

ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด



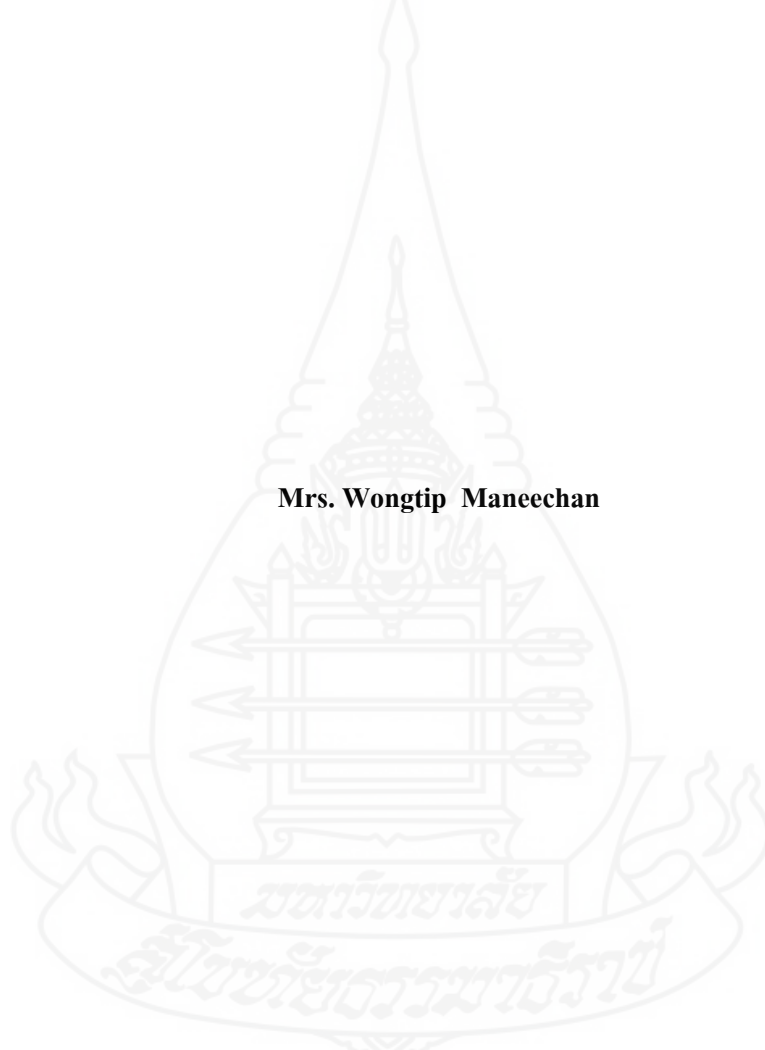
นางวงศ์ทิพย์ มณีจันทร์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2554

**The Efficiency of Centralized Procurement Management at DHL Company
Limited**

Mrs. Wongtip Maneechan



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด
ชื่อและนามสกุล	นางวงศ์ทิพย์ มณีจันทร์
แขนงวิชา	บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุขุมาลัย ชำนิง)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **คั่นควัวอิสระ** ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของ บริษัท ดีเอชแอล จำกัด
ผู้ศึกษา นางวงศ์ทิพย์ มณีจันทร์ รหัสนักศึกษา 2523003438 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ **ปีการศึกษา** 2554

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของ บริษัท ดีเอชแอล จำกัด และ (2) ศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของ บริษัท ดีเอชแอล จำกัด

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ประชากรแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ (1) ดัชนีวัดประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ปี 2550-2554 ทั้งหมด 3 ด้านคือ ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ และด้านความพึงพอใจของพันธมิตรทางธุรกิจโดยรวมของการบริหารงานจัดซื้อ (2) ผู้ขอการจัดซื้อของบริษัท ดีเอชแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอชแอล โกลเบล็ด พอร์เวิร์ดคิง (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดีเอชแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนรวม 43 คน โดยเก็บข้อมูลจากประชากรด้วยแบบสอบถาม (3) กลุ่มผู้มีอำนาจอนุมัติการซื้อของบริษัท ดีเอชแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอชแอล โกลเบล็ด พอร์เวิร์ดคิง (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดีเอชแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนรวม 14 คน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสัมภาษณ์ จำนวน 11 คนที่สุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์แนวโน้ม ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอชแอล จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับสูงคือ ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านกระบวนการจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ และความพึงพอใจของพันธมิตรทางธุรกิจโดยรวมต่อการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ (2) แนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอชแอล จำกัด ได้แก่ การทบทวนรายชื่อผู้ขายรวมทั้งพัฒนาแหล่งผู้ขายให้มีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการ การทบทวนนโยบาย กระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้อ ทบทวนองค์กรจัดซื้อในด้านจำนวนบุคลากร และ ทักษะของบุคลากรจัดซื้อในการตอบสนองความต้องการของธุรกิจ

คำสำคัญ ประสิทธิภาพ การบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ บริษัท ดีเอชแอล จำกัด

Independent Study title: The Efficiency of Centralized Procurement Management at DHL Company Limited

Author: Mrs. Wongtip Maneechan; **ID:** 2523003438; **Degree:** Master of Business Administration; **Independent Study advisor:** Sritana Boonyasait, Associate Professor; **Academic year:** 2011

Abstract

This study had the objectives to (1) study the efficiency of centralized procurement management at DHL Company Limited and (2) study the clues to develop the efficiency of centralized procurement management at DHL Company Limited.

This study was the qualitative research. The populations were divided into 3 groups as (1) performance indicators were investigated during 2007-2011 on the effectiveness of cost control, the effectiveness of procurement process and the business partner satisfaction (2) the requestor at DHL Express (Thailand) Ltd., DHL Global Forwarding (Thailand) Ltd., and DHL Supply Chain (Thailand) Ltd. The 43 requestors were collected the primary data from questionnaires. (3) the authorized person of DHL Express (Thailand) Ltd., DHL Global Forwarding (Thailand) Ltd., and DHL Supply Chain (Thailand) Ltd. total 14 authorized person. There are 11 respondents were selected by purposive sampling and collected the primary data from the interview information and analysis the trend of secondary data, average and standard deviation of primary data.

The study results revealed that (1) the efficiency of centralized procurement management at DHL Company Limited at high level, demonstrated in the form of 3 dimensions were the effectiveness of cost control, the effectiveness of procurement process and the business partner satisfaction toward centralized procurement management. (2) the development efficiency of centralized procurement management at DHL Company Limited shall review the approval supplier list and supplier development for all requirements, procurement policy, process and procurement structure in terms of headcount and competency to align with business requirements.

Keywords: The efficiency, Centralized procurement management, DHL Company Limited.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของ บริษัท ดีเอสแอล จำกัด” ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยคำสั่งสอน ถ่ายทอดความรู้แก่ศิษย์ และคอยชี้แนะแนวทางของท่านอาจารย์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่าน ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ คอยชี้แจงข้อสงสัย และแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนปัญหาต่างๆให้กับผู้ศึกษาด้วยความเมตตา กรุณา

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา สามีและครอบครัวของข้าพเจ้า รวมถึงผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานที่บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ดีเอสแอล โกลบอล พอร์เวอริคติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อนๆทุกท่านที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้กันด้วยความรักและห่วงใยซึ่งกันและกันมาโดยตลอด

ผู้ศึกษาใคร่ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงแก่ทุกท่านที่กล่าวในข้างต้น ที่ได้มีส่วนช่วยให้การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์ตามความตั้งใจ

วงศ์ทิพย์ มณีจันทร์

กรกฎาคม 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	4
ขอบเขตของการศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดซื้อ	7
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ	26
การบริหารงานจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	55
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	56
การรวบรวมข้อมูล	58
การวิเคราะห์ข้อมูล	59

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	61
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบ รวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด	61
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอส แอล โกลเบิล พอร์เวิร์ดคิง (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเซน (ประเทศไทย) จำกัด	70
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวิร์ดคิง (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเซน (ประเทศไทย) จำกัด	85
ส่วนที่ 4 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดประสิทธิภาพและความพึงพอใจ ของผู้ขอซื้อและผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด	90
บทที่ 5 สรุปการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	95
สรุปการศึกษา	95
การอภิปรายผล	94
ข้อเสนอแนะ	96
บรรณานุกรม	98
ภาคผนวก	106
ก. รายนามผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อที่ให้สัมภาษณ์	107
ข. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	109
ค. เครื่องมือในการศึกษา	111
ประวัติผู้ศึกษา	125

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ความคิดเห็นในกระบวนการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอลจำกัด	60
ตารางที่ 4.1 การลดต้นทุนประจำปี	64
ตารางที่ 4.2 สัดส่วนการลดต้นทุนต่อมูลค่าการซื้อ	65
ตารางที่ 4.3 สัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อ	66
ตารางที่ 4.4 สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่าการซื้อ	67
ตารางที่ 4.5 ผลสำรวจความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล ที่ใช้บริการ	69
ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ขอการจัดซื้อจำแนกตามข้อมูลทั่วไป	70
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านการเจรจาต่อรองราคาสินค้าหรือบริการ	72
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านการจัดซื้อจากแหล่งผู้ขาย และการพัฒนาแหล่งผู้ขาย	73
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดซื้อ	75
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านโครงสร้างหน่วยงานจัดซื้อบริษัท ดีเอสแอล จำกัด	76
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านทักษะ ความรู้ของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ	77
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านนโยบาย กระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้อ	78
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่มาจากการบริหาร โดยหน่วยงานจัดซื้อ	79
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านปริมาณสินค้าหรือบริการที่ถูกจัดการโดยหน่วยงานจัดซื้อ	80
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านความรวดเร็วในการจัดซื้อ – เวลาการส่งมอบสินค้าหรือบริการ	81

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านความพึงพอใจโดยภาพรวมต่อประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อ แบบรวมศูนย์	82
ตารางที่ 4.17	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ในภาพรวม	83
ตารางที่ 4.18	จำนวนและร้อยละของผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อจำแนกตามข้อมูลทั่วไป	85
ตารางที่ 4.19	เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดประสิทธิภาพและความพึงพอใจของ ผู้ขอซื้อ และผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อ	90

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 3.1 แผนผังองค์กรบริหารงานจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล (ประเทศไทย) จำกัด	36
ภาพที่ 3.2 กระบวนการจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด	38

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์การแข่งขันในธุรกิจปัจจุบันทวีความรุนแรงมากขึ้น ทุกองค์กรต่างต้องพยายามมุ่งยอดขาย เพิ่มรายรับ และลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้ต่ำที่สุด หน่วยงานจัดซื้อเป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์กรที่มีความสำคัญ การดำเนินงานจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยลดต้นทุน ราคาสินค้า และเพิ่มผลกำไรให้บริษัท รวมถึงเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้ธุรกิจได้ แต่เดิมการจัดซื้อมีรูปแบบกระจายอำนาจ (Decentralization of procurement) โดยที่แต่ละบริษัทในเครือต่างมีหน่วยงานจัดซื้อเอง เมื่อบริษัทมีการขยายตัว เกิดเป็นบริษัทในเครือจำนวนมาก ทำให้งานจัดซื้อเพิ่มมากขึ้นรวมถึงงานการจัดเก็บสินค้า ทำให้ต้นทุนของธุรกิจในภาพรวมสูงขึ้นและมีประสิทธิภาพด้อยลง ดังนั้นการจัดรูปแบบทางการจัดซื้อของบริษัทได้อย่างถูกต้องเหมาะสมจะทำให้บริษัทสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดซื้อได้เป็นอย่างดี ในปัจจุบันจึงมีองค์กรขนาดใหญ่จำนวนมากที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดซื้อจากเดิมที่เป็นการกระจายอำนาจมาเป็นรูปแบบศูนย์รวมอำนาจ (Centralization of procurement) หรือที่เรียกกันว่า การจัดองค์กรการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ (Centralized Procurement Organization) โดยประเภทบริษัทที่เหมาะสมกับการจัดองค์กรจัดซื้อแบบรวมศูนย์นั้นควรเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ ผลิตสินค้าสำเร็จรูปที่มีรูปแบบเป็นมาตรฐาน หรือมีกระบวนการผลิตที่ต้องการใช้ชิ้นส่วนวัตถุดิบที่เป็นมาตรฐานและความต้องการใช้ในปริมาณมาก เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ และรถยนต์ เป็นต้น (บริษัท เอกเซนเซอร์ ประเทศไทย จำกัด 2554)

บริษัท ดีเอสแอล จำกัด เป็นผู้ดำเนินธุรกิจขนส่งด่วนและลอจิสติกส์แก่ภาคธุรกิจในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลากว่า 30 ปี สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ประเทศเยอรมนีและมีสำนักงานภาคพื้นเอเชียแปซิฟิกอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์ บริษัท ดีเอสแอล จำกัด เป็นผู้ริเริ่มอุตสาหกรรมขนส่งด่วนเอกสารและพัสดุภัณฑ์ทางอากาศแบบข้ามคืนทั่วโลกตั้งแต่ปี 2516 โดยมีอัตราการเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องในปี 2546 บริษัท ดีเอสแอล จำกัด ได้ซื้อกิจการ ดานซาสแอร์แอน โอเซียน ซึ่งเป็นธุรกิจด้านการจัดส่งสินค้าระหว่างประเทศทางอากาศและตู้คอนเทนเนอร์ทางเรือ และต่อมา

ในเดือนธันวาคม 2548 ดำเนินการควบรวมกิจการกับ บริษัท เอ็กเซล จำกัด ที่มีความชำนาญด้านการจัดการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า ทำให้บริษัท ดีเอสแอล จำกัดมีการขยายตัวทางธุรกิจและเพิ่มความสามารถในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างครบวงจรที่เรียกว่า one-stop-shop

บริษัท ดีเอสแอล จำกัด ในประเทศไทยประกอบด้วย 3 บริษัท ที่มีขอบเขตการให้บริการแก่ลูกค้าดังนี้

1. บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด มีขอบเขตการดำเนินธุรกิจในการขนส่งเอกสารและพัสดุภัณฑ์ทางอากาศแบบข้ามคืนทั่วโลกมีพนักงาน 585 คนให้บริการอย่างมืออาชีพผ่านจุดบริการอย่างครอบคลุมทั่วประเทศไทย

2. บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด มีขอบเขตการดำเนินธุรกิจในการจัดส่งสินค้าระหว่างประเทศทางอากาศและผู้คอนเทนเนอร์ทางเรือ รวมทั้งการจัดการคลังสินค้าเพื่อเก็บสินค้าระยะสั้นเพื่อการส่งออกต่อไป มีพนักงาน 475 คนให้บริการแก่ลูกค้าในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกและการนำเข้าสินค้าอย่างมืออาชีพ

3. บริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด มีขอบเขตการดำเนินการจัดการคลังสินค้าและการกระจายสินค้าทั่วประเทศไทย รวมทั้งให้บริการปรึกษาแก่ผู้ประกอบการในการปรับปรุงการจัดการคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีพนักงานประมาณ 5,000 คนในการดูแลจัดการคลังสินค้าในพื้นที่ที่ทำให้มีต้นทุนลอจิสติกส์เหมาะสม

เนื่องด้วยการเจริญเติบโตทางธุรกิจของกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัดอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการซื้อกิจการ และการควบรวมกิจการตามแผนการขยายธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ฝ่ายบริหารระดับสูง ณ สำนักงานใหญ่ประเทศไทยจึงทำการปรับโครงสร้างการจัดการโดยให้บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัดดำเนินธุรกิจภายใต้การดูแลของสำนักงานใหญ่ของแต่ละบริษัท เนื่องจากเหตุผลของรูปแบบการดำเนินธุรกิจนั้นแตกต่างกัน นอกจากนี้ส่วนงานสนับสนุนการดำเนินธุรกิจได้มีการรวมศูนย์การให้บริการภายในเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของสามบริษัท โดยตั้งชื่อเป็น โกลเบิล บิซิเนส เซอร์วิส (Global Business Service) ซึ่งประกอบด้วย ส่วนงานกฎหมาย ส่วนงานไอที ส่วนงานการจัดการความเสี่ยง ส่วนงานประกันภัย ส่วนงานจัดการอสังหาริมทรัพย์ ส่วนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนงานการจัดการทางการเงิน และส่วนงานจัดซื้อ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด

ประโยชน์สูงสุด และในปี 2550 ทำการจัดตั้งหน่วยการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองให้ได้ราคาจัดซื้อจัดจ้างรวมทั้งได้รับเงื่อนไขการซื้อและการจ้างงานที่ดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับราคาตลาด โดยการรวบรวมปริมาณความต้องการซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจของบริษัททั้งสามนั้นมาใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ เพื่อลดต้นทุนหรือควบคุมต้นทุนของการดำเนินกิจการของหน่วยธุรกิจทั้งสามนั้น นอกเหนือจากการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง การบริหารงานจัดซื้อได้นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานในเรื่องการเปิดใบขอซื้อ ทำการเสนอราคาและเปรียบเทียบราคา การเปิดใบสั่งซื้อ การบันทึกรับสินค้าเพื่อควบคุมสินค้าคงคลัง หรือการใช้อินเทอร์เน็ตในการสรรหาแหล่งผู้ขาย เพื่อให้ต้นทุนการจัดการบริหารงานจัดซื้อลดลงโดยลดปริมาณงานเอกสาร ลดจำนวนบุคลากรที่ทำงานซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็นรวมทั้งมีการทบทวนนโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง วิธีปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสามารถตอบสนองความต้องการของฝ่ายบริหารของแต่ละบริษัททั้งสามนั้น

อย่างไรก็ตามการจัดองค์กรการจัดซื้อแบบรวมศูนย์นอกจากมีข้อดี คือ ทำให้เกิดความ เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ลดการทำหน้าที่จัดซื้อที่ซ้ำซ้อนของแต่ละหน่วยงานลง รวมไปถึง การลดจำนวนการสั่งซื้อที่เกินความจำเป็น หรือซื้อจำนวนซ้ำซ้อนกันได้ เพิ่มอำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์ และทำให้ได้รับส่วนลดปริมาณ (Quantity Discount) ลดค่าขนส่งต่อหน่วยพัสดุ หรือสินค้า ทำให้องค์กรสามารถสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและปฏิบัติงานจัดซื้อได้มีประสิทธิภาพ ซัพพลายเออร์สามารถเสนอราคาที่ดีแก่กับผู้ซื้อได้ เนื่องจากบริษัทซัพพลายเออร์ มีต้นทุนในการดำเนินการที่ลดลง ผู้ซื้อสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ (Purchasing Cost) ลงได้ เนื่องจากลดจำนวนครั้งในการรับพัสดุ การทดสอบเพื่อตรวจรับพัสดุ ลดการจัดทำเอกสารการจ่ายเงินให้กับซัพพลายเออร์ และสามารถบริหารพัสดุ/สินค้าคงคลังได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากองค์กรมีความเชี่ยวชาญในเรื่องระดับพัสดुकงคลัง ระยะเวลา (Lead time) ในการสั่งซื้อ และราคาสินค้า การจัดองค์กรการจัดซื้อแบบรวมศูนย์มีข้อเสียด้วยเช่นกันคือ ขาดความเป็นอิสระของบริษั สาขาในการตัดสินใจเลือกใช้พัสดุและอุปกรณ์ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการหรือทำการประหยัดได้ ทำให้เกิดความล่าช้าในการซื้อพัสดุ บริษัทสาขาจึงมักจัดเก็บวัสดุ อุปกรณ์ไว้ในปริมาณที่สูงเพื่อชดเชยระยะเวลาที่เพิ่มขึ้นในการซื้อพัสดุดังกล่าว ซึ่งทำให้ค่าใช้จ่ายในการถือครองพัสดुकงคลัง (Holding Cost) เพิ่มขึ้น และต้นทุนของบริษัทก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย การจัดซื้อแบบรวมศูนย์ที่ส่วนกลาง อาจเป็นสาเหตุทำให้บริษัทสาขาขาดสัมพันธ์ภาพร่วมกับชุมชนในท้องถิ่น หรือขาดการส่งเสริมการค้าขายและการกระตุ้นเศรษฐกิจภายในท้องถิ่นที่บริษัทสาขาดังอยู่

ซึ่งอาจทำให้บริษัทขาดภาพพจน์ที่ดีในสายตาประชาชนในท้องถิ่นนั้นด้วย เป็นต้น (บริษัท เอกเซน เซอร์ ประเทศไทย จำกัด 2554)

จากข้อดี-ข้อเสียของการจัดองค์การการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาสนใจทำการศึกษาถึงประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในความเหมาะสมของการจัดองค์การการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท และนำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาไปปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ให้แก่บริษัทต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ทั้งหมด 3 ด้านคือ (1) ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงานจัดซื้อ (2) กระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ และ (3) ความพึงพอใจของพันธมิตรทางธุรกิจโดยรวมของการบริหารงานจัดซื้อ โดยศึกษาจากดัชนีวัดประสิทธิภาพและการสำรวจความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อและผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล จำกัดที่ใช้บริการจากหน่วยงานจัดซื้อ และนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล (ประเทศไทย) จำกัด

4. ขอบเขตของการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาถึงประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล (ประเทศไทย) จำกัด โดยศึกษาจากดัชนีวัดประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นจริงตั้งแต่ปี 2550 – 2554 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงานจัดซื้อ โดยใช้ดัชนีวัดประสิทธิภาพการลดต้นทุนประจำปี และสัดส่วนการลดต้นทุนต่อมูลค่าการซื้อ (2) กระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ดัชนีวัดประสิทธิภาพสัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อต่อพนักงาน และสัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่าการซื้อ และ (3) ความพึงพอใจของพันธมิตรทางธุรกิจโดยรวมของการบริหารงานจัดซื้อ โดยมีดัชนีวัดประสิทธิภาพความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล จำกัดที่ใช้บริการตามลำดับ ประกอบกับการสำรวจความพึงพอใจของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดซื้อ ได้แก่ กลุ่มผู้ขอการจัดซื้อ และกลุ่มผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวอร์ดิง (ประเทศไทย) จำกัดและบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเซน (ประเทศไทย) จำกัด.

4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

4.2.1 กลุ่มที่ 1 ดัชนีวัดประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นจริงตั้งแต่ปี 2550 – 2554 จำนวน 3 ด้าน คือ (1) ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงานจัดซื้อ (2) กระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพและ (3) ความพึงพอใจของพันธมิตรทางธุรกิจโดยรวมของการบริหารงานจัดซื้อ

4.2.2 กลุ่มที่ 2 ผู้ขอการจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวอร์ดิง (ประเทศไทย) จำกัดและบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเซน (ประเทศไทย) จำกัดจำนวน 43 คน

4.2.3 กลุ่มที่ 3 ผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวอร์ดิง (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเซน (ประเทศไทย) จำกัดจำนวน 14 คน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 11 คน

4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษาและรวบรวมข้อมูลทั้งจากเอกสารและการสำรวจตั้งแต่เดือนธันวาคม 2554 – มิถุนายน 2555

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 การบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ หมายถึง การรวบรวมความต้องการซื้อและอำนาจในการซื้อมาไว้ที่หน่วยงานจัดซื้อเพื่อปฏิบัติงานจัดซื้อให้แก่ บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวดจิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด

5.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานจัดซื้อของหน่วยงานจัดซื้อให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุดในด้านการลดต้นทุน ด้านการบริหารงานจัดซื้อ และด้านความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

5.3 บริษัท ดีเอสแอล จำกัด หมายถึง บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวดจิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด ที่ใช้บริการงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้บริหารทราบถึงข้อมูลประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ในมุมมองของผู้ใช้บริการหน่วยงานจัดซื้อ เพื่อนำไปกำหนดแนวทางการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด

6.2 ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการทบทวนการดำเนินงานของหน่วยงานจัดซื้อเพื่อตอบสนองการดำเนินธุรกิจของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการหน่วยงานจัดซื้อได้มากขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของ บริษัท ดีเอสแอล จำกัด” ได้แบ่งเนื้อหาในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดซื้อ
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
3. การบริหารงานจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดซื้อ

1.1 ความหมายของการจัดซื้อ

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2547 : 5) ให้ความหมายการจัดซื้อ เป็นกระบวนการที่บริษัทต่าง ๆ ทำสัญญากับคู่ค้าเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างมีจังหวะเวลา และมีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ จากคำจำกัดความข้างต้น เห็นได้ว่ากิจกรรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานพัสดุเพราะไม่ใช่เป็นแต่เพียงงานจัดซื้อเท่านั้นยังขยายไปถึงการวางแผนและการวางแผนนโยบายครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องด้วยกัน กิจกรรมเหล่านี้ได้แก่ การวิจัยและการพัฒนาการเลือกวัสดุที่เหมาะสมและการเลือกแหล่งขายที่ถูกต้อง การติดตามผลเพื่อให้การนำส่งเป็นไปตามกำหนดเวลาที่ตกลงกัน การตรวจสอบสินค้าที่นำส่งเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นสินค้าที่มีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามที่ได้วางไว้ และตลอดจนการพัฒนาการติดต่อประสานงานกันกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน เป็นต้น

อรุณ บริรักษ์ (2550 : 164) กล่าวถึงความหมายการจัดซื้อ โดยเรียบเรียงจากคำบรรยายของวิทยา สุหฤทธดำรง สรุปความหมายคือ กระบวนการที่บริษัทหรือองค์กรต่างๆตกลงการซื้อขายเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการที่ต้องการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างมีจังหวะเวลาและมีต้นทุนที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ ปริมาณที่ถูกต้อง ตรงตามเวลาที่ต้องการ ในราคาที่เหมาะสมจากแหล่งขายที่มีความน่าเชื่อถือ

Weele (2005 : 251) ให้ความหมายการจัดซื้อคือ การบริหารจัดการแหล่งทรัพยากรภายนอกขององค์กร ได้แก่ สินค้า งานบริการ ความสามารถ (Capabilities) ความรู้ที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงาน วิชาการไว้ บริหารจัดการกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

Leenders (2006 : 61) กล่าวว่าบางสถาบันได้ให้คำนิยามของการจัดซื้อ (Purchasing) เป็นกระบวนการในการซื้อโดยศึกษาความต้องการ หาแหล่งซื้อและคัดเลือกผู้ส่งมอบ เปรียบเทียบราคา และกำหนดเงื่อนไขให้ตรงกับความต้องการรวมถึงติดตามการจัดส่งสินค้าเพื่อให้ได้รับสินค้าตรงเวลา และติดตามการชำระเงินค่าสินค้าด้วย ซึ่งแท้จริงแล้วการจัดซื้อ (Purchasing) การจัดการพัสดุ (Supply Management) และการจัดหา (Procurement) นั้นถูกนำมาใช้แทนกันในการจัดหาให้ได้มาซึ่งพัสดุและงานบริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในองค์กร

โดยสรุปความหมายจากนักวิชาการข้างต้น การจัดซื้อ (Procurement) หมายถึงกระบวนการที่บริษัทหรือองค์กรต่างๆ ได้ทำสัญญาการซื้อกับคู่ค้าเพื่อให้ได้สินค้าตามที่ต้องการในปริมาณ คุณภาพ เวลาที่เหมาะสมและมีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนต่อการดำเนินกิจกรรมหลักของบริษัท.

1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ

วิทยา สุหฤทธดำรง (2546 : 51-52) กล่าวถึง วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดซื้อในด้านวัตถุประสงค์หรือบริการได้เป็น 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ตรงตามต้องการ
2. ปริมาณที่ถูกต้อง
3. เวลาที่เหมาะสม
4. จัดส่งไปยังสถานที่ ตามที่ต้องการ
5. แหล่งจัดส่งที่ถูกต้องเหมาะสม
6. การบริการที่ถูกต้อง
7. ราคาการจัดซื้อที่ถูกต้องเหมาะสม

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2547 : 10) กล่าวว่า ตามความคิดสมัยดั้งเดิมนั้นวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อนั้นเพื่อทำการซื้อวัสดุและบริการให้มีคุณภาพที่ถูกต้องในปริมาณที่ถูกต้อง โดยมีราคาที่

ถูกต้อง จากแหล่งขายที่ถูกต้องและในเวลาที่ถูกต้อง ปัจจุบันวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อมุ่งที่การบริหารทั่วไปด้วยวัตถุประสงค์ขยายแยกย่อยได้ 10 ประการ คือ

1. เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทด้วยการจัดหาวัสดุและบริการสนองให้โดยไม่ขาดสาย เพื่อมิให้กระบวนการผลิตหยุดชะงักเนื่องจากการขาดวัสดุ
2. ทำการซื้อโดยได้ราคาไม่เกินกว่าคู่แข่งและทำการแสวงหาสิ่งที่มีคุณค่าที่ดีกว่าในราคาที่ต้องจ่ายไป
3. รักษาคุณภาพของวัสดุที่ทำการซื้อให้อยู่ในมาตรฐานเพียงพอสำหรับใช้งาน
4. รักษาระดับความเสียหายอันเกิดแก่การลงทุนในวัสดุให้น้อยที่สุด โดยจัดการซื้อซ้ำกัน ความสูญเสีย และล่าช้าอันเนื่องมาจากการเก็บรักษาที่ขาดประสิทธิภาพ
5. สร้างแหล่งขายสินค้าที่เชื่อถือได้ไว้เป็นแหล่งสำรองในการจัดหาวัสดุ
6. รักษาฐานะการแข่งขันให้กับบริษัท
7. พัฒนาให้เกิดความสัมพันธ์กับผู้ขายสินค้าเพื่อขจัดปัญหาต่าง ๆ และยังทำให้การจัดซื้อสิ่งของได้ในราคาและบริการที่ดี และมีภาพพจน์ที่ดี
8. แสวงหาความร่วมมือกับแผนกอื่นๆ ในบริษัท ทำความเข้าใจถึงความต้องการของแผนกอื่นเพื่อที่จะให้การสนับสนุนทางด้านวัสดุได้ดีกว่า
9. ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรฝ่ายจัดซื้อ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้แผนกและบริษัทจนประสบความสำเร็จ
10. จัดทำนโยบายและวิธีการ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นโดยให้มีต้นทุนในการดำเนินการตามความเหมาะสม

ค่านาย อภิรัชญาสกุล (2553 : 5) กล่าวว่า การดำเนินกิจกรรมการจัดซื้อ มีวัตถุประสงค์ต่างๆ กันแล้วแต่ลักษณะของกิจการดังนี้

1. จัดซื้อวัสดุหรือสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนดรายละเอียดในเอกสารสั่งซื้อ และสามารถใช้งานได้ตามความต้องการขององค์กรด้วยความรวดเร็ว ไม่มีความเสี่ยง สินค้าราคาต่ำสุด ทำให้กิจการมีกำไรมากขึ้นในภาวะที่สามารถแข่งขันกับผู้ค้ารายอื่นๆ ได้
2. เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ ปริมาณที่เหมาะสมกับผู้ซื้อและผู้ใช้งาน ความต้องการของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรและสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร
3. เพื่อให้ได้สินค้าตามจำนวนโดยไม่ขาดตอน และการลงทุนในสต็อกต่ำสุด สอดคล้องกับจำนวนสั่งซื้อที่ประหยัดตามสภาวะความต้องการของตลาด นอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการซื้อสินค้าซ้ำซ้อน สินค้าชำรุด เสียหายและล่าช้า

4. หาแหล่งจัดซื้อได้ในระดับสากลทั้งการจัดซื้อแบบธรรมดา และการจัดซื้อในตลาดกลางทางอิเล็กทรอนิกส์โดยใช้มาตรการพาเรโตซึ่งมูลค่าสูงแต่จำนวนผู้ขายและรายการสินค้า น้อย สามารถจัดซื้อวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบเพื่อนำผลิตสินค้าเพื่อส่งมอบให้แก่ลูกค้า มีคุณภาพดี ปริมาณถูกต้อง ตรงเวลา สถานที่ที่กำหนด ราคาที่เหมาะสมและแน่นอน ส่วนการจ่ายเงินในการลงทุนต้องเหมาะสมกับวัสดุ หรือสินค้าและเป็นไปตามราคาที่ตกลงกันได้

5. สามารถนำความล้ำสมัยและเทคโนโลยีเพื่อนำมาจัดซื้อ และนำข้อมูลที่ได้จากการป้อนเข้าและผลลัพธ์ที่ได้มาเพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการสั่งซื้อสินค้าชำรุดหรือสินค้าชำรุด เป็นต้น

6. สามารถนำกลยุทธ์จัดซื้อเพื่อให้สามารถประสานงานกับลูกค้าและผู้ขายปัจจัยการผลิตเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และแข่งขันกับคู่แข่งได้

สมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย (คณะกรรมการฝ่ายพัฒนาวิชาชีพ 2554 : 13-17) กล่าวว่านักจัดซื้อแต่ละแห่งอาจให้ความสำคัญไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับนโยบาย เช่น บางแห่งให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพเป็นอันดับหนึ่ง จากนั้นจึงเป็นเรื่องของราคา อย่างไรก็ตาม นักจัดซื้อที่ดีควรมีหลักเกณฑ์ในการดำเนินงานจัดซื้อเป็นเป้าหมายดังนี้

1. การจัดซื้อพัสดุที่ได้คุณภาพถูกต้อง(Right Quality)
2. ปริมาณที่ถูกต้อง (Right Quantity)
3. จังหวะเวลาถูกต้อง (Right Time)
4. ราคาที่ถูกต้อง (Right Price)
5. แหล่งขายที่ถูกต้อง (Right Source)
6. สถานที่ถูกต้อง (Right Place)

โดยสรุปวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อที่ได้จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น การจัดซื้อที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการในราคาที่เหมาะสม การจัดซื้อในปริมาณที่ต้องการ คุณภาพตรงกับความต้องการ จากแหล่งซัพพลายเออร์ที่มีคุณภาพ และได้รับสินค้าตามเวลาที่กำหนด รวมทั้งการพัฒนาวัตถุประสงค์การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร และนำไปสู่การเพิ่มผลกำไรให้แก่องค์กร

1.3 ระบบการจัดซื้อหรือนโยบายการจัดซื้อ

ค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2553 : 65-66) กล่าวถึง ระบบการจัดซื้อดังนี้

1. การกระจายงานการจัดซื้อ การบริหารแบบกระจายอำนาจการจัดซื้อมีความคล่องตัว เพิ่มโอกาสความได้เปรียบ สนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดความคล่องตัวมากในการปฏิบัติงาน โดยส่วนกลางควรมีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อคือ ทำสัญญาจัดซื้อสินค้าที่สำคัญ กำหนดนโยบายจัดซื้อ จัดการงานจัดซื้อให้รอบคอบและมีความรัดกุม คัดเลือกบุคลากรเกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดและบริหารงานฝ่ายจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จัดซื้อสินค้ารายการใหม่ที่หลายโรงงานต้องการ และฝ่ายงานจัดซื้อที่โรงงานย่อยควรมีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อบางรายการ โดยที่กำหนดวงเงินไว้แล้ว จัดซื้อสินค้ารายการที่มีความต้องการใช้เร่งด่วน จัดซื้อสินค้าบางรายการที่เห็นว่าซื้อจากแหล่งซื้อในท้องถิ่นดีกว่า

2. การรวมอำนาจการจัดซื้อ บางกิจการอาจใช้หลักการรวมอำนาจในการจัดซื้อองค์กรที่มีลักษณะรวมอำนาจการตัดสินใจจะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจทำให้งานล่าช้าไม่ทันต่อเวลาซึ่งการรวมอำนาจการจัดซื้อมีข้อดี-ข้อเสียดังนี้

ข้อดี

- 1) มีนโยบายการจัดซื้อที่แน่นอน
- 2) สามารถควบคุม เก็บรักษาและประกันสินค้าได้ง่าย
- 3) สามารถปรับปรุงการจัดซื้อให้ดียิ่งขึ้น
- 4) การรวมกันซื้อที่เดียวจะได้จำนวนซื้อที่มากพอในปริมาณที่ได้ส่วนลดทางการค้า

ข้อเสีย

- 1) โดยทั่วไปผู้จัดการจัดซื้อของโรงงานมักต้องการอำนาจเต็มที่ในการดำเนินงานอย่างอิสระ
- 2) ความต้องการสินค้าในแต่ละโรงงานมักต่างกัน
- 3) การสั่งซื้อสินค้าในปริมาณน้อยมักไม่ได้รับส่วนลดจากการซื้อทำให้ไม่คุ้มค่าใช้จ่าย
- 4) บางครั้งพื้นที่ที่ฝ่ายงานจัดซื้อตั้งอยู่ อาจมีแหล่งจำหน่ายสินค้าที่ดีกว่า
- 5) มักเสียค่าขนส่งสูง เพราะต้องขนส่งสินค้าไปที่ส่วนกลางก่อนแล้วจึงขนย้ายไปยังฝ่ายที่จะใช้งาน

บริษัท ไอ เอ็ม บัคส์ (2550 : 101-104) ได้กล่าวถึงรูปแบบและระบบการจัดซื้อที่มีความแตกต่างกันถึง 3 รูปแบบ คือ

1. แบบการควบคุมอำนาจจากส่วนกลางด้วยวิธีรวมอำนาจคือ การรวบรวมงานจัดซื้อมอบให้แผนกหนึ่งไปบริหารจัดการ วิธีนี้มีการดำเนินการถึงขั้นทุกแผนกในสำนักงานใหญ่ สาขาและทุกโรงงานผลิตไม่มีอำนาจในการสั่งซื้อใดๆเลย

จุดเด่นของวิธีรวมอำนาจสั่งซื้อ

1) การรวมอำนาจสั่งซื้อทำให้ปริมาณการสั่งซื้อเพิ่มมากขึ้น มีอำนาจต่อรองราคา และเงื่อนไขอื่นๆ กับผู้ขายสูงและได้รับการบริการเป็นพิเศษจากผู้ขาย

2) รวมการจัดซื้อเป็นหนึ่งแผนกง่ายต่อการจัดแนวทางการปฏิบัติงานและมีกฎเกณฑ์การทำงานเป็นหนึ่งเดียว

3) รวมหน้าที่การจัดซื้อไว้ในสถานที่เดียวกัน ลดจำนวนพนักงาน ง่ายต่อการปลูกฝังค่านิยม และสะดวกในการฝึกอบรม ต้นทุนการจัดซื้อลดลง ทำให้ประสิทธิภาพการจัดซื้อสูงขึ้น

4) จัดทำมาตรฐานร่วมใช้พัสดุหลักของทุกแผนก นอกจากทำให้ง่ายขึ้นแล้วยังคงลดงานตรวจสอบให้น้อยลง และยังสามารถแบ่งปันพัสดุในยามเกิดพัสดุขาดช่วงได้

5) กำหนดแผนอุปสงค์และอุปทาน หลีกเลี่ยงการทำงานชนิดต่างคนต่างทำ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มีพัสดुकงคลังสูง พักสตุเหลือจากหน่วยงานหนึ่งนำไปให้หน่วยงานอื่นใช้ได้ ลดปริมาณคงคลัง ลดต้นทุนการจัดซื้อ

จุดด้อยของวิธีรวมอำนาจสั่งซื้อ

1) กระบวนการจัดซื้อยาวใช้เวลามาก การขอซื้อกระจัดกระจาย ไม่เหมาะสมกับการซื้อในส่วนภูมิภาคหรือการซื้อแบบเร่งด่วน

2) ยอดรวมของพัสดุทั่วไปมีปริมาณไม่มากพอให้ผู้ขายลดราคาลงได้

3) สถานที่จัดซื้อและสถานที่ใช้งานอยู่ต่างสถานที่กันทำให้ประสิทธิภาพของการจัดซื้อต่ำ ใช้เวลาในการยืนยันคุณภาพและการขนส่งนานมาก

ความเหมาะสม

1) ธุรกิจมีขนาดไม่ใหญ่ จำนวนเงินจัดซื้อน้อย มีแผนกจัดซื้อดำเนินการแผนกเดียวต่อความต้องการพัสดุของทุกแผนก

2) ทุกแผนกและโรงงานทำงานอยู่ในสถานที่เดียวกัน แผนกจัดซื้อไม่ต้องกังวลกับข้อจำกัดเรื่องสถานที่ เนื่องจากมีเครื่องมือการสื่อสารที่สะดวก การจัดซื้อมอบให้หนึ่งหน่วยงานรับผิดชอบ ไม่ทำให้ถึงกับเสียเวลา

3) ถึงแม้ว่ากิจการจะมีหลายหน่วยงานผลิตแต่ชนิดของผลิตภัณฑ์แตกต่างกันไม่มาก การรวมการจัดซื้อไว้ที่เดียวสามารถใช้ปริมาณกำหนดราคาซื้อได้

2. แบบควบคุมอำนาจจากภูมิภาคด้วยวิธีการกระจายอำนาจคือ การกระจายอำนาจไปให้ทุกแผนกที่มีความจำเป็น จัดการด้วยตัวเอง วิธีการนี้เหมาะสมกับองค์กรและธุรกิจขนาดใหญ่ มีโรงงานกระจายอยู่ในภูมิภาคที่กว้างใหญ่ ถ้าใช้วิธีการแรกจะทำให้เกิดความล่าช้าและไม่ง่ายต่อการแก้ไขเหตุกะทันหัน อีกทั้งการติดต่อระหว่างผู้จัดซื้อและผู้ใช้ก่อนข้างจะมีความลำบาก กระบวนการจัดซื้อและกระบวนการส่งมอบเอกสารยุ่งยากและมีระยะทางยาวไกล

นอกจากปัจจัยทางภูมิศาสตร์ซึ่งเป็นเหตุผลที่ต้องใช้วิธีการกระจายอำนาจแล้ว โรงงานที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคทั่วไป ถ้าการผลิต การดำเนินการจัดเก็บและความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจชุมชนต่างมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างกันไป การใช้วิธีกระจายอำนาจการจัดซื้อจะมีความเหมาะสมมากกว่า

3. แบบที่ 1 และแบบที่ 2 รวมกันด้วยวิธีผสมผสานคือ การรวมจุดเด่นของวิธีรวมอำนาจและวิธีกระจายอำนาจเข้าด้วยกัน แต่แยกพัสดุประเภทเดียวกัน วงเงินจัดซื้อสูง สินค้านำเข้รวบรวมจัดซื้อโดยสำนักงานใหญ่ ส่วนการจัดซื้อจำนวนเงินต่ำ สะดวกต่อการจัดซื้อในภูมิภาค จัดซื้อเป็นครั้งคราว มอบอำนาจให้สาขาหรือโรงงานดำเนินการจัดซื้อ

สมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย (คณะกรรมการฝ่ายพัฒนาวิชาชีพ 2554 : 13-17) ได้แบ่งนโยบายการจัดซื้อออกเป็น 3 รูปแบบคือ

1. นโยบายการจัดซื้อแบบศูนย์รวมอำนาจ คือ การรวบรวมความต้องการซื้อและอำนาจในการซื้อเอาไว้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือแผนกใดแผนกหนึ่ง (แผนกจัดซื้อ) ซึ่งมีข้อดีและข้อเสียดังนี้

ข้อดี

- 1) อำนาจในการต่อรองสูงและต้นทุนในการดำเนินงานต่ำ
- 2) รวบรวมสถิติและข้อมูลได้ดีและรวดเร็ว
- 3) ตรวจสอบความไม่ชอบมาพากลได้ง่ายกว่า
- 4) มั่นใจได้ว่าสินค้าที่ซื้อมาได้มาตรฐาน มีคุณภาพดีอันเนื่องมาจากผู้ซื้อที่มีความชำนาญในการซื้อดีกว่า

ข้อเสีย

- 1) ล่าช้า อันเนื่องมาจากต้องปฏิบัติตามขั้นตอน
- 2) ไม่มีอิสระในการดำเนินงานของแต่ละแผนก

2. นโยบายการจัดซื้อแบบกระจายอำนาจคือ การมอบหมายความรับผิดชอบการดำเนินงานจากผู้บริหารระดับสูงไปยังระดับล่าง ในการตัดสินใจเสนอซื้อและสั่งซื้อจากผู้ขายโดยตรง เพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อให้ได้สินค้ารวดเร็วทันกับความต้องการ ซึ่งมีข้อดีและข้อเสียดังนี้

ข้อดี

- 1) มีอิสระในการดำเนินงานและสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ในระดับล่าง
- 2) เหมาะสำหรับสินค้าที่ระบุคุณสมบัติพิเศษเฉพาะด้านที่มีความสำคัญ
- 3) เหมาะสำหรับการสั่งซื้อสินค้าที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น สินค้าทางด้านเทคโนโลยีสูง

ข้อเสีย

- 1) อำนาจต่อรองต่ำ
- 2) มีต้นทุนในการดำเนินงานสูง

3. นโยบายการจัดซื้อแบบผสมผสาน เป็นการนำเอาข้อดีของนโยบายการจัดซื้อแบบศูนย์รวมอำนาจกับการกระจายอำนาจผสมผสานให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

ข้อดี

- 1) มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
- 2) มีการบริหารอย่างเป็นระบบ
- 3) สนับสนุนและให้โอกาส

โดยสรุปนโยบายการจัดซื้อที่กล่าวข้างต้น นโยบายการจัดซื้อมี 3 แบบคือ (1) นโยบายการจัดซื้อแบบรวมศูนย์อำนาจให้แผนกใดแผนกหนึ่ง (แผนกจัดซื้อ) ในการบริหารจัดการงานจัดซื้อ (2) นโยบายการจัดซื้อแบบกระจายอำนาจให้แผนกอื่นที่มีความจำเป็นสามารถดำเนินงานจัดซื้อโดยตรงกับซัพพลายเออร์เพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (3) นโยบายการจัดซื้อแบบผสมผสานโดยการนำข้อดีของนโยบายการจัดซื้อแบบรวมศูนย์อำนาจกับการกระจายอำนาจมาผสมผสานให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรนั้น

1.4 กระบวนการจัดซื้อ

กานาย อภิปรัชญาสกุล (2553 : 40-42) กล่าวถึงองค์กรขนาดใหญ่จะมีกระบวนการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ 7 ขั้นตอนดังนี้

1. จัดทำกลยุทธ์ หาโอกาสจากการจัดซื้อและตั้งทีมงาน (Sourcing Opportunity and Team) โดยกำหนดคณะทำงานเพื่อศึกษากลยุทธ์องค์กร วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดซื้อเพื่อกำหนดความต้องการให้แน่นอน จะต้องทราบว่แผนกขายสินค้าอะไร ต้องการสินค้าจำนวนเท่าใด เมื่อใดสินค้าคงคลังในแผนกมีอยู่เท่าใด ความต้องการขั้นต่ำ ขั้นสูง แนวโน้มในการขายระยะเวลาหนึ่งเป็นอย่างไร เพื่อฝ่ายจัดซื้อจะได้กำหนดจำนวนสินค้าที่จะต้องสั่งซื้ออย่างถูกต้อง

2. วางแผนการจัดซื้อ (Sourcing Plan) บางครั้งในการดำเนินการจัดซื้อจะต้องมีการประชุมกันระหว่างผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน เพื่อกำหนดรายละเอียดของคุณสมบัติของสินค้าให้รัดกุม ผู้จัดการซื้อจะต้องศึกษารายละเอียดของคุณสมบัติ คุณภาพของสินค้าให้ถูกต้องตรงกับความต้องการผู้บริโภค

3. กำหนดและสรรหาผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier Identification) การหาผู้ขายปัจจัยการผลิตจะหาจากสมุดหน้าเหลือง หรือแหล่งข้อมูลอื่นๆ เริ่มติดต่อเจรจากับแหล่งขายสินค้าเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดของวิปฏิบัติในการสั่งซื้อที่เกี่ยวข้องกับการเลือกผู้ขายในเรื่องคุณภาพ ราคา เงื่อนไขการส่งมอบ รายละเอียดหรือข้อมูลที่ผู้จัดซื้อจะต้องมีไว้เพื่อให้งการจัดซื้อเป็นไปอย่างถูกต้องรัดกุมเรียบร้อยขึ้นกับระดับความสัมพันธ์หรือพันธมิตรทางธุรกิจโดยการสรรหาผู้ขายปัจจัยการผลิตมี 6 ระดับ คือ

- 1) ไม่ต้องมีการประเมิน
- 2) จัดทำรายการตรวจเช็คธรรมดา
- 3) จัดทำแบบสอบถาม
- 4) จัดทำแบบสอบถามเชิงลึก
- 5) จัดทำแบบสอบถามเชิงลึกและตรวจสอบสภาพความมั่นคงของกิจการ
- 6) จัดทำแบบสอบถามเชิงลึก ตรวจสอบสภาพความมั่นคงของกิจการและเยี่ยมชมสถานประกอบการ

โดยความสัมพันธ์กับผู้ขายที่เกี่ยวกับระดับการซื้อ 6 ระดับ คือ

- 1) จะซื้อครั้งเดียวและไม่ซื้อซ้ำอีก
- 2) ซื้อสม่ำเสมอจากรายนี้
- 3) ซื้อตามกรอบของงาน
- 4) ซื้อจากรายนี้ตายตัว
- 5) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ต้องเจรจากับผู้ขาย

4. พัฒนาเอกสารขอให้เสนอราคา (Develop the Request for Quotation) ฝ่ายที่ต้องการสินค้าจะออกไปร้องขอ (Purchase Request : PR) ซึ่งหนังสือขออนุมัติจัดซื้อสินค้าแบบฟอร์มความต้องการและขอให้จัดซื้อสินค้ามาจากฝ่ายขายหรือโรงงาน หน่วยจัดซื้อลงเวลารับส่งไปให้พนักงาน ตรวจสอบรายการ แบบรายละเอียดส่งไปยังผู้จัดซื้อ ผู้จัดซื้อพิจารณารายละเอียดในการจัดซื้อ ตรวจสอบราคา คุณภาพกับแหล่งขาย เงื่อนไขการชำระเงิน ส่วนลดปริมาณ ส่วนลดการค้า การส่งมอบ แล้วบันทึกลงในแบบฟอร์มขออนุมัติสั่งซื้อ เสนอขออนุมัติจากผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วให้พนักงานพิมพ์ใบสั่งซื้อ (Purchase Order) ไปติดต่อด้วยตัวเองยังแหล่งขายหรือโทรศัพท์เรียกผู้ขายมาพบเพื่อกำหนดการต่อไป

5. การประเมินและคัดเลือกผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier Evaluation and Selection) ถ้าต้องการซื้อให้ส่งเอกสารความต้องการในการจัดซื้อ (Request for Proposal : RFP) หรือไปขอให้เสนอราคา (Request for Quotation : RFQ) ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับใบขอสั่งซื้อ คุณภาพ ราคา เงื่อนไข การส่งมอบรายการที่จัดซื้อจะต้องแยกเป็นประเภท และแสดงรายการ ขนาด สี แบบ ให้ชัดเจน ข้อมูลรายละเอียดจะส่งไปยังผู้ขายปัจจัยการผลิต แหล่งผู้ขายที่ได้คัดเลือกและผ่านการประเมินเบื้องต้นไว้แล้วเพื่อให้ส่งข้อเสนอราคา รายละเอียดข้อมูลของสินค้า

6. การเจรจาต่อรองและจัดทำสัญญา (Agreement Negotiation) การคัดเลือกผู้ขายในขั้นตอนนี้จะต้องใช้ดุลพินิจเพราะผู้ขายบางแห่งมีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจในระดับไม่สูงนัก ฉะนั้นผู้จัดซื้อจะเชื่อใจผู้ขายได้จะต้องใช้ระยะเวลาและผลงานเป็นเครื่องพิสูจน์ และต้องเริ่มเรียกผู้ขายสินค้าเข้ามาเจรจาต่อรองเพื่อสร้างความมั่นใจว่าสินค้าที่จะได้รับตรงตามคุณภาพ ราคา เงื่อนไขการส่งมอบสินค้าก่อนจะออกไปสั่งซื้อและจัดทำสัญญา

7. การดำเนินการซื้อ (Implementation) หลังจากที่ได้ออกไปสั่งซื้อหรือจัดทำสัญญาแล้วไม่ได้หมายถึงภาระฝ่ายจัดซื้อสิ้นสุดลง ซึ่งต้องมีการดำเนินการต่อเนื่องดังนี้

7.1 การติดตามผลการสั่งซื้อถ้าผู้ขายที่เชื่อถือได้ กำหนดวันส่งมอบแล้ว การติดตามผลการสั่งซื้อก็ไม่จำเป็น แต่การดำเนินการธุรกิจนั้นบางครั้งไม่เป็นไปตามแผนมี เหตุการณ์มาแทรกซ้อนทำให้การส่งมอบล่าช้าออกไปเสมอ ถ้าไม่นานไม่เร่งด่วนนักก็ถือว่า ปล่อยอภัยกัน ผู้จัดซื้อควรกำหนดวันส่งมอบไว้ล่วงหน้า 2-3 วันเพื่อป้องกันการส่งมอบที่ต้องเลื่อน ออกไป การติดตามเรื่องเป็นหน้าที่ของหน่วยจัดซื้อ โดยใช้โทรศัพท์ติดต่อ หรือส่งหนังสือทวงถาม ไปยังผู้ขาย

7.2 การตรวจเอกสารใบกำกับสินค้า เป็นหน้าที่ของแผนกบัญชีและการเงิน เมื่อรับใบกำกับสินค้ามาแล้วจะลงทะเบียนรับ ตรวจสอบกับใบสั่งซื้อ ถ้าผิดพลาดจะส่งกลับไปยัง หน่วยงานจัดซื้อเพื่อดำเนินการต่อไป ถ้าถูกต้องก็ขออนุมัติให้จ่ายเงิน

7.3 การรับและการตรวจนับสินค้าที่สั่งซื้อ การตรวจรับสินค้าจะมีแผนกงาน ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ เช่น แผนกคลังสินค้า โดยนับจำนวน แบบ สี ขนาด ให้ถูกต้องตรงกับ ใบกำกับสินค้าและใบสั่งซื้อ การตรวจสอบคุณภาพต้องมีการตรวจสอบด้วยการทดลองก่อน โดยการสุ่มตัวอย่างสินค้า

7.4 การรวบรวมและเก็บเอกสารที่ดำเนินการไปแล้ว เพื่อเป็นหลักฐาน ข้อมูล ในการวางแผนการจัดซื้อต่อไป จัดเก็บให้เป็นระบบเพื่อสะดวกแก่การค้นหาเมื่อจำเป็น ต้องใช้

บริษัท ไอ เอ็ม บู้คส์ (2550 : 108-112) ได้กล่าวถึง กระบวนการทำงานของการจัดซื้อ ถ้าพิจารณาจากปัจจัยของแหล่งจัดซื้อจะแยกการจัดซื้อออกได้ 2 แหล่งคือ การจัดซื้อภายในประเทศ และการจัดซื้อจากต่างประเทศ มีข้อแตกต่างกันในรายละเอียดของการปฏิบัติงานบ้างเล็กน้อย เท่านั้น แต่พื้นฐานของกระบวนการส่วนใหญ่จะเหมือนกัน โดยพื้นฐานของการจัดซื้อของ นักวิชาการจากประเทศสหรัฐอเมริกามีดังนี้

1. ชัดเจนกับความต้องการ คือก่อนสั่งซื้อโอกาสจากการจัดซื้อต้องมีความชัดเจนว่า ต้องการพัสดุอะไร ชื่อจำนวนเท่าไร ชื่อเมื่อไร ใครเป็นผู้กำหนด ฯลฯ

2. เงื่อนไขชัดเจน หลังจากได้รับการยืนยันแล้ว ต้องอธิบายรายละเอียดของเงื่อนไข ให้ชัดเจน เช่น คุณภาพ วิธีการบรรจุ การบริการหลังการขาย การขนส่ง วิธีการตรวจสอบ เพื่อความ รวดเร็วในการติดต่อ และเจรจาต่อรองเรื่องราคากับผู้ขาย

3. เลือกแหล่งส่งมอบที่มีความเป็นไปได้ หลังจากชัดเจนในเงื่อนไขต่างๆ แล้ว ต้อง เลือกผู้ขายที่มีผลงานโดดเด่นที่มีอยู่เดิม ติดต่อแจ้งให้เสนอราคา หรือใช้วิธีประกาศหาผู้ขายที่มี ความสนใจ

4. กำหนดราคาที่เหมาะสม หลังจากคัดเลือกและได้ผู้ขายแล้ว ติดต่อเจรจาราคาให้ได้ราคาที่เหมาะสม

5. จัดการเรื่องสั่งซื้อ หลังจากเจรจาเรื่องราคาได้เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือ การลงนามสัญญาซื้อสินค้า เอกสารสั่งซื้อ หรือสัญญาสั่งซื้อเป็นเอกสารที่มีผลทางกฎหมาย จึงต้องมีการอธิบายถึงสิทธิของทั้งสองฝ่ายให้เข้าใจชัดเจน

6. ติดตามและตรวจทานการสั่งซื้อ หลังจากลงนามใบสั่งซื้อแล้ว ควรติดตามเร่งรัดให้ผู้ขายส่งมอบสินค้าให้ตรงเวลา จำนวนสินค้าและคุณภาพตามกำหนดในสัญญา ก่อนส่งสินค้าเข้าคลังต้องมีการตรวจรับอย่างเข้มงวด

7. ตรวจทานใบแจ้งหนี้ หลังจากสินค้าผ่านเกณฑ์การตรวจรับ จะมีเอกสารแจ้งหนี้จากผู้ขายเรียกเก็บเงินค่าสินค้า รายละเอียดในเอกสารแจ้งหนี้ควรได้รับการตรวจทานจากแผนกจัดซื้อ แผนกการเงิน รายละเอียดทุกอย่างถูกต้องจึงถึงขั้นตอนการชำระเงิน

8. สินค้าไม่ถูกต้อง ตีสินค้าคืน กรณีผู้ขายมอบสินค้าไม่ได้มาตรฐาน ไม่ผ่านเกณฑ์ตรวจรับ ควรดำเนินการตามข้อกำหนดในสัญญา เช่น ส่งสินค้าคืน และในเวลาเดียวกันให้รับทำการสั่งซื้อสินค้าใหม่อีกครั้งเพื่อปิดการทำงานในรายการสั่งซื้อนี้

9. การปิดรายการ หลังจากชำระค่าสินค้า หรือตีสินค้าไม่ได้มาตรฐาน ควรจะต้องทำการสรุปปิดรายการสั่งซื้อนี้ด้วยการตรวจทานเอกสารในส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอยู่ครบถ้วนหรือไม่ ผลงานเป็นอย่างไร แก้ไขปัญหาในกระบวนการอย่างไร ผลของการแก้ปัญหาเป็นอย่างไร ควรมีการปรับปรุงกระบวนการในขั้นตอนใด เสนอผู้บริหารระดับสูง หรือเสนอให้ผู้มีอำนาจในแผนกพิจารณาให้ความเห็น

10. เก็บรักษาเอกสาร รายการใดผ่านการพิจารณาสรุปแล้วควรจัดทำแบ่งประเภทจัดซื้อเป็นข้อมูลสำหรับอ้างอิงยามมีปัญหา และต้องมีการกำหนดระยะเวลาจัดเก็บเอกสาร

Leenders (2006 : 62) อธิบายกระบวนการจัดหาพัสดุว่าโดยพื้นฐานแล้วคือกระบวนการติดต่อสื่อสารนั่นเอง เป็นการสื่อสารถึงความต้องการพัสดุหรือสินค้าและต้องการส่งความต้องการนี้ไปให้กับผู้ส่งมอบรายใด ในรูปแบบใด และช่วงเวลาใด ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในกระบวนการจัดการพัสดุ (Supply Management Process) โดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การรับทราบและเข้าใจในความต้องการใช้สินค้าหรืองานบริการ (Recognition of Need)
2. การแปลความต้องการไปเป็นรายละเอียดและเงื่อนไขการจัดซื้อ (Description of Need)
3. การวิเคราะห์และหาแหล่งสินค้าหรืองานบริการ (Identification and Analysis of Possible Source of Supply)
4. การคัดเลือกผู้ส่งมอบสินค้าหรืองานบริการโดยพิจารณารายละเอียดและเงื่อนไขการจัดซื้อ (Supplier Selection and Determination of Terms)
5. จัดทำและส่งใบสั่งซื้อให้ผู้ส่งมอบที่ได้รับการคัดเลือก (Preparation and Placement of the Purchase Order)
6. ติดตามและ/หรือเร่งรัดการสั่งซื้อ (Follow-up and/or Expediting of the Order)
7. รับและตรวจสอบสินค้าและงานบริการ (Receipt and Inspection of Goods)
8. ตรวจสอบรายการใบส่งสินค้าและดำเนินการชำระเงิน (Invoice Clearing and Payment)
9. เก็บบันทึกข้อมูลจัดซื้อและรักษาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Maintenance of Records and Relationships)

Monczka, et al. (2005 : 30-35) ได้แบ่งกระบวนการจัดซื้อไว้ 6 ขั้นตอนคือ

1. การตรวจสอบความต้องการพัสดุ (Product) หรืองานบริการ (Service) ของผู้ใช้งาน (User)
2. การประเมินศักยภาพของผู้ขาย (Supplier)
3. การประกวดราคา (Bidding) ต่อรอราคา (Negotiation) และคัดเลือกผู้ขาย (Supplier Selection)
4. การอนุมัติการจัดซื้อ (Purchase Approval)
5. การปล่อยและรับความต้องการจัดซื้อ (Release and Receive Purchase Requirements)
6. การประเมินผู้ขาย (Measure Supplier Performance)

โดยสรุปจากนักวิชาการที่กล่าวถึงข้างต้น กระบวนการจัดซื้อจะเริ่มต้นด้วยการศึกษา และทำความเข้าใจรายละเอียดในความต้องการสินค้าหรือบริการของผู้ใช้งาน วางแผนงานจัดซื้อ เพื่อกำหนดรายละเอียดของคุณสมบัติของสินค้าให้รัดกุม กำหนดสรรหาและวิเคราะห์เพื่อ ประเมินศักยภาพแหล่งผู้ขาย จัดทำเอกสารการประกวดราคา การประเมินและคัดเลือกแหล่งผู้ขาย การเจรจาต่อรองราคาและจัดทำสัญญาจัดซื้อ การดำเนินการซื้อ โดยจัดทำใบสั่งซื้อให้แก่แหล่งผู้ขาย ที่ได้รับการคัดเลือก การติดตามหรือเร่งรัดการสั่งซื้อ การรับและตรวจสอบสินค้าหรือบริการที่ ได้รับ หากสินค้าไม่ถูกต้องจะดำเนินการส่งคืนสินค้าให้แก่ผู้ขาย การตรวจสอบรายการใบสั่งซื้อ สินค้า การชำระเงินค่าสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้ขาย เก็บบันทึกข้อมูลจัดซื้อและการประเมินผู้ขาย

1.5 แนวคิดองค์กรจัดซื้อระดับโลก

สรวิศ รัตนพิไชย (2553) กล่าวถึงแนวคิดหลักที่สำคัญในการทำให้องค์กรก้าวไปสู่ การเป็นองค์กรจัดซื้อระดับโลกเพราะปัจจุบันการจัดซื้อนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก เนื่องจากการดำเนินการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มคุณค่า (Value Added) จากการดำเนินงาน ทำให้องค์กรได้รับผลกำไรมากขึ้น หลากๆองค์กรใหญ่ระดับโลกจึงมักจะมีหน่วยงานจัดซื้อที่มีความสามารถในการจัดซื้อระดับมืออาชีพหรือมีหน่วยงานจัดซื้อระดับโลกอยู่ในองค์กร ในการทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรจัดซื้อระดับโลกได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์กร สรุปแนวคิดหลักที่สำคัญในการทำให้องค์กรก้าวไปสู่การเป็นองค์กรจัดซื้อระดับโลกประกอบด้วย

1. โน้มน้าวผู้บริหาร ก่อนที่จะนำแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด(Best Practices) เกี่ยวกับการจัดซื้อมาใช้กับองค์กร ควรต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หากไม่มีการโน้มน้าวผู้บริหารระดับสูงรวมไปถึงผู้นำองค์กร และผู้จัดการฝ่ายการเงินให้เห็นด้วยกับการนำแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้ ความพยายามในการพัฒนาองค์กรจัดซื้อให้ก้าวไปสู่องค์กรจัดซื้อระดับโลก มักทำได้ยากขึ้นเนื่องจากอาจถูกขัดขวางหรือไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับกลางได้ ดังนั้นหากต้องการความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรก่อนเสมอ

2. ปรับปรุงข้อมูลที่มีอยู่ องค์กรใดที่ก่อตั้งมายาวนานมักจะมีฐานข้อมูลจัดซื้อ เช่น ข้อมูลผู้ขายมากพอสมควร ซึ่งข้อมูลดังกล่าวมักมีความผิดพลาด ซ้ำซ้อน และไม่เป็นปัจจุบัน ถ้าองค์กรมีหน่วยงานจัดซื้อกระจายอยู่หลายแห่ง ความผิดพลาดของข้อมูลยิ่งมากขึ้นทวีคูณ ในการนำ

กลยุทธ์องค์กรจัดซื้อระดับโลกมาใช้ นั่นข้อมูลผู้ขายของแต่ละหน่วยงานจัดซื้อจะต้องถูกปรับปรุงให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน กำจัดข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็นออกไป ซึ่งประโยชน์ของการมีข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง และทำให้หน่วยงานจัดซื้อที่กระจายอยู่ตามที่ต่างๆ สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันในการวิเคราะห์การจัดซื้อของผู้ขายแต่ละราย และเมื่อทราบข้อมูลการใช้จ่ายไปกับผู้ขายอย่างถูกต้องแล้ว จะทำให้องค์กรมีอำนาจต่อรองกับผู้ขายเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. ใช้ประโยชน์จากโปรแกรมส่งเสริมการขายของผู้ขาย เป็นธรรมดาที่ทุกองค์กรจะพยายามชำระเงินค่าสินค้าให้ผู้ขายช้าที่สุดเท่าที่จะทำได้ ถ้าผู้ขายมีกำหนดได้รับเงินภายใน 45 วัน พวกเขาจะไม่มีทางเลือกที่รับเงินก่อน 45 วันเลย ซึ่งผู้ขายต่างก็พยายามทำให้ลูกค้าของตนชำระเงินก่อนหน้าครบกำหนด โดยเสนอส่วนลดเงินคืน การลดราคา หรือโปรแกรมส่งเสริมการขายต่างๆ ให้กับลูกค้า ถึงแม้ว่าผู้ขายจะใช้โปรแกรมส่งเสริมการขายต่างๆ แต่ลูกค้าก็ยังไม่เคยชำระเงินให้ผู้ขายก่อน สาเหตุหนึ่งอาจเกิดจากการที่องค์กรเหล่านั้นได้บันทึกข้อมูลกำหนดการชำระเงินของผู้ขายแต่ละรายในระบบ ERP แล้วรอให้ถึงกำหนดชำระเงิน เชื่อกันว่าจะถูกออกให้กับผู้ขายโดยไม่ได้นึกถึงโปรแกรมส่งเสริมการขายของผู้ขายแต่อย่างใด การรับทุกส่วนลด หรือทุกโปรแกรมส่งเสริมการขายเท่าที่จะทำได้นั้น นับว่าเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การจัดซื้อระดับโลก และยิ่งในภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำเช่นนี้ องค์กรต่างๆ ไม่ควรละทิ้งส่วนลดหรือโปรแกรมส่งเสริมการขายต่างๆ นอกจากนี้ องค์กรยังควรเจรจาส่วนลดกับผู้ขายให้มากขึ้นในกรณีที่ย้ายเงินทันทีที่รับสินค้า หรือกรณีที่ย้ายเงินก่อนส่งของด้วย

4. ประเมินผู้ขาย กลยุทธ์การจัดซื้อที่ดีนั้นควรมีการกำหนดวิธีประเมินผู้ขาย กระบวนการประเมินไม่ควรมีแต่การวัดความสามารถในการจัดส่งสินค้า แต่ยังคงมีตัวชี้วัดอื่น เช่น ความถูกต้องของจำนวนการจัดส่งสินค้าในแต่ละครั้ง คุณภาพของสินค้าที่ถูกจัดส่ง และคุณภาพการบริการ ตัวชี้วัดเหล่านี้อาจไม่จำเป็นต้องวัดทุกครั้ง แต่บางครั้งตัวชี้วัดนี้ก็มีความสำคัญ ถ้ายโยบายขององค์กรกำหนดให้มีการประเมินผู้ขายทุกราย ต้องไม่ลืมแจ้งผู้ขายทุกรายให้ทราบว่าพวกเขากำลังจะถูกประเมิน ซึ่งหากผู้ขายทราบว่าพวกเขากำลังถูกจับตาจากลูกค้าก็จะทำให้พวกเขายกระดับการบริการให้ดียิ่งขึ้น

5. จ้างนักจัดซื้อมืออาชีพ หลายองค์กรเชื่อว่าความรู้และทักษะด้านธุรการเป็นสิ่งจำเป็นเพียงพอสำหรับบุคลากรในหน่วยงานจัดซื้อ ซึ่งเท่ากับว่าองค์กรเหล่านั้นให้พนักงานเสมียนมารับผิดชอบค่าใช้จ่ายมูลค่ามากขององค์กร นักจัดซื้อมืออาชีพเท่านั้นที่เป็นกุญแจสำคัญใน

องค์กรจัดซื้อระดับโลก ซึ่งความรู้และทักษะที่จำเป็นของนักจัดซื้อในองค์กรจัดซื้อระดับโลกได้แก่ ทักษะความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของสินค้าที่ซื้อ การวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และการติดต่อสื่อสาร หากหน่วยงานจัดซื้อไม่มีพนักงานที่มีความรู้และทักษะเหล่านี้แล้ว มีโอกาสมากที่องค์กรจะซื้อสินค้ากับผู้ขายที่ไม่ดีพอ หรือซื้อสินค้าผิด หรือไม่ก็ซื้อของแพง

6. ลดจำนวนผู้ขาย หลายองค์กรมีการติดต่อซื้อขายกับผู้ขายเป็นร้อยเป็นพันราย และบางองค์กรมีการติดต่อซื้อขายกับผู้ขายมากถึงหมื่นราย ซึ่งการจัดเก็บข้อมูลผู้ขายนับหมื่นราย ในระบบนั้น นอกจากที่จะต้องทำการดูแลรักษาข้อมูลที่มามากมายเหล่านั้นแล้ว ยังทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่มากขึ้นด้วย ถ้าหน่วยงานจัดซื้อสั่งซื้อสินค้าจากผู้ขาย 20 รายในแต่ละวัน นั่นหมายถึงว่าใบสั่งซื้อ 20 ใบสั่งซื้อจะถูกส่งไปให้ผู้ขาย และจะเกิดค่าใช้จ่ายในการขนส่งสำหรับ 20 การจัดส่ง รวมไปถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับการรับสินค้า 20 ครั้งด้วย ซึ่งหากองค์กรสามารถลดจำนวนผู้ขายจาก 20 ราย เหลือเป็น 5 ราย ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในขั้นตอนต่างๆ ก็จะลดลงทันที และองค์กรอาจสามารถเจรจาต่อรองราคาสินค้ากับผู้ขายให้ลดลงได้มากขึ้นอีกด้วย

7. รวมศูนย์การจัดซื้อ องค์กรที่มีหลายหน่วยงานจัดซื้อกระจายอยู่ตามที่ต่างๆ หรือ สาขาต่างๆ กลยุทธ์การจัดซื้อระดับโลกที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในกรณีนี้ได้แก่ การรวมศูนย์การจัดซื้อเพื่อให้รวมค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการจัดซื้อไว้ที่เดียว ณ หน่วยงานจัดซื้อกลาง ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบการจัดซื้อได้ทั้งหมด และยังสามารถคัดเลือกผู้ขายที่เสนอราคาสินค้าหลักให้กับองค์กรได้ดีที่สุด อย่างไรก็ตามการรวมศูนย์จัดซื้อไม่สามารถใช้ได้กับสินค้าบางรายการที่สาขาต่างๆ จำเป็นต้องจัดซื้อกับผู้ขายภายในท้องถิ่นเพื่อทำให้เกิดความสะดวกในการซื้อสินค้าดังกล่าว

8. รับเอาสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ขาย การเจรจาข้อตกลงกับผู้ขายควรทำแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งองค์กรจัดซื้อระดับโลกจะไม่ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ไม่ดีกับผู้ขายตั้งแต่แรกเพราะผู้ขายถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญยิ่งในโซ่อุปทานขององค์กร เนื่องจากสินค้าวัตถุดิบต่างๆ ที่ผู้ขายจัดส่งให้กับองค์กรเพื่อทำการผลิต จัดจำหน่าย และจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปให้กับลูกค้าจำเป็นต้องจะต้องถูกจัดส่งให้กับองค์กรตรงตามเวลาที่ตกลงไว้ ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายจะ ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรว่าจะได้รับสินค้าวัตถุดิบในจำนวนที่ถูกต้องและตรงเวลา การเจรจาต่อรองกับผู้ขายควรมุ่งประเด็นไปที่ผลประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้ขายโดยแสดงให้เห็นว่า หากองค์กรประสบความสำเร็จ พวกเขาก็ประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน ส่วนการมุ่งเน้นเจรจาในด้านบทลงโทษและค่าปรับเมื่อผู้ขายส่งสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ หรือส่งของไม่ตรงเวลาอาจทำให้ความเต็มใจในการให้บริการของผู้ขายลดน้อยลงได้

9. ใช้เทคโนโลยีให้มากที่สุด มีบางองค์กรที่ใช้การบันทึกข้อมูลจัดซื้อลงในการ์ดหรือจัดทำเอกสารใบขอเสนอซื้อ (Purchase Requisition : PR) และเอกสารใบสั่งซื้อ (Purchase Order : PO) เป็นกระดาษ ปัจจุบันมีซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่สามารถนำมาใช้ในงานจัดซื้อได้ เช่น MS Excel ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถค้นหาข้อมูลการสั่งซื้อและค่าใช้จ่ายต่างๆได้ นอกจากนี้ยังมีซอฟต์แวร์สำหรับการบริหารทรัพยากรขององค์กร (ERP) ช่วยบูรณาการด้านข้อมูลระหว่างหน่วยงานจัดซื้อกับหน่วยงานอื่นภายในโซ่อุปทานในองค์กรให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา อย่างไรก็ตามยังมีอีกหลายองค์กรที่ไม่ได้คำนึงถึงประเด็นนี้ การนำระบบ ERP มาใช้กับองค์กรนับว่าเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การจัดซื้อระดับโลกที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ หลายองค์กรที่ใช้ระบบ ERP สามารถนำเทคนิคกระบวนการทำงาน(Workflow) ของระบบ ERP มาใช้ในการอนุมัติและจ่ายเงินแบบอัตโนมัติเพื่อลดเวลาการทำงานของพนักงานจัดซื้อและลดความวุ่นวายในขั้นตอนการทำงานดังกล่าว นอกจากนี้ ข้อมูลจัดซื้อจำนวนมากซึ่งถูกจัดเก็บไว้ในคลังข้อมูล (Data warehouse) ยังสามารถเรียกใช้เพื่อช่วยพนักงานจัดซื้อในการประเมินผู้ขายและใช้ในการเจรจาต่อรองได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (2553) กล่าวถึงกลยุทธ์การจัดซื้อในการจัดซื้อวัสดุบริษัทเป็นฝ่ายผู้ซื้อ เจ้าของแหล่งวัสดุเป็นฝ่ายผู้ขาย ฝ่ายใดมีอำนาจการต่อรองสูงฝ่ายนั้นจะเป็นฝ่ายได้เปรียบ เพื่อป้องกันมิให้เสียเปรียบบริษัทจึงต้องพยายามรักษาคุณภาพของอำนาจในการต่อรองเอาไว้ซึ่งอาจทำได้หลายวิธีดังต่อไปนี้

1. การกระจายการจัดซื้อ วิธีหนึ่งในการป้องกันมิให้อำนาจในการต่อรองตกแก่ผู้ขายได้แก่ การกระจายการจัดซื้อไปยังผู้ขายที่ผ่านการคัดเลือกแล้วหลายๆราย ปริมาณการสั่งซื้อที่กระจายให้แก่ผู้ขายแต่ละรายต้องมากพอที่จะทำให้เห็นคุณค่าว่าควรติดต่อกับผู้ซื้อในระยะยาว ขณะเดียวกันถ้าฝ่ายผู้ขายเสนอให้ส่วนลดเพราะซื้อจำนวนมาก ควรนำเข้ามาประกอบการพิจารณาการกระจายการซื้อด้วย การกระจายการซื้อนั้น นอกจากจะป้องกันมิให้อำนาจในการต่อรองตกแก่ผู้ขายแล้วยังอาจทำให้มีอำนาจนี้เพิ่มขึ้นอีกก็ได้

2. การสร้างแหล่งซื้อเพิ่มเติม วิธีนี้นิยมนำมาใช้ในกรณีบริษัททำการประเมินคุณสมบัติต่างๆแล้วปรากฏว่ามีผู้ขายผ่านเกณฑ์การประเมินได้จำนวนน้อย การใช้กลยุทธ์การกระจายการซื้อไม่ให้ความมั่นใจเท่าที่ควร จึงจำเป็นต้องสร้างแหล่งซื้อเพิ่มเติมขึ้นมาอาจทำได้หลายวิธี เช่น ให้คำแนะนำทางเทคนิคแก่ผู้ขายที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินเนื่องจากเกณฑ์ทางด้าน

คุณภาพแต่มีศักยภาพว่าจะปรับปรุงได้ ทำสัญญาซื้อล่วงหน้ากับผู้ขายที่ฐานะทางการเงินไม่มั่นคงพอที่จะลงทุนผลิตวัสดุมาส่งมอบให้ตรงเวลา เป็นต้น

3. การหลีกเลี่ยงต้นทุนการเปลี่ยนแหล่งซื้อ ผู้ขายหลายรายใช้วิธีให้ความช่วยเหลือทางด้านวิศวกรรม เครื่องจักร หรือทางด้านอื่น ๆ โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพื่อให้ฝ่ายผู้ซื้อตกเป็นทาสทางเทคนิคหรือระบบการผลิตเพราะความช่วยเหลือเช่นนั้นทำให้ต้องซื้อวัสดุเกี่ยวเนื่องอื่นๆ จากผู้ให้ความช่วยเหลือนั่นเอง เมื่อได้รับข้อเสนอให้เปล่านั้นฝ่ายผู้ซื้อต้องพิจารณาโดยรอบคอบเพราะอาจก่อให้เกิดต้นทุนอย่างมหาศาลในอนาคตได้

4. การกำหนดมาตรฐานวัสดุผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันจะมีเกณฑ์กำหนดตรงกันเสมอ สามารถใช้แทนกันได้ ถ้าผู้ประกอบการทุกรายที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน สามารถกำหนดมาตรฐานวัสดุร่วมกันออกมาได้ จะทำให้อำนาจต่อรองของฝ่ายผู้ขายแต่ละรายลดลงมาในระดับหนึ่งเพราะทางฝ่ายผู้ซื้อจะซื้อจากผู้ขายรายใดก็ได้ เนื่องจากวัสดุใช้แทนกันได้ อีกทั้งต้นทุนการเปลี่ยนแหล่งซื้อไม่มี

5. การรวมตัวย้อนหลัง เป็นลักษณะของการขยายธุรกิจแบบหนึ่ง วิธีการคือ ก้าวจากการเป็นผู้ผลิตอยู่เดิมไปเป็นเจ้าของแหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอีกธุรกิจหนึ่ง วิธีนี้ย่อมทำให้อำนาจต่อรองของฝ่ายผู้ขายลดลงเพราะนอกจากจะเป็นการเพิ่มแหล่งซื้อของผู้ซื้อแล้วยังเป็นการเพิ่มคู่แข่งกันแก่ฝ่ายผู้ขาย วิธีนี้แม้จะผลิตวัตถุดิบเองบางส่วน ซื้อจากผู้ขายบางส่วน ก็ยังเป็นวิธีที่มีประสิทธิผล บางครั้งแม้แต่เพียงการศึกษาโครงการที่จะก้าวเข้าไปเป็นเจ้าของแหล่งวัตถุดิบอย่างเปิดเผย ก็อาจเป็นการป้องปรามพฤติกรรมการขายที่ไม่ดีของผู้ขายได้

6. การเร่งรัดการจัดซื้อ เป็นการแสดงให้เห็นฝ่ายผู้ซื้อได้ติดตามตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของฝ่ายผู้ขายอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ทำให้ฝ่ายผู้ขายไม่กล้าบิดพลิ้ว วิธีนี้ใช้กันมากในกรณีจ้างทำของที่มีเกณฑ์กำหนดแตกต่างไปจากมาตรฐานในห้องตลาด เช่น จ้างให้ผลิตเครื่องจักรที่ออกแบบเป็นพิเศษ ฝ่ายผู้ซื้อจะส่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเข้าไปติดตามผลถึงสถานที่ผลิตเลยทีเดียว ทั้งนี้เพื่อความมั่นใจว่า

- คำสั่งซื้ออย่างเป็นทางการได้ไปถึงผู้ขายแล้ว และกำลังมีการจัดการตามใบสั่งซื้อนั้น

- หากเป็นการจ้างทำของ ต้องแน่ใจว่าผู้รับจ้างได้สั่งให้โรงงานทำการผลิตแล้ว โดยผู้เร่งรัดการจัดซื้ออาจขอเลขที่ใบสั่งงาน ชื่อผู้ควบคุมการผลิตและสถานที่ติดต่อเพื่อใช้อ้างอิงและติดต่อสอบถามความก้าวหน้าของงาน

- ฝ่ายผู้ขายไม่มีอุปสรรคใดๆ มาขัดขวางจนต้องระงับการดำเนินการตามใบสั่งซื้อไว้แม้ชั่วคราว ทั้งนี้เพื่อความมั่นใจว่าฝ่ายผู้ซื้อจะได้รับสิ่งของตามกำหนดเวลา
- ความก้าวหน้าของงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้ทุกประการ ผู้ที่จะเร่งรัดการจัดซื้อได้ดี ต้องมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในการเจรจา และมีความกล้าพอที่จะแนะนำผู้ขายให้จัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

เคนท์ โกลิง พาร์ทเนอร์ และคณะ (2554) การฝ่าแรงกดดันทางเศรษฐกิจขับเคลื่อนองค์กรสู่การเติบโตแห่งอนาคตด้วยเทคนิคบริหารงานจัดซื้อประสิทธิภาพสูง “ยุทธศาสตร์บริหารงานจัดซื้อ 5 มิติ” ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การจัดซื้อ องค์กรชั้นนำมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน และมุ่งเน้นการรวบรวมเพื่อผนึกกำลังโดยการมีกลยุทธ์การจัดซื้อที่ผสมผสานเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงนวัตกรรมซึ่งเป็นมากกว่าการประหยัดต้นทุน
2. วิธีการสรรหาและบริหารสินค้า-บริการ องค์กรชั้นนำมีอำนาจถึงประโยชน์สูงสุดได้จากทั้งภายในและภายนอก โดยผลักดันการปรับปรุงการบริหารอุปสงค์และกลยุทธ์การบริหารสินค้า-บริการแต่ละประเภท ผู้การใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และการควบคุมสัญญา-ข้อบังคับ สร้างคุณค่าให้แก่ระบบงานจัดซื้อในองค์กร
3. เงื่อนไขการชำระเงิน องค์กรชั้นนำบริหารค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนจรรยาบรรณสินค้า โดยการรวบรวมกระบวนการเข้ากับเทคโนโลยีเพื่อให้เห็นการบริหารงบประมาณที่ชัดเจน สร้างช่องทางการจัดซื้อที่มีรูปแบบชัดเจน
4. การจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ องค์กรชั้นนำเข้าใจถึงประโยชน์ของการทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์ โดยพัฒนาการขยายความร่วมมือผู้ซัพพลายเออร์เจ้ารองๆ นอกเหนือจากเจ้าหลัก มีการดูแลตรวจสอบประสิทธิภาพของซัพพลายเออร์อย่างเข้มข้น
5. การจัดการบุคลากร-องค์กร องค์กรชั้นนำเหนือกว่าคู่แข่งในด้านการบริหารบุคลากรและสรรหาบุคลากรใหม่ แต่ยังมีจุดที่ต้องปรับปรุง คือ โครงการพัฒนาความสามารถที่ชัดเจนเป็นระบบ จุดอ่อนที่สำคัญคือ การสร้างเสริมความสามารถให้แก่บุคลากรทุกระดับ

โดยสรุปแนวคิดองค์กรการจัดซื้อระดับโลกนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรเพราะ การดำเนินการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้องค์กรได้รับผลกำไรมากขึ้น องค์กรใหญ่ระดับโลกมักจะมีหน่วยงานจัดซื้อที่มีความสามารถในการจัดซื้อระดับมืออาชีพหรือมีหน่วยงานจัดซื้อระดับโลกอยู่ในองค์กร ทำให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรจัดซื้อระดับโลก แนวคิดในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การปรับปรุง

ข้อมูลจัดซื้อให้ถูกต้องอยู่เสมอเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการจัดซื้อ การจัดทำมาตรฐานสินค้า การประเมินผู้ขาย การใช้ประโยชน์จากโปรแกรมการส่งเสริมการขาย การลดจำนวนผู้ขาย หรือการพัฒนาแหล่งผู้ขายเพิ่มเติม การใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด การมีเจ้าหน้าที่จัดซื้อมืออาชีพ และการรวมศูนย์การจัดซื้อเพื่อให้เกิดอำนาจการต่อรองมากขึ้นและลดต้นทุนการดำเนินงานจัดซื้อ

2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

2.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

อดุลย์ นิลทริ้ง (2545 : 36) ศึกษาความหมายประสิทธิภาพจากทรรศนะของบุคคลต่างๆพบว่า มีองค์ประกอบร่วมตรงกันอย่างหนึ่งคือ ประสิทธิภาพหมายถึง ความสามารถในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปโดยดีที่สุด ซึ่งความหมายของคำว่า โดยดีที่สุดในด้านธุรกิจ หมายถึง การให้ได้ผลกำไรสูงสุดแต่ถ้าเป็นการบริหารราชการหมายถึง ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการ ได้สูงสุด

จิรโชค (บรรพต) วีระสัย และคนอื่น ๆ (2546 : 532) ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ หมายถึง ผลงานที่ได้สูงกว่าทรัพยากรทางการบริหารซึ่งประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงาน (คน) เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการหรือเทคโนโลยีทางการบริหารที่ใช้ในการบริหารงานและผลงานที่ปรากฏออกมาเป็นที่พึงพอใจของประชาชน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ปริญ ลักษิตานนท์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2547 : 91-92) ให้ความหมายในหนังสือศัพท์การบริหารว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) มีหลายความหมายโดยความหมายที่ 1 คือ ความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการด้วยการใช้พลังงาน เวลา วัสดุ หรือปัจจัยอื่น ๆ ต่ำที่สุด และความหมายที่ 2 คือ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้าไป (input) และผลที่ออกมา (output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำที่สุด และความหมายที่ 3 หมายถึง ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

Peterson and Plowman (1953 : 433) ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจ” ในความหมายอย่างแคบหมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และความหมายอย่างกว้างหมายถึง คุณภาพของการมีประสิทธิผล (quality of effectiveness) และความสามารถในการผลิต (competence and capability) และในการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามี

ประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการที่เหมาะสม และต้นทุนน้อยที่สุดเพื่อกำเนียงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้นแนวความคิดของคำว่าประสิทธิภาพในด้านธุรกิจมีองค์ประกอบคือ ต้นทุน (cost) คุณภาพ (quality) ปริมาณ (quantity) และวิธีการ (method) ในการผลิต

Simon (1976 : 180-181) ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่ได้รับออกมา (the ratio between input and output) หรือประสิทธิภาพจะเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า ถ้าเป็นการบริหารองค์การในระบบราชการจะนำความพึงพอใจของประชาชนผู้มาขอรับบริการรวมอยู่ด้วย โดยเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพของงาน

O = Output คือ ผลผลิตหรืองานที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

จากการให้ความหมายประสิทธิภาพที่นักวิชาการกล่าวมานั้นสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุดโดยใช้ทรัพยากรด้านต่างๆ น้อยที่สุดเพื่อทำให้เกิดต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำเมื่อเปรียบเทียบระหว่างสัดส่วนของปัจจัยนำเข้า (Input) และ ผลผลิต (Output) ที่ได้รับอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

2.2 การวัดประสิทธิภาพ

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร (2552 : 89,145) อธิบายให้เข้าใจว่าดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ (KPI) นั้นเป็นตัวชี้วัด หรือดัชนีที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดประสิทธิภาพโดยใช้ดัชนีชี้วัดมีรูปแบบที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ๆ โดยใช้กระบวนการเป็นฐาน (process based KPI) คือ

1. ตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้า (Input Based KPI) เป็นตัวชี้วัดที่ใช้กำหนดเพื่อเป็นแนวทางในการใช้งบประมาณ หรือทรัพยากรของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร แต่วัดผลลัพธ์ค่อนข้างยาก ตัวชี้วัดอินพุตก็มักจะถูกใช้เพื่อสร้างแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี

2. ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) เท่ากับ ปัจจัยนำออก (Output)/ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นตัวชี้วัดที่ชี้ให้เห็นถึง “ความคุ้มค่า” ของการใช้วัตถุดิบและทรัพยากรต่างๆเมื่อเทียบกับผลลัพธ์ที่องค์กรได้ ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรสามารถพิจารณาว่า ผลลัพธ์ที่ได้รับนั้นคุ้มค่ากับการลงทุนหรือการสูญเสียไปของทรัพยากรหรือไม่

3. ตัวชี้วัดด้านประสิทธิผล (Effectiveness) เท่ากับ Actual output / Planned Output เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้องค์กรทราบว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงๆ กับผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังไว้ในกระบวนการต่างๆ ตัวชี้วัดประสิทธิผลจำนวนหนึ่งจะเป็นตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงไปถึงผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (Outcome KPI) ซึ่งก็คือตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial KPI) นั่นเอง

วิเชียร เลิศโกคานนท์ (2552 : 161) ให้ความหมาย ตัวชี้วัด (Measure or Key Performance Indicator) คือ ตัวที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน เป็นตัวชี้วัดที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จหรือไม่

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553 : 44) กล่าวว่า KPIs หรือ Key Performance Indicators เป็นปัจจัยวัดผลงานในเชิงตัวเลขเป็นรูปธรรม วัดและประเมินได้เป็นข้อมูลเชิง Hard Data หรือเชิงปริมาณที่สามารถนำไปหาหมายในอดีตมาใช้เป็นมาตรฐานในการกำหนดเป้าหมายในปัจจุบันและในอนาคตต่อไปได้

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2554 : 78) ให้คำนิยามของดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI: Key Performance Indicators) คือ เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร

Kaplan and Norton (2000 : 76) อธิบายถึง การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลว่าเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างดี โดยอาศัยการวัดและประเมินความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขณะที่โอวีและเวทเตอร์ (Olve and Wetter,1999) อธิบายว่า การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลเป็นตัวบ่งชี้สิ่งที่คาดหวังขององค์กรในอนาคต การวัดผลการดำเนินงานแบบ Balanced Scorecard จะเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการกำหนดแผนงานของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และนำไปปฏิบัติให้ภารกิจมุ่งสู่ทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ

Radnor and Barnes (2007: 385) ระบุว่ามีการแยกประเภทการวัดและประเมินผลงาน ออกเป็น 2 แบบ คือ มีประสิทธิภาพ (Efficient) และมีประสิทธิผล (Effective) ประสิทธิภาพ เกี่ยวกับการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างผลผลิตกับทรัพยากรที่ใช้ ถ้าองค์กรใดสามารถ ให้ผลผลิตได้มากกว่าถือว่าองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพมากกว่า ขณะเดียวกันการประเมิน ประสิทธิภาพจะมุ่งให้ความสนใจกับความเหมาะสมของปัจจัยนำออกของกระบวนการ ดังนั้นจึง กว้างกว่าการประเมินประสิทธิภาพที่เน้นเฉพาะด้านปริมาณ เรื่องของการประเมินประสิทธิภาพ ขององค์กรเป็นสิ่งที่คนให้ความสนใจกันตลอดมา เนื่องจากสัมพันธ์โดยตรงกับเรื่องของการ ลงทุนและผลตอบแทน อย่างไรก็ตาม ในสองทศวรรษที่ผ่านมา จุดเน้นได้เคลื่อนมาสู่เรื่องการ ประเมินประสิทธิผล เนื่องจากมุมมองเกี่ยวกับกิจกรรมและกระบวนการขององค์กรได้เปลี่ยนจาก การเน้นความเป็นกลไกมาสู่มิติของพฤติกรรม ทำให้มีการคำนึงถึงผลลัพธ์ของกระบวนการมากขึ้น เช่น นวัตกรรม แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจของลูกค้า แต่ทั้งนี้ก็ได้ทิ้งเรื่องของ ประสิทธิภาพไป บางครั้งถึงกับนับเป็นองค์ประกอบหนึ่งของประสิทธิผลก็มี

Hakala (2008) กล่าวถึงการวัดประสิทธิภาพการทำงานด้วยการประเมินตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานดังนี้

1. จำนวน ตัวบ่งชี้วัดคู่ประสงค์ที่ดีของประสิทธิภาพการทำงานด้วยการกำหนด เป้าหมายการดำเนินงานเป็นจำนวนผลผลิต กระบวนการและจำนวนขาย แต่ต้องไม่ให้ความสำคัญ กับปริมาณมากเกินไปจนอาจจะเกิดปัญหาคุณภาพ
2. คุณภาพของงาน การวัดคุณภาพของการดำเนินงานสามารถวัดได้หลายวิธี เช่น ร้อยละของผลผลิตที่ต้องซ่อมแซมหรือถูกปฏิเสธเป็นหนึ่งในตัวบ่งชี้ในการวัดประสิทธิภาพการ ทำงานในสภาพแวดล้อมการขายแสดงร้อยละของการสอบถามข้อมูลของลูกค้าถือเป็นตัวบ่งชี้ ประสิทธิภาพการขาย
3. การตรงต่อเวลา ตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงานที่รวดเร็ว เป็นตัวชี้วัดที่ นำมาใช้ด้วยความระมัดระวัง ด้านบริการจะประเมินด้วยค่าเฉลี่ยร้อยละการหยุดงานลูกค้าถือเป็น ตัวบ่งชี้ที่ดีในการประเมินประสิทธิภาพการตรงต่อเวลา ในการผลิตจะประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้อัตราส่วนหน่วยที่ผลิตต่อชั่วโมง
4. ความคุ้มค่า ค่าใช้จ่ายของการทำงานควรใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพเฉพาะ ในกรณีที่พนักงานมีระดับการควบคุมค่าใช้จ่ายบางอย่างมากกว่า
5. การขาดงานหรือความเชื่องช้า ประเมินจากการที่พนักงานจะไม่ทำงานเมื่อพวกเขาไม่อยู่ในสถานที่ทำงาน แต่ในขณะเดียวกันอาจจะพบว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานอีกกลุ่ม

นั้นสามารถเห็นได้เมื่อพวกเขาไม่อยู่ในสถานที่ทำงานเช่นเดียวกัน 6.6. **ความคิดสร้างสรรค์** ถือเป็น การประเมินที่ยากในการจะกำหนดตัวบ่งชี้ในด้านความคิดสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิภาพ มีหลายงาน ที่มีความสำคัญในระดับหัวหน้างานและพนักงานควรติดตามผลการทำงานที่สร้างสรรค์เพื่อจะได้ บ่งชี้ถึงความพยายามของพนักงานนั้นๆ

7. **ยึดมั่นในนโยบาย** ดูเหมือนจะตรงข้ามกับความคิดสร้างสรรค์แต่แค่เป็นเพียง ขอบเขตของความคิดสร้างสรรค์ การทำงานที่เบี่ยงเบนไปจากนโยบายจะเป็นการบ่งชี้ถึงเป้าหมาย การทำงานของพนักงานคนใดเริ่มไม่สอดคล้องกับทิศทางของนโยบายบริษัท.

8. **การชูชบชบนิทาและนิสัยส่วนบุคคล** พนักงานไม่ควรคิดว่าผลการปฏิบัติงาน จะเกี่ยวข้องกับตัวพนักงานแต่พฤติกรรมพนักงานบางเรื่อง เช่น การชูชบชบนิทาสามารถเบี่ยงเบน ผลการปฏิบัติงานและรบกวนการทำงานของคนอื่น ๆ พฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงควรจะกำหนด เป้าหมายและตั้งค่าสำหรับการลดความถี่ของพวกเขา 9. **รูปลักษณะส่วนตัว** คนส่วนใหญ่รู้วิธีการ แต่งตัวให้เหมาะสมกับต่อการทำงาน แต่มีพนักงานบางคนที่ต้องได้รับการบอกกล่าวถึงวิธีการ แต่งตัวให้เหมาะสมต่อการทำงานในหลาย ๆ องค์กรเช่นกัน 10. **การประเมินโดยผู้จัดการ** ผู้จัดการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และแจ้งผลการประเมินให้แก่พนักงานผู้ถูกประเมิน การ ประเมินของผู้จัดการเป็นการประเมินจากบนลงล่างและไม่ส่งเสริมให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ในการมีส่วนร่วมในการประเมินจะก่อให้เกิดการต่อต้านเพราะพนักงานไม่ได้รับการสนับสนุนการ พัฒนาตนเอง

9. **การประเมินตนเอง** พนักงานประเมินประสิทธิภาพตนเอง การเปรียบเทียบผล การประเมินความสามารถตนเองกับผลการประเมินความสามารถโดยฝ่ายบริหาร ซึ่งโดยมากแล้ว สามารถบ่งชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่พนักงานคิดและฝ่ายบริหารคิด เป็นปัจจัยที่สำคัญ และให้ข้อเสนอแนะร่วมกันสำหรับการปรับความหมายของความคาดหวัง

10. **การประเมินเป็นกลุ่ม** พนักงานในตำแหน่งที่คล้ายกันควรได้รับการ ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยกัน วิธีการนี้ขึ้นอยู่กับสมมติฐานว่าผู้ร่วมงานส่วนใหญ่คุ้นเคยกับการ ปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินเป็นกลุ่มถูกนำไปใช้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อม โรงงานที่มีเกณฑ์การประเมินอย่างชัดเจน การประเมินเป็นกลุ่มมีประสิทธิภาพที่มุ่งเน้นความสนใจ ของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์และสร้างแรงจูงใจการเปลี่ยนแปลง

11. **การประเมินเป็นทีม** มีลักษณะที่คล้ายกันคือเป็นการประเมินในสมาชิกของ ทีมที่อาจดำรงตำแหน่งที่แตกต่างกันจะถูกขอให้ประเมินการทำงานของกันและกันและรูปแบบการ ทำงาน วิธีการนี้อูมนานว่าวัตถุประสงค์ของทีมและความคาดหวังของแต่ละบุคคลได้รับการกำหนด ไว้อย่างชัดเจน

12. การประเมินผลแบบศูนย์รวม พนักงานจะถูกประเมินโดยผู้ประเมินมืออาชีพ อาจประเมินการทำงานด้วยวิธีการจำลอง หรือการทำงานจริง วัตถุประสงค์ในแต่ละหัวข้อเป็นหนึ่งในข้อได้เปรียบของศูนย์การประเมินผลปฏิบัติงานที่ผลิตจากที่ไม่ได้ถูกแวดล้อมด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัวกับพนักงาน

13. การประเมินแบบ 360 องศาหรือ "Full-Circle" Appraisal ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะถูกประเมินโดยทุกคนรวมทั้งผู้จัดการ เพื่อน ลูกค้าและสมาชิกของหน่วยงานอื่นๆ เป็นวิธีที่ครอบคลุมมากที่สุดและมีราคาแพงในการวัดประสิทธิภาพและเป็นที่สงวนทั่วไปสำหรับพนักงานที่สำคัญ

14. การประเมินตามวัตถุประสงค์ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่บรรลุผลตามเป้าหมายถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน โดยผู้จัดการของพนักงาน กระบวนการบริหารตามวัตถุประสงค์เริ่มต้นด้วยการกำหนดหัวข้อปฏิบัติงาน เช่น การลดชิ้นส่วนที่ถูกปฏิเสธไปร้อยละ 5 การตรวจสอบอย่างต่อเนื่องและการทบทวนวัตถุประสงค์ช่วยให้พนักงานมุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมาย ทบทวนประจำปีที่มีความก้าวหน้าบรรลุจุดประสงค์คือการประเมินและเป้าหมายใหม่ที่มีการตั้งค่า

โดยสรุปจากนักวิชาการที่กล่าวถึง การวัดประสิทธิภาพ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้านด้วยการใช้ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicators) ในเชิงตัวเลขเป็นรูปธรรม เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงความสำเร็จในแต่ละด้านหรือเป็นดัชนีที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จเพียงใด ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพมีการวัดเป็น 3 ลักษณะคือ (1) ดัชนีวัดด้านปัจจัยนำเข้าเพื่อเป็นแนวทางในการใช้งบประมาณ หรือทรัพยากรของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร แต่วัดผลลัพธ์ค่อนข้างยาก (2) ดัชนีวัดด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) แสดงให้เห็นถึง “ความคุ้มค่า” ของการใช้วัตถุดิบและทรัพยากรต่างๆ เมื่อเทียบกับผลลัพธ์ที่องค์กรได้ (3) ดัชนีวัดด้านประสิทธิผล (Effectiveness) แสดงให้เห็นว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงๆ กับผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังไว้ในกระบวนการต่างๆ และสามารถเชื่อมโยงไปถึงผลสัมฤทธิ์

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน

สมยศ นาวิการ (2544 : 14) กล่าวว่า การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้นมีปัจจัย 7 ประการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ

1. กลยุทธ์ (strategy) คือ กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก

2. โครงสร้าง (structures) โครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงาน

3. ระบบ (systems) ระบบขององค์การที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (styles) แบบของการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
5. บุคลากร (staff) ผู้ร่วมองค์การ
6. ความสามารถ (skill)
7. ค่านิยม (shared values) ค่านิยมร่วมของคนในองค์การ

ชนะเลิศ iewicz ญุมิ (2546 : 16) กล่าวว่าองค์การจะมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นได้โดยอาศัยสมาชิกภายในองค์การและการจัดวางระบบทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหาร ตลอดจนผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สถานการณ์จะเกิดขึ้นได้โดย

1. การติดต่อสื่อสารที่ดีของทั้งภายในองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์การ ทำให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้และมีประสิทธิภาพเพราะความเข้าใจกัน ความสามารถในการสื่อความหมายให้ตรงกันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ

2. ความคล่องตัวของการทำงานในองค์การ ความคล่องตัวของการบริหารงานระหว่างฝ่ายต่างๆ สามารถติดต่อถึงกันโดยไม่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน ความคล่องตัวของพนักงานในการปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจในงานบางอย่าง

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถขององค์การที่จะกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การให้มีความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานช่วยให้ประสิทธิภาพองค์การดีขึ้น

4. ความผูกพันกับองค์การ หมายถึง ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความเข้าใจกัน ความมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายงาน ลุล่วงไปด้วยดีเพราะสมาชิกร่วมกันทำงานและมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน

Becker and Neuhauser (อ้างถึงใน คชาวุธ พรหมายน 2545 : 12) เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ (Model of organization efficiency) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การนอกจากจะพิจารณาถึง ทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์การคือ การบรรลุเป้าหมายแล้วองค์การในฐานะที่เป็นองค์การในระบบเปิด (open system) ยังมีปัจจัยประกอบอีกดั่งแบบจำลองในรูปสมมติฐานสามารถสรุปดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรนั้นมีความซ้ำซ้อนต่ำ (low task environment complexity) หรือมีความแน่นอน (certain) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัดว่า จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากและซับซ้อนสูง (high task environment complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (uncertain)
2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจนเพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็น ได้มีผลทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย
3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ
4. หากพิจารณาควบคู่กันไปจะพบว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและผลการทำงานที่สามารถมองเห็นได้จะมีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

โดยสรุปจากมุมมองของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นเห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นคือ 7S ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) แบบ (Style) บุคลากร (Staff) ความสามารถ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ เช่น ความซ้ำซ้อนของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความชัดเจนของระเบียบปฏิบัติงาน ผลการทำงานที่มองเห็นได้ในเชิงบวก เป็นต้น

3. การบริหารงานจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด

บริษัท ดีเอสแอล จำกัด เป็นกลุ่มบริษัทข้ามชาติที่ดำเนินธุรกิจด้านลอจิสติกส์ระดับโลก เพื่อสนับสนุนเป้าหมายของบริษัทฯ ในการรักษาและขยายตำแหน่งการแข่งขันในตลาด และสร้างความมั่นใจว่า บริษัทฯ ได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบวินัยที่ได้กำหนดไว้รวมทั้งปฏิบัติตามนโยบายอื่นๆที่เกี่ยวข้องของบริษัทฯ ด้วย ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของจัดซื้อคือการบริหารการใช้จ่ายและควบคุมต้นทุนของสินค้าหรือบริการของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการรวบรวมปริมาณความต้องการของกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัด บทบาทหน้าที่จัดซื้อถือเป็นส่วนงานระดับหน้าที่ของระดับธุรกิจทั่วโลก (Global Business Service) ได้ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นส่วนงานต้องประสานงานข้ามหน่วยงานของบริษัทในแต่ละประเทศ นโยบายบริษัทที่กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับการประสานงานระหว่างงานจัดซื้อ หน่วยธุรกิจในกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัด และ ซัพพลายเออร์ นั้นได้มาจากการกำหนดคุณค่าขององค์กรบริษัท ดีเอสแอล จำกัด กำหนดกล

ยุทธ์ และนโยบาย และอาจเสริมด้วยการจัดหาซัพพลายเออร์และขั้นตอนการจัดซื้อเท่าที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มสินค้าหรือบริการในแต่ละประเทศ หรือแต่ละหน่วยธุรกิจ

3.1 เป้าหมายการบริหารงานจัดซื้อ

เพื่อสนับสนุนกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ให้มีความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจลอจิสติกส์ รวมถึงการตอบสนองความต้องการสินค้าหรือบริการให้แก่กลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ในประเด็นดังนี้

- ปริมาณสินค้าและคุณภาพตรงตามที่ต้องการ
- ได้รับสินค้าในเวลาที่ต้องการ
- ส่งมอบสินค้าในสถานที่ที่กำหนด
- ได้รับเงื่อนไขการซื้อที่ดีที่สุดซึ่งอยู่บนหลักการต้นทุนรวม (Total Cost of Ownership = TCO)

Ownership = TCO)

หน่วยงานจัดซื้อต้องใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดซื้ออย่างมืออาชีพให้แก่กลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล จำกัด แต่สำหรับการจัดหาบริการขนส่ง (ขนส่งบนพื้นดิน อากาศ และทางเรือ) นั้นอาจจะขึ้นอยู่กับดุลพินิจของหน่วยงานขนส่งที่จะขอให้หน่วยงานจัดซื้อเข้าไปดำเนินการจัดหาหรือการเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ตามความเหมาะสม การปฏิบัติงานจัดซื้อทุกขั้นตอนควรมีการบันทึกเป็นหลักฐานและจัดเก็บรวมทั้งหากมีข้อยกเว้นอื่นๆ เพื่อสามารถได้รับการตรวจสอบโดยฝ่ายตรวจสอบภายในบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ตลอดเวลา

3.2 หลักการปฏิบัติงานจัดซื้อ

หลักการที่สำคัญ 10 ข้อซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงานจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด เป็นดังนี้

1. ประสิทธิภาพของต้นทุน การจัดซื้อสินค้าและบริการต้องอยู่บนพื้นฐานของประสิทธิภาพของต้นทุนสำหรับกลุ่มบริษัทฯ หลักการต้นทุนรวม (Total Cost of Ownership = TCO) เป็นความคิดต้นแบบสำหรับกิจกรรมการจัดซื้อจัดจ้างทั้งหมด

2. การแข่งขัน โดยทั่วไปขั้นตอนการเสนอราคาที่แข่งขันได้นั้นมีความจำเป็นสำหรับกิจกรรมการจัดหา ซึ่งต้องมีข้อกำหนดที่ประกอบด้วยหน้าที่และรายละเอียดของสินค้าหรือบริการที่ชัดเจน ขอบเขตและโครงสร้างของขั้นตอนนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณการซื้อ ค่าใช้จ่ายจากกระบวนการจัดการภายในและสถานการณ์การตลาด การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการจัดหา

ต้องมีการบันทึกเป็นเอกสารและสอดคล้องกับนโยบายการจัดซื้อและความต้องการทางกฎหมาย รวมทั้งการเก็บรักษาเอกสารด้วยเช่นกัน

3. การบริหารความสัมพันธ์ซัพพลายเออร์ ซัพพลายเออร์จะถูกเลือกโดยพิจารณาจากมาตรฐานความเชื่อถือ คุณภาพของสินค้าและบริการ ราคาที่แข่งขันได้และเงื่อนไขและความสามารถที่จะสนับสนุนการเจริญเติบโตและเป้าหมายกำไรในระยะสั้นและระยะยาวของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด กระบวนการประเมินซัพพลายเออร์ได้มีการพิจารณาถึงการบ่งชี้ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงในการส่งมอบอันเนื่องมาจากภาวะทางเศรษฐกิจ การเงิน การเมืองและเหตุผลอื่นๆ

4. การรักษาความลับทางธุรกิจ รายละเอียดข้อมูลของการต่อรองและสัญญาจะถูกจัดการเป็นความลับ ไม่มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความลับทางธุรกิจกับซัพพลายเออร์ที่จะถูกเปิดเผยไปยังบุคคลที่สามโดยปราศจากความยินยอมของซัพพลายเออร์

5. การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ทางธุรกิจ โดยทั่วไปข้อตกลงทางธุรกิจซึ่งกันและกัน (การแลกเปลี่ยนทางธุรกิจ) ไม่ได้ได้รับการสนับสนุน อย่างไรก็ตาม หน่วยงานจัดซื้อและการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่ออำนวยความสะดวกทางการขายของบริษัท ดีเอสแอลนั้น หากเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันโดยซัพพลายเออร์เป็นลูกค้าสำคัญของบริษัท ดีเอสแอล เพื่อความมุ่งมั่นที่จะได้ประโยชน์ที่ดีที่สุดสำหรับกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ตลอดเวลา

6. การจัดหาซัพพลายเออร์ระดับโลก วัตถุประสงค์ของเครือข่ายการจัดซื้อของบริษัทเพื่อบริหารและรวมกลุ่มเพื่อสร้างศักยภาพทางการจัดซื้อและหาประโยชน์จากโอกาสในตลาดอุปทานทั่วโลก การค้นหาข้อเสนอทางเลือกและข้อเสนอใหม่ ซัพพลายเออร์ที่มีนวัตกรรมโดดเด่นที่พร้อมจะได้รับการส่งเสริมอย่างแข็งขันในตลาดอุปทานของแต่ละกลุ่มสินค้าหรือบริการ

7. คุณสมบัติของพนักงานจัดซื้อ หน่วยงานจัดซื้อจะดำเนินการอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสมเพื่อเป็นมาตรการที่จะสร้างทีมงานที่มีคุณสมบัติสูงและส่งเสริมพนักงานจัดซื้อให้มีความรู้ในเชิงลึกของตลาดอุปทานในระดับโลก

8. การบริหารความสัมพันธ์ทางธุรกิจ หน่วยงานจัดซื้อจะให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับหน่วยธุรกิจของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด เพื่อเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของแต่ละหน่วยธุรกิจนั้น

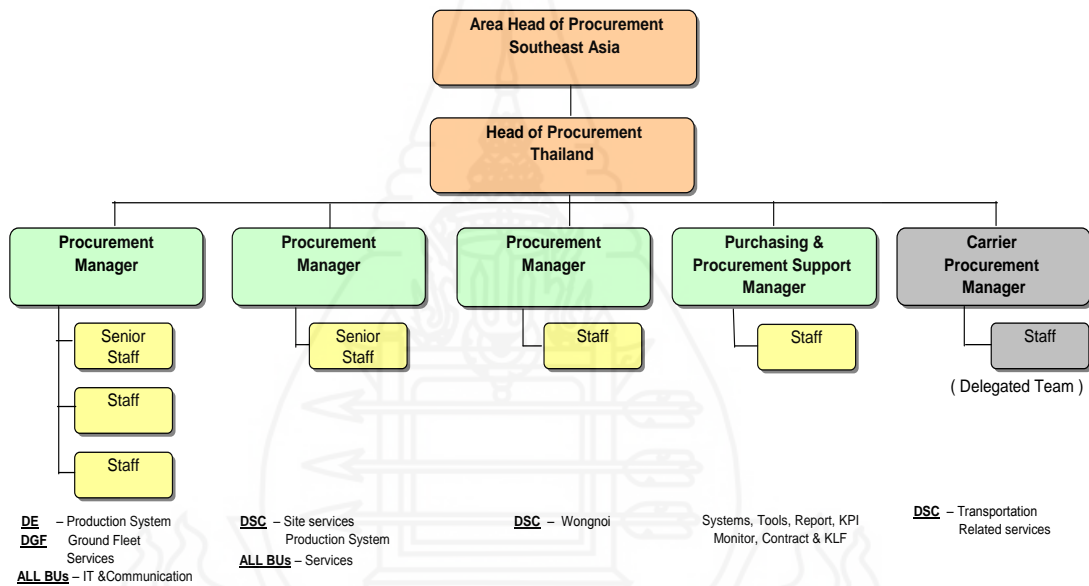
9. กระบวนการ ระบบ และเครื่องมือ หน่วยงานจัดซื้อมีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างทั่วโลกที่เป็นมาตรฐาน ระบบ และเครื่องมือที่ปรากฏในกฎระเบียบการปฏิบัติงานของการจัดซื้อ

10. จริยธรรมทางธุรกิจ หน่วยงานจัดซื้อให้คำมั่นสัญญาที่จะปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมและโดยชอบด้วยกฎหมายตามระเบียบวินัยของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ป้องกันและ

ปราบปรามการทุจริตต่อบริษัท ดีเอสแอล จำกัด และปฏิบัติตามนโยบายจริยธรรมทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานไม่ควรเรียกร้องการบริการ ของขวัญ หรือประโยชน์จากซัพพลายเออร์ หรือการสร้างอิทธิพลโดยการเป็นตัวแทนของบริษัท ในกรณีที่มีข้อสงสัย พนักงานควรจะทำ การปรึกษากับหัวหน้างานหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์/สำนักงานมาตรฐาน

3.3 แผนผังองค์กรบริหารงานจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท ดีเอสแอล จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงานจัดซื้อดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แผนผังองค์กรบริหารงานจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล (ประเทศไทย) จำกัด

หน่วยงานจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล (ประเทศไทย) จำกัด มีจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานทั้งหมด 11 คนในแต่ละตำแหน่งงานคือ Head of Procurement Thailand จำนวน 1 คน ผู้จัดการจัดซื้อ (Procurement Manager / Purchasing & Procurement Support Manager) จำนวน 4 คน และเจ้าหน้าที่จัดซื้อจำนวน 6 คน นอกจากนี้มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายใต้การดูแลของหน่วยงานจัดซื้อจำนวน 2 คน คือ ผู้จัดการจัดหาขนส่ง (Carrier Procurement Manager) และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานรวม 2 คนและถือเป็นบุคลากรของบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

Head of Procurement Thailand รับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดในแต่ละปี กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางของกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ประสานและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับ กลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัด พัฒนาความรู้ ทักษะ ให้แก่บุคลากร รวมทั้งให้คำแนะนำแก่ทีมงานเมื่อประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน

ผู้จัดการจัดซื้อคนที่ 1 (Procurement Manager) พร้อมกับเจ้าหน้าที่จัดซื้อจำนวน 3 คน รับผิดชอบในการจัดซื้อให้กับบริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวียร์ดิง (ประเทศไทย) จำกัด ในหมวดสินค้า Production System, Ground Fleet, Real Estate, Transportation, Network Supplies และ IT & Communication.

ผู้จัดการจัดซื้อคนที่ 2 (Procurement Manager) พร้อมกับเจ้าหน้าที่จัดซื้อจำนวน 1 คน รับผิดชอบในการจัดซื้อให้กับบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด ในหมวดสินค้า Production System และ บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวียร์ดิง (ประเทศไทย) จำกัด ในหมวดสินค้า Services.

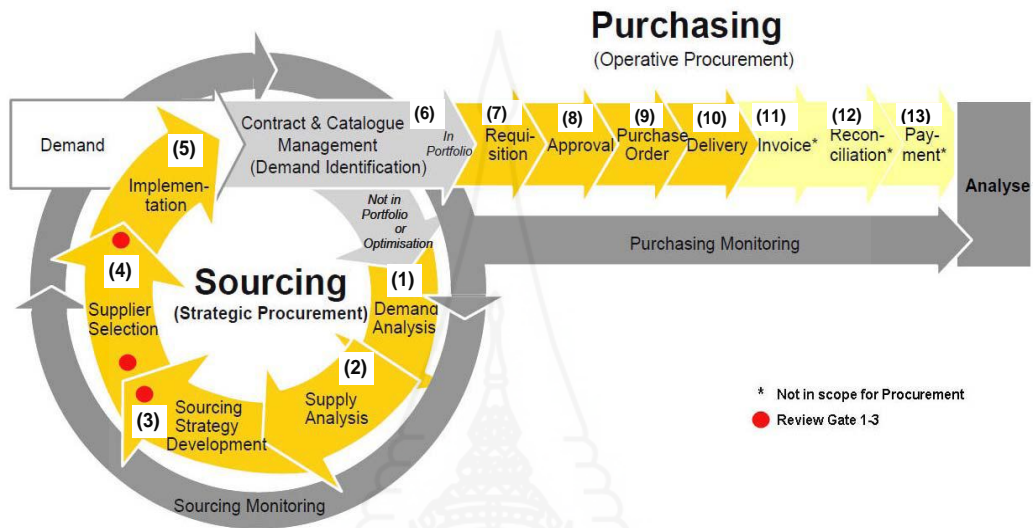
ผู้จัดการจัดซื้อคนที่ 3 (Procurement Manager) พร้อมกับเจ้าหน้าที่จัดซื้อจำนวน 1 คน รับผิดชอบในการจัดซื้อให้กับบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด ในส่วนการปฏิบัติงานให้แก่ลูกค้าด้านค่าปลีกในหมวดสินค้า Production System, Service, Network Supplies.

ผู้จัดการจัดซื้อคนที่ 4 (Purchasing & Procurement Support Manager) พร้อมกับเจ้าหน้าที่จัดซื้อจำนวน 1 คน รับผิดชอบในการดูแลระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในงานจัดซื้อ การทำรายงานการจัดซื้อให้แก่ Head of Procurement การดูแลรักษาเอกสารการจัดซื้อและแก้ไขเอกสาร เมื่อมีการร้องขอ

ผู้จัดการจัดหาขนส่ง (Carrier Procurement Manager) พร้อมกับเจ้าหน้าที่จัดซื้อจำนวน 1 คน รับผิดชอบในการจัดซื้อให้กับ บริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด ในหมวดสินค้า Transportation และ Ground Fleet.

3.4 กระบวนการจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท ดีเอสแอล จำกัด มีกระบวนการจัดซื้อดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 กระบวนการจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด

กระบวนการจัดซื้อในภาพที่ 3.2 ประกอบด้วยกระบวนการหลัก 2 ส่วนคือ กระบวนการจัดหาซัพพลายเออร์เชิงกลยุทธ์ (Sourcing / Strategic Procurement) และกระบวนการจัดซื้อ (Purchasing/Operative Procurement) โดยในแต่ละกระบวนการหลักมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานดังนี้

3.4.1 กระบวนการจัดหาซัพพลายเออร์เชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดหาซัพพลายเออร์เชิงกลยุทธ์ ในขั้นตอนที่ 1-6 หน่วยงานจัดซื้อและผู้ใช้บริการต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อเลือกซัพพลายเออร์ที่เหมาะสมกับความต้องการของตน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการซื้อสินค้าหรือบริการ (Demand Analysis) : การวิเคราะห์มูลค่าซื้อสินค้าหรือบริการย้อนหลัง 1 ปี โดยแบ่งเป็นมูลค่าการซื้อของแต่ละหน่วยธุรกิจว่าหน่วยใดมีมูลค่าการซื้อมากกว่ากัน ซึ่งจากซัพพลายเออร์รายใดบ้าง มีมูลค่าการซื้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย สินค้าหรือบริการนั้นมีความซับซ้อนต่อการผลิตหรือการนำไปใช้ของหน่วยธุรกิจของบริษัท ดีเอสแอล อย่างไร ประเมินความเสี่ยงหากสินค้าหรือบริการนั้นไม่สามารถ

จัดส่งได้อย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์โครงสร้างราคาซื้อโดยใช้หลักการต้นทุนรวมในปัจจุบันเพื่อดูว่าอะไรคือต้นทุนหลักของการขับเคลื่อนเพื่อแสวงหาโอกาสผลสัมฤทธิ์จากกระบวนการเจรจาต่อรองราคากับซัพพลายเออร์

2. การวิเคราะห์อุปทานในตลาด (Supply Analysis) : การวิเคราะห์ซัพพลายเออร์ปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจมากน้อยเพียงใด มีจำนวนซัพพลายเออร์เท่าไรที่จัดส่งสินค้าหรือบริการให้แก่บริษัทฯ นอกจากนี้หน่วยงานจัดซื้อต้องวิเคราะห์ตลาดอุปทานภายนอกมีซัพพลายเออร์รายใหม่ที่มีความสามารถดีกว่าซัพพลายเออร์ปัจจุบันที่มีอยู่หรือไม่ วิเคราะห์ภาวะการแข่งขันของกลุ่มซัพพลายเออร์เป็นอย่างไร รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การเลือกซัพพลายเออร์เบื้องต้นจากการสำรวจและขอข้อมูลซัพพลายเออร์ที่เป็นเป้าหมาย

3. การกำหนดกลยุทธ์ของการจัดหาและการเจรจาต่อรองซัพพลายเออร์ (Sourcing Strategy Development) : การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างตลาดอุปทานและธุรกิจของบริษัท ดีเอสแอล ในประเด็นเรื่อง อำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์ การพัฒนาเทคโนโลยีคุณภาพของสินค้าหรือบริการตกต่ำ การควบคุมเมื่อมีการเปลี่ยนซัพพลายเออร์ วิเคราะห์การขोไบเสนอราคาในอดีตนั้นมุ่งเน้นในเรื่องใดบ้าง เช่น เน้นราคาอย่างเดียว ดังนั้นในขั้นตอนนี้หน่วยงานจัดซื้อและหน่วยธุรกิจผู้ใช้สินค้าหรือบริการนั้น จะต้องตกลงร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ของการจัดหาและการเจรจาต่อรองซัพพลายเออร์ เพื่อนำไปสู่การร้องขอไบเสนอราคาจากซัพพลายเออร์เป้าหมายและนำไบเสนอราคาเหล่านั้นทำการวิเคราะห์โดยใช้หลักการต้นทุนรวม หรือพิจารณาว่าสามารถลดต้นทุนได้หรือไม่ หลังจากนั้นก็เชิญซัพพลายเออร์แต่ละบริษัทมาประชุมเพื่อทบทวนไบเสนอราคารวมทั้งการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้เงื่อนไขการซื้อที่ดีที่สุด

4. การเลือกซัพพลายเออร์ (Supplier Selection) : นำผลการเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์มาวิเคราะห์เพื่อดูว่าซัพพลายเออร์รายใดที่ให้เงื่อนไขการซื้อรวมทั้งราคาที่ดีที่สุดจัดเป็นลำดับรองลงมา รวมทั้งพิจารณาถึงความสามารถของซัพพลายเออร์ตามที่ได้กำหนดเกณฑ์การเลือกซัพพลายเออร์ไว้ในข้อ 2 นอกจากนี้หน่วยงานจัดซื้อสรุปผลการเลือกซัพพลายเออร์นำมาประชุมร่วมกันกับหน่วยธุรกิจผู้ใช้งานเพื่อหาข้อตกลงร่วมหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม หากผู้ใช้งานไม่มีข้อคิดเห็นคัดค้านในการเลือกซัพพลายเออร์ หน่วยงานจัดซื้อจะดำเนินขั้นตอนต่อไป

5. การจัดทำแผนดำเนินงานจัดซื้อ (Implementation) : เมื่อผลสรุปการเลือกซัพพลายเออร์จากข้อ 4 นั้น หน่วยงานจัดซื้อจัดทำแผนดำเนินงานจัดซื้อจากซัพพลายเออร์ที่ได้รับการเลือก หากเป็นการเปลี่ยนซัพพลายเออร์รายใหม่ควรพิจารณามาตรการช่วงการเปลี่ยนอย่าง

ระมัดระวังพร้อมทั้งการควบคุมอย่างใกล้ชิดเพื่อมั่นใจว่าการเปลี่ยนซัพพลายเออร์จะไม่มีปัญหากระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

6. การบริหารสัญญาและแค็ตตาล็อก (Contract & Catalogue Management) :
หน่วยงานจัดซื้อจัดเตรียมสัญญาการซื้อกับซัพพลายเออร์ตามที่ได้ตกลงกันในระยะเวลาของการส่งมอบสินค้าหรือบริการโดยผู้มีอำนาจการลงนามสัญญาของทั้งสองฝ่ายเรียบร้อยแล้ว ทางหน่วยงานจัดซื้อจะนำรายละเอียดสินค้าแต่ละรายการเข้าไปบันทึกในระบบการจัดซื้อในรูปของแค็ตตาล็อกภายใต้ชื่อซัพพลายเออร์ที่ได้ทำสัญญาการซื้อไว้สำหรับให้ผู้ใช้งานได้เปิดใบขอซื้อและใบสั่งซื้อไปยังซัพพลายเออร์ได้โดยตรงเนื่องจากราคาซื้อและเงื่อนไขการซื้อได้ถูกบันทึกไว้เรียบร้อยแล้ว

สำหรับการบริหารสัญญาซื้อ (Contract Management) สินค้าหรือบริการที่ได้มีการลงลายมือชื่อระหว่างซัพพลายเออร์และกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล นั้นจะต้องทำสำเนาอิเล็กทรอนิกส์แล้วนำไปจัดเก็บที่ฐานข้อมูลส่วนกลางเรียกว่า Knowledge Database : KLF หน่วยงานจัดซื้อจะต้องทบทวนอายุของสัญญาที่มีอยู่ทั้งหมดและดำเนินการจัดทำการต่ออายุสัญญาโดยใช้วิธีการจัดซื้อที่กำหนดไว้ในกระบวนการทำงานของหน่วยงานจัดซื้อเพื่อปรับปรุงให้ได้ต้นทุนที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความต่อเนื่องของการจัดส่งสินค้าหรือบริการที่ยังมีความต้องการใช้ในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัด รูปแบบสัญญาที่ใช้ในบริษัท ดีเอสแอล มีดังต่อไปนี้

6.1 Framework agreement: รูปแบบสัญญาที่กำหนดเงื่อนไขและข้อกำหนดสำหรับการสั่งซื้อในอนาคต โดยที่การสั่งซื้อที่เกิดขึ้นจริง (Call-offs) จึงจะสามารถดำเนินการชำระค่าสินค้าให้แก่ซัพพลายเออร์ได้ รูปแบบสัญญานี้ยังสามารถแบ่งเป็นสัญญาที่สามารถกำหนดปริมาณการสั่งซื้อตลอดระยะเวลาอายุของสัญญาได้ กับไม่สามารถกำหนดปริมาณสั่งซื้อในแต่ละช่วงเวลาได้ แต่สามารถกำหนดปริมาณคร่าวๆ โดยรวมตลอดอายุสัญญาได้

6.2 Individual agreement: รูปแบบสัญญาที่จัดทำเพื่อครอบคลุมปริมาณที่ต้องการสั่งซื้อจริงและมีการกำหนดวันส่งมอบสินค้าอย่างชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดหน้าที่ของการชำระเงินค่าสินค้าของผู้สั่งซื้อ

3.4.2 กระบวนการจัดซื้อ

กระบวนการจัดซื้อเป็นกระบวนการที่ดำเนินงานหลังจากกระบวนการจัดหาซัพพลายเออร์เชิงกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ 7-13 ดังนี้

1. ใบขอซื้อ (Purchase Requisition) : เป็นเอกสารภายในบริษัท ดีเอสแอล จำกัด จัดทำโดยหน่วยงานผู้ต้องการซื้อ โดยกำหนดความต้องการซื้อสินค้าหรือบริการอย่างละเอียด การสร้างใบขอซื้อสามารถทำได้ทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ (PR online) การแบ่งหน้าที่ระหว่างผู้ร้องขอซื้อ ผู้อนุมัติ และหน่วยงานจัดซื้อถือเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องจัดทำเพื่อความมั่นใจในความโปร่งใสและความรับผิดชอบ

2. การอนุมัติใบขอซื้อ (Approval) : ใบขอซื้อทั้งหมดนั้นต้องได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจอนุมัติกำหนดไว้ของแต่ละหน่วยธุรกิจ

3. ใบสั่งซื้อ (Purchase Order) : เมื่อใบขอซื้อได้รับการอนุมัติแล้วหน่วยงานจัดซื้อ จะทำการตรวจสอบรายละเอียดของสินค้าหรือบริการว่ามีอยู่ในแค็ตตาล็อกหรือไม่ เพื่อดำเนินการเปิดใบสั่งซื้อไปยังซัพพลายเออร์ ใบสั่งซื้อถือเป็นเอกสารทางกฎหมายที่ให้คำมั่นและมีความประสงค์จะซื้อสินค้าโดยมีรายละเอียดระบุไว้ในใบสั่งซื้อ ใบสั่งซื้อประกอบด้วยเงื่อนไขและข้อกำหนดที่เหมาะสมและครอบคลุมธุรกรรม ใบสั่งซื้อนั้นจะอ้างอิงถึงใบขอซื้อที่ได้รับการอนุมัติโดยผู้มีอำนาจอนุมัติบนเอกสาร การดำเนินธุรกรรมการจัดซื้อจะต้องมีการเปิดใบสั่งซื้อ ถ้าหากการสั่งซื้อที่ไม่สามารถเปิดใบสั่งซื้อได้จะต้องมีการบันทึกเหตุผลของการไม่สามารถเปิดใบสั่งซื้อ

วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Method)

1) การจัดซื้อโดยตรงตามที่ได้มี Framework Agreement เพื่อเป็นการการันตีในการส่งมอบสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่องในแต่ละวัน รวมทั้งมั่นใจได้ว่ากระบวนการประกวดราคาได้มีการจัดทำอย่างถูกต้อง หน่วยงานจัดซื้อจะต้องจัดทำรายชื่อซัพพลายเออร์ที่ผ่านเกณฑ์อนุมัติให้มีการจัดซื้อได้ภายใต้การจัดทำสัญญา Framework Agreement ที่ได้กำหนดข้อตกลงในเรื่องของราคาซื้อไว้ในสัญญา

2) การจัดซื้อโดยตรงและการให้สิทธิแก่แผนกผู้ซื้อดำเนินการจัดซื้อได้เอง สำหรับมูลค่าสินค้าน้อย : การซื้อสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าน้อยกว่า 500 ยูโร และความต้องการซื้อสินค้าหรือบริการนี้ไม่บ่อยครั้งรวมทั้งไม่มีการทำสัญญาที่ครอบคลุมรายการสินค้าหรือบริการนี้ เพราะฉะนั้นไม่ต้องมีการดำเนินการจัดซื้อโดยหน่วยงานจัดซื้อ แต่ผู้ซื้อต้องจัดซื้อจากรายชื่อซัพพลายเออร์ที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้แล้วเท่านั้น แต่หากว่าผู้ซื้อจะดำเนินการจัดซื้อด้วยตนเองจะต้องมีการจัดทำกรมอบหมายอำนาจในการจัดซื้อและต้องมีการขอใบเสนอราคาอย่างน้อย 1 ซัพพลายเออร์

3) การขอใบเสนอราคา (Request for Quotation : RFQ) RFQ จะนำมาใช้กับซัพพลายเออร์ที่ต้องการแข่งขันประกวดราคา โดยซัพพลายเออร์ได้รับรายละเอียด รวมทั้งเงื่อนไขครบถ้วน การพิจารณาเลือกซัพพลายเออร์ที่ให้ราคาโดยรวมดีที่สุดโดยใช้หลักการต้นทุนรวม (TCO)

4) การขอใบนำเสนอเงื่อนไขทั้งโครงการ (Request for Proposals : RFPs) เมื่อต้องการสินค้าหรือบริการที่มีรายละเอียดของสินค้าหรือบริการ การออกแบบสินค้าหรือบริการเฉพาะ โดยที่ไม่สามารถพิจารณาที่ราคาสินค้าหรือบริการได้เพียงอย่างเดียว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการนำเสนอโดยใช้ RFPs. ซัพพลายเออร์ที่มีคุณสมบัติจะถูกขอให้นำเสนอรายละเอียดของใบเสนอราคาที่มีการแจกแจงรายละเอียดในประเด็นของ สินค้าหรือบริการที่นำเสนอ คุณสมบัติ วัตถุประสงค์ เงื่อนไขพิเศษ และข้อพิจารณาอื่นๆ ระบุในใบเสนอราคา

5) การเจรจาต่อรองโดยตรงกับซัพพลายเออร์ (Direct Negotiation) การเจรจาต่อรองโดยตรงจะกระทำกับซัพพลายเออร์เพียงหนึ่งหรือสองบริษัทในการจำหน่ายสินค้าหรือบริการ การดำเนินการโดยวิธีนี้จะทำเมื่อประสบกับภาวะการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

(1) กลไกทางการตลาดที่ทำให้สินค้าหรือบริการที่ต้องการนั้นประสบกับการขาดแคลนในตลาด

(2) เป็นผู้จำหน่ายรายเดียวในตลาด

(3) ซัพพลายเออร์เคยนำเสนอราคาในสินค้าหรือบริการเดียวกัน แต่ไม่ได้รับการคัดเลือก และมีความต้องการสินค้าหรือบริการเดียวกันอีก

(4) ใบเสนอราคาที่ได้รับจะสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

(5) การต่ออายุสัญญาที่มีอยู่เดิมหากเห็นได้ว่าจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องของการปรับปรุงต้นทุนให้เป็นประโยชน์แก่บริษัทได้

(6) เมื่อมีความต้องการซื้อสินค้าหรือบริการเพิ่มเติมจากอุปกรณ์ที่ได้มีการจัดซื้อมาแล้วจากซัพพลายเออร์นั้นๆ เพื่อเป็นการสะดวกโดยการจัดซื้อสินค้าหรือบริการที่เพิ่มขึ้นจากแหล่งซัพพลายเออร์รายเดียวกัน

(7) เมื่อได้รับการอนุมัติจากฝ่ายบริหารอาวุโสของบริษัทในประเทศ การพิจารณาเพื่อกำหนดว่าควรใช้วิธีการจัดซื้อจัดจ้างใดนั้นจะต้องพิจารณา ปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1) ระดับความเสี่ยงของการจัดซื้อที่จะเกิดขึ้น
- 2) มูลค่าของการจัดซื้อที่เสนอ
- 3) ความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จที่จะได้มูลค่าเพิ่มและคุณภาพโดย การให้มีการแข่งขันในตลาด

4. การจัดส่งสินค้าหรือบริการ (Delivery) ซัพพลายเออร์จะดำเนินการผลิตสินค้าหรือ บริการตามที่ได้รับใบสั่งซื้อจากบริษัท ดีเอสแอล เพื่อจัดส่งให้ตรงตามเวลาและสถานที่ที่ได้กำหนด ไว้ในใบสั่งซื้อ รวมทั้งปริมาณและคุณภาพตามที่ได้ตกลงกันไว้ หากซัพพลายเออร์ยังไม่สามารถส่ง สินค้าตามที่ได้กำหนดไว้ หน่วยงานจัดซื้อจะได้ติดตามสอบถามไปยังซัพพลายเออร์ต่อไป

5. ใบส่งสินค้าหรือบริการ (Invoice) ซัพพลายเออร์จะต้องเปิดใบส่งสินค้าหรือ บริการโดยอ้างอิงเลขที่ใบสั่งซื้อพร้อมกับการส่งสินค้าหรือบริการทุกครั้ง ใบส่งสินค้าจะต้องได้รับการลงนามรับสินค้าหรือบริการจากผู้ที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่รับสินค้าหรือบริการจากซัพพลาย เออร์เท่านั้น ใบส่งสินค้าทุกใบต้องได้รับการลงนามรับสินค้าจากตัวแทนบริษัท ดีเอสแอล ทุกใบ

6. การบันทึกรับสินค้าหรือบริการ (Reconciliation) บุคลากรของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ต้องทำการบันทึกรับสินค้าหรือบริการลงในระบบอิเล็กทรอนิกส์โดยอ้างอิงถึงเลขที่ใบสั่งซื้อ จากใบส่งสินค้าของซัพพลายเออร์ทุกครั้ง เพื่อช่วยทางฝ่ายการเงินและหน่วยงานจัดซื้อสามารถ ตรวจสอบถึงสถานะของใบสั่งซื้อแต่ละใบเป็นอย่างไร จึงสามารถดำเนินการขั้นตอนต่อไปอย่าง เหมาะสม

7. การชำระค่าสินค้า (Payment) ขั้นตอนสุดท้ายที่ฝ่ายการเงินจะต้องรวบรวม เอกสารใบส่งสินค้าพร้อมทั้งสำเนาใบสั่งซื้อที่ซัพพลายเออร์นำมาวางบิลเพื่อร้องขอการชำระค่า สินค้าหรือบริการที่ได้จัดส่งไปแล้วนั้นตามข้อตกลงของเงื่อนไขการชำระเงิน

3.5 การบริหารผลการปฏิบัติงานและการควบคุมของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด

โดยภาพรวมเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์การสร้างมูลค่าที่กำหนดโดยหน่วยงานจัดซื้อ สำนักงานใหญ่นั้น จึงได้ออกแบบระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดดัชนีวัดผล การปฏิบัติงานเพื่อแสดงให้เห็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปรับปรุงพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อ สร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นบริษัทดังนี้

1. การควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ (Cost Effective) หน่วยงานจัดซื้อในแต่ละประเทศต้องศึกษาสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เพื่อทำการปรับปรุงต้นทุนสินค้าหรือบริการเหล่านั้นให้มีต้นทุนดีที่สุดในโดยใช้หลักการต้นทุนรวม (Total Cost of Ownership : TCO) มาใช้ในการวิเคราะห์โดยพิจารณาในประเด็นดังนี้

1.1 ราคาซื้อนี้เป็นราคาที่ดีที่มีอยู่ในตลาด

1) สามารถชี้แจงถึงต้นทุนที่ซ่อนเร้นรวมถึงต้นทุนการเก็บสินค้าคงคลัง ต้นทุนคลังเก็บสินค้า ค่าใช้จ่ายด้านภาษีนำเข้าหรือค่าใช้จ่ายด้านศุลกากร ค่าบริหารจัดการ ค่าเงินลงทุน ค่าบรรจุกู้หนี้ ค่าขนส่งและการจัดส่งสินค้า

2) ผู้ใช้สินค้าหรือบริการให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการอย่างครบถ้วนและการศึกษาร่วมกับซัพพลายเออร์เพื่อให้ได้คุณสมบัติของสินค้าหรือบริการตรงกับความต้องการใช้ครบถ้วน โดยไม่มีคุณสมบัติเกินความต้องการหรือคุณสมบัติไม่ครบหรือไม่ตรงกับความต้องการ

3) พิจารณาถึงสินค้าหรือบริการที่สามารถใช้ทดแทนได้

2. กระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ (Procurement Process Effective) ทุกหน่วยงานจำเป็นต้องมีการคิดนวัตกรรมใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง หรือการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อช่วยปรับปรุงต้นทุนการดำเนินงานและลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในกระบวนการทำงาน ดังเช่น

2.1 การจัดซื้ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Procurement) เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มผลผลิตทางการจัดซื้อและเพิ่มคุณภาพการทำงาน ง่ายในการติดตามและการทำรายงาน เช่น รายงาน PR/PO, e-Sourcing, e-Auction

2.2 การจ้างงานจากแหล่งภายนอก พิจารณาว่าควรจะเลือกกิจกรรมใดในการจ้างซัพพลายเออร์เป็นผู้ดำเนินการแทนพนักงานจัดซื้อ เช่น การเปิดใบสั่งซื้อโดยการจ้างงานจากภายนอกต้องไม่ขัดแย้งกับนโยบายการแบ่งหน้าที่และการรักษาความลับบริษัท

2.3 การลดการพิมพ์เอกสารต่างๆ

2.4 การทำรายละเอียดของสัญญาซื้อที่มีการซื้อซ้ำๆ

2.5 การแบ่งปันกรณีศึกษาของการปฏิบัติงานเป็นเลิศระหว่างประเทศหรือระหว่างภูมิภาค

3. คำติชมจากซัพพลายเออร์ (Supplier Feedback) ผู้บริหารหน่วยงานจัดซื้อในประเทศพิจารณาความถี่ของการส่งแบบฟอร์มและเลือกซัพพลายเออร์เพื่อประเมินคุณภาพของทีมงานจัดซื้อ โดยแบบฟอร์มประเมินจะส่งมอบผลโดยตรงต่อผู้บริหารหน่วยงานจัดซื้อเพื่อใช้ในการ

วิเคราะห์ผลการประเมิน หัวข้อในการประเมินประสิทธิภาพของทีมงานจัดซื้อในประเทศมีประเด็น ดังนี้

- 3.1 ความยากง่ายในการเข้าพบพนักงานจัดซื้อ
- 3.2 การตอบคำถามซัพพลายเออร์
- 3.3 ประสิทธิภาพในการสื่อสาร
- 3.4 ความสามารถในการแก้ปัญหา

4. การสำรวจความพึงพอใจของพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partner Satisfaction Survey : BPSS) ผู้บริหารหน่วยงานจัดซื้อในประเทศจะเลือกรายชื่อบุคลากรในหน่วยงานในกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล ผู้ซึ่งทำงานประสานงานกับหน่วยงานจัดซื้อในการปฏิบัติงานเป็นประจำ เพื่อทำการประเมินความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับพนักงานจัดซื้อเป็นประจำทุกปี ซึ่งผลการประเมินความพึงพอใจจะถูกรวบรวมและวิเคราะห์ผลที่สำนักงานภาคพื้นเอเชีย หัวข้อในการประเมินความพึงพอใจจะเป็นเรื่องประสิทธิภาพในการจัดหาซัพพลายเออร์ และกระบวนการจัดซื้อ รวมทั้งนำเสนอข้อคิดเห็นอื่นๆ เพิ่มเติม

5. การสำรวจความคิดเห็นของทีมงานจัดซื้อ (Procurement Team Member Survey) ในทุกปีทางบริษัท ดีเอสแอล สำนักงานใหญ่จะมีการจัดทำสำรวจข้อคิดเห็นของพนักงานที่เรียกว่า Employee Opinion Survey (EOS) โดยขอให้พนักงานทุกคนนำเสนอข้อคิดเห็นของตนเองเพื่อจุดประสงค์ของการนำไปปรับปรุงพัฒนา โดยมีหัวข้อคำถามดังนี้

- 5.1 การเปิดเผยและการให้ความร่วมมือ (การทำงานเป็นทีม)
- 5.2 บรรยากาศในการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลง
- 5.3 คำมั่นสัญญาในการนำไปสู่ความสำเร็จ
- 5.4 แรงจูงใจ
- 5.5 การจัดการผลการตัดสินใจของบริษัท
- 5.6 ทิศทางการทำงาน
- 5.7 คุณภาพ
- 5.8 ความพึงพอใจของลูกค้า
- 5.9 ความรับผิดชอบต่อสังคม
- 5.10 ความพึงพอใจทั่วไป

สำหรับหน่วยงานจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล (ประเทศไทย) จำกัด ไม่ได้นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในด้านคำติชมจากซัพพลายเออร์ (Supplier Feedback) และการสำรวจความคิดเห็นของทีมงานจัดซื้อ

โดยสรุป สภาพการณ์ปัจจุบันหน่วยงานจัดซื้อบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ทำการสื่อสารถึงหลักการพื้นฐานที่บุคลากรของหน่วยงานจัดซื้อต้องตระหนักถึงและนำไปสู่ภาคการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ โดยผู้บริหารงานจัดซื้อมีความเชื่อในหลักการพื้นฐาน 10 ข้อ ที่สอดคล้องกับพันธกิจที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานจัดซื้อ จึงต้องทำการประเมินเป็นประจำทุกเดือนด้วยการกำหนดดัชนีวัดประสิทธิภาพในแต่ละปี ดัชนีวัดประสิทธิภาพบางเรื่องจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายประจำปี แต่ดัชนีวัดประสิทธิภาพบางเรื่องเป็นกิจกรรมโครงการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อเพื่อเพิ่มผลิตผลของการปฏิบัติงานจัดซื้อ การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำเดือนจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับทราบถึงความก้าวหน้าในการพัฒนาประสิทธิภาพ หากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางลบ ผู้บริหารงานจัดซื้อจะให้ความสำคัญเพื่อดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วนเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้นดีขึ้นและอยู่ในทิศทางของเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปัจจุบันบริษัท ดีเอสแอล (ประเทศไทย) จำกัดบริหารผลงานจัดซื้อโดยใช้ดัชนีวัดประสิทธิภาพ จำนวน 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการนำดัชนีวัดประสิทธิภาพคือการลดต้นทุนประจำปี และสัดส่วนการลดต้นทุนต่อมูลค่าการซื้อ
2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการนำดัชนีวัดประสิทธิภาพคือ สัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อต่อพนักงาน สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่าการซื้อ
3. ด้านความพึงพอใจของพันธมิตรทางธุรกิจ ด้วยการนำดัชนีวัดประสิทธิภาพคือความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล ที่ใช้บริการ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ประชา ดารากร ณ. อุษยา (2544) ศึกษาวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ใช้ข้อมูลทฤษฎีภูมิในการค้นคว้าเอกสารทางราชการและรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เคยรับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้างทั้งในหน่วยงานของทางราชการและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจประกอบการศึกษาวิเคราะห์ การศึกษามีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ ศึกษาปัญหาและอุปสรรคและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้พัสดุที่มีคุณภาพและตรงต่อเวลาตามที่ต้องการ ผลการศึกษาพบว่า การจัดหาพัสดุของหน่วยงานภาครัฐเท่าที่ผ่านมามีปัญหาและข้อจำกัดเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ หลายประการ เช่น ความล่าช้าในการจัดหามาตรฐานและคุณภาพของพัสดุที่ได้มา ราคามาตรฐานหรือราคากลางเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ขั้นตอนการจัดหาและระยะเวลาที่ค่อนข้างจำกัด อำนาจการสั่งการและการมอบอำนาจตามระเบียบของทางราชการ การบริหารสัญญาระหว่างส่วนราชการและเอกชน ตลอดจนปัญหาข้อจำกัดด้านบุคลากรที่ขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดหาและมีจำนวนเจ้าหน้าที่ค่อนข้างน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย นับเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการปรับปรุงและแก้ไขเพื่อให้การจัดหาพัสดุของส่วนราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

สุนันทา บุญญกิตติกุล (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบระบบการจัดซื้อจัดจ้างแบบเดิมกับระบบ e-Procurement ใช้ศึกษาข้อมูลทฤษฎีด้วยการรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดจากเอกสารทางราชการ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสื่อสารสนเทศของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนาและสถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายถึงระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การศึกษามีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อนำเสนอทางเลือกในการพัฒนาระบบจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วยวิธี e-Procurement

ผลการศึกษาพบว่า

1. ระบบ e-Procurement ช่วยให้ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างลดลงกว่าระบบเดิมหลายขั้นตอน เมื่อขั้นตอนการทำงานลดลง สิ่งก็ตามมาคือ เวลาที่ใช้ในการทำงานลดลง ต้นทุนการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานที่ใช้ระบบ e-Procurement ย่อมลดลงด้วย

2. เมื่อใช้ระบบ e-Procurement หน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยหน้าที่ด้านการออกไปสั่งซื้อ แก้ไขปัญหา งานธุรการ และงานเอกสาร รวมทั้งการติดตามงาน

ลดลงไปกว่าร้อยละ 50 ทำให้เวลาในการทำหน้าที่เจรจาต่อรอง การเสาะหาแหล่งซื้อ การวางแผน การวิเคราะห์ และการฝึกอบรมมีมากขึ้น

3. ราคาสินค้าและบริการที่จัดหาด้วยวิธี e-Auction จะต่ำกว่าราคากลางร้อยละ 30-80 ขึ้นอยู่กับการตั้งราคากลางหรืองบประมาณของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงประเภทของสินค้าหรือบริการ

กฤษฎา จินเลิศ (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐ (e-Procurement) ศึกษากรณี : ประสิทธิภาพการซื้อและการจ้างโดยการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction) การวิจัยเชิงคุณภาพใช้ทบทวนเอกสารและเก็บรวบรวมข้อมูลที่บันทึกในศูนย์ข้อมูลจัดซื้อจัดจ้างและพัสดุภาครัฐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2548 โดยการสุ่มเลือกรายการจัดหาพัสดุด้วยวิธีการเดิมจำนวน 50 รายการและรายการจัดหาพัสดุการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction) จำนวน 100 รายการ การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการพัสดุของรัฐ ปัญหาในการจัดหาพัสดุ วัตถุประสงค์ประสิทธิภาพการซื้อและการจ้างโดยการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction) ในด้านการประหยัดงบประมาณ และการสร้างความยุติธรรม ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการทุจริตในการจัดหาพัสดวยังไม่สามารถแก้ไขได้ ส่วนใหญ่เชื่อว่ายังมีการทุจริตอยู่ ขาดความโปร่งใสและยุติธรรม แม้จะช่วยให้รัฐประหยัดเงินงบประมาณมากขึ้นแต่ยังเป็นสัดส่วนที่น้อยมาก ด้านการบริการส่วนใหญ่คิดว่ามีช่องทางการให้บริการที่สะดวกมากขึ้นและการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ที่นั้นเหมาะสมกับการพัฒนาจัดซื้อจัดจ้าง แต่ต้องมีการควบคุมให้เกิดความรัดกุมมากขึ้นและมีการพัฒนาระบบต่อไปจะทำให้สามารถแก้ปัญหาได้และส่วนใหญ่คิดว่าควรให้คงระบบการจัดหาพัสดุในแบบเดิมไว้ด้วยเพื่อให้ส่วนราชการมีทางเลือก

มาร์ติน อัสวลาภสกุล (2549) ศึกษาและวิเคราะห์ผลเปรียบเทียบการดำเนินการจัดซื้อและการจ้างด้วยการประกวดราคาแบบเดิม (Sealed-Bid Auction) กับการประมูลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction) ผลจากการศึกษาพบว่า การนำเอาการประมูลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction) มาใช้ปฏิบัติในการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยราชการไทยทำให้มีขั้นตอนเพิ่มขึ้นและใช้เวลาเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับการประกวดราคาแบบเดิม (Sealed-Bid) แต่ช่วยเพิ่มการแข่งขันและสามารถประหยัดงบประมาณในภาพรวมได้

ตุนา อินทุमार (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุพรรณบุรี การศึกษาเชิงสำรวจร่วมกับการออกแบบสอบถามและนำข้อมูลจากแบบสอบถามไปลงรหัสและใช้สถิติในการ

วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ ศึกษาการพัฒนากระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ของเจ้าหน้าที่พัสดุองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ความรู้ในการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ของเจ้าหน้าที่พัสดุองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุพรรณบุรี ในภาพรวมมีความรู้ปานกลางร้อยละ 52.5 เรื่องที่มีความรู้มากที่สุดได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ทำให้ได้สินค้า/บริการที่มีคุณภาพและถูกลงร้อยละ 73.3 รองลงมา ระบบการประมูล e-Auction เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ร้อยละ 71.1 และมีความรู้น้อยได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์เป็นการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการประมูลการจัดซื้อจัดจ้างก่อให้เกิดความคล่องตัวและดำเนินการเสร็จก่อนกำหนดร้อยละ 30.0 เพราะฉะนั้น การพัฒนากระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ควรมีแนวทางดังนี้ เจ้าหน้าที่พัสดุด้านใหญ่เสนอให้พัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยการปรับปรุงระบบคอมพิวเตอร์ที่ให้บริการให้ทันสมัยขึ้นมากกว่านี้ และควรมีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้น้อยลง เช่น ควรลดขั้นตอนในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในการประมูลให้น้อยลง

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Boston Logistics Group (2004) ศึกษาวิจัยเรื่อง On the Cutting Edge of Strategic Sourcing – How Industry Leaders are planning to transform Supply Relationships over the next four years การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) สํารวจความเห็นจากกลุ่มตัวอย่างคือ Chief Purchasing Officer เจ้าหน้าที่จัดซื้อหมวดบริการและMRO บริษัทค้าปลีก และบริษัทขนาดเล็กเกี่ยวกับเครื่องมือจัดหาแหล่งซัพพลายเออร์เชิงกลยุทธ์ 13 อย่างคือ การประมูลราคา (Auction) ระบบจัดซื้ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Procurement System) การจัดหาซัพพลายเออร์ระดับโลก (Global Sourcing) กลุ่มองค์กรจัดซื้อ (Group Purchasing Organization) สัญญาระยะยาว (Longer-Term Contracts) การ์ดจัดซื้อ (Purchasing Card) Purchasing Council เงื่อนไขการชำระเงิน (Payment Term) พอร์ทัล (Portal) พันธมิตร (Rationalization Partnership) RfX (Request for Information Form) บูรณาการซัพพลายเชน (Supply Chain Integration) วิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering) วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ใน 4 ด้านที่มีผลกระทบต่อการจัดหาเชิงกลยุทธ์ คือ 1) **ขนาด** : วิธีการจัดหาเชิงกลยุทธ์ใดลดต้นทุนผันแปรของซัพพลายเออร์ด้วยจุดคุ้มทุนการผลิตหรือการจำหน่าย พันธมิตรทางการค้า (Partnership) การ

จัดซื้อแบบรวมศูนย์และโครงสร้างการจัดซื้อแบบรวมกลุ่ม 2) **บูรณาการ** : วิธีการลดต้นทุนกระบวนการและการจัดการ รวมถึงการบูรณาการบริหารงานห่วงโซ่อุปทาน สัญญาระยะยาว การ์ดจัดซื้อ ระบบซื้ออิเล็กทรอนิกส์ การบริหารคุณภาพโดยรวม รูปแบบการจัดส่งทันเวลา และ Consignment 3) **การแข่งขัน** : วิธีการลดกำไรของซัพพลายเออร์ด้วยการสร้างการแข่งขันโดยการประมูลราคา เช่น การจัดหาแหล่งซัพพลายเออร์ระดับโลก การประมูลราคา RFP/RFQ และเงื่อนไขการชำระเงิน 4) **มูลค่า** : โครงการที่ออกแบบเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาแหล่งซัพพลายเออร์ จัดทำมาตรฐานการซื้อสินค้าหรือบริการ ออกแบบคุณสมบัติสินค้าหรือบริการ

ผลการศึกษาพบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Sourcing) จะมีความสำคัญเพิ่มขึ้น 25% ใน 4 ปีข้างหน้า Chief Procurement Officer (CPO) ให้ความสำคัญต่อการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Sourcing) เพิ่มขึ้น 30% ด้วยการเชื่อมโยงระบบอิเล็กทรอนิกส์กับซัพพลายเออร์ ช่วยลดงานเอกสารในกิจกรรมจัดซื้อ ปรับระบบการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดซื้อ

2. การเพิ่มขนาดของผลประโยชน์ (Maximizing the Benefits of Scale) : การเพิ่มปริมาณใช้สินค้าหรือบริการช่วยให้เกิดประสิทธิภาพด้านต้นทุนการผลิตหรือการจัดส่ง รวมถึงการเป็นพันธมิตร (Partnership) กับซัพพลายเออร์ การซื้อแบบรวมกลุ่ม

3. การบูรณาการกับซัพพลายเออร์เชิงกลยุทธ์ (Integrating with Strategic Supplier) : เป็นประเด็นที่น่าสนใจในการบูรณาการกระบวนการเชิงระบบกับซัพพลายเออร์หลัก นำเทคโนโลยีและปรับปรุงกระบวนการให้กระชับเพื่อจะได้บ่งชี้ถึงการลดต้นทุนการจัดซื้อ ในความเป็นจริงเทคโนโลยีนั้นมีความสำคัญมากกว่าเครื่องมือการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic sourcing tool) ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่าเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีมี 3 แบบคือ การประมูลราคา (Auctions) พอร์ทัล (Portal) และการจัดซื้ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Procurement) เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 1.0 เมื่อเปรียบเทียบโดยภาพรวมเพิ่มขึ้นเพียง 0.6 โดยเฉพาะการจัดซื้ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Procurement) จะเริ่มมีบทบาทมากขึ้นในอนาคตซึ่งกลุ่ม CPO ให้ความสำคัญมากที่สุดคือ 3.9 เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยคือ 3.4

4. การใช้ประโยชน์การจัดหาแหล่งขายระดับโลก (Leveraging Global Sources) : เทคโนโลยีช่วยให้หลายบริษัทใช้ประโยชน์จากซัพพลายเออร์นอกประเทศและการจ้างเหมางานภายนอกบริษัท บริษัทส่วนมากประสบความสำเร็จในการลดต้นทุนถึง 70% ด้วยการ ใช้ Global Sourcing

การพัฒนาทักษะความสามารถสำหรับยุคของ Mega-Sourcing (Developing Skills for the Era of Mega-sourcing) : ทั่วไปมีการเพิ่มขึ้น 30% ในความพยายามของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Sourcing) ผู้บริหารอาวุโสแสดงความท้าทายต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัทต้องสรรหา ใช้งาน การอบรม และบริหารจัดการซื้อมืออาชีพ พร้อมด้วยประสบการณ์ทำงานต่างหน่วยงาน และการทำงานระหว่างประเทศ และกับ CPO ที่มีความรับผิดชอบในสัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการจัดหาที่สูง

Reese and Pohlman (2005) บทความเรื่อง Centralized Purchasing Power: Why Air Force Leadership Should Care ใน Air Force Journal and Logistics รวบรวมผลงานวิจัยของนักวิชาการพบว่า บทความนี้ได้ยืนยันแก่สถาบันต่างๆว่า การจัดซื้อแบบรวมศูนย์สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่ Air Force ด้วยการนำการปฏิบัติทางพาณิชย์ที่ดีที่สุดของ Commodity Council สัญญาสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและลดผลกระทบเชิงลบขึ้นอยู่กับการครอบคลุมของฝ่ายปฏิบัติการของ Air Force. วิถีปฏิบัติงานของ Commodity council ใน Air Force ดูเหมือนจะเป็นวิธีที่ดีที่สุดเพื่อจะให้บรรลุวัตถุประสงค์จัดซื้อ การดำเนินการตามสัญญาจะลดราคาต่อหน่วยของการซื้อ การลดระยะเวลา และเพิ่มความยืดหยุ่นการซื้อของ Air Force เพื่อนำ Air Force ไปสู่การมีองค์การจัดซื้อที่ดีที่สุด การซื้อที่มีการปฏิบัติทางพาณิชย์ดีที่สุดด้วยการปฏิบัติงานของ Commodity council ความจำเป็นของการริเริ่มกลยุทธ์จัดซื้อบนรูปแบบ Commodity council สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่ Air Force ซึ่ง Air Force ไม่สามารถที่จะล่าช้าได้เนื่องจากประโยชน์ที่ได้รับนั้นมีมากกว่าที่เคยเป็นมา.

Singer and others (2009) ศึกษาวิจัยเรื่อง Does e-Procurement save the State Money ? ผู้วิจัยจัดทำรายงานวิทยาศาสตร์วรรณกรรมเป็นหลักฐานที่หายากว่าระบบจัดซื้อบนพื้นฐานอินเทอร์เน็ตสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการซื้อของภาครัฐ โดยการเสนอวิธีวิจัยด้วยการประเมินการประหยัดต้นทุนโดย 1) การรวมศูนย์ของงานบริหาร และ 2) ราคาที่ต่างกันเนื่องจากปริมาณผู้รับเหมาและ ซัพพลายเออร์ที่เข้าร่วมประมูลราคา ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบวิธีการนี้กับ Chile Compra หน่วยงาน Chilean e-Procurement ในระหว่างปี 2007 มีหน่วยงานรัฐ 885 Chilean ใช้ระบบนี้ในการจัดซื้อสินค้าหรือบริการเป็นมูลค่ารวม US\$ 4.5 billion ผลการศึกษาเบื้องต้นได้แสดงให้เห็นการลดราคา 2.65% และการลดต้นทุนงานบริการระหว่าง 0.28% - 0.38% ระหว่างปี 2006 – 2007.

Albano and Sparro (2010) ศึกษาวิจัยเรื่อง Flexible Strategies for Centralised Public Procurement ผู้วิจัยทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากข้อมูลทฤษฎี (งานวิจัยที่มีข้อเสนอแนะโดยผู้วิจัยและตำราทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง) ผลการศึกษารูปว่า ทางเลือกการจัดซื้อแบบ

รวมศูนย์ที่ดีที่สุดคือความรวมกลุ่มทั้งองค์กรสาธารณะและองค์กรภาครัฐ การออกแบบการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ด้วยการเพิ่มความต้องการตามข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย ธรรมชาติของบริการที่จัดซื้อโดยองค์กรสาธารณะ และด้วยข้อจำกัดของแรงจูงใจที่ต่ำลงสำหรับเจ้าหน้าที่จัดซื้อ (และมากขึ้นโดยทั่วไปสำหรับข้าราชการ) การทำงานในปัจจุบันนั้นหน่วยงานจัดซื้อสาธารณะได้ถูกสนับสนุนแนวโน้มเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่ส่งเสริมเป้าหมายที่มีค่าทางสังคมดังเช่น นวัตกรรมที่มีในตลาดและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้ศึกษาต้องการอธิบาย 3 ประเด็นที่น่าสนใจคือ

1. ข้อตกลงการค้าระหว่างประเทศ (WTO) กำลังจะเพิ่มขึ้น ตระหนักถึงบทบาทสำคัญของการควบคุมการจัดซื้อสาธารณะที่เปิดรับตลาดท้องถิ่นไปสู่การแข่งขันระหว่างประเทศ การรักษาความยุติธรรมและความเท่าเทียมกันจำเป็นต้องปฏิบัติ

2. นักเศรษฐศาสตร์ส่วนใหญ่เน้นการออกแบบระบบการประมูลราคาจัดซื้อสาธารณะมากขึ้นไป ดังนั้นการพัฒนาเครื่องจักรกลโดยทฤษฎีการประมูลในสามสิบปีที่แล้วสามารถนำมาใช้ได้เลย แต่ก็ยังไกลเกินกว่าจะเป็นกรณีศึกษา มีสัญญาการซื้อหลายสัญญาจะระบุรายละเอียดในแง่มุมมองของวิชาการและทางการเงิน สังเกตว่าจะมีการเจรจาต่อรองใหม่บ่อยๆ โดยเฉพาะงานโยธา ขณะที่ภาระผูกพันบางเรื่องยังคงเหมือนเดิมด้วยเงื่อนไขทางสัญญา บางครั้งนำไปสู่ความซับซ้อนมากในช่วงเวลาการบริหารสัญญาที่ต้องการแจ้งกลับในขั้นตอนการแข่งขัน

3. วิธีการวิเคราะห์การประเมินประสิทธิภาพการจัดซื้อสาธารณะต้องจัดทำขึ้นตามแนวทางนโยบายจากความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) ไปยังความคุ้มค่าเงินทางค่านิยมทางสังคม (Social value for money) ได้เพิ่มความยากที่จะเห็นด้วยในตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่น่าเชื่อถือ ดังนั้นการเพิ่มความเสี่ยงในการปล่อยให้การประเมินประสิทธิภาพกลยุทธ์การจัดซื้อเป็นเพียงการประเมินแบบนามธรรม

Organisation for Economic Co-operation and Development (2010) ศึกษาวิจัยเรื่อง Centralised Purchasing Systems in the European Union การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มีขอบเขตการวิจัยเฉพาะกลุ่มประเทศยุโรป ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิของระบบการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ในปัจจุบันและดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานจัดซื้อในแต่ละรัฐของประเทศโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงคือ Hansel / Finland SKI A/S / Denmark UGAP and SAE / France KSzF / Germany Consip S.p.A/ Italy ผลการศึกษาสรุปว่า เหตุผลสำหรับการจัดตั้งหน่วยงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ควรมีการทบทวนในมุมมองต่างๆ กัน รวมถึงมุมมองของผู้มีส่วนได้เสียซึ่งรวมถึงเจ้าของธุรกิจ ผู้ใช้งานและซัพพลายเออร์ ประสิทธิภาพและความน่าดึงดูดใจของการให้บริการโดยหน่วยงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์สามารถวัดได้ในแง่ของการสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใช้งานด้วยการตอบสนองความต้องการให้แก่ผู้ใช้งาน การศึกษานี้มีเป้าหมายที่จะบ่งชี้ถึง “ตัวขับเคลื่อนความนำ

ดึงดูดใจ” เบื้องหลังระบบการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ และไม่สร้างความตื่นตาตื่นใจด้วยความชัดเจนว่า การประหยัดในแง่ของราคาที่ดีกว่า และต้นทุนของธุรกรรมที่ต่ำลงประกอบเป็นเหตุผลหลักในการ จัดตั้งหน่วยงานและปฏิบัติการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ ปัจจัยอื่นที่มีผลขัดแย้งในแง่มุมมองผู้มีส่วนได้ เสียและทัศนคติที่มีต่อการบริการของหน่วยงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ ปัจจัยหลัก โดยธรรมชาติที่ ไม่ใช่ทางเศรษฐกิจคือความง่าย เทคนิคทางกฎหมายและความแน่นอนตามสัญญา มีความจำเป็นต่อ การจัดทำมาตรฐานและสนับสนุนเป้าหมายของนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล ดังเช่นที่เกี่ยวข้องกับ สิ่งแวดล้อมและปัญหาทางสังคม

โดยทั่วไปหน่วยงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์จะครอบคลุมสินค้าหรือบริการที่เป็น ประโยชน์ส่วนรวมภายในงานบริการของภาครัฐ ส่วนใหญ่หน่วยงานจัดซื้อจะเสนอสินค้าหรือ บริการที่เป็นมาตรฐานไม่มีความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ให้แก่หน่วยงานที่ขอซื้อ แต่บางหน่วยงาน จัดซื้อจะเสนอสินค้าหรือบริการที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ในเวลาเดียวกันให้แก่หน่วยงานที่ขอซื้อ ในกรณีหลังนี้การจัดการแบบรวมศูนย์จะถูกขับเคลื่อนบ่อยครั้งด้วยความสนใจของภาครัฐในการ ปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานบริหารของหน่วยงานภาครัฐทั้งหมดเพื่อสร้างความ มั่นใจในการทำงานร่วมกันและมาตรฐานของระบบงานบริหารที่ใช้ในหน่วยงานจัดซื้อ

นอกจากนี้คำถามพื้นฐานที่จะต้องได้รับคำตอบคือขอบเขตอะไรที่หน่วยงานจัดซื้อ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Added-value) ให้แก่ระบบการจัดซื้อสาธารณะในแง่ของการประหยัดราคา การหาเหตุผลสนับสนุน ความทันสมัย และมูลค่าอื่นๆที่มีความสำคัญ การศึกษานี้มีความชัดเจนที่ บ่งชี้ว่า หน่วยงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์อยู่ในเงื่อนไขที่ถูกต้องและสร้างมูลค่าเพิ่ม.

Karjalainen (2011) ศึกษาวิจัยเรื่อง Estimating the cost of effects of purchasing centralization-Empirical evidence from framework agreements in the public sector การศึกษาเชิง คุณภาพ (qualitative research) ผลการศึกษาเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการว่า การจัดซื้อแบบรวม ศูนย์นั้นก่อให้เกิดประโยชน์หลายอย่าง โดยเฉพาะในประเด็นของการได้ราคาซื้อสินค้าหรือบริการ ที่ต่ำสุดและกระบวนการที่เกิดประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจ แต่หลักฐานข้อพิสูจน์ทางวรรณกรรมใน ประเด็นของผลกระทบด้านราคานั้นจะค้นหาได้ยาก ดังนั้นการวิจัยนี้จึงค้นคว้าจากหลักฐานใน ประเด็นของผลกระทบด้านราคาจากโครงการจัดซื้อแบบรวมศูนย์โดยใช้สัญญาการจัดซื้อ framework แบบรวมศูนย์ในรัฐบาลประเทศฟินแลนด์ การศึกษาเชิงประจักษ์เป็นสองเท่า คือ ผลกระทบด้านราคาจากการรวมศูนย์จะถูกประมาณการโดยการเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนของ กระบวนการประกวดราคาโดยการจัดซื้อแบบรวมศูนย์และการจัดซื้อแบบกระจายอำนาจ และ โอกาสของการลดราคาลง การประมาณการด้านต้นทุนของกระบวนการจะถูกจัดทำโดยการสำรวจ เวลาที่ถูกใช้ไปในรูปแบบการประกวดราคาแบบรวมศูนย์และการประกวดราคาแบบกระจายอำนาจ

ในรัฐบาลเพื่อนำไปคิดเป็นต้นทุนของเวลาที่ใช้ไปในสองรูปแบบนั้น โอกาสของการประหยัดราคาจะถูกประมาณการจากการเปรียบเทียบสัญญาการจัดซื้อ framework แบบรวมศูนย์กับราคาตลาดในการเลือกสินค้าสองหมวด ผลของการประหยัดราคาได้แสดงให้เห็นหลักฐานเชิงประจักษ์โดยการยอมรับของนักวิชาการที่พิสูจน์ให้เห็นถึง ปริมาณส่วนลดที่เกิดจากการรวมศูนย์เป็นสำคัญ นอกจากนี้โอกาสการลดต้นทุนของกระบวนการจะแสดงให้เห็นถึงตัวเลขของจำนวนกระบวนการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ไม่จำเป็นต้องมีมากซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจที่ได้ปรากฏให้เห็นเป็นหลักฐาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้ศึกษาเห็นสมควรศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัดตามแนวทางของบริษัทซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้านดังนี้

1. ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ
3. ด้านความพึงพอใจของพันธมิตรทางธุรกิจ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด และแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของ บริษัท ดีเอสแอล จำกัด โดยกำหนดขั้นตอนในการศึกษาไว้ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือข้อมูลและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล (ประเทศไทย) จำกัดแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1.1 ดัชนีวัดประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ปี 2550-2554 ทั้งหมด 3 ด้านคือ

- 1.1.1 ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงานจัดซื้อ ได้แก่ ดัชนีวัดประสิทธิภาพการลดต้นทุนประจำปีและสัดส่วนการลดต้นทุนต่อมูลค่าการซื้อ
- 1.1.2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ดัชนีวัดประสิทธิภาพสัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อต่อพนักงาน และสัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่าการซื้อ
- 1.1.3 ด้านความพึงพอใจของพันธมิตรทางธุรกิจโดยรวมของการบริหารงานจัดซื้อ ได้แก่ ดัชนีวัดประสิทธิภาพความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล จำกัดที่ใช้บริการ

1.2 ผู้ขอการจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัดจำนวน 10 คน บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัดจำนวน 10 คน และบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเซน (ประเทศไทย) จำกัดจำนวน 23 คน รวมประชากรทั้งหมด 43 คน โดยเก็บข้อมูลจากประชากร

1.3 กลุ่มผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัดจำนวน 3 คน บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัดจำนวน 3 คน และบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเซน (ประเทศไทย) จำกัดจำนวน 8 คน รวมประชากรทั้งหมด 14 คน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 11 คน ซึ่งเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจากบริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัดจำนวน 2 คน บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัดจำนวน 3 คน และบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเซน (ประเทศไทย) จำกัดจำนวน 6 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย แบบบันทึกข้อมูล แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 แบบบันทึกข้อมูล เป็นแบบบันทึกผลการปฏิบัติงานของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ตั้งแต่ปี 2550-2554 ใน 3 ด้านคือ (1) ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงานจัดซื้อ ได้แก่ ดัชนีวัดประสิทธิภาพการลดต้นทุนประจำปี และสัดส่วนการลดต้นทุนต่อมูลค่าการซื้อ (2) กระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ดัชนีวัดประสิทธิภาพสัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อต่อพนักงาน และสัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่าการซื้อ และ (3) ความพึงพอใจของพันธมิตรทางธุรกิจโดยรวมของการบริหารงานจัดซื้อ ได้แก่ ดัชนีวัดความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล จำกัดที่ใช้บริการ

2.2 แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ตามกรอบแนวคิดในการศึกษา มีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามคือ

2.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประมวลผลเนื้อหาสำหรับสร้างแบบสอบถาม

2.2.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ในข้อ 2.2.1 มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้รูปแบบคำถาม แบบเลือกตอบจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันและ หน้าที่งาน

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์ของ บริษัท ดีเอสแอล จำกัด ประกอบด้วยความคิดเห็นเกี่ยวกับ 1) คุณภาพของสินค้าหรือบริการที่มา จากการบริหารโดยหน่วยงานจัดซื้อ 2) ปริมาณสินค้าหรือบริการที่ถูกจัดการโดยหน่วยงานจัดซื้อ 3) ความรวดเร็วในการจัดซื้อ – เวลาการส่งมอบสินค้าหรือบริการ 4) การเจรจาต่อรองราคาสินค้า หรือบริการ 5) การจัดซื้อจากแหล่งผู้ขาย และการพัฒนาแหล่งผู้ขาย 6) ขั้นตอน กระบวนการ และ นโยบายการจัดซื้อ 7) เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดซื้อ 8) โครงสร้างหน่วยงานจัดซื้อ บริษัท ดีเอสแอล จำกัด 9) ทักษะ ความรู้ของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ และ 10) ความพึงพอใจโดยภาพรวม ต่อประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ กำหนดให้การตอบข้อคำถามเป็นลักษณะ มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ คือ

- 5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของ บริษัท ดีเอสแอล จำกัด ข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด

2.2.3 นำแบบสอบถาม ที่สร้างไว้เสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน (ดังรายชื่อ ในภาคผนวก ก) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และนำคำถามที่มีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ไปใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษา ครั้งนี้

2.2.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่ม ตัวอย่างที่กำหนดไว้

2.3 **แบบสัมภาษณ์** เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ตามกรอบแนวคิดในการศึกษามีขั้นตอนในการสร้างแบบสัมภาษณ์ คือ

2.3.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประมวลผลเนื้อหาสำหรับสร้างแบบสัมภาษณ์

2.3.2 กำหนดโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารในข้อ 2.3.1 มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการบริหารงาน ระดับการศึกษาและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ใน 4 ประเด็น คือ การควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถแข่งขัน กระบวนการจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้าง นโยบายและบุคลากรของหน่วยงานจัดซื้อส่วนกลาง และความพึงพอใจโดยรวมเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์

2.3.3 นำแบบสัมภาษณ์ ที่สร้างไว้เสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน (ดังรายชื่อในภาคผนวก ก) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา

2.3.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

3. การรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ดังนั้นจึงมีการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญทั้งจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิและปฐมภูมิ ดังนี้

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

ข้อมูลหลักที่ใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์รวบรวมจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อของบริษัท ประกอบด้วย การลดต้นทุนประจำปี สัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อต่อพนักงาน

สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่าการซื้อ สัดส่วนการลดต้นทุนต่อมูลค่าการซื้อ และผลสำรวจความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล ที่ใช้บริการ

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)

เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ครอบคลุมและมีรายละเอียดรอบด้านจึงมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากแบบสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ทำการสัมภาษณ์ในทุกระดับตามแบบสัมภาษณ์ และข้อมูลจากแบบสอบถาม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่รวบรวมได้แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบดังนี้

4.1 ข้อมูลจากเอกสาร ซึ่งเป็นข้อมูลหลักที่ใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์ โดยรวบรวมจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อของบริษัท ใช้การวิเคราะห์แนวโน้ม และเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

4.2 ข้อมูลจากแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม นำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

4.2.2 ความคิดเห็นในกระบวนการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด นำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการอธิบายระดับของความคิดเห็นในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยายซึ่งการแปลความหมายระดับคะแนน ใช้การแบ่งระดับคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ กำหนดความกว้างของอันตรภาคชั้น (ชานินทร์ ศิลป์จารุ 2553 : 37) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนระดับการวัดที่ต้องการ}} \\
 &= \frac{(5 - 1)}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากนั้นสามารถแปลความหมายของระดับคะแนน ดังนี้

ตารางที่ 3.1 ความคิดเห็นในกระบวนการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด

ค่าเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจ
4.21 – 5.00	มากที่สุด
3.41 – 4.20	มาก
2.61 – 3.40	ปานกลาง
1.81 – 2.60	น้อย
1.00 – 1.80	น้อยที่สุด

4.2.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

4.3 ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของ บริษัท ดีเอสแอล จำกัด” ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอส แอล โกลเบิล พอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอส แอล โกลเบิล พอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด

ส่วนที่ 4 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อและผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด

ดัชนีวัดประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ในปี 2550 – 2554 แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ดัชนีวัดประสิทธิภาพ คือ การลดต้นทุนประจำปี และสัดส่วนการลดต้นทุนต่อมูลค่าการซื้อ

1.1.1 การลดต้นทุนประจำปี

การลดต้นทุนประจำปีของหน่วยงานจัดซื้อเริ่มจากการจัดตั้งหน่วยการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ตั้งแต่ปี 2550 โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ได้ราคาและเงื่อนไขการซื้อและการจ้างงานที่ดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับราคาตลาด โดยการรวบรวมปริมาณความต้องการซื้อวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ นำมากำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ การใช้อินเทอร์เน็ตในการสรรหาแหล่งผู้ขายรายใหม่ๆ เพื่อลดต้นทุนหรือควบคุมต้นทุนของการดำเนินกิจการของหน่วยธุรกิจทั้งสาม คือ บริษัท ดีเอสแอล เอ็กเพรส อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล ฟอร์-เวิร์คดิง (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด

ตารางที่ 4.1 การลดต้นทุนประจำปี

ปี	2550	2551	2552	2553	2554
เป้าหมาย (ล้านยูโร)	1.10	1.30	1.30	2.20	2.50
ผลการปฏิบัติงาน (ล้านยูโร)	1.10	1.59	2.01	2.49	2.75
เปรียบเทียบผล					
ปฏิบัติงานกับเป้าหมาย	0.00	0.29	0.71	0.29	0.25

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผลการปฏิบัติงานที่วัดด้วยดัชนีวัดประสิทธิภาพการลดต้นทุนประจำปี ระหว่าง 2550-2554 หน่วยงานจัดซื้อสามารถปฏิบัติงานได้เกินกว่าเป้าหมายอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นมา โดยมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่นอยู่ในปี 2552 สามารถลดต้นทุนประจำปีได้เกินกว่าเป้าหมายถึง 0.71 ล้านยูโร ในขณะที่ปี 2550 มีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและปีอื่นๆ มีผลการปฏิบัติงานเกินกว่าเป้าหมายอยู่ระหว่าง 0.25-0.29 ล้านยูโร

ในช่วงปี 2552 เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่เริ่มต้นจากประเทศสหรัฐอเมริกา หรือที่เรียกกันว่า วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ (Hamburger Crisis) วิกฤตนี้ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในประเทศไทย ซึ่งบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ได้รับผลกระทบจากวิกฤตนี้ด้วยเช่นกัน บริษัทจึงมีการทบทวนการดำเนินงานเพื่อยังคงรักษาสถานะผลกำไรไว้ให้ได้มากที่สุด แต่เนื่องจากยอดรายรับของบริษัทฯ ไม่

สามารถขยายได้มากนัก หน่วยงานจัดซื้อจึงได้ทบทวนราคาซื้อสินค้าและบริการ โดยทำการเจรจาต่อรองราคากับคู่ค้าเพื่อลดต้นทุนอย่างเร่งด่วน จึงมีผลให้การปฏิบัติงานด้านการลดต้นทุนประจำปี 2552 ทำได้เกินกว่าเป้าหมายถึง 0.71 ล้านยูโร ดังนั้นการเจรจาต่อรองราคาสินค้าหรือบริการ จึงเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญมากในการปฏิบัติงานของหน่วยงานจัดซื้อเพื่อลดต้นทุนหรือควบคุมต้นทุนของการดำเนินงาน

1.1.2 สัดส่วนการลดต้นทุนต่อมูลค่าการซื้อ

จิร โชค (บรรพต) วีระชัย และคนอื่น ๆ (2546: 532) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ หมายถึง ผลงานที่ได้สูงกว่าทรัพยากรทางการบริหารซึ่งประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงาน (คน) เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ หรือเทคโนโลยีทางการบริหารที่ใช้ในการบริหารงาน และผลงานที่ปรากฏออกมาเป็นที่พึงพอใจของประชาชน ดังนั้นการพิจารณาเรื่องค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอาจนำมาซึ่งความพยายามในการลดต้นทุนเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร

ตารางที่ 4.2 สัดส่วนการลดต้นทุนต่อมูลค่าการซื้อ

ปี	2550	2551	2552	2553	2554
มูลค่าการซื้อ(ล้านยูโร)	56.92	42.19	35.19	76.09	46.57
การลดต้นทุน (ล้านยูโร)	1.10	1.59	2.01	2.49	2.75
สัดส่วนการลดต้นทุนต่อ มูลค่าการซื้อ(%)	1.93	3.77	5.72	3.28	5.90

จากตารางที่ 4.2 พบว่าสัดส่วนการลดต้นทุนต่อมูลค่าการซื้อในแต่ละปี 2550 เท่ากับ 1.93% ปี 2551 เท่ากับ 3.77% ปี 2552 เท่ากับ 5.72% ปี 2553 เท่ากับ 3.28% และในปี 2554 เท่ากับ 5.90% ตามลำดับ

จะเห็นได้ว่าสัดส่วนการลดต้นทุนต่อมูลค่าการซื้อ มีแนวโน้มสูงขึ้นตั้งแต่ปี 2550 – 2554 ยกเว้นในปี 2553 มีสัดส่วนการลดต้นทุนต่อมูลค่าการซื้อลดลงเท่ากับ 3.28% เนื่องจากมีบุคลากรลดลงไป 1 คน ในขณะที่มูลค่าการซื้อนั้นสูงขึ้น เนื่องจากกลุ่มบริษัท ดีเอชแอล จำกัดเริ่มมีโครงการลงทุนมากขึ้นเพื่อตอบสนองการเติบโตของธุรกิจ

1.2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย คำนีวัต ประสิทธิภาพคือ สัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อต่อพนักงาน สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่า การซื้อ

1.2.1 สัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อต่อพนักงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในองค์กรคือ กลยุทธ์ องค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบขององค์กร รูปแบบการบริหาร บุคลากร ความสามารถ และค่านิยม ร่วม (สมยศ นาวิการ 2544) กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานมีความเป็นมาตรฐาน ลดการทำงานซ้ำซ้อน บุคลากรมีทักษะความชำนาญในการทำงานมากขึ้น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ กระบวนการจัดซื้อเพื่อช่วยให้ลดเวลาการจัดซื้อเพิ่มความคล่องตัวและรวดเร็วซึ่งถือเป็นหนึ่งกล ยุทธ์การจัดซื้อระดับโลกที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ (สรวิศ รัตนพิไชย 2553) การประเมิน ประสิทธิภาพ (effective) เกี่ยวกับการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างผลผลิตและทรัพยากรที่ ใ้ใช้ (Radnor and Barnes 2007) ดังนั้นสัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อต่อพนักงานช่วยแสดงให้เห็น ภาระงานโดยเฉลี่ยต่อปีของพนักงานในหน่วยงานจัดซื้อ

ตารางที่ 4.3 สัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อ

ปี	2550	2551	2552	2553	2554
จำนวนรายการซื้อ	10,423	7,613	6,651	15,846	18,631
จำนวนพนักงาน	11	11	11	10	11
สัดส่วนการบริหารงาน จัดซื้อต่อคน	948	692	605	1,585	1,694

จากตารางที่ 4.3 พบว่าจำนวนรายการซื้อทั้งปีระหว่างปี 2550-2554 ลดลงในระหว่างปี 2550-2552 และเพิ่มขึ้นถึง 162 % ในปี 2553 ซึ่งเป็นปีที่มีจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานจัดซื้อลดลง เหลือเพียง 10 คน ทำให้สัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อต่อพนักงานของปี 2553 สูงขึ้นถึง 1,585 รายการต่อคน และในปี 2554 สัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อต่อพนักงานสูงขึ้นเป็น 1,694 รายการต่อ คน เป็นการแสดงให้เห็นถึงการเพิ่มผลผลิตจากการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานจัดซื้อ

ในช่วงปี 2551 เริ่มเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำมาจนถึงปี 2552 เริ่มต้นด้วยผลกระทบที่รุนแรงจากประเทศสหรัฐอเมริกา หรือที่เรียกกันว่า วิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ (Hamburger Crisis) วิกฤตนี้ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในประเทศไทย ซึ่งบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ได้รับผลกระทบจากวิกฤตนี้ด้วยเช่นกัน บริษัทฯ จึงมีการควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ละเว้นการลงทุนในโครงการปรับปรุง จึงทำให้จำนวนรายการซื้อในระหว่างปี 2551-2552 ลดลงในขณะที่จำนวนบุคลากรไม่ได้เปลี่ยนแปลง

1.2.2 สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่าการซื้อ

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการดำเนินธุรกิจ เพราะเป็นต้นทุนของกิจการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของประสิทธิภาพในด้านธุรกิจ คือ ต้นทุน (cost) คุณภาพ (quality) ปริมาณ (quantity) และวิธีการ (method) ในการผลิต (Peterson & Plowman 1953)

ตารางที่ 4.4 สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่าการซื้อ

ปี	2550	2551	2552	2553	2554
มูลค่าการซื้อ (ล้านยู)	56.92	42.19	35.19	76.09	46.57
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ล้านยูโร)	0.19	0.22	0.19	0.22	0.30
สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่าการซื้อ	0.34	0.52	0.55	0.29	0.64

จากตารางที่ 4.4 พบว่าสัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่าการซื้อมีแนวโน้มสูงขึ้นในปี 2550 เท่ากับ 0.34% ปี 2551 เท่ากับ 0.52% ปี 2552 เท่ากับ 0.55% ปี 2553 เท่ากับ 0.29% และในปี 2554 เท่ากับ 0.64% ตามลำดับ

ช่วงปี 2551-2552 จะเห็นได้ว่าสัดส่วนค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อมูลค่าซื้อนั้นสูงขึ้นเมื่อเทียบกับปี 2550 ด้วยภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำทำให้มีการควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ เพื่อคงไว้ซึ่งผลกำไรของบริษัทฯ แต่เงินเดือนของบุคลากรยังมีการปรับ

สูงขึ้นทุกปี ซึ่งในปี 2552 ได้มีการทบทวนและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานจัดซื้อ ซึ่งยังไม่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพสัดส่วนค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อมูลค่าซื้อให้ลดลงได้อย่างรวดเร็ว

ในปี 2553 เห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายการดำเนินงานลดลงเนื่องจากมีบุคลากรได้ลาออก และในขณะเดียวกันสถานการณ์เศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวขึ้นมาโดยภาครัฐได้เข้ามาช่วยเหลือภาคเอกชนต่างๆ มากขึ้น จึงเห็นได้ว่า กลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัด เริ่มมีการใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน และลงทุนในโครงการใหญ่ๆ มากขึ้น จึงทำให้สัดส่วนค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อมูลค่าซื้อนั้นได้รับการปรับปรุงขึ้น

ในปี 2554 เห็นได้ว่า ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากนโยบายการทบทวนอัตราค่าจ้างของหน่วยงานจัดซื้อในภาคพื้นเอเชีย เพื่อให้เหมาะสมกับขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงาน จึงทำให้สัดส่วนค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อมูลค่าซื้อนั้นสูงขึ้นอีกครั้ง

ดังนั้นจึงต้องมีการทบทวนนโยบาย กระบวนการ และขั้นตอนจัดซื้อ หรือจำนวนบุคลากรจัดซื้อรวมทั้งทบทวนขอบเขตความรับผิดชอบ ทักษะ ความรู้ในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานจัดซื้อให้มีต้นทุนการดำเนินงานจัดซื้อให้ดีขึ้นกว่าในปัจจุบันนี้ได้

1.3 ด้านความพึงพอใจของพันธมิตรทางธุรกิจ ประกอบด้วย คำนึงถึงประสิทธิภาพคือความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ที่ใช้บริการ โดยมุมมองเกี่ยวกับกิจกรรมและกระบวนการขององค์กรได้เปลี่ยนจากการเน้นความเป็นกลไกมาสู่มิติของพฤติกรรม ทำให้มีการคำนึงถึงผลลัพธ์ของกระบวนการมากขึ้น เช่น นวัตกรรม แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจของลูกค้า แต่ทั้งนี้ก็ได้ทิ้งเรื่องของประสิทธิผลไป บางครั้งถึงกับนับเป็นองค์ประกอบหนึ่งของประสิทธิภาพเช่นกัน (Radnor and Barnes 2007) หน่วยงานภายในที่ใช้บริการจากหน่วยงานจัดซื้อถือเป็นลูกค้าของหน่วยงานจัดซื้อ และมีการสำรวจความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล ที่ใช้บริการของหน่วยงานจัดซื้อทุกปี โดยทำการสำรวจความพึงพอใจจากบุคลากรในกลุ่มผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อและกลุ่มผู้ขอซื้อในกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล จำกัด

ตารางที่ 4.5 ความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ที่ใช้บริการ

ปี	2550	2551	2552	2553	2554
เป้าหมาย (%)	60.00	60.00	78.00	80.00	74.00
ผลความพึงพอใจ (%)	57.00	76.39	79.74	71.90	73.50
เปรียบเทียบผลความพึง					
พอใจกับเป้าหมาย	-3.00	+16.39	+1.74	-8.10	-0.50

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ใช้บริการของหน่วยการบริหารงานจัดซื้อมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานจัดซื้อในปี 2550 เท่ากับ 57% ปี 2551 เท่ากับ 76.39% ปี 2552 เท่ากับ 79.74% ปี 2553 เท่ากับ 71.90% และปี 2554 เท่ากับ 73.50% เห็นได้ว่าผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการของหน่วยงานจัดซื้อเพิ่มขึ้นจากปี 2550 – 2552 แต่ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในปี 2553 ลดลงเนื่องจากว่าจำนวนบุคลากรจัดซื้อลดลงจึงทำให้มีความล่าช้าในการดำเนินงานจัดซื้อเพื่อให้ทันกับความต้องการ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่จัดซื้อต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินงานจัดซื้อสำหรับโครงการลงทุนใหญ่ๆ หรือการจัดซื้อสำหรับลูกค้าใหม่ๆ ที่กลุ่มบริษัท ดีเอสแอล ได้รับธุรกิจเพิ่มขึ้น และผลความพึงพอใจเริ่มดีขึ้นในปี 2554 ด้วยการเพิ่มบุคลากรเข้ามาในหน่วยงานจัดซื้อ

หากเทียบผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปี เห็นได้ว่าปี 2550 มีผลความพึงพอใจต่ำกว่าเป้าหมาย 3% ด้วยเหตุผลของการเริ่มจัดตั้งหน่วยการบริหารจัดซื้อแบบรวมศูนย์ ดังนั้นผู้ใช้บริการอยู่ในระหว่างการปรับวิธีการทำงานกับนโยบาย กระบวนการ และขั้นตอนการจัดซื้อ ซึ่งผู้ใช้บริการย่อมมีความรู้สึกขาดอิสระในการดำเนินงานจัดซื้อดังที่เคยเป็นมา ในปี 2551-2552 เห็นได้ว่าผลความพึงพอใจนั้นสูงกว่าเป้าหมาย 16.39% และ 1.74% ตามลำดับ เป็นผลจากผู้ใช้บริการเริ่มมีความคุ้นเคย เข้าใจเป้าหมายของการจัดการซื้อแบบรวมศูนย์ หน่วยงานจัดซื้อได้มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงานประจำวันเพื่อช่วยลดงานเอกสาร เพิ่มความรวดเร็วในการทำงานในการตอบสนองความต้องการแก่ผู้ใช้บริการได้ทันเวลา

เมื่อผลของความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสูงขึ้นในปี 2550 – 2552 จึงได้นำผลความพึงพอใจที่เกิดขึ้นในปี 2552-2553 ไปเป็นเป้าหมายในปี 2553 และ 2554 โดยผลความพึงพอใจที่

เกิดขึ้นจริงในปี 2553 ต่ำกว่าเป้าหมาย 8.10% เนื่องจาก จำนวนบุคลากรลดลง จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการให้แก่ผู้ใช้บริการบางหน่วยงานได้ทัน และผลความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจริงในปี 2554 ต่ำกว่าเป้าหมายเพียง 0.50% ซึ่งถือว่าผู้ใช้บริการเริ่มมีความพึงพอใจต่อการใช้บริการหน่วยงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอส แอล โกลเบิล ฟอรัเวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัดและบริษัท ดีเอส แอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด

2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ขอการจัดซื้อ

ส่วนนี้เป็นการนำเสนอปัจจัยส่วนบุคคล โดยจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบของตารางแสดงเป็นค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ขอการจัดซื้อจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 43)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ		
ชาย	15	34.88
หญิง	28	65.12
2. อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	2	4.65
26-35 ปี	21	48.84
36-45 ปี	17	39.53
มากกว่า 45 ปี	3	6.98
3. อายุงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	16	37.21
5-10 ปี	19	44.19
11-20 ปี	5	11.63
มากกว่า 20 ปี	3	6.98

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (N = 43)	ร้อยละ (100.00)
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	11.63
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	33	76.74
สูงกว่าปริญญาตรี	10	23.26
5. ตำแหน่งงาน		
หัวหน้างาน (หัวหน้าหน่วยงาน)	20	46.51
พนักงาน	23	53.49
6. หน้าที่งาน		
ส่วนปฏิบัติการ	21	48.84
งานบริการลูกค้า	2	4.65
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	1	2.33
งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	1	2.33
การเงินและการบัญชี	13	30.23

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ขอการจัดซื้องานจัดซื้อ จำนวน 43 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 65.12 มีอายุระหว่าง 26-35 ปี ร้อยละ 48.84 อายุงาน 5-10 ปี ร้อยละ 44.19 ระดับการศึกษา ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 76.74 มีตำแหน่ง พนักงาน ร้อยละ 53.49 หน้าที่งานอยู่ในส่วน ปฏิบัติการ ร้อยละ 48.84

2.2 ความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ

2.2.1 ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การเจรจาต่อรอง ราคาสินค้าหรือบริการ และการจัดซื้อจากแหล่งผู้ขายและการพัฒนาแหล่งผู้ขาย ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านการเจรจา
ต่อรองราคาสินค้าหรือบริการ

ด้านการเจรจาต่อรองราคาสินค้าหรือบริการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
1. การจัดกลุ่มสินค้าหรือบริการทำให้เกิดอำนาจการต่อรองผู้ขายเพื่อให้ได้ราคาและเงื่อนไขการซื้อที่ดีที่สุดเนื่องจากการรวมปริมาณความต้องการทั้งกลุ่มบริษัทฯ	4.23	0.61	มากที่สุด
2. เจ้าหน้าที่จัดซื้อได้เปรียบเทียบราคาสินค้าหรือบริการจากแหล่งผู้ขายอย่างน้อย 2 บริษัท ขึ้นไป ทุกครั้ง เพื่อให้ได้ราคาที่ดีที่สุด	4.19	0.59	มาก
3. เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะวิเคราะห์ราคาจากผู้ขายนำเสนอ พร้อมกับคุณค่าเพิ่มที่ผู้ขายแต่ละบริษัทนำเสนอ เพื่อให้ได้ราคาและเงื่อนไขการซื้อที่ดีที่สุด	3.74	0.82	มาก
4. เจ้าหน้าที่จัดซื้อได้สรุปผลการเปรียบเทียบราคาสินค้าหรือบริการในตลาดให้แก่ผู้ใช้บริการในแต่ละโครงการได้อย่างชัดเจน	3.56	0.91	มาก
5. เจ้าหน้าที่จัดซื้อแจ้งข้อมูลข่าวสารด้านการปรับราคาของสินค้าหรือบริการในตลาดอย่างสม่ำเสมอ	3.53	0.91	มาก
6. ผู้ใช้บริการงานจัดซื้อมีความพอใจกับราคาสินค้าหรือบริการที่ผ่านการเจรจาต่อรองโดยเจ้าหน้าที่จัดซื้อ	3.67	0.75	มาก
7. การเจรจาต่อรองราคาสินค้าหรือบริการโดยหน่วยงานจัดซื้อนั้นจะได้ราคาและเงื่อนไขทางการซื้อที่ดีที่สุด	3.74	0.76	มาก
รวม	3.81	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ขอการจัดซื้อมีความพึงพอใจ ด้านการเจรจาต่อรองราคาสินค้าหรือบริการโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.81) เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ โดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า อันดับแรก คือ การจัดกลุ่มสินค้าหรือบริการทำให้เกิดอำนาจการต่อรองผู้ขายเพื่อให้ได้ราคาและเงื่อนไขการซื้อที่ดีที่สุดเนื่องจากการรวมปริมาณความต้องการทั้งกลุ่มบริษัทอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.23) รองลงมา เจ้าหน้าที่จัดซื้อได้เปรียบเทียบราคาสินค้าหรือบริการจากแหล่งผู้ขายอย่างน้อย 2 บริษัท ขึ้นไป ทุกครั้ง เพื่อให้ได้ราคาที่ต่ำที่สุด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.19) และน้อยที่สุด คือ เจ้าหน้าที่จัดซื้อแจ้งข้อมูลข่าวสารด้านการปรับราคาของสินค้าหรือบริการในตลาดอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.53)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านการจัดซื้อจากแหล่งผู้ขาย และการพัฒนาแหล่งผู้ขาย

ด้านการจัดซื้อจากแหล่งผู้ขาย และการพัฒนาแหล่งผู้ขาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
1. หน่วยงานจัดซื้อส่วนกลางมีการจัดเตรียมแหล่งผู้ขายที่มีคุณภาพในแต่ละหมวดสินค้าหรือบริการ เพื่อดำเนินการจัดซื้อได้อย่างเพียงพอ	3.37	0.79	ปานกลาง
2. เจ้าหน้าที่จัดซื้อมักจะสำรวจผู้ขายรายใหม่ที่มีคุณภาพ ราคาแข่งขัน และนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา	3.19	0.76	ปานกลาง
3. เจ้าหน้าที่จัดซื้อมีความรู้หรือเทคนิคในการสรรหาซัพพลายเออร์ที่เสนอราคาที่มีความเหมาะสม	3.63	0.85	มาก
รวม	3.40	0.69	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ขอการจัดซื้อมีความพึงพอใจ ด้านการจัดซื้อจากแหล่งผู้ขาย และการพัฒนาแหล่งผู้ขายโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.40) โดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า อันดับแรก คือ เจ้าหน้าที่จัดซื้อมีความรู้หรือเทคนิคในการสรรหาซัพพลายเออร์ที่เสนอราคาที่มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.63) รองลงมา หน่วยงานจัดซื้อส่วนกลางมีการจัดเตรียมแหล่งผู้ขายที่มีคุณภาพในแต่ละหมวดสินค้าหรือบริการเพื่อดำเนินการจัดซื้อได้อย่าง

เพียงพออยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.37) และน้อยที่สุด คือ เจ้าหน้าที่จัดซื้อมักจะสำรวจผู้ขายรายใหม่ที่มีคุณภาพราคาแข่งขันและนวัตกรรมใหม่ๆอยู่ตลอดเวลาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.19)

2.2.2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย เทคโนโลยี และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดซื้อ โครงสร้างหน่วยงานจัดซื้อบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ทักษะ ความรู้ ของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ นโยบาย กระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้อ คุณภาพของสินค้าหรือบริการ ที่มาจากการบริหารโดยหน่วยงานจัดซื้อ ปริมาณสินค้าหรือบริการที่ถูกจัดการโดยหน่วยงานจัดซื้อ และความรวดเร็วในการจัดซื้อ-เวลาการส่งมอบสินค้าหรือบริการ ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านเทคโนโลยี และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดซื้อ

ด้านเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดซื้อ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
1. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ของกระบวนการจัดซื้อ มีความสะดวกและรวดเร็วในการแจ้งความต้องการขอซื้อ	3.67	0.68	มาก
2. ระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานจัดซื้อช่วยลดการทำงานซ้ำซ้อน และพัฒนาการทำงานที่รวดเร็วในการปฏิบัติงานจัดซื้อ	3.63	0.82	มาก
3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ของกระบวนการจัดซื้อ มีระบบการสืบค้นข้อมูล และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างที่สะดวกรวดเร็ว	3.72	0.85	มาก
4. การจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้หน่วยงานลดค่าใช้จ่ายด้านเอกสาร เช่น กระดาษ แฟ้ม	3.95	0.97	มาก
5. หน่วยงานจัดซื้อสามารถแก้ไขปัญหาระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้แก่ผู้ใช้ระบบได้อย่างรวดเร็วไม่เกินกว่า 1 วันทำงานเมื่อมีการร้องขอ	3.42	0.79	มาก
รวม	3.68	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ขอการจัดซื้อมีความพึงพอใจ ด้านเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดซื้อโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.68) โดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า อันดับแรกคือ การจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ทำให้หน่วยงานลดค่าใช้จ่ายด้านเอกสาร เช่น กระดาษ แฟ้มอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.95) รองลงมา ระบบอิเล็กทรอนิกส์ของกระบวนการจัดซื้อ มีระบบการสืบค้นข้อมูล และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างที่สะดวกรวดเร็วอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.72) และน้อยที่สุดคือ หน่วยงานจัดซื้อสามารถแก้ไขปัญหาระบบ

อิเล็กทรอนิกส์ให้แก่ผู้ใช้ระบบได้อย่างรวดเร็วไม่เกินกว่า 1 วันทำงานเมื่อมีการร้องขออยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.42)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านโครงสร้างหน่วยงานจัดซื้อบริษัท ดีเอสแอล จำกัด

ด้านโครงสร้างหน่วยงานจัดซื้อบริษัท ดีเอสแอล จำกัด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
1. การแบ่งงานของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ มีความชัดเจนและง่ายต่อการติดต่อสำหรับผู้ซื้อ	3.60	0.82	มาก
2. การจัดสรรปริมาณเจ้าหน้าที่จัดซื้อเพื่อให้บริการแก่ผู้ซื้อที่มีความเหมาะสมในการให้บริการได้ทันเวลา	3.16	0.81	ปานกลาง
3. โครงสร้างสายการบังคับบัญชาของการบริหารงานจัดซื้อชัดเจน และง่ายต่อการติดต่อ	3.63	0.69	มาก
รวม	3.47	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ขอการจัดซื้อมีความพึงพอใจด้านโครงสร้างหน่วยงานจัดซื้อบริษัท ดีเอสแอล จำกัด โดยรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.47) โดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่าอันดับแรก คือ โครงสร้างสายการบังคับบัญชาของการบริหารงานจัดซื้อชัดเจน และง่ายต่อการติดต่ออยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.63) รองลงมา การแบ่งงานของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ มีความชัดเจนและง่ายต่อการติดต่อสำหรับผู้ซื้ออยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.60) และน้อยที่สุดคือ การจัดสรรปริมาณเจ้าหน้าที่จัดซื้อเพื่อให้บริการแก่ผู้ซื้อที่มีความเหมาะสมในการให้บริการได้ทันเวลาอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.16)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้จัดการจัดซื้อ ด้านทักษะความรู้ของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ

ด้านด้านทักษะ ความรู้ของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
1. เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถให้ความรู้ในสินค้าหรือบริการแก่ผู้ใช้งานเมื่อมีความต้องการได้อย่างชัดเจน	3.63	0.62	มาก
2. เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถแจ้งเตือนการเปลี่ยนแปลงของปริมาณ หรือราคาจำหน่ายสินค้าหรือบริการนั้นๆ ในตลาดให้แก่ผู้ใช้งานเพื่อเตรียมแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันเวลา	3.53	0.83	มาก
3. การบริหารงานจัดซื้อมีการพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อรองรับทิศทางการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจของบริษัทฯ ได้อย่างเหมาะสม	3.52	0.71	มาก
รวม	.56	.55	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้จัดการจัดซื้อมีความพึงพอใจด้านทักษะ ความรู้ของเจ้าหน้าที่จัดซื้อโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.56) โดยเรียงจากมากไปน้อยพบว่า อันดับแรกคือ เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถให้ความรู้ในสินค้าหรือบริการแก่ผู้ใช้งาน เมื่อมีความต้องการได้อย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.63) รองลงมา เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถแจ้งเตือนการเปลี่ยนแปลงของปริมาณ หรือราคาจำหน่ายสินค้าหรือบริการนั้นๆ ในตลาดให้แก่ผู้ใช้งานเพื่อเตรียมแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันเวลาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.53) และน้อยที่สุดคือ การบริหารงานจัดซื้อมีการพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อรองรับทิศทางการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจของบริษัทฯ ได้อย่างเหมาะสมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.52)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านนโยบาย กระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้อ

ด้านนโยบาย กระบวนการ และขั้นตอนการจัดซื้อ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
1. ขั้นตอนการจัดซื้อมีความรัดกุม และไม่มีช่องว่างที่จะเกิดความไม่โปร่งใสในการจัดซื้อ	3.91	0.68	มาก
2. หน่วยงานจัดซื้อมักจะทบทวนและปฏิรูปกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนของงาน และลดเวลาในการดำเนินงานตลอดเวลา	3.56	0.77	มาก
3. การบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ทำให้มีขั้นตอนและกระบวนการจัดซื้อเป็นมาตรฐานเดียวกันในกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัด	4.00	0.76	มาก
4. ท่านเข้าใจนโยบายการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด เป็นอย่างดี	3.60	0.73	มาก
รวม	3.77	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ขอการจัดซื้อมีความพึงพอใจด้านนโยบาย กระบวนการ และขั้นตอนการจัดซื้อโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.77) โดยเรียงจากมากไปน้อยพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ทำให้มีขั้นตอนและกระบวนการจัดซื้อเป็นมาตรฐานเดียวกันในกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัดอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.00) รองลงมาขั้นตอนการจัดซื้อมีความรัดกุม และไม่มีช่องว่างที่จะเกิดความไม่โปร่งใสในการจัดซื้ออยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.91) และน้อยที่สุดคือ หน่วยงานจัดซื้อมักจะทบทวนและปฏิรูปกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนของงาน และลดเวลาในการดำเนินงานตลอดเวลาอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.56)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่มาจากการบริหารโดยหน่วยงานจัดซื้อ

ด้านคุณภาพของสินค้าหรือบริการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
1. เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถจัดหาสินค้าหรือบริการที่มีคุณสมบัติตรงต่อความต้องการใช้สินค้าหรือบริการเมื่อผู้ซื้อร้องขอซื้อ	3.81	0.45	มาก
2. เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถจัดหาสินค้าหรือบริการอื่นๆ ที่มีคุณภาพ เพื่อใช้ทดแทนสินค้าหรือบริการที่ต้องการได้เป็นอย่างดี	3.56	0.70	มาก
3. การจัดซื้อแบบรวมศูนย์จะช่วยให้ท่านได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพดีกว่าการจัดซื้อที่ต่างคนต่างซื้อกันเอง	3.81	0.85	มาก
4. การจัดซื้อแบบรวมศูนย์จะทำให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีมาตรฐานและมีคุณภาพอันเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่จัดซื้อมีความชำนาญในการซื้อ	3.86	0.80	มาก
รวม	3.76	0.88	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ขอการจัดซื้อมีความพึงพอใจด้านคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่มาจากการบริหารโดยหน่วยงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.76) โดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า อันดับแรกคือ การจัดซื้อแบบรวมศูนย์จะทำให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีมาตรฐานและมีคุณภาพอันเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่จัดซื้อมีความชำนาญในการซื้ออยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.86) รองลงมา การจัดซื้อแบบรวมศูนย์จะช่วยให้ท่านได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพดีกว่าการจัดซื้อที่ต่างคนต่างซื้อกันเอง และ เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถจัดหาสินค้าหรือบริการที่มีคุณสมบัติตรงต่อความต้องการใช้สินค้าหรือบริการเมื่อผู้ซื้อร้องขอซื้ออยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.81) และน้อยที่สุดคือ เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถจัดหาสินค้าหรือบริการอื่นๆ ที่มีคุณภาพ เพื่อใช้ทดแทนสินค้าหรือบริการที่ต้องการได้เป็นอย่างดีอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.56)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านปริมาณสินค้าหรือบริการที่ถูกจัดการโดยหน่วยงานจัดซื้อ

ด้านปริมาณสินค้าหรือบริการที่ถูกจัดการโดยหน่วยงานจัดซื้อ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
1. เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถจัดหาสินค้าหรือบริการในปริมาณที่ครอบคลุมกับความต้องการใช้สินค้าได้อย่างต่อเนื่อง	3.70	0.74	มาก
2. ปริมาณการใช้สินค้าหรือบริการสูงควรจะต้องมีการบริหารการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์	4.28	0.63	มากที่สุด
3. การรวมความต้องการใช้สินค้าหรือบริการที่มีคุณสมบัติเหมือนกันในกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล ช่วยลดความซ้ำซ้อนของการขอซื้อ ลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ	4.26	0.82	มากที่สุด
4. การซื้อจำนวนน้อยและมีมาตรฐานแตกต่างจากหน่วยปฏิบัติการอื่นควรกระจายอำนาจการซื้อให้แก่หน่วยปฏิบัติการสำหรับปริมาณน้อยนั้น เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนในการดำเนินงาน	3.84	0.87	มาก
รวม	4.02	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ขอการจัดซื้อมีความพึงพอใจด้านปริมาณสินค้าหรือบริการที่ถูกจัดการโดยหน่วยงานจัดซื้อโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.02) โดยเรียงจากมากไปน้อยพบว่า อันดับแรกคือ ปริมาณการใช้สินค้าหรือบริการสูงควรจะต้องมีการบริหารการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.28) รองลงมา การรวมความต้องการใช้สินค้าหรือบริการที่มีคุณสมบัติเหมือนกันในกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล ช่วยลดความซ้ำซ้อนของการขอซื้อ ลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้ออยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.26) และน้อยที่สุดคือ เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถจัดหาสินค้าหรือบริการในปริมาณที่ครอบคลุมกับความต้องการใช้สินค้าได้อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.70)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อ ด้านความรวดเร็วในการจัดซื้อ - เวลาการส่งมอบสินค้าหรือบริการ

ด้านความรวดเร็วในการจัดซื้อ-เวลาการส่งมอบสินค้าหรือบริการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
1. เจ้าหน้าที่จัดซื้อใช้เวลาในการสรรหา คัดเลือก และเจรจาต่อรองราคากับซัพพลายเออร์ อย่างรวดเร็วและทันกับความต้องการใช้สินค้าหรือบริการนั้นๆ	4.23	0.61	มากที่สุด
2. เจ้าหน้าที่จัดซื้อแจ้งวันที่ที่จะได้รับสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้ร้องขอซื้ออย่างรวดเร็ว	4.19	0.59	มาก
3. การทำงานที่รวดเร็วของการบริหารงานจัดซื้อจะได้รับสินค้าหรือบริการได้ทันตามเวลาที่ต้องการ	3.74	0.82	มาก
รวม	3.48	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้ขอการจัดซื้อมีความพึงพอใจด้านความรวดเร็วในการจัดซื้อ - เวลาการส่งมอบสินค้าหรือบริการโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.48) โดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่าอันดับแรกคือ เจ้าหน้าที่จัดซื้อใช้เวลาในการสรรหา คัดเลือก และเจรจาต่อรองราคากับซัพพลายเออร์ อย่างรวดเร็วและทันกับความต้องการใช้สินค้าหรือบริการนั้นๆอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.23) รองลงมา เจ้าหน้าที่จัดซื้อแจ้งวันที่ที่จะได้รับสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้ร้องขอซื้ออย่างรวดเร็วอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.19) และน้อยที่สุดคือ การทำงานที่รวดเร็วของการบริหารงานจัดซื้อจะได้รับสินค้าหรือบริการได้ทันตามเวลาที่ต้องการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.74)

2.2.3 ด้านความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล จำกัดที่ใช้บริการ ประกอบด้วย ความพึงพอใจโดยภาพรวมต่อประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้การจัดซื้อ ด้านความพึงพอใจโดยภาพรวมต่อประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์

ด้านความพึงพอใจโดยภาพรวมต่อประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
1. นโยบายการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัดว่ามีประสิทธิภาพ	3.81	0.71	มาก
2. ท่านมีความเชื่อมั่นในการทำงานอย่างมืออาชีพของเจ้าหน้าที่จัดซื้อในหน่วยงานจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด	3.76	0.69	มาก
3. ท่านมีความพึงพอใจกับผลการให้บริการที่ได้รับจากหน่วยงานจัดซื้อ บริษัท ดีเอสแอล จำกัด	3.69	0.64	มาก
รวม	3.75	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผู้การจัดซื้อมีความพึงพอใจโดยภาพรวมต่อประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.75) โดยเรียงจากมากไปน้อยพบว่า อันดับแรก คือ นโยบายการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัดว่ามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.81) รองลงมา มีความเชื่อมั่นในการทำงานอย่างมืออาชีพของเจ้าหน้าที่จัดซื้อในหน่วยงานจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล จำกัดอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.76) และน้อยที่สุดคือ มีความพึงพอใจกับผลการให้บริการที่ได้รับจากหน่วยงานจัดซื้อ บริษัท ดีเอสแอล จำกัดอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.69)

2.2.4 ความพึงพอใจในภาพรวม

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อในภาพรวม

ความพึงพอใจของผู้ขอการจัดซื้อในภาพรวม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความพึงพอใจ
1. ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	3.61	0.61	มาก
1.1 การเจรจาต่อราคาสินค้าหรือบริการ	3.81	0.52	มาก
1.2 การจัดซื้อจากแหล่งผู้ขาย และการพัฒนาแหล่งผู้ขาย	3.40	0.69	ปานกลาง
2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ	3.76	0.64	มาก
2.1 เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดซื้อ	3.68	0.68	มาก
2.2 โครงสร้างหน่วยงานจัดซื้อบริษัท ดีเอสแอล จำกัด	3.46	0.62	มาก
2.3 ทักษะ ความรู้ของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ	3.56	0.55	มาก
2.4 นโยบาย กระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้อ	3.77	0.62	มาก
2.5 คุณภาพของสินค้าหรือบริการที่มาจากการบริหารโดยหน่วยงานจัดซื้อ	3.76	0.88	มาก
2.6 ปริมาณสินค้าหรือบริการที่ถูกจัดการโดยหน่วยงานจัดซื้อ	4.02	0.52	มาก
2.7 ความรวดเร็วในการจัดซื้อ - เวลาการส่งมอบสินค้าหรือบริการ	4.05	0.61	มาก
3. ความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ที่ใช้บริการ	3.75	0.59	มาก
3.1 ความพึงพอใจโดยภาพรวมต่อประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์	3.75	0.59	มาก
รวม	3.73	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้ขอการจัดซื้อมีความพึงพอใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.73) โดยเรียงอันดับจากมากไปน้อยพบว่า อันดับแรกคือ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน จัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.76) รองลงมาด้านความพึงพอใจโดยภาพรวม ต่อการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.75) และน้อยที่สุดคือด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.61)

2.2.5 ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อแบบรวมศูนย์

ผู้ขอการจัดซื้อทั้งหมด 43 คน ได้ให้ความคิดเห็นในส่วนข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ทั้งหมด 24 คนคิดเป็นร้อยละ 55.81 โดยส่วนมากให้ข้อเสนอแนะสรุปได้ดังนี้

- 1) การทบทวนทะเบียนรายชื่อซัพพลายเออร์ให้เป็นปัจจุบัน รวมทั้งการแจ้งการเปลี่ยนแปลงทะเบียนรายชื่อซัพพลายเออร์ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มทางเลือกซัพพลายเออร์ในแต่ละหมวดสินค้าหรือบริการเพื่อจะได้ช่วยลดเวลาการสรรหาซัพพลายเออร์รายใหม่ จำนวน 9 คน
- 2) การทบทวนจำนวนบุคลากรในหน่วยงานจัดซื้อให้มีปริมาณที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติงาน รวมทั้งควรเพิ่มทักษะ ความรู้ความชำนาญให้แก่บุคลากรเพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการให้แก่ผู้ใช้บริการได้รวดเร็ว จำนวน 7 คน
- 3) การเจรจาปริมาณการจัดส่งยืดหยุ่น (กรณีปริมาณซื้อน้อย) และคุณภาพการให้บริการของซัพพลายเออร์ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น จำนวน 3 คน
- 4) การสื่อสารกับผู้ซื้อเมื่อเกิดการปรับเปลี่ยนราคาของสินค้าหรือบริการ รวมทั้งการทบทวนนโยบายหรือ แจ้งข่าวสารที่มีความสำคัญต่อผู้ซื้อ จำนวน 3 คน
- 5) การพัฒนาระบบการจัดซื้ออย่างต่อเนื่องให้มีความรวดเร็วและสะดวกมากกว่าในปัจจุบันที่มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในกระบวนการจัดซื้อ โดยผู้ซื้อสามารถเลือกสินค้าที่ต้องการขอซื้อได้ชัดเจนมากขึ้นเนื่องจากมีรูปภาพของสินค้าแสดงให้เห็นพร้อมการเปรียบเทียบราคา จำนวน 2 คน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อของบริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอส แอล โกลเบิล ฟอ์เวิร์คดิง (ประเทศไทย) จำกัดและบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเซน (ประเทศไทย) จำกัด

3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนนี้เป็นการนำเสนอปัจจัยส่วนบุคคล โดยการสัมภาษณ์ผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อของกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัด โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปของตารางแสดงเป็นค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.18 จำนวนและร้อยละของผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 11)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ		
ชาย	7	63.64
หญิง	4	36.36
2. อายุ		
36-45 ปี	8	72.73
มากกว่า 45 ปี	3	27.27
3. อายุงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	1	9.08
5-10 ปี	2	18.20
11-20 ปี	7	63.64
มากกว่า 20 ปี	1	9.08
4. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	7	63.64
สูงกว่าปริญญาตรี	4	36.36
6. กลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัด		
บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด	2	18.18
บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล ฟอ์เวิร์คดิง (ประเทศไทย) จำกัด	3	27.27
บริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเซน (ประเทศไทย) จำกัด	6	54.55

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์เป็นผู้มีอำนาจการอนุมัติการขอซื้อ ในงานจัดซื้อ จำนวน 11 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 63.64 มีอายุระหว่าง 36-45 ปี ร้อยละ 72.73 อายุงาน 11-20 ปี ร้อยละ 63.64 ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 63.64 และ ผู้ให้การสัมภาษณ์ทำงานในบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) ร้อยละ 54.55

3.2 ความพึงพอใจของผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อ

3.2.1 ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารในกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ในความคิดเห็นที่มีต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันสรุป ดังนี้

3.2.1.1 บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารให้ความเห็นว่าการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์สามารถช่วยควบคุมต้นทุนโดยผ่านการเจรจาต่อรองราคาสินค้าหรือบริการ และคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่มีคุณภาพให้แก่องค์กร จึงมีส่วนช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้วยการจัดซื้อที่ตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว

3.2.1.2 บริษัท ดีเอสแอล โกลบอล พอร์เวอริตี้ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารให้ความเห็นว่าบริษัท ดีเอสแอล เป็นองค์กรที่มีปริมาณความต้องการสินค้าหรือบริการที่มาก ด้วยการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์จึงทำให้สามารถเจรจาต่อรองราคาที่ดีโดยรวมปริมาณความต้องการทั้งกลุ่ม นอกจากนี้กระบวนการเลือกสรรซัพพลายเออร์จะมีความเป็นธรรม โปร่งใสและสร้างการแข่งขันให้แก่ซัพพลายเออร์ที่มีความพร้อมในการให้บริการ จึงเห็นด้วยเป็นอย่างมากว่าการจัดซื้อแบบรวมศูนย์มีส่วนช่วยในการแข่งขันของธุรกิจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งการรวมปริมาณสินค้าหรือบริการจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเจรจาต่อรองราคา เวลาจัดส่งเช่นกัน

3.2.1.3 บริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารให้ความเห็นว่าการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์สามารถช่วยในการควบคุมต้นทุนโดยการเจรจาต่อรองราคาซื้อที่ต่ำและเป็นราคาซื้อที่มีมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งการคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่มีคุณภาพในการจัดส่งสินค้าหรือบริการที่รวดเร็ว ช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการประมาณการต้นทุนและระดับความพร้อมของซัพพลายเออร์ในการสนับสนุนและช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

3.2.2 ด้านกระบวนการจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารในกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ในความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ในด้านกระบวนการจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพสรุป ดังนี้

3.2.2.1 บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารให้ความเห็นว่ากระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้อแบบรวมศูนย์นั้นคืออยู่แล้ว โดยเฉพาะการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการจัดการจัดซื้อช่วยเพิ่มความสะดวกและคล่องตัวในการอนุมัติการขอซื้อ ลดเวลาและเอกสารที่เกี่ยวข้องในการจัดซื้อ เพราะฉะนั้นบุคลากรจัดซื้อสามารถมีเวลาในการพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์เพื่อเข้าใจความต้องการของธุรกิจอย่างถูกต้อง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจซึ่งกันและกัน รวมถึงการสรรหาซัพพลายเออร์ที่มีคุณภาพและมีนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาธุรกิจได้เป็นอย่างดี ข้อเสนอแนะให้มีการสอบถามผู้ใช้บริการเพื่อเข้าใจถึงความต้องการมากขึ้นหรือเข้าใจทิศทางในการเปลี่ยนแปลงความต้องการเป็นอย่างไร รวมทั้งเวลาที่ใช้ในแต่ละกระบวนการที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ นั้นสามารถปรับปรุงในการทำงานได้เร็วขึ้นตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ และควรมีการเปรียบเทียบซัพพลายเออร์ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการหาสินค้าหรือบริการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

3.2.2.2 บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารให้ความเห็นว่ากระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ควรพิจารณาในประเด็นเรื่องจำนวนบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบริษัท เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัดมีความแตกต่างกันจึงมีความต้องการใช้สินค้าหรือบริการที่หลากหลายเช่นกัน รวมทั้งมีความต้องการเร่งด่วน ดังนั้นบุคลากรจัดซื้อควรมีความรู้ในธุรกิจและสามารถให้คำแนะนำในสินค้าหรือบริการที่ผู้ใช้บริการมีความต้องการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการจัดการจัดซื้อช่วยลดเวลา ขั้นตอนการทำงานทำให้ได้รับสินค้าตรงตามเวลา ถูกต้องและควบคุมต้นทุนสินค้า ลดลงรวมทั้งเครดิตเทอมก็เป็นองค์ประกอบเพื่อให้เกิดการประหยัดเช่นกัน ข้อมูลที่เก็บบันทึกในระบบควรนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategy plan) การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์มีความสำคัญมากทำให้การเจรจาถูกต้อง กระชับเวลาและเพิ่มความเข้าใจในธุรกิจซึ่งกันและกัน ควรออกแบบสำรวจเพื่อให้เกิดความพร้อมก่อนให้บริการ มีหลักเกณฑ์คัดสรรซัพพลายเออร์ที่ชัดเจนและประเมินผลความพึงพอใจของผู้ใช้งานเพื่อจะได้นำมาปรับปรุงซัพพลายเออร์ให้เกิดคุณภาพและความพึงพอใจของผู้ใช้งาน

3.2.2.3 บริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารให้ความเห็นว่กระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้อที่มีมาตรฐาน แต่มีข้อเสนอแนะในเรื่องของจำนวนบุคลากรให้มีความสมดุลต่อการเจริญเติบโตขององค์กรรวมทั้งพัฒนาความรู้ด้านลอจิสติกส์เพื่อจะได้เข้าใจกลไกการดำเนินงานและความต้องการของส่วนปฏิบัติการ จะได้กลยุทธ์การเจรจาต่อรองและจัดซื้อที่รวดเร็วและถูกต้อง ขั้นตอนการดำเนินงานจัดซื้อมีหลายขั้นตอนจึงควรมีการจัดทำรายงานเชิงรุกให้แก่ผู้ใช้บริการทราบ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในกระบวนการจัดซื้อนั้น ผู้บริหารมีความเห็นเหมือนกันว่าช่วยลดเวลาในขั้นตอนการจัดซื้อ ลดเอกสาร สามารถเก็บบันทึกข้อมูลที่มีการจัดการได้ครบถ้วนมากขึ้น และการพัฒนาความสัมพันธ์ซัพพลายเออร์มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจแต่ต้องปราศจากข้อสงสัยใดๆ ทั้งสิ้น (ประเด็นในเรื่องของความโปร่งใส) ช่วยกระชับเวลาและเงื่อนไขการเจรจาต่อรองได้ถูกต้องราบรื่นผ่านความเข้าใจในธุรกิจของทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะความสามารถของซัพพลายเออร์ในการจัดส่งสินค้าภายในเวลาอันจำกัดและต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรมีการเปรียบเทียบซัพพลายเออร์รายใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการหาสินค้าหรือบริการเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3.2.3 ด้านโครงสร้าง นโยบายและบุคลากรของหน่วยงานจัดซื้อส่วนกลาง

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ในกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ในระดับความคิดเห็นที่มีต่อโครงสร้าง นโยบายและบุคลากรของหน่วยงานจัดซื้อส่วนกลางสรุป ดังนี้

3.2.3.1 บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารให้ความเห็นว่โครงสร้างการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์มีความเหมาะสมต่อการประกอบธุรกิจของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ที่ต้องการความรวดเร็วในการดำเนินงาน นโยบายการจัดซื้อมีความชัดเจนต่อการปฏิบัติงานเช่นกัน ข้อเสนอแนะในประเด็นความชัดเจนความรับผิดชอบของพนักงานจัดซื้อในแต่ละหมวดสินค้าและบริการ บุคลากรจัดซื้อควรมีศึกษาสินค้าหรือบริการที่มีอยู่ในตลาดเพื่อนำเสนอต่อผู้ใช้บริการ มีการทบทวนซัพพลายเออร์อยู่ตลอดเวลาเพื่อปรับปรุงบริการรวมทั้งการทำงานเชิงรุกเพื่อศึกษาแหล่งซัพพลายเออร์ที่มีความสามารถด้านราคาและคุณภาพในตลาด

3.2.3.2 บริษัท ดีเอสแอล โกลบอล พอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารให้ความเห็นเหมือนกันว่ โครงสร้างการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์มีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่งกับลักษณะธุรกิจของบริษัท ดีเอสแอล รวมทั้งนโยบายการจัดซื้อมีความชัดเจนต่อการปฏิบัติงาน แต่มีข้อเสนอแนะในเรื่องการทบทวนซัพพลายเออร์ที่หลากหลายเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการรวมทั้งปริมาณที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท การสื่อสารเมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบายกระบวนการหรือขั้นตอนใดๆ ให้มีความเข้าใจตรงกัน และจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ.

3.2.3.3 บริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารให้ความเห็นเหมือนกันว่า โครงสร้างการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์มีความเหมาะสมดีแล้วกับลักษณะธุรกิจของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ลดการทำงานซ้ำซ้อนและเพิ่มอำนาจการต่อรองให้แก่บริษัท นโยบายการจัดซื้อที่มีความชัดเจนต่อการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะในเรื่องการทบทวนซัพพลายเออร์ให้มีปริมาณที่เหมาะสมกับความต้องการของฝ่ายปฏิบัติการที่มีที่ตั้งในแต่ละภูมิภาค เพื่อจะได้ประหยัดเวลาในขั้นตอนการสรรหาซัพพลายเออร์รายใหม่ๆ จำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อการให้บริการ ความรู้ในการปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติการ

3.2.4 ด้านความพึงพอใจโดยรวมเกี่ยวกับการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารในกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ในความพึงพอใจโดยรวมเกี่ยวกับการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ ดังนี้

3.2.4.1 บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ในภาพรวมทั้งหมด และเห็นด้วยต่อการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัทเพราะสามารถควบคุมคุณภาพและประสิทธิภาพการเจรจาต่อรองราคาได้ดี

3.2.4.2 บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารมีความพึงพอใจในระดับที่ดีต่อการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์เช่นกัน

3.2.4.3 บริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์มากกว่าการกระจายการซื้อ

3.2.5 ข้อเสนอแนะแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์

3.2.5.1 บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะว่าหน่วยงานจัดซื้อควรจะเข้าใจในรายละเอียดสินค้าหรือบริการที่ต้องการ มีการสื่อสารที่ชัดเจนและทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของผู้ใช้สินค้าหรือบริการนั้น การพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ขายต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง การเปรียบเทียบกับคู่ค้าใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการหาสินค้าและบริการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร การหมุนเวียนเจ้าหน้าที่จัดซื้อเพื่อเพิ่มความโปร่งใสในการควบคุม กำหนดราคา และความเป็นธรรมทั้งพนักงานจัดซื้อ คู่ค้า และองค์กร

3.2.5.2 บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะว่าจำนวนบุคลากรที่มีอยู่อาจไม่เพียงพอสำหรับการให้บริการ เจ้าหน้าที่จัดซื้อก็ควรจะมี ความเชี่ยวชาญและความสามารถแนะนำผู้ใช้บริการ และทำการทบทวนรายชื่อซัพพลายเออร์ให้เพียงพอต่อความต้องการขององค์กร

3.2.5.3 บริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะให้มีการเพิ่มจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับการเติบโตขององค์กร บุคลากรควรมีความรู้ด้านลอจิสติกส์เพื่อจะได้เข้าใจความต้องการของฝ่ายปฏิบัติการมากขึ้น การทำงานของหน่วยงานจัดซื้อที่ยืดหยุ่น โดยเฉพาะในกรณีเร่งด่วน การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์สำหรับตลาดสินค้าหรือบริการเพื่อป้องกันข้อมูลเชิงรุกให้ฝ่ายจัดการใช้ประกอบการตัดสินใจล่วงหน้า การทำ Procurement/ Purchasing Information System ให้ข้อมูลสถานะของการสั่งซื้อกับผู้สั่งซื้อจนกระทั่งจบกระบวนการ อาจออกแบบระบบให้แจ้งสถานะโดยอัตโนมัติ และควรจะมีการจัดเก็บข้อมูลของแต่ละชาติให้อยู่ที่หน่วยงานจัดซื้อส่วนกลาง

ส่วนที่ 4 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้ซื้อและผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อ

ผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดประสิทธิภาพ และความพึงพอใจของผู้ซื้อและผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อ สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้ซื้อ และผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อ

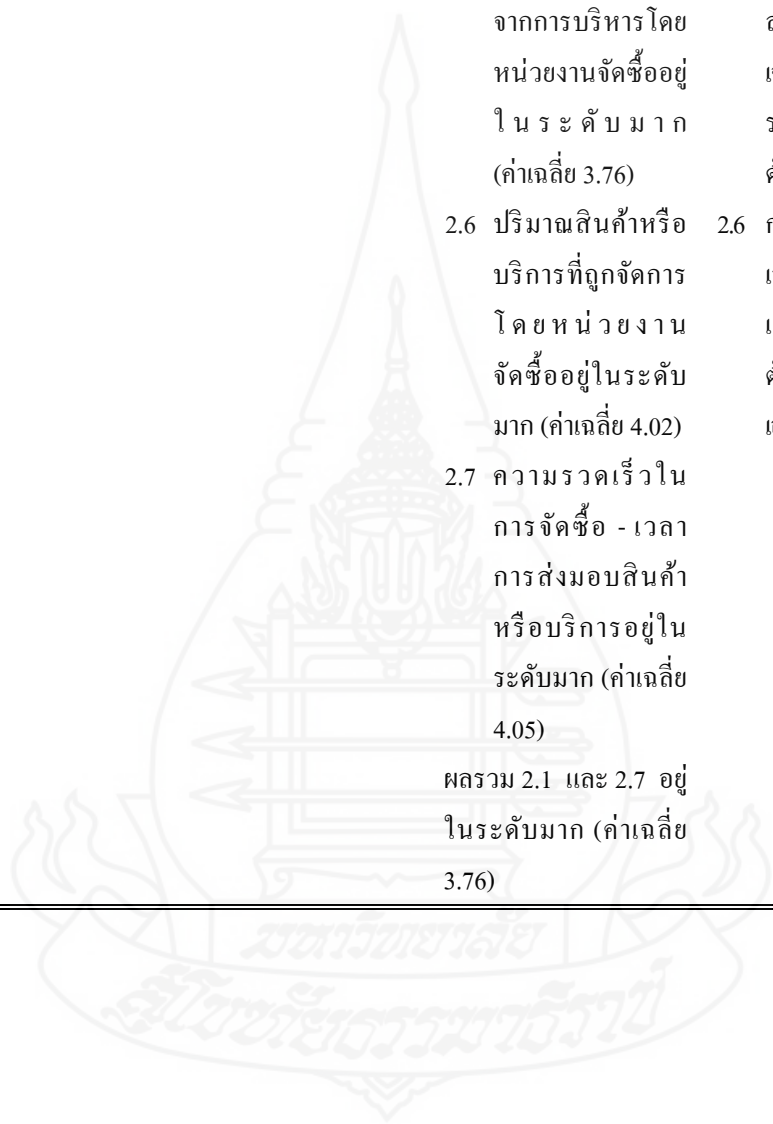
ประสิทธิภาพการ จัดซื้อแบบรวม ศูนย์	ดัชนีวัดประสิทธิภาพ	ความพึงพอใจของผู้ซื้อ	ความพึงพอใจของผู้มี อำนาจอนุมัติการขอ ซื้อ
1. ด้านการควบคุม ต้นทุนอย่างมี ประสิทธิภาพ	1.1 การลดต้นทุนประจำปี ปี 2550 เท่ากับ เป้าหมาย ปี 2554 สูงกว่าเป้าหมาย 0.25 ล้านยูโร 1.2 ตัดส่วนการลดต้นทุนต่อ มูลค่าการซื้อ ปี 2550 เท่ากับ 1.93% ปี 2554 เท่ากับ 5.90%	1.1 การเจรจาต่อรองราคา สินค้าหรือบริการอยู่ ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.81) 1.2 การจัดซื้อจากแหล่ง ผู้ขายและการพัฒนา แหล่งผู้ขายอยู่ในระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.40) ผลรวม 1.1 และ 1.2 อยู่ใน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.61)	1.1 ช่วยควบคุมต้นทุน โดยผ่านการเจรจา ต่อรองราคาสินค้า หรือบริการ และ คัดเลือกซัพพลาย เออร์ที่มีคุณภาพ ให้แก่องค์กร

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการจัดซื้อแบบรวมศูนย์	ดัชนีวัดประสิทธิภาพ	ความพึงพอใจของผู้ซื้อ	ความพึงพอใจของผู้มีอำนาจอนุมัติการซื้อ
2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ	2.1 สัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อต่อพนักงาน	2.1 เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดซื้ออยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.68)	2.1 นโยบาย กระบวนการ และขั้นตอนการจัดซื้อ มีมาตรฐานและชัดเจน
	ปี 2550 เท่ากับ 948 รายการ/คน	2.2 โครงสร้างหน่วยงานจัดซื้อบริษัท ดีเอชแอล จำกัดอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.46)	2.2 โครงสร้างการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์มีความเหมาะสมกับบริษัท ดีเอชแอล จำกัด
	ปี 2554 เท่ากับ 1,694 รายการ/คน	2.3 ทักษะความรู้ของเจ้าหน้าที่จัดซื้ออยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.56)	2.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ใช้ในกระบวนการจัดซื้อช่วยเพิ่มความคล่องตัว ลดเวลาและเอกสารที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดซื้อ
	ปี 2550 เท่ากับ 0.34%	2.4 นโยบาย กระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้ออยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.7)	2.4 การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์มีความสำคัญมากทำให้การเจรจาถูกต้อง กระชับเวลาและเพิ่มความเข้าใจในธุรกิจซึ่งกันและกัน
ปี 2554 เท่ากับ 0.64%			

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการจัดซื้อ แบบรวมศูนย์	ดัชนีวัดประสิทธิภาพ	ความพึงพอใจของผู้ซื้อ	ความพึงพอใจของผู้มี อำนาจอนุมัติการซื้อ
		2.5 คุณภาพของสินค้า หรือบริการที่มา จากการบริหารโดย หน่วยงานจัดซื้ออยู่ ใน ระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย 3.76)	2.5 ทบ ทวน จำนวน บุคลากรให้มีความ สม คุ ล ต่ อ ก า ร เจริญเติบโตขององค์กร รวมทั้งพัฒนาความรู้ ด้านลอจิสติกส์
		2.6 ปริมาณสินค้าหรือ บริการที่ถูกจัดการ โดย หน่วยงาน จัดซื้ออยู่ในระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย 4.02)	2.6 การทบทวนซัพพลาย เออร์เพื่อให้มีปริมาณ เหมาะสมกับความ ต้องการของบริษัท ดี เอชแอล จำกัด
		2.7 ความรวดเร็วใน การจัดซื้อ - เวลา การส่งมอบสินค้า หรือบริการอยู่ใน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.05)	
		ผลรวม 2.1 และ 2.7 อยู่ ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.76)	



ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ประสิทธิภาพการจัดซื้อแบบรวมศูนย์	ดัชนีวัดประสิทธิภาพ	ความพึงพอใจของผู้ซื้อ	ความพึงพอใจของผู้มีอำนาจอนุมัติการซื้อ
3. ด้านความพึงพอใจของพันธมิตรทางธุรกิจ	3.1 ความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอชแอล จำกัดที่ใช้บริการปี 2550 ต่ำกว่าเป้าหมาย 3% ปี 2554 ต่ำกว่าเป้าหมาย 0.5%	3.1 ความพึงพอใจโดยภาพรวมต่อประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.75)	3.1 ผู้บริหารมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ในภาพรวมทั้งหมด และเห็นด้วยต่อการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท
รวม	ผลการปฏิบัติงานได้เกินกว่า/ใกล้เคียงเป้าหมาย และมีแนวโน้มดีขึ้น ตั้งแต่ปี 2550 - 2554	ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.73)	ความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์

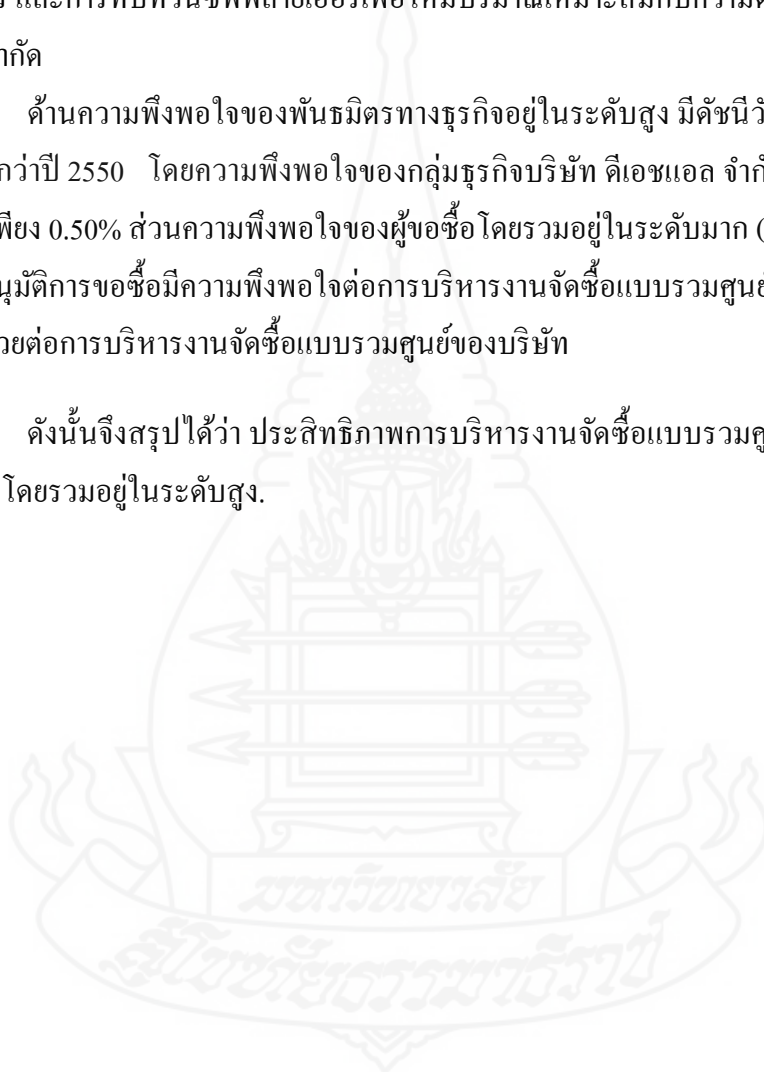
จากตารางที่ 4.19 เห็นได้ว่าประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง โดยมีดัชนีวัดประสิทธิภาพในปี 2554 สูงกว่าปี 2550 สามารถลดต้นทุนประจำปีที่สูงกว่าเป้าหมายและสัดส่วนการลดต้นทุนต่อมูลค่าการซื้อที่สูงขึ้นจาก 1.93% ไปเป็น 5.90% ส่วนความพึงพอใจของผู้ซื้อโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.61) และผู้มีอำนาจอนุมัติการซื้อมีความพึงพอใจโดยเห็นว่า ช่วยควบคุมต้นทุน โดยผ่านการเจรจาต่อราคาสินค้าหรือบริการ และคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่มีคุณภาพให้แก่องค์กร

ด้านกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงมีดัชนีวัดประสิทธิภาพในปี 2554 สูงกว่าปี 2550 โดยสัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อต่อพนักงานที่สูงขึ้นจาก 948 รายการ/คน ไปเป็น 1,694 รายการ/คน แต่ในขณะที่สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่าการซื้อที่สูงขึ้นจาก 0.34% ไปเป็น 0.64% ส่วนความพึงพอใจของผู้ซื้อโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.76) และผู้มีอำนาจอนุมัติการซื้อมีความพึงพอใจโดยเห็นว่า นโยบาย กระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้อที่มีมาตรฐานและชัดเจน โครงสร้างการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์มีความเหมาะสมกับบริษัท ดีเอชแอล จำกัด และระบบอิเล็กทรอนิกส์ใช้ในกระบวนการจัดซื้อช่วยเพิ่มความคล่องตัว ลดเวลา

และเอกสารที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดซื้อ แต่มีประเด็นที่ต้องพิจารณาในเรื่องการบริหาร ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์มีความสำคัญมากทำให้การเจรจาถูกต้อง ระยะเวลาและเพิ่มความเข้าใจ ในธุรกิจซึ่งกันและกัน บุคลากรทั้งในด้านจำนวนบุคลากรที่ควรจัดให้สอดคล้องกับขนาดการเติบโตของ องค์กรและภาระงานที่เกิดขึ้น ด้านความรู้ของบุคลากรที่ควรศึกษาเกี่ยวกับสินค้าและบริการใน ตลาดเพิ่มเติม ความรู้ในด้านลอจิสติกส์ ความรู้ในตลาดสินค้าหรือบริการเพื่อสามารถให้คำแนะนำ ผู้ใช้บริการ และการทบทวนซัพพลายเออร์เพื่อให้มีปริมาณเหมาะสมกับความต้องการของบริษัท ดี เอชแอล จำกัด

ด้านความพึงพอใจของพันธมิตรทางธุรกิจอยู่ในระดับสูง มีดัชนีวัดประสิทธิภาพในปี 2554 สูงกว่าปี 2550 โดยความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอชแอล จำกัดที่ใช้บริการต่ำกว่า เป้าหมายเพียง 0.50% ส่วนความพึงพอใจของผู้ซื้อโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.75) และผู้ มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ในภาพรวมทั้งหมด และเห็นด้วยต่อการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอช แอล จำกัดโดยรวมอยู่ในระดับสูง.



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของ บริษัท ดีเอส แอล จำกัด” สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของ บริษัท ดีเอส แอล จำกัด

1.1.2 เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของ บริษัท ดีเอสแอล จำกัด

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้ได้กำหนดขั้นตอนในการศึกษาดังนี้

1.2.1 ประชากร คือ ข้อมูลและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดซื้อของ บริษัท ดีเอสแอล (ประเทศไทย) จำกัด แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1.2.1.1 คำนีวัดประสิทธิภาพของการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ปี 2550-2554 ทั้งหมด 3 ด้านคือ ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงานจัดซื้อ ด้านกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ และด้านความพึงพอใจของพันธมิตรทางธุรกิจโดยรวมของการบริหารงานจัดซื้อ

1.2.1.2 ผู้ขอการจัดซื้อของ บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวิร์คดิง (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด รวมประชากรทั้งหมด 43 คน

1.2.1.3 กลุ่มผู้มีอำนาจอนุมัติการขอซื้อของ บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ดีเอสแอล โกลเบิล พอร์เวิร์คดิง (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ดีเอส

แอล ซัพพลายเซน (ประเทศไทย) จำกัด รวมประชากรทั้งหมด 14 คน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 11 คน

1.3 ผลการศึกษา

ผลการศึกษา “ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด” โดยภาพรวมมีประสิทธิภาพในระดับสูงในด้านการควบคุมต้นทุน กระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้อ และสร้างความพึงพอใจให้แก่พันธมิตรทางธุรกิจคือผู้ใช้บริการงานจัดซื้อจากหน่วยงานจัดซื้อส่วนกลาง ดังนี้

1.3.1 ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง โดยมีดัชนีวัดประสิทธิภาพในปี 2554 สูงกว่าปี 2550 โดยสามารถลดต้นทุนประจำปีที่สูงกว่าเป้าหมาย และสัดส่วนสัดส่วนการลดต้นทุนต่อมูลค่าการซื้อที่สูงขึ้นจาก 1.93% ไปเป็น 5.90% ส่วนความพึงพอใจของผู้ซื้อโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.61) และผู้มีอำนาจอนุมัติการซื้อที่มีความพึงพอใจ โดยเห็นว่า ช่วยควบคุมต้นทุน โดยผ่านการเจรจาต่อรองราคาสินค้าหรือบริการ และคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่มีคุณภาพให้แก่องค์กร

1.3.2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง โดยมีดัชนีวัดประสิทธิภาพในปี 2554 สูงกว่าปี 2550 โดยมีสัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อต่อพนักงานที่สูงขึ้นจาก 948 รายการ/คน ไปเป็น 1,694 รายการ/คน แต่ในขณะที่สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่าการซื้อที่สูงขึ้นจาก 0.34% ไปเป็น 0.64% ส่วนความพึงพอใจของผู้ซื้อโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.76) และผู้มีอำนาจอนุมัติการซื้อที่มีความพึงพอใจ โดยเห็นว่า นโยบาย กระบวนการ และขั้นตอนการจัดซื้อ มีมาตรฐานและชัดเจน โครงสร้างการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์มีความเหมาะสมกับบริษัท ดีเอสแอล จำกัด และระบบอิเล็กทรอนิกส์ใช้ในกระบวนการจัดซื้อช่วยเพิ่มความคล่องตัว ลดเวลาและเอกสารที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดซื้อ แต่มีประเด็นที่ต้องพิจารณาในเรื่องการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์มีความสำคัญมากทำให้การเจรจาถูกต้อง กระชับเวลาและเพิ่มความเข้าใจในธุรกิจซึ่งกันและกัน บุคลากรทั้งในด้านจำนวนบุคลากรที่ควรจัดให้สอดคล้องกับขนาดการเติบโตขององค์กรและภาระงานที่เกิดขึ้น ด้านความรู้ของบุคลากรที่ควรศึกษาเกี่ยวกับสินค้าและบริการในตลาดเพิ่มเติม ความรู้ในด้านลอจิสติกส์ ความรู้ในตลาดสินค้าหรือบริการเพื่อสามารถให้คำแนะนำผู้ใช้บริการ และการทบทวนซัพพลายเออร์เพื่อให้มีปริมาณเหมาะสมกับความต้องการของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด

1.3.3 ด้านความพึงพอใจของพันธมิตรทางธุรกิจอยู่ในระดับสูง โดยมีดัชนีวัดความพึงพอใจในปี 2554 สูงกว่าปี 2550 โดยความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจบริษัท ดีเอสแอล จำกัดที่ใช้บริการต่ำกว่าเป้าหมายเพียง 0.50% ส่วนความพึงพอใจของผู้ซื้อโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.75) และผู้มีอำนาจอนุมัติการซื้อที่มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ในภาพรวมทั้งหมด และเห็นด้วยต่อการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด.

2. การอภิปรายผล

จากผลการศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1 ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เพราะว่าดัชนีวัดประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานจัดซื้อได้เกินกว่าเป้าหมายตั้งแต่ปี 2550-2554 ผลวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ซื้ออยู่ในระดับมาก และผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้มีอำนาจอนุมัติการซื้อที่มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ สอดคล้องกับการศึกษาของ Boston Logistics Group (2004) เรื่อง On the Cutting Edge of Strategic Sourcing – How Industry Leaders are planning to transform Supply Relationships over the next four years พบว่าการรวมตัวกันระหว่างส่วนงานธุรกิจ การใช้องค์การซื้อแบบรวมกลุ่มจะนำไปสู่การลดต้นทุน สร้างการแข่งขันให้กับซัพพลายเออร์และการลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาแหล่งผู้ขาย ความสำคัญการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยการเชื่อมโยงระบบอิเล็กทรอนิกส์กับซัพพลายเออร์นำไปสู่การปรับปรุงต้นทุนทั้งหมดลดลง การรวบรวมการซื้อเป็นกลุ่มเพื่อให้มีอำนาจการซื้ออย่างกว้างขวาง การบูรณาการซัพพลายเออร์เชิงกลยุทธ์เพื่อลดต้นทุนการจัดซื้อด้วยการนำเทคโนโลยีมาทำให้กระบวนการจัดซื้อกระชับและการใช้ประโยชน์จาก Global Sources โดยสอดคล้องกับแนวคิดประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจของ Simon (1976 : 180-181) ที่กล่าวว่าประสิทธิภาพจะเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารองค์การในระบบราชการจะนำความพึงพอใจของประชาชนผู้มาขอรับบริการรวมด้วย

2.2 ผลการศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ 3 ด้าน พบว่า

2.2.1 ด้านการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง ดังผลวิเคราะห์ดัชนีวัดประสิทธิภาพการลดต้นทุนประจำปีและสัดส่วนการลดต้นทุนต่อมูลค่าการซื้อในปี 2554 สูงกว่าปี 2550 ผลวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ซื้อโดยรวมอยู่ในระดับมากและผู้มีอำนาจอนุมัติการซื้อมีความพึงพอใจหน่วยงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ช่วยควบคุมต้นทุน โดยผ่านการเจรจาต่อรองราคาสินค้าหรือบริการและคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่มีคุณภาพให้แก่องค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Karjalainen (2011) เรื่อง Estimating the cost of effects of purchasing centralization- Empirical evidence from framework agreements in the public sector ผลการศึกษาคือที่ยอมรับของนักวิชาการว่า การจัดซื้อแบบรวมศูนย์ก่อให้เกิดประโยชน์ในประเด็นของการได้ราคาซื้อสินค้าหรือบริการที่ต่ำสุดและกระบวนการที่เกิดประสิทธิภาพเชิงเศรษฐกิจ

2.2.2 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง ดังผลวิเคราะห์ดัชนีวัดประสิทธิภาพของสัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อต่อพนักงาน (จำนวนรายการ) ในปี 2554 สูงกว่าในปี 2550 ในขณะที่วงเงินค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่าการซื้อที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน ผลวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ซื้อโดยรวมอยู่ในระดับมากและผู้มีอำนาจอนุมัติการซื้อมีความพึงพอใจ นโยบาย กระบวนการและขั้นตอนการจัดซื้อที่มีมาตรฐานและชัดเจน โครงสร้างการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์มีความเหมาะสมดีกับบริษัท ดีเอสแอล จำกัด ระบบอิเล็กทรอนิกส์ใช้ในกระบวนการจัดซื้อช่วยเพิ่มความคล่องตัว ลดเวลาและเอกสารที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดซื้อ สอดคล้องกับการศึกษาของ สุนันทา บุญญกิตติกุล (2547) เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบระบบการจัดซื้อจัดจ้างแบบเดิมกับระบบ e-Procurement พบว่า ระบบ e-Procurement ช่วยให้ขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างลดลงทำให้เวลาที่ใช้ในการทำงานลดลง ต้นทุนการจัดซื้อจัดจ้างย่อมลดลงด้วย ทำให้บุคลากรมีเวลาในการทำหน้าที่เจรจาต่อรอง การเสาะหาแหล่งซื้อ การวางแผน การวิเคราะห์ และการฝึกอบรมมากขึ้น

2.2.3 ด้านความพึงพอใจของพันธมิตรทางธุรกิจอยู่ในระดับสูง โดยมีดัชนีวัดประสิทธิภาพในปี 2554 สูงกว่าปี 2550 ส่วนความพึงพอใจของผู้ซื้อโดยรวมอยู่ในระดับมากและผู้มีอำนาจอนุมัติการซื้อมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ในภาพรวมทั้งหมด และเห็นด้วยต่อการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด สอดคล้องกับแนวคิดของ อดุลย์ นิลทริง (2545) กล่าวถึง ความพึงพอใจของผู้รับบริการถือเป็นปัจจัยหนึ่งของประสิทธิภาพ และ Radnor and Barnes (2007) กล่าวถึงมุมมองเกี่ยวกับกิจกรรมและกระบวนการ

ขององค์กร ได้เปลี่ยนจากการเน้นความเป็นกลไกมาสู่มิติของพฤติกรรม ทำให้มีการคำนึงถึงผลลัพธ์ของกระบวนการมากขึ้น เช่น นวัตกรรม แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจของลูกค้า.

3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง “ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของ บริษัท ดีเอสแอล จำกัด” ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 หน่วยงานจัดซื้อควรทบทวนรายชื่อผู้ขายในแต่ละหมวดสินค้าหรือบริการ รวมทั้งพัฒนาแหล่งผู้ขายให้มีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการของกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัด เพราะผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจของผู้ซื้อในการจัดซื้อจากแหล่งผู้ขายและการพัฒนาแหล่งผู้ขายอยู่ในระดับปานกลางสอดคล้องกับผลวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้ซื้อและผู้มีอำนาจอนุมัติการซื้อที่มีความเห็นเช่นเดียวกัน การทบทวนรายชื่อผู้ขายให้มีปริมาณเพียงพอต่อความต้องการช่วยลดเวลาการสรรหาซัพพลายเออร์รายใหม่ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้วยการจัดซื้อที่ตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว การพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ในเชิงกลยุทธ์ด้วยการเพิ่มมูลค่าการซื้อ ผู้ขายมีคุณภาพ ต้นทุนเหมาะสมและมีความร่วมมือทั้งสองฝ่ายจะช่วยลดเวลาในการบริหารซัพพลายเออร์ที่มีปริมาณมากเกินไปเกินความต้องการในที่สุด

3.1.2 หน่วยงานจัดซื้อควรวิเคราะห์รายละเอียดค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่เกิดขึ้น เพราะผลการศึกษาพบว่า ดัชนีวัดประสิทธิภาพสัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่าการซื้อสูงขึ้นทุกปี ตั้งแต่ 2550 เท่ากับ 0.34% และปี 2554 เท่ากับ 0.64% พิจารณามีค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่ไม่เหมาะสมเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดเพื่อนำไปปรับปรุงให้ลดลง การทบทวนนโยบาย กระบวนการ และขั้นตอนการจัดซื้อเพื่อลดระยะเวลาการปฏิบัติงานลง อาจพิจารณาการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในกระบวนการที่สามารถทำได้เพื่อลดเวลาการปฏิบัติงานลง อาจทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกระบวนการจัดซื้อเกิดความเหมาะสมยิ่งขึ้น

3.1.3 หน่วยงานจัดซื้อควรทบทวนแผนผังองค์กรหน่วยงานจัดซื้อทั้งในด้านจำนวนบุคลากร และคุณสมบัติของบุคลากรว่ามีความเหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณงานในปัจจุบัน และคาดการณ์ต่อไปอีก 3 ปีข้างหน้า เพราะผลการศึกษาพบว่า ผลความพึงพอใจของผู้ซื้ออยู่ในระดับมากที่มีค่าเฉลี่ยเพียง 3.46 (สูงกว่าระดับปานกลางเพียง 0.06) สอดคล้องกับผลวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้ซื้อและผู้มีอำนาจอนุมัติการซื้อที่มีความเห็นว่าหน่วยงานจัดซื้อควรมีปริมาณบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติงาน รวมทั้งควรเพิ่มทักษะ ความรู้ความชำนาญให้แก่บุคลากรเพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการให้แก่ผู้ใช้บริการได้รวดเร็ว ด้วยการจัดทำ

แผนการเพิ่มจำนวนบุคลากร (หากปริมาณงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอีก 3 ปีข้างหน้า) หรือพิจารณาการจ้างบุคคลภายนอกในการทำงานบางขั้นตอน การจัดทำแผนพัฒนาทักษะ ความรู้ความชำนาญให้แก่บุคลากรและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทุกปี.

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด” ในแง่มุมของบุคลากรในหน่วยงานจัดซื้อ เพื่อนำมาประเมินผลประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของ บริษัท ดีเอสแอล จำกัด ได้รอบด้านยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรทำการศึกษาข้อเสนอแนะจากซัพพลายเออร์ในด้านการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของ บริษัท ดีเอสแอล จำกัด เพื่อนำมาใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กฤษฎา จินเลิศ. (2548) “การจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐ (e-Procurement) ศึกษากรณี : ประสิทธิภาพการซื้อและการจ้างโดยการประมูลด้วยระบบ อิเล็กทรอนิกส์ (e-Auction)” โครงการวิจัย คณะรัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กทาวุธ พรหมายน. (2545) “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย 1 และ ฝ่าย2” โครงการวิจัยศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- คำนาย อภิปรีชาสกุล. (2553) หลักการจัดซื้อ พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ โฟกัส มีเดีย แอน พับลิชชิ่ง.
- เคนท์ โกลิง พาร์ทเนอร์ และคณะ. (2554) “ยุทธศาสตร์บริหารงานจัดซื้อ 5 มิติ” (ออนไลน์) สาระสังเขป สืบค้นวันที่ 5 เมษายน 2555 จาก : <http://www.Logisticdigest.com>.
- จิรโชค วีระชัย สุรพล ราชภัณฑารักษ์ และสุรพันธ์ ทับสุวรรณ. (2546) รัฐศาสตร์ทั่วไป พิมพ์ครั้งที่ 13 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ตุนา อินทุมาร. (2553) “การพัฒนากระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดสุพรรณบุรี” โครงการวิจัย คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชนะสิทธิ์ เสียวชัยภูมิ. (2546) การบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อการแข่งขัน : กรณีศึกษา บริษัท โกลโบ ฟู้ดส์ จำกัด กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ลักษณะการพิมพ์.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2553) การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- บริษัท ดีเอสแอล จำกัด. (2554) คู่มือการการจัดซื้อ เอกสารภายใน กรุงเทพมหานคร: ดีเอสแอล ข้อมูล ณ วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2554.

- บริษัท ดีเอสแอล จำกัด. (2554) รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2550-2554 เอกสารภายใน กรุงเทพมหานคร : ดีเอสแอล ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม 2555.
- บริษัท ดีเอสแอล จำกัด. (2554) ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เอกสารภายใน กรุงเทพมหานคร : ดีเอสแอล ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2555.
- บริษัท ไอ เอ็ม บัคส์ จำกัด. (2550) กลยุทธ์การจัดซื้อ พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ไอ เอ็ม บัคส์.
- ประชา ดารากร. (2544) “การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ” โครงการวิจัยคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. (2553) “กลยุทธ์การจัดซื้อ” (ออนไลน์) สาระสังเขป สืบค้นวันที่ 12 เมษายน 2555 จาก : <http://www.Logisticcorner.about.com>.
- มาร์ติน อัสวลาสกกุล. (2549) “การศึกษาเปรียบเทียบต้นทุนในการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานราชการไทย ระหว่างการประกวดราคากับการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์” โครงการวิจัย คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิเชียร เลิศโกถานนท์. (2552) “การควบคุมเพื่อการดำเนินกลยุทธ์” ในประมวลสาระชุดวิชาการวางแผน กลยุทธ์และการควบคุม พิมพ์ครั้งที่ 8 นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิทยา สุหฤตดำรง. (2546) ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน อธิบายได้...ง่ายนิดเดียว. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ หจก.แอส-แอน การพิมพ์.
- วิโรจน์ ลักษณะอดิศร. (2552) หลุดจากกับดัก Balanced Scorecard. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัท วี. พรินท์ (1991).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ปริญ ลักษิตานนท์ และสมชาย หิรัญกิตติ. (2547) ศัพท์การบริหารธุรกิจ กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ธรรมสาร.
- สมยศ นาวิการ. (2544) ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บรรณกิจ.
- สมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย. (2554) เอกสารวิชาการ การจัดซื้อ พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร.

- สรวิศ รัตนพิไชย. (2553) “แนวคิดสู่องค์กรจัดซื้อระดับโลก” (ออนไลน์) สาระสังเขป สืบค้นวันที่ 2 เมษายน 2555 จาก <http://www.Logistic.about.com>.
- สุนันทา บุญญกิตติกุล. (2547) “การศึกษาเปรียบเทียบระบบการจัดซื้อจัดจ้างแบบเดิมกับระบบ e-Procurement” โครงการวิจัย คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2547) การจัดซื้อ. ปรับปรุงครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อดุลย์ นิลทริัง. (2545) “ประสิทธิภาพการดำเนินงานของฝ่ายดับเพลิง และกู้ภัย ท่าอากาศยาน กรุงเทพฯ” โครงการวิจัยบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรุณ บริรักษ์. (2550) กรณีศึกษา: การบริหารงานจัดซื้อในประเทศไทย เล่มที่ 1. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ไอทีแอล เทค มีเดีย.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. (2554) การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ส.ส.ท
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2553) “5-Step Model ในการนำ KPIs มาใช้ในองค์กร” (ออนไลน์) สาระสังเขป สืบค้นวันที่ 15 เมษายน 2555 จาก : <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=545092>
- Albano, Gian Luigi and Sparro, Marco. (2010) “Flexible Strategies for Centralised Public Procurement” Review of Economics and Institutions volume 1 Article 4.
- Boston Logistics Group. (2004) “On the Cutting Edge of Strategic Sourcing – How Industry Leaders are planning to transform Supply Relationships over the next four years” Wellesley.
- Hakala, David. (2008) “16 Ways to Measure Employee Performance” (Online) Retrieved April 15, 2012 from <http://www.hrworld.com/features/16-ways-measure-performance-021908/>
- Karjalainen, Katri. (2011) “Estimating the cost of effects of purchasing centralization-Empirical evidence from framework agreements in the public sector” Journal of Purchasing and Supply Management issue 17 : p. 87-97.

- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2000) *The Balanced Scorecard-Translating Strategy – Focused Organization*. Boston : Harvard Business Press, p.76.
- Leenders, Michael R. (2006) *Purchasing and Supply Management with 50 Supply Chain Cases*. 13th ed. Singapore McGraw-Hill.
- Monczka, Robert., Trent, Robert and Handfield, Robert (2005) *Purchasing and Supply Management*. 3rd ed. South-Western Mason.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2010) “Centralised Purchasing Systems in the European Union” Sigma Paper no. 47.
- Peterson, Emore. and Plowman, E. Grovenor. (1953) *Business and Organization and Management – Home wood*. Illionoise Richard D. Irwin
- Radnor, Z. J. and Barnes, D. (2007) *Historical Analysis of Performance Measurement and Management in Operations Management*. *International Journal of Productivity and Performance Management* 56 (5/6) pp. 384 - 396.
- Reese, David L. and Pohlman, Douglas W. (2005) “Centralized Purchasing Power: Why Air Force Leadership Should Care” *Air Force Journal and Logistices*. Article in Spring.
- Simon, Herbert A. (1960) *Administrative Behavior* New York The Mcmillan.
- Singer, and others. (2009) “Does e-Procurement save the State Money” *Journal of Public Procurement*. volume 9 issue 1 : p. 58-78.
- Weele, Arjan J. (2005) *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. 4th ed. London. Thomson.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้มีอำนาจอนุมัติการขอชื่อที่ให้สัมภาษณ์

รายนามผู้บริหารให้ข้อมูลสัมภาษณ์จำนวน 11 ราย ดังนี้

บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด

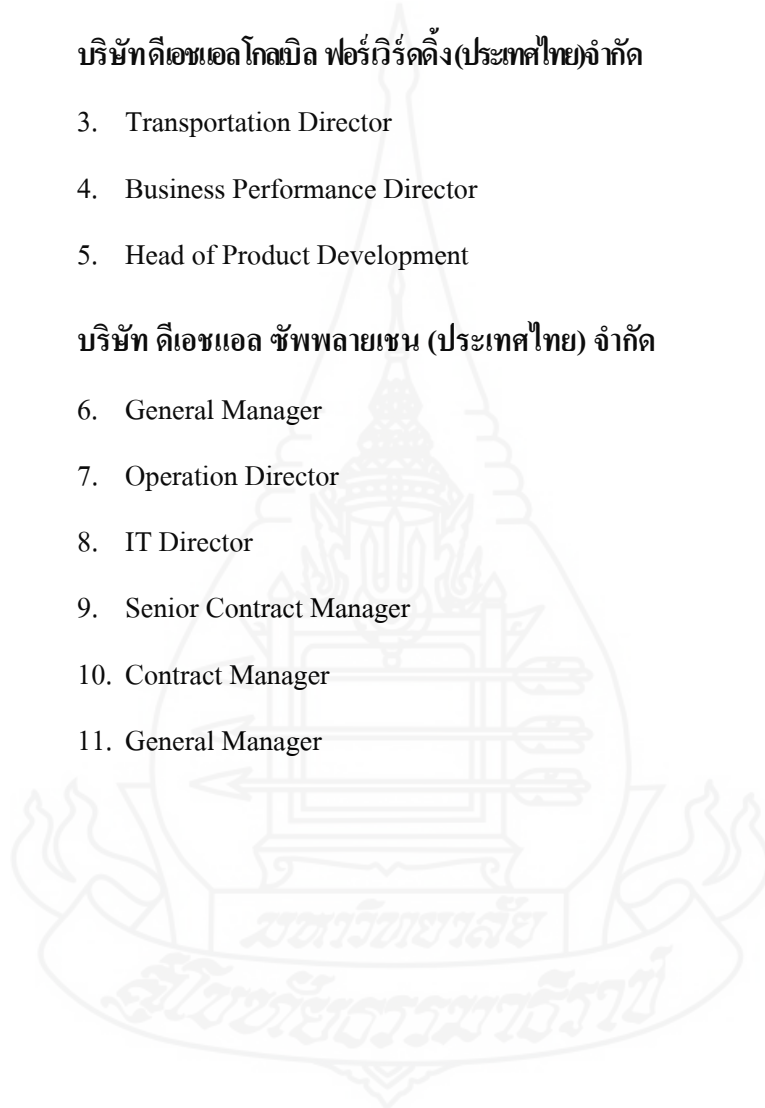
1. Operation Director
2. Business IT Senior Manager

บริษัท ดีเอสแอล โกลบอล ฟอร์เวิร์ดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด

3. Transportation Director
4. Business Performance Director
5. Head of Product Development

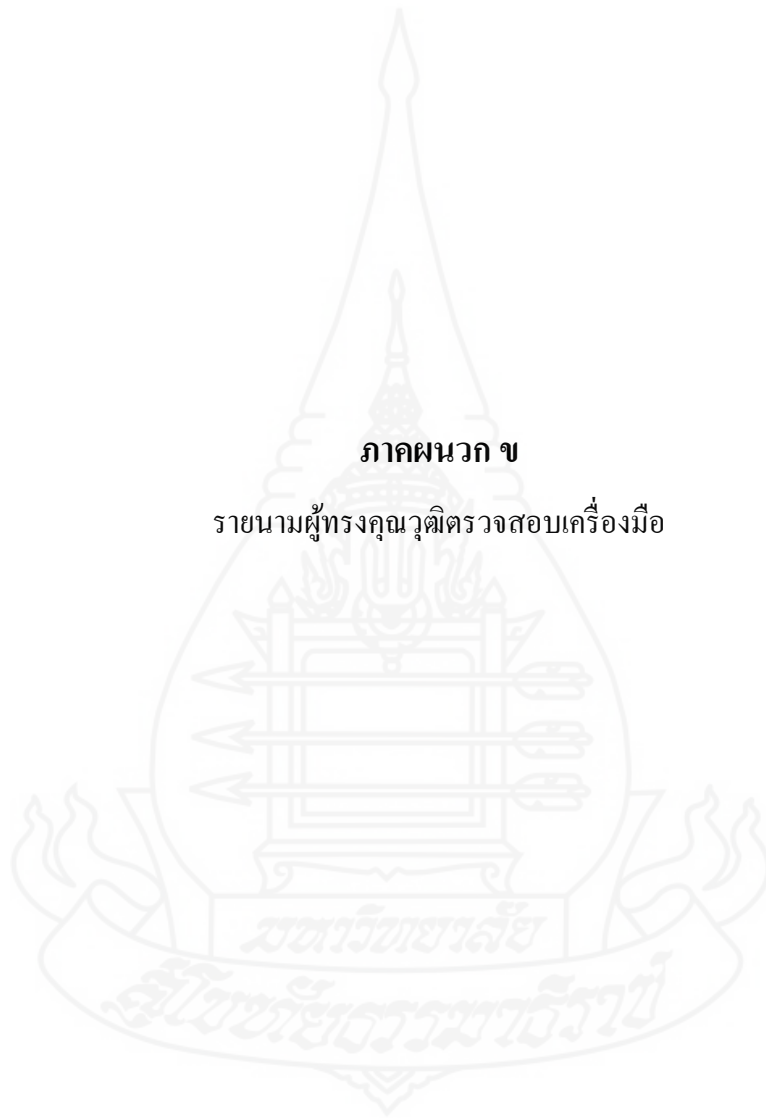
บริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด

6. General Manager
7. Operation Director
8. IT Director
9. Senior Contract Manager
10. Contract Manager
11. General Manager



ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

ในการศึกษาครั้งนี้ มีผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 3 ท่าน คือ

1. ชื่อ – สกุล นายสุนนท์ หัตถสิงห์
 วุฒิการศึกษา วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต และบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไปพัฒนาธุรกิจ บริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด
2. ชื่อ – สกุล นายพีรวุฒิ คงตั้งจิต
 วุฒิการศึกษา วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต และบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
 ตำแหน่ง ผู้จัดการจัดซื้อจัดหา บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด
3. ชื่อ – สกุล นายพีรวุฒิ ศิริศักดิ์
 วุฒิการศึกษา รัฐศาสตรบัณฑิต และรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ดีเอสแอล ซัพพลายเชน (ประเทศไทย) จำกัด



ภาคผนวก ค

เครื่องมือในการศึกษา

แบบบันทึกข้อมูล

การลดต้นทุนประจำปี

ปี	2550	2551	2552	2553	2554
เป้าหมาย (ล้านยูโร)					
ผลการปฏิบัติงาน (ล้านยูโร)					
เปรียบเทียบผลปฏิบัติงาน กับเป้าหมาย (ล้านยูโร)					

สัดส่วนการลดต้นทุนต่อมูลค่าการซื้อ

ปี	2550	2551	2552	2553	2554
มูลค่าการซื้อ(ล้านยูโร)					
การลดต้นทุน (ล้านยูโร)					
สัดส่วนการลดต้นทุนต่อ มูลค่าการซื้อ(%)					

สัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อ

ปี	2550	2551	2552	2553	2554
จำนวนรายการซื้อ					
จำนวนพนักงาน					
สัดส่วนการบริหารงานจัดซื้อ ต่อคน					

สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่าการซื้อ

ปี	2550	2551	2552	2553	2554
มูลค่าการซื้อ (ล้านยูโร)					
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ล้านยูโร)					
สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อมูลค่าการซื้อ(%)					

ความพึงพอใจของกลุ่มธุรกิจบริษัท ซีเอสแอล จำกัดที่ใช้บริการ

ปี	2550	2551	2552	2553	2554
เป้าหมาย (%)					
ผลความพึงพอใจ (%)					
เปรียบเทียบผลความพึงพอใจกับเป้าหมาย (%)					

แบบสอบถาม

เรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา
 วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการทราบในเรื่อง ประสิทธิภาพ
 การบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด การตอบคำถามจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบ
 แบบสอบถามแต่ประการใด เนื่องจากการตอบแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น การเสนอผลการศึกษาจะ
 เสนอผลในภาพรวม ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามด้วย
 ความคิดเห็นที่เป็นจริงมากที่สุด

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ ของบริษัท
 ดีเอสแอล จำกัด

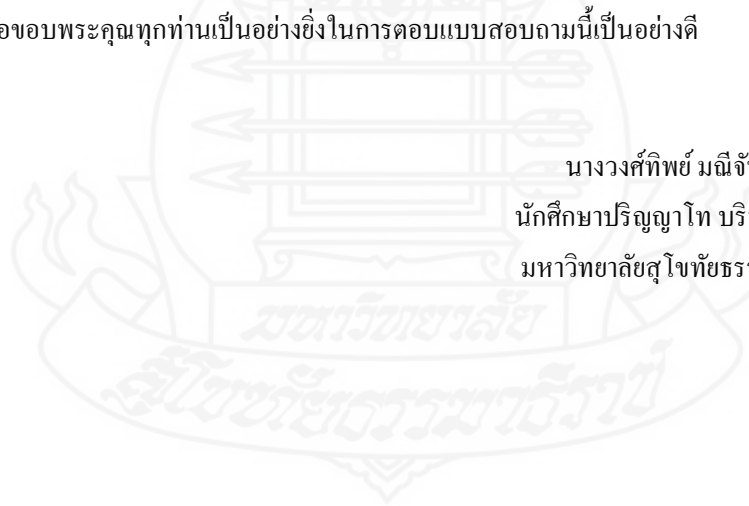
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อแบบรวมศูนย์

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งในการตอบแบบสอบถามนี้เป็นอย่างดี

นางวงศ์ทิพย์ มณีจันทร์

นักศึกษาปริญญาโท บริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านเพียงคำตอบเดียว

1. เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ

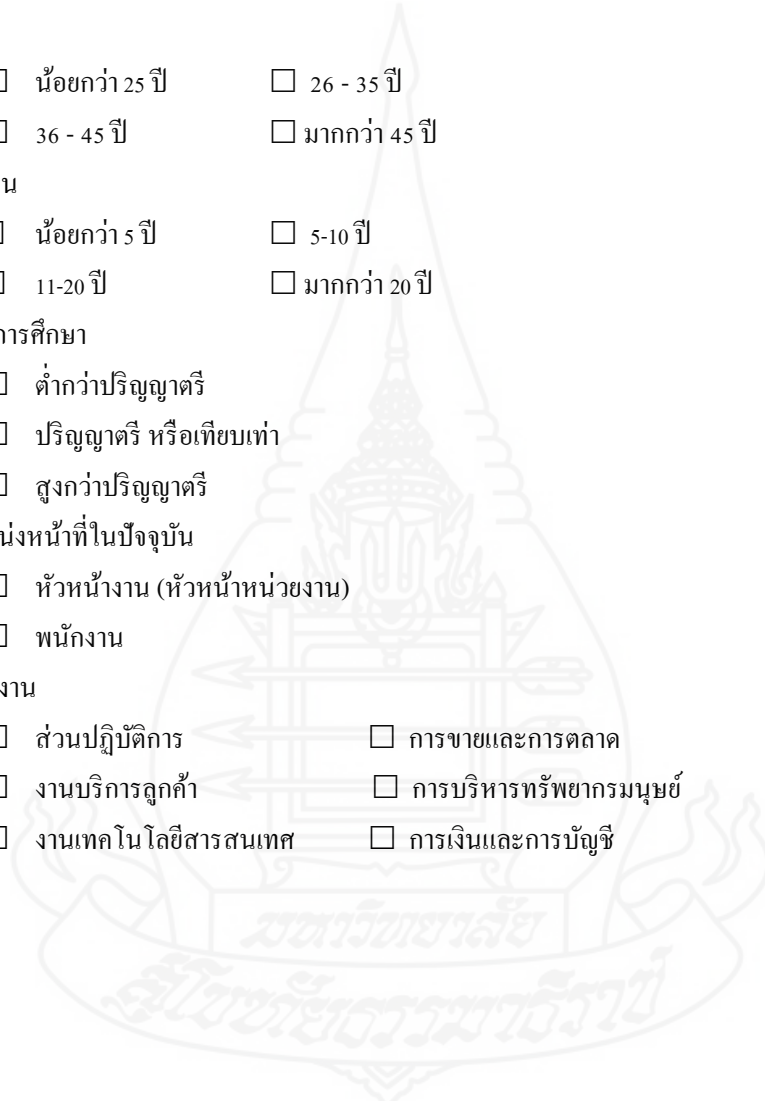
<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 25 ปี	<input type="checkbox"/> 26 - 35 ปี
<input type="checkbox"/> 36 - 45 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 45 ปี
3. อายุงาน

<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5-10 ปี
<input type="checkbox"/> 11-20 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี
4. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
5. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> หัวหน้างาน (หัวหน้าหน่วยงาน)
<input type="checkbox"/> พนักงาน
6. หน้าที่งาน

<input type="checkbox"/> ส่วนปฏิบัติการ	<input type="checkbox"/> การขายและการตลาด
<input type="checkbox"/> งานบริการลูกค้า	<input type="checkbox"/> การบริหารทรัพยากรมนุษย์
<input type="checkbox"/> งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	<input type="checkbox"/> การเงินและการบัญชี



ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์
ของ บริษัท ดีเอสแอล จำกัด

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยท่านเห็นด้วยกับ
ข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด เมื่อแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
คุณภาพของสินค้าหรือบริการที่มาจากการบริหารโดยหน่วยงานจัดซื้อ						
1.	เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถจัดหาสินค้าหรือบริการที่มีคุณสมบัติตรงต่อความต้องการใช้สินค้าหรือบริการเมื่อผู้ซื้อร้องขอซื้อ					
2.	เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถจัดหาสินค้าหรือบริการอื่นๆ ที่มีคุณภาพเพื่อใช้ทดแทนสินค้าหรือบริการที่ต้องการได้เป็นอย่างดี					
3.	การจัดซื้อแบบรวมศูนย์จะช่วยให้ท่านได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพดีกว่าการจัดซื้อที่ต่างคนต่างซื้อกันเอง					
4.	การจัดซื้อแบบรวมศูนย์จะทำให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีมาตรฐานและมีคุณภาพอันเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่จัดซื้อมีความชำนาญในการซื้อ					
ปริมาณสินค้าหรือบริการที่ถูกจัดการโดยหน่วยงานจัดซื้อ						
5.	เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถจัดหาสินค้าหรือบริการในปริมาณที่ครอบคลุมกับความต้องการใช้สินค้าได้อย่างต่อเนื่อง					
6.	ปริมาณการใช้สินค้าหรือบริการสูงควรจะต้องมีการบริหารการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์					
7.	การรวมความต้องการใช้สินค้าหรือบริการที่มีคุณสมบัติเหมือนกันในกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล ช่วยลดความซ้ำซ้อนของการขอซื้อ ลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ					

ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8.	การซื้อจำนวนน้อยและมีมาตรฐานแตกต่างจากหน่วยปฏิบัติการอื่น ควรกระจายอำนาจการซื้อให้แก่หน่วยปฏิบัติการสำหรับปริมาณ น้อยนั้น เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนในการดำเนินงาน					
ความรวดเร็วในการจัดซื้อ - เวลาการส่งมอบสินค้าหรือบริการ						
9.	เจ้าหน้าที่จัดซื้อใช้เวลาในการสรรหา คัดเลือก และเจรจาต่อรองราคา กับซัพพลายเออร์ อย่างรวดเร็วและทันกับความต้องการใช้สินค้าหรือ บริการนั้นๆ					
10.	เจ้าหน้าที่จัดซื้อแจ้งวันที่ที่จะได้รับสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้ร้องขอ ซื้ออย่างรวดเร็ว					
11.	การทำงานที่รวดเร็วของการบริหารงานจัดซื้อจะได้รับสินค้าหรือ บริการ ได้ทันตามเวลาที่ต้องการ					
การเจรจาต่อรองราคาสินค้าหรือบริการ						
12.	การจัดกลุ่มสินค้าหรือบริการทำให้เกิดอำนาจการต่อรองผู้ขายเพื่อให้ ได้ราคาและเงื่อนไขการซื้อที่ดีที่สุดเนื่องจากการรวมปริมาณความ ต้องการทั้งกลุ่มบริษัทฯ					
13.	เจ้าหน้าที่จัดซื้อได้เปรียบเทียบราคาสินค้าหรือบริการจากแหล่งผู้ขาย อย่างน้อย 2 บริษัท ขึ้นไป ทุกครั้ง เพื่อให้ได้ราคาที่ต่ำที่สุด					
14.	เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะวิเคราะห์ราคาของผู้ขายนำเสนอ พร้อมกับคุณค่าเพิ่ม ที่ผู้ขายแต่ละบริษัทนำเสนอเพื่อให้ได้ราคาและเงื่อนไขการซื้อที่ดี ที่สุด					
15.	เจ้าหน้าที่จัดซื้อได้สรุปผลการเปรียบเทียบราคาสินค้าหรือบริการใน ตลาดให้แก่ผู้ใช้บริการในแต่ละ โครงการ ได้อย่างชัดเจน					
16.	เจ้าหน้าที่จัดซื้อแจ้งข้อมูลข่าวสารด้านการปรับราคาของสินค้าหรือ บริการในตลาดอย่างสม่ำเสมอ					
17.	ผู้ใช้บริการงานจัดซื้อมีความพอใจกับราคาสินค้าหรือบริการที่ผ่าน การเจรจาต่อรองโดยเจ้าหน้าที่จัดซื้อ					
18.	การเจรจาต่อรองราคาสินค้าหรือบริการ โดยหน่วยงานจัดซื้อนั้นจะได้ ราคา และเงื่อนไขทางการซื้อที่ดีที่สุด					

ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การจัดซื้อจากแหล่งผู้ขาย และการพัฒนาแหล่งผู้ขาย						
19	หน่วยงานจัดซื้อส่วนกลางมีการจัดเตรียมแหล่งผู้ขายที่มีคุณภาพในแต่ละหมวดสินค้าหรือบริการเพื่อดำเนินการจัดซื้อได้อย่างเพียงพอ					
20	เจ้าหน้าที่จัดซื้อมักจะสำรวจผู้ขายรายใหม่ที่มีคุณภาพ ราคาแข่งขัน และนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา					
21	เจ้าหน้าที่จัดซื้อมีความรู้หรือเทคนิคในการสรรหาซัพพลายเออร์ที่เสนอราคาที่มีความเหมาะสม					
ขั้นตอน กระบวนการ และนโยบายการจัดซื้อ						
22	ขั้นตอนการจัดซื้อมีความรัดกุม และไม่มีช่องว่างที่จะเกิดความไม่โปร่งใสในการจัดซื้อ					
23	หน่วยงานจัดซื้อมักจะทบทวนและปฏิรูปกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนของงาน และลดเวลาในการดำเนินงานตลอดเวลา					
24	การบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ทำให้มีขั้นตอนและกระบวนการจัดซื้อเป็นมาตรฐานเดียวกันในกลุ่มบริษัท ดีเอสแอล จำกัด					
25	ท่านเข้าใจนโยบายการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด เป็นอย่างดี					
เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดซื้อ						
26	ระบบอิเล็กทรอนิกส์ของกระบวนการจัดซื้อ มีความสะดวกและรวดเร็วในการแจ้งความต้องการขอซื้อ					
27	ระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานจัดซื้อช่วยลดการทำงานซ้ำซ้อน และพัฒนาการทำงานที่รวดเร็วในการปฏิบัติงานจัดซื้อ					
28	ระบบอิเล็กทรอนิกส์ของกระบวนการจัดซื้อ มีระบบการสืบค้นข้อมูล และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างที่สะดวกรวดเร็ว					
29	การจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ทำให้หน่วยงานลดค่าใช้จ่ายด้านเอกสาร เช่น กระดาษ แฟ้ม					
30	หน่วยงานจัดซื้อสามารถแก้ไขปัญหาระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้แก่ผู้ใช้ระบบได้อย่างรวดเร็วไม่เกินกว่า 1 วันทำงานเมื่อมีการร้องขอ					

ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
โครงสร้างหน่วยงานจัดซื้อบริษัท ดีเอสแอล จำกัด						
31	การแบ่งงานของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ มีความชัดเจนและง่ายต่อการติดต่อสำหรับผู้ซื้อ					
32	การจัดสรรปริมาณเจ้าหน้าที่จัดซื้อเพื่อให้บริการแก่ผู้ซื้อที่มีความเหมาะสมในการให้บริการได้ทันเวลา					
33	โครงสร้างสายการบังคับบัญชาของการบริหารงานจัดซื้อชัดเจน และง่ายต่อการติดต่อ					
ทักษะ ความรู้ของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ						
34	เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถให้ความรู้ในสินค้าหรือบริการแก่ผู้ใช้งานเมื่อมีความต้องการ ได้อย่างชัดเจน					
35	เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถแจ้งเตือนการเปลี่ยนแปลงของปริมาณ หรือราคาจำหน่ายสินค้าหรือบริการนั้นๆ ในตลาดให้แก่ผู้ใช้งานเพื่อเตรียมแผนรองรับการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างทันเวลา					
36	การบริหารงานจัดซื้อมีการพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อรองรับทิศทาง การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจของบริษัทฯ ได้อย่างเหมาะสม					
ความพึงพอใจโดยภาพรวมต่อประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์						
37	นโยบายการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัดว่ามีประสิทธิภาพ					
38	ท่านมีความเชื่อมั่นในการทำงานอย่างมืออาชีพของเจ้าหน้าที่จัดซื้อในหน่วยงานจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด					
39	ท่านมีความพึงพอใจกับผลการให้บริการที่ได้รับจากหน่วยงานจัดซื้อบริษัท ดีเอสแอล จำกัด					

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ ของบริษัท ดีเอสแอล จำกัด

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ อายุ.....ปี
ตำแหน่งงาน..... บริษัท.....
ประสบการณ์ในการบริหารงาน.....ปี วุฒิการศึกษา.....
ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ.....

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์
ของ บริษัท ดีเอสแอล จำกัด

1. การควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถแข่งขัน

ท่านเห็นว่าหน่วยงานจัดซื้อมีส่วนช่วยในการควบคุมต้นทุนให้แก่องค์กรอย่างไร

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

ท่านเห็นว่ากรณีมีหน่วยงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์ช่วยเพิ่มความสามารถในแข่งขันของธุรกิจหรือไม่ อย่างไร

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

2. กระบวนการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ

ท่านเห็นว่าขั้นตอนกระบวนการจัดซื้อของบริษัท ดีเอสแอลในปัจจุบัน มีข้อควรปรับปรุงอย่างไรบ้าง

ท่านเห็นว่ากระบวนการจัดซื้อโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์สามารถประหยัดทรัพยากรและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ได้
อย่างไรบ้าง

ท่านเห็นว่าการจัดหาผู้ขายและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจอย่าง
ต่อเนื่องอย่างไร และปัจจุบันมีข้อควรปรับปรุงอย่างไร

3. โครงสร้าง นโยบายและบุคลากรของหน่วยงานจัดซื้อส่วนกลาง

ท่านเห็นว่าโครงสร้างและนโยบายการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์นั้นเหมาะสมกับลักษณะการประกอบธุรกิจของดีเอสไอหรือไม่ และมีข้อควรปรับปรุงอย่างไร

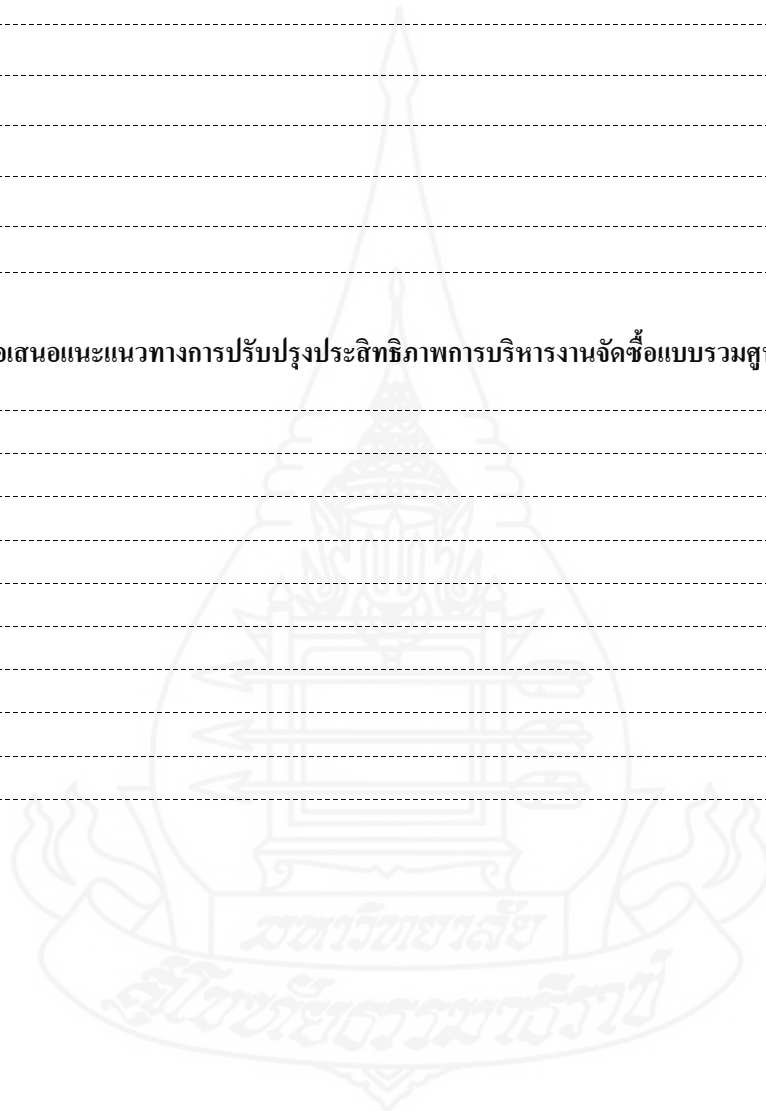
ท่านเห็นว่านโยบายการจัดซื้อมีความชัดเจนต่อการปฏิบัติของผู้จัดซื้อ ผู้อนุมัติ และผู้ดำเนินการหรือไม่ อย่างไร

ท่านเห็นว่าบุคลากรของหน่วยงานจัดซื้อยังมีข้อควรปรับปรุงในด้านไหนบ้าง

4. ความพึงพอใจโดยรวมเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์

ท่านเห็นว่าการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์นั้นดีกว่าการบริหารงานจัดซื้อแบบกระจายอำนาจสำหรับบริษัทดีเอสแอล หรือไม่ อย่างไร ท่านมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับใด

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานจัดซื้อแบบรวมศูนย์



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางวงศ์ทิพย์ มณีจันทร์
วัน เดือน ปีเกิด	15 มิถุนายน 2507
สถานที่เกิด	อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2530
สถานที่ทำงาน	บริษัท ดีเอสแอล เอ็กซ์เพรส อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด
ตำแหน่ง	Head of Procurement (Thailand)

