

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษาที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นการเสนอผลการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นการเสนอผลการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการให้น้ำหนักความสำคัญของงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เพื่อวิเคราะห์ว่าแต่ละองค์กรให้ความสำคัญเน้นหนักไปทางทิศทางใด

ส่วนที่ 3 เป็นการเสนอผลการศึกษาที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของบริษัทกรณีศึกษา

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลเบื้องต้นของบริษัทกรณีศึกษา

หน่วย: ล้านบาท : คน

ขนาดธุรกิจ	บริษัท	ทุนจดทะเบียน	จำนวนพนักงาน	รายได้ต่อปี	จำนวนผู้ขาย	ผลิตภัณฑ์
ขนาดใหญ่	บริษัท E1	424	2,100	8,208	110	จูนเนอร์สำหรับโทรทัศน์และดาวเทียม
	บริษัท E2	510	3,300	18,000	80	สารกึ่งตัวนำ (Intergrated Circuit)
ขนาดกลาง	บริษัท M1	120	1,000	1,200	75	Deflection Yoke
	บริษัท M2	90	385	615	41	คาปาซิเตอร์
ขนาดเล็ก	บริษัท S1	30	200	200	60	Spong/ Rubber สำหรับชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
	บริษัท S2	4	85	84	30	Spong สำหรับชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์

จากตารางที่ 4-1 เป็นการแสดงการเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่คัดเลือกเป็นต้นแบบโดยแบ่งตามขนาดของธุรกิจที่แสดงถึงเงินทุน, จำนวนพนักงาน, รายได้ต่อปี, จำนวนผู้ขาย และ ผลิตภัณฑ์ที่ดำเนินการผลิตเพื่อจำหน่าย

จากตารางพบว่าที่ จุดตัวแปรหลักในทุก ๆ ส่วนได้ผันผวนไปจริงตามแต่ละขนาดขององค์กรซึ่งได้แยกตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น โดยข้อมูลนี้จะนำมาซึ่งการศึกษาที่จะกล่าวถึงในส่วนของการวิจัยที่จะได้กล่าวต่อไป ซึ่งการเปรียบเทียบความแตกต่างแต่ละจุดที่วัดออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์เพื่อให้มองเห็นภาพชัดเจนขึ้น

ตารางที่ 4-2 การเปรียบเทียบความแตกต่าง แต่ละจุดที่วัดออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์

รายละเอียด	ขนาดใหญ่		ขนาดกลาง		ขนาดเล็ก	
	E1	E2	M1	M2	S1	S2
1. ทุนจดทะเบียน (ล้านบาท)	424	510	120	90	30	4
% ที่แตกต่าง	467		26 %	19%	1.2%	1%
2. จำนวนพนักงาน (คน)	2,100	3,300	1,000	385	250	85
% ที่แตกต่าง	2,700		37%	14%	9%	3%
3. รายได้ต่อปี (ล้านบาท)	8,208	18,000	1,200	615	200	84
% ที่แตกต่าง	13,104		9%	5%	1.5%	0.6%
4. จำนวน Supplier (ราย)	110	80	75	41	60	30
% ที่แตกต่าง	95		79%	43%	63%	32%

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าเปอร์เซ็นต์ที่ได้ทำการเปรียบเทียบนั้นมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อทราบถึงจุดต่างผู้วิจัยจึงดำเนินการหาข้อแตกต่างในส่วนที่ 2 ต่อไปตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลที่เกี่ยวกับการให้น้ำหนัก ความสำคัญของงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเพื่อวิเคราะห์ว่าแต่ละองค์กรให้ความสำคัญ เน้นหนักไปในทิศทางใด

เป็นการนำแนวคิดและหลักการที่ลำดับถึงความสำคัญในการวัดผลงานด้านการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพนำมาออกแบบสอบถามเพื่อเป็นการหาข้อมูลเบื้องต้นจากกลุ่มบริษัทกรณีศึกษา ข้อมูลนี้นำมาพิจารณาเปรียบเทียบแต่ละบริษัท ว่ามีการบริหารจัดการเน้นหนักไปในเรื่องใดและขาดอะไรในเบื้องต้น ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถาม ทั้งหมด 10 ชุด แต่ได้รับการตอบรับและความร่วมมือตอบกลับทั้งหมด 6 ชุด

โครงสร้างของตารางนี้เน้นหนักในงานด้านการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในแต่ละหมวดหมู่ โดยผู้วิจัยดำเนินการส่งให้กลุ่มบริษัทกรณีศึกษาเป็นผู้ให้คะแนนตามความเป็นจริงของงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน จากตารางได้แบ่งระดับคะแนนตามลำดับความสำคัญ ระดับคะแนนสูงสุดที่ 5 คะแนน และระดับคะแนนต่ำที่สุดที่ 1 คะแนน จากนั้นนำมาสรุปผลให้เห็นข้อแตกต่างแต่ละหัวข้อเพื่อทราบถึงการให้น้ำหนักในแต่ละด้าน ตามตารางเกณฑ์การให้คะแนนดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-3 เกณฑ์การให้คะแนน การให้น้ำหนักความสำคัญของงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 1		ขั้นตอนที่ 2	
ผู้กรอกแบบสอบถามประเมินความสำคัญในงานจัดซื้อเน้นความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน		ผู้ดำเนินงานวิจัยสรุปผลในทุก ๆ หัวข้อของแบบสอบถามโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนตามตารางที่ระบุ	
ระดับคะแนน	ผลของคะแนน	ระดับคะแนน	เกรดของคะแนน
5	มากที่สุด	193 - 215	A
4	มาก	192 - 172	B
3	ปานกลาง	171 - 108	C
2	น้อย	107 - 0	D
1	ไม่ปฏิบัติ	คะแนนเต็ม 215 คะแนน (5 x 43 หัวข้อ)	

ตารางที่ 4-4 สรุปการประเมิน ความสำคัญของงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

หัวข้อ แบบ สอบถามเบื้องต้น		คะแนน	ขนาด ใหญ่		ขนาด กลาง		ขนาดเล็ก	
ที่	รายละเอียด		E1	E2	M1	M2	S1	S2
1	การบริหารทางด้านต้นทุน, ราคา (Cost/ Price)	55	47	45	34	34	41	41
	1.1 มีนโยบายการต่อรองราคาเป็นระบบอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปี		5	5	4	4	5	5
	1.2 การเจรจาธุรกิจเป็นแบบ Win-Win		3	4	4	3	4	4
	1.3 พนักงานมีความรู้ความสามารถในการต่อรองราคา		4	4	2	2	4	4
	1.4 มีระบบช่วยรองรับการวิเคราะห์ต้นทุนของราคาสินค้า		5	3	3	2	3	3
	1.5 มีความสามารถในการปรับปรุง VA/ VE อย่างต่อเนื่อง		4	4	2	4	3	3
	1.6 การต่อรองราคา แบบ "Global Price"		5	5	5	4	4	4
	1.7 มีนโยบายและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน Sourcing อย่างเป็นระบบ		4	4	3	3	3	3
	1.8 มีนโยบายซื้อวัตถุดิบในประเทศมากกว่า 50%		4	3	5	4	4	4
	1.9 มีกลยุทธ์ Make or Buy ลดต้นทุนที่ชัดเจน		4	4	3	2	4	4
	1.10 มีการควบคุมต้นทุนค่าขนส่งอย่างเป็นระบบ		5	4	2	4	4	4
	1.11 พนักงานมีความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับ TCO		4	5	1	2	3	3
2	การบริหารการสัญญาซื้อขาย	15	8	11	8	9	10	9
	2.1 มีการทำสัญญาซื้อขายแบบประมูล (Bidding)		1	1	1	1	2	2

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

หัวข้อ แบบ สอบถามเบื้องต้น		คะแนน	ขนาด ใหญ่		ขนาด กลาง		ขนาดเล็ก	
ที่	รายละเอียด		E1	E2	M1	M2	S1	S2
	2.2 มีการทำสัญญาซื้อขายแบบ Blanket Order		2	5	3	4	3	2
	2.3 มีการทำสัญญาซื้อขายแบบระยะยาว		5	5	4	4	5	5
3	การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory)	30	27	15	21	11	15	14
	3.1 พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับต้นทุนของสินค้าคงคลัง		5	4	2	4	3	3
	3.2 มีระบบซื้อขายแบบ Consignment		4	5	5	1	1	1
	3.3 มีระบบซื้อขายแบบ VMI		4	3	3	1	1	1
	3.4 มีนโยบายการควบคุมสินค้าแบบ ABC		5	1	5	2	4	3
	3.5 มีนโยบายการควบคุมสินค้าให้กับพนักงานอย่างชัดเจน		5	1	4	2	4	4
	3.6 มีระบบการให้ Intensive กับพนักงานที่มีการควบคุมสินค้าดีเด่น		4	1	2	1	2	2
4	ระบบคุณภาพ กับ งานด้านจัดซื้อ (Quality)	20	20	20	11	11	15	15
	4.1 มีขบวนการคัดเลือกผู้ขายอย่างเป็นระบบ		5	5	3	2	3	3
	4.2 พนักงานจัดซื้อ มีความเข้าใจ ในเรื่องคุณภาพ กับ ต้นทุนสินค้า		5	5	2	3	4	4
	4.3 พนักงานมีความเข้าใจในเรื่อง ระบบคุณภาพ		5	5	3	3	4	4
	4.4 มีการซื้อสินค้าจากบริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ		5	5	3	3	4	4

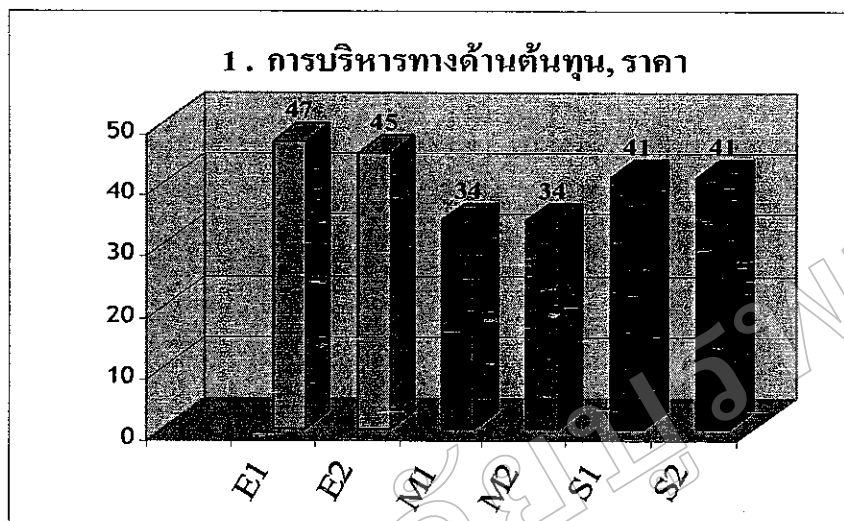
ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

หัวข้อ แบบ สอบถามเบื้องต้น		ประเภท	ขนาด ใหญ่		ขนาด กลาง		ขนาดเล็ก	
ที่	รายละเอียด		M	M	M1	M2	S1	S
5	การส่งมอบสินค้า (Delivery)	20	13	14	9	12	14	14
	5.1 บริหารงาน แบบทันเวลาพอดี JIT		4	4	3	4	3	3
	5.2 พนักงานมีการจัดการที่ดี ในการ ประสานงานการส่งของจากผู้ขาย		3	4	2	4	4	4
	5.3 มีความผิดพลาดในการจัดส่งอยู่เสมอ ๆ		2	2	2	2	3	3
	5.4 พนักงานมีความเข้าใจในเรื่องการจัดการ โซ่อุปทาน		4	4	2	2	4	4
6	การบริหารสิ่งแวดล้อมในงานจัดซื้อ	20	18	19	19	13	15	15
	6.1 มีนโยบายที่ชัดเจนในการดูแลรับผิดชอบ สิ่งแวดล้อมโลก		5	5	5	4	4	4
	6.2 ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14000		5	5	5	5	4	4
	6.3 มีระบบ Reverse Logistics		4	4	4	1	3	3
	6.4 พนักงานมีจิตสำนึกในการจัดการ เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม		4	5	5	3	4	4
7	องค์กรเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี	10	10	10	9	6	8	8
	7.1 เป็นผู้นำ และ ดำเนินการอย่างต่อเนื่องใน การพัฒนาเทคโนโลยี		5	5	5	3	3	3
	7.2 ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการพัฒนา เทคโนโลยีกับผู้ขาย		5	5	4	3	5	5
8	ระบบ Ordering Process	25	22	21	21	6	9	7
	8.1 ให้ระบบ Computerization		5	5	5	1	5	3
	8.2 มีระบบ MRP รองรับกระบวนการจัดซื้อ		5	5	5	2	1	1

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

หัวข้อ แบบ สอบถามเบื้องต้น		คะแนน	ขนาด ใหญ่		ขนาด กลาง		ขนาดเล็ก	
ที่	รายละเอียด		E1	E2	M1	M2	S1	S2
	8.3 ใช้ระบบ e-Procurement System ในการ สั่งซื้อ		5	5	5	1	1	1
	8.4 มีระบบ e-Sourcing ในการหาแหล่งขาย ใหม่ ๆ		3	3	3	1	1	1
	8.5 มีระบบ e-Logistics ในการนำเข้า และ ส่งออก		4	3	3	1	1	1
9	การบริหารสัมพันธภาพ	20	18	16	16	9	15	14
	9.1 มีจรรยาบรรณที่ดีในการจัดซื้อ จัดจ้าง		5	4	3	4	5	4
	9.2 มีนโยบายชัดเจนในการบริหารสัมพันธ ภาพที่ดี กับ ผู้ขาย		5	4	5	3	5	5
	9.3 มีนโยบายการจัดการทางด้านพันธมิตร กับผู้ขายหรือไม่		3	4	5	1	4	4
	9.4 มีนโยบายให้รางวัล ผู้ขายดีเด่นอย่าง ต่อเนื่อง		5	4	3	1	1	1
ผลรวม		21	18	17	14	11	14	13
		5	3	1	8	1	2	7
เกรดของคะแนน			B	B	C	C	C	C

จากแนวคิดและหลักการ ของการบริหารด้านจัดซื้อ จัดจ้างจากตารางที่ 4-3 ที่แสดง
มาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผล โดยการวาดกราฟ แต่ละหัวข้อเพื่อหาข้อแตกต่าง
ให้เห็นมุมมองในการบริหารงานได้ชัดเจนขึ้น

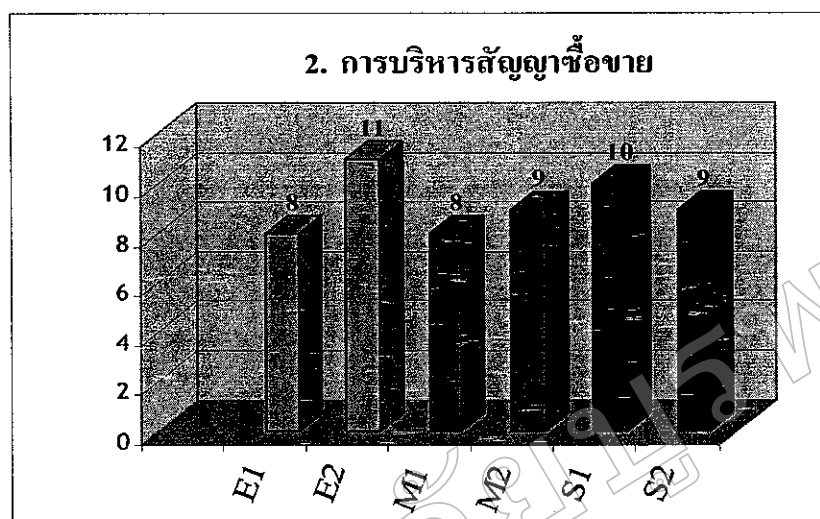


ภาพที่ 4-1 การบริหารต้นทุน, ราคา

อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ระดับคะแนนเน้นหนักที่นโยบายการต่อรองเป็นระบบอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปี พร้อมทั้งมีการต่อรองแบบศูนย์รวมทั้งระบบรวมถึงมีการควบคุมต้นทุนค่าขนส่งอย่างเป็นระบบ

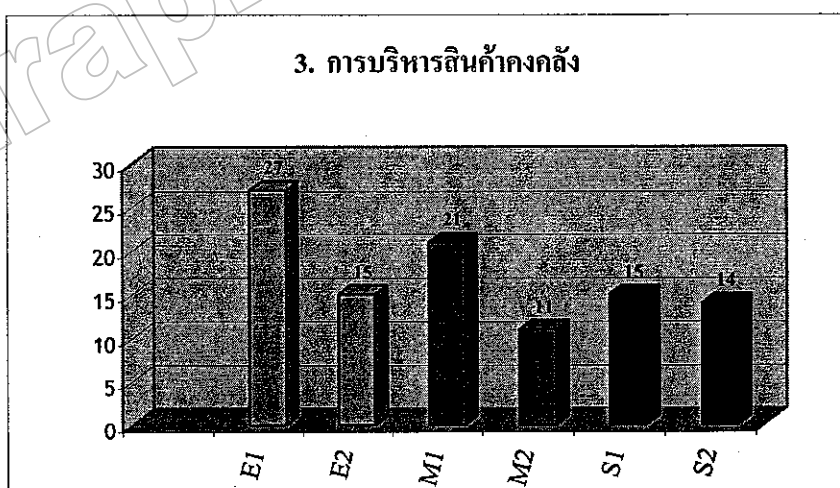
อุตสาหกรรมขนาดกลาง ระดับคะแนนอยู่ในระดับปานกลางในเกือบทุกหัวข้อ สิ่งที่ค่อนข้างดียกกว่าคือ ความรู้ความสามารถในการต่อรองราคา พนักงานมีความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับต้นทุนรวมขององค์กรไม่ชัดเจน

อุตสาหกรรมขนาดเล็ก ระดับคะแนนลดลงมาไม่มากนักโดยเน้นหนักเรื่องการต่อรองราคาอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งซื้อวัตถุดิบในประเทศ รวมถึง เน้นการเจรจาธุรกิจแบบ ผู้ซื้อมีทัศนคติที่ดีต่อความร่วมมือกันและคิดอยากจะสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว ที่จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัททั้ง 2 ฝ่ายกับคู่ค้า



ภาพที่ 4-2 การบริหารสัญญาซื้อขาย

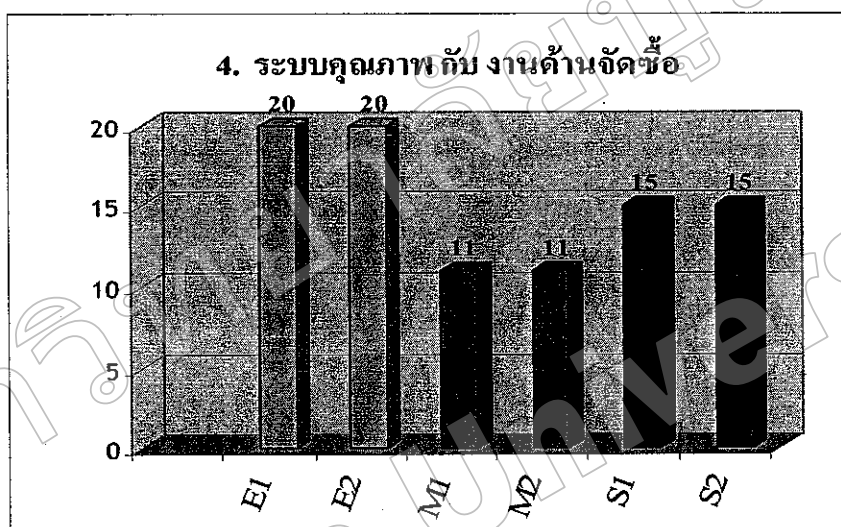
อุตสาหกรรมทั้ง 3 ขนาด เน้นหนักที่ การทำสัญญาซื้อขายแบบระยะยาว (Long-Term Contracts) อันดับรองลงมาจะเป็น การทำสัญญาซื้อขายที่ตกลงราคากับผู้ขายสำหรับสินค้าที่จะใช้ โดยการออกไปสั่งซื้อเปิดจำนวนทั้งไว้ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดและให้ผู้ขายทยอยส่งสินค้าให้เป็นงวด ๆ (Blanket Order) แต่อุตสาหกรรมขนาดใหญ่และ ขนาดกลาง จะไม่นิยมใช้สัญญาซื้อขายแบบการประมูล ส่วนอุตสาหกรรมเล็กจะมีการทำสัญญาซื้อขายแบบประมูลบ้างในบางครั้ง



ภาพที่ 4-3 การบริหารสินค้าคงคลัง

อุตสาหกรรมขนาดใหญ่: ระดับคะแนนเน้นหนักการควบคุมสินค้าคงคลังแบบจัดอันดับมูลค่าของสินค้า (ABC) ทั้งมีนโยบายควบคุมสินค้าคงคลังให้กับพนักงานอย่างชัดเจน พร้อมทั้งดำเนินการในเรื่องระบบซื้อขายแบบขายฝากและบริษัทผู้ขายดูแลระดับสินค้าคงคลังควบคู่ไปด้วย

อุตสาหกรรมขนาดกลาง เน้นเรื่องการควบคุมสินค้าคงคลังแบบจัดอันดับตามมูลค่าของสินค้า (ABC) และบางบริษัทเน้นเรื่องระบบขายฝากซึ่งอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ไม่ปฏิบัติตามการซื้อขายแบบขายฝากอาจเกิดจากสภาพปัญหาทางการเงิน และ ความเชื่อมั่นจากคู่ค้า

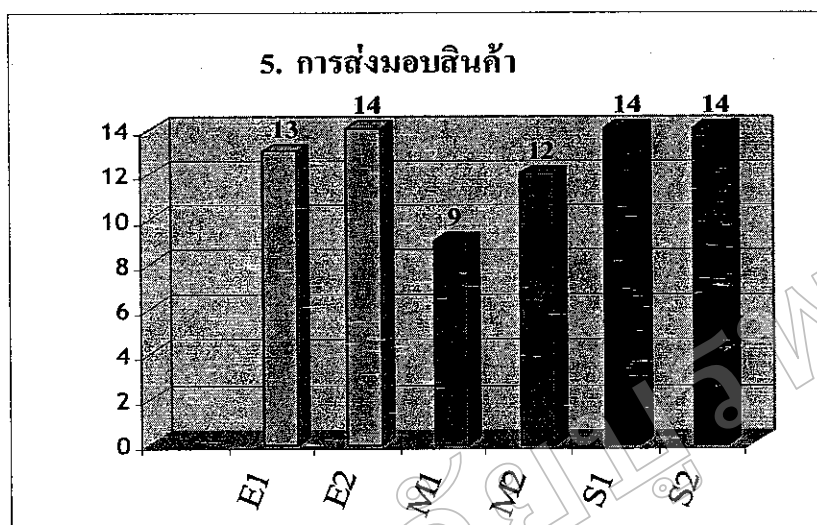


ภาพที่ 4-4 ระบบคุณภาพ กับ งานด้านจัดซื้อ

อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ระดับคะแนนเน้นหนักในทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกผู้ขาย ความรู้ความเข้าใจเรื่องคุณภาพ กับ ต้นทุนสินค้าและตัดสินใจซื้อสินค้าที่ได้รับรองมาตรฐานสากล

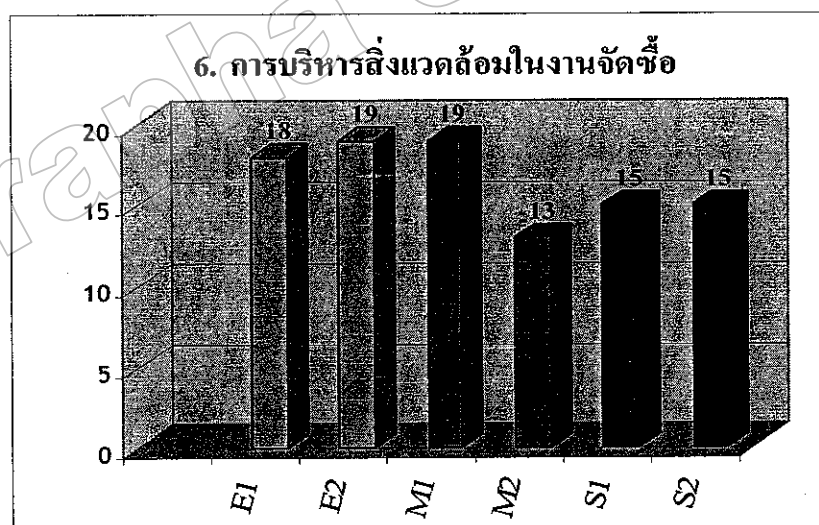
อุตสาหกรรมขนาดกลาง ระดับคะแนนที่ให้อยู่ในระดับปานกลาง

อุตสาหกรรมขนาดเล็ก จากระดับคะแนนพนักงานมีความเข้าใจในเรื่องคุณภาพ เช่นเดียวกัน พร้อมทั้งพยายามที่จะซื้อสินค้าที่ได้รับรองมาตรฐานสากล



ภาพที่ 4-5 การส่งมอบสินค้า

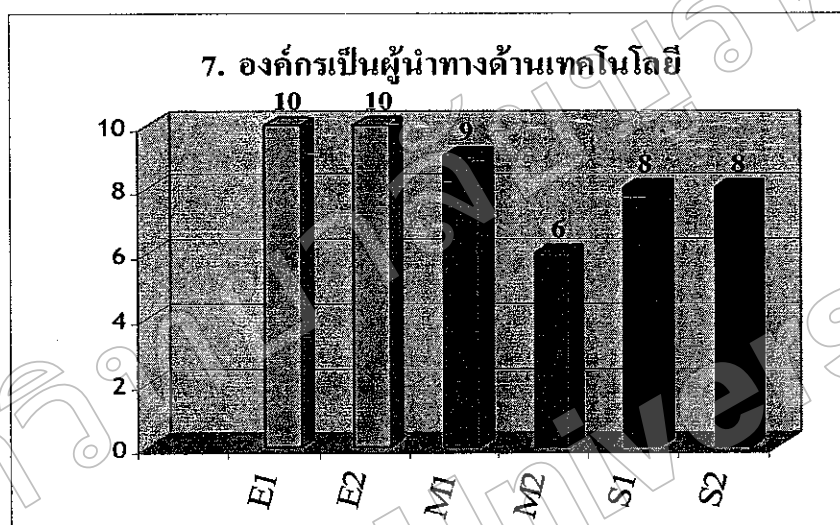
อุตสาหกรรมทั้ง 3 ขนาด ระดับคะแนนอยู่ในระดับปานกลางในทุก ๆ หัวข้อไม่ว่าจะเป็น การบริหารแบบทันเวลาพอดี, การประสานงานการส่งของจากผู้ขาย พร้อมทั้งความเข้าใจในเรื่อง การบริหารห่วงโซ่อุปทาน



ภาพที่ 4-6 การบริหารสิ่งแวดล้อมในงานจัดซื้อ

อุตสาหกรรมขนาดใหญ่และขนาดกลาง ระดับคะแนนชัดเจน ในการดูแลรับผิดชอบ
สิ่งแวดล้อมโลก พร้อมทั้งได้รับรองมาตรฐาน ISO 14000 และมีการปฏิบัติในเรื่องการนำสินค้ากับ
มาใช้ใหม่ (Reverse Logistics)

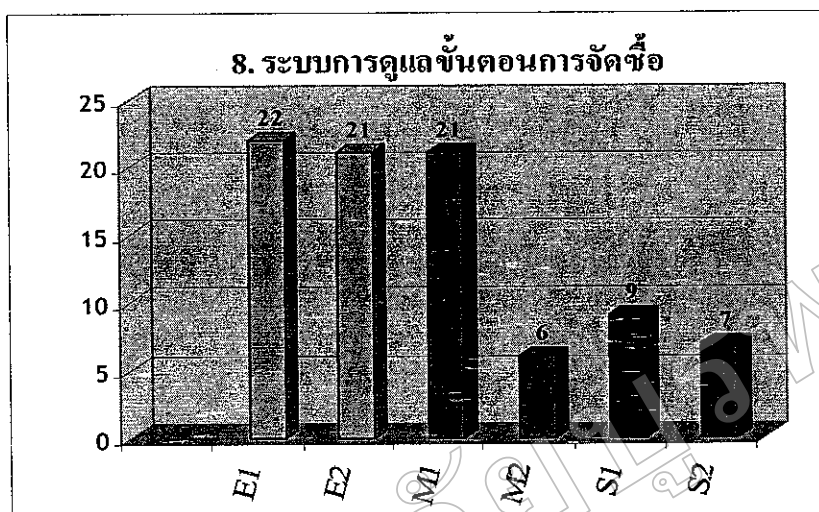
อุตสาหกรรมขนาดเล็ก ระดับคะแนนจะด้อยในเรื่อง การรับรองมาตรฐาน ISO14000
และระบบการนำสินค้ากลับมาใช้ใหม่



ภาพที่ 4-7 องค์กรเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี

อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ระดับคะแนนโดดเด่นในการเป็นผู้นำและดำเนินการอย่าง
ต่อเนื่องในการพัฒนาเทคโนโลยีและความร่วมมือในการพัฒนาจากเทคโนโลยีกับผู้ขาย

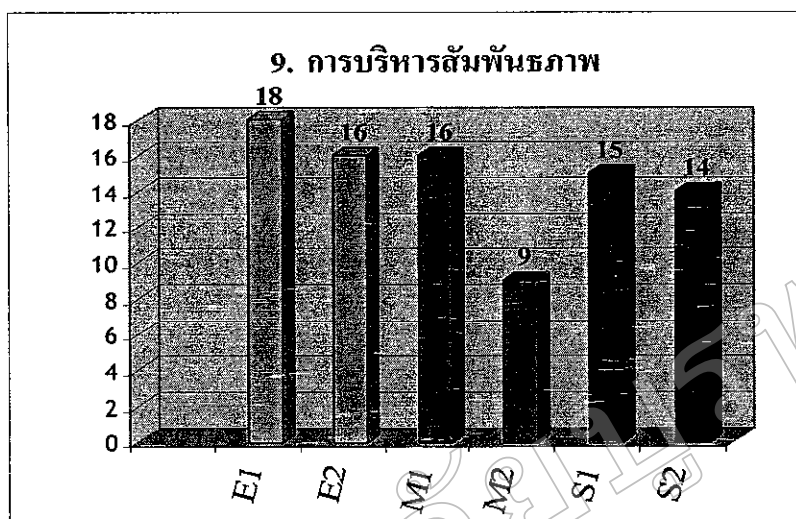
อุตสาหกรรมขนาดกลาง และขนาดเล็ก ระดับคะแนนจะด้อยในเรื่อง การเป็นผู้นำ
และดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาเทคโนโลยีแต่พร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการพัฒนา
เทคโนโลยีกับผู้ขาย



ภาพที่ 4-8 ระบบการดูแลขั้นตอนการจัดซื้อ

อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ระดับคะแนนโดดเด่น ในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์โดยมีระบบการวางแผนวัตถุดิบในการผลิตสินค้า (Material Requirement Planning) รองรับกระบวนการจัดซื้อ พร้อมทั้งใช้ระบบการจัดซื้อผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement) ในการสั่งซื้อ แต่ยังไม่เต็มรูปแบบในการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในด้านเสาะแสวงหาผู้ขาย (e-Sourcing) และกระบวนการธุรกรรมผ่านอิเล็กทรอนิกส์ด้านโลจิสติกส์ (e-Logistics)

อุตสาหกรรมขนาดกลาง ระดับคะแนนในบางบริษัท มีการนำระบบที่ได้กล่าวมาใช้อย่างพอสมควร ซึ่งต่างกับอุตสาหกรรมขนาดเล็ก อาจจะประสบปัญหาทางด้านเงินทุน ที่จะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 4-9 การบริหารสัมพันธภาพกับผู้ชาย

อุตสาหกรรมทุกขนาด ระดับคะแนนค่อนข้างอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันในเรื่องของจรรยาบรรณ การบริหารสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ชาย แต่อุตสาหกรรมขนาดเล็ก ยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนทางด้านพันธมิตร และ นโยบายให้รางวัลดีเด่น กับบริษัทคู่ค้าอย่างต่อเนื่องซึ่งก็จะเป็นเหตุผลเดียวกับหัวข้ออื่น ๆ ที่กล่าวมา

ข้อมูลเบื้องต้น จากแบบสอบถามคงไม่ชัดเจนนัก ที่จะสรุปได้ว่า แต่ละองค์กรมีการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ใดที่นำไปแล้วประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการเพิ่มเติมโดยการติดต่อบริษัทที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ ที่ได้ตอบแบบสอบถาม ขอสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งจะอธิบายในส่วนที่ 3 ต่อไป

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาเกี่ยวกับการสัมภาษณ์เชิงลึก ของบริษัทกรณีศึกษา

1. บทสัมภาษณ์เปรียบเทียบของธุรกิจขนาดใหญ่

ตารางที่ 4-5 บทสัมภาษณ์ ของธุรกิจขนาดใหญ่

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	บริษัท E1	บริษัท E2
1. ผู้บริหารระดับสูง มีมุมมองอย่างไร ในการบริหารจัดการ ของฝ่ายซื้อ	- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญอย่างมาก สำนักงานใหญ่ อยู่ที่ประเทศเกาหลี การวางแผนนโยบายหลัก ๆ ทางสำนักงานใหญ่จะเป็นมันสมองในการวางกลยุทธ์ และ บุคคลกรในส่วนนี้จะมีคุณภาพเพราะบุคคลกรจะมีการพัฒนา ด้านการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญพนักงานด้านการวางแผนนโยบายจะต้องมีการสอบแข่งขันให้ได้ ใบประกาศนียบัตรด้านบริหารจัดซื้อจากประเทศอเมริกา (CPM: Certified Purchasing Manager)	- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญค่อนข้างชัดเจน โดยตั้งหน่วยงานที่คอยดูแลวางแผนเกี่ยวกับนโยบายหลักที่ เนเธอร์แลนด์ เรียกว่า Corporate Purchasing Organisation โดยมองภาพในมุมกว้าง และ จัดแบ่งองค์กรเกี่ยวกับงานด้านนี้ว่า Supply Base Management กว้างกว่าคำว่า ฝ่ายจัดซื้อ
2. กลยุทธ์หลักที่ใช้ในการบริหารงานมีกี่กลยุทธ์ ทำไมถึงใช้กลยุทธ์นี้มีเหตุผลอย่างไร	- กลยุทธ์หลักที่ใช้ 1. ผู้ขายน้อยราย (Single Supplier) 2. การจ้างภายนอก 3. การปรับปรุงขบวนการจัดซื้อเพื่อลดต้นทุน	- เน้น 3 กลยุทธ์หลัก 1. หาแหล่งขายใหม่ 2. เน้นเรื่องการสร้างสัมพันธภาพ 3. พยายามสร้างบุคคลกรให้ทำงานอย่างมีคุณภาพ

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	บริษัท E1	บริษัท E2
2. ต่อ	4. ระบบสินค้าคงคลังโดยใช้ทั้งระบบขายฝาก และ บริหารสินค้าคงคลังโดยผู้ขาย 5. การหาแหล่งขายใหม่ ๆ - กลยุทธ์ทุก ๆ ตัวจะต้องพยายามให้ประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และ มีการตรวจติดตามผลงานจากสำนักงานใหญ่อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการวัดประเมินแข่งขันกันระหว่างโรงงานต่างประเทศที่มีอยู่ในเครือทั่วโลก	(Operation Excellent) - กลยุทธ์หลักที่ใช้ต้องสอดคล้องกับทางสำนักงานใหญ่ มีการจัดการในการสร้างพันธมิตร กับผู้ขายอย่างชัดเจน เช่น มีการจัดประชุมร่วมกันในด้านการบริหารการตลาดต้นทุน, ทบทวนผลการดำเนินงาน, แลกเปลี่ยนทิศทางในการบริหาร เป็นต้น โดยดำเนินจัดกลุ่มผู้ขายออกตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ดังนี้ กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่เป็นหัวใจสำคัญ กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่ถือว่าเป็นกลยุทธ์หลัก กลุ่มที่ 3 กลุ่มทั่ว ๆ ไป
3. กลยุทธ์ที่ใช้เป็นแบบระยะสั้น หรือ ระยะยาว	- ผลผสมผสาน	- ผลผสมผสาน
4. กลยุทธ์ไหนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด	- อยู่ในระดับที่น่าพอใจทุก ๆ กลยุทธ์ แต่จะมีปัญหาบ้างเล็กน้อย ในกลยุทธ์ผู้ขายน้อยราย (Single Supplier)	- ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใกล้เคียง ๆ กัน
5. ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานจัดซื้อ	- ดัชนีชี้วัดหลัก ๆ มีดังนี้ 1. การลดต้นทุน 2. ระดับสินค้าคงคลัง	- ดัชนีชี้วัดหลัก ๆ มีดังนี้ 1. การลดต้นทุน 2. การบริหารงานทั่วไป

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	บริษัท E1	บริษัท E2
5. ต่อ	3. อัตราการซื้อขายสินค้าในประเทศ 4. อัตราส่วนการใช้ระบบการวางแผนวัตถุดิบและการผลิต 5. อัตราส่วนการใช้ระบบบริหารห่วงโซ่อุปทาน	เช่น จำนวนใบสั่งซื้อ, การส่งมอบ, คุณภาพของสินค้า และ เงื่อนไขการชำระเงิน
6. จำนวนพนักงานของฝ่ายจัดซื้อและการจัดการสายการบังคับบัญชา	- จำนวนพนักงาน 18 คน แบ่งสายการบังคับบัญชาออกเป็น 1. แผนกพัฒนาและควบคุมระบบ (ดูแลทางด้านนโยบาย, ต้นทุน, การหาแหล่งขายใหม่, และงานด้านบริหาร พร้อมทั้งควบคุมดูแลผลของ ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานของแผนกในภาพรวม) 2. แผนกจัดซื้อในประเทศ 3. แผนกจัดซื้อต่างประเทศ	- จำนวนพนักงาน 12 คน แบ่งสายการบังคับบัญชาออกเป็น 1. จัดซื้อโครงการ (Project Buyer) ดูแลเรื่องสัญญา, การต่อรอง, ต้นทุน พร้อมกับ การหาแหล่งขายใหม่ ๆ 2. แผนกจัดหาทั่วไป (Procurement Buyer) ดูแลเรื่องการจัดซื้อทั่วไปทั้งในประเทศ และ ต่างประเทศ
7. องค์กรมีจรรยาบรรณสำหรับงานจัดซื้ออย่างไร, มีระบบป้องกันคอร์รัปชันหรือไม่และมี ระบบตรวจสอบภายในอย่างไร	- มีจรรยาบรรณจากสำนักงานใหญ่อย่างชัดเจนพร้อมทั้งอธิบาย จรรยาบรรณให้กับพนักงาน และ ผู้ขายได้ รับทราบ และ เห็นด้รับรองในเอกสาร	- มีจรรยาบรรณจากสำนักงานใหญ่อย่างชัดเจน และพนักงานจัดซื้อจะต้องเห็นด้รับทราบในกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติ

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	บริษัท E1	บริษัท E2
8. มีวิธีการในการคัดเลือกผู้ขายอย่างไรบ้าง	- มีการป้องกันระบบคอร์รัปชันโดยฝ่ายตรวจสอบภายใน และสำนักงานใหญ่ตรวจทุก ๆ 1 ปี - มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายตามหัวข้อหลัก ๆ ดังนี้ 1. การบริหารในภาพรวมพร้อมตรวจสอบสถานะทางการเงิน 2. ระบบคุณภาพและเทคนิคการผลิต 3. ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม	- มีแผนตรวจสอบภายในทั้งในบริษัท และ ภายนอกเนื่องด้วยบริษัทได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ - มีหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้ขายดังต่อไปนี้ 1. สถานะภาพทางการเงิน 2. แผนการบริหารงานในอนาคตขององค์กร 3. ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม
9. การใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดซื้อจัดจ้าง	- มีระบบการวางแผนทรัพยากรของธุรกิจที่ทันสมัยโดยใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์, เอสเอพี (SAP R3) เน้นในการวางแผนวัตถุดิบและการผลิต รวมถึงขบวนการสั่งซื้อสินค้า - ใช้ระบบซื้อขายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เชื่อมต่อกับบริษัทคู่ค้า ในการสั่งซื้อสินค้า รวมทั้งเชื่อมต่อข้อมูลยอดประมาณการใช้ทั้งในอดีต, ปัจจุบัน ล่วงหน้า 16 อาทิตย์	- มีระบบการวางแผนทรัพยากรของธุรกิจที่ทันสมัยโดยใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ เอสเอพี, (SAP R-3) - เริ่มใช้ระบบซื้อขายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เชื่อมต่อกับบริษัทคู่ค้า แต่ยังไม่เต็มรูปแบบ

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	บริษัท E1	บริษัท E2
10. บริษัทวางนโยบายการซื้อสินค้าในประเทศไว้อย่างไร, มีอุปสรรคอะไรบ้าง และต้องการให้ภาครัฐสนับสนุนในส่วนใดบ้าง	- วางแผนไว้ 35-40% แต่มีข้อจำกัดทางด้านแหล่งวัตถุดิบ เช่น ราคาสินค้าสูงกว่านำเข้า, เทคโนโลยีไม่ได้มาตรฐาน - ต้องการให้ภาครัฐช่วยในเรื่องของโครงสร้างภาษีอากร และ ให้ความรู้ความเข้าใจกับชาวต่างชาติที่จะมาลงทุนในประเทศ เพื่อพัฒนาศักยภาพในทุก ๆ ด้าน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	- ต้องการ 100% แต่มีข้อจำกัดทางด้านรายละเอียดของสินค้า เพราะในประเทศไม่สามารถผลิตได้ - ภาครัฐพยายามเจรจาให้ทางบริษัทเชิญชวนชาวต่างชาติมาลงทุนเสียเป็นส่วนใหญ่
11. ให้ความสำคัญกับสินค้าคงคลังมากน้อยแค่ไหน	- ให้ความสำคัญมาก ถือเป็นกลยุทธ์หลักตัวหนึ่งขององค์กร - กลยุทธ์ที่ใช้ การบริหารสินค้าคงคลังโดยผู้ขาย (VMI) และ ระบบขายฝาก	- ฝ่ายจัดซื้อไม่ได้ดูแลเรื่องสินค้าคงคลัง จะมีหน่วยงานการวางแผนวัตถุดิบ และ สินค้าคงคลังเป็นผู้ดูแล - ไม่มีนโยบายในเรื่องของการบริหารสินค้าคงคลังโดยผู้ขายเพราะไม่เหมาะกับองค์กร
12. มีอุปสรรคทางด้านใดบ้างของการจัดซื้อในปัจจุบัน	- ความต้องการมีการผันผวนแบบไม่หยุดนิ่ง ทำให้ประสบปัญหาสินค้าคงคลัง - ราคาสินค้าปรับตัวขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มที่อิงราคาตลาดโลก	- ราคาสินค้าที่ปรับตัวขึ้นอย่างต่อเนื่อง - ผู้ขายด้อยคุณภาพ

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	บริษัท E1	บริษัท E2
13. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีจุดแข็ง, จุดอ่อนในงานด้านนี้อย่างไร	จุดแข็ง - มีระบบที่ดี ทันสมัย - มีอำนาจในการต่อรองสูง จุดอ่อน - มีการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าสูง ทำให้เกิดความเลียงด้านสินค้าคงคลัง	จุดแข็ง - มีระบบที่ดี ทันสมัย - มีอำนาจในการต่อรองสูง จุดอ่อน - ระบบรัดกุมเกินไป บางครั้งทำให้การตัดสินใจล่าช้า

2. บทสัมภาษณ์ของธุรกิจขนาดกลาง

ตารางที่ 4-6 บทสัมภาษณ์ ของธุรกิจขนาดกลาง

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	บริษัท M1	บริษัท M2
1. ผู้บริหารระดับสูงมีมุมมองอย่างไร ในการบริหารจัดการ ของฝ่ายซื้อ	- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในด้าน การลดต้นทุนของราคาสินค้ารวมถึง การลดต้นทุนค่าขนส่งทั้งใน ด้านนำเข้า และ ส่งออก รวมถึงการสินค้าคงคลัง	- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในหน่วยงานนี้เป็นอันดับต้น ๆ และ เน้นหนักให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อการเป็นผู้นำของสินค้าประเภท คาปาซิเตอร์ (Film Capacitor)

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	บริษัท M1	บริษัท M2
2. กลยุทธ์หลักที่ใช้ในการบริหารงานมีกี่กลยุทธ์ ทำไมถึงใช้กลยุทธ์นี้ มีเหตุผลอย่างไร	- กลยุทธ์หลัก ๆ ที่ใช้ 1. การลดต้นทุนโดยการบริหารด้านเพิ่มคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์ 2. การซื้อสินค้าในประเทศ เน้นผู้ลงทุนจาก ประเทศเกาหลี เพราะให้ความร่วมมืออย่างดีในทุก ๆ ด้าน 3. การหาแหล่งขายใหม่ - เหตุผลหลักที่ใช้กลยุทธ์นี้ เนื่องจากต้องการให้ราคาสินค้าสามารถอยู่ในตลาดได้ยาวนานเนื่องจากการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง การดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการ คิดค้นวิธีการปรับปรุงวัตถุดิบจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง	- กลยุทธ์หลัก ๆ ที่ใช้ 1. การซื้อสินค้าในประเทศ 2. การควบคุมสินค้าคงคลัง โดยเน้นเรื่องกาทำระบบขายฝาก 3. การจ้างทำจากภายนอก - เหตุผลหลักที่ใช้กลยุทธ์นี้ เพราะเป็นนโยบายหลักมาจากบริษัทแม่ ที่ประเทศญี่ปุ่น
3. กลยุทธ์ที่ใช้เป็นแบบระยะสั้น หรือ ระยะยาว	- ผสมผสาน	- ผสมผสาน
4. กลยุทธ์ไหนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด	- การลดต้นทุนโดยการบริหารด้านเพิ่มคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์ เพราะมีทีมงานฝ่ายวิศวกรที่คอยดูแลอย่างต่อเนื่อง - การซื้อสินค้าในประเทศ เพราะมีคู่ค้าที่ดี อยู่รายล้อม	- การจ้างทำจากภายนอก เพราะต้องการประหยัดค่าใช้จ่ายในด้านการดำเนินการ

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	บริษัท M1	บริษัท M2
5. ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานจัดซื้อ	- ดัชนีชี้วัดหลัก ๆ มีดังนี้ 1. การลดต้นทุน 2. ระดับสินค้าคงคลัง 3. อัตราการซื้อสินค้าในประเทศ	- ดัชนีชี้วัดหลัก ๆ มีดังนี้ 1. อัตราต้นทุนของวัตถุดิบเปรียบเทียบกับต้นทุนขาย 2. การลดเวลาการทำงาน
6. จำนวนพนักงานของฝ่ายจัดซื้อและการจัดการสายการบังคับบัญชา	- จำนวนพนักงาน 8 คน พนักงานส่วนใหญ่จะดูแลการจัดหาวัตถุดิบแบ่งตามกลุ่มของวัตถุดิบ ไม่มีแผนกวางนโยบาย และ กลยุทธ์ เพราะได้กำหนดโดยสำนักงานใหญ่ในประเทศไทย เพียงแต่ปฏิบัติตามนโยบายหลักเท่านั้น	- จำนวนพนักงาน 4 คน แบ่งสายการบังคับบัญชาออกเป็น 2 ส่วน 1. จัดซื้อในประเทศ 2. จัดซื้อต่างประเทศ - ในเรื่องนโยบายหลัก ผู้จัดการฝ่าย จะเป็นผู้ดูแลทั้งหมด
7. องค์การมีจรรยาบรรณสำหรับงานจัดซื้ออย่างไร, มีระบบป้องกันคอร์รัปชันหรือไม่ และมี ระบบตรวจสอบภายในอย่างไร	- มีแต่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร พยายามอธิบาย อย่างต่อเนื่องให้พนักงานได้เข้าใจถึงหลักจรรยาบรรณใน ภาพรวม - ไม่มีการป้องกันระบบคอร์รัปชัน	- มีจรรยาบรรณที่บริษัทกำหนดไว้เบื้องต้น - มีแผนกตรวจสอบภายในทั้งในบริษัท และ จากสำนักงานใหญ่
8. มีวิธีการในการคัดเลือกผู้ขายอย่างไรบ้าง	- มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายตามหัวข้อหลัก ๆ ดังนี้ 1. ราคาสินค้า 2. ความสามารถในการผลิต 3. เงื่อนไขต่าง ๆ ในภาพรวม	- มีหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้ขายดังต่อไปนี้ 1. ราคา, คุณภาพ, เทคโนโลยี 2. การจัดการวัตถุดิบ 3. ความสามารถในการผลิต 4. สถานะภาพด้านการเงิน

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	บริษัท M1	บริษัท M2
9. การใช้ เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดซื้อจัดจ้าง	- ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทั่วไปใช้ในการออกแบบใบสั่งซื้อ และ เก็บรวบรวมประวัติของผู้ขาย, ราคา, ระดับสินค้าคงคลังเป็นต้น - ใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ (Mfocus) - ไม่มีระบบซื้อขายผ่านอิเล็กทรอนิกส์	- ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป AS400 ในการวางแผนการผลิต, การจัดซื้อทั่วไป, การเก็บรวบรวมประวัติของผู้ขายเป็นต้น - ไม่มีระบบซื้อขายผ่านอิเล็กทรอนิกส์
10. บริษัทวางนโยบายการซื้อสินค้าในประเทศไว้อย่างไร, มีอุปสรรคอะไรบ้าง และต้องการให้ภาครัฐสนับสนุนในส่วนใดบ้าง	- วางแผนไว้ 70% ประสบความสำเร็จที่ 50% จากยอดการสั่งซื้อทั้งหมด ค่อนข้างที่จะประสบความสำเร็จเนื่องจากมีคู่ค้ามาลงทุนในประเทศไทย ทำให้ลดต้นทุนด้านการขนส่งได้มาก - ต้องการให้ภาครัฐช่วยในเรื่องของโครงสร้างภาษีอากร และให้สิทธิประโยชน์เพิ่มมากขึ้น	- วางแผนไว้ 60% แต่มีข้อจำกัดทางด้านคุณสมบัติของสินค้า เพราะในประเทศไม่สามารถผลิตได้ ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ - ต้องการให้หน่วยของบีโอไอจัด โครงการผู้ซื้อพบผู้ขายอย่างต่อเนื่อง และไม่แบ่งประเภทของสินค้า เพราะจะทำให้งานอยู่ในขอบเขตจำกัดมากเกินไป

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	บริษัท M1	บริษัท M2
11. ให้ความสำคัญกับสินค้าคงคลังมากน้อยแค่ไหน มีการวางกลยุทธ์อย่างไร	- ให้ความสำคัญมาก ถือเป็นกลยุทธ์หลักตัวหนึ่งขององค์กร - ตั้งเป้าหมายอยู่ที่ 8-10 วัน โดยพยายามจัดกลุ่มการควบคุมตามมูลค่าของสินค้า (ABC) และการควบคุมแบบอายุของสินค้าคงคลัง	- ฝ่ายจัดซื้อไม่ได้ดูแลเรื่องสินค้าคงคลัง จะมีหน่วยงานการวางแผนวัตถุดิบ และสินค้าคงคลังเป็นผู้ดูแล - สินค้าคงคลังต้องไม่เกิน 30 วัน
12. มีอุปสรรคทางด้านใดบ้างของการจัดซื้อในปัจจุบัน	- ราคาสินค้าที่ผันผวนไปตามราคาตลาดโลก เช่น ราคาทองแดง ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลัก - แหล่งที่ผลิตวัตถุดิบน้อยลง - อำนาจในการต่อรองน้อย	- เรื่องของการสั่งซื้อสินค้าจากต่างประเทศ ภาษาที่ใช้ - การควบคุมดูแลผู้ขายสัญญาต่าง ๆ
13. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมี จุดแข็ง, จุดอ่อน ในงานด้านนี้อย่างไร	จุดแข็ง 1. มีคู่ค้าที่ดี 2. คู่ค้ามีความร่วมมือเป็นอย่างดี จุดอ่อน 1. เจ้าหน้าที่ยังขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการ 2. ระบบจัดซื้อยังขาดประสิทธิภาพ	จุดแข็ง 1. บริษัท คู่แข่งมีชื่อเสียง 2. มีอำนาจในการต่อรอง จุดอ่อน 1. ไม่สามารถควบคุมระบบการสั่งซื้อได้ ทำให้มีความเสี่ยงในการจัดการวัตถุดิบ

3. บทสัมภาษณ์ของธุรกิจขนาดเล็ก

ตารางที่ 4-7 บทสัมภาษณ์ ของธุรกิจขนาดเล็ก

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	บริษัท S1	บริษัท S2
1. ผู้บริหารระดับสูง มีมุมมองอย่างไร ในการบริหารจัดการ ของฝ่ายซื้อ	- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในด้านต้นทุนของราคาสินค้า รวมถึงคุณภาพของสินค้า	- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในด้านคุณภาพของสินค้า, การหาวัตถุดิบเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เน้นเรื่องการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขาย
2. กลยุทธ์หลักที่ใช้ในการบริหารงานมีกี่กลยุทธ์ ทำไมถึงใช้กลยุทธ์นี้มีเหตุผลอย่างไร	- กลยุทธ์หลัก ๆ ที่ใช้ 1. การลดต้นทุน 2. การส่งมอบสินค้าที่ดี 3. คุณภาพของสินค้า	- กลยุทธ์หลัก ๆ ที่ใช้ 1. คุณภาพของสินค้า 2. การส่งมอบสินค้าที่ดี 3. ราคาวัตถุดิบ 4. เน้นเรื่องการให้เครดิต
3. กลยุทธ์ที่ใช้เป็นแบบระยะสั้น หรือ ระยะยาว	- ผลผสมผสาน	- ผลผสมผสาน
4. กลยุทธ์ไหนที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด	- การมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพของสินค้า	- คุณภาพของสินค้าเนื่องจากองค์กรมีขนาดเล็ก คุณภาพของสินค้าถือเป็นกิจกรรมหลักในการบริหารดำเนินการ
5. ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานจัดซื้อ	- ดัชนีชี้วัดหลัก ๆ มีดังนี้ 1. การส่งมอบสินค้าที่ทันเวลา 2. ราคาวัตถุดิบ 3. การควบคุมอัตราของเสีย	- ดัชนีชี้วัดหลัก ๆ มีดังนี้ 1. การส่งมอบที่ทันเวลา 2. การเลือกหาแหล่งขายใหม่ 3. ราคาวัตถุดิบ บริษัทเน้นเรื่องการจัดซื้อที่ตรงเวลา เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยทุก ๆ เดือนต้องพยายามหาผู้ขายไว้สำรอง

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	บริษัท S1	บริษัท S2
6. จำนวนพนักงานของฝ่ายจัดซื้อ และการจัดการสายการบังคับบัญชา	- จำนวนพนักงาน 6 คน ดูแลในภาพรวมทั้งหมดโดยผู้จัดการฝ่ายจะดูแลในเรื่องของนโยบายเป็นหลัก	- จำนวนพนักงาน 3 คน รวมผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการ
7. องค์กรมีจรรยาบรรณสำหรับงานจัดซื้ออย่างไร, มีระบบป้องกันคอร์รัปชันหรือไม่ และมี ระบบตรวจสอบภายในอย่างไร	- เน้นเรื่องความซื่อสัตย์, ไม่รับสินบน เงินทั้งหมดเป็นทรัพย์สินของบริษัท - มีการตรวจสอบภายใน - ไม่มีการป้องกันระบบคอร์รัปชัน แต่พยายามเน้นเรื่องความซื่อสัตย์	- องค์กรเล็ก ควบคุมโดยเจ้าของกิจการในทุกกระบวนการ
8. มีวิธีการในการคัดเลือกผู้ขายอย่างไรบ้าง	- มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายตามหัวข้อหลัก ๆ ดังนี้ 1. ราคาสินค้า 2. คุณภาพ 3. การบริการ	- มีหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้ขายดังต่อไปนี้ 1. ราคา 2. คุณภาพ 3. เน้นผู้ขาย 2 รายขึ้นไป
9. การใช้ เครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดซื้อจัดจ้าง	- ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทั่วไปใช้ในการออกแบบใบสั่งซื้อ และ เก็บรวบรวมประวัติของผู้ขาย, ราคา, ระดับสินค้าคงคลังเป็นต้น - ใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ (Express) - ไม่มีระบบซื้อขายผ่านอิเล็กทรอนิกส์	- ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทั่วไปใช้ในการออกแบบใบสั่งซื้อ และ เก็บรวบรวมประวัติของผู้ขาย, ราคา, ระดับสินค้าคงคลังเป็นต้น - ใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ (Program CD Organise) - ไม่มีระบบซื้อขายผ่านอิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

หัวข้อของบทสัมภาษณ์	บริษัท S1	บริษัท S2
10. บริษัทวางนโยบายการซื้อสินค้าในประเทศไว้อย่างไร, มีอุปสรรคอะไรบ้าง และต้องการให้ภาครัฐสนับสนุนในส่วนใดบ้าง	- พยายามซื้อสินค้าในประเทศเพื่อลดระยะเวลาในการส่งมอบ ถ้าเป็นต่างประเทศผ่าน บริษัท ตัวแทนจำหน่าย - ต้องการให้ภาครัฐช่วยพยุงราคาน้ำมัน เพราะราคาสินค้าส่วนใหญ่จะอิงราคาน้ำมัน	- พยายามซื้อสินค้าในประเทศเพื่อลดระยะเวลาในการส่งมอบ ถ้าเป็นต่างประเทศจะผ่านบริษัทตัวแทนจำหน่าย - ต้องการให้ภาครัฐช่วยพยุงราคาค่าเงินบาทไม่ให้ผันผวนมาก
11. ให้ความสำคัญกับสินค้าคงคลังมากน้อยแค่ไหน มีการวางกลยุทธ์อย่างไร	- มากที่สุด ให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทุกเดือนจะต้องมีการวางแผนลดระดับสินค้าคงคลังลง	- ควบคุมระดับสูงต่ำ (Min-Max) จากประวัติการเบิกจ่ายสินค้าส่วนใหญ่จะทำตามสั่ง เพราะฉะนั้นระดับสินค้าคงคลังจะมีไม่มากนัก
12. มีอุปสรรคทางด้านใดบ้างของการจัดซื้อในปัจจุบัน	- ระดับความต้องการสินค้าจากลูกค้ามีความผันผวนเป็นอย่างมาก ต้องตอบสนองให้ทันเวลา	- เป็นองค์กรขนาดเล็กกระบวนการจัดซื้อ จัดจ้างต้องพัฒนาให้ทันสมัย บางครั้งเรียนรู้จากลูกค้า แล้วนำมาพัฒนาในองค์กร
13. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีจุดแข็ง, จุดอ่อนในงานด้านนี้อย่างไร	จุดแข็ง 1. มีบุคลากรที่ดี ทีมงานค่อนข้างมีประสิทธิภาพในการให้บริการ จุดอ่อน 1. การวางแผนยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร	จุดแข็ง 1. บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จุดอ่อน 1. ผู้ขายยังขาดระบบที่ดีในการประสานงานร่วมกัน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปกลยุทธ์ต่าง ๆ ในแต่ละขนาดของธุรกิจให้เห็นข้อแตกต่าง
ระหว่างในการเลือกใช้ ซึ่งแต่ละกลยุทธ์ผู้ที่สนใจใหม่ ๆ ที่กำลังจะเข้ามาลงทุนในประเทศไทย
สามารถเลือกนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร

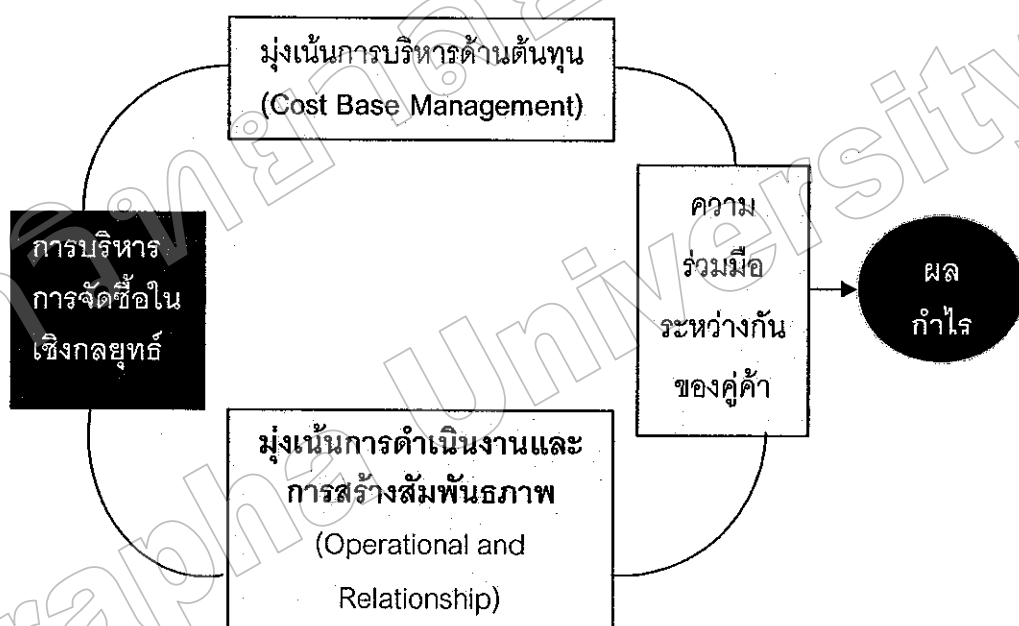
มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

ตารางที่ 4-8 สรุปกลยุทธ์การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ที่ธุรกิจอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ได้เลือกใช้

ขนาดธุรกิจ	บริษัท	กลยุทธ์มุ่งเน้นด้านต้นทุนเป็นหลัก (Cost Base Management)						กลยุทธ์มุ่งเน้นด้านการดำเนินงาน และ สัมพันธภาพ (Operational and Relationship)					
		การบริหารมุ่งเน้นโครงสร้างกำไรขาดทุน	การตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อ (Make or Buy, Outsourcing)	การปรับเปลี่ยนวัตถุดิบเพื่อลดต้นทุน (Value Analysis, Value Engineering)	การค้นหาสินค้าจากทั่วโลก (Global Sourcing)	การบริหารต้นทุนรวม (TCO)	การคัดเลือกผู้ขาย	การบริหารแบบผู้ขายน้อยราย (Single Supplier)	การควบคุมคุณภาพของสินค้า	เงื่อนไขการชำระเงิน	สัญญาระยะยาว	ระบบขายฝาก (Consignment)	ระบบบริหารสต็อกโดยบริษัทผู้ขาย (VMI)
ใหญ่	E1	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓
	E2	✓	×	×	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	×	✓
กลาง	M1	✓	×	✓	✓	×	✓	×	✓	×	✓	×	×
	M2	✓	✓	×	×	✓	✓	×	✓	×	✓	×	×
เล็ก	S1	✓	×	×	×	✓	✓	×	✓	×	×	×	×
	S2	✓	×	×	×	✓	✓	×	✓	×	×	×	×

คำนิยามของเครื่องหมาย (✓) คือ: กลยุทธ์ที่เลือกใช้ (X) คือ: กลยุทธ์ที่ไม่เลือกใช้

จากตารางที่ 4-8 แต่ละองค์กร ควรดำเนินการวางแผน การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ ผสมผสานกันระหว่าง การบริหารต้นทุนและการบริหารการดำเนินงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งสัมพันธภาพที่ดีกับบริษัทคู่ค้าของตน ไม่ควรเน้นแต่เรื่องต้นทุนเพียงอย่างเดียว มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ได้ ในองค์กร เช่น สินค้าไม่เพียงพอต่อความต้องการ, คุณภาพสินค้า รวมถึงการส่งมอบสินค้า เป็นต้น ดังนั้นจากข้อคิดเห็นของผู้วิจัย องค์กร ควรจัดการวางแผน ผสมผสานระหว่างการมุ่งเน้นด้านต้นทุนและ มุ่งเน้นการดำเนินงาน เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดี ระหว่างคู่ค้า โดยผลลัพธ์ต้องสามารถวัดได้ เป็นคุณค่าทางการเงิน และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด



ภาพที่ 4-10 รูปแบบการบริหารจัดซื้อในเชิงกลยุทธ์

แต่ในบางกรณี อาจจะมีข้อจำกัดในการเลือกใช้ เนื่องจาก ระดับเงินทุน และศักยภาพขององค์กร รวมไปถึงระดับการศึกษา ของบุคลากร แต่อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ที่ดีนั้นจะต้องสอดคล้องกับ นโยบายของบริษัท เพื่อให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน