

กระบวนการจัดซื้อแบบบูรณาการ: กรณีศึกษาโรงกลั่นน้ำมัน

Integrated Sourcing Process: Case Study of Oil Refinery

พิมพ์วิวัฒน์ ปฏิวรโต*
สิริอร เศรษฐมานิต**

บทคัดย่อ

ในสภาวะแวดล้อมธุรกิจปัจจุบัน เป็นที่ตระหนักดีว่าการจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นหนึ่งในตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยการช่วยลดต้นทุนรวมและช่วยสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการสร้างตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการสำหรับธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน โดยสร้างจากการศึกษาทฤษฎีการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงแนวปฏิบัติอันดีเยี่ยม ในการศึกษาตัวแบบขั้นตอน



การจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นได้รับการตรวจสอบความถูกต้องและยืนยันว่าสามารถใช้ได้จริงกับธุรกิจ โดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผลจากการนำตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้จริงกับบริษัทโรงกลั่นน้ำมันที่เลือกศึกษาพบว่าบริษัทจะได้รับประโยชน์จากต้นทุนรวมที่ต่ำลงในการจัดหาสินค้าและบริการสำหรับสินค้า Process Instrumentation บทสรุปของการศึกษานี้สามารถกล่าวได้ว่าการสร้างแนวทางและขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนทำให้บริษัทได้ประโยชน์ในการปรับปรุงวิธีการจัดหาอย่างเป็นระบบ และการลดต้นทุนโดยรวม



คำสำคัญ : การจัดหาเชิงกลยุทธ์ การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ การจัดหา การจัดซื้อ

* นิสิตในหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

** อาจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Abstract

In current business environment, it is realized that strategic sourcing is one of the key drivers to create competitive advantage by reducing overall cost and providing differentiation. The primary purpose of this study is to develop an integrative strategic sourcing process model for oil refinery based on strategic sourcing theories, related papers and best practices. In this study, the process model was

verified and validated through interviews with procurement personnel. Resulting from implementation, firm will benefit from lower total cost of ownership to source Process Instrumentation products and services. The final conclusion of this study is that establishment of strategic sourcing process could benefit firm in terms of systematic sourcing approach improvement and overall cost reduction.

Keywords : Strategic Sourcing, Strategic Procurement, Sourcing, Procurement



1. บทนำ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ถือเป็นตัวผลักดันสำคัญที่องค์กรให้ความสนใจเพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงบทบาทการจัดการจากในอดีตที่มีลักษณะเป็นงานธุรการ แม้ว่าทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์มีมาตั้งแต่ในอดีต อย่างไรก็ตามบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทยยังมีได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการจัดหอย่างเต็มรูปแบบและประสบปัญหาในการประยุกต์แนวคิดและทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้จริงในธุรกิจ ทำให้ขาดการวางกลยุทธ์การจัดการที่เหมาะสมสำหรับสินค้าแต่ละประเภท ซึ่งในปัจจุบันระบบการจัดหายังคงมีรูปแบบและวิธีการจัดหาแบบดั้งเดิม (Traditional Procurement) เป็นส่วนใหญ่ เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกันในต่างประเทศที่ได้พัฒนาการจัดหาให้เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์มาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี ทำให้บริษัทฯ เสียโอกาสในการลดต้นทุนการจัดหาและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดหา โดยเฉพาะการจัดหาวัสดุทางอ้อม เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์ สารเร่งปฏิกิริยา สารเคมี ฯลฯ ที่ถูกกำหนดเป็นหน่วยงานสนับสนุนกิจกรรมการผลิตและมีความสำคัญน้อยกว่าการจัดหาวัสดุทางตรง (Direct Material) เช่น น้ำมันดิบ อย่างไรก็ตามการจัดการจัดหาวัสดุทางอ้อมของบริษัท ถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญของบริษัท เนื่องจากมีมูลค่าสูงถึง 2,300 ล้านบาทต่อปี ดังนั้นการบริหารการจัดหาวัสดุทางอ้อมเพื่อให้ได้มาซึ่งต้นทุนการเป็นเจ้าของ (Total Cost of Ownership) ที่ต่ำที่สุดควบคู่กับการมีขั้นตอนการจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดหาสินค้าได้ตรงตามความต้องการของธุรกิจและทำกำไรได้เพิ่มขึ้น เนื่องจากผลกระทบของการลดต้นทุนจัดหามีต่อการเพิ่มผลกำไรที่เท่ากันมีมากกว่าการลดค่าใช้จ่ายในการผลิต (Anderson and Katz, 1998: 1) ท้ายที่สุดย่อมส่งผลดีต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันอย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและช่วยส่งเสริมความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจ โดยตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นจะได้รับการประยุกต์ใช้กับข้อมูลจริง เพื่อแสดงการนำตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ขอบเขตงานวิจัยนี้ครอบคลุมเฉพาะการจัดหาวัสดุทางอ้อมสำหรับหน่วยกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม วัสดุทางตรงที่ใช้ในการผลิตจะไม่นำมาพิจารณาในงานวิจัยนี้ เนื่องด้วยมีลักษณะการซื้อขายเป็นแบบตลาดโภคภัณฑ์ (Commodity Market)

2. การทบทวนวรรณกรรม

วัตถุประสงค์หลักของธุรกิจคือการสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งหลักการทั่วไปในการบริหารคือการเพิ่มรายได้และลดต้นทุนเพื่อสร้างกำไรสูงสุด ดังนั้นเป้าหมายที่องค์กรมีอาจหลีกเลี่ยงได้คือการลดต้นทุนและการพัฒนาคุณภาพสินค้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กรจำเป็นต้องสื่อสารข้อมูลสภาพตลาดที่องค์กรกำลังแข่งขัน แผนธุรกิจระยะสั้นและระยะยาวในระดับองค์กร รวมถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรไปยังผู้บริหารเพื่อให้ทุกหน่วยธุรกิจกำหนดกลยุทธ์ (Handfield et al., 2009)

การพัฒนากลยุทธ์เริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อกำหนดว่าองค์กรจะประกอบธุรกิจใดและจัดสรรทรัพยากรอย่างไร จากนั้นกลยุทธ์ระดับองค์กรจะได้รับการถ่ายทอดไปยังหน่วยธุรกิจเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงไปยังกลยุทธ์ระดับองค์กรและเพื่อให้แน่ใจว่าหน่วยธุรกิจนั้นๆ จะสามารถคงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์การบริหารจัดการเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการสนับสนุนความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

และช่วยทำให้กลยุทธ์ของหน่วยงานอื่นประสบความสำเร็จ เช่น การตลาด การผลิต ทำยอดขายองค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์การจัดการสำหรับสินค้าแต่ละประเภท เพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์การจัดการในระดับประเภทสินค้าเป็นผลที่ได้จากการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Handfield et al., 2009)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพัฒนาคิดค้นเส้นทางเดินของห่วงโซ่อุปทานที่ให้ต้นทุนโดยรวมต่ำที่สุด โดยมีได้มุ่งเน้นเฉพาะราคาตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการและมีได้พิจารณาเฉพาะการสั่งซื้อแต่ยังครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดหา โดยอยู่บนพื้นฐานการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ค้าในลักษณะที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win-Win Relationship) เพื่อเสริมสร้างให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในระยะยาวของธุรกิจ (สาธิต พะเนียงทอง, 2552) การตระหนักถึงบทบาทที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจ เริ่มเป็นที่สนใจมากขึ้นด้วยแนวคิดที่ว่าจัดการซื้อต้องกลายมาเป็นการจัดการซัพพลาย (purchasing must become supply management) (Kraljic, 1983: 109) ซึ่งการวางกลยุทธ์การจัดการของบริษัทควรได้รับการพิจารณาจากเกณฑ์ 2 ประการคือ

1. ความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ของการจัดซื้อในแง่มูลค่าเพิ่มที่มีต่อสายผลิตภัณฑ์ โดยการคิดเป็นสัดส่วนร้อยละของวัตถุดิบนั้นๆ ต่อต้นทุนรวม หรือพิจารณาผลกระทบที่มีต่อกำไร

2. ความซับซ้อนของตลาดผู้ขายที่พิจารณาจากโอกาสที่วัสดุนั้นจะขาดแคลน เทคโนโลยีที่ก้าวไป สินค้าทดแทน อุปสรรคในการเข้าตลาด และสภาพการแข่งขันของตลาด

Peter Kraljic (1983) ใช้เกณฑ์ทั้งสองนี้สร้างตัวแบบ Purchasing Portfolio เพื่อแบ่งประเภทการซื้อ และเป็นแนวทางการวางกลยุทธ์การจัดการ ซึ่งการใช้

ตัวแบบนี้ได้รับการพิสูจน์ว่า มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความเชี่ยวชาญในการจัดหา (Purchasing Sophistication) บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญในการนำตัวแบบ Purchasing Portfolio มาใช้เป็นกรอบแนวทางปฏิบัติเพื่อเป็นการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานจัดซื้อให้เป็นที่ไปในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Gelderman and Weele, 2005) ซึ่งในธุรกิจมีการประยุกต์ใช้แนวทางของ Kraljic อย่างเต็มรูปแบบเพื่อการจัดกลุ่มสินค้า วางแนวทางการจัดซื้อและกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อสำหรับสินค้าแต่ละประเภท (Gelderman and Weele, 2002)

การสร้างกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดีเยี่ยม ประกอบกับความเข้าใจในสินค้าที่จัดหาเป็นอย่างดีจะส่งผลให้หน่วยงานจัดซื้อ มีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการสร้างมูลค่าและการเติบโตให้กับองค์กร (Anderson and Katz, 1998) โดยเฉพาะในองค์กรขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่มีการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้อย่างเต็มรูปแบบมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก (Pressey, Winklhofer and Tzokas, 2009: 221) นอกจากนี้ยังมีแนวคิดและหลักการที่สำคัญสำหรับการวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

1. การบริหารหมวดหมู่สินค้าในการจัดซื้อ (Category Management in Purchasing) ที่เริ่มตั้งแต่การวางโครงสร้างประเภทสินค้าซึ่งเป็นพื้นฐานที่จำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์จนถึงวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (O'Brien, 2011)

2. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแบ่งตามประเภทสินค้า (Spend Analysis) โดยใช้ทฤษฎี Pareto ด้วยกฎ 80/20 ที่นำมาใช้กับงานจัดซื้อสามารถกล่าวได้ว่าค่าใช้จ่าย (Spend) ร้อยละ 80 มาจากผู้ค้าไม่เกินร้อยละ 20 ของจำนวนผู้ค้าทั้งหมด (Booth, 2010: 87) นอกจากนี้การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแบ่งตามประเภทสินค้ายังทำให้

เข้าใจสภาพการจัดซื้อขององค์กรและเป็นการหาโอกาสในการประหยัดต้นทุนและปรับปรุงการจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

3. แนวคิดต้นทุนการเป็นเจ้าของ (Total Cost of Ownership) เป็นแนวคิดการเข้าใจและคำนึงถึงต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทานทั้งหมดของสินค้าหรือบริการ ที่ประกอบไปด้วยต้นทุนหลัก 4 ส่วน ได้แก่ ราคาสินค้า (Purchase Price) ต้นทุนการได้มาของสินค้า (Acquisition Cost) ต้นทุนการใช้สินค้าหรือบริการที่จัดหา (Usage Cost) และต้นทุนสิ้นอายุการใช้งาน (End of Life Cost) (Menezes, 2001 อ้างถึงใน Handfield et al., 2009: 408) อย่างไรก็ตามการใช้แนวคิดต้นทุนการเป็นเจ้าของจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยด้านความสัมพันธ์และความซับซ้อนของตัวขับเคลื่อนต้นทุน เพื่อให้การใช้ต้นทุนการเป็นเจ้าของเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด (Zachariassen and Arlbjorn, 2011)

4. การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นหนึ่งในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่ให้แนวทางในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและร่วมพัฒนาไปด้วยกันสำหรับลูกค้าที่มีความสำคัญมากกับองค์กรซึ่งมีจำนวนไม่มากนัก (Lambert, 2008: 53) หากเป็นการจัดการความสัมพันธ์แบบบูรณาการจะช่วยให้ต้นทุนการจัดซื้อลดลง ได้รับสินค้าตรงเวลาขึ้นและสามารถรักษาคุณภาพ

ของสินค้าให้อยู่ในระดับที่สูงได้ (Park, Shin, Chang, and Park, 2009) และการทำสัญญาระยะยาวจะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและผู้ค้า (Camen, Gottfridsson and Rundh, 2011)

5. กลยุทธ์การจัดการซัพพลาย ทำได้โดย การบริหารจำนวนแหล่งขายให้เหมาะสม การจัดการความเสี่ยงของการซัพพลาย การหาแหล่งขายจากทั่วโลก เป็นต้น (Handfield et al., 2009: 218) ซึ่งการวางกลยุทธ์การจัดการช่วยส่งเสริมการผลิตให้มีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น ในด้านคุณภาพ ต้นทุน ฯลฯ (Thruogachantar and Zailani, 2011)

อย่างไรก็ดีการจะประสบผลสำเร็จในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ มีฝั่งองค์กรรองรับการเปลี่ยนแปลง มีขั้นตอนการทำงานชัดเจน ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า การจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของบุคลากรเพื่อเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

จากการค้นคว้าทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงสรุปตัวแบบขั้นตอนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

ลำดับ	ขั้นตอน	ที่มา						
		Kraljic	สวัสดิต พะเนียงทอง (2552)	Handfield et al. (2009)	Magnus Blombert	Burt et al. (2003)	Anderson and Katz (1998)	Harris (2006)
1	การวิเคราะห์ข้อมูลค่าใช้จ่ายการจัดซื้อตามประเภทสินค้า	✓	✓	✓	✓			
2	วางแผนการจัดหา	✓				✓	✓	
3	ตั้งคณะทำงาน			✓			✓	
4	การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลตลาดผู้ค้า	✓	✓	✓		✓	✓	✓
5	การพัฒนาความต้องการผู้ค้า		✓				✓	
6	การกำหนดกลยุทธ์ตามประเภทสินค้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	การประเมินคัดเลือกผู้ค้า		✓			✓	✓	
8	การเจรจาต่อรอง		✓	✓			✓	
9	การทำสัญญา						✓	
10	การปฏิบัติตามแผนและขั้นตอนที่วางไว้						✓	
11	การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้า			✓			✓	
12	การทบทวนกลยุทธ์				✓		✓	
13	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง						✓	

ภาพที่ 1 แสดงตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัย



จากตารางที่ 1 พบว่าขั้นตอนตั้งแต่การวิเคราะห์ข้อมูลจนถึงการเจรจาต่อรองปรากฏอยู่ในตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างน้อย 3 ตัวแบบ อย่างไรก็ตามขั้นตอนการจัดหาได้สิ้นสุดแค่เพียงการเจรจาต่อรอง หากแต่ยังต้องการขั้นตอนการทำสัญญา การบริหารสัญญา การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้า ตลอดจนการทบทวนกลยุทธ์ จึงจะเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สมบูรณ์และครอบคลุมกิจกรรมการจัดการทั้งหมด ดังนั้นตัวแบบขั้นตอนที่นำเสนอจึงประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์การจัดหาแบ่งตามประเภทสินค้า การวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลด้านซัพพลาย การวางกลยุทธ์การจัดการ การคัดกรองผู้ค้าและขอให้เสนอราคา การเจรจาต่อรอง และการเลือกผู้ค้า การทำสัญญาและการบริหารสัญญา การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้าและการทบทวนกลยุทธ์ ดังแสดงในภาพที่ 1

3. วิธีการวิจัย

การวิจัยเพื่อการสร้างแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน เป็นงานวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case Study) เนื่องจากเป็นงานวิจัยที่เน้นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และการประยุกต์ใช้สำหรับธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน การใช้กรณีศึกษาจะทำให้ผู้วิจัยได้ศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เฉพาะเจาะจงสำหรับธุรกิจนี้ในเชิงลึก ตลอดจนเป็นการศึกษาแบบองค์รวมเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ของกระบวนการและสะท้อนสภาพความเป็นจริงของธุรกิจที่เป็นอยู่ และใช้วิธีวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาขนาดเล็กและมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์และให้แนวทางการประยุกต์ใช้จริงในธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน ซึ่งเป็นการสร้างตัวแบบขึ้นในระหว่างที่ศึกษาจากการศึกษาทฤษฎี บทความ งานวิจัย

และการนำข้อมูลจริงมาประยุกต์ใช้ ดังนั้นการวิเคราะห์จึงมุ่งเน้นการอธิบายเป็นคำพูดมากกว่าตัวเลข ทั้งนี้การเลือกตัวอย่างกรณีศึกษาเป็นแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็นประเภทการใช้วิจารณญาณของผู้ทำวิจัย (Judgmental Sampling or Purposive Sampling) เนื่องด้วยธุรกิจการกลั่นน้ำมันถือเป็นธุรกิจพลังงานที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศและเป็นธุรกิจที่มีการใช้จ่ายสูง การเลือกศึกษาบริษัทที่อยู่ในธุรกิจนี้จะทำให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงในด้านประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดหาเชิงกลยุทธ์ และบริษัทที่ศึกษามีแผนที่จะพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเหมาะสมที่จะได้รับการศึกษา การเสนอแนะแนวทางสำหรับใช้จริงในธุรกิจและทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่สะท้อนสภาพของธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันขนาดใหญ่ที่อยู่ในระหว่างการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ รายละเอียดวิธีวิจัยมีดังนี้

3.1 ข้อมูลบริษัท

บริษัทที่ศึกษาเป็นบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและสารตั้งต้นที่ใช้ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีที่มีขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในประเทศไทยซึ่งมีทุนจดทะเบียนประมาณ 30,000 ล้านบาท โดยมีกำลังผลิตปิโตรเลียมรวม 280,000 บาร์เรลต่อวัน และมีกำลังการผลิตสารตั้งต้นที่ใช้ในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีรวม 2,228,000 ตันต่อปี

3.2 วิธีการวิจัย

3.2.1 การเก็บข้อมูล

งานวิจัยนี้เริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยที่ข้อมูลปฐมภูมิได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของฝ่ายจัดหา หัวหน้างานในฝ่ายจัดหาและผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังเก็บข้อมูลจากผู้ดำเนินการจัดหาและผู้ใช้งาน แนวทางการสัมภาษณ์เป็นการถามเพื่อเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบันของการจัดหาของบริษัทฯ และการเก็บข้อมูลทุติยภูมิทำโดยการรวบรวมข้อมูลการจัดซื้อสำหรับหน่วยกลั่น

น้ำมันของบริษัทในปี พ.ศ. 2553 ที่ได้จากการรวบรวมรายการซื้อ รายงานที่เกี่ยวข้องทั้งที่เป็นเอกสารและในระบบ ERP รวมไปถึงระเบียบและข้อกำหนดของบริษัท นอกจากนี้ยังรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัย บทความที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์เพื่อนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์

3.2.2 การสร้างตัวแบบขั้นตอนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาสภาพการบริหารจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันของบริษัททำให้ทราบในเบื้องต้นว่าบริษัทยังมีได้มีแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์ โดยการสร้างตัวแบบการขั้นตอนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ จากการค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์ จากนั้นนำตัวแบบที่ได้หารือร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง เพื่อยืนยันความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ได้จริง

3.2.3 การนำตัวแบบมาประยุกต์ใช้กับการจัดหาของบริษัท

ตัวแบบขั้นตอนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ได้สร้างในตอนต้นจะได้รับการประยุกต์ใช้กับข้อมูลจริง โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ภาพรวมการจัดการ จากนั้นเลือกสินค้าที่มีโอกาสสร้างการประหยัดต้นทุนได้สูงและมีโอกาสเป็นไปได้สูงมาทำการวิเคราะห์โดยละเอียด พร้อมทั้งวางกลยุทธ์และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเพื่อแสดงการประยุกต์ใช้ตัวแบบขั้นตอนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ จากนั้นนำผลที่ได้เปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติอันดีเยี่ยมที่อ้างอิงจากงานวิจัยและบทความ

3.3.4 การพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของข้อเสนอแนะการปรับปรุงและรายละเอียดขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำเสนอ

ขั้นตอนนี้เป็นส่วนสุดท้ายของวิธีการวิจัย ผู้วิจัยจะนำแนวทางข้อเสนอแนะและรายละเอียดขั้นตอน

การจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในส่วนภาพรวมหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการยืนยันว่าแนวทางที่พัฒนามีความเป็นไปได้ นำเชื่อถือและเป็นประโยชน์ในการทำงานจริงและเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ข้อเสนอแนะ

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ของโรงกลั่นน้ำมันมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การบริหารการจัดการปัจจุบันของบริษัท

ภายใต้การบริหารงานตามผังองค์กรของบริษัทฯ การจัดหาแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นการจัดหาวัตถุดิบหลักในการผลิตที่บริหารโดยฝ่ายจัดหาและวางแผน ส่วนที่ 2 เป็นการจัดหาวัสดุทางอ้อม เช่น เครื่องจักร อะไหล่อุปกรณ์ วัสดุสิ้นเปลืองและบริการซ่อมบำรุง ซึ่งบริหารงานโดยฝ่ายจัดหา ในปัจจุบันโครงสร้างองค์กรของฝ่ายจัดหาประกอบด้วยส่วนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ส่วนการปฏิบัติการจัดหา ส่วนการบริหารคลังสินค้าและสินค้าคงคลังและส่วนการบริหารงานบริการสำนักงาน ซึ่งส่วนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์เพิ่งได้รับการก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2553 เมื่อพิจารณานโยบายการบริหารพบว่าการดำเนินการจัดหากระทำภายใต้หลักเกณฑ์โดยคำนึงถึงด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพ ด้านความยุติธรรม ด้านความโปร่งใสและจริยธรรม และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดีขั้นตอนการทำงานยังมิได้มีการปรับเปลี่ยนนำเอาการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์อย่างเต็มรูปแบบมาประยุกต์ใช้ โดยขั้นตอนการทำงานยังคงเป็นการจัดหาแบบทั่วไปซึ่งประกอบไปด้วย การออกใบขอสั่งซื้อ การกำหนดวิธีการจัดหา การขอราคาและการเสนอราคา การเจรจาต่อรอง การประเมินผลการเสนอราคาและการคัดเลือกผู้ค้า การอนุมัติการจัดการ การทำนิติกรรม สัญญา การติดตามและเร่งรัดการส่งมอบและการตรวจรับพัสดุ และแม้ว่าจะมีการปรับผังองค์กรให้มีส่วนจัดหา

เชิงกลยุทธ์ โครงสร้างการบริหารการซื้อก็ยังไม่ได้แบ่งตามประเภทสินค้าเพื่อรองรับการจัดการเชิงกลยุทธ์

4.2 ผลการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของการจัดหา

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารและหัวหน้าในฝ่ายจัดหาตระหนักถึงความสำคัญของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในการมีส่วนส่งเสริมความความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัทฯ และมีส่วนสนับสนุนอย่างมากที่ทำให้บริษัทฯ สามารถดำเนินการผลิตได้อย่างต่อเนื่องด้วยเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) สูง การบริหารการจัดหาในปัจจุบันมีการวางแผนประจำปีแต่ไม่ได้เกิดจากการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ส่วนใหญ่เป็นการสร้างแผนจากประสบการณ์และการเชื่อมโยงไปแผนธุรกิจของบริษัทฯ ยังไม่ชัดเจน มีเพียงการตั้งเป้าหมายด้านการลดต้นทุนที่สนับสนุนเป้าหมายของบริษัทฯ ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมายจากผู้บริหารระดับสูงอย่างไรก็ดีบริษัทฯ เริ่มมีการวิเคราะห์แบ่งประเภทการซื้อแต่ไม่ได้ดำเนินการต่อเนื่องไปถึงการวางแผนจัดหาเชิงกลยุทธ์ และเริ่มให้ความรู้ด้านการจัดหาเชิงกลยุทธ์และทักษะการวิเคราะห์ให้กับบุคลากรในฝ่ายจัดหา

โดยภาพรวม การบริหารผลงานของฝ่ายจัดหา มีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ได้แก่ การประหยัดต้นทุน การควบคุมจำนวนใบคำสั่งซื้อที่รอการจัดหาไม่ให้สูงเกินระดับที่กำหนด การควบคุมเวลาที่ใช้ในการออกไปสั่งซื้อนับตั้งแต่ได้รับใบคำสั่งซื้อที่อนุมัติไม่ให้เกินระยะเวลาที่กำหนด การออกไปสั่งซื้ออัตโนมัติภายใต้สัญญาให้ได้มากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด การส่งมอบตรงเวลาตามที่กำหนดในใบสั่งซื้อ การเพิ่มจำนวนสัญญาคุณภาพของสินค้าที่ได้รับจากผู้ค้า ในที่นี้ตัวชี้วัดที่ผู้บริหารการจัดหาให้ความสำคัญคือตัวชี้วัดด้านการประหยัดต้นทุน ด้านเวลาในการออกไปสั่งซื้อและการส่งมอบตรงเวลา และตัวชี้วัดที่เป็นปัญหามากที่สุดคือการส่งมอบที่ตรงเวลาที่ในปัจจุบันทำได้ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

ปัญหาหลักที่พบในการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่

1. ขาดขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนและการสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องไม่ทั่วถึง
2. พนักงานจัดซื้อและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ รวมถึงผู้บริหารในบางสายงานขาดความเข้าใจขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์และไม่เข้าใจบทบาทของตนเอง ทำให้บางครั้งไม่ได้รับความร่วมมือในการทำงาน
3. พนักงานจัดซื้อขาดทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยพนักงานจัดซื้อส่วนใหญ่เคยชินกับการซื้อแบบดั้งเดิมคือซื้อเป็นครั้งๆ ตามที่ผู้ใช้งานต้องการ
4. ผังองค์กร รายละเอียดงาน บทบาทหน้าที่ และจำนวนบุคลากรในปัจจุบันยังไม่รองรับการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเต็มรูปแบบ

จากการการสัมภาษณ์พบว่าความคิดเห็นจากผู้รับการสัมภาษณ์ที่มีต่อคำถามส่วนใหญ่สอดคล้องกัน อย่างไรก็ตามมีบางประเด็นที่ผู้รับการสัมภาษณ์มีแนวคิดที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น เรื่องตัวชี้วัดประสิทธิภาพของฝ่ายจัดหา ที่ผู้จัดการฝ่ายมีแนวคิดไม่ตรงกับผู้จัดการส่วนและหัวหน้างาน โดยที่ผู้จัดการฝ่ายให้ความสำคัญกับการประหยัดต้นทุนมากที่สุด ในขณะที่ผู้จัดการและหัวหน้างานให้ความสำคัญกับด้านการซื้อให้ได้ทันเวลาที่ผู้ใช้งานต้องการ แสดงให้เห็นถึงการความคาดหวังที่ไม่ตรงกันระหว่างผู้บริหารและผู้รับนโยบายเพื่อนำไปปฏิบัติ ซึ่งอาจมีผลให้ทิศทางการทำงานไม่ชัดเจน

4.3 ความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องกับการจัดหาที่มีต่อตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอ

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์เห็นด้วยกับตัวแบบขั้นตอนที่นำเสนอโดยผู้วิจัย โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในขั้นตอนการวิเคราะห์ประเภทการจัดหาควรพิจารณาในด้านความถี่ในการจัดซื้อร่วมกับมูลค่าการ

จัดซื้อเพื่อการลดงานธุรการสำหรับรายการที่ซื้อเป็นประจำและในขั้นตอนการทบทวนกลยุทธ์ควรครอบคลุมถึงการประเมินผลตามแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่นอกเหนือจากการทบทวนกลยุทธ์การจัดการของแต่ประเภทสินค้า

4.4 ผลการประยุกต์ใช้ตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอ

4.4.1 การวิเคราะห์มูลค่าการซื้อแบ่งตามประเภทสินค้า (Spend Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลการใช้จ่ายแบ่งตามประเภทสินค้าที่จัดหาช่วยให้เข้าใจสภาพการจัดการ วิเคราะห์หาโอกาสประหยัดต้นทุนและเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางกลยุทธ์ จากการรวบรวมข้อมูลรายงานการรับสินค้าที่มาจากคำสั่งซื้อในระบบ ERP พบว่าสินค้าที่จัดหามาแบ่งเป็น 45 ประเภท ได้แก่ Catalyst, Chemical, Process Instrumentation ฯลฯ ดังแสดงในตารางที่ 2

- การวิเคราะห์สัดส่วนร้อยละของค่าใช้จ่ายของสินค้าแต่ละประเภทเทียบกับมูลค่าการจัดหารวม

ผลการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายโดยคัดกรองข้อมูลการจัดหาวัสดุทางอ้อมสำหรับหน่วยกลั่นน้ำมันที่ไม่รวมงานโครงการและงานหยุดซ่อมบำรุงรักษาใหญ่ พบว่ามีค่าใช้จ่ายรวม 670,000,000 บาท และเมื่อวิเคราะห์การใช้จ่ายโดยใช้ทฤษฎี Pareto พบว่า ร้อยละ 81 ของมูลค่าการซื้อสินค้า หรือประมาณ 540,000,000 บาท เกิดจากรายการซื้อสินค้า 13 ประเภท จากประเภทสินค้าทั้งหมด 45 ประเภท หรือคิดเป็นร้อยละ 29 ของจำนวนประเภทสินค้าทั้งหมด โดยสินค้าที่มีมูลค่าการซื้อสูงสุด ได้แก่ สารเร่งปฏิกิริยา ซึ่งมีมูลค่าการซื้อต่อปีประมาณ 119,000,000 บาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 18 ของมูลค่าการซื้อวัสดุทั้งหมด รองลงมา ได้แก่ สารเคมี Process Instrumentation วาล์ว และสินค้าประเภทอื่นๆ ดังแสดงในภาพที่ 2 จากแผนภาพอาจสรุปได้ว่ากลุ่มประเภท

สินค้าที่มีผลกระทบสูงในแง่มูลค่าการซื้อ มีเพียง 13 ประเภทที่บริษัทควรให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และหาโอกาสการประหยัดต้นทุน โดยสินค้าทั้ง 13 กลุ่มนี้จะถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการประหยัดต้นทุนในขั้นตอนต่อไป

- การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแยกตามผู้ค้า เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบว่าผู้ค้ารายใดมีผลกระทบสูงต่อการใช้จ่ายของฝ่ายจัดหาเพื่อประโยชน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ทฤษฎี Pareto พบว่า ผู้ค้ามีจำนวนทั้งหมด 419 ราย โดยร้อยละ 80 ของมูลค่าการซื้อเป็นรายการซื้อจากผู้ค้าจำนวน 85 ราย จากจำนวนทั้งหมดหรือคิดเป็นร้อยละ 20 ของจำนวนผู้ค้าทั้งหมด ซึ่งบริษัทควรให้ความสำคัญกับผู้ค้าที่มีผลกระทบต่อมูลค่าการซื้อขายสูงกลุ่มนี้ สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมากคือการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์กับผู้ค้า 10 รายแรกที่มีค่าใช้จ่ายสูงสุดซึ่งเป็นที่ที่บริษัทจะสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในระยะยาวกับผู้ค้าที่มีความสำคัญ ซึ่งปัจจุบันบริษัทฯ มีสัญญาระยะยาวกับผู้ค้าที่อยู่ใน 10 อันดับแรก เพียง 3 ราย

- การวิเคราะห์จำนวนผู้ค้าในแต่ละประเภทสินค้าเพื่อการบริหารจัดการจำนวนผู้ค้าให้มีความเหมาะสม ผลการวิเคราะห์พบว่าสินค้าประเภท Process Instrumentation มีจำนวนผู้ค้ามากถึง 74 ราย ซึ่งมีรายการซื้อจากผู้ค้าที่หลากหลายสำหรับสินค้าเดียวกัน ในกรณีนี้รายการซื้ออื่นๆ ควรได้รับการรวบรวมปริมาณในการจัดซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองให้กับบริษัทฯ ทั้งนี้จำนวนผู้ค้าสำหรับสินค้าแต่ละประเภทไม่ควรเกินร้อยละ 20 ของจำนวนผู้ค้าทั้งหมดของแต่ละประเภทสินค้า หากจำนวนผู้ค้ามีมากอาจสร้างความจำเป็นอาจทำให้การบริหารและควบคุมผู้ค้าไม่ทั่วถึง และเป็นการเสียโอกาสในการรวบรวมปริมาณซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองของบริษัทฯ

ตารางที่ 2 แสดงประเภทวัสดุที่จัดซื้อของโรงกลั่นน้ำมัน

No.	Category
1	Catalyst (CGS)
2	Chemical (CGS)
3	Process instrumentation
4	Valves and accessories
5	Plant Elements & Parts
6	Pumps and Parts
7	Fittings and flanges
8	Compressor & Vacuum Pump and Parts
9	Machinery Accessories & Transmissions
10	Electronic systems & component
11	Gasket,Packing,Oring
12	General shop equipment and Mechanical Consumable
13	Paint
14	Fires, safety & environmen equipment
15	Building\structure\tank
16	Gas Turbine and parts
17	Lab Chemical
18	Laboratory Equipment and Spare
19	Tools
20	Oils
21	Tubular goods
22	Lab Glassware and Consumable
23	Hose & hose assemblies
24	Fuses, Electrical Material (I&E Consumable)
25	IT
26	Electric power sources and power converters
27	Stationary
28	Lamps, luminars, Lighting control gear
29	Switch/control and elec inst.
30	Maid & Office Supply
31	Electric motors, accessories & parts
32	Stud bolts, fasteners
33	Hoisting & Lifting Equipment
34	Gas
35	Metal\non-metal:bar,sheet,wire
36	Wires, cables terminating & connecting
37	Medical euipment\supplies
38	Welding supplies
39	Insulating Material
40	Boilers & accessories
41	Engine, gas, oil and parts
42	Wire rope\chain\tackle
43	Chemical industrial equipment
44	Motor-cars
45	Marine\offshore installation

4.4.2 การวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ในขั้นตอนนี้ควรมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ โดยก่อนการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ บริษัทฯ ควรจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการประหยัดต้นทุนตามเกณฑ์ขนาดของโอกาสการประหยัดต้นทุนและความยากในการทำให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการประหยัดต้นทุนสำหรับสินค้า 13 ประเภทที่วิเคราะห์ในตอนต้นต้งแสดงในภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์แบ่งเป็น 4 กลุ่มได้แก่

กลุ่มที่ 1 (Wave 1) เป็นสินค้าที่มีโอกาสประหยัดต้นทุนสูงและมีความยากในการทำให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับต่ำ ประกอบด้วย Process Instrumentation, Gasket, Packing and Oring, Fitting and Flange, Machinery Accessories and Transmission, Electronic System and Component และ General Shop Equipment and Mechanical Consumable

กลุ่มที่ 2 (Wave 2) เป็นสินค้าที่มีโอกาสประหยัดต้นทุนสูงและมีความยากในการทำให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับสูง ประกอบด้วย Chemical (CGS) และ Plant Element & Parts

กลุ่มที่ 3 (Wave 3) เป็นสินค้าที่มีโอกาสประหยัดต้นทุนต่ำและมีความยากในการทำให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับต่ำ ประกอบด้วย Paint และ Valve and Accessories

กลุ่มที่ 4 (Wave 4) เป็นสินค้าที่มีโอกาสประหยัดต้นทุนต่ำและมีความยากในการทำให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับสูง ประกอบด้วย Catalyst, Pumps and Parts และ Compressor and Vacuum Pump and Parts

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น สินค้าในกลุ่มที่ 1 ควรได้รับการวางแผนจัดการเชิงกลยุทธ์ก่อน ตามด้วย

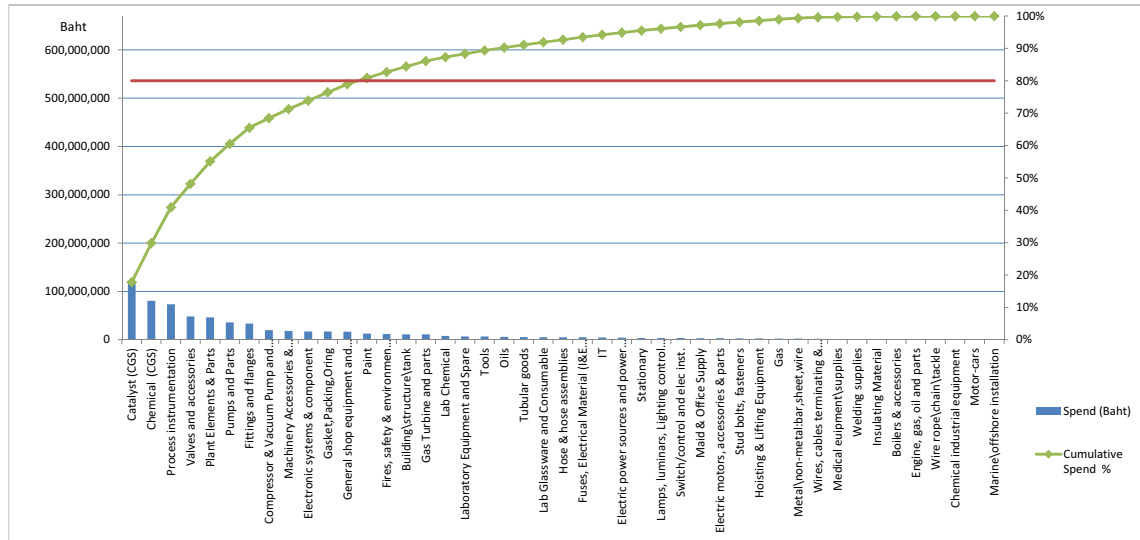
กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4 โดยกำหนดเป็นแผนภาพรวมประจำปีเพื่อกำหนดกิจกรรมการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามตัวแบบขั้นตอนที่ได้วางไว้ ในที่นี้ผู้วิจัยเลือกสินค้าเพียง 1 ประเภท ได้แก่ Process Instrumentation เพื่อแสดงรายละเอียดการวางแผนจัดการเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีค่าใช้จ่ายสูงสุดในกลุ่มสินค้าที่มีความสำคัญของโอกาสประหยัดต้นทุนเป็นลำดับแรก แผนจัดการเชิงกลยุทธ์ของสินค้ากลุ่ม Process Instrumentation ประกอบด้วย ชื่อโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการ ขอบข่ายสินค้า คณะทำงาน บทบาทและหน้าที่ของคณะทำงาน แผนการดำเนินงาน การประเมินโอกาสประหยัดต้นทุน แผนการสื่อสาร การวิเคราะห์ข้อมูลภายใน การวิเคราะห์ซัพพลายและการกลยุทธ์การจัดการ ซึ่งข้อมูลการวิเคราะห์ภายใน การวิเคราะห์ซัพพลายและการวางแผนกลยุทธ์จะได้ออกมาจากการวิเคราะห์ในขั้นต่อไป

4.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลด้านซัพพลายสำหรับสินค้า Process Instrumentation

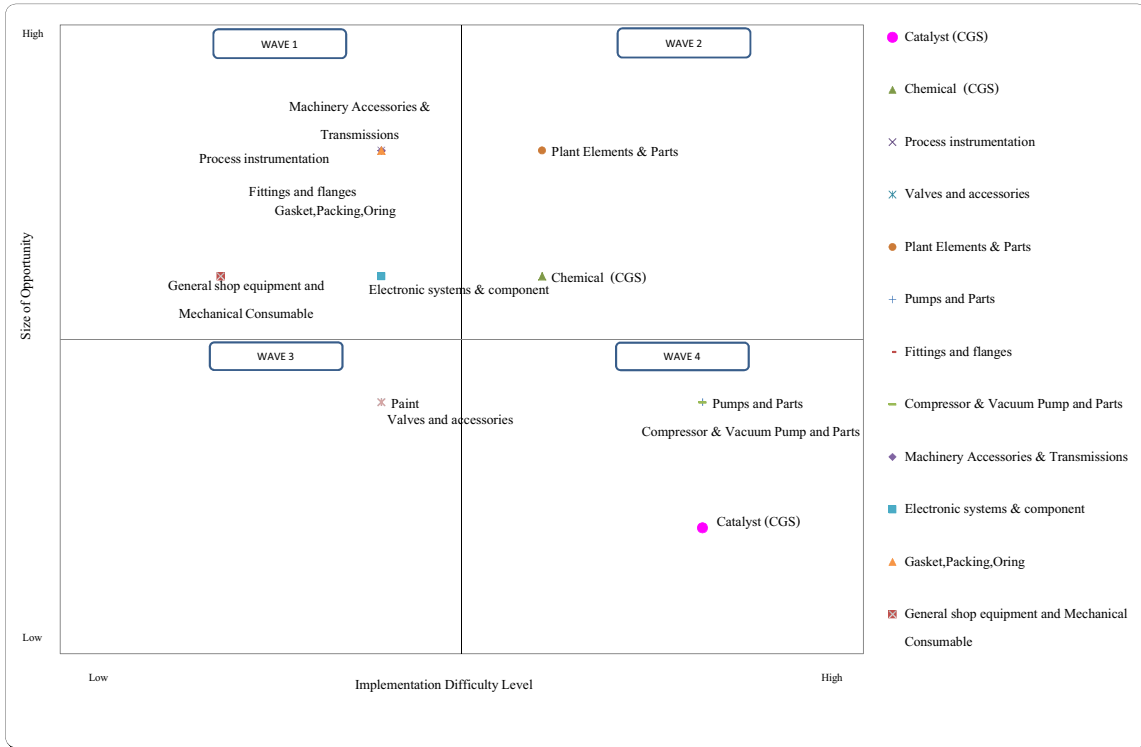
4.4.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลภายใน

การใช้จ่ายของสินค้าประเภทนี้ คิดเป็นมูลค่ารวมประมาณ 73,000,000 บาท จากรายการซื้อจำนวน 996 รายการ ซึ่งสามารถแบ่งสินค้าเป็นกลุ่มย่อยได้ 6 กลุ่ม โดยค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เป็นสินค้าประเภท Analyzer ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 37 ของค่าใช้จ่ายรวมของสินค้านี้ รองลงมาคือ Transmitter ร้อยละ 21, DCS/PLC ร้อยละ 19, Control Valve ร้อยละ 18, Instrument Tools and Consumables ร้อยละ 4 และ Proximity Switch ร้อยละ 1 ตามลำดับ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการซื้อเพื่อเติมสินค้าคงคลังที่มีสัดส่วนสูงถึง ร้อยละ 81 ของค่าใช้จ่ายรวมของสินค้าประเภทนี้ และค่าใช้จ่ายร้อยละ 19 เป็นรายการสั่งซื้อที่มาจากหน่วยงานผู้ใช้

ภาพที่ 2 แผนภาพ Pareto แสดงการวิเคราะห์การจัดหาแบ่งตามประเภทสินค้าของโรงกลั่นน้ำมัน



ภาพที่ 3 แสดงการจำแนกประเภทสินค้าเพื่อจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการประหยัดต้นทุนของโรงกลั่นน้ำมัน



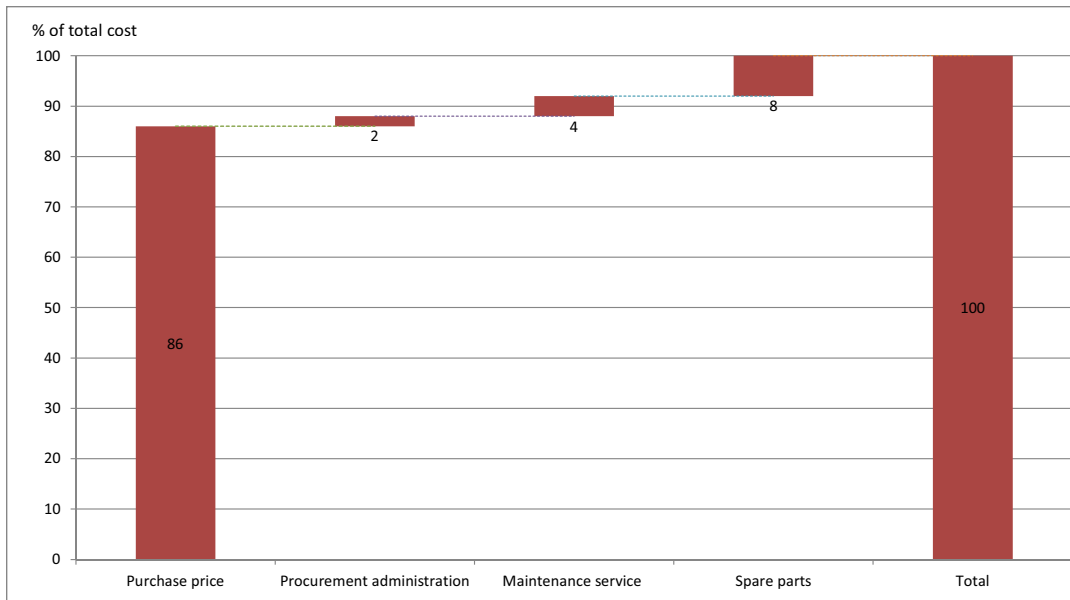
โดยตรง จากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแบ่งตามผู้ค้าพบว่า ค่าใช้จ่ายร้อยละ 80 มาจากรายการซื้อจากผู้ค้าจำนวน 18 ราย และบริษัทยังมีได้บริหารจัดการและวางกลยุทธ์ให้กับผู้ค้าที่มีค่าใช้จ่ายสูงสุดโดยยังเป็นการซื้อแบบทันที (Spot Order) เมื่อวิเคราะห์จำนวนรายการสั่งซื้อพบว่า จำนวนรายการสั่งซื้อร้อยละ 80 มาจากผู้ค้าจำนวน 14 ราย จากผู้ค้า ทั้งหมด 74 ราย ซึ่งในปัจจุบันบริษัทฯ ได้ทำสัญญาระยะยาวกับผู้ค้าที่มีจำนวนรายการซื้อสูงสุดนี้แล้ว อย่างไรก็ตามคุณภาพรวมการทำสัญญาระยะยาวสำหรับสินค้ากลุ่มนี้ยังมีน้อยมากเนื่องจากบริษัทฯ มีสัญญาเพียง 2 ฉบับ มีจำนวนรายการที่ซื้อภายใต้สัญญาเท่ากับ 416 รายการ หรือคิดเป็นร้อยละ 42 ของจำนวนรายการซื้อทั้งหมด หากนำข้อมูลมาพิจารณา

ร่วมกันจะพบว่า บริษัทฯ มีสัญญาระยะยาวกับผู้ค้าเพียง 1 รายในจำนวนผู้ค้า 10 รายแรกที่มีค่าใช้จ่ายสูงสุดและผู้ค้า 10 รายแรกที่มีรายการสั่งซื้อมากที่สุด หากแต่ยังมีผู้ค้าอีก 5 รายที่เป็นโอกาสที่บริษัทฯ จะสามารถรวบรวมปริมาณซื้อเพื่อจัดทำสัญญาในการจัดการความเสี่ยงและลดงานธุรการสั่งซื้อ หากทำสำเร็จจะส่งผลให้รายการซื้อที่มีสัญญาเพิ่มจากร้อยละ 42 เป็นร้อยละ 63 ของรายการซื้อทั้งหมด นอกจากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแล้วยังต้องวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนการเป็นเจ้าของ (Total Cost of Ownership) เพื่อให้เข้าใจถึงต้นทุนรวมที่แท้จริงในการจัดหาสินค้า จากการรวบรวมข้อมูลต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับสินค้า Process Instrumentation พบว่า การจัดทำโครงสร้างต้นทุนรวมไม่สามารถทำในภาพรวมได้เนื่องจาก

สินค้าแต่ละชนิดมีส่วนต้นทุนการบำรุงรักษาที่ต่างกัน ในที่นี้ขอนำเสนอโครงสร้างต้นทุนการเป็นเจ้าของสำหรับสินค้า DCS/PLC เนื่องจากหากจะต้องเปลี่ยนใหม่ทั้งหมด ค่าใช้จ่ายของสินค้าชนิดนี้จะเพิ่มขึ้นประมาณ 270,000,000 บาท จึงเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญ โครงสร้างต้นทุนการเป็นเจ้าของสินค้า DCS/PLC ประกอบด้วยราคาซื้อร้อยละ 86 ของต้นทุนรวม ต้นทุนการบริหาร

การจัดหาคิดเป็นร้อยละ 2 ของต้นทุนรวม ต้นทุนค่าบริการซ่อมบำรุงรักษาคิดเป็นร้อยละ 4 ของต้นทุนรวม และต้นทุนค่าอะไหล่คิดเป็นร้อยละ 8 ของต้นทุนรวม ซึ่งแสดงให้เห็นว่านอกจากต้นทุนราคาสินค้าแล้วยังมีต้นทุนการจัดหาสินค้าและต้นทุนระหว่างการใช้งานอีกร้อยละ 14 ของต้นทุนรวม ดังแสดงในภาพที่ 4

ภาพที่ 4 แสดงต้นทุนการเป็นเจ้าของสินค้า DCS/PLC

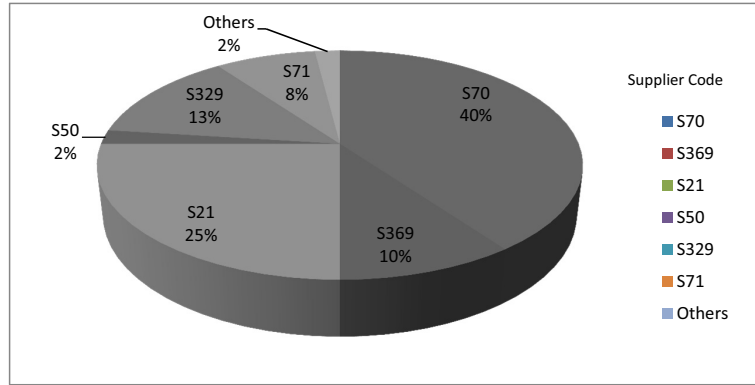


4.4.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านซัพพลาย

จากการขอข้อมูล (Request for Information) จากผู้ค้ารายใหญ่ของสินค้าประเภท Process Instrumentation รายหนึ่ง พบว่าสินค้าประเภทนี้มีผู้ค้าหลักจำนวนประมาณ 6 รายในตลาดประเทศไทย โดยผู้ค้ารหัส

S70 เป็นผู้ค้าที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 40 ในที่นี้ส่วนแบ่งตลาดคิดจากรายได้ในปี พ.ศ. 2548 ดังแสดงในภาพที่ 5 ซึ่งผู้ค้ารายใหญ่เหล่านี้เป็นทั้งผู้ผลิตสินค้าในกลุ่มนี้เกือบทุกชนิดและเป็นผู้ให้บริการทางวิศวกรรมที่เป็นผู้ค้าของบริษัทฯ

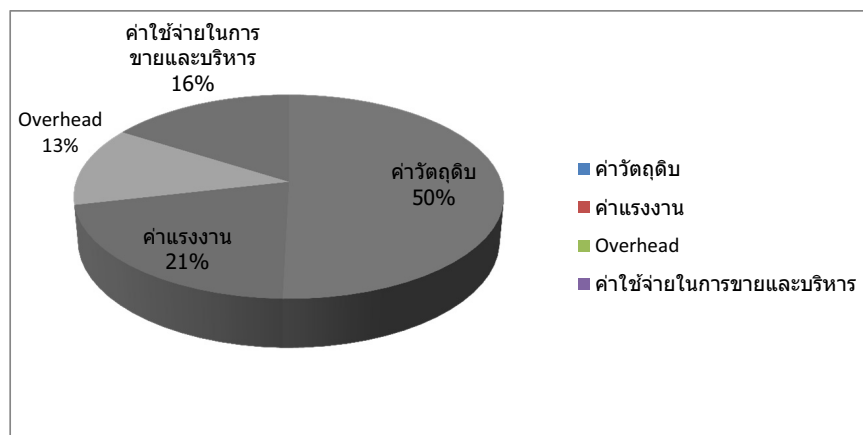
ภาพที่ 5 แสดงส่วนแบ่งตลาดของผู้ค้าของสินค้าประเภท Process Instrumentation



โครงสร้างต้นทุนของสินค้าประเภท Process Instrumentation ส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 50 มาจาก ค่าวัสดุดิบในการผลิตซึ่งได้แก่ แผงวงจรอิเล็กทรอนิกส์ สายไฟ ไมโครชิพ พลาสติก เป็นต้น ร้อยละ 21 มาจาก ค่าแรงงาน ร้อยละ 16 เป็นค่าใช้จ่ายในการขายและ

บริหารและร้อยละ 13 เป็นค่า Overhead อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายที่แฝงอยู่ในต้นทุนของธุรกิจนี้ส่วนหนึ่งคือ ค่าวิจัยและพัฒนาซึ่งไม่สามารถแยกได้ชัดเจน รายละเอียด ดังแสดงในภาพที่ 6

ภาพที่ 6 โครงสร้างต้นทุนของผู้ผลิตสินค้า Process Instrumentation



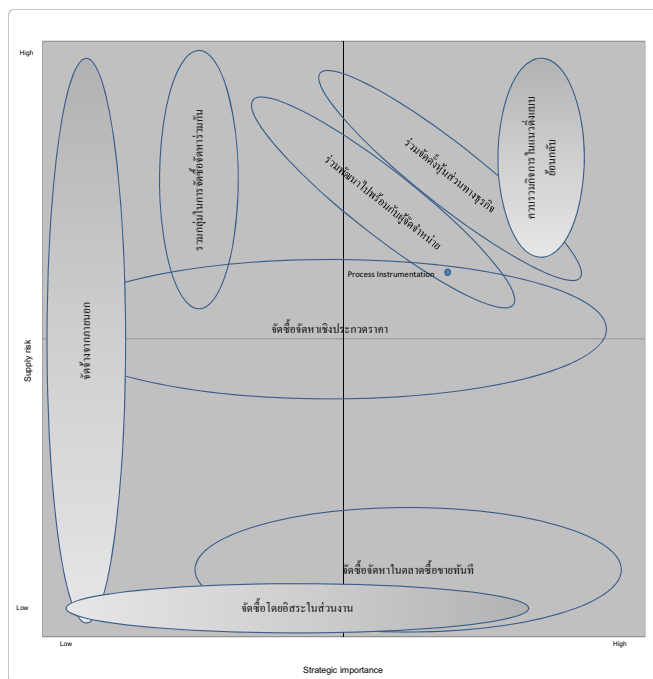
การวิเคราะห์ Porter's Five Forces ของตลาดสินค้าประเภท Process Instrumentation ในตลาดประเทศไทยพบว่า สภาพการแข่งขันภายในตลาด (Market Internal Competition) มีความรุนแรงค่อนข้างสูง การเข้ามาของผู้ค้ารายใหม่ (Threat of New Entrants) ค่อนข้างยากเนื่องจากต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและเงินลงทุนจำนวนมากและการมีสินค้าทดแทนเข้ามาในตลาด (Pressure from Substitutes) เกิดขึ้นยาก ประกอบกับลักษณะการซื้อขายเป็นแบบหุ้นส่วนทางธุรกิจโดยพึ่งพากันในด้านการสนับสนุนเทคโนโลยีจากผู้ซื้อและการผลิตชิ้นส่วนที่มีคุณภาพของผู้ขายตามที่คุณภาพของผู้ซื้อต้องการ อำนาจการต่อรองของผู้ค้า (Supplier Bargaining Power) และอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer Bargaining Power) จึงอยู่ในระดับปานกลาง

หลังจากเสร็จสิ้นการวิเคราะห์ ข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำไปอ้างอิงในแผนจัดหาเชิงกลยุทธ์ และนำไปประกอบการวางแผนกลยุทธ์ แนวทางการจัดหา การกำหนดเกณฑ์การประเมินข้อเสนอจากผู้ค้า ตลอดจนการเจรจาต่อรองและการคัดเลือกผู้ค้าในขั้นตอนต่อไป

4.4.4 การกำหนดกลยุทธ์การจัดหา ตามทฤษฎีของ Kraljic (1983)

ผลการประเมินโดยใช้เกณฑ์ความเสี่ยงในการจัดหาและความสำคัญเชิงกลยุทธ์พบว่าสินค้าประเภท Process Instrumentation อยู่ในกลุ่มสินค้าที่มีความเสี่ยงในการจัดหาสูงและมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์สูง หรือที่เรียกว่า Strategic Items ดังแสดงในภาพที่ 7

ภาพที่ 7 แนวทางเลือกของกระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ (สาธิต พะเนียงทอง, 2552)



จากภาพที่ 7 ทางเลือกกลยุทธ์หรือแนวทางในการ จัดหาตามทฤษฎีประกอบด้วย การรวบรวมกิจการใน แนวตั้งแบบย้อนกลับ การรวมกลุ่มตั้งหุ้นส่วนทางธุรกิจ การร่วมพัฒนาไปพร้อมกับผู้จัดจำหน่ายและการจัดซื้อ สินค้าเชิงประกวดราคา ซึ่งกลยุทธ์ตามทฤษฎีที่เหมาะสม สำหรับ Process Instrumentation คือ การร่วม พัฒนาไปพร้อมกับผู้จัดจำหน่ายและการจัดซื้อสินค้า เชิงประกวดราคา

ผู้วิจัยเสนอแนวทางการวางกลยุทธ์สินค้า Process Instrumentation อยู่ภายใต้กรอบความร่วมมือในการ พัฒนาผลิตภัณฑ์เนื่องด้วยวิศวกรผู้ใช้งานของบริษัท มีทักษะและความรู้สูงประกอบกับบริษัท มีศักยภาพ เพียงพอในการในการสนับสนุน เช่น การร่วมพัฒนา Software หรือการให้ความร่วมมือในการทดสอบ ผลิตภัณฑ์ใหม่โดยจัดทำเป็นสัญญาระยะยาวในเชิง พันธมิตรที่มีการตกลงผลประโยชน์ร่วมอย่างเป็นธรรม รวมถึงขอขยายการจัดหาสินค้าและบริการตลอดจน ข้อตกลงด้านราคาสินค้าและบริการที่ครอบคลุม Software/Hardware อะไหล่ อุปกรณ์ และบริการ ทางวิศวกรรม อย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นการจัดหาสินค้าใหม่ หรืองานโครงการที่มีมูลค่าสูง บริษัทฯ มีทางเลือกกลยุทธ์ คือการประกวดราคาเนื่องจากลักษณะสินค้าและ เทคโนโลยีมีความคล้ายคลึงกันและสภาพตลาดที่มีการ แข่งขันสูง อย่างไรก็ตามข้อขยายของสัญญาต้องครอบคลุม

การจัดหาสินค้าและบริการในช่วงอายุการใช้งาน การวาง กลยุทธ์ที่นำเสนอโดยผู้วิจัยเป็นการช่วยบริหารจัดการ ความเสี่ยงในการจัดหาและการบริหารต้นทุนการเป็น เจ้าของตลอดอายุการใช้งาน นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่ม โอกาสทางธุรกิจให้กับบริษัทฯ ซึ่งจะส่งผลดีกับบริษัทฯ มากกว่าการวางกลยุทธ์ในอดีตที่เป็นการซื้อแบบทันที (Spot Order) ที่มีขอบข่ายครอบคลุมเฉพาะตัวสินค้าที่ จัดหาในครั้งนั้นๆ เป็นครั้งคราวไป

4.4.5 การคัดเลือกผู้ค้าและการขอให้เสนอราคา

ผู้วิจัยเสนอวิธีการประเมินคัดเลือกผู้ค้าเพื่อคัดกรอง ผู้ค้า ก่อนการเชิญให้ผู้ค้าเสนอราคาแสดงในตารางที่ 3 แต่ในกรณีที่เป็นการทำสัญญากับผู้ค้าที่เป็นผู้ผลิต อุปกรณ์ที่ใช้อยู่แล้วอาจไม่ต้องผ่านขั้นตอนนี้

เมื่อสามารถคัดเลือกผู้ค้าที่มีศักยภาพได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการขอให้ผู้ค้าเสนอราคาและเงื่อนไข หรือที่เรียกกันว่า Request for Proposal ที่ประกอบด้วยจดหมายเชิญผู้ค้าให้เสนอราคาที่มีข้อเสนอแนะการ ยื่นข้อเสนอ พร้อมทั้งแนบเงื่อนไขการรักษาความลับ ของข้อมูล ร่างสัญญาที่มีขอบข่ายของงาน ตารางราคา และเงื่อนไขด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและ สิ่งแวดล้อม ขณะเดียวกันผู้วิจัยและคณะทำงานได้ออกแบบตารางการวิเคราะห์ข้อเสนอจากผู้ค้าทั้งด้าน เทคนิคและด้านการค้า ดังแสดงในตารางที่ 4 และ 5

ตารางที่ 3 แสดงการประเมินคัดเลือกผู้ค้าก่อนการเชิญให้เสนอราคา

ลำดับ	เกณฑ์ประเมิน	น้ำหนัก	น้ำหนักย่อย	คะแนน(1-5)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน
1	ด้านคุณภาพ	15				
1.1	ได้รับการรับรองระบบคุณภาพหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง		5	5	5	ไม่มี=1, มี = 5
1.2	ระบบควบคุมกระบวนการผลิต		5	5	5	ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
1.3	คุณภาพสินค้า		5	5	5	ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
2	ความสามารถในการจัดการ	10				
2.1	ความสามารถในการควบคุมงาน		6	4	4.8	ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
2.2	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและคนงาน		4	4	3.2	น้อยมาก=1, น้อย =2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
3	สถานะการเงิน	10				
3.1	อัตราส่วนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio)		5	5	5	< 0.25=1, 0.26-0.50=2, 0.51-0.75=3, 0.76-1=4, > 1=5
3.2	กำไรสะสม (Retain Earning) ในรอบ 5 ปี		5	5	5	ขาดทุนปีล่าสุด=1, กำไร 1 ปี = 2, กำไร 2 ปี=3, กำไร 3 ปี=4, กำไรมากกว่า 3 ปี=5
4	โครงสร้างต้นทุน	10				
4.1	ต้นทุนสอดคล้องกับโครงสร้างของอุตสาหกรรม		5	4	4	น้อยมาก=1, น้อย =2, ปานกลาง= 3, สูง= 4, สูงมาก=5
4.2	ความพยายามในการช่วยประหยัดและควบคุมต้นทุน		5	4	4	น้อยมาก=1, น้อย =2, ปานกลาง= 3, สูง= 4, สูงมาก=5
5	ผลงานการจัดส่ง	15				
5.1	สามารถจัดส่งได้ตรงเวลา		5	3	3	< 80% =1, 80%-85%=2, 86%-90%=3, 91-95%=4, 95%-100%=5
5.2	ระยะเวลาตั้งแต่สั่งซื้อจนถึงรับสินค้าเหมาะสม		5	4	4	ช้ากว่าความต้องการมากกว่า 1 เดือน = 1, ช้ากว่าความต้องการ 3-4 สัปดาห์=2, ช้ากว่าความต้องการ 1-2 สัปดาห์=3, ช้ากว่าความต้องการน้อยกว่า 1 สัปดาห์=4, ตรงตามความต้องการ=5
5.3	การตอบสนองและความร่วมมือ		5	3	3	ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
6	ความสามารถทางด้านเทคนิค	20				
6.1	ความพร้อมของบุคลากร อุปกรณ์และเครื่องมือ		5	4	4	น้อยมาก=1, น้อย =2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
6.2	ความน่าเชื่อถือ(Reliability)ของระบบ อะไหล่และอุปกรณ์		10	5	10	น้อยมาก=1, น้อย =2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
6.3	การวิจัยและพัฒนา		5	5	5	ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
7	ระบบการจัดการความปลอดภัย	10				
7.1	มีขั้นตอนปฏิบัติและคู่มือชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร		5	4	4	ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
7.2	มีโครงการฝึกอบรมความปลอดภัย		5	5	5	ไม่มี=1, มี = 5
8	ความสามารถของระบบการจัดการข้อมูล	10				
8.1	มี Software ที่เพียงพอและตรงกับการใช้งาน		5	5	5	น้อยมาก=1, น้อย =2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
8.2	มีระบบสำรองข้อมูล		5	4	4	ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
คะแนนรวม					88	

ตารางที่ 4 แสดงการประเมินข้อเสนอจากผู้ค้าด้านเทคนิค

ลำดับ	เกณฑ์พิจารณา	น้ำหนัก(A)	คะแนน(1-5) (B)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก A*(B/5)	เกณฑ์การให้คะแนน
1	ความน่าเชื่อถือ(Reliability)ของระบบ ะโหล่และอุปกรณ์	15			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง= 3, สูง= 4, สูงมาก=5
2	ความสามารถในการให้คำปรึกษาและบริการของบุคลากรในประเทศ	15			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง= 3, สูง= 4, สูงมาก=5
3	ผู้ใช้งานสามารถใช้งานระบบ ะโหล่และอุปกรณ์ได้โดยง่าย (User Friendly)	10			ยากมาก=1, ยาก =2, ปานกลาง= 3, ง่าย= 4, ง่ายมาก=5
4	ลักษณะเฉพาะของสินค้า (Specification) ที่เสนอเป็นไปตามที่ต้องการ	10			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
5	มีะโหล่และอุปกรณ์เพื่อซ่อมบำรุงตลอดอายุการใช้งาน	10			ไม่รับประกัน=1,รับประกัน=5
6	ระยะเวลาการตอบสนองด้านการให้บริการ	8			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
7	ระยะเวลาการส่งสินค้าเป็นไปตามที่ต้องการ	8			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
8	ระยะเวลาประกันสินค้าเป็นไปตามเงื่อนไข	8			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
9	ผู้ค้ามีประสบการณ์การให้บริการและจำหน่ายสินค้าประเภทนี้ให้กับลูกค้าในธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน	8			ไม่มีเลย=1, มีในธุรกิจใกล้เคียง =2, มีในธุรกิจเดียวกัน<1ปี= 3, มีในธุรกิจเดียวกัน2-3 ปี= 4, มีในธุรกิจเดียวกัน > 3 ปี=5
10	ผู้ค้ามีความพร้อมด้านอุปกรณ์และเครื่องมือในการให้บริการ	8			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
	รวม	100			

ตารางที่ 5 แสดงการประเมินข้อเสนอจากผู้ค้าด้านการค้า

ลำดับ	เกณฑ์พิจารณา	ข้อเสนอจากผู้ค้า
1	ราคาลินค้า	
1.1	ราคา DCS Hardware และ Software	
1.2	ราคา Software Solution	
1.3	ราคา Field Instrument	
1.4	ค่าขนส่ง	
1.5	ค่าภยานำเข้า	
2	ค่าใช้จ่ายระหว่างการใช้งาน	
2.1	ค่าบริการทางวิศวกรรมสำหรับการซ่อมบำรุงและการคิดแปลง	
2.2	ราคาอะไหล่	
2.3	ค่าบำรุงรักษา Software รายปี	
2.4	ค่าฝึกอบรม	
	รวม	
3	เงื่อนไขทางการค้าที่เกี่ยวข้อง	
3.1	เงื่อนไขการชำระเงิน (Payment Term)	
3.2	ระยะเวลาการชำระเงิน (Credit Term)	
3.3	ผู้ขายยินยอมจัดทำสัญญาประกันผลงานที่ออกโดยธนาคาร (ถ้ามี)	
3.4	ผู้ขายยอมรับเงื่อนไขค่าปรับกรณีการจัดส่งหรือส่งมอบงานล่าช้า	
3.5	ผู้ขายยินยอมจัดทำประกันภัยที่เกี่ยวข้องตามเงื่อนไขที่ระบุ	
3.6	ผู้ขายยินยอมรับเงื่อนไขทางกฎหมายของใบสั่งซื้อหรือสัญญา	

4.4.6 การกำหนดกรอบแนวทางการเจรจาต่อรอง และการวิเคราะห์ข้อเสนอจากผู้ค้า

4.4.6.1 การกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาและการวิเคราะห์ สถานการณ์

ด้วยทั้งสองฝ่ายมีข้อได้เปรียบที่แตกต่างกัน กล่าวคือบริษัทฯ เป็นบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศไทย ที่มีศักยภาพในการลงทุนขณะที่ผู้ค้ารายนี้เป็นผู้ค้าที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงและมีเทคโนโลยีขั้นสูง ประกอบกับบริษัทฯ มีความเป็นอิสระสูงในการเลือกผู้ค้าในตลาด

ในกรณีการเปลี่ยนทั้งระบบและตลาดเป็นของผู้ค้า แม้ว่า จะมีจำนวนผู้ค้ามากมายและการแข่งขันในตลาดสูงแต่ ผู้ค้ารายใหญ่ที่มีส่วนแบ่งตลาดหลักมีเพียง 4 ราย ดังนั้น กรอบการเจรจาควรเป็นการเจรจาต่อรองแบบผสมผสาน ระหว่างลักษณะของการแพ้-ชนะ และการร่วมมือกัน อย่างสร้างสรรค์

4.4.6.2 การกำหนดความต้องการและเป้าหมาย การเจรจา

หลังจากที่ได้ปรึกษาขอความเห็นจากคณะทำงาน

บริษัทฯ มุ่งหวังต้นทุนที่ต่ำที่ลดลงตลอดช่วงอายุการใช้งาน และการคงราคาตลอดอายุสัญญามากกว่า 5 ปี หากผลการเจรจาต่อรองที่ได้เจ็มน้อยกว่าระดับที่ตั้งไว้ และผู้ค้าไม่คงราคาในสัญญาอย่างน้อย 5 ปี บริษัทฯ อาจพิจารณาไม่ทำสัญญาระยะยาวและพัฒนาความสัมพันธ์ในการร่วมมือพัฒนาผลิตภัณฑ์และพิจารณาผู้ค้ารายอื่นในตลาดแทน ในขณะที่เดียวกันเงื่อนไขทางการค้าที่เกี่ยวข้อง เช่น ระยะเวลาการชำระเงิน เงื่อนไขการชำระเงินเป็น เงื่อนไขรองที่บริษัทฯ สามารถผ่อนปรนได้

- การสังเกตการตอบสนองและจุดยืนของผู้ค้า การตอบสนองของผู้ค้าค่อนข้างล่าช้าเนื่องจาก ลักษณะสัญญาที่ครอบคลุมทั้งสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้ค้าจึงต้องประสานงานภายในกับหลายฝ่าย และมักมีการจำกัดการตัดสินใจของตัวแทนผู้ค้าอย่างไรก็ดี ผู้ค้ามีความยินดีที่จะเข้าทำสัญญาระยะยาวในเชิงพันธมิตร เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและพัฒนาความสัมพันธ์เพื่อการวิจัยและพัฒนา แต่ผู้ค้ามีความกังวลในการคงราคา บางส่วนตลอดอายุสัญญา

- การวางแผนการเจรจาต่อรอง แลกเปลี่ยนความเห็นและหาข้อสรุป

หลักการที่ใช้คือการเจรจาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงโดยอาศัยข้อมูลที่ได้รวบรวมและวิเคราะห์ในตอนต้นทั้งหมด ในการปฏิบัติจริงเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้รวบรวมประเด็นที่จะเจรจาโดยการนัดประชุมกับผู้เกี่ยวข้องภายในก่อนการเจรจาจริง เพื่อให้ได้ความต้องการที่มีทิศทางเดียวกัน ประเด็นที่ตกลงในการเจรจา ได้แก่ ขอบข่ายของการจำหน่ายและให้บริการต้องครอบคลุมทั้งงานโครงการและงานซ่อมบำรุงรักษาปกติ อะไหล่ของ DCS Hardware และอะไหล่ของ Field Instrument ต้องอยู่ในขอบข่ายงาน อายุสัญญาควรมากกว่า 5 ปี กรณีที่ไม่สามารถคงราคาเดิมได้ ให้เสนอเงื่อนไขการปรับราคารายปี ส่วนลดสำหรับการเข้าทำสัญญาระยะยาว ฯลฯ

ในที่นี้ผู้ที่เข้าร่วมเจรจา ได้แก่ ผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์ เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ ผู้จัดการส่วนควบคุมงาน Electrical and Instrumentation และวิศวกรควบคุมงาน Electrical and Instrumentation ในกรณีที่มีประเด็นเรื่องกฎหมาย บัญชีและภาษี นักกฎหมายและผู้เชี่ยวชาญจะได้รับการเชิญเป็นกรณีไป

- การดำเนินการเจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรองเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ทำหน้าที่ยื่นข้อเสนอตามที่ได้ตกลงภายใน ดำเนินการประชุมตามหัวข้อและเวลาที่วางไว้รวมถึงควบคุมบรรยากาศการประชุมและบันทึกผลการเจรจา ในขณะที่เดียวกันผู้จัดการส่วนจัดหาเชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้ตัดสินใจประเด็นทางการค้าที่สำคัญและผู้จัดการส่วนควบคุมงาน Electrical and Instrumentation เป็นผู้ตัดสินใจด้านเทคนิคที่สำคัญร่วมกับวิศวกรควบคุมงาน Electrical and Instrumentation ผู้ซึ่งให้การสนับสนุนข้อมูลรายละเอียดของงาน ซึ่งทุกฝ่ายต้องประสานงานกันเป็นอย่างดีเนื่องจากความต้องการทั้ง 2 ด้าน มีผลกระทบซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามหากมีประเด็นสำคัญที่ต้องการการตัดสินใจ ผู้บริหารระดับสูงอาจได้รับเชิญให้เข้าร่วมการเจรจาเป็นครั้งไป

ปัญหาที่พบระหว่างการเจรจาคือการที่ผู้เจรจาของผู้ค้าไม่สามารถตัดสินใจหรือยื่นข้อเสนอได้ในทันที ส่วนใหญ่มักขออนุญาตกลับไปหารือกับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจจึงทำให้การเจรจาต่อรองล่าช้า สิ่งที่สำคัญคือการบันทึกผลเจรจาในแต่ละครั้ง โดยระบุรายการที่ทั้งสองฝ่ายเห็นตรงกันและรายการคงค้างเพื่อติดตามผลในการเจรจาครั้งต่อไป เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าตารางเวลาการเจรจาต่อรองควรได้รับการกำหนดล่วงหน้าสำหรับทุกฝ่าย

- การวิเคราะห์ผลการเจรจา

หลังการเจรจาต่อรองเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์จัดทำรายงานเพื่อสรุปผลการเจรจาและวิเคราะห์แนว

ปฏิบัติที่ดีของการเจรจาต่อรองและจุดบกพร่องของการเจรจาต่อรองเพื่อปรับปรุงการเจรจาครั้งต่อไป และสิ่งที่สำคัญคือการเก็บรายงานการวิเคราะห์การเจรจาต่อรองในประวัติการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสินค้าประเภทนี้ ในที่นี้ไม่สามารถแสดงผลการเจรจาได้เนื่องจากขณะที่ศึกษายังอยู่ในขั้นตอนการเจรจา อย่างไรก็ตามจากข้อเสนอในเบื้องต้นของผู้ค้าสามารถประมาณได้ว่า บริษัทฯ จะได้รับส่วนลดราคาประมาณร้อยละ 10-15 ด้วยระยะเวลาสัญญา 5 ปี

4.4.6.2 แนวทางการการวิเคราะห์ข้อเสนอจากผู้ค้าและการเลือกผู้ค้า

เมื่อได้รับข้อเสนอจากผู้ค้า คณะทำงานต้องร่วมกันวิเคราะห์และประเมินราคาและข้อเสนอโดยคำนึงถึงต้นทุนรวมตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนนี้ก่อนหน้า ในการปฏิบัติจริงผู้ค้าอาจยื่นข้อเสนอบางอย่างนอกเหนือไปจากสิ่งที่บริษัทฯ กำหนดในใบคำขอให้เสนอราคา (Request for Proposal) ดังนั้นเกณฑ์การประเมินบางส่วนอาจเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสม เนื่องจากในช่วงเวลาที่ทำการศึกษา การเจรจาต่อรองยังไม่เสร็จสิ้นจึงไม่สามารถแสดงผลข้อมูลจากการปฏิบัติจริงได้

4.4.7 การทำสัญญาและการบริหารสัญญา

เมื่อผลการวิเคราะห์ข้อเสนอจากผู้ค้าเสร็จสิ้นและได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจของบริษัท ผลที่ได้จากการเจรจาจะถูกรวบรวมในร่างสัญญาที่ได้จัดทำขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนการขอให้ผู้ค้าเสนอราคา ซึ่งร่างสัญญาก่อนการลงนามมีโครงสร้างตามที่ฝ่ายกฎหมายกำหนดได้แก่

1. เงื่อนไขมาตรฐานของสัญญา ซึ่งประกอบด้วย ชื่อสัญญา วันที่ในการทำสัญญา ชื่อและที่อยู่ของผู้สัญญา อารัมภบท คำนิยาม บริการและการจัดหา วันที่สัญญา มีผลบังคับใช้และอายุสัญญา ราคาสัญญาและการชำระเงิน ความพร้อมในการใช้งานของเครื่องมือและอุปกรณ์ การจัดการเดินทางและที่พักของผู้เชี่ยวชาญ

การเปลี่ยนตัวผู้เชี่ยวชาญ ภาษีอากร ภาษาที่ใช้ในสัญญา และการสื่อสาร หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ค้า ความรับผิดชอบ การชดเชยความเสียหาย การประกันภัย การบอกเลิกสัญญา ผลประโยชน์ขัดแย้งและการตรวจสอบ การดูแลกำกับกิจการที่ดี การรักษาความลับ การบอกกล่าว การระงับข้อพิพาท และเงื่อนไขทางกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ขอบข่ายงานและรายละเอียดเฉพาะของสินค้า
3. ตารางราคาและรายละเอียดการทำประกันภัย
4. รายละเอียดติดต่อของผู้แทนที่ทำหน้าที่บริหารสัญญา
5. เงื่อนไขความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม

ร่างสัญญาจะต้องได้รับการตรวจสอบและเห็นชอบจากผู้ใช้งาน ฝ่ายจัดหา นักกฎหมาย ผู้เชี่ยวชาญด้านบัญชีและภาษี และผู้ค้า ก่อนการลงนามของผู้อำนาจของคู่สัญญา ในระหว่างการจัดทำสัญญาเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์ต้องทำงานร่วมกับผู้ใช้เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงก่อนที่สัญญาจะเริ่ม เมื่อสัญญาเสร็จสมบูรณ์ เจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์จะป้อนข้อมูลเข้าระบบ ERP และจัดการประชุมร่วมกับผู้ใช้งาน เจ้าหน้าที่จัดหาที่เกี่ยวข้องและผู้ค้าเพื่อสื่อสารวิธีการใช้สัญญา จากนั้นสัญญาฉบับจริงและเอกสารที่เกี่ยวข้องในการทำสัญญาทั้งหมดจะถูกเก็บในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ส่วนกลางและห้องจัดเก็บเอกสาร อย่างไรก็ตามเจ้าหน้าที่จัดหาเชิงกลยุทธ์มีหน้าที่ต่อเนื่องในการบริหารสัญญาตลอดอายุสัญญา ร่วมกับผู้ใช้งานซึ่งประเด็นที่ต้องเฝ้าติดตามในการบริหารสัญญา ได้แก่ การจัดส่งสินค้าหรือการให้บริการที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด ความถูกต้องในการเรียกเก็บเงิน การตอบสนองในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องติดตามและบริหารเอกสารประกอบสัญญาที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมธรรม์ประกันภัย หนังสือค้ำประกันที่ออกโดยธนาคาร

4.4.8 การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้า

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยเน้นเฉพาะการติดตามผลงาน วัตถุประสงค์ การปรับปรุงผลงานของผู้ค้า ซึ่งการติดตามผลงาน เป็นแนวทางควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่าผู้ค้าปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาและข้อตกลงระดับการให้บริการในสัญญา (Service Level Agreement) ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดควรสอดคล้องกับเป้าหมายของฝ่ายจัดหา ในระหว่างการใช้สัญญาอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี ควรมีการวัดผลงานของผู้ค้าและเมื่อจบอายุสัญญาควรมีการวัดผลงานของผู้ค้าทั้งด้านเทคนิคและการค้า รายละเอียดการประเมินแสดงในตารางที่ 6 โดยผลจากการประเมินจะถูกนำมาจัดกลุ่มผู้ค้าตามระดับคะแนนที่ได้ กรณีที่มีผู้ค้าที่ได้ผลประเมินควรปรับปรุงและเป็นผู้ค้าที่บริษัทฯ จำเป็นต้องทำธุรกรรมด้วย ควรจัดให้มีการประชุมเพื่อร่วมวางแผนงาน กำหนดแนวทางแก้ไขและมีการติดตามแผนงาน ทั้งนี้วิธีการบริหารผู้ค้าที่กล่าวในตอนต้นต้องได้รับการสื่อสารไปยังผู้ค้าเพื่อให้เข้าใจถึงแนวปฏิบัติ รวมถึงการสื่อสารเป้าหมายตัวชี้วัดผลงานของฝ่ายจัดหาที่เกี่ยวข้องกับผลงานของผู้ค้าเพื่อให้ผู้ค้ารับทราบความคาดหวังของฝ่ายจัดหาที่มีต่อผลงานผู้ค้า

4.4.9 การทบทวนกลยุทธ์

ฝ่ายจัดหาทำหน้าที่ต่อเนื่องในการติดตามผลการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดเป็นไปตามความต้องการของธุรกิจ ประเมินผลงานหลังการจัดหาเชิงกลยุทธ์เทียบกับแผนจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ได้วางไว้พร้อมกับทบทวนการวิเคราะห์ข้อมูลและติดตามการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล เช่น การวิเคราะห์การใช้จ่ายแบ่งตามประเภทสินค้า การทบทวนแผนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลด้านซัพพลายเป็นต้น หากพบว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบสูง ฝ่ายจัดหา อาจต้องดำเนินการตามขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด

5. สรุปผลการวิจัย ข้อเสนอแนะและข้อจำกัด

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการศึกษานี้คือการสร้างตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัทดำเนินธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันและแนวทางการประยุกต์ใช้ตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์การใช้จ่ายแบ่งตามประเภท การวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของโอกาสการประหยัดต้นทุนตามแนวทางที่กำหนด

จากผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยเลือกสินค้า Process Instrumentation เพื่อมุ่งเน้นให้เห็นการนำตัวแบบขั้นตอนมาประยุกต์ใช้จริงในธุรกิจ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กรและข้อมูลด้านซัพพลาย การวางแผนจัดหาเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการคัดเลือกผู้ค้า การขอให้ผู้ค้าเสนอราคา การเจรจาต่อรอง การวิเคราะห์ข้อเสนอจากผู้ค้า การทำสัญญาและการบริหารสัญญา การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้า และการทบทวนกลยุทธ์

เนื่องจากในขณะที่ศึกษาประสบปัญหาความล่าช้าในขั้นตอนการเตรียมขอบข่ายของงานและลักษณะเฉพาะของสินค้า (Specification) และขั้นตอนการเจรจาต่อรอง จึงทำให้โครงการจัดหาเชิงกลยุทธ์สินค้า Process Instrumentation ดำเนินมาถึงเพียงขั้นตอนการเจรจาต่อรอง จึงไม่สามารถแสดงผลที่ได้จากการประยุกต์ใช้ตัวแบบขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ได้ ดังนั้นขั้นตอนตั้งแต่การเจรจาต่อรองจึงเป็นเพียงการเสนอแนวทางการปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้จริงได้ที่เกิดจากการพัฒนาร่วมกับคณะทำงานในบริษัทฯ อย่างไรก็ตามจากข้อเสนอราคาและเงื่อนไขตั้งต้นของผู้ค้าสามารถประมาณได้ว่า บริษัทฯ จะได้รับส่วนลดราคาสินค้าและบริการทางวิศวกรรมที่ต้องใช้ในชวงอายุการใช้งานของสินค้าประเภทนี้ อย่างน้อยร้อยละ 10-15 และสัญญา มีระยะเวลา 5 ปี ซึ่งการประหยัดต้นทุนที่คาดว่าจะได้รับ

ตารางที่ 6 แสดงเกณฑ์การวัดผลงานผู้ค้า

ลำดับ	เกณฑ์พิจารณา	น้ำหนัก	น้ำหนักย่อย	คะแนน(1-5)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน
1	คุณภาพของสินค้าและบริการ	40				
1.1	ความน่าเชื่อถือ(Reliability)ของระบบ อะไหล่และอุปกรณ์ โดยไม่ทำให้การผลิตหยุดชะงัก		10			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง= 3, สูง= 4, สูงมาก=5
1.2	คุณภาพโดยรวมของระบบ อะไหล่และอุปกรณ์		10			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง= 3, สูง= 4, สูงมาก=5
1.3	ผู้ใช้งานสามารถใช้งานระบบ อะไหล่และอุปกรณ์ได้โดยง่าย (User Friendly)		5			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง= 3, สูง= 4, สูงมาก=5
1.4	สินค้าที่จัดส่งถูกต้องตามลักษณะเฉพาะของสินค้า (Specification) และไม่เกิดการทำงานซ้ำ (ร้อยละของปริมาณสินค้าที่ส่งผิดทั้งปีเทียบกับปริมาณสินค้าที่ส่งทั้งหมดทั้งปี)		5			< 80% =1, 80%-85%=2, 86%-90%=3, 91-95%=4, 95%-100%=5
1.5	ระยะเวลาการส่งสินค้าตรงตามที่ต้องการ (ร้อยละของปริมาณสินค้าที่ส่งไม่ตรงเวลาทั้งปีเทียบกับจำนวนปริมาณสินค้าที่ส่งทั้งหมดทั้งปี)		5			< 80% =1, 80%-85%=2, 86%-90%=3, 91-95%=4, 95%-100%=5
1.6	การปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญาและกฎระเบียบของบริษัทฯ		5			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง= 3, สูง= 4, สูงมาก=5
2	บริการหลังการขาย	30				
2.1	ความสามารถในการให้คำปรึกษาและบริการของบุคคลากร		10			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง= 3, สูง= 4, สูงมาก=5
2.2	มีอะไหล่และอุปกรณ์เพื่อซ่อมบำรุงตลอดอายุสัญญา (ไม่มีการเลิกผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์)		5			> 10 รายการ =1, 6-9 รายการ=2, 4-6 รายการ=3, ≤3 รายการ=4, ไม่มีการเลิกผลิต=5
2.3	ผู้ที่มีความพร้อมด้านอุปกรณ์และเครื่องมือในการให้บริการ		5			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง= 3, สูง= 4, สูงมาก=5
2.4	ความร่วมมือในการร่วมพัฒนา แก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นรวมถึงการถ่ายทอดความรู้		5			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง= 3, สูง= 4, สูงมาก=5
2.5	ระยะเวลาการตอบสนองการให้บริการเป็นไปตามที่ตกลง		5			< 80% =1, 80%-85%=2, 86%-90%=3, 91-95%=4, 95%-100%=5
3	ด้านการค้า	30				
3.1	การคิดค่าใช้จ่ายถูกต้องตามความเป็นจริง สมเหตุสมผลและตรงกับเงื่อนไขที่ตกลงในสัญญา		10			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
3.2	การจ่ายเงินและส่งมอบสินค้าบริการเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนด		5			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
3.3	เอกสารเรียกเก็บเงินถูกต้องครบถ้วน		5			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
3.4	จัดส่งเอกสารประกอบสัญญาครบถ้วน		5			ควรปรับปรุง=1, พอใช้=2, ปานกลาง= 3, ดี= 4, ดีมาก=5
3.5	มีความพยายามทำให้ต้นทุนรวมของบริษัทฯต่ำลง		5			น้อยมาก=1, น้อย=2, ปานกลาง= 3, สูง= 4, สูงมาก=5
รวม		100	100			

อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถเทียบเคียงได้กับแนวปฏิบัติอันดีเยี่ยม ที่การประหยัดต้นทุนโดยรวมที่เกิดจากการวิเคราะห์การใช้จ่ายซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 7.2 และดีที่สุดคือร้อยละ 15.4 (Arberdeen Group, 2005 อ้างถึงใน Handfield et al., 2009) ซึ่งเป็นประโยชน์กับบริษัทในการบริหารต้นทุนและความเสี่ยงในการจัดหา

5.2 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางอันเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจดังนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทที่ศึกษา

- ในอนาคต หากบริษัทฯ มีแผนควบรวมกิจการบริษัทฯ ควรวางแผนออกแบบโครงสร้างประเภทสินค้าสำหรับบริษัทใหม่ที่จะเกิด (Reclassification) โดยคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญก่อนการควบรวม เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแบ่งตามประเภทและไม่ให้เสียประโยชน์ที่ควรจะได้จากการควบรวม เช่น การรวบรวมปริมาณซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง (Volume Leverage) การบริหารจำนวนผู้ค้าให้เหมาะสมตามความจำเป็น (Supplier Rationalization) และการบริหารจัดการราคาที่แตกต่างกันระหว่าง 2 บริษัท (Price Rationalization) (Panditand Marmanis, 2008)

- ในการวิเคราะห์การใช้จ่ายแบ่งตามประเภทสินค้าพบว่า การจัดประเภทสินค้าบางรายการไม่ถูกต้องบริษัทฯ ควรพิจารณาออกแบบโครงสร้างประเภทสินค้าที่ชัดเจนสำหรับผู้ใช้งานเพื่อลดปัญหาการเลือกผิดและควรสื่อสารเจ้าหน้าที่จัดทำให้ตรวจสอบประเภทสินค้าก่อนการออกคำสั่งซื้อ เพื่อให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความถูกต้อง

- ปัญหาหลักของการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ คือการไม่มีขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่

เป็นระบบและบุคลากรจัดหาขาดความรู้การจัดการเชิงกลยุทธ์และทักษะการวิเคราะห์ บริษัทจึงควรกำหนดขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมทั้งสื่อสารวิธีการปฏิบัติและให้ความรู้กับบุคลากรจัดหาและผู้เกี่ยวข้อง

- บริษัทควรพิจารณาปรับผังองค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์ ให้เป็นการบริหารแบ่งตามประเภทสินค้าอย่างเต็มรูปแบบเพื่อวางกลยุทธ์และบริหารสินค้าและบริการประเภทนั้นในเชิงลึก

- ในระหว่างการศึกษา ผู้ใช้งานที่เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในการจัดการเชิงกลยุทธ์และบทบาทหน้าที่เพื่อลดแรงต้านจากผู้เกี่ยวข้องผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารทิศทางการบริหารงานจัดทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ และควรวางแผนทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

- ในภาพรวมการบริหารผลงานของฝ่ายจัดหาพบว่า ผู้จัดการฝ่ายให้ความสำคัญกับการประหยัดต้นทุนมากที่สุด ในขณะที่ผู้จัดการส่วนและหัวหน้างานให้ความสำคัญกับด้านเวลาที่ใช้ในการจัดหาและการจัดส่งที่ตรงเวลาของผู้ค้าเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความคาดหวังที่ไม่ตรงกันจึงควรมีการสื่อสารทิศทางการบริหารและความคาดหวังเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

- การนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้จริงกับบริษัทอย่างเต็มรูปแบบควรใช้ข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี และติดต่oprสานงานกับหน่วยงานจัดทำงบประมาณเพื่อนำข้อมูลงานโครงการที่จะเกิดขึ้นจริงมาร่วมวิเคราะห์หาโอกาสซึ่งหากสามารถจัดโครงสร้างประเภทสินค้าและบริการที่ชัดเจนได้และสื่อสารไปยังหน่วยงานงบประมาณเพื่อให้ผู้ใช้งานระบุประเภทสินค้าและบริการที่สอดคล้องกับ

ข้อมูลการจัดการที่อยู่ในระบบ ERP ได้ จะทำให้ได้ข้อมูล การใช้จ่ายที่ครบถ้วนในการวิเคราะห์และหากการวิเคราะห์ ทำอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้ทราบค่าใช้จ่ายตลอดทั้งวงจร ชีวิตของสินค้า

- ในการวิเคราะห์ต้นทุนการเป็นเจ้าของต้องมีการสื่อสารไปยังผู้ใช้งานและหน่วยงานซ่อมบำรุงให้เก็บ บันทึกค่าใช้จ่ายที่เกิดในช่วงการใช้งานสำหรับสินค้านั้นๆ เพื่อให้มีข้อมูลที่ถูกต้องในการวิเคราะห์

- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์กับผู้ค้าเป็นสิ่งสำคัญในการวางกลยุทธ์ และในการเจรจาต่อรองบนพื้นฐานความจริงต้องอาศัย ข้อมูลโครงสร้างต้นทุนของผู้ค้าและข้อมูลเทคนิคที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ซึ่งต้องอาศัยความไว้วางใจความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกันระหว่างผู้ค้าและบริษัท ในการเปิดเผย ข้อมูลต่อกัน ดังนั้นการเจรจาเชิงกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้ ควรทำความเข้าใจกับการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้าอย่างเต็มรูปแบบ

- ตัวแบบขั้นตอนการเจรจาเชิงกลยุทธ์นี้ควรมี การศึกษาเพิ่มเติมในการออกแบบระบบ ERP ให้รองรับ ขั้นตอนการเจรจาเชิงกลยุทธ์เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งตามประเภทสินค้า

การประมูลระบบออนไลน์ (e-Auction) รวมไปถึง การจัดการข้อมูลสำหรับสินค้าแต่ละประเภทและสำหรับ โครงการจัดหาเชิงกลยุทธ์แต่ละโครงการ

5.3 ข้อจำกัด

- ข้อมูลการจัดการที่นำมาวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้เป็นเพียงข้อมูลการจัดหาวัสดุในส่วนของโรงกลั่นน้ำมัน เพื่อแสดงการนำตัวแบบขั้นตอนการเจรจาเชิงกลยุทธ์ มาใช้จริง ในการนำการเจรจาเชิงกลยุทธ์ไปใช้จริงกับ ธุรกิจบริษัท ควรนำข้อมูลการจัดหาทั้งวัสดุและบริการ ทั้งหมดของบริษัทมาวิเคราะห์

- เนื่องด้วยบริษัท ที่ศึกษาเป็นบริษัทที่เกิดจากการควบรวม 2 บริษัทเข้าด้วยกัน จึงทำให้โครงสร้าง การจัดประเภทวัสดุและบริการในระบบ ERP 2 ระบบ แตกต่างกัน และการจัดข้อมูลรายการการจัดหาบริการ เป็นไปด้วยความยากลำบากประกอบกับการจัดกลุ่มที่ค่อนข้างหยาบทำให้ยากต่อการวิเคราะห์ ด้วยข้อจำกัด ของข้อมูล เวลาและทรัพยากรบุคคล ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถจัดโครงสร้างประเภทสินค้าใหม่สำหรับทั้งสอง ระบบนี้ได้ ผู้วิจัยจึงเลือกข้อมูลการจัดหาของโรงกลั่น น้ำมันเฉพาะส่วนวัสดุเนื่องจากมีการจัดโครงสร้าง ประเภทสินค้าที่สามารถวิเคราะห์ได้ มาทำการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

คุณทลี รื่นรมย์. การวิจัยการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

สาธิต พะเนียงทอง. **หลักการจัดการ Supply: การจัดหาเชิงกลยุทธ์**. แปลโดย วิบูล จารุงศ์วิเศษย์ และ มิ่งมิตร รุ่งวัฒนโยธิน. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

Anderson, M. G., and Katz, P. B. (1998). Strategic Sourcing. **International Journal of Logistics Management**. 9, 1-13.

- Blomberg, M. (2006). **Developing a strategic procurement process: A case study at Boliden AB**, Master's Thesis, MSc Programmes in Engineering Industrial Business Administration, Department of Business Administration and Social Sciences, Luea University of Technology.
- Booth, C. (2010). **Strategic Procurement: Organizing supplier and supply chains for competitive advantage**. New Delhi. Kogan Page.
- Burt, D. N., Dobler, D. W., and Starling, S. L. (2003). **World Class Supply Management: The Key to Supply Chain ManagementSM**. Seventh Edition. New York. McGraw-Hill/Irwin.
- Camen, C., Gottfridsson, P., and Rundh, B. (2011). To trust or not to trust?: Formal contracts and the building of long-term relationships. **Management Decision**. 49, 365-383.
- Chan, T. C. T. and Chin, K. (2007). Key success factors of strategic sourcing: An empirical study of the Hong Kong toy industry. **Industrial Management & Data Systems**. 107, 1391-141.
- Denscombe, M. (2007). **The Good Research Guide for small-scale social research projects**. Third Edition. Berkshire. McGraw-Hill.
- Gelderman, C. J. and Van Weele, A. J. (2002) Strategic direction through purchasing portfolio management: A case study. **Journal of Supply Chain Management**. 38, 30-37.
- Gelderman, C. J. and Van Weele, A. J. (2005). Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. **Journal of Supply Chain Management**. 41, 19-28.
- Handfield, R. B., Monczka, R. M., Giunipero, L. C. and Patterson, J. L. (2009). **Sourcing and Supply Chain Management**. Fourth Edition. Canada. South-Western Cengage Learning.
- Harris, G. L. Lessons learned: **Ten ideas for effective strategic sourcing**. 91st Annual International Supply Management Conference, 2006.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management: How managers can guard against materials disruption by formulating a strategy of supply. **Harvard Business Review**, 109-117.
- Lambert, D. M. (2008). **Supply Chain Management: Process, Partnerships, Performance**. Third Edition. Florida. Supply Chain Management Institute.
- O'Brien, J. (2011). **Category Management in Purchasing: A strategic approach to maximize business profitability**. New Delhi, Kogan Page.

- Pandit, K. and Marmanis, H. (2008). **Spend analysis: the window into strategic sourcing**. Florida. J. Ross Publishing.
- Park, J., Shin, K., Chang, T., and Park, J. (2009). An integrative framework for supplier relationship management, **Industrial Management & Data Systems**. 110, 495-515.
- Pressey, A. D., Winklhofer, H. M., and Tzokas, N. X. (2009). Purchasing practices in small- to medium-sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. **Journal of Purchasing & Supply Management**. 15, 214-226.
- Thrulogachantar, P. and Zailani, S. (2011). The influence of purchasing strategies on manufacturing performance: An empirical study in Malaysia. **Journal of Manufacturing Technology Management**. 22, 641-663.
- Zachariassen, F. and Arlbjørn, J. S. (2011). Exploring a differentiated approach to total cost of ownership. **Industrial Management and Data Systems**. 111, 448-469.