

แนวทางในการพัฒนากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์:  
กรณีศึกษาบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

ชิตชนก รักทองสุข

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก  
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
มกราคม 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ ชิดชนก รักทองสุข ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดมหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

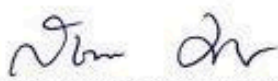
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

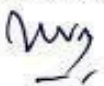
  
..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชนนี เมธิโยชิน)

  
..... กรรมการ  
(ดร.อำนาจ สาลินกุล)

  
..... กรรมการ  
(ดร.ทักษญา สง่าโยชิน)

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิจารณ์)

วันที่.....เดือน ..... พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณบุคคลสำคัญในชีวิตของผู้วิจัย ได้แก่ นายจรูญ รักทองสุข (บิดา) นางอารีย์ รักทองสุข (มารดา) ครอบครัวรักทองสุข ครอบครัววงศ์ประเสริฐสุข ครอบครัวพินิจ กิจจาพร และครอบครัวรัตนปฏิมากร ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนผู้วิจัย เสมอมา

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ซึ่งคอยให้คำแนะนำและแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไข ข้อบกพร่องด้วยความละเอียดถี่ถ้วน อีกทั้งยังให้ความเชื่อมั่นว่าผู้วิจัยจะสามารถทำงานวิจัยนี้ให้ สำเร็จได้ จึงขอกราบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบงานนิพนธ์ และกรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำที่ดีสำหรับการแก้ไข

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่อบรม สั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ลูกศิษย์คนนี้อย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 2 ปี

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารทุกระดับด้านฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง และพนักงานฝ่ายจัดซื้อ จัดจ้างของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ทั้ง 15 ท่าน ที่ให้ข้อมูลความรู้ทั้งหมด รวมถึง ทรัพย์หลายเออร์ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ทั้ง 2 คน ที่ไม่อาจเปิดเผยชื่อในงานวิจัยครั้งนี้ ได้ งานวิจัยครั้งนี้จะไม่สำเร็จหากไม่ได้รับความร่วมมือจากท่าน

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น GBM 4 ทุกท่านที่เป็นส่วนหนึ่งในการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเฉพาะเพื่อน ๆ “ลับชั้นสุด” ทั้ง 6 คน ที่คอยให้กำลังใจ แนะนำช่วยเหลือเกื้อกูลกัน รวมทั้ง ปรับทุกข์ในเรื่องต่าง ๆ มาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่บุพการี และบูรพาจารย์ทุกท่านที่สร้างรากฐานองค์ความรู้แก่คนรุ่นหลัง

ชิดชนก รักทองสุข

57710172:สาขาวิชา: การจัดการธุรกิจโลก; บธ.ม. (การจัดการธุรกิจโลก)

คำสำคัญ: แนวทาง/ พัฒนา/ กระบวนการสั่งซื้อสินค้า

ชิตชนก รักทองสุข: แนวทางในการพัฒนากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ กรณีศึกษาบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) (THE APPROACH FOR THE IMPROVEMENT OF ORDERING PROCESS OF PRODUCTS FROM SINGAPORE: A CASE STUDY OF THAI OIL PUBLIC COMPANY LIMITED) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์. ศรีธัญญา เลิศพุทธรักษ์, Ed.D. 86 หน้า. พ.ศ. 2559.

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบัน เพื่อหาสาเหตุของปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) และเพื่อนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้บริหารฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างทุกระดับ พนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างทั้งเพศหญิงและชายของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 คน และซัพพลายเออร์จากประเทศสิงคโปร์ จำนวน 2 คน โดยการจัดกลุ่มข้อมูลและพิจารณาประเด็นที่สำคัญตีความหมาย พร้อมทั้งดึงข้อความหรือประโยชน์ที่สำคัญ

จากการวิจัยพบว่า กระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ยังพบปัญหา ดังนี้ 1) ปัญหาในเรื่องของเนื้อหาของข้อกำหนดในเนื้อหาสัญญา (Condition of contract) 2) ปัญหาในเรื่องการจัดส่งสินค้าที่ไม่ตรงตามความต้องการ 3) ปัญหาในการตรวจความถูกต้องก่อนส่ง 4) ปัญหา เรื่อง Payment term 5) ปัญหาราคาสินค้าราคาสูง และบริษัทผู้ผลิตส่วนมากขายผ่าน Trader ที่ประเทศสิงคโปร์ ทำให้อำนาจการต่อรองต่ำ 6) ปัญหาทางด้านการประเมินภาษีไม่ครบถ้วน ซึ่งปัญหาที่จะก่อให้เกิดผลกระทบกับบริษัทมากที่สุด คือ ปัญหาด้าน Delivery performance ของ Supplier ซึ่งจะแก้ไขได้ต้องวิเคราะห์ว่าผู้ผลิตหลักอยู่ที่ไหน มีการขนส่งจัดส่งสินค้าเป็นอย่างไร แล้วมาวิเคราะห์ความเสี่ยง คำนึงถึงข้อจำกัดเรื่องการขนส่ง กำลังการผลิตของผู้ผลิตว่ามีเพียงพอหรือไม่ หรือต้องทำสัญญาระหว่างกันเพื่อลดความเสี่ยง ส่วนปัญหาที่ไม่ค่อยส่งผลกระทบต่อบริษัทมากนักแต่เจอบ่อย ๆ คือ ปัญหาเรื่องการเดินพิธีการทางศุลกากรเพื่อนำเข้า/ ส่งออกสินค้า หรือเครื่องจักรตามเงื่อนไขสัญญาการจัดจ้างบางสัญญา ที่ต้องดำเนินการผ่านบุคคลที่ 3 ในประเทศไทย เนื่องจากมีกฎระเบียบและข้อบังคับค่อนข้างเยอะและแยกย่อยในสินค้าแต่ละประเภท มีวิธีการแก้ไขคือ จัดทำ Check list และแผนงาน รวมถึงเอกสารรับรองความถูกต้องในขั้นตอนที่สำคัญในการสั่งซื้อรวมถึงตรวจสอบให้ครอบคลุมกับรายละเอียดของสินค้านั้น และมีการทวนสอบทุกขั้นตอนก่อนส่งสินค้าขึ้นเรือ เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด

57710172: MAJOR: GLOBAL BUSINESS MANAGEMENT;  
M.B.A (GLOBAL BUSINESS MANAGEMENT)

KEYWORDS: APPROACH/ IMPROVEMENT/ORDERING PROCESS

CHIDCHANOK RAKTONGSUK: THE APPROACH FOR THE IMPROVEMENT OF ORDERING PROCESS OF PRODUCTS FROM SINGAPORE: A CASE STUDY OF THAI OIL PUBLIC COMPANY LIMITED. ADVISOR: SARUNYA LERTPHUDDHARAKSA, Ed.D., 86 P. 2016.

The study had objectives to study Thai Oil Public Company Limited's current ordering process of products from Singapore in order to propose approach to solve its ordering process problems. The study was a qualitative research using in-depth interview as the instrument for collecting data from 15 procurement chiefs of all levels, female and male procurement staff of Thai Oil Public Company Limited and 2 suppliers from Singapore. The data were grouped and the important issues were considered and interpreted. The important messages or benefits were retrieved.

From the study, the problems of ordering process were as follows: 1. Problems in condition of contract, 2) Problems in delivery that did not meet the requirements, 3) Problems in verification before delivery, 4) Problems in payment terms, 5) Problems in high prices and lower negotiating power because most manufacturers sold through traders in Singapore, and 6) Problems in the incomplete tax assessment and Delivery Performance of Supplier caused problems the most. The solution was to analyze where the main producer was and how the products were delivered. After that there would be the risk analysis by taking the constraints of transport and the producer's capacity of the production into account. The contract should be signed between each other to reduce the risk.

The frequently found problem that affected the company a little was a problem in customs clearance for import / export of goods or equipment which was based on the condition of some employment contracts processed through a third party in the country, because there were quite a lot of rules and regulations and some detailed rules on each category of products. The solution was to prepare Check List and plans including document authentication of important steps in purchase order and to check carefully about the details of the product. In addition, there should be the verification of every step before shipment abroad to avoid errors.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
คำถามของการวิจัย.....	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย .....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	10
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
หลักการในการจัดซื้อ .....	12
กระบวนการแนวทางปฏิบัติสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างของบมจ.ไทยออยล์.....	15
แนวคิดทฤษฎีแผนผังก้างปลา.....	18
กฎหมายเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในกลุ่มอาเซียน.....	21
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	23
3 วิธีดำเนินงานวิจัย.....	25
ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก .....	25
ส่วนที่ 2 วิธีการดำเนินงานและการศึกษา .....	25
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล.....	27
ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	28
การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล .....	29

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย .....	30
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป .....	31
ส่วนที่ 2 เกณฑ์ในการพิจารณาคูณสมบัติของซอฟต์แวร์ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน).....	32
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	53
สรุปผลการวิจัย .....	53
อภิปรายผล.....	60
ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	64
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	65
บรรณานุกรม .....	66
ภาคผนวก.....	68
ภาคผนวก ก.....	69
ภาคผนวก ข.....	75
ภาคผนวก ค.....	79
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	86

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1 คาดการณ์สภาวะเศรษฐกิจไทยในปีพ.ศ. 2559.....	2
1-2 สรุปภาพรวมเศรษฐกิจและแนวโน้มเศรษฐกิจของจังหวัดชลบุรี.....	5
4-1 ปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ .....	40
4-2 ปัญหาหลักในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์.....	43
4-3 ปัญหารองที่พบ ในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์.....	45
4-4 ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศ สิงคโปร์ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน).....	48
4-5 วิธีการแก้ไขสาเหตุที่ไม่ค่อยส่งผลกระทบมากนักต่อบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) .....	50



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 ภาพรวมการสั่งซื้อสินค้าทั้งในและต่างประเทศของบมจ.ไทยออยล์ ในปีพ.ศ. 2558 ..	7
1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	9
2-1 โครงสร้างของแผนผังสาเหตุและผล.....	20
4-1 โครงสร้างของแผนผัง ปัญหาหลักและปัญหารองในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจาก ประเทศสิงคโปร์.....	41
5-1 โครงสร้างของแผนผัง ปัญหาหลักและปัญหารองในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจาก ประเทศสิงคโปร์.....	60

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประชาคมอาเซียน เกิดจากการรวมตัวกันของแต่ละประเทศในอาเซียน โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรอง รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของอาเซียนทุกด้านในเวทีระหว่างประเทศ และความสามารถในการรับมือกับปัญหาใหม่ ๆ ในระดับโลกที่ส่งผลกระทบมาถึงภูมิภาคอาเซียน เช่น การก่อการร้าย ภาวะโลกร้อน ถ้ามองอีกมุมหนึ่งของการเป็นประชาคมอาเซียน คือ การทำให้ประเทศสมาชิกอาเซียนเป็น “ครอบครัวเดียวกัน” ส่งผลให้สมาชิกในครอบครัวมีสภาพความอยู่ที่ดี มีความปลอดภัย และสามารถทำมาค้าขายได้สะดวกสบายมากขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้ประเทศในอาเซียนมีความแข็งแกร่งและภูมิคุ้มกันที่ดีขึ้นด้วย (ศูนย์ข้อมูลความรู้ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, 2555)

ในการขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มุ่งเน้นให้ประชาชนซึ่งเป็นผู้บริโภคนั้น สามารถเดินทางได้อย่างเสรีในกลุ่มประเทศสมาชิกมากขึ้น รวมทั้งสามารถเลือกซื้อสินค้าและบริการได้อย่างหลากหลาย อีกทั้งยังมุ่งเน้นให้อาเซียนมีตลาดและฐานการผลิตร่วม สามารถเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นให้กลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงในเวทีโลก ในที่นี้จะส่งเสริมให้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โทรคมนาคม การเงินการธนาคาร และการคุ้มครองสิทธิทรัพย์สินทางปัญญา ทำให้กลุ่มประเทศสมาชิกเกิดการลดช่องว่างทางเศรษฐกิจด้วยตนเองและเพิ่มการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเท่าเทียมกัน โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น โครงการริเริ่มเพื่อการรวมตัวกันของกลุ่มสมาชิก (Initiative for ASEAN Integration) การพัฒนาเศรษฐกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ (SMEs) ตลอดจนสนับสนุนให้กลุ่มสมาชิกอาเซียนสามารถเชื่อมโยงกับประเทศนอกภูมิภาค โดยจัดทำเขตการค้าเสรีระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาต่าง ๆ (ศูนย์ข้อมูลความรู้ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, 2555)

ปัจจุบันประเทศไทยอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจใหม่ มีการรวมกลุ่มในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเกิดขึ้นแล้วในความเป็นจริงก่อนที่จะเปิดอย่างเป็นทางการ โดยภาครัฐยังปรับตัวเข้าสู่เออีซีช้ากว่าภาคเอกชน มีอุปสรรคเกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ และยังไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ทัน ทำให้เป็นปัญหาให้ภาคเอกชนเป็นอย่างมากต่อการเข้าสู่เออีซี คือเอกชนของไทยจะเสียโอกาสการแข่งขัน เนื่องจากที่ผ่านมามีการเกิดขึ้นมากสำหรับการตกลงทางการค้า

อย่างไรก็ตามการเจรจาการค้าระหว่างประเทศแม้จะมีความล่าช้า แต่หากเกิดขึ้นจะเป็นการดีที่ได้เปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ นอกจากนี้เสน่ห์ของเออีซีคือ มีโอกาสเข้าถึงตลาดที่มีขนาดใหญ่ขึ้นอีกเกือบ 10 เท่า มีแรงงานที่มีจำนวนมากขึ้นอีก 9 เท่า โอกาสเข้าถึงทรัพยากรธรรมชาติและพลังงานหลากหลายชนิด ทำให้มีนักลงทุนเข้ามาลงทุนในอาเซียนอย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศ CLMV เช่น บริษัทญี่ปุ่นเริ่มขยายฐานการผลิตชิ้นส่วนที่ใช้แรงงานเข้มข้น ไปประเทศกัมพูชาและลาว โดยแรงจูงใจสำคัญในการย้ายฐานการผลิตคือ แรงงานมีกำลังเพียงพอ และค่าจ้างแรงงานในประเทศเพื่อนบ้านก็ถูกกว่าไทย รวมถึงการอยู่ใกล้กับฐานการผลิตและการส่งออกของไทยโดยการขนส่งทางถนน ขณะที่ไทยเริ่มใช้ยุทธศาสตร์การค้าที่เรียกว่า ASEAN AS ONE เริ่มมีอุตสาหกรรมไทยเข้าไปลงทุนในกลุ่มประเทศอาเซียนหลายรูปแบบทั้งการเป็นเจ้าของเองทั้งหมด การจ้างผลิต และการร่วมทุน เช่น ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม โดยประเทศที่มีการเข้าไปลงทุน อาทิ กัมพูชา ลาว เวียดนาม และในอนาคตอาจจะเป็นพม่า (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2557)

#### ตารางคาดการณ์ภาวะเศรษฐกิจไทยปีพ. 2559

ตารางที่ 1-1 คาดการณ์สภาวะเศรษฐกิจไทยในปี พ.ศ. 2559 (ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2558)

รายการ	หน่วย	พ.ศ.	พ.ศ.	พ.ศ. 2558	พ.ศ. 2558	พ.ศ.	พ.ศ.	พ.ศ.
		2556	2557	(ก.ค.-57)	(พ.ค.-57)	2558	2558	2559
						(เม.ย.-58)	(ก.ย.-58)	(ก.ย.-59)
GDP Growth	%	2.8	0.9	5.0	4.0	3.2	3.1	4.2
(CVM)								
ภาคการผลิต (อัตราการขยายตัว)								
ภาคการเกษตร	%	0.4	0.3	3.0	1.6	-1.0	-4.0	0.8
ภาคอุตสาหกรรม	%	1.7	-0.4	5.5	4.5	3.2	2.0	3.8
ภาคการใช้จ่าย (อัตราการขยายตัว)								
การบริโภคของภาคเอกชน	%	0.8	0.6	4.5	2.7	1.8	1.9	3.4
ภาคเอกชน								
การลงทุนของภาคเอกชน	%	-0.8	2.0	13.3	6.9	3.6	2.4	6.8

## ตารางที่ 1-1 (ต่อ)

รายการ	หน่วย	พ.ศ. 2556	พ.ศ. 2557	พ.ศ. 2558 (ก.ค.-57)	พ.ศ. 2558 (พ.ค.-57)	พ.ศ. 2558 (เม.ย.-58)	พ.ศ. 2558 (ก.ย.-58)	พ.ศ. 2559 (ก.ย.-59)	
ภาคบริการ									
จำนวน	ล้านคน	26.7	24.8	26.8	26.6	28.2	29.0	31.35	
นักท่องเที่ยว ต่างประเทศ	%	19.9	-6.7	10.0	8.6	13.7	13.7	10.0	
รายได้จาก การท่องเที่ยว	พันล้านบาท	1,174.3	1,147.7	1,222.6	1,213.5	1,319.5	1,402.3	1,557.1	
	%	21.5	-5.0	6.7	4.3	15.0	22.2	15.0	
ภาคการค้าระหว่างประเทศ (ใช้ฐานข้อมูลของกระทรวงพาณิชย์)									
การส่งออก	Million (USD)	228,504		227,573	247,032	237,432	228,540	216,653	228,046
	Change (%)	-0.3		-0.4	6.2	4.1	0.4	-4.8	5.3
การนำเข้า	Million (USD)	250,406		227,952	253,476	244,200	233,121	209,303	220,190
	Change (%)	0.5		-9.0	10.5	5.3	2.2	-8.1	5.2
เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ									
ดุลการค้า	Million (USD)	21,901.91		-378.70	-	-	-	7,349.7	7,856.8
					6,444.00	6,768.00	4,580.80	0	
	% ต่อ GDP	-5.7		-0.1	-1.6	-1.7	-1.2	2.0	2.1

ตารางที่ 1-1 (ต่อ)

รายการ	หน่วย	พ.ศ.	พ.ศ.	พ.ศ. 2558	พ.ศ. 2558	พ.ศ.	พ.ศ.	พ.ศ.
		2556	2557	(ก.ค.-57)	(พ.ค.-57)	2558	2558	2559
						(เม.ย.-58)	(ก.ย.-58)	(ก.ย.-59)
ดุลบัญชี	Million	3,881	13,129	2,156	537	3,823	3,524	10,276
เดินสะพัด	(USD)							
	% ต่อ GDP	-0.7	3.5	-0.5	0.1	0.9	0.9	2.8
อัตราเงินเฟ้อ	%	2.2	1.9	2.8	2.3	0.5	-0.6	1.4
อัตรา	บาท/USD	30.70	32.48	30.5-31.5	32.0-33.0	32.0-	34.5	36.0
แลกเปลี่ยน						33.0	(33-36)	(35-37)

จังหวัดชลบุรีถือเป็นจังหวัดหนึ่งของประเทศไทยที่สามารถปรับตัวได้อย่างสอดคล้องตามยุคสมัย มีทำเลที่ตั้งเหมาะสำหรับการค้าขายทางทะเล มีท่าเรือพาณิชย์สำคัญของประเทศไทย คือ ท่าเรือแหลมฉบัง ทำให้ปัจจุบันชลบุรีได้รับการวางแผนให้เป็นเมืองหลักของภาคตะวันออกสำหรับการค้าขายและอุตสาหกรรม เพราะมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง นำลงทุน เนื่องจากมีความมั่งคั่งมั่นคง ในปีพ.ศ. 2554 เศรษฐกิจของจังหวัดชลบุรีจัดเป็นลำดับที่ 3 ของประเทศไทย เนื่องจากอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจมีมากถึงร้อยละ 12 และประชากรมีรายได้เฉลี่ยต่อคน 522,511 บาท/ปี โดยส่วนใหญ่รายได้หลักของจังหวัดมาจากการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมที่เป็นผลจากการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท่าเรือน้ำลึกแหลมฉบัง ตามโครงการพัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก (Eastern seaboard) นอกจากนี้ยังมีโรงงานอุตสาหกรรมมากมาย เช่น โรงงานประกอบรถยนต์ โรงกลั่นน้ำมัน โรงงานมันสำปะหลังอัดเส้นและอัดเม็ด โรงงานน้ำตาลทราย และโรงงานผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุที่ชลบุรีมีแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมหลากหลาย ทั้งด้านธรรมชาติ วัฒนธรรมเก่าแก่ วิถีชีวิตชุมชนน่าสัมผัส งานฝีมืออันประณีต รวมทั้งยังมีสถานบันเทิงที่ทันสมัย ควบคู่ไปกับกิจกรรมผจญภัยหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการดำน้ำ ชิม้ำ เล่นเรือใบ ขึ้นเครื่องร่อน ฯลฯ ซึ่งต่างก็ช่วยส่งเสริมให้เมืองชลมีความน่าดึงดูดในทุกมิติ (ข้อมูลจังหวัด ส่วนราชการ, 2559) โดยดูข้อมูลเศรษฐกิจของจังหวัดชลบุรีได้จากตารางด้านล่าง

## ตารางสรุปภาพรวมเศรษฐกิจและแนวโน้มเศรษฐกิจของจังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 1-2 สรุปภาพรวมเศรษฐกิจและแนวโน้มเศรษฐกิจของจังหวัดชลบุรี (สำนักงานคลังชลบุรี, 2558)

เครื่องชี้วัดเศรษฐกิจ	หน่วย	พ.ศ 2557	พ.ศ. 2558	พ.ศ.2559		
				Min	Consensus	Max
การขยายตัวเศรษฐกิจ						
ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด	ล้านบาท	768,360	731,340	739,739	746,164	754,972
ณ ราคาปัจจุบัน						
	%	4.2	-4.8	-3.7	-2.9	-2.0
ประชากรในจังหวัด	คน	1,498,600	1,516,500	1,532,101	1,533,600	1,535,099
	%	-6.9	1.2	2.2	2.3	2.4
ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดต่อหัว	บาท/คน/ปี	512,719	482,255	482,827	486,544	490,504
ดัชนีปริมาณผลผลิตภาคเกษตร (API)	%	4.3	-0.5	-0.4	0.1	0.6
ดัชนีปริมาณผลผลิตภาคอุตสาหกรรม (IPI)	%	6.3	-1.1	-0.4	-0.1	0.2
ดัชนีปริมาณผลผลิตภาคบริการ (SI)	%	2.0	4.8	5.6	5.9	6.3
ดัชนีการบริโภคภาคเอกชน (Cp)	%	-6.6	-14.7	-5.5	-4.9	-4.4
ดัชนีการลงทุนภาคเอกชน (Ip)	%	13.9	1.3	1.2	1.6	2.1
ดัชนีการใช้จ่ายภาครัฐบาล (G)	%	-5.0	2.2	9.5	9.8	10.2
ดัชนีรายได้เกษตรกร	%	4.3	-4.1	-3.3	-2.4	-1.4
เครื่องชี้วัดเศรษฐกิจ	หน่วย	2557	2558	2559f		
				Min	Consensus	Max

## ตารางที่ 1-2 (ต่อ)

เครื่องชี้วัดเศรษฐกิจ	หน่วย	พ.ศ. 2557	พ.ศ. 2558	พ.ศ. 2559		
				Min	Consensus	Max
เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ						
อัตราเงินเฟ้อ (Inflation rate)	%	2.9	-1.2	-1.4	-1.0	-0.7
ระดับราคาเฉลี่ยของ GPP (GPP Deflator)	%	0.4	-4.1	-4.2	-3.7	-3.2
การจ้างงาน (Employment)	คน	1,016,925	1,1013,532	1,015,703	1,017,314	1,019,202

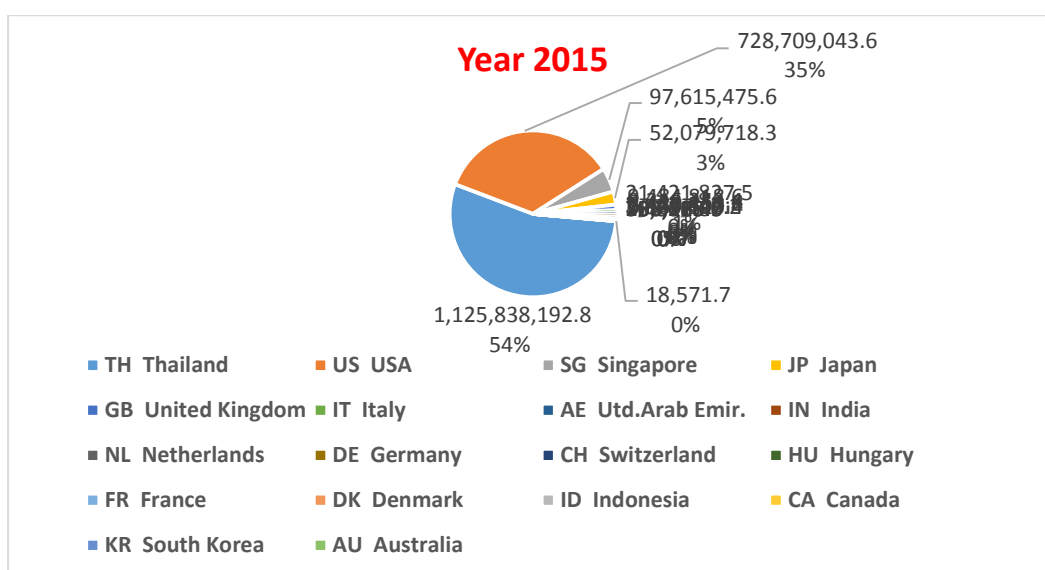
บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ประกอบธุรกิจการกลั่นและจำหน่ายน้ำมันปิโตรเลียมที่ใหญ่ที่สุดในโลก ก่อตั้งขึ้นในปีพ.ศ. 2504 เป็นโรงกลั่นที่มีประสิทธิภาพสูงสุดแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก มีทุนจดทะเบียน 20,400,278,730 บาท ประกอบด้วยหุ้นสามัญที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดจำนวน 2,040,027,873 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท มีพนักงานจำนวน 794 คน โดยมีธุรกิจหลัก คือ การกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม ปัจจุบันมีกำลังการผลิต 275,000 บาร์เรลต่อวัน นอกจากนี้ บริษัทฯยังประกอบธุรกิจอื่น ๆ ในบริษัทย่อยซึ่งประกอบด้วยธุรกิจการผลิตสารอะโรมาติกส์และสารตั้งต้นสำหรับการผลิตผลิตภัณฑ์สารทำความสะอาด เช่น ผงซักฟอก ธุรกิจการผลิตน้ำมันหล่อลื่นพื้นฐาน ธุรกิจผลิตไฟฟ้า ธุรกิจขนส่งและบริการจัดเก็บน้ำมันดิบน้ำมันปิโตรเลียม และผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีทางเรือและทางท่อธุรกิจด้านการบริหารจัดการเรือธุรกิจพลังงานทดแทน ธุรกิจสารทำละลายและธุรกิจให้บริการด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสำหรับเครือไทยออยล์ (บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน), 2556)

เครือไทยออยล์ มุ่งเน้นการเป็นที่สุดของผู้นำด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และเป็นหนึ่งเดียวในใจลูกค้าที่สร้างมูลค่าเพิ่มต่อผู้ถือผลประโยชน์ร่วมกัน โดยมีนโยบายการจัดหาพัสดุและบริการเป็นอีกหนึ่งกระบวนการสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินกิจการของกลุ่มไทยออยล์ ด้วยความตั้งใจที่จะสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านการจัดหาพัสดุและบริการอย่างมีความเป็นมืออาชีพ โปร่งใส เป็นธรรม ภายใต้กรอบการบริหารจัดการงาน ที่มีหลักการแนวปฏิบัติรองรับสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งกลุ่มไทยออยล์ อย่างมีมาตรฐานเทียบเคียงได้ในระดับสากล (บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน), 2558)

ในปัจจุบันไทยออยล์มีกระบวนการจัดซื้อที่ค่อนข้างเป็นแบบแผน เมื่อมีความต้องการสั่งซื้อสินค้า ผู้ใช้สินค้าจะเตรียมใบขอซื้อพัสดุ จากนั้นเจ้าหน้าที่จัดซื้อจะทำการตรวจใบขอซื้อว่ามีข้อมูล เมื่อเอกสารขั้นต้นถูกต้อง เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะดำเนินการตกลงราคา สอบราคา หรือประกวด

ราคาตามความเหมาะสมกับผู้ส่งมอบหรือซัพพลายเออร์ที่มีรายชื่ออยู่ใน ASL โดยส่งใบขอสอบราคา (Request for quotation–RFQ) หรือ ใบเชิญประกวดราคา (Invitation to Bid–ITB) และเมื่อได้รับใบเสนอราคาหรือข้อเสนอจากผู้ส่งมอบ เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะพิจารณาประเมิน และคัดเลือกผู้ส่งมอบที่มีข้อเสนอตรงตามความต้องการพัสดุของบริษัท ในกรณีที่ผู้ส่งมอบไม่สามารถเสนอสินค้าให้ตรงกับความต้องการพัสดุได้ เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะส่งใบเสนอราคาไปให้ผู้ใช้พัสดุ เพื่อพิจารณาประเมินและอนุมัติคัดเลือกข้อเสนอที่เหมาะสมที่สุด จะเห็นได้ว่ามูลค่าการสั่งซื้อสินค้าของไทยออกนอกจากประเทศไทยแล้ว ยังมีการสั่งซื้อสินค้าจากตัวแทนจำหน่ายอีกหลายประเทศ ทั้งในและนอกประชาคมอาเซียนดังกล่าว ซึ่งมูลค่าการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศในสมาชิกอาเซียนที่รองจากประเทศไทย คือ ประเทศสิงคโปร์ ได้แก่ สินค้าจำพวก “Spare parts” หรือ “อะไหล่” มากกว่าสินค้าประเภทอื่นในโรงงาน เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานหลักของบริษัท นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นต้องใช้ทั้งแรงงานที่มีฝีมือและความเชี่ยวชาญในการเปลี่ยนหรือซ่อมแซม

#### ภาพการสั่งซื้อสินค้าทั้งในและต่างประเทศของ ไทยออยล์ ในปี พ.ศ. 2558



ภาพที่ 1-1 ภาพรวมการสั่งซื้อสินค้าทั้งในและต่างประเทศของบมจ.ไทยออยล์ ในปีพ.ศ. 2558

จากความเป็นมาและความสำคัญข้างต้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นประโยชน์ถ้าบริษัทฯ สามารถพัฒนากระบวนการจัดซื้อจากซัพพลายเออร์ในประเทศสิงคโปร์ จะทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานด้านจัดซื้อของบริษัทมีมากขึ้น ตัวอย่างเช่น อาจจะได้สินค้าที่มีราคาถูกลงโดย



ที่คุณภาพของสินค้าเท่าเดิมหรือเทียบเท่า และระยะเวลาในการจัดส่งที่รวดเร็วขึ้น สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการลดต้นทุน (Cost saving) จากการสั่งซื้อสินค้าของบริษัทฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งยังผลักดันให้เกิดการสนับสนุนการตั้งสินค้าจากซัพพลายเออร์ในกลุ่มสมาชิกอาเซียน โดยผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์แก่บริษัทชั้นนำต่าง ๆ ในประเทศไทย หรือผู้ที่สนใจศึกษาแนวทางในการพัฒนากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ไม่มากก็น้อย

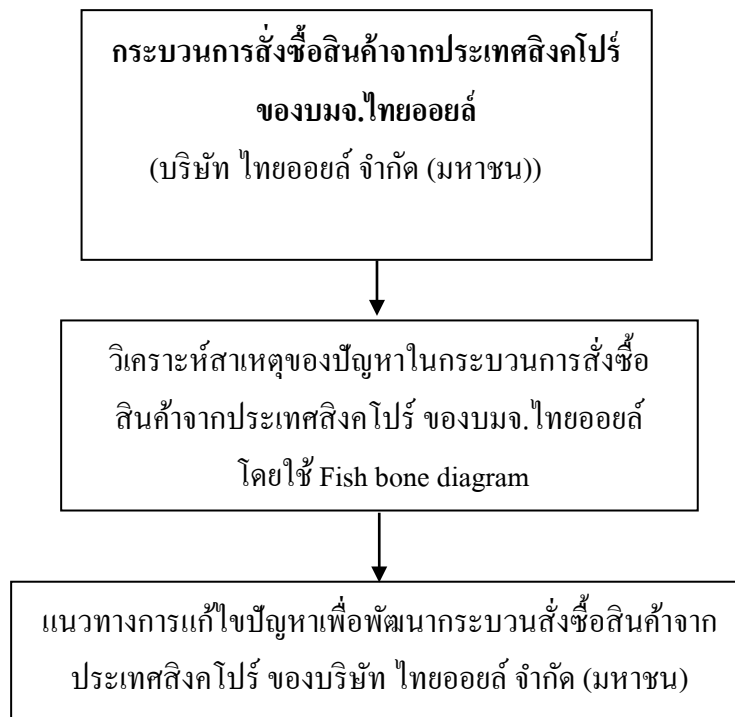
### คำถามของการวิจัย

กระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ควรมีการปรับปรุงอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบัน
2. ทำให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
3. สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

## ขอบเขตการวิจัย

1. ด้านเนื้อหา ครอบคลุมเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวกับกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
2. ทำการศึกษาเฉพาะข้อมูลซัพพลายเออร์ที่เคยลงทะเบียนคู่ค้ากับไทยออยล์แล้วเท่านั้น
3. ระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาในช่วงเวลา ช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2559 ถึง มิถุนายน พ.ศ. 2559

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หมายถึง การรวมตัวของแต่ละประเทศในอาเซียน เป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปีพ.ศ. 2558 โดยมีเป้าหมายให้มีตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน สามารถที่จะเคลื่อนย้ายปัจจัยสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานฝีมืออย่างมีประสิทธิภาพ

ประเทศในกลุ่มอาเซียน หมายถึง ประเทศดังต่อไปนี้ ได้แก่ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ เวียดนาม ลาว เมียนมาร์ กัมพูชา บรูไนดารุสซาลาม และไทย

ประเทศนอกกลุ่มสมาชิกอาเซียน หมายถึง ประเทศอื่น ๆ นอกเหนือจากประเทศในกลุ่มอาเซียน

พัสดุหรือสินค้า หมายถึง วัสดุ ครุภัณฑ์ เครื่องจักร อุปกรณ์ อะไหล่ และสารเคมีที่ใช้ในกระบวนการผลิต งานซ่อมบำรุงรักษา หรือสำหรับงาน โครงการ ยกเว้นน้ำมันดิบ น้ำมันก๊าดสำเร็จรูป และผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูป

ผู้ส่งมอบ หมายถึง Supplier หรือ Vendor

การจัดซื้อ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ วัสดุดิบ ตลอดจน เครื่องจักร เครื่องมือ เพื่อต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

กระบวนการในการจัดซื้อ หมายถึง กระบวนการที่เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความต้องการสินค้าและบริการของผู้ใช้สินค้าหรือผู้ใช้งาน (User)
2. การประกวดราคา (Bidding) ต่อบริการ (Negotiation)
3. พิจารณาประเมินและคัดเลือกซัพพลายเออร์
4. การอนุมัติการจัดซื้อ
5. รอรับสินค้าและบริการ

ผู้ใช้สินค้าจะเตรียมใบขอซื้อสินค้า จากนั้นเจ้าหน้าที่จัดซื้อจะทำการตรวจใบขอซื้อว่ามี ข้อมูล เมื่อเอกสารขั้นต้นถูกต้อง เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะดำเนินการตกลงราคา สอบราคา หรือประกวดราคาตามความเหมาะสมกับผู้ส่งมอบหรือซัพพลายเออร์ที่มีรายชื่ออยู่ใน ASL โดยส่งใบขอสอบราคา

(RFQ) หรือ ใบเชิญประกวดราคา (ITB) และเมื่อได้รับใบเสนอราคาหรือข้อเสนอจากผู้ส่งมอบ เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะพิจารณาประเมินและคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่มีข้อเสนอตรงตามความต้องการใช้สินค้าของบริษัท ในกรณีที่ผู้ส่งมอบไม่สามารถเสนอสินค้าให้ตรงกับความต้องการพัสดุได้ เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะส่งใบเสนอราคาไปให้ผู้ใช้พัสดุ เพื่อพิจารณาประเมินและอนุมัติคัดเลือกข้อเสนอที่เหมาะสมที่สุด

User หมายถึง ผู้ใช้สินค้าหรือผู้ใช้งาน

ใบขอซื้อสินค้าหรือพัสดุ หมายถึง เอกสารขอซื้อพัสดุทั่วไป หรือที่เรียกกันว่า ใบ PR

ย่อมาจาก Purchase Requisition

CAP Manual หมายถึง ระเบียบกำหนดอำนาจอนุมัติรายการธุรกิจของบริษัท ย่อมาจาก

Corporate authorization procedure manual

ASL หมายถึง Approved supplier list ที่บันทึกและเก็บรักษาในระบบ SAP หรือ Ariba

RFQ หมายถึง ใบขอสอบราคาหรือใบเสนอราคา ย่อมาจาก Request for quotation

Quotation หมายถึง ใบเสนอราคาของซัพพลายเออร์

ITB หมายถึง เอกสารเชิญเข้าร่วมประมูลราคา ย่อมาจาก Invitation to bid

Bid หมายถึง ข้อเสนอหรือใบเสนอราคาที่ได้จากการประกวดราคา หรือบางครั้งเรียกว่า

Tender

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ได้ศึกษาข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นพื้นฐานประกอบและเป็นแนวทางในการศึกษาดังต่อไปนี้

1. หลักการในการจัดซื้อ
2. กระบวนการและแนวทางปฏิบัติสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างของบมจ. ไทยออยล์
3. แนวคิดทฤษฎีแผนผังก้างปลา (Fish bone diagram)
4. กฎหมายเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในกลุ่มอาเซียน

#### หลักการในการจัดซื้อ

การจัดซื้อมีความหมายและคำจำกัดความหลากหลาย โดยการจัดซื้อมีผู้ให้คำนิยาม ดังนี้ Arjan (2005) กล่าวถึงการจัดซื้อไว้ว่าเป็นการจัดการทรัพยากรภายนอกขององค์กร ซึ่งได้แก่ สินค้าและบริการ รวมถึงความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Capability) ในการดำเนินงานเพื่อบริหารจัดการทั้งกิจกรรมหลัก (Primary activities) และกิจกรรมซัพพอร์ตหรือเรียกอีกอย่างว่ากิจกรรมสนับสนุน (Support activities) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2547) ได้ให้ความหมายของการจัดซื้อไว้ว่า เป็นกระบวนการที่บริษัทต่าง ๆ ทำสัญญากับบุคคลฝ่ายที่สามเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างมีจังหวะเวลา และมีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ จากคำจำกัดความข้างต้น จะเห็นได้ว่า กิจกรรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานพัสดุเพราะไม่ใช่เป็นแต่เพียงงานจัดซื้อเท่านั้น ยังขยายไปถึงการวางแผนและการวางแผนนโยบายครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องด้วยกัน กิจกรรมเหล่านี้ ได้แก่ การวิจัย และการพัฒนาการเลือกวัสดุที่เหมาะสมและการเลือกแหล่งขายที่ถูกต้อง การติดตามผลเพื่อให้การนำส่งเป็นไปตามกำหนดเวลาที่ตกลงกัน การตรวจสอบสินค้าที่นำส่งเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นสินค้าที่มีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามที่ได้วางไว้ และตลอดจนการพัฒนาการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันเป็นต้น

อรุณ บริรักษ์ (2550) ได้เรียบเรียงจากคำบรรยายของ ดร. วิทยา สุหฤตดำรง ไว้เกี่ยวกับความหมายของการจัดซื้อว่าเป็นกระบวนการในการทำงานที่องค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ ได้ตกลงทำการซื้อขายเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการที่ต้องการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่าง

มีจังหวะเวลาและมีต้นทุนที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ ปริมาณที่ถูกต้อง ตรงตามเวลาที่ต้องการ ในราคาที่เหมาะสมจากแหล่งขายที่มีความน่าเชื่อถือ จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดซื้อ เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญในองค์กร ที่ต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้รับสินค้าและบริการที่พึงพอใจ ในที่นี้ รวมถึงการได้รับสินค้าและบริการที่ถูกต้องครบถ้วน ตรงต่อเวลา ราคาเหมาะสม โดยสินค้าและการบริการนั้นต้องมาจากซัพพลายเออร์ที่มีความน่าเชื่อถือ

#### วัตถุประสงค์การจัดซื้อจัดหา

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2547) ได้กล่าวเอาไว้ว่า การจัดซื้อในความคิดของสมัยก่อน มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะซื้อสินค้า วัสดุอุปกรณ์และการได้รับบริการอย่างมีคุณภาพ ขณะเดียวกัน จะต้องได้รับในปริมาณที่ถูกต้อง และราคาก็ต้องถูกต้องตรงกัน โดยสินค้าและบริการนั้น ต้องได้มาจากแหล่งขายที่ถูกต้องและในเวลาเหมาะสมด้วย ส่วนในปัจจุบันวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ มีการเน้นไปที่การบริหารทั่วไปมากขึ้น ด้วยวัตถุประสงค์ในลักษณะนี้ จึงสามารถอธิบายได้ 10 ประการ ดังนี้

1. การจัดหาสินค้าวัสดุ และบริการ โดยไม่ขาด ไม่ล่าช้า เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดกระบวนการผลิตสะดุด ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัท
2. คุณภาพของสินค้าวัสดุ จะต้องรักษาคุณภาพของสินค้าที่เราจะซื้อให้อยู่ในมาตรฐานที่ดีเพียงพอสำหรับใช้งาน
3. การที่บริษัทซื้อสินค้าหรือบริการ โดยราคาที่ได้จะต้องไม่สูงกว่าคู่แข่ง และต้องหาคูณค่าของสินค้าและบริการนั้น ว่าได้คุ้มค่างกับราคาที่บริษัทได้จ่ายไปหรือไม่
4. จะต้องให้ความเสียหายจากการที่บริษัทลงทุนไปกับการจัดซื้อสินค้า เกิดขึ้นให้น้อยที่สุด โดยสินค้าที่บริษัทได้มาจะต้องไม่ล่าสมัย และไม่เกิดความเสียหายที่จะก่อให้เกิดการซื้อสินค้าซ้ำซ้อน
5. ในการจัดหาสินค้าที่เชื่อถือได้ ต้องสร้างสถานที่สำรอง เพื่อเอาไว้เป็นแหล่งในการขายสินค้า
6. รักษาระดับความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท
7. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับคู่ค้าหรือซัพพลายเออร์ของบริษัท เพื่อเป็นการลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น อาจจะทำให้บริษัทมีการจัดซื้อวัสดุสินค้า ได้ในระดับราคาที่ยอมรับได้พอใจ และได้รับการบริการที่ดีจากซัพพลายเออร์ อีกทั้งยังทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทด้วย

8. ปรีกษาหารือและร่วมมือกับแผนกอื่น ๆ ในบริษัท เพื่อที่จะให้การสนับสนุนทางด้านสินค้าและบริการได้ดีกว่า ซึ่งแผนกจัดซื้อจะต้องทำความเข้าใจแผนกอื่นถึงความต้องการแผนกอื่น ๆ ด้วย

9. ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในฝ่ายจัดซื้อ เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นและเพื่อสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงานให้บริษัทประสบความสำเร็จไปด้วยดี

10. จัดทำนโยบายและวิธีการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น โดยให้มีต้นทุนในการดำเนินการตามความเหมาะสม

วัตถุประสงค์ทั้งหมดที่ได้กล่าวมานี้ ใช้ได้กับการจัดซื้อในโรงงานอุตสาหกรรมทุกประเภท นอกจากนี้ยังใช้ได้กับอุตสาหกรรมการผลิตสินค้า หน่วยราชการ มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล และประเภทอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การซื้อเพื่อนำไปขายต่อได้อีกด้วย

อีกทั้ง Robert, Robert and Robert (2005) ยังแบ่งวัตถุประสงค์การจัดซื้อ (Purchasing objectives) ของ World Class หรือหน่วยงานการจัดซื้อระดับโลก โดยในรายละเอียดแบบใหม่ มีความครอบคลุมมากกว่าวัตถุประสงค์การจัดซื้อแบบเดิม ที่มีเพียงแค่ความต้องการที่จะได้รับสินค้าและบริการตามต้องการเท่านั้น โดยมีวัตถุประสงค์ 6 วัตถุประสงค์ ดังนี้

1. สนับสนุนความต้องการในการปฏิบัติงาน (Support operational requirements)
2. บริหารจัดการกระบวนการจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Manage the purchasing process efficiently and effectively)
3. แหล่งที่มาของสินค้าต้องมีการคัดเลือก พัฒนา และรักษาไว้ (Select, develop, and maintain source of supply)
4. สร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น ๆ (Develop strong relationships with other function groups)
5. เตรียมพร้อมสำหรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Support organizational goals and objectives)
6. พัฒนากลยุทธ์การจัดซื้อเพื่อสามารถสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร (Develop integrated purchasing strategies that support organizational strategies)

#### นโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง

จากวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อข้างต้น แต่ละองค์กรจะกำหนดนโยบายการสำหรับจัดซื้อเพื่อให้การจัดซื้อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจะกำหนดนโยบายไว้ ดังนี้ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2547)

1. ความถูกต้องด้านคุณภาพของสินค้า (Right quality)
2. ความถูกต้องด้านปริมาณ (Right quantity)
3. ความถูกต้องด้านจังหวะเวลา (Right time)
4. ความถูกต้องด้านราคา (Right price)
5. ความถูกต้องด้านแหล่งขาย (Right source)
6. ความถูกต้องด้านสถานที่ (Right place)

#### กระบวนการจัดซื้อจัดหา

Monczka (2005) จำแนกกระบวนการจัดซื้อไว้ 6 กระบวนการ ดังนี้

1. การตรวจสอบความต้องการของสินค้า (Product) หรืองานบริการ (Service) ของผู้ใช้งาน (User)
2. การประเมินศักยภาพของซัพพลายเออร์ (Supplier)
3. การประกวดราคา (Bidding) การต่อรองราคา (Negotiation) และการคัดเลือกผู้ขาย (Supplier selection)
4. ขั้นตอนการอนุมัติการจัดซื้อ (Purchase approval)
5. การปล่อยและรับความต้องการจัดซื้อ (Release and receive purchase requirements)
6. การประเมินผู้ขายหลังการทำงาน (Measure supplier performance)

#### กระบวนการแนวทางปฏิบัติสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างของบมจ.ไทยออยล์

##### วัตถุประสงค์

เพื่อให้การปฏิบัติงานจัดซื้อพัสดุและการจัดจ้างงานบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความชัดเจนและโปร่งใส รวมถึงการควบคุมที่เหมาะสม

##### ขอบเขต

ระเบียบวิธีปฏิบัตินี้ครอบคลุมถึงการจัดซื้อพัสดุและจัดจ้างงานบริการทุกประเภท สำหรับบริษัทไทยออยล์ จำกัด ทั้งนี้ไม่รวมถึงการจัดซื้อน้ำมันดิบ

##### ระเบียบวิธีปฏิบัติ

1. เตรียมใบขอซื้อพัสดุ ผู้ใช้พัสดุเตรียมใบขอซื้อพัสดุซึ่งได้แก่ ใบขอซื้อพัสดุที่ได้จากระบบ SAP หรือเอกสารข้อมูลอื่นที่แสดงถึงความต้องการพัสดุที่ได้จากการวางแผนความต้องการพัสดุกองคลังและการจัดซื้อ (Inventory requirement and purchasing planning) หรือได้จากการวางแผนความต้องการพัสดุ (Material requirement planning-MRP) ซึ่งใช้เป็นเหตุผลในการขอซื้อพัสดุได้ ใบขอซื้อต้องมีข้อมูลรายละเอียดความต้องการพัสดุที่ถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ เช่น



คุณลักษณะเฉพาะของวัสดุ (Material specification) ปริมาณวัสดุที่ต้องการ วันที่ต้องการวัสดุ ราคาหรืองบประมาณในการจัดซื้อ หมายเลขบัญชี ตลอดจนถึงรายละเอียดข้อกำหนดและความต้องการทางด้านคุณภาพ ทางด้านสิ่งแวดล้อม ทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และการจัดการพลังงาน (ถ้ามี) ซึ่งได้แก่ ความต้องการเอกสารรับรองการตรวจสอบคุณภาพ เอกสารรับรองการสอบเทียบ เอกสารแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับสารเคมีอันตราย เอกสารคู่มือการใช้งาน และการกำหนดรายละเอียดการจัดซื้อ (Specification) ด้านพลังงานของเครื่องจักร อุปกรณ์ ที่มีนัยสำคัญต่อการใช้พลังงาน รวมถึงผลการประเมินสมรรถนะด้านพลังงาน ส่วนการจัดซื้อจัดหาพลังงานจัดหาพลังงานให้ขอ Specification ของพลังงานที่จะสั่งซื้อตามความเหมาะสมหรือเท่าที่จะสามารถทำได้ เฉพาะครั้งแรกที่สั่งซื้อ (ถ้ามี) โดยใบขอซื้อต้องได้รับการพิจารณาอนุมัติความต้องการวัสดุจากผู้มีอำนาจหน้าที่ตาม CAP Manual ก่อนที่จะส่งไปยังหน่วยงานจัดซื้อ

ในกรณีของวัสดุคงคลัง (Stock หรือ Inventory) เมื่อใช้โปรแกรมการวางแผนความต้องการวัสดุ (Material requirement planning-MRP) ของระบบ SAP ระบบจะสร้างใบขอซื้อ (Purchase requisition-PR) สำหรับรายการวัสดุคงคลังที่พบว่าระดับปริมาณของวัสดุถึงจุดสั่งซื้อที่ได้กำหนดไว้ หรือต้องดำเนินการจัดซื้อเพื่อให้มีวัสดุไว้พร้อมสำหรับผู้ใช้ได้แจ้งความต้องการวัสดุที่แน่นอนไว้ก่อนหน้านี้อแล้ว ในบางกรณีเจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการวัสดุหรือจากการพยากรณ์ปริมาณความต้องการวัสดุคงคลังแต่ละรายการ หรือแต่ละหมวดหมู่มาเป็นเหตุผลในการขอซื้อวัสดุได้

2. ตรวจสอบใบขอซื้อวัสดุ เจ้าหน้าที่จัดซื้อตรวจสอบใบขอซื้อวัสดุ ใบขอซื้อวัสดุต้องมีข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการวัสดุและข้อกำหนดทางด้านคุณภาพ ทางด้านสิ่งแวดล้อมและทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และการจัดการพลังงาน (ถ้ามี) อย่างถูกต้อง และครบถ้วนสมบูรณ์ และต้องได้รับการอนุมัติอย่างถูกต้อง หากไม่เป็นไปตามนั้น ใบขอซื้อวัสดุจะถูกส่งคืนไปยังผู้ใช้วัสดุเพื่อปรับปรุงแก้ไข

3. กำหนดความต้องการวัสดุ เจ้าหน้าที่จัดซื้อใช้ข้อมูลความต้องการวัสดุที่ได้รับจากผู้ใช้วัสดุ นโยบายการจัดซื้อที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการด้านคุณภาพ ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย การจัดการด้านพลังงาน และข้อกำหนดและเงื่อนไขการจัดซื้ออื่น ๆ ของบริษัทมากำหนดความต้องการวัสดุที่กำลังจัดซื้อ ข้อมูลรายละเอียดความต้องการวัสดุ เช่น คุณลักษณะเฉพาะของวัสดุ (Material specification) และข้อกำหนดและความต้องการทางด้านคุณภาพ ทางด้านสิ่งแวดล้อมและทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยและการจัดการด้านพลังงาน ที่ได้รับจากผู้ใช้วัสดุ สามารถบันทึกลงในระบบ SAP

ในรูปแบบของรายละเอียดรายการพัสดุ (Material description) รายละเอียดใบสั่งซื้อ (Purchase order text) และรายละเอียดการตรวจสอบพัสดุ (Inspection text) เจ้าหน้าที่จัดซื้อต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้จากการจัดซื้อพัสดุที่มีต่อระบบคุณภาพ สิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัย ความปลอดภัย และการจัดการด้านพลังงานของผู้ใช้พัสดุหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้วางแผนและควบคุมการจัดซื้อให้เหมาะสมและเตรียมการหาวิธีการป้องกันหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ก่อนที่จะดำเนินการจัดซื้อต่อไป ในการจัดซื้อพัสดุที่มีผลกระทบต่อลักษณะการใช้พลังงานที่นัยสำคัญ เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถตรวจสอบรายการได้จากบันทึกเครื่องจักรอุปกรณ์ที่มีนัยสำคัญด้านพลังงาน (อ้างอิง TN-EnFR-02 และ FR-ENR-01-00-11) เจ้าหน้าที่จัดซื้อต้องแจ้งให้ผู้ส่งมอบทราบว่าการจัดซื้อนี้จะถูกประเมินในเรื่องของสมรรถนะด้านพลังงานด้วย

4. สืบหาผู้ส่งมอบ เจ้าหน้าที่จัดซื้อสืบหาผู้ส่งมอบได้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น จากผู้ใช้พัสดุ จากข้อมูลการจัดซื้อและผู้ส่งมอบในระบบ SAP หรือจาก Approved Supplier List (ASL) ของบริษัท เป็นต้น หากผู้ส่งมอบรายใดไม่มีรายชื่ออยู่ใน ASL ให้ดำเนินการประเมินเพื่อคัดเลือกผู้ส่งมอบรายนั้นตามระเบียบวิธีปฏิบัติหมายเลข PCPC-QPR-02 (การประเมินและคัดเลือกผู้ส่งมอบ) ก่อนที่จะดำเนินการขั้นต่อไป

5. ตกลงราคา สอบราคา หรือประกวดราคา เจ้าหน้าที่จัดซื้อดำเนินการตกลงราคา สอบราคา หรือประกวดราคาตามความเหมาะสมกับผู้ส่งมอบที่มีรายชื่ออยู่ใน ASL โดยส่งใบขอ สอบราคา (Request for quotation-RFQ) หรือ ใบเชิญประกวดราคา (Invitation to bid-ITB) ซึ่งมีข้อมูลรายละเอียดความต้องการพัสดุที่ถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ รวมถึงแจ้งผู้ส่งมอบว่าจะต้องถูกประเมินในเรื่องสมรรถนะ ด้านพลังงานด้วย (ถ้ามี) แก่ผู้ส่งมอบ เช่น คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ (Material specification) ปริมาณพัสดุที่ต้องการ วันที่ต้องการพัสดุ ตลอดจนถึงรายละเอียด ข้อกำหนดและความต้องการทางด้านคุณภาพ ทางด้านสิ่งแวดล้อม ทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และการจัดการด้านพลังงานซึ่งได้แก่ ความต้องการเอกสารรับรองการตรวจสอบคุณภาพ เอกสารรับรองการสอบเทียบ เอกสารแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับสารเคมีอันตราย เอกสารคู่มือการใช้งาน เป็นต้น

6. ประเมินผลและคัดเลือก เมื่อได้รับใบเสนอราคาหรือข้อเสนอ (Quotation หรือ Bid) จากผู้ส่งมอบ ให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อพิจารณาประเมินข้อเสนอทางด้านราคา วันที่ส่งมอบสินค้า การบริการที่เกี่ยวข้อง และรายละเอียดข้อเสนอที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดและความต้องการทางด้านคุณภาพ ทางด้านสิ่งแวดล้อม และทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และการจัดการด้านพลังงาน โดยในการจัดซื้อพัสดุที่มีผลกระทบต่อลักษณะการใช้พลังงานที่มีนัยสำคัญขององค์กรจะต้องมีการประเมินลักษณะการใช้พลังงาน ปริมาณการใช้พลังงาน หรือประสิทธิภาพ

ด้านพลังงาน ตลอดจนแผนงานหรือตลอดช่วงอายุการใช้งานที่คาดไว้ และคัดเลือกผู้ส่งมอบที่มีข้อเสนอตรงตามความต้องการพัสดุของบริษัทของบริษัทจากผู้ส่งมอบ และคัดเลือกผู้ส่งมอบที่มีข้อเสนอตรงตามความต้องการพัสดุของบริษัท ในกรณีที่ผู้ส่งมอบไม่สามารถเสนอสินค้าให้ตรงกับความ ต้องการพัสดุได้ ให้ส่งใบเสนอราคาหรือข้อเสนอไปให้ผู้ใช้พัสดุเพื่อพิจารณาประเมินและอนุมัติคัดเลือกข้อเสนอที่เหมาะสมที่สุด

7. เตรียมใบสั่งซื้อ เจ้าหน้าที่จัดซื้อเตรียมใบสั่งซื้อเพื่อส่งให้กับผู้ส่งมอบที่ได้รับ การคัดเลือก ใบสั่งซื้อต้องมีข้อมูลรายละเอียดความต้องการพัสดุอย่างถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ รวมถึงรายละเอียดข้อกำหนดและความต้องการทางด้านคุณภาพ ทางด้านสิ่งแวดล้อม ทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และการจัดการด้านพลังงาน

8. อนุมัติใบสั่งซื้อ ผู้มีอำนาจหน้าที่ตาม CAP Manual พิจารณาอนุมัติการจัดซื้อ ถ้าใบสั่งซื้อ ไม่ได้รับการอนุมัติให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อดำเนินการประเมินและคัดเลือกใหม่ หรือในบางกรณีให้ พิจารณาทบทวนความต้องการพัสดุหรือให้สืบหาผู้ส่งมอบรายใหม่

9. ส่งใบสั่งซื้อ เจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดส่งใบสั่งซื้อที่ได้รับการอนุมัติแล้วให้กับผู้ส่งมอบที่ ได้รับการคัดเลือก

10. ติดตามผล เจ้าหน้าที่จัดซื้อติดตามผลการสั่งซื้อจากผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ และเก็บ รักษาบันทึกผลในแฟ้มใบสั่งซื้อ และ/หรือบันทึกลงในระบบ SAP จนกว่าใบสั่งซื้อนั้นจะมีผลเสร็จ สมบูรณ์ ในกรณีที่ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบสินค้าให้ตรงกับความ ต้องการพัสดุได้ ให้แจ้งผู้ใช้ พัสดุทราบและดำเนินการควบคุมหรือแก้ไขปัญหาตามความเหมาะสม หากพบว่าผู้ส่งมอบมี ข้อบกพร่องในการส่งมอบสินค้าให้บันทึกผลงานและการปรับปรุงแก้ไขของผู้ส่งมอบ และเก็บ รักษาบันทึกในแฟ้มใบสั่งซื้อ ในแฟ้มผู้ส่งมอบ และ/ หรือบันทึกผลงานลงในระบบ SAP เพื่อใช้ในการ ประเมินผลงานและชี้ความสามารถของผู้ส่งมอบตามระเบียบวิธีปฏิบัติหมายเลข PCPC-QPR-02 (การประเมินและคัดเลือกผู้ส่งมอบ) ต่อไป

### แนวคิดทฤษฎีแผนผังก้างปลา (Fish bone diagram)

แผนผังก้างปลา (Fish bone diagram) หรือเรียกเป็นทางการว่า แผนผังสาเหตุและผล (Cause and effect diagram)

แผนผังสาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับ สาเหตุทั้งหมดของปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ที่อาจทำให้เกิดปัญหานั้น (Possible cause) เราอาจจะ เคยได้ยินกับแผนผังสาเหตุและผล ในชื่อของ “ผังก้างปลา (Fish bone diagram)” เนื่องจากหน้าตา แผนภูมิมีลักษณะคล้ายปลาที่เหลือแต่ก้าง หรือหลาย ๆ คนอาจรู้จักในชื่อของแผนผังอิชิกาวา

(Ishikawa diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1943 โดยศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว คาโอรุ อิชิกาวา

### แผนผังสาเหตุและผลคืออะไร

สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งญี่ปุ่น (JIS) ได้นิยามความหมายของผังก้างปลาว่า “เป็นแผนผังที่ใช้แสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างสาเหตุหลาย ๆ สาเหตุที่เป็นไปได้ที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาหนึ่งปัญหา”

### เมื่อไรจึงจะใช้แผนผังสาเหตุและผล

1. เมื่อต้องการค้นหาสาเหตุแห่งปัญหา
2. เมื่อมีความต้องการแนวทางในการช่วยกันคิดวิเคราะห์หรือระดมสมอง ซึ่งวิธีนี้มีส่วนช่วยให้ทุก ๆ คน ได้แสดงความเห็นและให้ความสนใจในส่วนของหัวปลาซึ่งจะแสดงในรูปปัญหาของกลุ่ม
3. เมื่อต้องการทำการศึกษา ทำความเข้าใจ หรือทำความรู้จักกับกระบวนการอื่น ๆ ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานส่วนใหญ่จะรู้เฉพาะปัญหาของตนเท่านั้น แต่เมื่อมีการได้ทำ Fish bone diagram แล้ว จะทำให้เราทราบแม้กระทั่งกระบวนการทำงานของแผนกอื่น ได้ง่ายขึ้นอีกด้วย

### วิธีการสร้างแผนผังสาเหตุและผลหรือผังก้างปลา

ในการสร้างแผนผังมีสิ่งสำคัญ คือ ต้องทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยมีการนำ 6 ขั้นตอน มาประกอบการใช้ ดังนี้

1. กำหนดประโยคปัญหาที่หัวปลา
2. กำหนดกลุ่มปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหานั้น ๆ
3. ระดมสมองเพื่อหาสาเหตุในแต่ละปัจจัย
4. หาสาเหตุหลักของปัญหา
5. จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ
6. ใช้แนวทางการปรับปรุงที่จำเป็น

### ส่วนประกอบของผังก้างปลา

ส่วนปัญหาหรือผลลัพธ์ (Problem or effect) ซึ่งจะแสดงอยู่ที่หัวปลา

ส่วนสาเหตุ (Causes) จะสามารถแยกย่อยออกได้อีก คือ ปัจจัย (Factors) ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา (หัวปลา) สาเหตุหลัก สาเหตุย่อย ซึ่งสาเหตุของปัญหา จะเขียนไว้ในก้างปลาแต่ละก้าง ก้างย่อยเป็นสาเหตุของก้างรองและก้างรองเป็นสาเหตุของก้างหลัก เป็นต้น

### การกำหนดปัจจัยบนก้างปลา

เราสามารถที่จะกำหนดกลุ่มปัจจัยอะไรก็ได้ แต่ต้องมั่นใจว่ากลุ่มที่เรากำหนดไว้เป็นปัจจัยนั้นสามารถที่จะช่วยให้เราแยกแยะและกำหนดสาเหตุต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ และเป็นเหตุเป็นผล

เพื่อจะนำไปสู่การวิเคราะห์แยกสาเหตุต่าง ๆ ส่วนมากมักจะใช้หลักการ 4M 1E เป็นกลุ่มปัจจัย (Factors) ซึ่งมาจาก

M-Man คือ พนักงาน คนงาน หรือบุคลากรในองค์กร

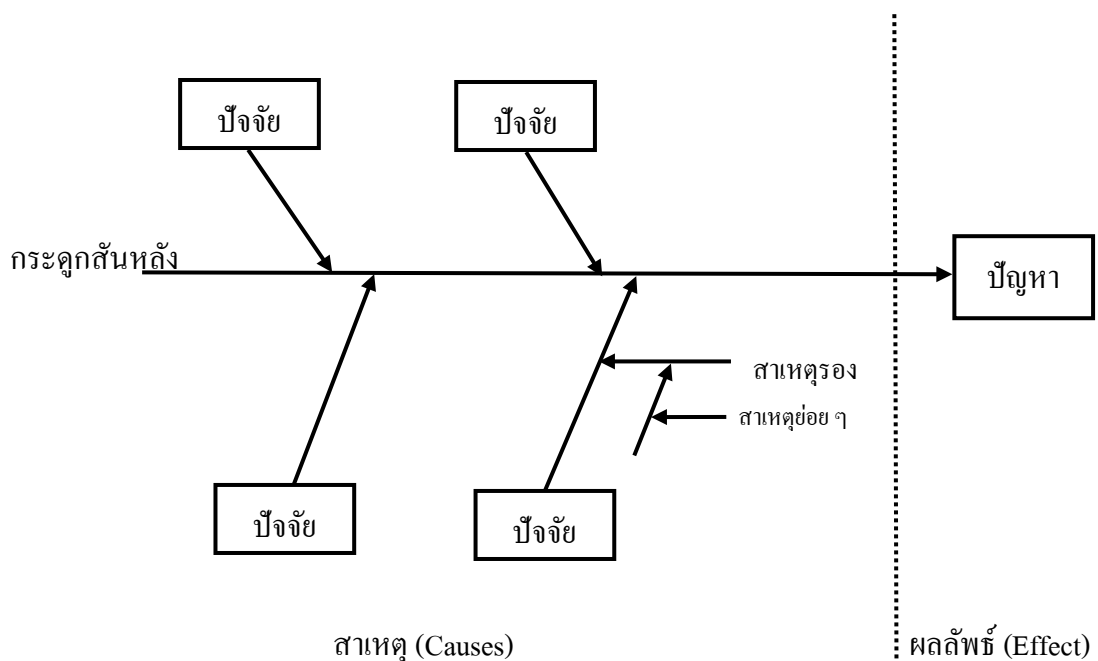
M-Machine คือ เครื่องจักรอุปกรณ์ซึ่งอำนวยความสะดวกให้แก่คนในองค์กร

M-Material คือ วัตถุดิบหรืออะไหล่ อุปกรณ์อื่นๆ ที่ใช้ในกระบวนการ

M-Method คือ กระบวนการหรือวิธีการในการทำงาน

E-Environment คือ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ อากาศ ความสว่าง รวมถึงบรรยากาศการทำงานด้วย

### โครงสร้างของแผนผังสาเหตุและผล



ภาพที่ 2-1 โครงสร้างของแผนผังสาเหตุและผล (ประชากรธรรม์ แสนภักดี, 2555)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีของดร.คาโอรุ อิชิกาวา อธิบายว่า ผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) คือ แผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและสาเหตุของที่เกี่ยวข้องที่ทำให้เกิดปัญหานั้นอย่างมีระบบ เหมาะสำหรับการร่วมกันระดมความคิดเห็นในการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ จะทำให้ผู้วิเคราะห์ทราบว่าปัญหาที่เกิดขึ้น แท้จริงแล้วเกิดจากสาเหตุใดบ้าง และแต่ละสาเหตุมีความเกี่ยวข้องกันหรือไม่ เพื่อที่จะนำผลที่วิเคราะห์ได้ไปแก้ไข ปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตรงจุด

### กฎหมายเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในกลุ่มอาเซียน

เมื่อมีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยสมบูรณ์ในปีพ.ศ. 2558 ยุทธศาสตร์ด้านหนึ่งที่ประเทศไทยจะต้องให้ความสำคัญ คือ ยุทธศาสตร์ทางการจัดการ โลจิสติกส์โดยอาศัยภูมิศาสตร์ของประเทศไทยซึ่งมีพรมแดนติดต่อกับประเทศอาเซียน 4 ประเทศ ได้แก่ ประเทศกัมพูชา พม่า ลาว และมาเลเซีย ประกอบกับโครงสร้างพื้นฐานในการขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ที่เอื้ออำนวยทำให้สามารถเชื่อมต่อไปยังประเทศอื่นได้ไม่ยากนัก เช่น จีน เวียดนาม และสิงคโปร์ เป็นต้น ประเทศไทยจึงสามารถอาศัยยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่ดังกล่าวในการพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางทางด้าน โลจิสติกส์อาเซียนในการกระจายสินค้าไปยังกลุ่มประเทศสมาชิกและไปยังตลาดโลกในอนาคตได้ (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2556)

สำหรับแนวทางที่จะเดินไปสู่เป้าหมายดังกล่าวต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมในการผลิตบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวทางด้าน โลจิสติกส์ที่จะเจริญเติบโตมากขึ้นเมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจ โดยสมบูรณ์ ในปัจจุบันพบว่า มีสถาบันการศึกษาของทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้เริ่มเปิดการเรียนการสอนเกี่ยวกับการจัดการ โลจิสติกส์อย่างแพร่หลายมากขึ้น เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นต้น อย่างไรก็ตามคณะหรือสาขาวิชาเหล่านี้ก็ยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเท่าที่ควรในฐานะสาขาพิเศษที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาประเทศ

ในมิติทางด้านกฎหมาย ประเทศไทยในฐานะประเทศสมาชิกอาเซียนได้ทำความตกลงที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าในประเทศอาเซียนหลายฉบับ เช่น ความตกลงว่าด้วยการยอมรับใบอนุญาตขับรถในประเทที่ออกโดยประเทศอาเซียน (Agreement on the recognition of domestic driving licenses issued by ASEAN countries) ความตกลงว่าด้วยการยอมรับหนังสือรับรองการตรวจสภาพรถยนต์ที่ใช้ในการพาณิชย์สำหรับรถบรรทุกสินค้าและรถบริการสาธารณะที่ออกโดยประเทศอาเซียน (Agreement on the recognition of commercial vehicle inspection certificates for goods vehicles and public service vehicles issued by ASEAN Member Countries)

กรอบความตกลงอาเซียนว่าด้วยการอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าข้ามแดน (ASEAN framework agreement on the facilitation of goods in transit) ความตกลงว่าด้วยการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (ASEAN Framework agreement on multimodal transport) พิธีสารฉบับที่ 1 การกำหนดเส้นทางขนส่งผ่านแดน พิธีสาร 3 ประเภท และปริมาณรถ พิธีสาร 4 ข้อกำหนดด้านเทคนิคของรถ พิธีสาร 5 แผนการประกันภัยรถภาคบังคับอาเซียน พิธีสาร 8 มาตรการสุขอนามัยและสุขอนามัยพืชในการปฏิบัติตามกรอบความตกลงอาเซียนว่าด้วยการอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าผ่านแดน และพิธีสาร 9 สินค้าอันตราย เป็นต้น ความตกลงหรือพิธีสารเหล่านี้เป็นการทำความตกลงเพื่อส่งเสริมการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศโดยคำนึงถึงมิติด้านการขนส่งและมิติด้านสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป

ทางด้านกฎหมายภายในประเทศไทยมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์หลายฉบับ เช่น พระราชบัญญัติการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ พ.ศ. 2548 พระราชบัญญัติการขนส่งทางบก พ.ศ. 2522 เป็นต้น รวมถึงร่างกฎหมายที่กำลังอยู่ในระหว่างการพิจารณาของฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น ร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ พ.ศ..... ร่างพระราชบัญญัติคลังสินค้า ไซโล และห้องเย็น พ.ศ..... เป็นต้น แต่เมื่อพิจารณากฎหมายเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ของไทยพบว่ายังให้ความสำคัญกับมิติทางด้านสิ่งแวดล้อมไม่มากนัก ทั้ง ๆ ที่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกให้ความสำคัญเรื่องการจัดการ โลจิสติกส์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมหรือที่เรียกว่า กรีน โลจิสติกส์ (Green logistics) มหาอำนาจทางเศรษฐกิจหลายประเทศมีการออกกฎหมายเพื่อควบคุมการปล่อยมลพิษสู่สิ่งแวดล้อมตั้งแต่กระบวนการผลิต กระบวนการขนส่ง กระบวนการจัดการคลังสินค้าและกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบโลจิสติกส์ รวมถึงการประสานความร่วมมือระหว่างประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจในการกำหนดมาตรฐานด้านการจัดการโลจิสติกส์ที่ต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดให้ทุกประเทศที่ต้องการจะทำการค้ากับประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจจะต้องปฏิบัติตาม

จากการวิเคราะห์ข้างต้น สรุปได้ว่า ประเทศไทยควรตรากฎหมายให้สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าว เนื่องจากการกำหนดมาตรฐานทางด้านสิ่งแวดล้อมจะส่งผลดีกับประเทศไทยในเรื่องของการช่วยลดปัญหาสิ่งแวดล้อมภายในประเทศไทยอีกด้วย สิ่งที่ทำทนายสำหรับประเทศไทย ก็คือ การกำหนดยุทธศาสตร์และรูปแบบของกฎหมายหรือกฎระเบียบในการวางกฎเกณฑ์ทางการจัดการโลจิสติกส์ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยไม่เป็นการเพิ่มต้นทุนและสร้างภาระให้กับ

ผู้ประกอบการกิจการเงินสมควร ซึ่งยุทธศาสตร์และกฎหมายดังกล่าวควรจะเป็นกฎเกณฑ์ที่สนับสนุนระบบการจัดการโลจิสติกส์ที่เพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันทางการค้าและสนับสนุนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์แนวทางการคัดเลือกซัพพลายเออร์ในการจัดซื้อสินค้าจากกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อทดแทนการนำเข้าจากประเทศนอกกลุ่มอาเซียน กรณีศึกษาบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

เพียงจันทร์ จริ่งจิตร (2555) ศึกษาเรื่อง การลดของเสียในกระบวนการขึ้นรูปชิ้นส่วนรถยนต์: กรณีศึกษาชิ้นส่วน Flange B มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้กระบวนการผลิต Flange B เกิดของเสีย และแก้ไขปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดของเสียที่เกิดขึ้น โดยกลุ่มตัวอย่างและสถานที่ศึกษา คือ ผลิตภัณฑ์ของโรงงานกรณีศึกษา ซึ่งเป็นโรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์และรถจักรยานยนต์ จากการวิเคราะห์หาสาเหตุโดยแผนภูมิแก๊งปลา พบว่า สาเหตุหลักเกิดจากการสึกหรอของแม่พิมพ์ และของเสียหลักที่เกิดในกระบวนการผลิต คือ เส้นผ่านศูนย์กลาง 7.5 มิลลิเมตร จึงนำผลการวิเคราะห์มาสร้างแนวทางการปรับปรุงโดยการออกแบบแม่พิมพ์ใหม่ พบว่า Flange B มีปริมาณของเสียประเภท จากเดิมเส้นผ่านศูนย์กลาง 7.5 มิลลิเมตรเกิดรอยระเบิดเล็ก มีจำนวนลดลง 1.74%

สุพิรยา งามเลิศ และวีระศักดิ์ ศิริกุล (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาการส่งสินค้าล่าช้า และวิธีการแก้ไขปัญหาการส่งสินค้าที่ล่าช้า: กรณีศึกษา บริษัท ABC พลาสติก จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาปัญหาการส่งสินค้าล่าช้า 2) เพื่อศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาการส่งสินค้าที่ล่าช้า กรณีศึกษา บริษัท ABC พลาสติก จำกัด กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ คือ ประชากรที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารการส่งมอบสินค้าจำนวน 9 คน สถานที่ศึกษา บริษัท ABC พลาสติก จำกัด สรุปได้ว่า ผลการประกอบการในปี พ.ศ. 2556 บริษัท ABC พลาสติก จำกัด มียอดขายสินค้าต่างประเทศทั้งปี 28,684 ตัน ในปี พ.ศ. 2557 ตั้งแต่เดือน มกราคมถึงเดือนตุลาคม มียอดขาย 30,960 ตัน ซึ่งสูงกว่ายอดขายในปี พ.ศ. 2556 ถึงร้อยละ 7.93 จากภาวะการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในทุกปี ทำให้บริษัท ABC พลาสติก จำกัด ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับจำนวนคำสั่งซื้อที่เพิ่มมากขึ้นได้ ทำให้บริษัทประสบปัญหาการส่งสินค้าล่าช้ากว่าที่ตกลงกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องทุกเดือน ถึงแม้ว่าทางบริษัทจะได้พยายามที่จะแก้ไขปัญหา แต่ก็ยังไม่สามารถที่จะจัดการแก้ไขปัญหานี้ได้ ซึ่งปัญหานี้หากไม่ได้รับการแก้ไข อาจ



ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาว ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ บริษัทในอนาคตอีกด้วย

รัชชัย จันทร์หอม (2556) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคัดเลือกผู้ส่งมอบชิ้นส่วนและ วัตถุดิบ ในอุตสาหกรรมจักรยานยนต์ มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ที่ส่งผล ต่อการคัดเลือกผู้ส่งมอบชิ้นส่วนและวัตถุดิบ ในอุตสาหกรรมจักรยานยนต์ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยของ ลักษณะงาน ที่ส่งผลต่อการคัดเลือกผู้ส่งมอบชิ้นส่วนและวัตถุดิบ ในอุตสาหกรรมจักรยานยนต์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในระดับเจ้าหน้าที่ จนถึงระดับผู้บริหาร จาก 4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ หน่วยงานจัดซื้อ หน่วยงานควบคุมคุณภาพ หน่วยงานวิศวกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่ และหน่วยงานวางแผน สถานที่ศึกษา คือ บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถจักรยานยนต์ 2 บริษัท ได้แก่ บริษัทไทยซัมมิต ออโต้พาร์ท อินดัสตรี จำกัด, บริษัท โกลเพลส อินดัสตรี จำกัด และ บริษัทผู้ผลิตรถจักรยานยนต์ 2 บริษัท ได้แก่ บริษัทไทยซอนด้าเมนูแฟลคเจอร์ริง จำกัด, บริษัทไทย ยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จากการวิจัยพบว่า การคัดเลือกผู้ส่งมอบชิ้นส่วนและวัตถุดิบไม่ได้มี ความสำคัญแค่ด้านราคาเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อกิจการ จะต้องพิจารณา อีกหลากหลายด้าน เช่น คุณภาพของสินค้าและบริการ ความสามารถในการบริหารการจัดส่งสินค้า รวมถึงสถานที่ตั้งของผู้ส่งมอบรายนั้นๆด้วย

วิโรจน์ ดันติภัทโร (2553) ได้วิจัยเรื่อง การคัดเลือกซัพพลายเออร์ด้วยเทคนิคการ วิเคราะห์เส้นกรอบล้อมข้อมูล มีจุดประสงค์ในการเสนอแนวทางการประเมินความสามารถของ ซัพพลายเออร์โดยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นกรอบล้อมข้อมูล (DEA) เพื่อใช้ในการตัดสินใจ คัดเลือกซัพพลายเออร์ที่มีความสามารถสูงสุด โดยใช้ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของโรงงานผลิตอุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งซึ่งได้ติดต่อกับซัพพลายเออร์ไว้ 7 ราย ให้เป็นผู้จัดส่งวัสดุแก่โรงงาน พบว่า การจัดซื้อจัดจ้างเป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และวัสดุอุปกรณ์สำหรับใช้ ในการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งการคัดเลือกซัพพลายเออร์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก จาก ข้อมูลของรัฐบาลประเทศสหรัฐอเมริกา ระบุว่าองค์กรส่วนใหญ่มีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ ประมาณร้อยละ 40 ถึง ร้อยละ 60 ของรายได้ที่ได้จากการจำหน่าย สินค้าและการให้บริการลูกค้า แต่หากองค์กรใดสามารถจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ได้ในราคาที่ถูกลง มี คุณภาพ และตรงตามเวลาที่ต้องการใช้ จะทำให้องค์กรนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าได้ดีกว่าทั้งในด้านราคาและความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้า

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางในการพัฒนากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์  
กรณีศึกษาบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการดังนี้

วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก จัดทำขึ้นเพื่อเก็บข้อมูล  
มาสนับสนุนวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เพื่อหาแนวทางในการพัฒนากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจาก  
ประเทศสิงคโปร์ กรณีศึกษาบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัยมีการกำหนดวิธีการดำเนินงานและการศึกษาออกเป็น การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง  
วิธีการสุ่มตัวอย่างและขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย วิธีการเก็บ  
รวบรวมข้อมูล ลักษณะของแบบสอบถาม ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การจัดทำ  
ข้อมูลและวิเคราะห์ผล ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

##### การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ ผู้บริหารฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างทุกระดับ พนักงานฝ่ายจัดซื้อ  
จัดจ้างทั้งเพศหญิงและชายของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) และซัพพลายเออร์จากประเทศ  
สิงคโปร์ โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์จนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว ซึ่งในเบื้องต้นผู้วิจัยประมาณจำนวน  
ผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ 17 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท ไทยออยล์  
จำกัด (มหาชน) 15 คน และซัพพลายเออร์จากประเทศสิงคโปร์ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด  
(มหาชน) จำนวน 2 คน

#### ส่วนที่ 2 วิธีการดำเนินงานและการศึกษา

##### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ  
ของบริษัท การค้นหาข้อมูล ที่มีผลต่อแนวทางในการพัฒนากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศ  
สิงคโปร์ กรณีศึกษาบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เพื่อนำมาประกอบกับข้อมูลในการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยมีการเตรียมความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์ และขอคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งนำไปสู่การศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างดี ถูกต้องและมีความครอบคลุมในเนื้อหาหรือประเด็นที่ต้องการจะศึกษาให้มากที่สุด

3. ผู้วิจัยมีการสร้างแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก โดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยลักษณะของคำถามจะเป็นคำถามแบบปลายเปิดและสามารถเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่และมีความสมบูรณ์มากที่สุด เพื่อให้ครอบคลุมของขอบเขตในการวิจัย โดยมีแนวคำถามในการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างดังนี้

#### คำถามในการสัมภาษณ์

##### ชุดที่ 1: สำหรับพนักงานในบมจ.ไทยออยล์

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นพนักงานในบริษัท ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่

1.1 ชื่อ อายุ เพศ ตำแหน่ง และอายุงาน

2. แนวคำถามเกี่ยวกับกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ กรณีศึกษาบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

2.1 ท่านมีกระบวนการและแนวทางปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทอย่างไร

3. แนวคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

ท่านพบปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อจากประเทศสิงคโปร์ของบริษัทหรือไม่ อย่างไร

3.1 ปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว มีอะไรบ้าง

3.2 ปัญหาที่พบ เกิดจากสาเหตุใดเป็นหลัก ที่จะส่งผลกระทบต่อ บริษัท

3.3 ปัญหาที่พบ มีเรื่องใดบ้างที่เป็นสาเหตุรอง

4. แนวคำถามเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

4.1 จะมีวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัทอย่างไร

4.2 ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่พบจากสาเหตุหลัก ที่จะสามารถลดผลกระทบให้กับบริษัทอย่างไร

4.3 ท่านมีวิธีการแก้ไขสาเหตุที่ไม่ค่อยส่งผลกระทบมากนักต่อบริษัทอย่างไร

### ชุดที่ 2: สำหรับซัพพลายเออร์จากประเทศสิงคโปร์

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นซัพพลายเออร์จากสิงคโปร์ของบมจ.ไทยออยล์ ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่

1.1 ชื่อ อายุ เพศ ตำแหน่ง และอายุงาน

2. แนวคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่พบในกระบวนการส่งสินค้าให้บมจ.ไทยออยล์

2.1 ท่านพบปัญหาในกระบวนการนำสินค้าเข้าประเทศไทย สำหรับจัดส่งให้บมจ.ไทยออยล์หรือไม่อย่างไร

2.2 ท่านคิดว่าปัญหาที่พบเกิดจากสาเหตุอะไร

3. ผู้วิจัยได้นำแนวคำถามในการสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการตรวจสอบจริยธรรมและความเหมาะสมของคำถาม ก่อนที่จะนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้สัมภาษณ์

### วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data) และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data)

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data)

ผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลด้านวิชาการจากแหล่งข้อมูล และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เช่น เอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความต่าง ๆ ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data)

2.1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) แบบตัวต่อตัวและแบบการเข้าประชุม เพื่อเปิดเผยถึงวิธีการดำเนินงาน โดยเตรียมคำถามปลายเปิด (Open-ended question) และกำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่ทำวิจัย ก่อนเริ่มการทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แสดงถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ โดยขออนุญาตในการจัดบันทึกข้อมูลในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้มีปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้ากับผู้ให้

สัมภาษณ์เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และมีการทดสอบคำถามและคำตอบ เพื่อเป็นแนวทางในการถามคำถามต่อไป โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 60-90 นาที

2.2 ในขณะที่สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะใช้การจดบันทึกสรุปสั้น ๆ เฉพาะประเด็นที่สำคัญ และเมื่อจบการสัมภาษณ์ จะทำการบันทึกข้อมูลอื่น ๆ ทันทที เช่น ลักษณะท่าทาง ลักษณะน้ำเสียง ตามความเป็นจริง โดยไม่มีการตีความ

2.3 ข้อมูลที่ถูกรวบรวมจะถูกนำมาทำการตรวจสอบข้อมูลที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ครบถ้วน เพื่อนำไปศึกษาเพิ่มเติมในการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป

### ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ได้นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Trustworthiness) ดังนี้

1. ผู้สัมภาษณ์สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้วิจัย ซึ่งจะมีผลต่อความถูกต้องและเป็นจริงของข้อมูล
2. การยืนยันความถูกต้องของข้อมูล (Member checking) โดยการนำข้อมูลที่ได้ออกจากการสัมภาษณ์ที่ได้จดบันทึกอย่างละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจน นำกลับไปให้ผู้สัมภาษณ์ยืนยันความถูกต้องของข้อมูลว่า ข้อมูลเป็นจริงตรงกับความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์หรือไม่
3. ตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูล (Dependability) โดยการนำข้อมูลไปตรวจสอบกับอาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อยืนยันความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา
4. ความสามารถในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ (Transferability) โดยการเขียนระเบียบวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และบริบทที่ต้องการศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือของการวิจัย ในการที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ในบริบทที่ใกล้เคียงกัน
5. การยืนยันผลการวิจัย (Conformability) โดยการที่ผู้วิจัยจะเก็บเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรวิจัยไว้เป็นอย่างดี พร้อมสำหรับการตรวจสอบ (Audit trail) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้อาจไม่มีความลำเอียงหรือเกิดจากการคิดขึ้นของผู้วิจัย

### การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ผล

1. นำข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกภาคสนามมาอ่านหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้ และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ
2. นำข้อมูลกลับมาอ่านอีกครั้งโดยละเอียดทุกบรรทัด และจึงตีความ พร้อมทำการดึงข้อความหรือประโยคที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจพิจารณาคูณสมบัติของซัพพลายเออร์ของไทยออยล์
3. นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาไว้กลุ่มเดียวกัน โดยมีรหัสข้อมูลกำกับทุกข้อความหรือทุกประโยค แล้วจึงตั้งชื่อคำสำคัญ ซึ่งจะจัดเป็นทั้งกลุ่มใหญ่ (Themes) และ กลุ่มย่อย (Sub-theme) ที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวคือการสร้างหัวข้อสรุป และกลุ่มหัวข้อสรุปแนวคิดในตัวข้อมูล
4. ใช้การเขียนบรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน โดยจะไม่มีการนำทฤษฎีไปควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำพูดประกอบคำหลักสำคัญที่ได้ เพื่อแสดงความชัดเจนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางในการพัฒนากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ กรณีศึกษาบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกและใช้คำถามแบบปลายเปิด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการศึกษาเฉพาะข้อมูลชีพพลายเออร์ที่เคยลงทะเบียนคู่ค้ากับบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) แล้วเท่านั้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างทุกระดับ พนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างทั้งเพศหญิงและชาย ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 คน และชีพพลายเออร์จากประเทศสิงคโปร์ จำนวน 2 คน โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์จนได้ข้อมูลอ้อมตัว จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยกระบวนการเชิงคุณภาพ คือการจัดกลุ่มข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แบ่งเป็น 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์สำหรับพนักงานใน บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นพนักงานในบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ชื่อ อายุ เพศ ตำแหน่ง และ อายุงาน

2. แนวคำถามเกี่ยวกับกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์

3. แนวคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

4. แนวคำถามเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์สำหรับชีพพลายเออร์ จากประเทศสิงคโปร์ ประกอบด้วย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นชีพพลายเออร์ จากสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ชื่อ อายุ เพศ ตำแหน่ง และ อายุงาน

2. แนวคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่พบในกระบวนการส่งสินค้าให้ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

### ข้อมูลทั่วไปของพนักงานใน บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

ในงานวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างทุกระดับ พนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างทั้งเพศหญิงและชาย ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

พนักงานคนที่ T1 ชื่อ นายวิชาญ พ่วงมหา อายุ 53 ปี สังกัดฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ตำแหน่งผู้จัดการแผนกจัดซื้อ อายุงาน 20 ปี

พนักงานคนที่ T2 ชื่อ นายอภิษฎ์ โชติธรรมธรา อายุ 32 ปี สังกัดแผนกงานบริการสัญญาฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ตำแหน่งนักวิเคราะห์สัญญา-งาน โครงการขนาดใหญ่ อายุงาน 5 ปี

พนักงานคนที่ T3 ชื่อ นางสาวธนพรรณ ปัญญา อายุ 31 ปี สังกัดแผนกงานบริการสัญญา ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประสานงานด้านสัญญา อายุงาน 35 ปี

พนักงานคนที่ T4 ชื่อ นายสมโภช เหล่าเขตกิจ อายุ 42 ปี สังกัดฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ตำแหน่งผู้ประสานงาน อายุงาน 18 ปี

พนักงานคนที่ T5 ชื่อ นายโสฬส กมลธรรมวงศ์ อายุ 62 ปี สังกัดแผนกงานบริการสัญญาฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ตำแหน่ง Consultant อายุงาน 5 ปี

พนักงานคนที่ T6 ชื่อ นายสมโภช พรานนทีสถิต อายุ 54 ปี สังกัดฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการแผนกจัดซื้อ อายุงาน 30 ปี

พนักงานคนที่ T7 ชื่อ นายภาคภูมิ ใจวงศ์ปาน อายุ 29 ปี สังกัดฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ตำแหน่ง Contract Co-ordinator อายุงาน 4 ปี

พนักงานคนที่ T8 ชื่อ นางสาวมณฑา เรืองเดช อายุ 39 ปี สังกัดฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่จัดซื้อ อายุงาน 9 ปี

พนักงานคนที่ T9 ชื่อ นางสาวหทัยชนก ธรรมกาย อายุ 25 ปี สังกัดแผนกงานบริการสัญญา ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ตำแหน่ง Contract Co-ordinator อายุงาน 1 ปี

พนักงานคนที่ T10 ชื่อ นางสาวสุวรา ประทานวโรปัญญา อายุ 25 ปี สังกัดฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ตำแหน่ง ผู้ประสานงานจัดจ้าง อายุงาน 2.5 ปี

พนักงานคนที่ T11 นายอำพล สิงห์ศักดา อายุ 57 ปี สังกัดฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง อายุงาน 20 ปี

พนักงานคนที่ T12 นายชนกร พิณจิกิจจาพร อายุ 27 ปี สังกัดแผนกงานบริการสัญญาฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ตำแหน่ง Contract Co-ordinator อายุงาน 2 ปี



พนักงานคนที่ T13 นางสาวปวิศา ทัพจัน อายุ 43 ปี สังกัดแผนกจัดซื้อ ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่จัดซื้อ อายุงาน 21 ปี

พนักงานคนที่ T14 นายวิวัฒน์ บุรณะธีรกิจ อายุ 37 ปี สังกัดแผนกงานบริการสัญญา ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ตำแหน่ง นักวิเคราะห์สัญญา-งาน โครงการขนาดใหญ่ อายุงาน 13 ปี

พนักงานคนที่ T15 นางสาวจรินทร์ มหาสติด อายุ 41 ปี สังกัด ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ตำแหน่ง Customer formality & Clearance coordinator อายุงาน 11 ปี

ข้อมูลทั่วไปของซัพพลายเออร์ จากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ในงานวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูล จากซัพพลายเออร์ จากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 2 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ซัพพลายเออร์ คนที่ S1 พนักงานบริษัท Azbil (Thailand) Co., Ltd. เพศชาย อายุ 27 ปี สังกัดแผนก Sles engineer ตำแหน่ง Sales engineer อายุงาน 3 ปี หน้าที่ความรับผิดชอบ ติดต่อประสานงานด้านซ่อมบำรุง และทำใบเสนอราคาตามสเปคของลูกค้า

ซัพพลายเออร์ คนที่ S2 พนักงานบริษัท Design Alternative Co., Ltd. เพศชาย อายุ 37 ปี สังกัดแผนก After service ตำแหน่งหัวหน้าบริการหลังการขาย หน้าที่ความรับผิดชอบ ให้บริการหลังการขายสำหรับลูกค้านอกประเทศหรือในประเทศ เกี่ยวกับสินค้าเฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์ที่ใช้ภายในแล็บห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์

## ส่วนที่ 2 เกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติของซัพพลายเออร์ของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

ผลสัมฤทธิ์เกี่ยวกับกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์

1. กระบวนการและแนวทางปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด

(มหาชน)

พนักงานคนที่ T1 มีความเห็นว่า บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่เรียกว่า Sourcing and procurement process มีคู่มือการปฏิบัติงาน มีการอบรมพนักงาน ให้ปฏิบัติตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทฯ ซึ่งกระบวนการนี้ถือเป็นกระบวนการ Standard ที่หยิบมาใช้ปฏิบัติทุกกรณีของการจัดซื้อจัดจ้างทั้งในและต่างประเทศ

ในกรณีซัพพลายเออร์ในประเทศสิงคโปร์ เป็นซัพพลายเออร์ที่มีจำนวนมากรายและมีการสั่งซื้อต่อเนื่องกันทุกปี อีกทั้งยังเป็นซัพพลายเออร์ที่ส่งสินค้าที่ค่อนข้างจะมีความสำคัญกับการทำงานของโรงกลั่น เช่น สารเคมีพิเศษ เครื่องจักร และชิ้นส่วนอะไหล่บางตัว ที่เราไม่สามารถจัดหาจากที่อื่นได้ แม้ว่าสิงคโปร์จะเป็นประเทศที่ไม่ไกลจากประเทศไทย แต่เราก็ต้องมีการ

วิเคราะห์ถึง Supply chain เพราะฉะนั้น กระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ เราจะต้องมีข้อกำหนดที่เน้นเฉพาะในเรื่อง Performance และการวางแผนการจัดส่งสินค้า เนื่องจากสินค้ามีความหลากหลายจากประเทศสิงคโปร์จะต้องมีกระบวนการนำเข้าที่เรียกว่า กระบวนการพิธีการศุลกากร เพราะเข้าข่ายที่จะต้องขอใบอนุญาต เช่น สารเคมีบางตัว

สิ่งที่คิดว่ามีความสำคัญ คือการประเมินผลงานของ Supplier จาก Singapore โดยปัจจุบันนี้สิ่งที่เราต้องเน้นมากขึ้นคือผลประกอบการของ Supplier โดยเฉพาะทางด้านการจัดส่งสินค้าของเรามีอยู่ในเกณฑ์ที่เราคิดว่ายังต้องมีการปรับปรุงอยู่อีก

พนักงานคนที่ T2 มีความเห็นว่า การจัดซื้อจัดจ้างเป็นกระบวนการสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินกิจการและธุรกิจของกลุ่มบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นเลิศ โปร่งใส และเป็นธรรมภายใต้กรอบการบริหารจัดการ การจัดซื้อจัดจ้างที่มีหลักการและแนวปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งกลุ่มบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ตามมาตรฐานสากล ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ จึงกำหนดนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างของกลุ่มบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ดังนี้

1. จัดซื้อจัดจ้าง โดยคำนึงถึงคุณภาพ ราคา ปริมาณ การให้บริการ และความรวดเร็วในการตอบสนอง โดยให้ความสำคัญทางด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งกำหนดให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมและร่วมรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม
2. จัดซื้อจัดจ้างอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ รวมทั้งปฏิบัติตามระเบียบและข้อกำหนด
3. จัดซื้อจัดจ้างโดยไม่เอาเปรียบคู่ค้า ให้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ชัดเจน เปิดเผย และปฏิบัติต่อคู่ค้าอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของคู่ค้าเพื่อการปรับปรุง
4. จัดซื้อจัดจ้างร่วมกัน ร่วมมือปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับกลุ่มบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
5. จัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green procurement)

พนักงานคนที่ T3 มีความเห็นว่า หลังจากได้รับ PR จากผู้ใช้งาน (User) ก็จัดหาผู้ให้บริการ (Vendor) เข้ามาเสนอราคา โดยทำการเปรียบเทียบทั้งด้านราคาและสเปกของสินค้า จากนั้นจัดทำผลการประกวดราคา และออกสัญญาเพื่อติดตามคู่ค้าที่ผ่านการคัดเลือกให้เข้ามาทำงานหรือส่งสินค้าตามที่ทั้งสองฝ่ายได้ตกลงกันได้

พนักงานคนที่ T4 มีความเห็นว่า ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบบริษัทฯ ที่มีข้อกำหนดการอนุมัติตามวงเงินที่กำหนด เพื่อให้การปฏิบัติงานจัดซื้อพัสดุ และการจัดจ้างงานบริการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความชัดเจนและโปร่งใส รวมถึงการควบคุมที่เหมาะสม โดยมีวิธีการคือ

1. ตรวจสอบขอซื้อพัสดุ ที่ได้รับจาก User โดยในใบขอซื้อสินค้าต้องมีข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการสินค้าครบถ้วนและข้อกำหนดทางด้านคุณภาพ ทางด้านสิ่งแวดล้อมและทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

2. กำหนดความต้องการพัสดุ โดยข้อมูลรายละเอียดความต้องการพัสดุ เช่น คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ (Material specification) ปริมาณของสินค้าที่ต้องการ วันที่ต้องการสินค้า และข้อกำหนดและความต้องการทางด้านคุณภาพ ทางด้านสิ่งแวดล้อมและทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยและการจัดการด้านพลังงาน

3. จัดหา Supplier โดยสามารถหาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น จากผู้ใช้งาน จากข้อมูลการจัดซื้อและผู้ส่งมอบในระบบ SAP หรือจาก Approved supplier list (ASL) ของบริษัท เป็นต้น หาก Supplier รายใดไม่มีรายชื่ออยู่ใน ASL ให้ดำเนินการประเมินเพื่อคัดเลือกผู้ส่งมอบรายนั้นว่าผ่านเกณฑ์หรือไม่ ก่อนที่จะดำเนินการขั้นต่อไป

4. ตกลงราคา สอบราคา หรือประกวดราคา และประเมินผลและคัดเลือก Supplier ตามความเหมาะสมกับ Supplier ที่มีรายชื่ออยู่ใน ASL โดยส่งใบขอสอบราคา (Request for quotation–RFQ) หรือใบเชิญประกวดราคา (Invitation to bid–ITB) ซึ่งมีข้อมูลรายละเอียดความต้องการสินค้าที่ถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ รวมถึงแจ้งผู้ส่งมอบว่าจะต้องถูกประเมินในเรื่องสมรรถนะ ด้านพลังงานด้วย เช่น คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ (Material specification)

5. จัดทำสัญญาและส่งสัญญาให้ Supplier ตามข้อตกลงที่ได้ตกลงกันไว้ระหว่างบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) กับคู่ค้า

6. ติดตามผล การปฏิบัติงานของ Supplier ว่าได้ทำตามข้อตกลงกันไว้หรือไม่

พนักงานคนที่ T5 มีความเห็นว่า สามารถแยกประเภทและมูลค่าของงานจัดจ้าง ได้ดังนี้

1. ตรวจสอบงบประมาณ และขออนุมัติดำเนินการจัดจ้าง
2. ทำหนังสือขออนุมัติแต่งตั้งคณะทำงาน และคณะกรรมการพิจารณาการจัดจ้างตามอำนาจการอนุมัติ

3. กลับกรองคัดเลือกผู้เข้าร่วมประกวดราคา

4. ขออนุมัติรายชื่อผู้เข้าร่วมประกวดราคาจากคณะกรรมการพิจารณาการจัดจ้าง

5. ประสานงานกับคณะทำงาน เพื่อกำหนดเงื่อนไขการพิจารณาทางด้านเทคนิค

6. ขออนุมัติเงื่อนไขการพิจารณาทางด้านเทคนิค และด้านราคาจากคณะกรรมการพิจารณา การจัดจ้าง
7. จัดเตรียมเอกสารการประกวดราคาการจัดจ้าง
8. ขออนุมัติการออกหนังสือเชิญผู้เข้าร่วมประกวดราคาจากคณะกรรมการพิจารณาการจัดจ้าง
9. ดำเนินการประกวดราคาการจัดจ้าง
10. เปรียบเทียบผลการประกวดราคาการจัดจ้าง
11. ขออนุมัติการออกหนังสือสัญญาจากคณะกรรมการพิจารณาการจัดจ้าง
12. จัดเตรียมสัญญาจัดจ้าง
13. รับและตรวจสอบใบแจ้งหนี้ ตามเงื่อนไขในสัญญา

พนักงานคนที่ T6 มีความเห็นว่า สามารถหาข้อมูลจากผู้จำหน่ายโดยตรงหรือจากตัวแทนจำหน่ายในและต่างประเทศ แล้วเลือกผู้ขายตามความเหมาะสม โดยมีทำการคัดเลือกผู้ขายตามกระบวนการจัดซื้อของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

พนักงานคนที่ T7 มีความเห็นว่า ปกติแล้วบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) มี Procedure ที่เป็น Standard อยู่แล้ว คือพนักงานจัดซื้อจัดจ้างของไทยออยล์ทุกคน จะต้องปฏิบัติตามแบบแผนการปฏิบัติงานนี้ ซึ่งตัว Procedure นี้มีเพื่อให้การทำงานจัดซื้อจัดจ้างของเรา มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส รวมถึงมีการควบคุมที่เหมาะสมด้วย ซึ่งแนวทางปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทเรา ๆ จะเป็นดังต่อไปนี้ ซึ่งถ้าเราต้องการสินค้าอะไรจาก Supplier เจ้าไหน ดังนี้

1. ทาง User หรือผู้ใช้งานจะออกใบ PR มาที่แผนกจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งแผนกจัดซื้อจัดจ้าง มีหน้าที่จะต้องตรวจสอบใบ PR นั้นว่า ถูกต้องหรือไม่ ถ้าถูกต้องก็ต้องมาคู่ต่อว่าบริษัทฯ มี Supplier รายไหนบ้างที่ขายสินค้าตัวนี้ สมมติมี 3 ราย ก็ทำเรื่องติดต่อกับเขาและขอราคาว่าเท่าไร
2. เอราคาของทั้ง 3 รายนั้นมาเปรียบเทียบกันว่ารายไหนให้ราคาถูกกว่า
3. ออกใบ PO ให้ Supplier รายนั้นต่อไป

แต่ทั้งนี้ไม่ใช่เราจะดูแต่ราคาอย่างเดียว เราก็ต้องดูอะไรหลาย ๆ อย่าง ด้วย เช่น การรับประกันของสินค้า ระยะเวลาที่เขาจะส่งของมาให้เรา ว่าช้าหรือเร็วเกินไปหรือไม่

พนักงานคนที่ T8 มีความเห็นว่า Product ที่ผู้จำหน่ายจัดจำหน่ายต้องเป็นสินค้าที่อยู่ใน AVL (Approve vendor list) กับทางบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) และต้องเป็นคู่ค้าที่ต้องลงทะเบียนกับบริษัท ไทยออยล์ แล้ว และเจ้าหน้าที่จัดซื้อสอบถามราคากับผู้ขาย และเปรียบเทียบราคา เลือกผู้ขายที่ราคาและสเปค ตลอดจนระยะเวลาส่งมอบสินค้าที่ดีที่สุด

พนักงานคนที่ T9 มีความเห็นว่า สามารถแยกประเภทและมูลค่าของงานจัดจ้าง ได้ดังนี้

1. ตรวจสอบงบประมาณและขออนุมัติดำเนินการจัดจ้าง
2. ทำหนังสือขออนุมัติแต่งตั้งคณะทำงาน และคณะกรรมการพิจารณาการจัดจ้าง

ตามอำนาจการอนุมัติ

3. จัดเตรียมเอกสารการประกวดราคาการจัดจ้าง
4. ขออนุมัติการออกหนังสือเชิญผู้เข้าร่วมประกวดราคาจากคณะกรรมการพิจารณาการจัดจ้าง
5. เปรียบเทียบผลการประกวดราคาการจัดจ้าง
6. ขออนุมัติการออกหนังสือสัญญาจากคณะกรรมการพิจารณาการจัดจ้าง
7. จัดเตรียมสัญญาจัดจ้าง
8. รับและตรวจสอบใบแจ้งหนี้ ตามเงื่อนไขในสัญญา

พนักงานคนที่ T10 มีความเห็นว่า ดำเนินการจัดจ้างตามระเบียบบริษัทฯ ที่มีข้อกำหนดการอนุมัติตามวงเงินที่กำหนด เพื่อให้การปฏิบัติงานจัดซื้อพัสดุและการจัดจ้างงานบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความชัดเจนและ โปร่งใส รวมถึงการควบคุมที่เหมาะสม โดยมีวิธีการคือ ตรวจสอบใบขอซื้อพัสดุ ที่ได้รับจาก User โดยในใบขอซื้อสินค้าต้องมีข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการสินค้าครบถ้วนและข้อกำหนดทางด้านคุณภาพ ทางด้านสิ่งแวดล้อมและทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ต่อมา กำหนดความต้องการพัสดุ โดยข้อมูลรายละเอียดความต้องการพัสดุ เช่น คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ (Material specification) ปริมาณของสินค้าที่ต้องการ วันที่ต้องการสินค้า และข้อกำหนดและความต้องการทางด้านคุณภาพ ทางด้านสิ่งแวดล้อมและทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยและการจัดการด้านพลังงาน และทำการ จัดหา Supplier โดยสามารถหาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น จากผู้ใช้งาน จากข้อมูลการจัดซื้อและผู้ส่งมอบในระบบ SAP หรือจาก Approved supplier list (ASL) ของบริษัท เป็นต้น หาก Supplier รายใดไม่มีรายชื่ออยู่ใน ASL ให้ดำเนินการประเมินเพื่อคัดเลือกผู้ส่งมอบรายนั้นว่าผ่านเกณฑ์หรือไม่ ก่อนที่จะดำเนินการขั้นต่อไป แล้ว ตกลงราคา สอบราคา หรือประกวดราคา และ ประเมินผลและคัดเลือก Supplier ตามความเหมาะสมกับ Supplier ที่มีรายชื่ออยู่ใน ASL โดยส่งใบขอสอบราคา (Request for quotation-RFQ) หรือ ใบเชิญประกวดราคา (Invitation to bid-ITB) ซึ่งมีข้อมูลรายละเอียดความต้องการสินค้าที่ถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ รวมถึงแจ้งผู้ส่งมอบว่าจะต้องถูกประเมินในเรื่องสมรรถนะ ด้านพลังงานด้วย เช่น คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ (Material specification) จากนั้น จัดทำสัญญาและส่งสัญญาให้ Supplier ตามข้อตกลงที่ได้ตกลงกันไว้ระหว่างไทยออยล์กับคู่ค้า และ ติดตามผล การปฏิบัติงานของ Supplier ว่าได้ทำตามข้อตกลงกันไว้หรือไม่

พนักงานคนที่ T11 มีความเห็นว่า ปฏิบัติงานตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท ที่เรียกว่า Sourcing and procurement process มีการอบรมพนักงาน ให้ปฏิบัติตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท ซึ่งกระบวนการนี้ถือเป็นกระบวนการ Standard ที่หยิบมาใช้ปฏิบัติทุกกรณีของการจัดซื้อจัดจ้างทั้งในและต่างประเทศ โดยกระบวนการมีดังนี้

1. ตรวจสอบขอซื้อพัสดุ ที่ได้รับจาก User โดยในใบขอซื้อสินค้าต้องมีข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการสินค้าครบถ้วนและข้อกำหนดทางด้านคุณภาพ ทางด้านสิ่งแวดล้อมและทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ต่อมา

2. กำหนดความต้องการพัสดุ โดยข้อมูลรายละเอียดความต้องการพัสดุ เช่น คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ (Material specification) ปริมาณของสินค้าที่ต้องการ วันที่ต้องการสินค้า และข้อกำหนดและความต้องการทางด้านคุณภาพ ทางด้านสิ่งแวดล้อมและทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยและการจัดการด้านพลังงาน และทำการ จัดหา Supplier โดยสามารถหาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น จากผู้ใช้งาน จากข้อมูลการจัดซื้อและผู้ส่งมอบในระบบ SAP หรือจาก Approved supplier list (ASL) ของบริษัท เป็นต้น หาก Supplier รายใดไม่มีรายชื่ออยู่ใน ASL ให้ดำเนินการประเมินเพื่อคัดเลือกผู้ส่งมอบรายนั้นว่าผ่านเกณฑ์หรือไม่ ก่อนที่จะดำเนินการขั้นต่อไป แล้ว

พนักงานคนที่ T12 มีความเห็นว่า ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง มีขั้นตอนดังนี้

1. แยกประเภทและมูลค่าของงานจัดจ้าง
2. ตรวจสอบงบประมาณ และขออนุมัติดำเนินการจัดจ้าง
3. ทำหนังสือขออนุมัติแต่งตั้งคณะทำงาน และคณะกรรมการพิจารณาการจัดจ้าง

ตามอำนาจการอนุมัติ

4. กลั่นกรองคัดเลือกผู้เข้าร่วมประกวดราคา
5. ขออนุมัติรายชื่อผู้เข้าร่วมประกวดราคาจากคณะกรรมการพิจารณาการจัดจ้าง
6. ประสานงานกับคณะทำงาน เพื่อกำหนดเงื่อนไขการพิจารณาทางด้านเทคนิค
7. ขออนุมัติเงื่อนไขการพิจารณาทางด้านเทคนิค และด้านราคาจากคณะกรรมการ

พิจารณา การจัดจ้าง

8. จัดเตรียมเอกสารการประกวดราคาการจัดจ้าง
9. ขออนุมัติการออกหนังสือเชิญผู้เข้าร่วมประกวดราคาจากคณะกรรมการพิจารณาการจัดจ้าง
10. ดำเนินการประกวดราคาการจัดจ้าง
11. เปรียบเทียบผลการประกวดราคาการจัดจ้าง

12. ขออนุมัติการออกหนังสือสัญญาจากคณะกรรมการพิจารณาการจัดจ้าง

13. จัดเตรียมสัญญาจัดจ้าง

14. รับและตรวจสอบใบแจ้งหนี้ ตามเงื่อนไขในสัญญา

พนักงานคนที่ T13 มีความเห็นว่า บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่เรียกว่า Sourcing and procurement process และมีคู่มือการปฏิบัติงาน มีการอบรมพนักงานให้ปฏิบัติตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท สิ่งที่มีความสำคัญ คือการประเมินผลงานของ Supplier จาก Singapore โดยปัจจุบันนี้บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ต้องเน้นมากขึ้นคือผลประกอบการของ Supplier โดยเฉพาะทางด้านการจัดส่งสินค้าของเค้ามีอยู่ในเกณฑ์ที่เราคิดว่ายังต้องมีการปรับปรุงอยู่อีก

พนักงานคนที่ T14 มีความเห็นว่า การจัดซื้อจัดจ้างเป็นกระบวนการสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินกิจการและธุรกิจของกลุ่มไทยออยล์ตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นเลิศ โปร่งใส และเป็นธรรมภายใต้กรอบการบริหารจัดการ การจัดซื้อจัดจ้างที่มีหลักการและแนวปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งกลุ่มไทยออยล์ตามมาตรฐานสากล ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่จึงกำหนดนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างของกลุ่มไทยออยล์ ดังนี้

1. จัดซื้อจัดจ้าง โดยคำนึงถึงคุณภาพ ราคา ปริมาณ การให้บริการ และความรวดเร็วในการตอบสนอง โดยให้ความสำคัญทางด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งกำหนดให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมและร่วมรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

2. จัดซื้อจัดจ้างอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ รวมทั้งปฏิบัติตามระเบียบและข้อกำหนด

3. จัดซื้อจัดจ้างโดยไม่เอาเปรียบคู่ค้า ให้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ชัดเจน เปิดเผย และปฏิบัติต่อคู่ค้าอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของคู่ค้าเพื่อการปรับปรุง

4. จัดซื้อจัดจ้างร่วมกัน ร่วมมือปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับกลุ่มไทยออยล์

5. จัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green procurement)

พนักงานคนที่ T15 มีความเห็นว่า บริษัทฯ มีนโยบายการสั่งซื้อจากบริษัทที่อยู่ใน Approved vender list เพราะบริษัท ได้มีการตรวจสอบ รายละเอียดของบริษัทนั้น ๆ แล้วว่ามีศักยภาพในการจัดส่งสินค้าตามที่บริษัทต้องการ

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับกระบวนการและแนวทางปฏิบัติในการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ โดยจากการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์กระบวนการและแนวทางปฏิบัติในการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ออกมาได้ดังนี้

1. ตรวจสอบใบขอซื้อพัสดุ ที่ได้รับจาก User โดยในใบขอซื้อสินค้าต้องมีข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการสินค้าครบถ้วนและข้อกำหนดทางด้านคุณภาพ ทางด้านสิ่งแวดล้อมและทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย
2. กำหนดความต้องการพัสดุ โดยข้อมูลรายละเอียดความต้องการพัสดุ เช่น คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ (Material specification) ปริมาณของสินค้าที่ต้องการ วันที่ต้องการสินค้า และข้อกำหนดและความต้องการทางด้านคุณภาพ ทางด้านสิ่งแวดล้อมและทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยและการจัดการด้านพลังงาน
3. จัดหา Supplier โดยสามารถหาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น จากผู้ใช้งาน จากข้อมูลการจัดซื้อและผู้ส่งมอบในระบบ SAP หรือจาก Approved supplier list (ASL) ของบริษัท เป็นต้น หาก Supplier รายใดไม่มีรายชื่ออยู่ใน ASL ให้ดำเนินการประเมินเพื่อคัดเลือกผู้ส่งมอบรายนั้นว่าผ่านเกณฑ์หรือไม่ ก่อนที่จะดำเนินการขั้นตอนต่อไป
4. ตกลงราคา สอบราคา หรือประกวดราคา และประเมินผลและคัดเลือก Supplier ตามความเหมาะสมกับ Supplier ที่มีรายชื่ออยู่ใน ASL โดยส่งใบขอสอบราคา (Request for quotation–RFQ) หรือใบเชิญประกวดราคา (Invitation to bid–ITB) ซึ่งมีข้อมูลรายละเอียดความต้องการสินค้าที่ถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ รวมถึงแจ้งผู้ส่งมอบว่าจะต้องถูกประเมินในเรื่องสมรรถนะ ด้านพลังงานด้วย เช่น คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ (Material specification)
5. จัดทำสัญญาและส่งสัญญาให้ Supplier ตามข้อตกลงที่ได้ตกลงกันไว้ระหว่างบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) กับคู่ค้า
6. ติดตามผล การปฏิบัติงานของ Supplier ว่าได้ทำตามข้อตกลงกันไว้หรือไม่  
ผลสัมฤทธิ์เกี่ยวกับปัญหาที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

เป็นการสัมภาษณ์พนักงานใน บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 ราย ประเด็นคำถามเกี่ยวกับการพบปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อจากประเทศสิงคโปร์ของบริษัทหรือไม่ อย่างไร โดยแบ่งประเด็นคำถามออกเป็น 3 ประเด็น ผลสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาในการจัดซื้อจัดจ้าง จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหา



ดังกล่าว โดยจากการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์ปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างในการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ออกมาเป็น 6 ประเด็นปัญหา ดังนี้

- 1.1 ปัญหาในเรื่องของเนื้อหาของข้อกำหนดในเนื้อหาสัญญา (Condition of contract)
- 1.2 ปัญหาในเรื่องการจัดส่งสินค้าที่อาจจะไม่ตรงตามความต้องการ เช่น ต้องการให้รับผิดชอบในการส่งถึง Site งาน แต่มีบางกรณีที่รับผิดชอบการจัดส่งถึงท่าเรือ ดังนั้นคำดำเนินการทาง บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จะต้องเป็นคนรับผิดชอบ
- 1.3 ปัญหาในการตรวจความถูกต้องก่อนส่ง เพราะไม่ได้มีโรงงานในประเทศไทย ทำให้ยากแก่การตรวจสอบ
- 1.4 ปัญหา เรื่อง Payment term เพราะส่วนใหญ่ทางทาง Vender สิงคโปร์ ต้องการให้จ่ายตามวันที่ระบุใน Invoice แต่เนื่องจากนโยบายการจ่ายเงินของเราจะเป็นวันที่รับ บวกไปอีก 30 วัน
- 1.5 ปัญหาราคาสินค้าราคาสูง และบริษัทผู้ผลิตส่วนมากขายผ่าน Trader ที่ประเทศสิงคโปร์ ทำให้อำนาจการต่อรองต่ำ
- 1.6 ปัญหาทางด้านการประเมินภาษีไม่ครบถ้วน และไม่ได้นำมารวมเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง ทำให้การส่งมอบของล่าช้า เนื่องจากการออกของและข้อผิดพลาดจากการคำนวณภาษี

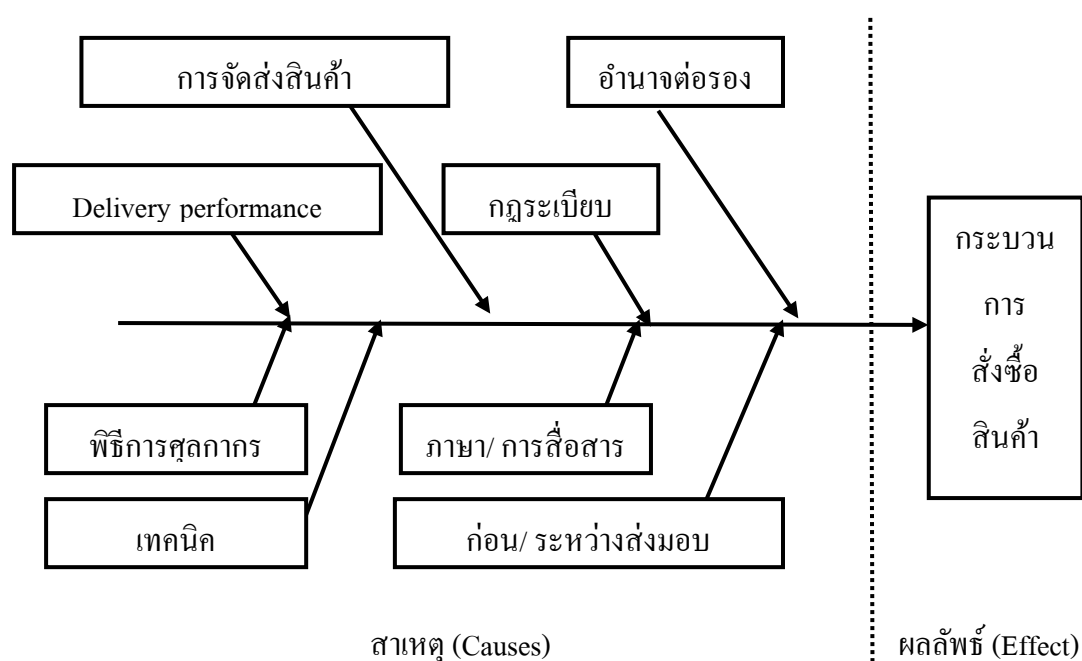
ตารางที่ 4-1 ปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์

ผู้ให้สัมภาษณ์	ปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์					
	ข้อกำหนดในสัญญา	ส่งมอบสินค้าล่าช้า	ความถูกต้องของเอกสาร	การชำระเงิน	ราคาสินค้ามีราคาสูง	ความผิดพลาดทางภาษี
T1	/	-	-	-	-	-
T2	/	/	/	/	-	-
T3	-	-	-	-	/	-
T4	/	-	-	-	-	/
T5	/	-	-	-	-	-
T6	-	-	/	-	-	-
T7	/	-	-	--	-	-
T8	/	/	-	-	/	-
T9	/	-	-	-	-	-
T10	-	-	-	-	-	/
T11	/	-	-	-	-	-

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์					
	ข้อกำหนดในสัญญา	ส่งมอบสินค้าล่าช้า	ความถูกต้องของเอกสาร	การชำระเงิน	ราคาสินค้ามีราคาสูง	ความผิดพลาดทางภาษี
T12	/	-	-	-	-	-
T13	/	-	-	-	-	-
T14	/	/	/	/	-	-
T15	-	-	/	-	-	-
รวม	11	3	4	2	2	2

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จากผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 73 มีความเห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาในการจัดซื้อจัดจ้าง เกิดจากปัญหาในเรื่องของเนื้อหาของข้อกำหนดในเนื้อหาสัญญา (Condition of contract) รองลงมา มีผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 26 มีความเห็นว่า ปัญหาในการตรวจสอบความถูกต้องก่อนส่ง เพราะไม่ได้มีโรงงานในประเทศไทย ทำให้ยากแก่การตรวจสอบ และที่เหลือ เป็นปัญหาอื่น ๆ



ภาพที่ 4-1 โครงสร้างของแผนผัง ปัญหาหลักและปัญหารองในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์

## จากปัญหาที่พบ กำหนดเป็นปัญหาหลักที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทไทยออยล์ จำกัด

(มหาชน)

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับปัญหาหลักที่พบ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญโดยจากการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์ ออกมาเป็น 4 ประเด็นปัญหา ดังนี้

1. ปัญหาหลักที่พบคือ Delivery performance ของ Supplier ที่อยู่ในสิงคโปร์จัดส่งสินค้าล่าช้า เนื่องจาก 3 ปี ที่ผ่านมาไทยออยล์มีความจำเป็นในการก่อสร้างโรงกลั่น พบว่าในเรื่องประเมินผลงานของซัพพลายเออร์ มีการส่งมอบสินค้าที่ล่าช้าเป็นสาเหตุหลัก เนื่องจากเรามีซัพพลายเออร์ในสิงคโปร์ ประมาณ 60 กว่าราย แต่มีบางรายที่มีคะแนนหรือผลงานด้านการจัดส่งสินค้าอยู่ในเกณฑ์ต่ำ และเป็นรายที่ส่งสินค้าประเภทเครื่องจักร คือ กลุ่มสินค้าทุน ซึ่งแน่นอนว่าการจัดส่งสินค้าที่ล่าช้าจากซัพพลายเออร์กู่มนี้จะทำให้มีผลกระทบกับงานโครงการหลักของไทยออยล์นั่นเอง

2. ปัญหาในเรื่องการจัดส่งสินค้าที่อาจจะไม่ตรงตามความต้องการ เช่น ต้องการให้รับผิดชอบในการส่งถึง Site งาน แต่มีบางกรณีที่รับผิดชอบการจัดส่งถึงท่าเรือ ดังนั้นคำดำเนินการทาง Thaioil จะต้องเป็นคนรับผิดชอบผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้มี ค่าใช้จ่ายแฝงเกิดขึ้นซึ่งเป็นตัวเงินที่ค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงควรผลักดันการรับผิดชอบต่อนี้ให้กับ Vender ซึ่งประหยัดเวลาและลดค่าดำเนินการไปได้มาก

3. ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างมีอำนาจการต่อรองต่อคู่ค้าต่ำ เนื่องจากสินค้าส่วนใหญ่ที่บริษัทสั่งเป็นประเภทที่ราคาของสินค้าก็สูงอยู่แล้ว อีกทั้งบริษัทผู้ผลิตส่วนมากมักจะขายผ่าน Trader ที่สิงคโปร์ จากปัญหาดังกล่าว ทำให้ไม่สามารถลด Cost ลงได้เท่าที่ควร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการจัดซื้อ

4. ความไม่เข้าใจ ระเบียบ ข้อกำหนด และกฎหมายของประเทศไทย (T5 T9 T12 T15)

**สัมภาษณ์ซัพพลายเออร์จากประเทศสิงคโปร์ของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)**

1. ปัญหาที่ซัพพลายเออร์พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัท ไทยออยล์ จำกัด

(มหาชน)

1.1 ปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากไทยออยล์ โดย S1 พบปัญหาด้านสเปคที่ไม่ครบทำให้ทาง Vendor ทำราคาได้ไม่ถูกต้อง อาจทำให้มีปัญหาในการส่งของหรือใช้ของหน้างาน และ S2 พบปัญหาเรื่องการสื่อสาร ที่อาจทำให้ไม่เข้าใจหรือผิดพลาด และติดต่อประสานงานค่อนข้างยาก และปัญหาระยะเวลาในการส่งของที่นานเกินไป และผิดพลาดในการส่งสินค้า ทำให้ได้รับสินค้าไม่ครบตามที่สั่ง

1.2 สาเหตุหลักที่สำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาใน ข้อ 1.1 โดย S1 กล่าวว่า อาจจะเป็นการสั่งของโดยไม่ได้ผ่านผู้ปฏิบัติงานจริง โดยฝ่ายจัดซื้อได้สั่งของตามที่แผนก store แจ้งมา ไม่ได้มีการพูดคุยรายละเอียดงานหรือ Product ของงานนั้นๆ ระหว่าง Vendor กับ ไทยออยล์ ส่วน S2 กล่าวว่า เกิดจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ทำให้เข้าใจผิดไปทำให้มีปัญหาในการสั่งซื้อ การติดต่อว่าจะพบคนที่รับผิดชอบ โดยตรงค่อนข้างยาก และอาจอยู่ในขั้นตอนเรื่องเอกสาร การอนุมัติที่ช้า การจัดส่ง อาจไม่มีการ QC ที่ละเอียดรอบคอบทำให้มีการส่งสินค้าผิด

1.3 นอกจากสาเหตุหลักแล้ว ยังมีสาเหตุอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ทำให้เกิดปัญหา ดังที่ S1 กล่าวว่า สั่งของไม่ได้เนื่องจาก Vendor มีการเปลี่ยนแปลง ตัวเลขของ สินค้า ไม่ตรงกับ PO เนื่องจากบางสินค้าเป็นสินค้าเก่ามาก พอมีการทำจาก โรงงานมาใหม่ทำให้เลข Part number หรือ Spec บางอย่างของ Product นั้นเปลี่ยนไป และ S2 กล่าวว่า อาจเป็นปัญหาโดยรวมซึ่งต้องใช้เวลาในการแก้ไข และต้องจริงจังกับการแก้ไขข้อผิดพลาดให้โดยเร็วก็จะลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจ การค้าได้ ปัญหาที่จะลดน้อยลง การทำงานก็จะสะดวกมากขึ้น

ตารางที่ 4-2 ปัญหาหลักในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ปัญหาหลักที่พบ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)			
	การส่งมอบสินค้า ล่าช้า	จัดส่งสินค้าไม่ตรงตาม ความต้องการ	อำนาจการต่อรอง	กฎระเบียบ
T1	/	-	-	-
T2	-	/	-	-
T3	-	-	/	-
T4	-	/	-	-
T5	-	-	-	/
T6	/	-	-	-
T7	/	-	-	-
T8	/	-	-	/
T9	-	-	-	/
T10	/	-	-	-
T11	/	-	-	-
T12	-	-	-	/

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ปัญหาหลักที่พบ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)			
	การส่งมอบสินค้า ล่าช้า	จัดส่งสินค้าไม่ตรงตาม ความต้องการ	อำนาจการต่อรอง	กฎระเบียบ
T13	/	-	-	-
T14	-	/	-	-
T15	-	-	-	/
รวม	7	3	1	5

จากตารางที่ 4-2 เห็นว่า ปัญหาหลักที่พบ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ จากผู้ให้สัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของ บริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 คน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 47 มีความเห็นว่า ปัญหาหลักที่พบ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ คือปัญหาด้าน Delivery performance ของ Supplier ที่อยู่ในสิงคโปร์ รองลงมา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33 มีความเห็นว่าเป็นเรื่องของ ความไม่เข้าใจ ระเบียบ ข้อกำหนด และ กฎหมายของประเทศไทย

3. จากปัญหาที่พบ กำหนดเป็นปัญหารองที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับปัญหารองที่พบ และสาเหตุของปัญหา โดยจากการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์ ปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างในการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ออกมาเป็น 5 ประเด็นปัญหา ดังนี้

3.1 ปัญหาการสนับสนุนด้านเทคนิคไม่ได้อยู่ในประเทศสิงคโปร์ เนื่องจากใน บางครั้งสินค้าที่บริษัทซื้อตามความต้องการเป็นสินค้าเฉพาะด้าน และซัพพลายเออร์ที่อยู่ใน สิงคโปร์ไม่ได้เป็นผู้ผลิตหลัก จึงมีความจำเป็นที่ซัพพลายเออร์ในสิงคโปร์ส่งข้อมูลความต้องการ สินค้าให้แก่โรงงานผู้ผลิตหลักในประเทศอื่น ๆ ทำให้การส่งต่อข้อมูลในการสั่งซื้อสินค้าเกิดความ ล่าช้า (T1, T13)

3.2 ปัญหาในการตรวจความถูกต้องก่อนส่ง เพราะไม่ได้มีโรงงานในประเทศไทย ทำ ให้ยากแก่การตรวจสอบความถูกต้องของสินค้านั้น ๆ และระบบการควบคุม QC ซึ่งเมื่อสินค้ามาถึง บางทีไม่สามารถแก้ไขได้ จึงอาจจะเกิดปัญหาที่ไม่สามารถรับสินค้านั้นได้ ดังนั้น แนวทางในการ

แก้ไขควรระบุ รายละเอียดของงานนั้นให้ละเอียดในสัญญาและมีการส่งแบบมาให้ดูก่อนลงมือผลิตรวมถึงต้องรับประกันความถูกต้องตามข้อกำหนดในสัญญาให้ชัดเจน รวมถึงบทปรับกรณีที่เกิดความผิดพลาด (Liquid damage for performance) (T2, T14)

3.3 ปัญหาความคาดเคลื่อนในการส่งสินค้าค่อนข้างสูง เป็นผลให้บริษัทได้รับสินค้าล่าช้า เมื่อได้รับสินค้าที่ช้าลงตั้งแต่ต้นน้ำ ทำให้กระบวนการทำงานต่อ ๆ ไปต้องล่าช้าไปทั้งหมดเช่นกัน เนื่องจากสินค้าที่บริษัทได้รับจากประเทศสิงคโปร์ส่วนใหญ่ใช้การขนส่งทางทะเล ด้วยเรือประเภท Container ข้อดีคือ ค่าขนส่งจะมีราคาต่ำกว่าการขนส่งทางอากาศเป็นอย่างมาก มีความคุ้มค่าในการสั่งซื้อสินค้า เราสามารถลด Cost ในเรื่องค่าขนส่งได้ แม้ว่าความรวดเร็วในการขนส่งทางอากาศจะเป็นข้อได้เปรียบกว่าทางน้ำ และ T4 และ T10 กล่าวว่า การประเมินเวลาการส่งมอบ มิได้คำนึงถึงกระบวนการออกของ/ ภาษีนำเข้า (T3, T4 และ T10)

3.4 ปัญหาเรื่องการเดินพิธีการทางศุลกากรเพื่อนำเข้า/ ส่งออกสินค้า หรือเครื่องจักรตามเงื่อนไขสัญญาการจัดจ้างบางสัญญา ที่ต้องดำเนินการผ่านบุคคลที่ 3 ในประเทศไทย (T5 , T9 , T11, T12)

3.5 ปัญหาการสื่อสารทางภาษาที่อาจเข้าใจไม่ตรงกัน และ T7 กล่าวว่า เรื่องการ communicate บางครั้งก็มีปัญหาบ้างเนื่องจากเราคุยกับเค้าไม่ค่อยรู้เรื่อง ประเด็นหลัก ๆ จะสั่งของก็จับใจความได้ได้อยู่ แต่พอเราถามคำถามอย่างอื่นไปบางครั้งเค้าก็ตอบเราช้า สงสัยเพราะเราติดต่อกันส่วนใหญ่ทาง e-mail ไม่ค่อยจะได้ Vdo conference กันซักเท่าไร นอกจากจะเป็นสินค้าหรือการบริการที่มีมูลค่าสูง ๆ อันนั้นเราถึงเลือกที่จะคุยกันทาง Vdo conference มากกว่า (T7, T9) และ T8 กล่าวว่า ปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสาร เช่น ภาษา เพราะบางครั้งจะต้องคุยกันด้าน Technical

ตารางที่ 4-3 ปัญหาที่พบ ในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์

ผู้ให้สัมภาษณ์	ปัญหาที่พบ ในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์				
	ด้านเทคนิค ที่ Supplier ไม่ใช่ผู้ผลิต หลัก	การตรวจสอบความ ถูกต้องก่อนการ จัดส่ง	การประเมินเวลาการส่ง มอบ มิได้คำนึงถึง กระบวนการออกเอกสาร ส่งออก/ นำเข้า	พิธีการ ศุลกากร	ภาษา/การ สื่อสาร
T1	/	-	-	-	-
T2	-	/	-	-	-
T3	-	-	/	-	-
T4	-	-	/	-	-

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ปัญหาที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์				
	ด้านเทคนิค ที่ supplier ไม่ใช่ผู้ผลิต หลัก	การตรวจสอบความ ถูกต้องก่อนการ จัดส่ง	การประเมินเวลาการส่ง มอบ มีได้ค้ำึงถึง กระบวนการออกเอกสาร ส่งออก/นำเข้า	พิธีการ ศุลกากร	ภาษา/การ สื่อสาร
T5	-	-	-	/	-
T6	-	-	-	-	/
T7	-	-	-	-	/
T8	-	-	-	-	/
T9	-	-	-	/	-
T10	-	-	/	-	-
T11	-	-	-	/	-
T12	-	-	-	/	-
T13	/	-	-	-	-
T14	-	/	-	-	-
T15	-	-	-	-	-
รวม	2	2	3	4	3

จากตารางที่ 4-3 ปัญหาที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 คน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 26 เห็นว่า ปัญหาเรื่องการเดินพิธีการทางศุลกากรเพื่อนำเข้า/ ส่งออกสินค้า หรือเครื่องจักรตามเงื่อนไขสัญญาการจัดจ้างบางสัญญา เป็นปัญหาที่พบบ่อยที่สุด รองลงมา ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 20 มีความเห็นว่าเป็นปัญหาเรื่อง ปัญหาความคาดเคลื่อนในการส่งสินค้าค่อนข้างสูง เป็นผลให้บริษัทได้รับสินค้าล่าช้า และปัญหาการสื่อสารทางภาษาที่อาจเข้าใจไม่ตรงกัน

**ผลสัมฤทธิ์เกี่ยวกับความสามารถในการแก้ไขปัญหา ที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)**

จากการสัมภาษณ์พนักงานใน บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 ราย ประเด็นคำถามเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ไขปัญหา ที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ผลสรุปได้ดังนี้

1. วิธีการแก้ไขปัญหาที่พบจากสาเหตุหลัก ที่จะสามารถลดผลกระทบให้กับบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) โดยจากการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์วิธีการแก้ไขปัญหาที่พบจากสาเหตุหลัก ในการจัดซื้อจัดจ้างในการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ออกมาเป็น 4 ประเด็นปัญหาดังนี้

1.1 วิธีการทบทวนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็น Standard ก็ยังปฏิบัติตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทเหมือนเดิม แต่อาจจะเพิ่มเติมหรือเสริมมาตรการบางอย่าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และเราต้องวิเคราะห์ Supply chain ก่อน เช่น เมื่อทราบแล้วว่าซัพพลายเออร์หรือตัวแทนจำหน่ายอยู่สิงคโปร์ ต้องวิเคราะห์ต่อว่าผู้ผลิตหลักอยู่ที่ไหน สินค้าซื้อที่ไหน ชิ้นส่วนมาจากที่ไหน การขนส่งจัดส่งสินค้าเป็นยังไง พนักงานจัดซื้อต้องทราบตัวนี้หรือต้องขอข้อมูลจากซัพพลายเออร์ แล้วมาวิเคราะห์ความเสี่ยง กำกับถึงข้อจำกัดเรื่องการขนส่ง กำลังการผลิตของผู้ผลิตว่ามีเพียงพอหรือไม่ หรือต้องทำสัญญาระหว่างกันเพื่อลดความเสี่ยง เช่น ถ้าเค้าผิดสัญญาต้องมีบทปรับ เป็นต้น หรือมีกระบวนการที่เราสามารถไป Audit เค้าได้ หรือจ้าง Third party เพื่อติดตามดูความคืบหน้าของการจัดส่งหรือการผลิตเครื่องจักรหรือสินค้าอื่น ๆ เป็นต้น โดย T6 กล่าวว่า ควรระบุความต้องการในเอกสาร ใบสั่งซื้อให้ครบถ้วนสมบูรณ์ก่อนทำการสั่งซื้อสินค้าในแต่ละครั้ง (T1, T4, T6, T11 และ T13)

1.2 ใช้วิธีอ้างอิงข้อกำหนด โดยควรระบุในสัญญา (Contract) โดยอ้างอิงเงื่อนไขตามกฎหมาย สำหรับขอบเขตความรับผิดชอบของทาง TOP และ Vender เช่น การ order สั่งจ้างผลิต Valve ที่มาจากทางสิงคโปร์นั้น ทาง บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จะระบุในสัญญาเป็นแบบ DDP (Delivery duty paid) นั้นหมายความว่าความรับผิดชอบ Vender จะต้องรับผิดชอบส่งของจนถึง Site งาน โดย T8 กล่าวว่าให้คุยเกี่ยวกับเงื่อนไขข้อสัญญาให้ชัดเจนก่อน โดย T15 กล่าวว่า แจ้งทาง Shipper (ผู้ขาย) ส่งเอกสารให้ตรวจสอบก่อนการจัดส่งสินค้า และเตรียมประสานงานผู้ที่เกี่ยวข้องในการเคลียร์สินค้า เช่น Shipping ตัวแทนของบริษัท เพื่อความพร้อมสะดวก รวดเร็ว เมื่อสินค้ามาถึงสามารถเคลียร์สินค้าออกจากคลังได้ทันที (T2, T8, T14 และ T15)

1.3 ใช้วิธีจัดหาคู่ค้ารายใหม่ ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างต้องพยายามจัดหาคู่ค้ารายใหม่ที่สามารถส่งสินค้าประเภทเดียวกันหรือสินค้านั้นอาจสามารถใช้ทดแทนกันกับสินค้าที่บริษัทได้รับการนำเข้าจากสิงคโปร์ได้ (T3, T9 และ T12) โดย T5 กล่าวว่า ให้คัดเลือกผู้เข้าร่วมประกวดราคาจากบริษัทตัวแทน หรือสาขาในประเทศไทย ในกรณีที่ต้องมีการนำเข้า/ ส่งออกสินค้า หรือเครื่องจักร และ T8 กล่าวว่า ต้องหาตัวแทนจำหน่ายที่อยู่ในประเทศก่อน

1.4 ใช้วิธีวิเคราะห์คู่ค้าทางด้านต้นทุน โดย T7 และ T10 กล่าวว่า เป็นหน้าที่ของพนักงานจัดซื้อจัดจ้างทุกคน ที่จะต้องมาวิเคราะห์ Supply chain เพราะ Supplier ของบริษัทฯ ที่อยู่



ใน Singapore เป็นแค่ตัวแทนจำหน่ายสินค้าให้บริษัทฯ เท่านั้นเอง คือสินค้าที่บริษัทฯ ต้องการไม่ได้ผลิตที่ Singapore คือเขาจะผลิตที่ไหนก็ได้ ส่วนใหญ่จะมาจากไกล ๆ เลย คือ พวกทวีปยุโรป หรืออเมริกา แต่เขามาตั้งบริษัทตัวแทนในสิงคโปร์ ดังนั้น เราก็ต้องวิเคราะห์ก่อนว่า โรงงานที่เค้าผลิตสินค้าให้เราต้นทุนเลยอยู่ที่ไหน เราจะได้วางแผนเรื่องการประมาณเวลาสั่งของจากเค้าได้

ตารางที่ 4-4 ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้สัมภาษณ์	ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์			
	ทบทวนกระบวนการจัดซื้อ	อ้างอิงข้อกำหนด	พิจารณาผู้ค้ารายใหม่	วิเคราะห์ผู้ค้าด้านต้นทุน
T1	/	-	-	-
T2	-	/	-	-
T3	-	-	/	-
T4	/	-	-	-
T5	-	-	/	-
T6	/	-	-	-
T7	-	-	-	/
T8	-	/	/	-
T9	-	-	/	-
T10	-	-	-	/
T11	/	-	-	-
T12	-	-	/	-
T13	/	-	-	-
T14	-	/	-	-
T15	-	/	-	-
รวม	5	4	5	2

จากตารางที่ 4-4 ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จากการสัมภาษณ์พนักงานใน บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 ราย พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33 มี

ความเห็นว่าการแก้ไขปัญหาคือ วิธีการทบทวนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็น Standard และใช้วิธี จัดหาผู้ค้ารายใหม่ รองลงมา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 27 มีความเห็นว่าใช้วิธีอ้างอิงข้อกำหนด โดยควรจะระบุในสัญญา (Contract) โดยอ้างอิงเงื่อนไขตามกฎหมาย

2. จากการสัมภาษณ์ Suppliers ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ประเด็นคำถาม เกี่ยวกับความสามารถในการแก้ไขปัญหา ที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ผลสรุปได้ดังนี้

วิธีการแก้ไขสาเหตุที่ไม่ค่อยส่งผลกระทบต่อบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) หรือปัญหารอง โดยจากการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์วิธีการแก้ไขปัญหารอง ในการจัดซื้อจัดจ้าง สั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ออกมาเป็น 4 ประเด็นปัญหา ดังนี้

2.1 การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ โดย T1 และ T13 กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ จะดีมากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องการสื่อสาร บางครั้งการให้คำปรึกษาแบบวีโมต หรือ Video conference บริษัทพยายามใช้เทคโนโลยีตัวนี้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาทางการสื่อสารมากขึ้น เช่น ใช้ Video conference เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการด้านข้อมูลหรือให้การสนับสนุนด้าน เทคนิค ถึงแม้จะยังมีปัญหาอยู่แต่ก็มีการปรับปรุงมากยิ่งขึ้น

2.2 จัดทำ Check List และแผนงาน รวมถึงเอกสารรับรองความถูกต้องในขั้นตอนที่สำคัญในการสั่งซื้อรวมถึงตรวจสอบให้ครอบคลุมกับรายละเอียดของสินค้านั้น และมีการทวนสอบ ทุกขั้นตอนก่อนส่งสินค้าขึ้นเรือ เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด T2 T14 และ T15 กล่าว และ T3 กล่าวว่า ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างควรประสานงานกับผู้ใช้งาน (User) ให้จัดทำแผนการใช้งานให้ตรงกับแผนการส่ง สินค้าที่เข้า โดยต้องเผื่อเวลาในการจัดทำแผนการใช้งานสำหรับความคลาดเคลื่อนในการขนส่ง สินค้าทางน้ำนี้ด้วย T6 กล่าวว่า ให้สื่อสารโดยการแจ้งและให้ข้อมูลความต้องการที่ถูกต้องของ บริษัทแบบไม่เป็นทางการก่อนการซื้อขาย และให้ผู้ขายยืนยันตอบรับความเข้าใจหรือแก้ไขเพิ่มเติม ที่จำเป็นก่อนออกเอกสารแบบทางการ โดย T7 กล่าวว่า ปัญหารองคือ การ Communicate กับ Supplier เวลาที่เราจะติดต่อ ตอนแรกก็ให้ส่งเมลไปก่อน แล้วเราดู Respond เขา ถ้าซัก 2-3 วัน เขา ไม่ตอบเรา เราโทรไปหาเขาเลย คุณกันให้รู้เรื่องเลยดีกว่า

2.3 ควรเขียนขั้นตอนการดำเนินการที่คำนึงถึงกระบวนการออกของ/ ภาณินำเข้า เป็น เอกสารระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจน ไว้เป็นหลักในการปฏิบัติงานสำหรับทั้งองค์กร เพื่อป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์ซ้ำ (T4 , T10) และ T1 ยังกล่าวว่า ให้วิเคราะห์ศักยภาพผู้ค้าว่ามีสินค้าและสามารถ จัดส่งให้ตามความต้องการหรือภายในกำหนดเวลา ซึ่งปัจจุบันไทยออยล์มีการสั่งซื้อแบบ Global sourcing เราต้องเข้าใจก่อนว่า Resource ต่าง ๆ ที่เราสั่งซื้อมาจากที่ไหน และต้องมีการประเมิน lead Time ของสินค้าที่ใช้ตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อภายในบริษัทฯ จนถึงการส่งมอบสินค้าที่

ซัพพลายเออร์จะจัดส่งให้เราในแต่ละกลุ่มว่ามี Lead time ในการจัดส่งประมาณเท่าไร เราต้องมีการวางแผนล่วงหน้า ปรับปรุงฐานข้อมูลตลอดเวลา ยกเว้นในกรณีกลุ่มสินค้าบางอย่าง เช่น เครื่องจักรบางตัว ต้องดูสถานการณ์ของโลก เพราะบางช่วงโรงงานเขาอาจจะมีมากหรือน้อย เราก็จะมีตัวเลขคร่าว ๆ ว่าประมาณเท่าไร ดังนั้น ก่อนจะสั่งซื้อเราต้องวิเคราะห์เพื่อรู้ว่าโรงงานเขาสามารถจัดส่งมอบสินค้าให้เรา ใช้เวลากี่เดือน เพราะปัจจัยทั้งราคาและเวลาส่งมอบจะขึ้นอยู่กับตลาดผู้ขายหรือผู้ผลิต เพราะสินค้าบางอย่างอาจจะมีผู้ผลิตน้อยราย คือถ้าเราสั่งซื้อในขณะที่ช่วงนั้นก็ มีโรงงานอื่นสั่งซื้อ ก็ต้องดูว่าเค้าจะส่งมอบให้ใครได้ก่อน ดังนั้น เราต้องหยิบข้อมูลตัวนี้มาวิเคราะห์เพื่อวางแผนการสั่งซื้อก่อนว่า เค้าจะใช้ระยะเวลาเท่าไรในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ

2.4 จัดอบรมให้กับพนักงาน โดย T5 T9 และ T11 กล่าวว่า ปัญหาเรื่องการเดินพิธีการทางศุลกากรเพื่อนำเข้า/ ส่งออกสินค้า หรือเครื่องจักรตามเงื่อนไขสัญญาการจัดจ้างบางสัญญาที่ต้องดำเนินการผ่านบุคคลที่ 3 ในประเทศไทย จึงคิดว่าบริษัทควรมีวิธีการที่กระตุ้นให้พนักงานจัดซื้อจัดจ้างทำความเข้าใจ มีการส่งพนักงานที่ต้องทำงานแล้วเจอกับปัญหาเหล่านี้ไป Training ในเรื่องดังกล่าว หรือให้มีการจ้างที่ปรึกษาที่มีความรู้ในด้านนี้ไว้ภายในบริษัท

ตารางที่ 4-5 วิธีการแก้ไขสาเหตุที่ไม่ค่อยส่งผลกระทบมากนักต่อบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	วิธีการแก้ไขสาเหตุที่ไม่ค่อยส่งผลกระทบมากนักต่อบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)			
	นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้	สร้าง Check list	เขียนกระบวนการงานให้ชัดเจน	จัดฝึกอบรม
T1	/	-	/	-
T2	-	/	-	-
T3	-	/	-	-
T4	-	-	/	-
T5	-	-	-	/
T6	-	/	-	-
T7	-	/	-	-
T8	-	/	-	-
T9	-	-	-	/
T10	-	-	/	-
T11	-	-	-	/
T12	-	-	-	/
T13	/	-	-	-

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ผู้ให้ สัมภาษณ์	วิธีการแก้ไขสาเหตุที่ไม่ค่อยส่งผลกระทบมากนักต่อบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)			
	นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้	สร้าง Check list	เขียนกระบวนการงานให้ชัดเจน	จัดฝึกอบรม
T14	-	/	-	-
T15	-	/	-	-
รวม	2	7	3	4

จากตารางที่ 4-5 วิธีการแก้ไขสาเหตุที่ไม่ค่อยส่งผลกระทบมากนักต่อบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จากผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 47 มีความเห็นว่า ควรให้มีการจัดทำ Check List และแผนงาน รวมถึงเอกสารรับรองความถูกต้อง ในขั้นตอนที่สำคัญในการสั่งซื้อรวมถึงตรวจสอบให้ครอบคลุมกับรายละเอียดของสินค้า และมีการทวนสอบทุกขั้นตอนก่อนส่งสินค้าขึ้นเรือ รองลงมาจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 27 เห็นควรจัดอบรมให้กับพนักงาน มีการส่งพนักงานที่ต้องทำงานแล้วเจอกับปัญหาเหล่านี้ไป Training ในเรื่องดังกล่าว หรือให้มีการจ้างที่ปรึกษาที่มีความรู้ในด้านนี้ไว้ภายในบริษัท

## 2. การเสนอความเห็นในการแก้ไขปัญหาที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จาก Suppliers

2.1 ผลสัมภาษณ์ความเห็นในการนำเสนอวิธีแก้ไขปัญหที่พบจากกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

S1 กล่าวถึงวิธีแก้ไขปัญหที่พบจากกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ไว้ดังนี้

1. ควรมีการคุยกัน และประสานงานกันให้มากขึ้นระหว่างไทยออยล์และSupplier/ Vendor เกี่ยวกับรายละเอียดงานก่อนมีการสั่งซื้อ

2. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขใด ๆ ทั้งจากฝั่ง Vendor และ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ควรมีการแจ้งการเปลี่ยนแปลงนั้นทันทีโดยมีหลักฐาน เช่น จดหมาย หรือเอกสารยืนยัน เป็นต้น

3. ควรมีการระบุผู้ใช้งานจริงในใบ RFQ เพราะเมื่อสเปคของสินค้าไม่ครบถ้วนทาง Vendor จะได้โทรไปสอบถามทางผู้ใช้งานได้โดยตรงเพื่อลดความผิดพลาดของสินค้า และลดงานขั้นตอนของ จัดซื้อ และ Vendor

S2 กล่าวถึง วิธีแก้ไขปัญหาที่พบจากกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ไว้ดังนี้

1. การจัดการด้านเอกสารอยากให้ลดน้อยลง เน้นการใช้ Program software เข้ามาช่วยในเรื่องวางระบบควบคุมในการทำงาน
2. การตรวจเช็คสินค้าให้มีความพร้อมก่อนส่งให้กับลูกค้า จะลดปัญหาในการส่งสินค้าที่พลาดได้ ลดค่าใช้จ่ายในเรื่อง Logistics

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “แนวทางในการพัฒนากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ กรณีศึกษาบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบัน เพื่อหาสาเหตุของปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) และเพื่อนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้บริหารฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างทุกระดับ พนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างทั้งเพศหญิงและชายของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 คน และซัพพลายเออร์จากประเทศสิงคโปร์ จำนวน 2 คน

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยกระบวนการเชิงคุณภาพ โดยการจัดกลุ่มข้อมูลและพิจารณาประเด็นที่สำคัญตีความหมายพร้อมทั้งดึงข้อความหรือประโยคที่สำคัญ สามารถสรุปและอภิปรายผลได้ ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### กระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์

กระบวนการและแนวทางปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) พนักงานจำนวน 15 คน

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับกระบวนการและแนวทางปฏิบัติในการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ โดยจากการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์กระบวนการและแนวทางปฏิบัติในการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ออกมาได้ ดังนี้

1. ตรวจสอบขอซื้อพัสดุ ที่ได้รับจาก User โดยในใบขอซื้อสินค้าต้องมีข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับความต้องการสินค้าครบถ้วนและข้อกำหนดทางด้านคุณภาพ ทางด้านสิ่งแวดล้อมและทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

2. กำหนดความต้องการพัสดุ โดยข้อมูลรายละเอียดความต้องการพัสดุ เช่น คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ (Material specification) ปริมาณของสินค้าที่ต้องการ วันที่ต้องการสินค้า และ

ข้อกำหนดและความต้องการทางด้านคุณภาพ ทางด้านสิ่งแวดล้อมและทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยและการจัดการด้านพลังงาน

3. จัดหา Supplier โดยสามารถหาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น จากผู้ใช้งาน จากข้อมูลการจัดซื้อและผู้ส่งมอบในระบบ SAP หรือจาก Approved supplier list (ASL) ของบริษัท เป็นต้น หาก Supplier รายใดไม่มีรายชื่ออยู่ใน ASL ให้ดำเนินการประเมินเพื่อคัดเลือกผู้ส่งมอบรายนั้นว่าผ่านเกณฑ์หรือไม่ ก่อนที่จะดำเนินการขั้นต่อไป

4. ตกลงราคา สอบราคา หรือประกวดราคา และประเมินผลและคัดเลือก Supplier ตามความเหมาะสมกับ Supplier ที่มีรายชื่ออยู่ใน ASL โดยส่งใบขอสอบราคา (Request for Quotation-RFQ) หรือใบเชิญประกวดราคา (Invitation to bid-ITB) ซึ่งมีข้อมูลรายละเอียดความต้องการสินค้าที่ถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ รวมถึงแจ้งผู้ส่งมอบว่าจะต้องถูกประเมินในเรื่องสมรรถนะ ด้านพลังงานด้วย เช่น คุณลักษณะเฉพาะของวัสดุ (Material specification)

5. จัดทำสัญญาและส่งสัญญาให้ Supplier ตามข้อตกลงที่ได้ตกลงกันไว้ระหว่างบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) กับคู่ค้า

6. ติดตามผล การปฏิบัติงานของ Supplier ว่าได้ทำตามข้อตกลงกันไว้หรือไม่

**ปัญหาที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)**

ผลการสัมภาษณ์พนักงานใน บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 ราย ประเด็นคำถามเกี่ยวกับการพบปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อจากประเทศสิงคโปร์ของบริษัทหรือไม่ อย่างไร โดยแบ่งประเด็นคำถามออกเป็น 3 ประเด็น ผลสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาในการจัดซื้อจัดจ้าง

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว โดยจากการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์ปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างในการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ออกมาเป็น 6 ประเด็นปัญหา ดังนี้

1.1 ปัญหาในเรื่องของเนื้อหาของข้อกำหนดในเนื้อหาสัญญา (Condition of contract)

1.2 ปัญหาในเรื่องการจัดส่งสินค้าที่อาจจะไม่ตรงตามความต้องการ เช่น ต้องการให้รับผิดชอบในการส่งถึง Site งาน แต่มีบางกรณีที่รับผิดชอบการจัดส่งถึงท่าเรือ ดังนั้นคำดำเนินการทาง บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จะต้องเป็นคนรับผิดชอบ

1.3 ปัญหาในการตรวจสอบความถูกต้องก่อนส่ง เพราะไม่ได้มีโรงงานในประเทศไทย ทำให้ยากแก่การตรวจสอบ

1.4 ปัญหา เรื่อง Payment term เพราะส่วนใหญ่ทางทาง Vender ลิงคโปร์ ต้องการให้จ่ายตามวันที่ที่ระบุใน Invoice แต่เนื่องจากนโยบายการจ่ายเงินของเราจะเป็นวันที่รับ บวกไปอีก 30 วัน

1.5 ปัญหาราคาสินค้าราคาสูง และบริษัทผู้ผลิตส่วนมากขายผ่าน Trader ที่ประเทศ ลิงคโปร์ ทำให้อำนาจการต่อรองต่ำ

1.6 ปัญหาทางด้านการประเมินภาษีไม่ครบถ้วน และไม่ได้นำมารวมเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง ทำให้การส่งมอบของล่าช้า เนื่องจากการออกของและข้อผิดพลาดจากการคำนวณภาษี

**ปัญหาหลักที่พบ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ** จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับปัญหาหลักที่พบ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญโดยจากการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์ ออกมาเป็น 4 ประเด็นปัญหา ดังนี้

1. ปัญหาหลักที่พบ คือ Delivery performance ของ Supplier ที่อยู่ในลิงคโปร์
2. ปัญหาในเรื่องการจัดส่งสินค้าที่อาจจะไม่ตรงตามความต้องการ เช่น ต้องการให้รับผิดชอบในการส่งถึง Site งาน แต่มีบางกรณีที่รับผิดชอบการจัดส่งถึงท่าเรือ ดังนั้นคำดำเนินการทาง thaioil จะต้องเป็นคนรับผิดชอบผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้มี ค่าใช้จ่ายแฝงเกิดขึ้นซึ่งเป็นตัวเงินที่ค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงควรผลักดันการรับผิดชอบนี้ให้กับ Vender ซึ่งประหยัดเวลาและลดคำดำเนินการไปได้มาก

3. ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างมีอำนาจการต่อรองต่อคู่ค้าต่ำ เนื่องจากสินค้าส่วนใหญ่ที่บริษัทสั่งเป็นประเภทที่ราคาของสินค้าก็สูงอยู่แล้ว อีกทั้งบริษัทผู้ผลิตส่วนมากมักจะขายผ่าน Trader ที่ลิงคโปร์ จากปัญหาดังกล่าว ทำให้ไม่สามารถลด Cost ลงได้เท่าที่ควร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการจัดซื้อ

4. ความไม่เข้าใจ ระเบียบ ข้อกำหนด และกฎหมายของประเทศไทย

**ปัญหาหลักที่พบ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ** จากผู้ให้สัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 คน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 47 มีความเห็นว่า ปัญหาหลักที่พบ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ คือปัญหาด้าน Delivery performance ของ Supplier ที่อยู่ในลิงคโปร์ รองลงมา จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33 มีความเห็นว่าเป็นเรื่องของ ความไม่เข้าใจ ระเบียบ ข้อกำหนด และกฎหมายของประเทศไทย

**ปัญหารองที่พบ และสาเหตุของปัญหา** จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับปัญหารองที่พบ และสาเหตุของปัญหา



โดยจากการวิเคราะห์ที่สามารถสังเคราะห์ปัญหาการจัดซื้อจัดจ้างในการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ออกมาเป็น 5 ประเด็นปัญหา ดังนี้

1. ปัญหาการสนับสนุนด้านเทคนิคไม่ได้อยู่ในประเทศสิงคโปร์ เนื่องจากในบางครั้งสินค้าที่บริษัทซื้อตามความต้องการเป็นสินค้าเฉพาะด้าน และซัพพลายเออร์ที่อยู่ในสิงคโปร์ไม่ได้เป็นผู้ผลิตหลัก
2. ปัญหาในการตรวจความถูกต้องก่อนส่ง เพราะไม่ได้มีโรงงานในประเทศไทย ทำให้ยากแก่การตรวจสอบความถูกต้องของสินค้านั้น ๆ และระบบการควบคุม QC ซึ่งเมื่อสินค้ามาถึงบางที่ไม่สามารถแก้ไขได้ จึงอาจจะเกิดปัญหาที่ไม่สามารถรับสินค้านั้นได้
3. ปัญหาความคาดเคลื่อนในการส่งสินค้าค่อนข้างสูง เป็นผลให้บริษัทได้รับสินค้าล่าช้า เมื่อได้รับสินค้าที่ช้าลงตั้งแต่ต้นน้ำ ทำให้กระบวนการทำงานต่อ ๆ ไปต้องล่าช้าไปทั้งหมดเช่นกัน เนื่องจากสินค้าที่บริษัทได้รับจากประเทศสิงคโปร์ส่วนใหญ่ใช้การขนส่งทางทะเล ด้วยเรือประเภท Container
4. ปัญหาเรื่องการเดินพิธีการทางศุลกากรเพื่อนำเข้า/ ส่งออกสินค้า หรือเครื่องจักรตามเงื่อนไขสัญญาการจัดจ้างบางสัญญา ที่ต้องดำเนินการผ่านบุคคลที่ 3 ในประเทศไทย
5. ปัญหาการสื่อสารทางภาษาที่อาจเข้าใจไม่ตรงกัน

ปัญหารองที่พบ ในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 คน พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 26 เห็นว่า ปัญหาเรื่องการเดินพิธีการทางศุลกากรเพื่อนำเข้า/ ส่งออกสินค้า หรือเครื่องจักรตามเงื่อนไขสัญญาการจัดจ้างบางสัญญา เป็นปัญหารองที่พบมากที่สุด รองลงมา ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 20 มีความเห็นว่าเป็นปัญหาเรื่องปัญหาความคาดเคลื่อนในการส่งสินค้าค่อนข้างสูง เป็นผลให้บริษัทได้รับสินค้าล่าช้า และปัญหาการสื่อสารทางภาษาที่อาจเข้าใจไม่ตรงกัน

**ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)**

ผลการสัมภาษณ์พนักงานใน บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 ราย ประเด็นคำถามเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ไขปัญหา ที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งคำถามออกเป็น 2 ประเด็น ผลสรุปได้ดังนี้

1. วิธีการแก้ไขปัญหาที่พบจากสาเหตุหลัก ที่จะสามารถลดผลกระทบให้กับบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) โดยจากการวิเคราะห์ที่สามารถสังเคราะห์วิธีการแก้ไขปัญหาที่พบจากสาเหตุ

หลัก ในการจัดซื้อจัดจ้างในการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ออกมาเป็น 4 ประเด็นปัญหา ดังนี้

1.1 วิธีการทบทวนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็น Standard คือยังปฏิบัติตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทเหมือนเดิม แต่อาจจะเพิ่มเติมหรือเสริมมาตรการบางอย่าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และเราต้องวิเคราะห์ Supply chain ก่อน เช่น เมื่อทราบแล้วว่าซัพพลายเออร์หรือตัวแทนจำหน่ายอยู่สิงคโปร์ ต้องวิเคราะห์ต่อว่าผู้ผลิตหลักอยู่ที่ไหน สินค้าซื้อที่ไหน ขึ้นส่วนมาจากที่ไหน การขนส่งจัดส่งสินค้าเป็นยังไง พนักงานจัดซื้อต้องทราบตัวนี้หรือต้องการข้อมูลจากซัพพลายเออร์ แล้วมาวิเคราะห์ความเสี่ยง

1.2 ใช้วิธีอ้างอิงข้อกำหนด โดยควรระบุในสัญญา (Contract) โดยอ้างอิงเงื่อนไขตามกฎหมาย สำหรับขอบเขตความรับผิดชอบของทาง TOP และ Vender เช่น การ Order สั่งจ้างผลิต Valve ที่มาจากทางสิงคโปร์นั้น ทาง บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จะระบุในสัญญาเป็นแบบ DDP (Delivery duty paid) นั้นหมายความว่าความรับผิดชอบ Vender จะต้องรับผิดชอบส่งของจนถึง Site งาน โดย T8 กล่าวมาให้คุยเกี่ยวกับเงื่อนไขข้อสัญญาให้ชัดเจนก่อน

1.3 ใช้วิธีจัดหาผู้ค้ารายใหม่ ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างต้องพยายามจัดหาผู้ค้ารายใหม่ที่สามารถส่งสินค้าประเภทเดียวกันหรือสินค้านั้นอาจสามารถใช้ทดแทนกันกับสินค้าที่บริษัทได้รับการนำเข้าจากสิงคโปร์ได้

1.4 ใช้วิธีวิเคราะห์คู่ค้าทางด้านต้นทุน

ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จากการสัมภาษณ์พนักงานใน บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 ราย พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 33 มีความเห็นว่าการแก้ไขปัญหาคือ วิธีการทบทวนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็น Standard และใช้วิธีจัดหาผู้ค้ารายใหม่ รองลงมา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 27 มีความเห็นว่าการใช้วิธีอ้างอิงข้อกำหนด โดยควรระบุในสัญญา (Contract) โดยอ้างอิงเงื่อนไขตามกฎหมาย

2. วิธีการแก้ไขสาเหตุที่ไม่ค่อยส่งผลกระทบต่อบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) หรือปัญหารอง โดยจากการวิเคราะห์สามารถสังเคราะห์วิธีการแก้ไขปัญหารอง ในการจัดซื้อจัดจ้างสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ออกมาเป็น 4 ประเด็นปัญหา ดังนี้

2.1 การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ จะดีมากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องการสื่อสาร บางครั้งการให้คำปรึกษาแบบวีโมต หรือ Video conference บริษัทพยายามใช้เทคโนโลยีตัวนี้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาทางด้านสื่อสารมากขึ้น เช่น ใช้ Video conference เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการด้านข้อมูลหรือให้การสนับสนุนด้านเทคนิค ถึงแม้จะยังมีปัญหาอยู่แต่ก็มี

## การปรับปรุงมากยิ่งขึ้น

2.2 จัดทำ Check list และแผนงาน รวมถึงเอกสารรับรองความถูกต้องในขั้นตอนที่สำคัญในการสั่งซื้อรวมถึงตรวจสอบให้ครอบคลุมกับรายละเอียดของสินค้านั้น และมีการทวนสอบทุกขั้นตอนก่อนส่งสินค้าขึ้นเรือ เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด

2.3 ควรเขียนขั้นตอนการดำเนินการที่คำนึงถึงกระบวนการออกของ/ ภาษีนำเข้า เป็นเอกสารระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจน ไว้เป็นหลักในการปฏิบัติงานสำหรับทั้งองค์กร เพื่อป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์ซ้ำ

2.4 จัดอบรมให้กับพนักงาน ประเด็นปัญหาเรื่องการเดินพิธีการทางศุลกากรเพื่อนำเข้า/ ส่งออกสินค้า หรือเครื่องจักรตามเงื่อนไขสัญญาการจัดจ้างบางสัญญา ที่ต้องดำเนินการผ่านบุคคลที่ 3 ในประเทศไทย จึงคิดว่าบริษัทควรมีวิธีการที่กระตุ้นให้พนักงานจัดซื้อจัดจ้างทำความเข้าใจ มีการส่งพนักงานที่ต้องทำงานแล้วเจอกับปัญหาเหล่านี้ไป Training ในเรื่องดังกล่าว หรือให้มีการจ้างที่ปรึกษาที่มีความรู้ในด้านนี้ไว้ภายในบริษัท

วิธีการแก้ไขสาเหตุที่ไม่ค่อยส่งผลกระทบมากนักต่อบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จากผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 47 มีความเห็นว่า ควรให้มีการจัดทำ Check list และแผนงาน รวมถึงเอกสารรับรองความถูกต้องในขั้นตอนที่สำคัญในการสั่งซื้อ รวมถึงตรวจสอบให้ครอบคลุมกับรายละเอียดของสินค้านั้น และมีการทวนสอบทุกขั้นตอนก่อนส่งสินค้าขึ้นเรือ รองลงมาจำนวน 4 คนคิดเป็นร้อยละ 27 เห็นควรจัดอบรมให้กับพนักงาน มีการส่งพนักงานที่ต้องทำงานแล้วเจอกับปัญหาเหล่านี้ไป Training ในเรื่องดังกล่าว หรือให้มีการจ้างที่ปรึกษาที่มีความรู้ในด้านนี้ไว้ภายในบริษัท

### ปัญหาที่ซัพพลายเออร์พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัท ไทยออยล์ จำกัด

(มหาชน)

#### 1. ปัญหาที่ซัพพลายเออร์พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัท ไทยออยล์ จำกัด

(มหาชน)

1.1 ปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากไทยออยล์ คือ พบปัญหาด้านสเปคที่ไม่ครบทำให้ทาง Vendor ทำราคาได้ไม่ถูกต้อง อาจทำให้มีปัญหาในการส่งของหรือใช้ของหน้างาน และปัญหาเรื่องการสื่อสาร ที่อาจทำให้ไม่เข้าใจหรือผิดพลาด และติดต่อประสานงานค่อนข้างยาก และปัญหาระยะเวลาในการส่งของที่นานเกินไป และผิดพลาดในการส่งสินค้า ทำให้ได้รับสินค้าไม่ครบตามที่สั่ง

1.2 สาเหตุหลักที่สำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาใน ข้อ 1.1 คือ อาจจะเป็นการสั่งของโดยไม่ได้ผ่านผู้ปฏิบัติงานจริง โดยฝ่ายจัดซื้อได้สั่งของตามที่แผนก Store แจ้งมา ไม่ได้มีการพูดคุย

รายละเอียดงานหรือ Product ของงานนั้น ๆ ระหว่าง Vendor กับ ไทยออยล์ และเกิดจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ทำให้เข้าใจผิดไปทำให้มีปัญหาในการสั่งซื้อ การติดต่อกว่าจะพบคนที่รับผิดชอบโดยตรงค่อนข้างยาก และอาจอยู่ในขั้นตอนเรื่องเอกสาร การอนุมัติที่ช้า การจัดส่ง อาจไม่มีการ QC ที่ละเอียดรอบคอบทำให้มีการส่งสินค้าผิด

1.3 นอกจากสาเหตุหลักแล้ว ยังมีสาเหตุอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ทำให้เกิดปัญหา คือส่งของไม่ได้เนื่องจาก Vendor มีการเปลี่ยนแปลง ตัวเลขของ สินค้า ไม่ตรงกับ PO เนื่องจากบางสินค้าเป็นสินค้าเก่ามาก พอมีการทำจากโรงงานมาใหม่ทำให้เลข Part number หรือ Spec บางอย่างของ Product นั้นเปลี่ยนไป และอาจเป็นปัญหาโดยรวมซึ่งต้องใช้เวลาในการแก้ไข และต้องจริงจังกับการแก้ไขข้อผิดพลาดให้โดยเร็วก็จะลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจการค้าได้ ปัญหาที่จะลดน้อยลงการทำงานก็จะสะดวกมากขึ้น

2. การเสนอความเห็นในการแก้ไขปัญหาที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

2.1 ผลสัมฤทธิ์ความเห็นในการนำเสนอวิธีแก้ไขปัญหาที่พบจากกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

วิธีแก้ไขปัญหาที่พบจากกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ไว้ดังนี้

1. ควรมีการคุยกัน และประสานงานกันให้มากขึ้นระหว่างไทยออยล์และ Supplier/ Vendor เกี่ยวกับรายละเอียดงานก่อนมีการสั่งซื้อ

2. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขใด ๆ ทั้งจากฝั่ง Vendor และ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ควรมีการแจ้งการเปลี่ยนแปลงนั้นทันทีโดยมีหลักฐาน เช่น จดหมาย หรือเอกสารยืนยันเป็นต้น

3. ควรมีการระบุผู้ใช้งานจริงในใบ RFQ เพราะเมื่อสเปคของสินค้าไม่ครบถ้วนทาง Vendor จะได้โทรไปสอบถามทางผู้ใช้งานได้โดยตรงเพื่อลดความผิดพลาดของสินค้า และลดงานขั้นตอนของ จัดซื้อ และ Vendor

4. การจัดการด้านเอกสารอยากให้อลดน้อยลง เน้นการใช้ Program software เข้ามาช่วยในเรื่องวางระบบควบคุมในการทำงาน

5. การตรวจเช็คสินค้าให้มีความพร้อมก่อนส่งให้กับลูกค้า จะลดปัญหาในการส่งสินค้าที่พลาดได้ ลดค่าใช้จ่ายในเรื่อง Logistics



ที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible cause) โดยส่วนมากมักจะใช้หลักการ 4M 1E เป็นกลุ่มปัจจัย (Factors) เพื่อจะนำไปสู่การแยกแยะสาเหตุต่าง ๆ ซึ่ง 4M 1E ของการวิจัยครั้งนี้ เป็นปัญหาในเรื่องของเนื้อหาของข้อกำหนดในเนื้อหาสัญญา (Condition of contract) และความถูกต้องของเอกสาร ซึ่งเป็นปัจจัยทางด้านกระบวนการทำงาน (Method) ดังนั้น การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญในองค์กร ที่ต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้รับสินค้าและบริการที่พึงพอใจ ในที่นี้รวมถึงการได้รับสินค้าและบริการที่ถูกต้องครบถ้วน ตรงต่อเวลา ราคาเหมาะสม โดยสินค้าและบริการนั้นต้องมาจากซัพพลายเออร์ที่มีความน่าเชื่อถือ

2. ปัญหาหลักที่พบ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับปัญหาหลักที่พบ ที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญ โดยจากการวิเคราะห์ พบว่า ปัญหา Delivery performance ของ Supplier เป็นปัญหามากที่สุดจำนวน 7 ราย และรองลงมาเป็นปัญหาด้านกฎระเบียบจำนวน 5 ราย ซึ่งปัญหาด้าน Delivery Performance ของ Supplier ที่อยู่ในสิงคโปร์ เนื่องจาก 3 ปีที่ผ่านมาไทยออยล์มีความจำเป็นในการก่อสร้างโรงกลั่น และพบว่าในเรื่องประเมินผลงานของซัพพลายเออร์ มีการส่งมอบสินค้าที่ล่าช้าเป็นสาเหตุหลัก เนื่องจากไทยออยล์มีซัพพลายเออร์ในสิงคโปร์ ประมาณ 60 กว่าราย แต่มีบางรายที่มีคะแนนหรือผลงานด้านการจัดส่งสินค้าอยู่ในเกณฑ์ต่ำ และเป็นรายที่ส่งสินค้าประเภทเครื่องจักร คือ กลุ่มสินค้าทุน ซึ่งแน่นอนว่าการจัดส่งสินค้าที่ล่าช้าจากซัพพลายเออร์กู่มนี้จะทำให้มีผลกระทบกับงานโครงการหลักของ ไทยออยล์ ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ สุพิรยา งามเลิศ และ วิระศักร์ สิริกุล (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาการส่งสินค้าล่าช้า และวิธีการแก้ไขปัญหาการส่งสินค้าที่ล่าช้า: กรณีศึกษา บริษัท ABC พลาสติก จำกัด เนื่องจากปริมาณความต้องการสินค้าเพิ่มขึ้นมาก ซึ่งไม่สามารถปรับตัวเข้ากับจำนวนคำสั่งซื้อที่เพิ่มมากขึ้นได้ ทำให้บริษัทประสบปัญหาการส่งสินค้าล่าช้ากว่าที่ตกลงกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องทุกเดือน ถึงแม้ว่าทางบริษัทจะได้พยายามที่จะแก้ไขปัญหา แต่ก็ยังไม่สามารถที่จะจัดการแก้ไขปัญหานี้ได้ ซึ่งปัญหานี้หากไม่ได้รับการแก้ไข อาจส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาว ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

3. ปัญหาที่พบและสาเหตุของปัญหาในการจัดซื้อจัดจ้าง จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับปัญหาที่พบและสาเหตุของปัญหา พบว่า ปัญหาเรื่องการเดินพิธีการทางศุลกากรเพื่อนำเข้า/ ส่งออกสินค้าหรือเครื่องจักรตามเงื่อนไขสัญญาการจัดจ้างบางสัญญา ที่ต้องดำเนินการผ่านบุคคลที่ 3 ในประเทศไทย พบว่า เป็นปัญหาที่พบมากที่สุด เนื่องจากมีกฎระเบียบและข้อบังคับค่อนข้างเยอะและแยก

ย่อยในแต่ละประเภทสินค้าที่สั่งซื้อเข้ามา ประกอบกับมีการเปลี่ยนแปลงในข้อกำหนดที่เจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างจะต้องทราบและศึกษากฎระเบียบให้เป็นที่ปัจจุบันตลอดเวลา โดยให้สอดคล้องกับกฎหมายเกี่ยวกับการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในกลุ่มอาเซียน สำหรับแนวทางที่จะเดินไปสู่เป้าหมายดังกล่าวต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมในการผลิตบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวทางด้านโลจิสติกส์ที่จะเจริญเติบโตมากขึ้น เมื่อเปิดประชาคมเศรษฐกิจโดยสมบูรณ์ ในมิติทางด้านกฎหมาย ประเทศไทยในฐานะประเทศสมาชิกอาเซียนได้ทำความตกลงที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าในประเทศอาเซียนหลายฉบับ เช่น กรอบความตกลงอาเซียนว่าด้วยการอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าข้ามแดน (ASEAN Framework agreement on the facilitation of goods in transit) ความตกลงว่าด้วยการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (ASEAN Framework agreement on multimodal transport) ซึ่งประเทศไทยควรตรากฎหมายให้สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าว การกำหนดยุทธศาสตร์และรูปแบบของกฎหมายหรือกฎระเบียบในการวางกฎเกณฑ์ทางด้านการจัดการ โลจิสติกส์ ซึ่งยุทธศาสตร์และกฎหมายดังกล่าวควรจะเป็นกฎเกณฑ์ที่สนับสนุนระบบการจัดการ โลจิสติกส์ที่เพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันทางการค้าและสนับสนุนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืน

4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) จากผลการสัมภาษณ์พบว่า วิธีการแก้ไขปัญหาที่พบจากสาเหตุหลัก ที่จะสามารถลดผลกระทบให้กับบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นเหมือนกันมากที่สุด คือ วิธีการทบทวนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็น Standard คือยังปฏิบัติตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทเหมือนเดิม แต่อาจจะเพิ่มเติมหรือเสริมมาตรการบางอย่างเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และต้องวิเคราะห์ Supply chain ก่อน เช่น เมื่อทราบแล้วว่าซัพพลายเออร์หรือตัวแทนจำหน่ายอยู่สิงคโปร์ ต้องวิเคราะห์ต่อว่าผู้ผลิตหลักอยู่ที่ไหน สินค้าซื้อที่ไหน ขึ้นส่วนมาจากที่ไหน การขนส่งจัดส่งสินค้าเป็นยังไง พนักงานจัดซื้อต้องทราบตัวนี้หรือต้องขอข้อมูลจากซัพพลายเออร์ แล้วมาวิเคราะห์ความเสี่ยง คำนึงถึงข้อจำกัดเรื่องการขนส่ง กำลังการผลิตของผู้ผลิตว่ามีเพียงพอหรือไม่ หรือต้องทำสัญญาระหว่างกันเพื่อลดความเสี่ยง เช่น ถ้าเค้าผิดสัญญาต้องมีบทปรับ เป็นต้น หรือมีกระบวนการที่เราสามารถไป Audit เค้าได้ หรือจ้าง Third party เพื่อติดตามดูความคืบหน้าของการจัดส่งหรือการผลิตเครื่องจักรหรือสินค้าอื่นๆ เป็นต้น และควรระบุความต้องการในเอกสารใบสั่งซื้อให้ครบถ้วนสมบูรณ์ก่อนทำการสั่งซื้อสินค้าในแต่ละครั้ง ซึ่งเป็นไปตามกระบวนการแนวทางปฏิบัติสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) เพื่อให้การปฏิบัติงานจัดซื้อพัสดุและการจัดจ้างงานบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความชัดเจนและ โปร่งใส รวมถึงการควบคุมที่เหมาะสม

5. วิธีการแก้ไขปัญหารอง ในการจัดซื้อจัดจ้างสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นให้จัดทำ Check list และแผนงาน รวมถึงเอกสารรับรองความถูกต้องในขั้นตอนที่สำคัญในการสั่งซื้อรวมถึงตรวจสอบให้ครอบคลุมกับรายละเอียดของสินค้านั้น และมีการทวนสอบทุกขั้นตอนก่อนส่งสินค้าขึ้นเรือ เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด โดยฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง ควรประสานงานกับผู้ใช้งาน (User) ให้จัดทำแผนการใช้งานให้ตรงกับแผนการส่งสินค้าที่เข้า โดยต้องเผื่อเวลาในการจัดทำแผนการใช้งานสำหรับความคาดเคลื่อนในการขนส่งสินค้าทางน้ำนี้ด้วย ให้สื่อสาร โดยการแจ้งและให้ข้อมูลความต้องการที่ถูกต้องของบริษัทแบบไม่เป็นทางการก่อน การซื้อขาย และให้ผู้ขายยืนยันตอบรับความเข้าใจหรือแก้ไขเพิ่มเติมที่จำเป็นก่อนออกเอกสารแบบทางการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในการแก้ไขปัญหายังต้องยึดระเบียบวิธีปฏิบัติตั้งแต่ขั้นตอนเตรียมใบขอซื้อพัสดุ ผู้ใช้พัสดุเตรียมใบขอซื้อพัสดุซึ่งได้แก่ ใบขอซื้อพัสดุที่ได้จากระบบ SAP หรือ เอกสารข้อมูลอื่นที่แสดงถึงความต้องการพัสดุที่ได้จากการวางแผนความต้องการพัสดुकงคลังและการจัดซื้อ (Inventory requirement and purchasing planning) หรือได้จากการวางแผนความต้องการพัสดุ (Material requirement planning-MRP) ซึ่งใช้เป็นเหตุผลในการขอซื้อพัสดุได้ ใบขอซื้อต้องมีข้อมูลรายละเอียดความต้องการพัสดุที่ถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ เช่น คุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ (Material specification) ปริมาณพัสดุที่ต้องการ วันที่ต้องการพัสดุ ราคาหรืองบประมาณในการจัดซื้อ หมายเลขบัญชี ตลอดจนถึงรายละเอียดข้อกำหนดและความต้องการทางด้านคุณภาพทางด้านสิ่งแวดล้อม ทางด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และการจัดการพลังงาน (ถ้ามี) ซึ่งได้แก่ ความต้องการเอกสารรับรองการตรวจสอบคุณภาพ เอกสารรับรองการสอบเทียบ เอกสารแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับสารเคมีอันตราย เอกสารคู่มือการใช้งาน และการกำหนดรายละเอียด การจัดซื้อ (Specification) ด้านพลังงานของเครื่องจักร อุปกรณ์ ที่มีนัยสำคัญต่อการใช้พลังงาน รวมถึงผลการประเมินสมรรถนะด้านพลังงาน ส่วนการจัดซื้อจัดหาพลังงานจัดหาพลังงานให้ขอ Specification ของพลังงานที่จะสั่งซื้อตามความเหมาะสมหรือเท่าที่จะสามารถทำได้เฉพาะครั้งแรกที่สั่งซื้อ (ถ้ามี) โดยใบขอซื้อต้องได้รับการพิจารณาอนุมัติความต้องการพัสดุจากผู้มีอำนาจหน้าที่ตาม CAP Manual ก่อนที่จะส่งไปยังหน่วยงานจัดซื้อ ในกรณีของพัสดुकงคลัง (Stock หรือ Inventory) เมื่อใช้โปรแกรมการวางแผนความต้องการพัสดุ (Material requirement Planning-MRP) ของระบบ SAP ระบบจะสร้างใบขอซื้อ (Purchase requisition-PR) สำหรับรายการพัสดुकงคลังที่พบว่าระดับปริมาณของพัสดูดังซื้อที่ได้กำหนดไว้ หรือต้องดำเนินการจัดซื้อเพื่อให้มีพัสดุไว้พร้อมสำหรับผู้ใช้ได้แจ้งความต้องการพัสดุที่แน่นอนไว้ก่อนหน้านี้นี้แล้ว ในบางกรณีเจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการพัสดุหรือจากการพยากรณ์ปริมาณความต้องการพัสดुकงคลังแต่ละรายการหรือแต่ละหมวดหมู่มาเป็นเหตุผลในการขอซื้อพัสดุได้



6. ปัญหาที่ซัพพลายเออร์พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) พบว่า สาเหตุหลักเกิดจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ทำให้เข้าใจผิดไปทำให้มีปัญหาในการสั่งซื้อ การติดต่อกว่าจะพบคนที่รับผิดชอบโดยตรงค่อนข้างยาก และอาจอยู่ในขั้นตอนเรื่องเอกสาร การอนุมัติที่ช้า การจัดส่ง อาจไม่มีการ QC ที่ละเอียดรอบคอบทำให้มีการส่งสินค้าผิด และปัญหา ซึ่งเป็นปัญหาด้านกระบวนการงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของรัชชัช จันทร์หอม (2556) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคัดเลือกผู้ส่งมอบชิ้นส่วนและวัตถุดิบ ในอุตสาหกรรมจักรยานยนต์ พบว่า การคัดเลือกผู้ส่งมอบชิ้นส่วนและวัตถุดิบ ไม่ได้มีความสำคัญแค่ด้านราคาเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อกิจการ จะต้องพิจารณาอีกหลากหลายด้าน เช่น คุณภาพของสินค้าและบริการ ความสามารถในการบริหารการจัดส่งสินค้า รวมถึงสถานที่ตั้งของผู้ส่งมอบรายนั้น ๆ ด้วย

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “แนวทางในการพัฒนากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ กรณีศึกษาบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)” สามารถนำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนากระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ได้ดังนี้

1. ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในฝ่ายจัดซื้อ เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นและเพื่อสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงานให้บริษัทประสบความสำเร็จไปด้วยดี ทั้งในด้านกฎระเบียบปฏิบัติสำหรับงานจัดซื้อจัดจ้าง กฎหมายข้อบังคับของพิธีศุลกากร และกฎหมายใหม่อื่น ๆ
2. จัดทำแผนงานและวิธีการปฏิบัติเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทราบ และคู่มือการทำงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน
3. ควรมีระบบติดตามผล โดยเจ้าหน้าที่จัดซื้อติดตามผลการสั่งซื้อจากผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ และเก็บรักษบบันทึกผลในแฟ้มใบสั่งซื้อ และ/หรือบันทึกลงในระบบ SAP จนกว่าใบสั่งซื้อนั้นจะมีผลเสร็จสมบูรณ์ ในกรณีที่ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบสินค้าให้ตรงกับความต้องการพัสดุได้ ให้แจ้งผู้ใช้พัสดุทราบและดำเนินการควบคุมหรือแก้ไขปัญหาตามความเหมาะสม หากพบว่าผู้ส่งมอบมีข้อบกพร่องในการส่งมอบสินค้าให้บันทึกผลงานและการปรับปรุงแก้ไขของผู้ส่งมอบ และเก็บรักษบบันทึกในแฟ้มใบสั่งซื้อ ในแฟ้มผู้ส่งมอบ และ/หรือบันทึกผลงานลงในระบบ SAP เพื่อใช้ในการประเมินผลงานและขีดความสามารถของผู้ส่งมอบตามระเบียบวิธีปฏิบัติการประเมินและคัดเลือกผู้ส่งมอบ ต่อไป

4. ควรมีการสร้างสายสัมพันธ์หรือ Connection กับเจ้าหน้าที่บุคลากร เพื่อขอความช่วยเหลือทางด้านข้อมูลระเบียบปฏิบัติ และความสะดวกในการขนย้ายหรือส่งมอบสินค้า กรณีเกิดปัญหาในกรณีต่าง ๆ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัญหาในการจัดซื้อจัดจ้าง โดยแยกเป็นแผนกหรือตามกระบวนการงานของการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาในแต่ละแผนกหรือกระบวนการนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความเชื่อมโยง ต่อไป
2. ควรมีการศึกษาหาสาเหตุของปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาด้วยเทคนิควิธีอื่น ๆ

## บรรณานุกรม

- ข้อมูลจังหวัด ส่วนราชการ. (2559). *รู้จักชลบุรี*. เข้าถึงได้จาก <http://www.chonburi.go.th>
- คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2556). *การเตรียมความพร้อมทางด้านโลจิสติกส์ เพื่อรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.law.psu.ac.th/files/news/20140205110716jczyh.pdf>
- ธวัชชัย จันทร์หอม. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคัดเลือกผู้ส่งมอบชิ้นส่วนและวัตถุดิบ ในอุตสาหกรรมจักรยานยนต์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน). (2556). *เกี่ยวกับเครือไทยออยล์*. เข้าถึงได้จาก [https://www.thaioilgroup.com/home/about\\_thaioil.aspx](https://www.thaioilgroup.com/home/about_thaioil.aspx)
- บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน). (2558). *คู่ค้าสัมพันธ์*. เข้าถึงได้จาก <https://www.thaioilgroup.com/home/procurement.aspx>
- ประชาธรรม แสนภักดี. (2555). *ฟังก์ชันปลา กับ แผนภูมิความคิด*. เข้าถึงได้จาก <http://www.nst.or.th/article/article492/article492082.html>
- เพียงจันทร์ จริงจิตร. (2555). *การลดของเสียในกระบวนการขึ้นรูปชิ้นส่วนรถยนต์: กรณีศึกษาชิ้นส่วน Flange B*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- พริษา งามเลิศ และวิระศักดิ์ สิริกุล. (2558). *การศึกษาปัญหาการส่งสินค้าล่าช้า และวิธีการแก้ไข ปัญหาการส่งสินค้าที่ล่าช้า: กรณีศึกษา บริษัท ABC พลาสติก จำกัด*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม, คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (2558). *คาดการณ์ภาวะเศรษฐกิจไทยในปี 2559*. เข้าถึงได้จาก <http://cebf.utcc.ac.th>
- วิโรจน์ ดันติภักโร. (2553). *การคัดเลือกซัพพลายเออร์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เส้นรอบล้อมข้อมูล*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการงานวิศวกรรม, คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์.
- ศูนย์ข้อมูลความรู้ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. (2555). *AEC คืออะไร*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thai-aec.com>

- ศูนย์ข้อมูลความรู้ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. (2556). *วิเคราะห์ AEC*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thai-aec.com>
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2557). *โอกาสอุตสาหกรรมไทยหลังเข้าสู่เออีซี*. เข้าถึงได้จาก <http://tdri.or.th>
- สุพิรยา งามเลิศ และวีระศักดิ์ ศิริกุล. (2558). *การศึกษายุทธศาสตร์การส่งสินค้าล่าช้า และวิธีการแก้ไข ปัญหาการส่งสินค้าที่ล่าช้า: กรณีศึกษา บริษัท ABC พลาสติก จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคลังชลบุรี. (2558). *รายงานประมาณการเศรษฐกิจจังหวัดชลบุรี*. เข้าถึงได้จาก <http://klang.cgd.go.th/cbi>
- แหล่งรวมสาระความรู้ด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน. (2552). *กระบวนการจัดซื้อจัดหา (Purchasing process)*. เข้าถึงได้จาก [logisticscorner.com](http://logisticscorner.com)
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2547). *การจัดซื้อ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรุณ บริรักษ์. (2550). *การบริหารงานจัดซื้อในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: ไอทีแอล เทรด.
- Arjan, J. W. (2005). *Purchasing & Supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice*. (4<sup>th</sup> ed.). London: Thomson Learning.
- Ishikawa, K. (2013). *Chapter 2 quality management system*. Retrieved from [e-learning.mfu.ac.th/mflu/1301312/IM/chapter2\\_1.htm](http://e-learning.mfu.ac.th/mflu/1301312/IM/chapter2_1.htm).
- Robert, M., Robert, T., & Robert, H. (2005). *Purchasing and supply chain management* (3<sup>rd</sup> ed.). Mason: South-Western.
- Robert, M. M. (2005). *Purchasing and supply chain management*. Retrieved from <http://globalsupplychaininstitute.utk.edu/research/documents/Supply%20Strategy%20Implementation.pdf>.
- Thai Oil Public Company Limited. (2014). *Solicitation procedure* (2<sup>nd</sup> ed.). Chonburi: Thai Oil.
- Thai Oil Public Company Limited. (2014). *Solicitation procedure* (7<sup>th</sup> ed.). Chonburi: Thai Oil.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสัมภาษณ์



วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Graduate School of Commerce Burapha University

169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง

แนวทางในการพัฒนากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ กรณีศึกษาบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ ..... อายุ.....ปี
2. เพศ .....
3. ระดับการศึกษา .....
4. หน่วยงานที่สังกัด .....
5. ตำแหน่งงาน ..... อายุงาน.....ปี
6. หน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน .....

ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติของซัพพลายเออร์ของไทยออยล์

1. แนวคำถามเกี่ยวกับกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ กรณีศึกษาบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

1.1 ท่านมีกระบวนการและแนวทางปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**2. แนวคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)**

ท่านพบปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อจากประเทศสิงคโปร์ของบริษัทหรือไม่ อย่างไร

**2.1 ปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว มีอะไรบ้าง**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**2.2 ปัญหาที่พบ เกิดจากสาเหตุใดเป็นหลัก ที่จะส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อบริษัท**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**2.3 ปัญหาที่พบ มีเรื่องใดบ้างที่เป็นสาเหตุรอง**

.....

.....

.....

.....

**3. แนวคำถามเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)**

ท่านจะมีวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ของบริษัทอย่างไร

**3.1 ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่พบจากสาเหตุหลัก ที่จะสามารถลดผลกระทบให้กับบริษัทอย่างไร**

.....

.....



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

3.2 ท่านมีวิธีการแก้ไขสาเหตุที่ไม่ค่อยส่งผลกระทบมากนักต่อบริษัทอย่างไร

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



**วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**  
**Graduate School of Commerce Burapha University**  
**169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี**

**แบบสัมภาษณ์ซัพพลายเออร์จากประเทศสิงคโปร์ของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)**

แนวทางในการพัฒนากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ กรณีศึกษาบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

1. ชื่อบริษัท .....
2. หน่วยงานที่สังกัด ฝ่าย/แผนก .....
3. เพศ ..... อายุ ..... ปี
4. ตำแหน่งงาน .....
5. หน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน .....
- .....
- .....
6. ระยะเวลาทำงาน ..... ปี

**ส่วนที่ 2 แนวคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่ซัพพลายเออร์จากประเทศสิงคโปร์พบและการเสนอความเห็นในการแก้ไขปัญหาที่พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)**

1. **แนวคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่ซัพพลายเออร์พบในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)**

1.1 ท่านพบปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากไทยออยล์หรือไม่ อย่างไร ะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข  
ใบสรุปค่า IOC

## สรุปผลการทดสอบ IOC

ผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินความน่าเชื่อถือของแบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. ดร. ชีทนต์ ตรีศิริโชติ
2. ดร. นุจรี ภาคาสัตย์
3. ผศ.ดร. ยอดยิ่ง ธนทวี

ค่าคะแนน	+1	หมายถึง คำถามมีความเหมาะสม
	0	หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่
	1	หมายถึง คำถามไม่มีความเหมาะสม

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item – objective congruence: IOC) ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่า IOC คือข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 - 1.00 ถือว่าเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ แต่สำหรับข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดออก

### ชุดที่ 1 ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	ดร. ชีทนต์ ตรีศิริโชติ	ดร. นุจรี ภาคาสัตย์	ผศ.ดร. ยอดยิ่ง ธนทวี	ผล IOC
1. ชื่อ-นามสกุล	+1	+1	+1	1
2. อายุ	+1	+1	+1	1
3. เพศ	+1	+1	+1	1
4. หน่วยงานที่สังกัด	+1	+1	+1	1
5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	+1	+1	+1	1
6. หน้าที่ความรับผิดชอบ	+1	+1	+1	1
7. อายุงาน	+1	+1	+1	1

ส่วนที่ 2 แนวทางในการพัฒนากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ กรณีศึกษาบมจ.ไทยออยล์

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	ดร. ธีทัต ตรีศิริ โชติ	ดร. นุจรี ภาคาสัตย์	ผศ.ดร. ยอดยิ่ง ธนทวี	ผล IOC
1. ท่านมีกระบวนการและแนวทางปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทอย่างไร	+1	+1	+1	1
2. ท่านพบปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ของบริษัทหรือไม่	+1	+1	+1	1
3. ปัญหาใดที่ท่านคิดว่าเป็นปัญหาหลักที่จะส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญกับบริษัท	+1	+1	+1	1
4. ปัญหาใดที่ท่านคิดว่าเป็นปัญหารองที่ไม่ค่อยส่งผลกระทบต่อบริษัทมากนัก	+1	+1	+1	1
5. ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาหลักที่พบ เพื่อให้ไม่ส่งผลกระทบต่อบริษัทได้อย่างไร	+1	+1	+1	1
6. ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหารอง	+1	+1	+1	1

ชุดที่ 2 ซัพพลายเออร์จากประเทศสิงคโปร์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	ดร. ธีทัต ตรีศิริ โชติ	ดร. นุจรี ภาคาสัตย์	ผศ.ดร. ยอดยิ่ง ธนทวี	ผล IOC
1. ชื่อบริษัท	+1	+1	+1	1
2. หน่วยงานที่สังกัด	+1	+1	+1	1
3. อายุ	+1	+1	+1	1
4. ตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	1
5. อายุงาน	+1	+1	+1	1

ส่วนที่ 2 แนวทางในการพัฒนากระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ กรณีศึกษาบมจ. ไทยออยล์

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			
	ดร. ธีทัต ตรีศิริ โชติ	ดร. นุจรี ภาคาสัตย์	ผศ.ดร. ยอดยิ่ง ธนทวี	ผศ. IOC
1. ท่านพบปัญหาในกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์ระหว่างบริษัทของท่านและบมจ.ไทยออยล์หรือไม่	+1	+1	+1	1
2. ท่านคิดว่าปัญหาหลักคืออะไร	+1	+1	+1	1
3. นอกจากปัญหาหลักแล้วยังพบปัญหาอื่น ๆ อีกหรือไม่	+1		+1	1
4. ท่านมีความเห็นอย่างไรในการนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาที่พบจากกระบวนการสั่งซื้อสินค้าจากประเทศสิงคโปร์	+1	+1	+1	1

ภาคผนวก ค  
ผลตรวจอักษรวิสุทธิ



## Plagiarism Checking Report

Created on Nov 28, 2016 at 14:20 PM

### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
365589	Nov 28, 2016 at 14:20 PM	sarunyal@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 1 วิชา ชนก29112559.doc	Completed	0.00%

### Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

## Plagiarism Checking Report

Created on Dec 8, 2016 at 13:20 PM

### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
373355	Dec 8, 2016 at 13:20 PM	sarunyal@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 2 ซิตชนก 08122559.doc	Completed	3.1%

### Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
1	การศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้เว็บแอปพลิเคชันส่งข้อมูลคำสั่งซื้อ กรณีศึกษา : ฝ่ายจัดซื้อบริษัท ABC, The feasibility study of web application implementation: A case study of Purchasing Department in ABC Company	ศศิธร รักการงาน	มหาวิทยาลัยบูรพา	1.64 %
2	กรณีศึกษา การลดต้นทุนกระบวนการไหลของสินค้าคงคลังเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสั่งซื้อวัตถุดิบ, A case study of Cost reduction of inventory flow in order to optimize purchase order	กษภักดิ์ วัฒนศิริเดโช	มหาวิทยาลัยบูรพา	1.47 %

Match Details

TEXT FROM SUBMITTED DOCUMENT

ซื้อเพื่อนำไปขายต่อได้อีกด้วยนอกจากนี้ Monczka 2005 ยังได้จำแนกวัด  
 ประสงค์ของการจัดซื้อ Purchasing Objectives ของหน่วยงานการจัดซื้อระ  
 ดับโลก World Class ซึ่งมีรายละเอียดครอบคลุมมากกว่าวัตถุประสงค์การจัด  
 ซื้อแบบดั้งเดิมที่มีแต่เพียงความต้องการจะได้รับสินค้าและบริการตามต้องการ  
 เท่านั้นโดยมีวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้ 1 สนับสนุนความต้องการในการปฏิบัติงาน  
 Support Operational Requirements 2 บริหารจัดการกระบวนการจัดซื้อ  
 อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล Manage the Purchasing Process  
 Efficiently and Effectively 3

สาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา Problem กับ  
 สาเหตุทั้งหมดของปัญหาต่างๆที่เป็นไปได้ที่อาจทำให้เกิดปัญหานั้น Possible  
 Cause เราอาจจะเคยได้ยินกับแผนผังสาเหตุและผลในชื่อของฟังก้างปลา Fish  
 Bone Diagram เนื่องจากหน้าตาแผนภูมิมีลักษณะคล้ายปลาที่เหลือแต่ก้าง  
 หรือหลายคนอาจรู้จักในชื่อของแผนผังอิชิกาวา Ishikawa Diagram ซึ่งได้  
 รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปีค.ศ. 1943 โดยศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย  
 โตเกียวคาโอรุอิชิกาวาประชาศรณ 2555 แผนผังสาเหตุ

TEXT FROM SOURCE DOCUMENT(S)

ใหม่ต้นทุนในการดำเนินการตามความเหมาะสม ก วัตถุประสงค์ทั้งหมดที่ได้  
 กล่าวมานี้ใช้ได้กับการจัดซื้อในอุตสาหกรรมทุกประเภท ก นอกจากนี้ยังใช้ได้  
 กับอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าหน่วยราชการมหาวิทยาลัยโรงพยาบาลและ ก  
 ประเภทอื่นๆที่ไม่ใช่การซื้อเพื่อนำไปขายต่อได้อีกด้วย ก นอกจากนี้ Monczka  
 et al. (2005) ยังได้จำแนกวัดประสงค์ของการจัดซื้อ( Purchasing \n  
 Objectives) ของหน่วยงานการจัดซื้อระดับโลก( World Class) ซึ่งมีรายละเอียด  
 ครอบคลุมมากกว่า ก วัตถุประสงค์การจัดซื้อแบบดั้งเดิมที่มีแต่เพียงความ  
 ต้องการจะได้รับสินค้าและบริการตามต้องการ ก เท่านั้นโดยมีวัตถุประสงค์ไว้  
 ดังนี้ ก 11 \n 1 สนับสนุนความต้องการในการปฏิบัติงาน( Support  
 Operational Requirements )\n 2 บริหารจัดการกระบวนการจัดซื้ออย่างมี  
 ประสิทธิภาพและประสิทธิผล( Manage the \nPurchasing Process  
 Efficiently and Effectively)\n 3 .คัดเลือกพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งแหล่งของ  
 สินค้า( Select \, Develop \, and Maintain \nSource of Supply )\n 4  
 .เสริมสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างหน่วยงาน( Develop Strong Relationships  
 with Other \nFunction Groups )\n 5 .รองรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์  
 ขององค์กร( Support Organizational Goals and \nObjectives )\n 6  
 .พัฒนากลยุทธ์การจัดซื้อเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร( Develop Integrated \n  
 Purchasing Strategies that

จากภาพที่ 2 - 1 จะเห็นได้ว่าเมื่อบริษัทสามารถพยากรณ์ความต้องการของ  
 สินค้าและ ก ช่วงเวลาได้อย่างถูกต้องแล้วบริษัทสามารถจะมีของคงคลัง  
 ต่ำสุดเป็นศูนย์ก็ได้ ก 10 \n ดังนั้นความไม่แน่นอนของอัตราการใช้และช่วง  
 เวลาที่มีความสำคัญมากทำให้เราต้อง ก เก็บสินค้าคงคลังมีปริมาณมากขึ้น  
 กว่าความต้องการใช้โดยเฉลี่ยตามปกติที่เคยคำนวณได้ ก ของคงคลังส่วนที่  
 เพิ่มขึ้นนี้เราเรียกว่าของคงคลังสำรอง( Safety Stock) ซึ่งจะกำหนดให้มีอยู่  
 ก คลังตลอดเวลาเพื่อป้องกันการขาดแคลนของคลังซึ่งอาจเกิดขึ้นได้โดยไม่  
 คาดคิดมาก่อน ก การใส่แผนภูมิฟังก้างปลา( Fishbone Diagram )\n ก หรือเรียก  
 เป็นทางการว่าแผนผังสาเหตุและผล( Cause and Effect Diagram) แผนผัง  
 ก สาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา( Problem  
 )กับสาเหตุทั้งหมดที่ ก เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น( Possible Cause  
 )เราอาจคุ้นเคยกับแผนผังสาเหตุและผลในชื่อ ก ของ 'ฟังก้างปลา( Fish Bone  
 Diagram )' เนื่องจากหน้าตาแผนภูมิมีลักษณะคล้ายปลาที่เหลือแต่ก้าง ก หรือ  
 หลายคนอาจรู้จักในชื่อของแผนผังอิชิกาวา( Ishikawa Diagram) ซึ่งได้รับการ  
 พัฒนาครั้งแรกเมื่อปีค.ศ. 1943 โดยศาสตราจารย์คาโอรุอิชิกาวาแห่ง  
 มหาวิทยาลัยโตเกียว ก วิธีการสร้าง

**Plagiarism Checking Report**

Created on Nov 28, 2016 at 14:21 PM

*Submission Information*

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
365591	Nov 28, 2016 at 14:21 PM	sarunyal@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	ตอนที่ 3 สืบค้น29112559.doc	Completed	0.015

*Match Overview*

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

## Plagiarism Checking Report

Created on Nov 28, 2016 at 14:21 PM

### Submission Information

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
365594	Nov 28, 2016 at 14:21 PM	sarunyal@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	ตอนที่ 4 ศึกษาค้น 28112559.doc	Completed	0%

### Match Overview

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				



**Plagiarism Checking Report**

Created on Nov 28, 2016 at 14:21 PM

**Submission Information**

ID	SUBMISSION DATE	SUBMITTED BY	ORGANIZATION	FILENAME	STATUS	SIMILARITY INDEX
365595	Nov 28, 2016 at 14:21 PM	sarunyal@buu.ac.th	มหาวิทยาลัยบูรพา	บทที่ 5 ชิดชนก29112559.doc	Completed	0.00%

**Match Overview**

NO.	TITLE	AUTHOR(S)	SOURCE	SIMILARITY INDEX
No data available in table				

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวชิดชนก รักทองสุข
วัน เดือน ปี	27 ธันวาคม พ.ศ. 2533
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 90 หมู่ 3 ถนน เก้ากิโล ตำบลสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี 20110
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2557-2558	Contract Administrator บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
พ.ศ. 2558-2559	Secretary of Vice President-Procurement & Contract บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
พ.ศ. 2559-ปัจจุบัน	Accountant บริษัท จันทร์เพ็ญแก๊ส จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2553-2557	บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2559	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการธุรกิจโลก) วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา