส่วนของโรงงาน และสำนักงานใหญ่)
3. แผนกบัญชี
4. แผนกผู้ใช้งาน ต่าง ๆ (ผู้ที่เขียนใบขอซื้อ)

- **การศึกษาเอกสาร (Documentary Research)** การศึกษาเอกสารเป็นการวิจัยประเภทหนึ่งในการวิจัยเชิงบรรยาย ซึ่งเป็นการวิจัยที่มุ่งค้นหาข้อเท็จจริง หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ปรากฏในปัจจุบันว่า มีสภาพความเป็นจริงอย่างไรการศึกษาเอกสารจึงเป็นการศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาข้อมูลรายการกลุ่มสินค้า และปริมาณการออกใบขอซื้อในแต่ละปีงบประมาณ ของโรงงานน้ำตาลแห่งหนึ่งในจังหวัดกำแพงเพชร จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วแสดงผลการวิเคราะห์ออกมาในรูปแบบของตารางการจัดหมวดหมู่แต่ละประเภทของสินค้า

3.3.3 ประเภทอุปกรณ์ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล

- **สมุดบันทึก** เพื่อบันทึกข้อมูลจากการซักถามและการสังเกตประจำวัน
- **แฟ้มเก็บข้อมูล** เพื่อแยกข้อมูลออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อความเรียบร้อยและการนำข้อมูลมาใช้ได้สะดวกรวดเร็ว
- **กล้องถ่ายรูป** เพื่อใช้บันทึกภาพเหตุการณ์และกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญที่ผู้วิจัยเห็นว่าสมควรจะบันทึกไว้เป็นหลักฐาน

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการ 2 วิธี คือ การจัดการประชุม แพนกปัสดู แพนกจัดซื้อ และแพนกผู้ใช้ที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การเก็บข้อมูลจากการประชุมร่วมกันมีผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อใช้ในการค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการออกใบขอซื้อ พร้อมทั้งหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการหาแนวทางในการจัดซื้อจัดหาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

3.4.1 แจ้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ เพื่อขอความร่วมมือในการเข้าร่วมการประชุมและให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการออกใบขอซื้อสินค้า จนกระทั่งไปถึงกระบวนการจัดซื้อจัดหา

3.4.2 ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย และวิธีการให้ข้อมูลเชิงลึก ให้กับ กรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายจัดซื้อ เจ้าหน้าที่คลังสินค้า เจ้าหน้าที่บัญชีเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อของบริษัทกรณีศึกษา และตัวแทนฝ่ายขายของบริษัทคู่ค้าที่ถูกคัดเลือกด้วยตัวเอง

3.5 การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลที่ได้เพื่อให้ต่อบวัตถุประสงค์ของการวิจัยและให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และมีความน่าเชื่อถือ โดยใช้วิธีสอบถามปัญหาจากผู้เข้าร่วมการประชุมที่ให้ข้อมูล โดยการตรวจสอบข้อมูลในการวิจัยได้กระทำพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูลซึ่งเป็นการตรวจสอบทันทีและตรวจสอบในช่วงของการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นระยะ ๆ จนสู่ขั้นตอนการสรุปผลการวิเคราะห์จึงได้ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้องครบถ้วนสามารถต่อบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Description Analysis) โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ในเบื้องต้นไปพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูลโดยในแต่ละครั้งที่ทำการเก็บข้อมูลจะบันทึกข้อมูลอย่างละเอียด แล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ แยกประเภท และวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดเพื่อหาข้อสรุปแล้วจึงนำเสนอรายงานผลการวิจัยแบบบรรยายและใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ แผนภูมิแท่งการจัดหมวดหมู่ของสินค้า

3.6 ข้อจำกัดของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาข้อมูลการจัดซื้อจัดหาสินค้าในกลุ่มชิ้นส่วนอะไหล่ เครื่องจักรและวัสดุจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ในโรงงานอุตสาหกรรมน้ำตาลเท่านั้น ทั้งนี้ อาจทำให้ผลการศึกษาวิจัยที่ได้มีขอบเขตที่จำกัด

บทที่ 4 ผลการวิจัย

เนื่องจากในปัจจุบันระบบการจัดซื้อของบริษัทกรณีศึกษา มีการจัดซื้อวัสดุเพื่อนำมาใช้สนับสนุนในไลน์การผลิต ยังไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนที่เกิดจากกระบวนการสั่งซื้อมากนัก และไม่มีการควบคุมการใช้งาน จึงทำให้มีการสั่งซื้อวัสดุกลุ่มนี้บ่อยครั้ง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเฉพาะการจัดซื้อจัดหาชิ้นส่วน อะไหล่เครื่องจักรและวัสดุจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการผลิตมีวิธีการและขั้นตอนของกระบวนการจัดซื้อจัดหาในรูปแบบปัจจุบัน ดังตารางที่ 4.1

4.1 วิธีการ และขั้นตอนของกระบวนการจัดซื้อจัดหาในรูปแบบปัจจุบัน



ตารางที่ 4.1: ขั้นตอนของกระบวนการจัดซื้อจัดหาในรูปแบบปัจจุบัน

กระบวนการทำงาน	ผู้รับผิดชอบ	ขั้นตอนการทำงาน
ผู้ใช้งานแจ้งความต้องการมาที่ฝ่ายพัสดุและคลังสินค้า	ผู้ใช้งาน	ขั้นตอนที่ 1
ฝ่ายพัสดุทำการเปิดใบขอซื้อในระบบมาให้ฝ่ายจัดซื้อ	ฝ่ายพัสดุ	ขั้นตอนที่ 2
ฝ่ายจัดซื้อสืบค้นหาราคาจากผู้ขายอย่างน้อย 3 ราย	ฝ่ายจัดซื้อ	ขั้นตอนที่ 3
ส่งรายละเอียดของสินค้าให้ผู้ใช้งานที่โรงงานตรวจสอบ	ผู้ใช้งาน	ขั้นตอนที่ 4
ฝ่ายจัดซื้อทำการเจรจาต่อรองราคาที่เหมาะสม	ฝ่ายจัดซื้อ	ขั้นตอนที่ 5
เจ้าหน้าที่จัดซื้อออกใบสั่งซื้อ (PO)	ฝ่ายจัดซื้อ	ขั้นตอนที่ 6
การอนุมัติการสั่งซื้อ	ผู้จัดการ/ ผู้บริหาร/ กรรมการ	ขั้นตอนที่ 7
เจ้าหน้าที่จัดซื้อส่งใบสั่งซื้อ (PO) ให้กับผู้ขาย	ฝ่ายจัดซื้อ	ขั้นตอนที่ 8
ผู้ขายได้รับคำสั่งซื้อ และยืนยันวันส่งมอบ	ผู้ขาย	ขั้นตอนที่ 9
เจ้าหน้าที่จัดซื้อติดตามการส่งมอบ	ฝ่ายจัดซื้อ	ขั้นตอนที่ 10
ผู้ขายส่งมอบสินค้าที่คลังสินค้า	ผู้ขาย	ขั้นตอนที่ 11

4.2 กระบวนการจัดซื้อจัดหา

เพื่อให้มั่นใจว่า การสั่งซื้อชิ้นส่วน อะไหล่เครื่องจักรและวัสดุจำเป็นที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการผลิตนั้นตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน ทางฝ่ายจัดซื้อจึงมีการกำหนดกระบวนการทำงานดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้ใช้งานแต่ละแผนกแจ้งความต้องการซื้อวัสดุผ่านทาง การเขียนความประสงค์ขอซื้อ มาที่ฝ่ายพัสดุ โดยแจ้งรายละเอียดของวัสดุที่ต้องการใช้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- รายละเอียดของวัสดุ เช่น ยี่ห้อ คุณสมบัติ (Specification)
- จำนวนที่ต้องการใช้
- รูปภาพของวัสดุ หรือแบบ (Drawing)

ขั้นตอนที่ 2 เจ้าหน้าที่พัสดุทำการเปิดใบขอซื้อในระบบ (Purchase Requisition Details) ที่มีรายละเอียด ข้อมูลของวัสดุที่ต้องการขอซื้อมาให้ฝ่ายจัดซื้อ

ขั้นตอนที่ 3 เจ้าหน้าที่จัดซื้อทำการสืบค้นราคาของวัสดุที่ต้องการซื้อ จากผู้ขายทั้งรายเก่า และผู้ขายรายใหม่ อย่างน้อย 3 ราย เพื่อทำการเปรียบเทียบราคา

ขั้นตอนที่ 4 เจ้าหน้าที่จัดซื้อรับใบเสนอราคาจากผู้ขายแล้ว ทำการส่งรายละเอียดของสินค้าให้ทางผู้ใช้ดำเนินการตรวจสอบ (Specification)

ขั้นตอนที่ 5 เมื่อทางผู้ซื้อยืนยันรายละเอียดของสินค้าแล้ว ฝ่ายจัดซื้อ ทำการเจรจาต่อรองราคาเพื่อให้ได้สินค้าในราคาที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 6 ฝ่ายจัดซื้อดำเนินการเปิดใบสั่งซื้อ (Purchase Order Details)

ขั้นตอนที่ 7 ผู้บริหารอนุมัติใบสั่งซื้อ (Purchase Order Details)

ระดับการอนุมัติมีดังนี้

- มูลค่า 0-200,000 บาท อนุมัติ 3 คน
- มูลค่า 200,001 บาทขึ้นไป อนุมัติ 4 คน

ขั้นตอนที่ 8 ฝ่ายจัดซื้อส่งใบสั่งซื้อ (Purchase Order Details) ให้กับผู้ขาย (Supplier)

ขั้นตอนที่ 9 ผู้ขายได้รับคำสั่งซื้อ และทำการตรวจสอบรายการวัสดุ แจ้งยืนยันระยะเวลาในการส่งมอบมายังเจ้าหน้าที่จัดซื้อ

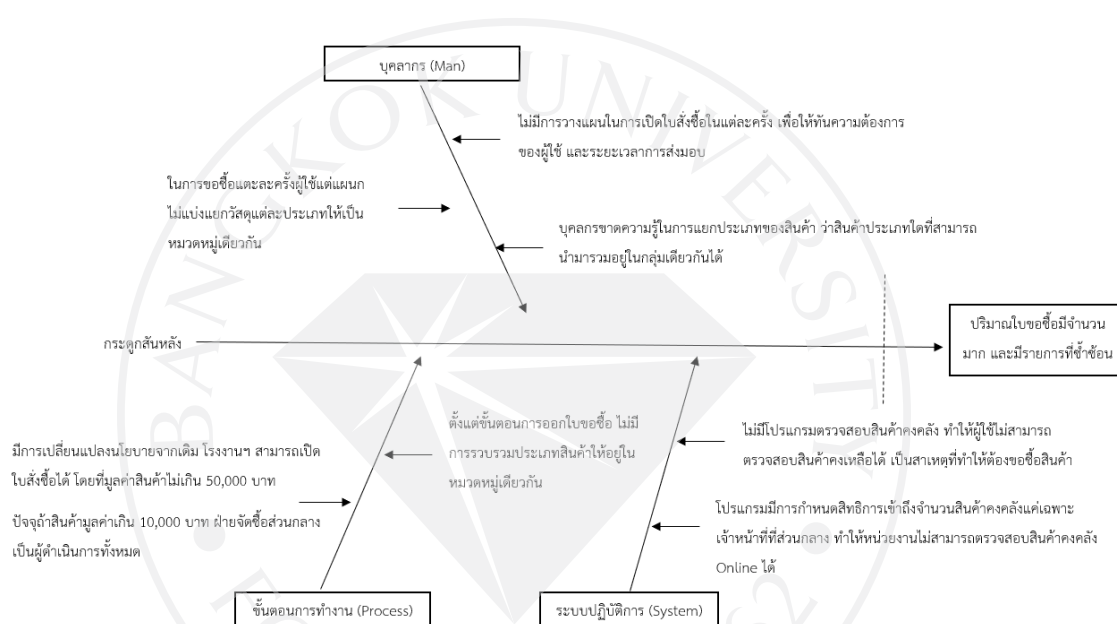
ขั้นตอนที่ 10 เจ้าหน้าที่จัดซื้อ ติดตามการส่งมอบวัสดุที่ถูกสั่งซื้อ ล่วงหน้า 3 วัน ตามวันที่ผู้ขายได้ยืนยันและระบุไว้ในใบสั่งซื้อ

ขั้นตอนที่ 11 ผู้ขายส่งมอบสินค้าตามวันที่ ที่กำหนดในใบสั่งซื้อสินค้ากรณีที่ผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามกำหนดเวลาตามกำหนดเวลา แต่ผู้ใช้งานสามารถยอมรับได้ เจ้าหน้าที่จัดซื้อต้องแจ้งให้ผู้ขายยืนยันวันส่งมอบที่แน่นอน แต่หากถ้าผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามกำหนดและผู้ใช้งานไม่สามารถยอมรับได้เนื่องจากมีผลกระทบต่อการผลิต เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะต้องเจรจากับผู้ขาย เพื่อขอยกเลิกใบสั่งซื้อ และให้ติดต่อผู้ขายรายอื่น

4.3 การวิเคราะห์ปัญหา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดซื้อถึงสาเหตุใบขอซื้อ (Purchase Requisition Details) ที่ค้างในระบบเป็นจำนวนมาก และไม่มีการรวบรวมประเภทของสินค้าให้เป็นหมวดหมู่เดียวกัน ผู้วิจัยสามารถแบ่งปัญหาออกเป็นประเด็นหลัก โดยใช้ทฤษฎี ก้างปลาเข้ามาช่วย ดังนี้

ภาพที่ 4.1: แสดงผังก้างปลา



จากภาพแผนผังก้างปลาได้นำปัจจัยที่ทำให้ปริมาณใบขอซื้อที่มีจำนวนมาก และประเภทของสินค้าที่ซ้ำซ้อนมาทำการวิเคราะห์ห้มีสาเหตุมาจาก 3 ปัจจัยหลัก คือ บุคลากร ขั้นตอนการทำงาน ระบบปฏิบัติการ มีรายละเอียดดังนี้

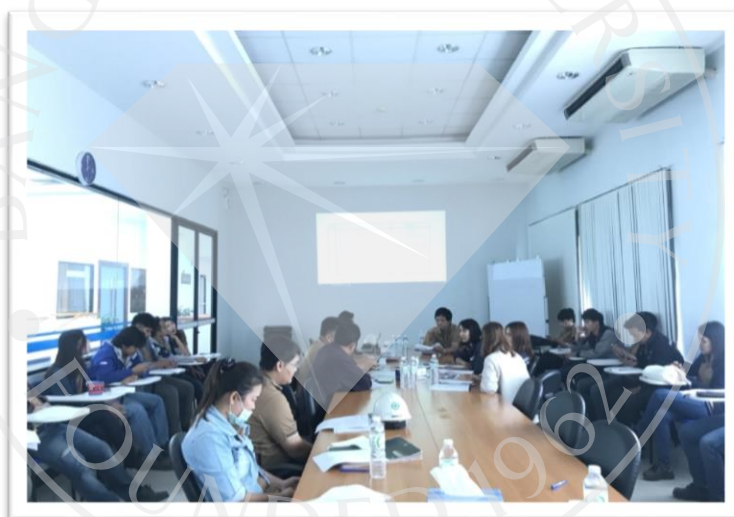
4.3.1 บุคลากร มีสาเหตุเกิดจากการที่พนักงานคีย์ข้อมูลการขอซื้อสินค้าเข้าระบบในระยะเวลาที่แตกต่างกันทำให้ฝ่ายจัดซื้อสั่งซื้อสินค้าประเภทเดิมซ้ำ ๆ ซึ่งผู้ขายก็มีภาระค่าขนส่งเพิ่มขึ้นหลายรอบ และยังทำให้ฝ่ายจัดซื้อไม่มีอำนาจในการต่อรองราคาสินค้า อีกทั้งยังขาดความรู้ความเข้าใจในการแยกประเภทของสินค้าในใบขอซื้อสินค้า ทำให้เกิดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนซึ่งฝ่ายจัดซื้อต้องมาคัดแยกประเภทของสินค้าก่อนทำการจัดหาผู้ขายอย่างน้อย 3 ราย เพื่อให้ตรงตามประเภทของสินค้า

4.3.2 ระบบปฏิบัติการ มีสาเหตุมาจากผู้ใช้งานที่โรงงานฯ ไม่สามารถเข้าใช้งานระบบ On Web ได้เพื่อตรวจสอบสินค้าที่ต้องการว่า ฝ่ายพัสดุ มีสินค้าใดบ้างที่สามารถเบิกได้ ทำให้ผู้ใช้งานต้องเขียนใบขอซื้อสินค้าเพิ่มทำให้เกิดการสั่งซื้อซ้ำซ้อน

4.3.3 ขั้นตอนการทำงาน สาเหตุเกิดจากการคอร์ปชั่น บันทึกข้อตกลงที่ต้องปฏิบัติตามเดิม โรงงานฯ มีอำนาจในการสั่งซื้อได้มูลค่าไม่เกิน 50,000 บาท ปัจจุบันมีอำนาจสั่งซื้อได้มูลค่าไม่เกิน 10,000 บาท ทำให้ใบขอซื้อคงค้างในระบบมีจำนวนมากที่ถูกส่งมาที่ฝ่ายจัดซื้อสำนักงานใหญ่

4.4 แนวทางการแก้ไขปัญหา

ภาพที่ 4.2: จัดการประชุมเพื่อหาทางแก้ปัญหาร่วมกันระหว่าง สำนักงานใหญ่ และฝ่ายโรงงานฯ



4.4.1 ปัญหาด้านบุคลากร

จากภาพที่ 4.2 เพื่อหาแนวทางการแก้ไขเบื้องต้นทางผู้วิจัยและคณะทำงานได้จัดให้มีการประชุมเพื่อแก้ปัญหากับผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดซื้อทั้งหมดโดยมี ผู้ใช้งานแต่ละแผนก ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายโกดังสินค้า และฝ่ายจัดซื้อ ทุกฝ่ายมีข้อสรุปร่วมกันให้ทำการแบ่งกลุ่มรายการสินค้าแต่ละประเภทออกเป็น ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2: ตารางแยกประเภทสินค้า

ลำดับ	กลุ่มรายการสินค้า
1	บรรจุภัณฑ์
2	ระบบมาตรฐานต่าง ๆ
3	งานตรวจประจำปี
4	โซ่
5	สายพาน
6	อุปกรณ์ชุดลูกหีบ
7	เครื่องจักรพิเศษ
8	เหล็ก
9	สแตนเลส
10	ท่อ ประเภทต่างๆ
11	ลูกป็น ตลับลูกป็น
12	สกรู น็อต แหวนอีแป๊ะ
13	ปะเก็น
14	ปั้มลมอุตสาหกรรม
15	ลวดเชื่อมทั่วไป
16	เครื่องมือวัด Instrument
17	สอบเทียบเครื่องมือวัด
18	วาล์ว
19	อุปกรณ์สารสนเทศ IT
20	เครื่องใช้สำนักงาน
21	อุปกรณ์เพื่อความปลอดภัย
22	อุปกรณ์ไฟฟ้า
23	สารเคมี
24	น้ำมัน
25	เครื่องมือห้องทดลอง
26	สอบเทียบเครื่องมือห้องทดลอง

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.2 (ต่อ): ตารางแยกประเภทสินค้า

ลำดับ	กลุ่มรายการสินค้า
27	ส่วนยานยนต์หนัก
28	ส่วนฝ้ายไร่

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าผู้ใช้ได้ดำเนินการแยกประเภทของสินค้าตามกลุ่มที่กำหนด พร้อมทำการตรวจสอบงบประมาณของแผนก เพื่อส่งต่อให้ฝ่ายพัสดุหลังจากที่ได้รับเอกสารถูกต้อง แล้วฝ่ายพัสดุจะทำการรวบรวมรายการสินค้าที่ผู้ใช้เปิดมาให้อยู่ในหมวดหมู่เดียวกันก่อนจะดำเนินการคีย์ข้อมูลเข้าระบบพร้อมกัน ดังภาพที่ 4.3

ภาพที่ 4.3: พนักงานดำเนินการคีย์ข้อมูลใบขอซื้อเข้าระบบ

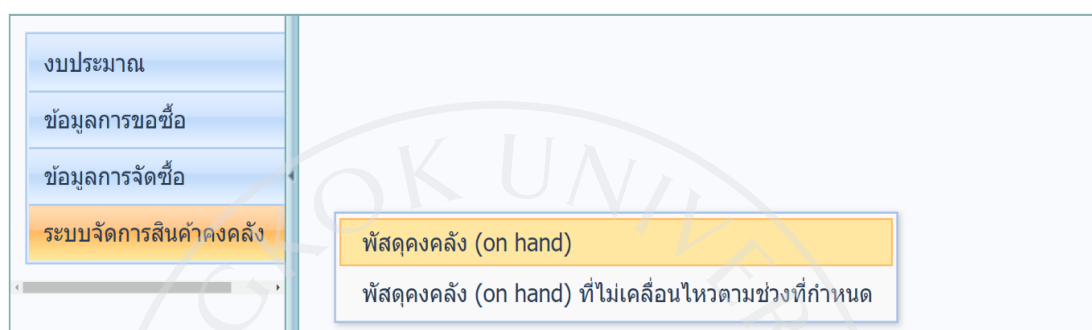


อนึ่งหากทางผู้ซื้อต้องการสินค้าด่วนให้ทำการเปิด PR ใบขอซื้อด่วน เช่น Buyer Group B98 = ในส่วนของโรงงาน และ Buyer Group B99 = ในส่วนของฝ้ายไร่ โดยทำการขออนุมัติจากผู้อำนวยการโรงงานด้วยการแจ้งข้อมูลทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) พร้อมรูปภาพประกอบ เมื่อได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจแล้วฝ่ายพัสดุจะดำเนินการคีย์ข้อมูลเข้าระบบเพื่อส่งให้ฝ่ายจัดซื้อสำนักงานใหญ่ (เพื่อเป็นหลักฐานว่าต้องการสินค้าด่วนจริง)

4.4.2 ปัญหาด้านระบบปฏิบัติการ

เบื้องต้นทางฝ่ายจัดซื้อสำนักงานใหญ่ได้มีการประชุมร่วมกับฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศให้ดำเนินการอนุมัติสิทธิการใช้งานระบบ Online ให้กับผู้ใช้งาน ดังภาพที่ 4.4

ภาพที่ 4.4: พนักงานดำเนินการคีย์ข้อมูลใบขอซื้อเข้าระบบ



จากภาพที่ 4.4 ผู้ใช้งานสามารถเข้าระบบจัดการสินค้าคงคลังได้แล้ว โดยทำการเข้า Onhand เพื่อตรวจสอบสินค้าว่าฝ่ายพัสดุมีสินค้าใดที่สามารถเบิกมาใช้ได้บ้าง ทำให้ผู้ใช้ไม่ต้องเปิดใบขอซื้อ PR ซ้ำกับรายการสินค้าที่มีอยู่ในคลังสินค้า อีกทั้งยังเป็นการอำนวยความสะดวกการใช้งานให้กับผู้ใช้งาน ดังภาพที่ 4.3

4.4.3 ปัญหาด้านขั้นตอนการทำงาน

เนื่องจากบันทึกข้อตกลงที่ต้องปฏิบัติตามโรงงานน้ำตาลกำแพงเพชรไม่สามารถสั่งซื้อสินค้าได้เกินมูลค่า 10,000 บาท เป็นสาเหตุให้ใบขอซื้อ PR ถูกส่งเข้ามาถึงฝ่ายจัดซื้อสำนักงานใหญ่เป็นจำนวนมาก ซึ่งฝ่ายจัดซื้อสำนักงานใหญ่ไม่สามารถจัดซื้อจัดหาสินค้าได้ทันตามเวลาที่กำหนดทางคณะทำงานจึงจัดการประชุมวางแผนการทำงานโดยมอบหมายให้สินค้าในแต่ละหมวดหมู่จะมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อแบ่งหน้าที่กันเพื่อดูแลรายการสินค้า และทำการหมุนเวียนกันไปตามวาระในแต่ละไตรมาส ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3: แจ้งผู้รับผิดชอบงานในแต่ละหมวดหมู่สินค้า

ลำดับที่	กลุ่มรายการสินค้า	ฝ่ายพัสดุ หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบเปิด PR	ฝ่ายจัดซื้อ สนง. ผู้รับผิดชอบ เปิด PO
1	บรรจุภัณฑ์ , ระบบมาตรฐานต่าง ๆ และงานตรวจประจำปี	คุณสุภาภรณ์	คุณกัญญิกา
2	โซ่ , สายพาน และอุปกรณ์ชุดลูกหีบ	คุณวิศรุต	คุณปวเรศ
3	เครื่องจักรพิเศษ และงานจ้างเหมา		คุณณัฐพร และ คุณวัฒนา
4	เหล็ก , สแตนเลส และท่อ		
5	ลูกปืน , สกรู , ปะเก็น , ปีม , ลวดเชื่อม ทั่วไป , แหวน , น็อต และ O-ring		
6	เครื่องมือวัด Instrument , งานสอบ เทียบเครื่องมือวัด และวาล์ว	คุณทศวรรษ	คุณชนากานต์ และ คุณนพรุจ
7	สารสนเทศ IT , เครื่องใช้สำนักงาน และ อุปกรณ์ความปลอดภัย	คุณสุภาภรณ์	
8	อุปกรณ์ไฟฟ้า	คุณทศวรรษ	คุณมนีรัตน์
9	เคมี , น้ำมัน , เครื่องมือห้องทดลองและ งานสอบเทียบ	คุณสุภาภรณ์	คุณธนิศา และ คุณณัฐชา
10	ยานยนต์หนัก , ฝ้ายไร่ และงานจ้าง เหมาซ่อม	คุณทศวรรษ	

ตารางที่ 4.4: แสดงปริมาณใบขอซื้อทั้งหมดในแต่ละปีงบประมาณ หลังการแก้ไขปัญหา

(หน่วย : ใบขอซื้อ)

ลำดับ	โรงงาน	ปริมาณใบขอซื้อในแต่ละปีงบประมาณ					
		56/57	57/58	58/59	59/60	60/61	61/62
1	น้ำตาลกำแพงเพชร	1,103	2,825	2,485	3,168	3,292	1,513

จากตารางที่ 4.4 จะเห็นได้ว่าทั้ง 6 ปีงบประมาณ มีจำนวนใบขอซื้อในแต่ละปีแตกต่างกัน และเมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาแล้ว พบว่าโรงงานน้ำตาลกำแพงเพชรมีปริมาณใบขอซื้อ ในปีงบประมาณที่ 2561/2562 มีปริมาณใบขอซื้อลดน้อยลง ทั้งนี้โรงงานน้ำตาลกำแพงเพชร ได้แบ่งการบริหารออกเป็น 15 ฝ่าย

ตารางที่ 4.5: แสดงปริมาณใบขอซื้อ PR แต่ละแผนก ของโรงงานน้ำตาลกำแพงเพชร

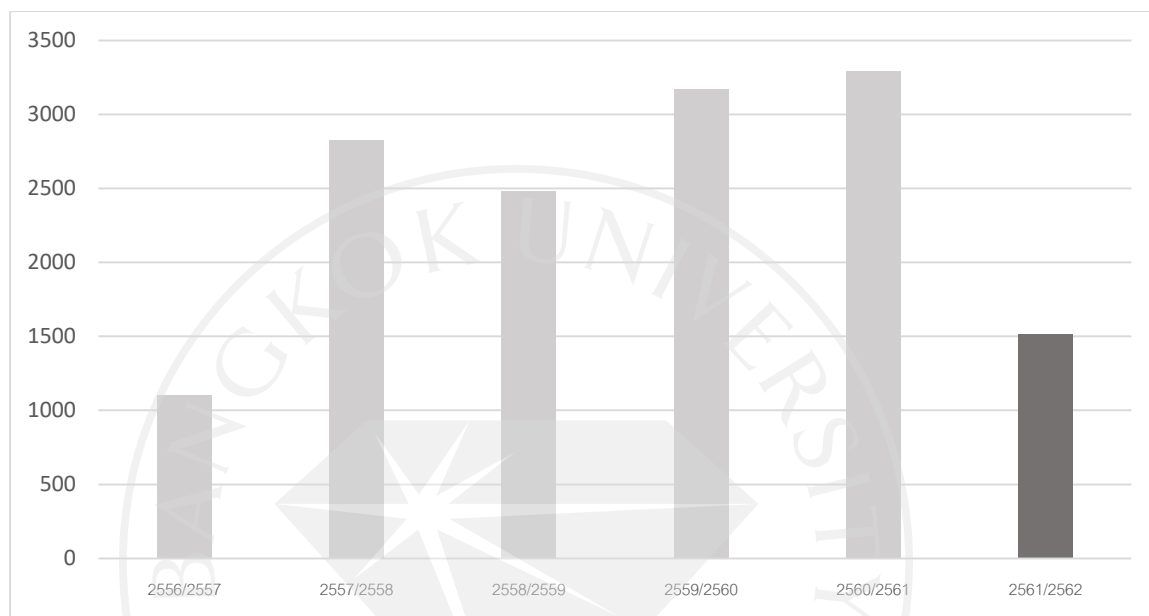
(หน่วย : ใบขอซื้อ)

ลำดับ	หน่วยงาน	งบประมาณปี					
		56/57	57/58	58/59	59/60	60/61	61/62
1	แผนกพัสดุ	-	105	107	279	119	76
2	แผนกคลังสินค้า	9	10	17	84	23	57
3	หน่วยห้องซัง	2	2	2	6	10	6
4	แผนกวิศวกรรม	11	14	-	12	7	10
5	แผนกซ่อมบำรุงเครื่องกล	102	284	265	411	355	118
6	แผนกยานยนต์หนัก	15	342	256	744	625	115
7	แผนกซ่อมบำรุงไฟฟ้า	61	144	113	274	141	107
8	แผนกซ่อมบำรุง Instrument	97	169	127	378	285	190
9	แผนกลูกหีบ	120	417	548	120	431	191
10	แผนกหม้อต้ม	88	261	253	88	315	124
11	แผนกหม้อเคี้ยว	110	308	203	110	241	98
12	แผนกหม้อปั่น	147	255	300	147	296	140
13	แผนกน้ำเชื่อม	105	122	90	105	123	95
14	แผนกรีไฟน์	196	305	157	196	225	96
15	แผนกบรรจุ	40	87	47	214	96	90
รวม		1,103	2,825	2,485	3,168	3,292	1,513

จากตารางที่ 4.5 การปรับปรุงแก้ไขปัญหาความซ้ำซ้อนในการออกใบขอซื้อสินค้าจะเห็นได้ว่าจำนวนใบขอซื้อในแต่ละแผนกสำหรับปีงบประมาณ 2561/2562 มีปริมาณลดลง อีกทั้งยังเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการจัดซื้อจัดหาวัสดุสินค้าเพื่อให้ถูกต้องตรงตามเวลาทันความต้องการของผู้ใช้ ทำให้ผู้ใช้งานเกิดความรู้ความเข้าใจในงานนั้น ๆ

ภาพที่ 4.5: ภาพแสดงการเปรียบเทียบปริมาณใบขอซื้อ PR หลังดำเนินการแก้ไขปัญหา



จากการวิจัยในบทที่ 4 เป็นการแสดงให้เห็นถึงผลดำเนินการวิจัยทั้งหมดเพื่อแก้ปัญหาในเรื่องการขอซื้อสินค้าที่ซ้ำซ้อนของผู้ใช้งานที่มีอิทธิพลที่ทำให้การจัดซื้อจัดหาคือ

1. การจัดซื้อจัดหาสินค้าซ้ำซ้อน ทำให้การจัดซื้อในแต่ละครั้งไม่มีอำนาจในการต่อรองกับผู้ขาย
2. ผู้ใช้เปิดใบขอซื้อโดยที่ไม่มีการวางแผน ทำให้ปริมาณการขอซื้อที่มีจำนวนมากส่งผลให้ฝ่ายจัดซื้อทำงานล่าช้า

สำหรับรายละเอียดของการวิจัยที่กล่าวมาในบทนี้จะทำการสรุปอีกครั้งในบทที่ 5 และกล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในงานวิจัยรวมถึงข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยและสามารถลดปัญหาของการเปิดใบขอซื้อที่มีความซ้ำซ้อนได้

บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการทำปัญหาพิเศษ

จากการที่ได้ปฏิบัติงานในแผนกจัดซื้อ-จัดหา บริษัท คริสตอลลา จำกัด ทำให้เข้าใจถึงกระบวนการปฏิบัติงานของแผนกจัดซื้อ-จัดหา และพบแนวทางที่สามารถลดปริมาณใบขอซื้อของบริษัทฯ ซึ่งเป็นการจัดประเภทรายการสินค้า มอบหมายสินค้าแต่ละประเภทให้มีเจ้าหน้าที่จัดซื้อ-จัดหา แบ่งหมวดหมู่กันรับผิดชอบ โดยในขั้นตอนการขอซื้อได้กำหนดให้ใบขอซื้อหนึ่งใบ ต้องเป็นสินค้าประเภทเดียวกัน และกำหนดอำนาจอนุมัติการสั่งซื้อ เพื่อลดความซ้ำซ้อนในขั้นตอนการจัดหา ผู้ขายและเปรียบเทียบราคา ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อ-จัดหาได้มีอำนาจในการต่อรองเจรจากับผู้ขายมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการแก้ไขปัญหาการเปิดใบขอซื้อสินค้าที่หลากหลายประเภท

5.2 ข้อจำกัดหรือปัญหาของโครงการ

แนวทางในการลดปริมาณใบขอซื้อของบริษัทฯ โดยการการจัดประเภทรายการสินค้า และกำหนดอำนาจอนุมัติการสั่งซื้อ จะพบปัญหาว่าจากการที่กำหนดอำนาจอนุมัติการสั่งซื้อสำหรับโรงงาน โดยใบขอซื้อที่มีมูลค่าสูงกว่า 10,000 บาท ระบบจะดึงข้อมูลการขอซื้อมาที่เจ้าหน้าที่จัดซื้อ-จัดหา สำนักงานใหญ่ เป็นแนวทางป้องกันการทุจริตจากนำใบขอซื้อที่มีมูลค่าสูงต่อหนึ่งรายการ มาแบ่งย่อยเป็นใบขอซื้อหลายรายการ ถือเป็นช่องทางหลีกเลี่ยงการสั่งซื้อโดยไม่ต้องผ่านการพิจารณาอนุมัติจากผู้บริหารสำนักงานใหญ่ ซึ่งใบขอซื้อที่มีมูลค่าสูงกว่า 10,000 บาท มีจำนวนมาก จะส่งผลให้การปฏิบัติงานจัดซื้อ-จัดหา ของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ-จัดหา สำนักงานใหญ่เกิดความล่าช้า ซึ่งแนวทางในการแก้ไขคือการแบ่งหน้าที่ให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อ-จัดหา แต่ละคน ดูแลสินค้าตามใบขอซื้อแต่ละประเภท เพื่อลดความหลายหลายของการสั่งซื้อ และเป็นการช่วยเพิ่มสภาพคล่องในการทำงานได้บ้างเท่านั้น

5.3 สรุปผลการปฏิบัติงาน

จากการที่ได้ปฏิบัติงานโครงการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้รับความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ถูกต้อง ได้เรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหา เมื่อพบปัญหาในด้านต่างๆ และได้เรียนรู้แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงทำให้เกิดประสบการณ์และความชำนาญการปฏิบัติงานที่ตรงการสาขาวิชาชีพที่กำลังศึกษาอยู่เป็นอย่างดี

5.4 ข้อจำกัดหรือปัญหาของการปฏิบัติ

ปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานคือพนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ รวบรวมคำขอซื้อ คัดแยกประเภทสินค้าเพื่อบันทึกข้อมูลใบขอซื้อผ่านระบบฯ เป็นพนักงานอัตราจ้างรายวัน ขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในการจัดแยกประเภทสินค้า ซึ่งทำให้บางครั้งพนักงานเกิดความสับสนต่อรายการสินค้า จนส่งผลกระทบต่อให้การบันทึกข้อมูลประเภทสินค้าเพื่อเปิดใบขอซื้อในระบบฯ ผิดพลาด

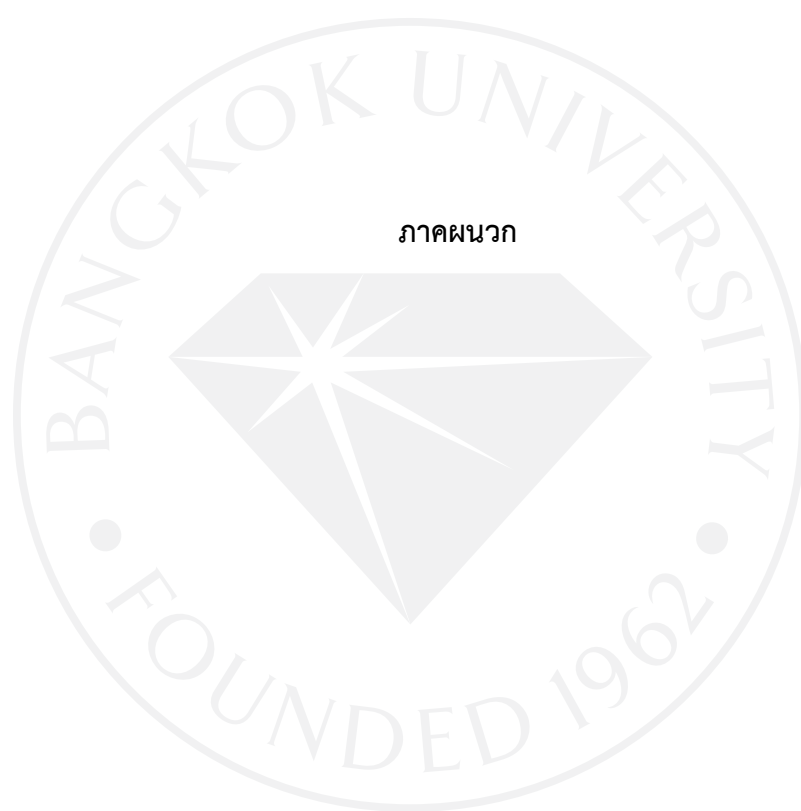
5.5 ข้อเสนอแนะ

ทางแผนกจัดซื้อ-จัดหา ควรจัดทำคู่มือประเภทสินค้าที่มีการกำหนดการแบ่งหมวดหมู่ของประเภทสินค้าที่ชัดเจน เป็นเอกสารให้พนักงานได้ศึกษาถึงรายละเอียดสินค้าประเภทต่างๆ เมื่อพนักงานได้ศึกษารายละเอียดประเภทสินค้า จะทำให้เกิดความเข้าใจ จนเกิดความเชี่ยวชาญ สามารถจัดแยกประเภทสินค้า บันทึกข้อมูลเพื่อเปิดใบขอซื้อในระบบฯ ได้อย่างถูกต้อง



บรรณานุกรม

- กฤติกา ทองเพ็ชร. (2551). *การกำหนดนโยบายสั่งซื้อโดยการวิเคราะห์วัสดุคงคลังด้วยระบบการแบ่งประเภทความสำคัญของวัตถุดิบคงคลังตามมูลค่าของวัตถุดิบคงคลังที่หมุนเวียนในรอบปี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิดานันท์ มลิทอง. (2543). *ทฤษฎีระบบ*. สืบค้นจาก <http://www.kroobannok.com/blog/21392>.
- คณินทร์ ชีรภาพโอฬาร. (2541). *การวิเคราะห์พัสดุคงคลังเบื้องต้น*. ชลบุรี: งานผลิตเอกสาร มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี.
- คำนาย อภิปรัชญสุกุล. (2546). *การจัดการคลังสินค้า*. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดียแอนด์พับลิชชิง.
- แจ่มจิตร ศรีวงษ์. (2558). *การจัดซื้อจัดหาวัสดุด้วยการจัดแบ่งกลุ่มเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน กรณีศึกษา บริษัท ผู้ผลิตแก้ว จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูลีพร เปี่ยมสมบูรณ์. (2532). *การนำกลยุทธ์ Portfolio มาใช้วางแผนการส่งออก*. *เศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ*, 12(2), 97-108.
- ไชยยศ ไชยมั่นคง. (2550). *กลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชนเพื่อแข่งขันในตลาด*. นนทบุรี: ซี.วาย. ซิซเท็ม พรินติ้ง.
- สุปัญญา ไชยชาญ. (2537). *การบริหารการผลิต (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุนา อยู่โพธิ์. (2531). *การจัดซื้อและการบริหารพัสดุ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2544). *การจัดซื้อ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Aenold, T., & Chapman, S.N. (2004). *Introduction to materials management*. NJ: Pearson Prentice Hall.





ภาคผนวก ก.

รายงานการประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา



Minute of Meeting

เรื่อง : แนวทางการรวบรวมเปิด PR เข้าระบบ ของแผนกจัดซื้อปฏิบัติการ (B30)

วันที่ : 19 กรกฎาคม 2561

สถานที่ : ห้องประชุม 2 (โรงงานน้ำตาลทิพย์กำแพงเพชร)

เริ่มการประชุม : 10.00 น.

สิ้นสุดการประชุม : 12.15 น.

ผู้เข้าร่วมประชุม

- | | | |
|-------------------|--------------|--|
| 1. คุณอดุลยเดช | ประทีปสินธุ์ | ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่จัดซื้อและประสานงานธุรกิจภายนอก |
| 2. คุณสุพจน์ | น้อยศิริ | ผู้จัดการ โรงไฟฟ้า |
| 3. คุณสุทธิตักดิ์ | ฉายรัตน์ | ผู้จัดการแผนกจัดซื้อโครงการฯ |
| 4. คุณธนชาติ | ช่วยศิริ | ผู้จัดการฝ่ายพัสดุและคลังสินค้าโรงงานน้ำตาล |
| 5. คุณปวีณิศร | หลงเจาะ | หัวหน้าแผนกพัสดุโรงงานน้ำตาล |
| 6. คุณปวีรส | ไต่ะดิ | หัวหน้าแผนกจัดซื้อจัดปฏิบัติการ (รท.) |
| 7. คุณวงศกร | พงษ์ชีพ | เจ้าหน้าที่จัดซื้อโครงการฯ |
| 8. คุณศิริณัฐรดา | ประไพพันธ์ | เจ้าหน้าที่จัดซื้อโรงงานน้ำตาล |
| 9. คุณภักดิ์ภูมิ | เศรษฐวิศาล | เจ้าหน้าที่จัดซื้อโรงงานน้ำตาล |
| 10. คุณอรนิตย์ | สำเภพงษ์ | เจ้าหน้าที่พัสดุโรงงานน้ำตาล |
| 11. คุณอุมาภรณ์ | ประภาวิชา | พนักงานพัสดุโรงงานน้ำตาล |
| 12. คุณทศวรรษ | ชิน โน | พนักงานพัสดุโรงงานน้ำตาล |
| 13. คุณนันทพร | จันทรัตน์ | พนักงานจัดซื้อโรงไฟฟ้า |
| 14. คุณจิรัชชาวล | หิณสม | ผู้ช่วยจัดซื้อโรงไฟฟ้า |
| 15. คุณสินินาฏ | ยีนยงค์ | พนักงานพัสดุโรงไฟฟ้า |
| 16. คุณสัมฤทธิ์ | สามบุญเรือง | ผู้ช่วยพัสดุโรงไฟฟ้า |

ระเบียบวาระที่ 1 : เรื่องแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

- 1.1 จากการเปลี่ยน MOA การสั่งซื้อจากเดิม 50,000 บาท เหลือ 10,000 บาท ที่โรงงานสามารถซื้อเองได้ ทำให้การเปิด PR การสั่งซื้อไปที่ส่วนกลางมากขึ้น ปัจจุบันมี PR ทั้งหมด 1,200 ใบ
- 1.2 PR ที่เปิดเข้าไปที่ส่วนกลางจำนวนมากส่วนใหญ่ ไม่ได้เป็นการรวบรวม Item ชนิดเดียวกันใน PR 1 ใบ
- 1.3 PR ที่เปิดเข้าไป 1 ใบ PR นั้น เป็นการรวมหลาย Item ที่ไม่สามารถสั่งซื้อจากผู้ขายรายเดียวได้ จึงทำให้ใช้เวลาในการสั่งซื้อให้กับ PR นั้น ทั้งการขอราคา, การต่อรองราคา, การเปรียบเทียบราคา, การเปิด PO เป็นต้น โดย 1 Item ใน PR แต่ละใบ ทางจัดซื้อสำนักงานใหญ่ ต้องเทียบราคาผู้เสนอราคาอย่างน้อย 3 ราย เสนอผู้บริหารต่อไป
- 1.4 จาก 3 ข้อ ด้านบน จึงทำให้การสั่งซื้อไม่ทันต่อความต้องการใช้งาน รวมถึงจำนวนพนักงานของแผนกจัดซื้อจัดปฏิบัติการ (B30) ที่มี 8 คน ต้องทำการสั่งซื้อให้กับทุกโรงงานฯ ของคริสตอลลา

ระเบียบวาระที่ 2 : แนวทางการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

- 2.1 ทำการแบ่งกลุ่ม Item เป็น 28 กลุ่ม เพื่อเป็นข้อมูลในการรวบรวมก่อนเปิด PR ในระบบ ตามตารางดังนี้ :-

ลำดับ	กลุ่ม	ลำดับ	กลุ่ม	ลำดับ	กลุ่ม
1	บรรจุภัณฑ์	13	ปะเก็น	25	เครื่องมือห้องทดลอง
2	ระบบมาตรฐานต่างๆ	14	ปั๊ม	26	งานสอบเทียบเครื่องมือห้องทดลอง
3	งานตรวจประจำปี	15	ลวดเชื่อมทั่วไป	27	ยานยนต์รถหนัก
4	โซ่	16	เครื่องมือวัด (Instrument)	28	ฝ่ายไร่
5	สายพาน	17	งานสอบเทียบเครื่องมือวัด		
6	อุปกรณ์ชุดลูกหีบ (Conveyor System)	18	วาล์ว		
7	เครื่องจักรพิเศษ (Special Item)	19	สารสนเทศ (IT)		
8	เหล็ก	20	เครื่องใช้สำนักงาน		
9	สแตนเลส	21	อุปกรณ์ความปลอดภัย		
10	ท่อ (Heavy Metal)	22	อุปกรณ์ไฟฟ้า (Electrical)		
11	ลูกปืน	23	เคมี		
12	สกรู	24	น้ำมัน		

2.2 **กรณี PR รวบรวม Item** (ตามตาราง 2.1) ให้ทำการคีย์ PR เข้ามาในระบบทุกวันจันทร์ที่ 1 และ 3 ของเดือน

2.3 **กรณีซื้อปกติ** ให้ทำการคีย์ PR เข้ามาในระบบในวันจันทร์และวันอังคารของทุกสัปดาห์

2.4 **กรณีซื้อเร่งด่วน** สามารถคีย์ PR เข้ามาในระบบได้ทุกวัน พร้อมแจ้งข้อมูลฝ่ายจัดซื้อทางอีเมล หรือใช้ B98

หมายเหตุ :- หากมี PR ที่ไม่ได้รวบรวม Item เป็นกลุ่มตามตาราง 2.1 หรือ ใน PR นั้น มีการซื้อหลายรายการ จากหลายผู้ขาย ทางแผนกจัดซื้อปฏิบัติการ (B30) ขออนุญาตยกเลิก PR นั้น และให้ทำการเปิด PR เข้ามาใหม่ให้ถูกต้องต่อไป

ระเบียบวาระที่ 3 : แจงผู้รับผิดชอบการจัดซื้อแต่ละ Item ของแผนกจัดซื้อปฏิบัติการ (B30)

ลำดับ	รายการ	ผู้รับผิดชอบ
1	บรรจุภัณฑ์, ระบบมาตรฐานต่างๆ, งานตรวจประจำปี	คุณกัญญ์ริกา
2	โซ่, สายพาน, อุปกรณ์ชุดลูกหีบ (Conveyor System)	คุณปวีเรศ, คุณณัฐนภัสญาณ์
3	เครื่องจักรพิเศษ (Special Item)	คุณปวีเรศ
4	เหล็ก, สแตนเลส, ทอง (Heavy Metal)	คุณณัฐนภัสญาณ์, คุณณัฐพร, คุณวัฒนา
5	ลูกปืน, สกรู, ปะเก็น, บี้ม, ลวดเชื่อมทั่วไป	
6	เครื่องมือวัด (Instrument) และงานสอบเทียบ, วาล์ว	คุณชนากานต์, คุณนพรุจ
7	สารสนเทศ (IT), เครื่องใช้สำนักงาน, อุปกรณ์ความปลอดภัย	
8	อุปกรณ์ไฟฟ้า (Electrical)	คุณมณีนีรัตน์, xxx
9	เคมี, น้ำมัน, เครื่องมือห้องทดลอง และงานสอบเทียบ	คุณธนิตา, คุณณัฐชา
10	ยานยนต์หนัก, ฝ่ายไร่	

ระเบียบวาระที่ 4 : เอกสารแนบ PR และผู้ที่เกี่ยวข้องในการส่งเอกสารของโรงงานน้ำตาลทิพย์ก่าแพงเพชร

4.1 ทางฝ่ายจัดซื้อปฏิบัติการ (B30) ขอให้ทางโรงงานฯ แนบเอกสารพร้อม PR โดยขอให้แนบเอกสารราคาล่าสุด ที่ทางโรงงานฯ เช็คราคาไป พร้อมกับ PR ทุกใบเข้ามาในระบบด้วย

4.2 การส่งใบ PO ที่สมบูรณ์แล้วจะส่งให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง แยกตามรายละเอียดด้านล่าง :-

โรงงานน้ำตาล	โรงไฟฟ้า
คุณปรีดิศร หลองเงาะ	คุณนันทพร ชันรหัตต์
คุณอุมาภรณ์ ประภาวิชา	คุณสินินาฏ ยืนยงค์
คุณธนชาติ ช่วยศิริ	

ระเบียบวาระที่ 5 : วาระอื่นๆ

5.1 คุณธนชาติ แจ้งว่าจากปัญหาการสั่งซื้อหมักพิมพ์หลายรุ่น ทางคุณอดุลยเดช จึงแนะนำให้ประสานงานกับแผนกสารสนเทศ (IT) เพื่อหาแนวทางให้อุปกรณ์ IT ของทั้งโรงงานฯ ใช้ร่วมกันได้ (Common Spare Parts)

5.2 การถือ Budget ใน PR ไม่สามารถถือรวมจากหลายแผนกได้ ทางคุณอดุลยเดช จึงแนะนำให้ประสานงานกับแผนกสารสนเทศ (IT) และแผนกงบประมาณ เพื่อหาทางแก้ไขร่วมกัน



ภาคผนวก ข.

ภาพถ่ายการประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายวงศกร พงษ์ชีพ
วัน เดือน ปีเกิด	23 มีนาคม พุทธศักราช 2535
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	44/75 ม.3 ตำบล ศาลากลาง อำเภอ บางกรวย จังหวัด นนทบุรี 11130
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2558 - ปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่จัดซื้อโครงการฯ บริษัท คริสตอลลา จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2554 – 2558	คณะวิทยาการจัดการ สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
พ.ศ. 2561 – 2563	ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (M.B.A.) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 3 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2563

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) องคร พงษ์อิน อยู่บ้านเลขที่ 44/75 อ. 3

ชื่อย วัดศรีประจักษ์ ถนน ตำบล/แขวง ศรีตากวาง

อำเภอ/เขต เมืองระยอง จังหวัด หนองคาย รหัสไปรษณีย์ 11130

เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7610201670

ระดับปริญญา ตรี โท เอก

หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา -

คณะ บริหารธุรกิจ ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร

10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้

สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานวิทยานิพนธ์ / สารนิพนธ์หัวข้อ

การปรับปรุงคอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดซื้อ กรณีศึกษา โรงงานน้ำตาล
แห่งหนึ่งในจังหวัดกำแพงเพชร.

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้เรียกว่า “วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนดระยะเวลาในการนำวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน ให้เช่าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาลิขสิทธิ์ในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับ ลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับ อนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญาที่ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญานี้โดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ _____ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(*วศกร พงษ์พ.*)

ลงชื่อ _____ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(อาจารย์ อัญญา จุลพิสิฐ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและพื้นที่การเรียนรู้

ลงชื่อ _____ พยาน
(ดร.สุชาดา เจริญพันธุ์ศิริกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ _____ พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร