

104445

992430181



การจัดซื้อหนังสือจากประเทศสหรัฐอเมริกา : กรณีศึกษา บริษัท ซี.พี.แอล. กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

RAW HIDE PURCHASING FROM U.S.A. : A CASE STUDY

OF C.P.L. GROUP PUBLIC CO., LTD



โดย

นายกิตติชัย วงษ์เจริญสิน

การศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

พ.ศ. 2551

การศึกษาอิสระ

การจัดซื้อหนังวัวดิบจากประเทศสหรัฐอเมริกา :

กรณีศึกษา บริษัท ซี.พี.แอล. กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

Raw Hide Purchasing from U.S.A. : A Case Study of C.P.L. GROUP
PUBLIC CO., LTD

ชื่อนักศึกษา

นายกิตติชัย วงษ์เจริญสิน

รหัสประจำตัว

496004

สาขาวิชา

การจัดการอุตสาหกรรม

ปีการศึกษา

2550

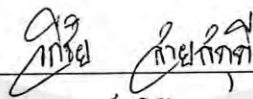
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ได้ตรวจสอบและอนุมัติให้
การศึกษาอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
เมื่อวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2551



คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

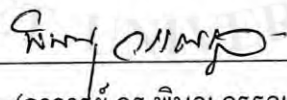
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรรณราย แสงวิเชียร)

คณะกรรมการสอบการศึกษาอิสระ



อาจารย์ที่ปรึกษา

(อาจารย์อภิชัย สายสคูตี)



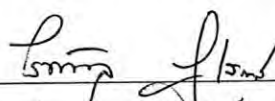
กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พิษณุ วรรณกุล)



กรรมการ

(อาจารย์มาริสสา ทรงพระ)



กรรมการ

(อาจารย์พรพิมล เขวงศักดิ์โสภาคย์)

การศึกษาอิสระ	การจัดซื้อหนังวัวดิบจากประเทศสหรัฐอเมริกา : กรณีศึกษา บริษัท ซี.พี.แอล. กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) Raw Hide Purchasing from U.S.A. : A Case Study of C.P.L. GROUP PUBLIC CO., LTD
ชื่อนักศึกษา	นายกิตติชัย วงษ์เจริญสิน
รหัสประจำตัว	496004
สาขาวิชา	การจัดการอุตสาหกรรม
ปีการศึกษา	2550

บทคัดย่อ

การศึกษาอิสระฉบับนี้ เป็นการศึกษาเรื่องการจัดซื้อหนังวัวดิบจากประเทศสหรัฐอเมริกา กรณีศึกษา บริษัท ซี.พี.แอล. กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและเสนอข้อแนะนำในกระบวนการจัดซื้อหนังวัวดิบจากประเทศสหรัฐอเมริกา และหาปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดและจุดสั่งซื้อใหม่ มีขั้นตอนการดำเนินการศึกษาโดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เช่น ข้อมูลที่ทางบริษัทฯ ทำการเก็บบันทึกไว้ ได้แก่ ข้อมูลการจัดซื้อหนังวัวดิบ ข้อมูลปริมาณการใช้หนังวัวดิบในการผลิต เป็นต้น และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้แก่ ข้อมูลจากการสังเกตการทำงาน (Observation) และการตอบแบบสอบถามของพนักงานฝ่ายจัดซื้อหนังดิบ จากนั้นนำเอาข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์เพื่อหาปัญหาที่พบในกระบวนการจัดซื้อหนังวัวดิบ ต่อจากนั้นนำเอาแผนผังเหตุและผล มาทำการระบุสาเหตุของปัญหา โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีด้าน การจัดซื้อแบบทันเวลาพอดี (Just In Time Purchasing) การหาปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด (EOQ) การหาจุดสั่งซื้อใหม่ (Re-Order Point) การพยากรณ์ (Forecasting) และการเลือกผู้ขาย (Vendor Selection) มาใช้อ้างอิงในการศึกษา

ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการศึกษากระบวนการจัดซื้อหนังวัวดิบจากประเทศสหรัฐอเมริกา สามารถระบุปัญหาที่พบได้ 3 สาเหตุ ได้แก่ 1) ราคาของหนังวัวดิบมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 2) การประสานงานการส่งมอบวัตถุดิบไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากพนักงานจัดซื้อหนังดิบไม่สามารถสื่อสารโดยตรงกับผู้ขายหนังวัวดิบได้ และผู้ขายไม่สามารถส่งของได้ตามที่ตกลงไว้ 3) คุณลักษณะของวัตถุดิบไม่ตรงตามที่สั่งซื้อ เนื่องจากหนังวัวมีขนตามธรรมชาติปกคลุมอยู่ทำให้ยากในการตรวจคุณภาพของหนังวัวดิบ

จากการวิเคราะห์ปัญหาในกระบวนการจัดซื้อหนังสือพิมพ์จากประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้ศึกษาเสนอข้อแนะนำเพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อดังนี้ 1) ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดอยู่ที่ 735 ตัว และจุดสั่งซื้อใหม่อยู่ที่ 120,000 ตัว 2) จัดสร้างแบบฟอร์มประเมินผู้ขาย เพื่อทำการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของนายหน้าขายหนังสือพิมพ์ 3) จัดทำกราฟเส้นเพื่อแสดงแนวโน้มราคาหนังสือพิมพ์เพื่อการเปรียบเทียบเป็นรายสัปดาห์ 4) แนะนำการฝึกอบรมการใช้ภาษาอังกฤษแก่นักงานจัดซื้อหนังสือพิมพ์



กิติกรรมประกาศ

การศึกษาอิสระฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความช่วยเหลือและความกรุณาอย่างดียิ่งจากคณาจารย์ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ผู้ทำการศึกษาขอขอบคุณมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ที่ให้โอกาสผู้ทำการศึกษาเข้ารับการศึกษาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม ผู้ทำการศึกษาขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์อภิชัย สายสคูดี อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษาและแนะนำ อีกทั้งตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ รวมทั้งคณาจารย์บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ทำการศึกษา

ขอขอบคุณผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานในบริษัทฯ ทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และให้ข้อมูลในด้านต่างๆเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัวที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุน ให้กำลังใจในการศึกษาครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

กิติชัย วงษ์เจริญสิน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(1)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญ.....	(4)
สารบัญตาราง	(6)
สารบัญแผนภูมิ.....	(7)
สารบัญภาพ	(8)
บทที่	
1. บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
1.3 ขอบเขตของการศึกษา.....	5
1.4 คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา.....	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	
2.1 การจัดซื้อแบบทันเวลาพอดี (Just In Time Purchasing)	7
2.2 ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด (EOQ)	9
2.3 การเลือกผู้ขาย (Vendor Selection)	12
2.4 การพยากรณ์ (Forecasting)	13
2.5 แผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram)	14
2.6 ขั้นตอนการผลิตหนังฟอกสำเร็จรูป	15
2.7 กรอบแนวคิดในการศึกษา	18
3. ระเบียบวิธีการศึกษา	
3.1 ขั้นตอนและขอบเขตในการศึกษา	19

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.2 กลุ่มประชากรและประชากรตัวอย่าง	19
3.3 ตำรวจสภาพปัจจุบัน	20
3.4 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	21
3.5 วิเคราะห์และเสนอแนวทางแก้ไข	21
3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา	22
3.7 ข้อจำกัดของการศึกษา	22
4. การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข	
4.1 ขั้นตอนการจัดซื้อปัจจุบัน	23
4.2 ปริมาณการใช้หนังสือพิมพ์ในการผลิต	28
4.3 สภาพปัญหาของบริษัทกรณีศึกษา	30
4.4 ระบุสาเหตุของปัญหา	30
4.5 เสนอข้อเสนอแนะ	32
5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลงานการศึกษา	37
5.2 การอภิปรายผล	37
5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	38
บรรณานุกรม	39
ภาคผนวก	
ผนวก ก. รายชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม	41
ผนวก ข. แบบฟอร์มการเก็บบันทึกข้อมูล (จากการตอบแบบสอบถาม)	42
ผนวก ค. ข้อมูลสถิติภูมิ	45
ประวัติผู้เขียน	53

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	ข้อมูลยอดคงเหลือหนังวัวดิบในปี พ.ศ. 2550	3
2.1	การคำนวณปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด	10
4.1	ราคาหนังวัวดิบรายปี (ราคา FOB)	24
4.2	จำนวนการใช้หนังวัวดิบในการผลิตในปี พ.ศ. 2550	28
4.3	จำลองปริมาณการใช้หนังวัวดิบในการผลิตปี พ.ศ. 2550	34



สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1.1	โครงสร้างต้นทุนการผลิตหนังสือพิมพ์สำเร็จรูป.....	2
1.2	ข้อมูลสรุปการใช้หนังสือพิมพ์ พ.ศ. 2550	4
2.1	ปริมาณการสั่งซื้อที่มีค่าใช้จ่ายต่ำสุด	11
2.2	ขั้นตอนการฟอกหนังสือ	16
3.1	หน่วยงานจัดซื้อของบริษัท ซี.พี.แอล. กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	20
4.1	กระบวนการสั่งซื้อหนังสือพิมพ์จากต่างประเทศ.....	26
4.2	ขั้นตอนการสั่งซื้อหนังสือพิมพ์จากต่างประเทศ	27
4.3	ปริมาณหนังสือพิมพ์คงเหลือเทียบกับระดับจัดเก็บเป้าหมายปี พ.ศ.2550	29
4.4	ราคาหนังสือพิมพ์ระหว่างปี ค.ศ. 2002 – 2006	36

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ลักษณะของก้างปลาที่นำมาวิเคราะห์สาเหตุ	15



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สืบเนื่องจากการที่กระทรวงอุตสาหกรรมมีนโยบายส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางแปรรูปในภูมิภาค โดยส่งเสริมให้ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ และอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง มีการพัฒนาและออกแบบสินค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมแฟชั่น ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา รวบรวมกลุ่มและเชื่อมโยงอุตสาหกรรม (Industrial Cluster Development) เพื่อเพิ่มและขยายมูลค่าการส่งออกสินค้าและพัฒนารูปแบบสินค้าอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเพื่อส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระดับสากล

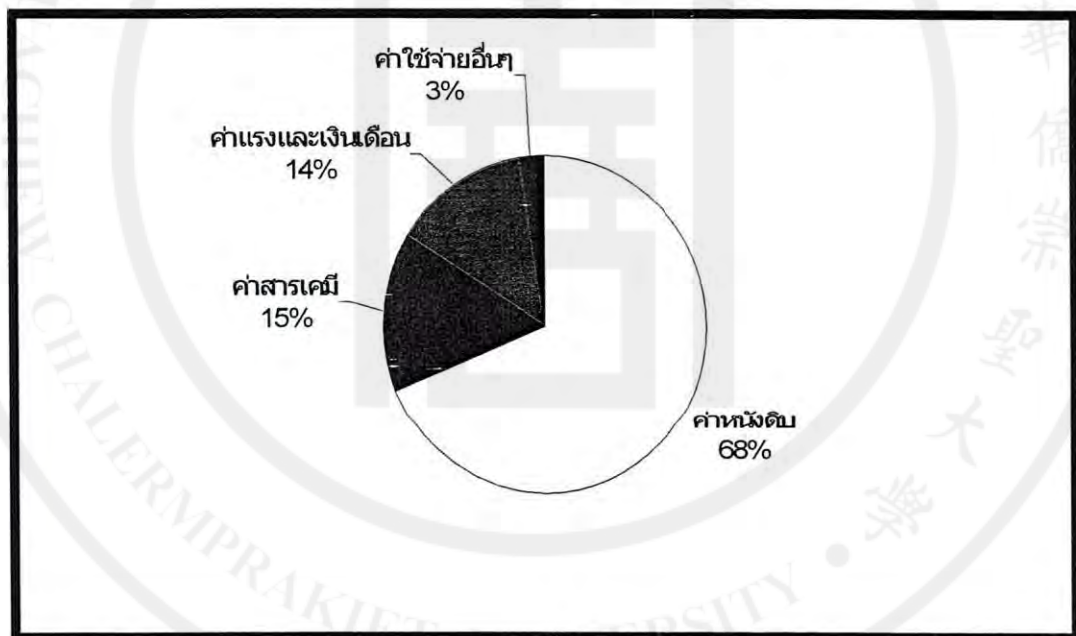
อุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมแฟชั่นที่มีบทบาทต่อการจ้างงานกว่า 2 ล้านคน สามารถส่งออกทำรายได้เข้าประเทศได้ปีละกว่า 350,000 ล้านบาท โดยในปี พ.ศ. 2544 การส่งออกโดยรวมของกลุ่มอุตสาหกรรมนี้มีมูลค่าประมาณ 370,375 ล้านบาท แต่สภาพการผลิตโดยทั่วไปของกลุ่มอุตสาหกรรมแฟชั่นภายในประเทศยังไม่เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน กล่าวคือเป็นการผลิตแบบต่างคนต่างทำ ขาดข้อมูลข่าวสารทั้งด้านแหล่งวัตถุดิบ เทคโนโลยีการผลิต และข้อมูลด้านตลาด อีกทั้งผู้ผลิตในประเทศส่วนใหญ่เป็นผู้รับจ้างผลิต (Original Equipment Manufacturing :OEM) เป็นผลทำให้ผู้ผลิตวัตถุดิบในประเทศต่างมุ่งผลิตสินค้าเพื่อการส่งออก และมักนำเข้าวัตถุดิบในการผลิต ทำให้อุตสาหกรรมภายในประเทศไม่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน อีกทั้งการผลิตก็ไม่สามารถสอดคล้องและรองรับกันได้ ส่งผลให้ถูกพ่อค้าคนกลางกดราคาและต้องยอมขายสินค้าในราคาที่ต่ำเพื่อประคองการดำเนินธุรกิจ

อุตสาหกรรมหนังฟอก (Tannery Industry) เป็นอุตสาหกรรมเกษตร (Agro Industry) ที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของไทยเป็นอย่างมากประเภทหนึ่ง นอกจากเป็นการสนับสนุนการใช้ประโยชน์จากปศุสัตว์ภายในประเทศโดยการนำหนังวัวและกระบือดิบ (Raw hide) ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการทำปศุสัตว์ มาผ่านกระบวนการแปรรูปเป็นหนังฟอกสำเร็จรูป (Finished leather) ชนิดต่างๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากหนังดิบ ซึ่งมีราคาฝืน(ตัว)ละ 800-1,500 บาท เป็นหนังฟอกสำเร็จรูป ที่มีมูลค่าฝืน(ตัว)ละ 1,200-1,900 บาท อีกทั้งยังเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำของ

อุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง โดยอุตสาหกรรมฟอกหนังมีวัตถุดิบหลัก คือ หนังสัตว์ต่างๆ เช่น วัว กระบือ กระเบน จระเข้ หมู เป็นต้น

วัตถุดิบหลักสำหรับอุตสาหกรรมฟอกหนังประกอบด้วยหนังดิบ และสารเคมีชนิดต่างๆ ประมาณร้อยละ 90 ของหนังดิบที่ใช้ในอุตสาหกรรมฟอกหนังเป็นหนังวัวและกระบือ ที่เหลือเป็นหนังสัตว์ประเภทต่างๆ เช่น งู จระเข้ นกกระจอกเทศ ปลากระเบน แกะ และหมู เป็นต้น โดยประมาณร้อยละ 54 ของหนังวัวดิบและกระบือดิบต้องนำเข้าจากต่างประเทศ รูปภาพที่ 1.1 แสดงถึงต้นทุนการผลิตหนังฟอกสำเร็จรูป

แผนภูมิที่ 1.1
โครงสร้างต้นทุนการผลิตหนังวัวฟอกสำเร็จรูป



ที่มา: โครงการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมรายสาขา (สาขารองเท้าและเครื่องหนัง) พ.ศ.2545

เนื่องจากวัวและกระบือของไทยนิยมเลี้ยงไว้ใช้งานทางด้านกสิกรรม การเลี้ยงอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการในลักษณะฟาร์มยังมีน้อย อีกทั้งวิธีการฆ่าสัตว์ของไทยยังกระทำไม่ถูกวิธีตามหลักสากล ส่งผลทำให้หนังสัตว์ที่ได้มีคุณภาพค่อนข้างต่ำ เช่น มีรอยแผลที่เกิดจากธรรมชาติ หรือ รอยฉีกขาดจากการลอกเอาหนังออกจากตัวสัตว์ ประกอบกับคนไทยไม่นิยมทานเนื้อวัว ส่งผลให้มีการเลี้ยงวัวเพื่อการบริโภคจำนวนไม่มาก ทำให้หนังวัวและกระบือในประเทศมีไม่เพียงพอ และ

ก่อให้เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบในอุตสาหกรรมฟอกหนัง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องนำเข้าหนังวัวดิบจากต่างประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ และประเทศรัสเซีย เป็นต้น ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ผลิตคือ ควรจัดซื้อและจัดเก็บหนังวัวดิบในปริมาณเท่าใดเพื่อตอบสนองต่อความต้องการใช้ของฝ่ายผลิต

บริษัทกรณีศึกษาเป็นบริษัทผลิตหนังวัวฟอกสำเร็จรูปเพื่อการส่งออก จึงจำเป็นต้องมีวัตถุดิบป้อนเข้าสู่การผลิตตลอดเวลาเพื่อป้องกันการขาดวัตถุดิบอันนำไปสู่การหยุดการผลิต ในส่วนนโยบายการจัดเก็บหนังวัวดิบของบริษัทฯ คือหนังวัวดิบที่ทำการจัดเก็บต้องสามารถรองรับการผลิตได้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีระดับการจัดเก็บอยู่ในระดับที่เหมาะสม เดิมมีการตั้งระดับการจัดเก็บหนังวัวดิบ ไว้ที่ปริมาณ 20,000 ตัว ณ สถานที่จัดเก็บในโรงงาน จากข้อมูลการจัดซื้อหนังวัวดิบที่ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมได้ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2550 ดังที่แสดงในตารางที่ 1.1 พบว่าระดับการจัดเก็บหนังวัวดิบอยู่ในระดับต่ำกว่าหรือสูงกว่าระดับการจัดเก็บที่ 20,000 ตัวเป็นบางช่วงเวลา และภาพที่ 1.2 แสดงข้อมูลยอดคงเหลือหนังวัวดิบในรูปของกราฟเส้น

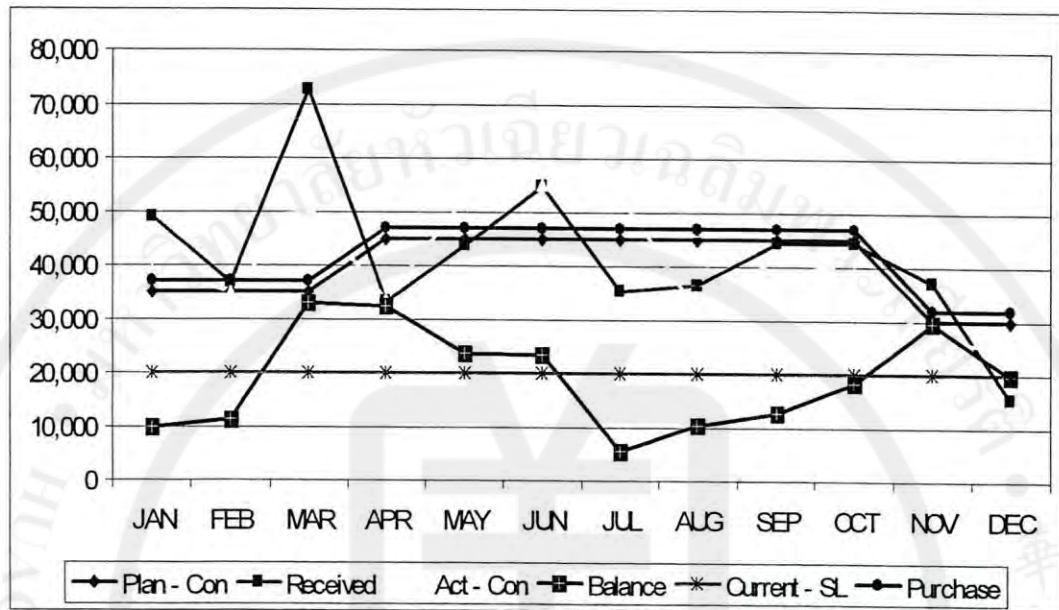
ตารางที่ 1.1

ข้อมูลยอดคงเหลือหนังวัวดิบในปี พ.ศ. 2550

	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
Plan - Con	35,000	35,000	35,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	30,000	30,000
Received	48,855	36,676	72,716	33,233	43,795	54,765	35,345	36,579	44,208	44,409	37,159	15,469
Act - Con	38,953	35,179	51,124	33,687	52,596	55,168	53,221	31,625	41,837	38,830	26,072	25,185
Balance	9,902	11,399	32,991	32,537	23,736	23,338	5,462	10,416	12,787	18,366	29,453	19,737
Current-SL	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Purchase	37,000	37,000	37,000	47,000	47,000	47,000	47,000	47,000	47,000	47,000	32,000	32,000

ที่มา: ฝ่ายจัดซื้อหนังดิบ บริษัท ซี.พี.แอล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

แผนภูมิที่ 1.2
ข้อมูลสรุปการใช้หนังสือพิมพ์ พ.ศ. 2550



ที่มา: ฝ่ายจัดซื้อหนังสือพิมพ์ บริษัท ซี.พี.แอล. กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

Plan - Con = แผนประมาณการใช้หนังสือพิมพ์

Received = ปริมาณหนังสือพิมพ์รับเข้า

Act - Con = ปริมาณการใช้หนังสือพิมพ์จริง

Balance = ยอดคงเหลือสิ้นเดือน

Current -SL = เป้าหมายปริมาณการจัดเก็บหนังสือพิมพ์ที่โรงงาน

Purchase = ปริมาณหนังสือพิมพ์ที่

โดยสรุปแล้วยอดวัตถุดิบคงคลัง ณ สิ้นเดือน (Balance) ของหนังสือพิมพ์นำเข้าจากประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ. 2550 อยู่ในระดับสูงกว่าระดับการเก็บหนังสือพิมพ์ ณ โรงงานโดยเฉลี่ย (Current - Stock Level) โดยเฉพาะเดือนมีนาคม - มิถุนายน และเดือนตุลาคม เนื่องจากทางบริษัทฯ ได้รับข้อมูลพยากรณ์การสั่งซื้อจากลูกค้าในปี พ.ศ. 2549 จึงจัดซื้อวัตถุดิบล่วงหน้า แต่คำสั่งซื้อส่วนใหญ่ไม่ได้มาตรงตามที่พยากรณ์ไว้ ทำให้มีปริมาณยอดคงเหลือสูง อีกทั้งกลางเดือนมีนาคมถึงเดือนเมษายน ทางบริษัทฯ ไม่สามารถทำการผลิตได้ตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากบ่อน้ำบาดน้ำเสียรวมซึ่งทางบริษัทฯ ใช้ร่วมกับสมาชิกอื่นๆ ต้องปิดปรับปรุงเครื่องจักรโดยไม่ได้แจ้งล่วงหน้า ทำให้มีปริมาณของหนังสือพิมพ์ที่อยู่ ณ โรงงานไม่สามารถทำการผลิตได้ในเดือนเมษายนประมาณ 50% จึงเป็นผลทำให้ยอดคงเหลือระหว่างเดือนมีนาคม - มิถุนายน มีปริมาณมาก

จากภาพที่ 1.2 เห็นได้ว่า มีปริมาณการจัดซื้อหนังสือพิมพ์ไม่สอดคล้องกับการผลิต ซึ่งเป็นผลทำให้มีปริมาณหนังสือพิมพ์มากกว่าหรือน้อยกว่า ปริมาณหนังสือพิมพ์คงคลังซึ่งวัดจากค่า 20,000 ตัว ณ โรงงาน

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและเสนอข้อแนะนำในกระบวนการจัดซื้อหนังสือพิมพ์จากประเทศสหรัฐอเมริกา
2. หาปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดและจุดสั่งซื้อใหม่

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

สำหรับการศึกษานี้ทำการศึกษาถึงกระบวนการจัดซื้อหนังสือพิมพ์จากประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ของบริษัทกรณีศึกษาในช่วง เดือนมกราคม – ธันวาคม พ.ศ. 2550 เป็นข้อมูลในการศึกษา

1.4 คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งกำเนิดของข้อมูลโดยตรง ซึ่งรวบรวมได้ เช่น ข้อมูลจากการสังเกตการทำงาน และข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจากพนักงานจัดซื้อหนังสือพิมพ์

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ถูกเก็บรวบรวมไว้แล้ว แต่มักจะไม่ค่อยตรงกับความต้องการ เช่น ข้อมูลการจัดซื้อหนังสือพิมพ์จากต่างประเทศ และข้อมูลปริมาณการใช้หนังสือพิมพ์ของฝ่ายผลิต เป็นต้น

นายหน้าหรือตัวแทน (Agent) คือ บุคคลที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานในเรื่องการเจรจาและต่อราคาวัตถุดิบ โดยจะได้รับค่าตอบแทนเป็นครั้งๆ ไป

หนังสือพิมพ์เปียกหรือหนังสือพิมพ์ฟอก (Wet Blue) หมายถึง หนังสือพิมพ์สำเร็จรูป ซึ่งใช้โครมเมียมซัลเฟตในการฟอก หนังสือพิมพ์สำเร็จรูปที่ได้จะมีสีฟ้าอ่อน หรือ สีเขียว

หนังฟอกสำเร็จรูป (Finished Leather) คือหนังย้อมสี ที่ผ่านกระบวนการเพิ่มมูลค่าของตัวหนังฟอก เช่น การอัดพิมพ์ลายบนแผ่นหนัง การเคลือบชั้นเงาให้กับหนัง การพ่นสารกันน้ำบนหน้าหนัง (waterproof agent) หรือการปรับสีหน้าหนัง (color matching) ให้ตรงกับที่ลูกค้าต้องการ

หนังย้อมสี (Crust Leather) คือหนังฟอกเขียวที่ผ่านกระบวนการย้อมสีแล้ว แต่ยังไม่ถึงขั้นตอนการตบแต่งสี

หนังวัวดิบ (Cow Raw Hide) หมายถึง หนังสัตว์ที่ยังไม่ผ่านกรรมวิธีการฟอกหนัง แต่ผ่านกรรมวิธีการเก็บรักษาต่างๆ เช่น การหมักเกลือ หรือ ตากแดดให้แห้ง เป็นต้น

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทราบถึงปัญหาในกระบวนการจัดซื้อหนังวัวดิบจากประเทศสหรัฐอเมริกา ทำการคำนวณหาปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดและจุดสั่งซื้อใหม่ และเสนอข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อหนังวัวดิบจากประเทศสหรัฐอเมริกา

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการจัดซื้อหนึ่งวันดิบจากประเทศสหรัฐอเมริกา กรณีศึกษา บริษัท ซี.พี.แอล. กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ค้นคว้ารายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและแนวคิดต่างๆ สรุปได้ดังต่อไปนี้

- 2.1 การจัดซื้อแบบทันเวลาพอดี (Just In Time Purchasing)
- 2.2 ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดและจุดสั่งซื้อใหม่
- 2.3 การเลือกผู้ขาย (Vendor Selection)
- 2.4 การพยากรณ์ (Forecasting)
- 2.5 แผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram)
- 2.6 ขั้นตอนการผลิตหนึ่งฟอกสำเร็จรูป
- 2.7 กรอบแนวคิดในการศึกษา

2.1 การจัดซื้อแบบทันเวลาพอดี (Just In Time Purchasing)

แนวคิดการจัดการลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทานนั้น เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งคือการมุ่งลดปริมาณสินค้าคงคลังในระบบการผลิตโดยรวม ซึ่งจะต้องอาศัยแนวทางการจัดการการผลิตที่เปลี่ยนไปจากเดิม ที่มุ่งผลิตเป็นสินค้าคงคลังรอจำหน่าย (Build to stock) มาเป็นการผลิตเมื่อมีความต้องการ (Make to order) ทำให้ระบบการผลิตต่าง ๆ มีแนวทางการจัดการผลิตปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time : JIT) จากสาเหตุดังกล่าวส่งผลให้การจัดซื้อต้องปรับแนวทางให้สอดคล้องกับ JIT ไปเป็นการจัดซื้อในลักษณะทันเวลาพอดี (JIT Purchasing) ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดมุ่งสู่การจัดการที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของระบบการผลิตมากขึ้น ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานดังกล่าวคือ การกำหนดปริมาณ การคัดเลือกผู้จัดส่งวัตถุดิบ การกำหนดรูปแบบการจัดส่ง การกำหนดคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ การประเมินผู้จัดส่งวัตถุดิบ (วิทยา สุหฤทธดำรง. 2546 : 195)

จากลักษณะการจัดการ JIT Purchasing จะเห็นได้ว่าลักษณะสำคัญดังกล่าวมีแนวทางการจัดการที่แตกต่างไปจากแนวคิดการจัดการแบบดั้งเดิมคือการมุ่งผลิตเป็นสินค้าคงคลังเพื่อรอจำหน่าย ความแตกต่างที่สำคัญของทั้งสองแบบสรุปได้ดังนี้ (วิทยา สุหฤทธดำรง. 2546 : 196)

1. การกำหนดปริมาณ ในแต่ละครั้งของการสั่งซื้อแบบ JIT Purchasing ปริมาณการซื้อที่น้อยแต่จัดส่งบ่อยครั้งมากขึ้น ซึ่งในแนวทางแบบเดิมอาจเน้นการสั่งซื้อในปริมาณมากเพื่อลดต้นทุนวัตถุดิบที่สั่งซื้อ แต่ส่งผลทำให้มีปริมาณสินค้าคงคลังสูงมากเกินความต้องการ
2. การคัดเลือกผู้จัดส่งวัตถุดิบ ควรพยายามให้มีจำนวนน้อยรายหรือมีเพียงหนึ่งรายสำหรับแต่ละชิ้นส่วนและมีที่ตั้งไม่ไกลจากกันมาก และการมีสายสัมพันธ์ในระยะยาวต่อกันส่งผลให้เกิดความคุ้มค่าในระยะยาวในด้านการดำเนินงาน ซึ่งในแนวทางเดิมนั้นการหาผู้จัดส่งหลายรายเพื่อให้แข่งขันด้านต้นทุนวัตถุดิบ ทำให้เกิดผลดีในด้านการแข่งขันราคา แต่อาจทำให้ไม่เกิดผลด้านการพัฒนาในการดำเนินการ อันเนื่องมาจากผู้จัดส่งวัตถุดิบต้องให้บริการในลูกค้ารายอื่นที่สำคัญกว่า
3. การกำหนดรูปแบบการจัดส่ง เนื่องจากในปัจจุบันมีการสื่อสารข้อมูลการปฏิบัติงานตลอดเวลา จึงทำให้มีการกำหนดการจัดส่งที่ตรงเวลาโดยแผนการจัดส่งที่กำหนดจากผู้จัดซื้อ มีการกำหนดบรรจุภัณฑ์ที่มีปริมาณบรรจุหลักที่ขนส่งเคลื่อนย้ายง่าย ๆ ปริมาณบรรจุชัดเจนแตกต่างไปจากแนวทางดั้งเดิมที่ใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมาตรฐานทั่วไป ซึ่งมีปริมาณบรรจุไม่สอดคล้องกับระบบการผลิต ทำให้การควบคุมปริมาณทำได้มากกว่าและกำหนดการจัดส่งวัตถุดิบถูกกำหนดโดยผู้จัดส่งวัตถุดิบเป็นหลัก
4. การกำหนดคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ (Product Specification) ผู้จัดส่งชิ้นส่วนมีโอกาสในการเสนอแนวทางพัฒนาปรับปรุงชิ้นส่วน เพื่อทำให้มีต้นทุนการผลิตลดลง แต่ต้องไม่เกิดผลกระทบต่อคุณภาพการใช้งานของผลิตภัณฑ์ โดยอาศัยการประสานงานอย่างใกล้ชิด และการแลกเปลี่ยนข้อมูลเสนอแนะระหว่างกันซึ่งต่างจากแนวทางเดิมที่ผู้จัดซื้อมีความไว้วางใจและยึดถือต่อข้อมูลข้อกำหนดคุณสมบัติของชิ้นส่วนที่มาจากกรอบแบบของต้นหรือที่ฝ่ายจัดซื้อเป็นสำคัญ
5. การประเมินผู้จัดส่งวัตถุดิบ แนวทางการจัดการจัดซื้อแบบดั้งเดิมให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้จัดส่งวัตถุดิบในปัจจัยด้านคุณภาพและการจัดส่ง ส่วนแนวทาง JIT Purchasing ก็ยังคงให้ความสำคัญในปัจจัยเหล่านี้เช่นกัน แต่จะมีเป้าหมายที่สำคัญด้านคุณภาพคือการมีปริมาณของเสียเป็นศูนย์ (Zero Percent Defectives) ส่วนในแนวทางการจัดซื้อเดิม สามารถยอมรับระดับปริมาณของเสียที่ประมาณ 2 - 3% ทั้งนี้เป็นผลจากการกำหนดการจัดซื้อที่มีปริมาณซื้อแต่ละครั้งเพียงพอกับการใช้งานมีปริมาณสินค้าคงคลังต่ำและอาศัยการจัดส่งที่บ่อยครั้งและต่อเนื่อง ทำให้ผู้จัดส่งวัตถุดิบต้องมีคุณภาพในการผลิตเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการจัดส่งวัตถุดิบต่อผู้จัดซื้อและระบบผลิตโดยรวม

2.2 ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด

เมื่อธุรกิจมีสินค้าคงเหลือ ธุรกิจอาจประสบปัญหาต่างๆ เช่นสินค้าคงเหลือเสื่อมคุณภาพ ล้าสมัย หรือสูญหาย ปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่ผูกพันกับการมีสินค้าคงเหลือ ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสม พยายามกำหนดปริมาณสินค้าคงเหลือที่ช่วยให้ค่าใช้จ่ายของการมีสินค้าคงเหลือต่ำสุด ดังนั้นปัญหาที่เกี่ยวกับสินค้าคงเหลือที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจจึงเกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญ 2 เรื่อง คือปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic Order Quantity: EOQ) และจุดสั่งซื้อใหม่ (Re-Order Point) (ปราณี ดันประยูร, 2541 : 147-151)

การกำหนดจำนวนสั่งซื้อที่ประหยัด นิยมใช้สูตรทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันทั่วไปคือ EOQ ตัวแบบทางคณิตศาสตร์นี้ตั้งอยู่บนข้อสมมุติฐานได้แก่

1. ต้องทราบอัตราการใช้หรือความต้องการที่แน่นอน
2. สินค้าที่สั่งซื้อต้องได้รับพร้อมกันหมด
3. ค่าใช้จ่ายต่างๆ ต้องคงที่ เช่น ราคาสินค้าไม่ว่าซื้อมากน้อยแค่ไหนก็ราคาเท่าเดิม

ในการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อ และจุดสั่งซื้อใหม่จึงควรเป็นปริมาณและ ณ จุดที่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายรวมต่ำสุด โดยที่

$$TC: \text{ค่าใช้จ่ายรวมตลอดปี} = \text{ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อตลอดปี} + \text{ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาตลอดปี}$$

พิจารณาค่าใช้จ่ายรวมเมื่อมีสินค้าทั้งหมด เริ่มจากสินค้าคงเหลือถั่วเฉลี่ย ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาตลอดปี ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อต่อปี จำนวนการสั่งซื้อต่อปี ซึ่งสามารถหาได้ดังนี้

$$Q / 2: \text{สินค้าคงเหลือถั่วเฉลี่ย} = \text{สินค้าคงเหลือต้นงวด} + \text{ปลายงวด} / 2$$

$$C: \text{ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาต่อปี} = \text{ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาต่อหน่วย} \times \text{สินค้าคงเหลือเฉลี่ย}$$

$$O: \text{ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อต่อปี} = \text{ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อต่อครั้ง} \times \text{จำนวนครั้งในการสั่งซื้อ}$$

$$D: \text{จำนวนครั้งของการสั่งซื้อต่อปี} = \text{ปริมาณการสั่งซื้อตลอดปี} / \text{ปริมาณที่สั่งซื้อ}$$

ตารางที่ 2.1
การคำนวณปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด

ปริมาณการสั่งซื้อ (Q)	จำนวนครั้งของการสั่งซื้อ (D/Q)	ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ (O. D/Q)	สินค้าคงเหลือเฉลี่ย (Q/2)	ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา (C. Q/2)	ค่าใช้จ่ายรวม (TC)
1	1,000	20,000	0.5	2	20,002
50	20	400	25	100	500
100	10	200	50	200	400
200	5	100	100	400	500
400	2.5	50	200	800	850
1,000	1	20	500	2,000	2,020

ที่มา: ปราณี ดันประยูร. (2541) การบริหารการผลิต. หน้า 149.

จากตารางที่ 2.1 เห็นว่า เมื่อ Q มีปริมาณเท่ากับ 100 หน่วยจะมีค่าใช้จ่ายของสินค้าคงเหลือต่ำสุดคือ 400 บาท ข้อสังเกตคือ ณ ปริมาณ 100 หน่วย จะมีค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ และค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาเท่ากันคือ 200 บาท

การคำนวณปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดโดยใช้สูตรคำนวณคือ

$$Q = \sqrt{2RO/C}$$

เมื่อ

- Q = จำนวนสั่งซื้อที่ประหยัด
- R = ความต้องการทั้งปี
- O = ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อต่อครั้ง
- C = ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาต่อหน่วยต่อปี

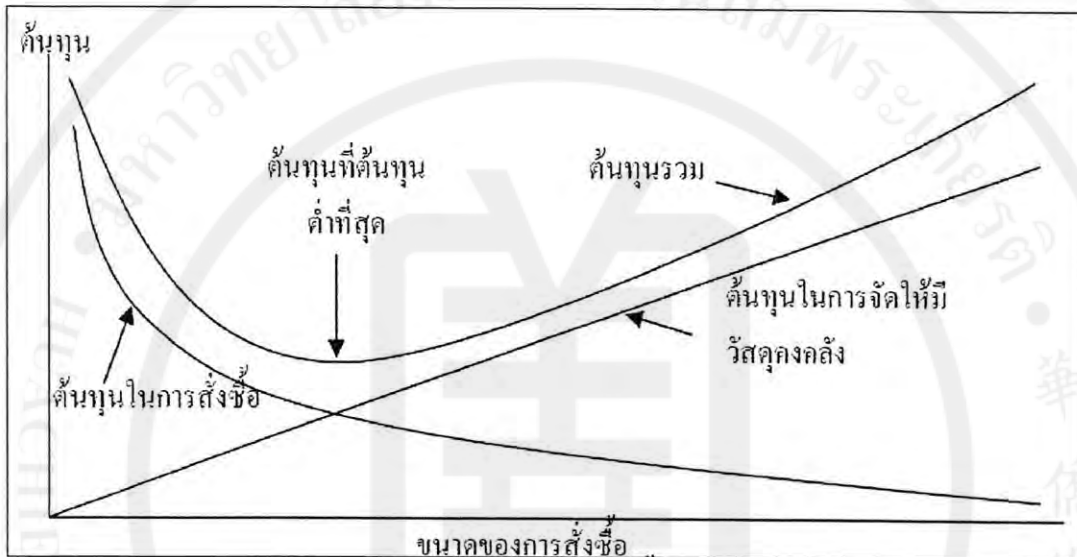
แทนค่า

$$Q = \sqrt{(2 \times 1,000 \times 20) / 4}$$

$$= 100 \text{ หน่วย}$$

จากสมการต่างๆ ข้างต้นสามารถเขียนเป็นภาพที่ 2.1 ได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 2.1
ปริมาณการสั่งซื้อที่มีค่าใช้จ่ายต่ำสุด



ที่มา: ปราณี ดันประยูร. (2541) การบริหารการผลิต. หน้า 150.

ขั้นตอนต่อมาทำการกำหนดจุดสั่งซื้อซึ่งเป็นจุดที่เมื่อสินค้าคงคลังเหลืออยู่ระดับหนึ่ง ผู้บริหารต้องตัดสินใจสั่งซื้อสินค้าเข้ามาใหม่เพื่อให้มีสินค้าเพียงพอกับการใช้

ถ้าให้

L	=	ระยะเวลาที่สั่งซื้อจนกระทั่งได้รับสินค้า (Lead Time)
r	=	อัตราการใช้สินค้าต่อวัน
R	=	จุดสั่งซื้อ (Re-Order Point)

เพราะฉะนั้น

จุดสั่งซื้อ = ระยะเวลาที่สั่งซื้อจนกระทั่งได้รับสินค้า X อัตราการใช้สินค้าต่อวัน

จากตัวอย่างเดิม เมื่อ $O = 20$ บาท, $C = 4$ / หน่วย, $Q = 100$ หน่วย และ $L = 5$ วัน หากสมมุติว่าธุรกิจดำเนินการปีละ 250 วัน อัตราการใช้สินค้าต่อวันจะเท่ากับ

$$\begin{aligned}
 r &= 1,000 / 250 = 4 \text{ หน่วย / วัน} \\
 \text{คั่งนั้จุดตั้งซื้อใหม่ (R)} &= 5 \times 4 \\
 &= 20 \text{ หน่วย}
 \end{aligned}$$

2.3 การเลือกผู้ขาย (Vendor Selection)

เป็นการตัดสินใจว่าควรซื้อวัตถุดิบจากใคร เมื่อบริษัทตัดสินใจว่าต้องซื้อวัตถุดิบในการผลิตจากแหล่งภายนอกแทนการผลิตเอง บริษัทจำเป็นต้องเลือกผู้ขาย ซึ่งมีปัจจัยหลายประการในการพิจารณา เช่น สิ้นค้าคงเหลือ ต้นทุนการขนส่ง ลักษณะการจัดส่ง คุณภาพของผู้ขาย ในการคัดเลือกผู้ขายนั้นจะมีกระบวนการใหญ่ๆ อยู่ 3 ประการด้วยกัน คือ การประเมินผู้ขาย (Vendor Evaluation) การพัฒนาของผู้ขาย (Vendor Development) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Heizer and Render, 2004 : 425)

การประเมินผู้ขาย (Vendor Evaluation) เป็นกลยุทธ์โดยใช้วิธีการประเมินผู้ขายปัจจัยการผลิต เช่น เงินทุน ความมั่นคง เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ขายสามารถส่งสินค้าได้ตามจำนวน และตรงเวลา เพื่อช่วยในการระบุหรือเลือกผู้ขายปัจจัยการผลิต

การพัฒนาผู้ขาย (Vendor Development) พัฒนาผู้ขายปัจจัยการผลิต ให้สามารถผลิตวัตถุดิบที่มีคุณภาพ หรือใช้เครื่องมือที่ทันสมัย เช่น ใช้การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์

การเจรจาต่อรอง (Negotiations) เป็นการพัฒนาสัญญาระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขายปัจจัยการผลิต ซึ่งมี 3 ชนิดได้แก่

1. โมเดลราคาจากฐานต้นทุน (Cost – based price model) ผู้ขายปัจจัยการผลิตเสนอเอกสารที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้าให้ผู้ซื้อพิจารณา ซึ่งต้องทำในรูปของสัญญา โดยมีการพิจารณาด้านราคา ซึ่งขึ้นอยู่กับเวลา วัสดุ หรือต้นทุนคงที่ และมีการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาแรงงานของผู้ขายและต้นทุนวัตถุดิบ

2. โมเดลราคาตามฐานตลาด (Market – based price model) ราคาขึ้นอยู่กับดัชนีหรือราคาที่พิมพ์ไว้ ราคาที่ติดไว้จะถูกพิมพ์เป็นรายสัปดาห์ในเอกสารการกำหนดราคาของตลาด

3. การประมูลราคาของการแข่งขัน (Competitive bidding) เมื่อผู้ขายปัจจัยการผลิตไม่ต้องการอภิปรายเกี่ยวกับต้นทุน ก็อาจใช้วิธีการแข่งขัน โดยผู้ขายแต่ละรายเสนอราคาเพื่อแข่งขันกัน ข้อเสียที่สำคัญของวิธีนี้คือไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวได้

2.4 การพยากรณ์ (Forecasting)

การพยากรณ์ คือ การคาดการณ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาในอนาคต และนำค่าพยากรณ์ที่ได้นั้นมาใช้ประโยชน์ เพื่อการตัดสินใจใด ๆ เทคนิคของการพยากรณ์นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ตามลักษณะวิธีการพยากรณ์ ที่อาศัยข้อมูลในอดีตประกอบการสร้างรูปแบบในการพยากรณ์ได้ดังนี้ (ชุมพล ศฤงคารศิริ. 2548 : 11)

1. เทคนิคเชิงคุณภาพ (Qualitative Techniques) เป็นเทคนิคที่อาศัยประสบการณ์ของผู้พยากรณ์เป็นส่วนใหญ่ซึ่งอาจไม่มีการใช้ข้อมูลในอดีต เนื่องจากไม่ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลในอดีตไว้หรือมีแต่มีไม่เพียงพอต่อการนำมาสร้างรูปแบบในการพยากรณ์ ดังนั้นความถูกต้องของการพยากรณ์เชิงคุณภาพอาจขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความสามารถของผู้พยากรณ์เป็นหลัก ได้แก่ทัศนคติของผู้จัดการ การพยากรณ์โดยกลุ่มผู้บริหาร (A jury of executive opinion) พนักงานขายทำการพยากรณ์ (Sale forecast estimate) สำรวจตลาด (Market research) และเทคนิคเดลฟี (Delphi technique)

2. เทคนิคเชิงปริมาณ (Quantitative Techniques) เป็นเทคนิคที่ต้องใช้ข้อมูลในอดีตมาสร้างรูปแบบการพยากรณ์ ในรูปของสมการคณิตศาสตร์ ดังนั้นความถูกต้องของการพยากรณ์นี้ขึ้นอยู่กับความแม่นยำของข้อมูลที่มีอยู่ และวิธีการ ในรูปแบบของสมการทางคณิตศาสตร์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

เทคนิคอนุกรมเวลา (Time Series Analysis) ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเคลื่อนที่แบบต่างๆ และเทคนิคกลุ่มพวกปรับเรียบเส้นโค้ง (Smoothing Techniques)

เทคนิคความสัมพันธ์ของข้อมูล (Causal Model) ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเดียว และแบบพหุคูณ

ในการศึกษาวิจัย การพยากรณ์โดยใช้เทคนิคเชิงคุณภาพ (Qualitative Techniques) ไม่นิยมถูกนำมาใช้ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่ส่วนใหญ่อาศัยวิจารณญาณของบุคคล ผลของการพยากรณ์อาจได้ค่าไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับวิจารณญาณของผู้พยากรณ์เป็นหลัก ซึ่งไม่เหมาะสำหรับการพยากรณ์ในระดับปฏิบัติการ

รูปแบบของข้อมูล (Pattern of Data) การเลือกวิธีการพยากรณ์จะต้องคำนึงถึงรูปแบบของข้อมูลในอดีต โดยทั่วไป จะเกี่ยวกับอุปสงค์ของสินค้าต่างๆ ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร ปกติแล้วจะมีอยู่ 4 แบบด้วยกัน ได้แก่ (ชุมพล ศฤงคารศิริ. 2548 : 14)

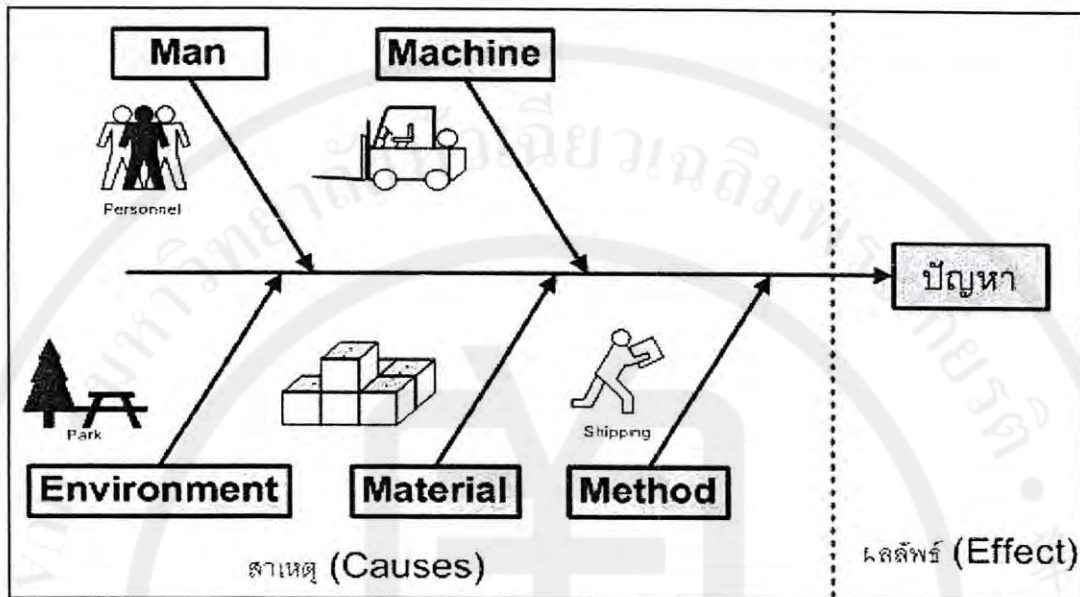
1. ข้อมูลที่มีรูปแบบเป็นแนวระดับ (Horizontal pattern) จะมีลักษณะที่ไม่เป็นแนวโน้ม คือมีการขึ้นลงของข้อมูลในแนวทิศทางที่ไม่เป็นระบบ แต่จะอยู่ในแนวระดับ
2. ข้อมูลที่มีรูปแบบเป็นแนวโน้ม (Trend pattern) โดยทั่วไปค่าของตัวแปรจะมีลักษณะเพิ่มขึ้น หรือลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับเวลา ตัวอย่างของข้อมูลนี้ได้แก่ ยอดการขายสินค้า เเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งการตลาด (market share) เป็นต้น
3. ข้อมูลที่มีรูปแบบตามฤดูกาล (Seasonal pattern) ข้อมูลประเภทนี้มีลักษณะขึ้นลง (fluctuation) เนื่องจากอิทธิพลของฤดูกาลที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะเป็นช่วง 1 เดือน หรือ 4 เดือน ในรอบปีและจะเกิดขึ้นซ้ำกันอีกในแต่ละรอบของฤดูกาล เช่น สินค้าประเภทน้ำอัดลม เสื้อผ้า เครื่องปรับอากาศ เป็นต้น
4. ข้อมูลที่มีรูปแบบวัฏจักร (Cyclical pattern) ข้อมูลประเภทนี้มีความคล้ายคลึงกับรูปแบบตามฤดูกาล แต่ช่วงความยาวของแต่ละรอบมักจะนานกว่า 1 ปี เช่น รายได้มวลรวมประชาชาติ ราคาทองคำ เป็นต้น รูปแบบข้อมูลแบบวัฏจักรมีความยากลำบากในการทำนาย เนื่องจากช่วงเวลาของวัฏจักรที่จะมาซ้ำแบบเดิมอีกนั้นไม่ค่อยมีความแน่นอน

2.5 แผนผังสาเหตุและผล (Cause and Effect Diagram)

แผนผังสาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Causes) (วันรัตน์ จันทกิจ, 2546: 38) แผนผังสาเหตุและผล อาจถูกเรียกว่า “ฟังก้างปลา (Fish Bone Diagram)” หรืออาจรู้จักในอีกชื่อหนึ่งว่า แผนผังอิชิกาวา (Ishikawa Diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1943 โดยศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิกาวา แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว

ในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อาจอาศัยหลักการของการควบคุมคุณภาพสินค้ามาใช้ได้โดยเฉพาะในเรื่องของแผนผังเหตุและผล เพื่อให้การวิเคราะห์ปัญหาเป็นไปอย่างมีระบบ และประหยัดเวลา การวิเคราะห์ปัญหานั้นต้องอาศัยกลุ่มคนที่รู้ปัญหา จากนั้นจึงร่วมกันวิเคราะห์โดยระดมความคิดพิจารณาที่ละปัจจัยของสาเหตุ ดังแสดงหลักการโดยสรุปในภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.1
ลักษณะของก้างปลาที่นำมาวิเคราะห์สาเหตุ



ที่มา: วันรัตน์ จันทกิจ. (2546) 17 เครื่องมือนักคิด. หน้า 38

เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ปัญหา ควรแบ่งสาเหตุสำคัญ ๆ ออกเป็นประมาณ 4-8 สาเหตุ โดยปกติแล้วมักใช้ 4 M ได้แก่ คน เครื่องจักร วัสดุ และวิธีการ หรืออาจมีปัจจัยเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งปัจจัย คือสภาพแวดล้อม

เมื่อทำการวิเคราะห์ปัญหาว่าเกิดจากสาเหตุสำคัญๆ จากคน เครื่องจักร วิธีการทำงาน วัสดุ หรือสภาพแวดล้อม จากนั้นก็วิเคราะห์ในส่วนลึกลงไปอีกว่า สาเหตุหลักของเครื่องจักรนั้นมีปัญหาจากอะไร พิจารณาจนครบทุกสาเหตุหลัก แล้วอาจพบว่าจากสาเหตุหลักเหล่านั้น สาเหตุใดเป็นสาเหตุแท้จริง ปริมาณมากน้อยแค่ไหน

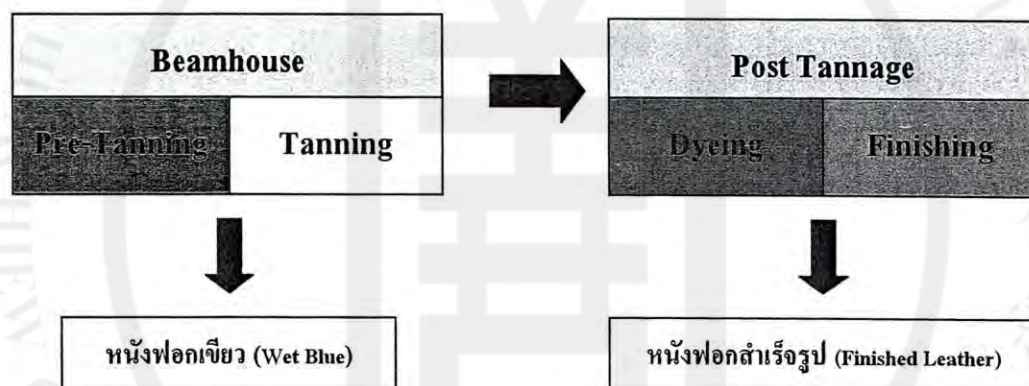
2.6 ขั้นตอนการผลิตหนังฟอกสำเร็จรูป

บริษัทฯ ใช้หนังวัวดิบเป็นวัตถุดิบในการผลิต โดยดำเนินการผลิตทั้งกระบวนการ เริ่มต้นจากหนังวัวดิบ (Raw Hide) จากนั้นทำการแปรรูปเป็นหนังฟอกสำเร็จรูป (Finished Leather) เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมการผลิตรองเท้าและเครื่องหนัง หนังวัวดิบที่บริษัทฯ ใช้จำเป็นต้อง

นำเข้าจากต่างประเทศเป็นสัดส่วน 100% เนื่องจากคุณภาพของหนังวัวดิบในประเทศไม่ตรงตามคุณภาพของหนังฟอกสำเร็จรูปที่ลูกค้าตั้งไว้

กระบวนการผลิตหนังฟอกสำเร็จรูป สามารถแบ่งขั้นตอนการผลิตได้ 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการฟอกหนัง (Beamhouse) โดยเริ่มต้นจากหนังวัวดิบ – หนังฟอกเขียว และ ขั้นตอนการตกแต่งหนัง (Post Tannage) โดยเริ่มจาก หนังฟอกเขียว – การตกแต่งสีหนัง ดังภาพที่ 2.4

แผนภูมิที่ 2.2
ขั้นตอนการฟอกหนัง



ที่มา: ฝ่ายผลิต บริษัท ซี.พี.แอล. กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

2.6.1 ขั้นตอนการฟอกหนัง (Beamhouse process)

เริ่มจากการเตรียมหนังวัวดิบให้พร้อม โดยขั้นตอนแรกเป็นขั้นตอนการล้างเกลือและสิ่งสกปรกออกจากหนังวัวดิบ (Washing and Soaking) และทำการแช่น้ำปูน (Liming) เพื่อกำจัดขนออกด้วยสารเคมี จากนั้นเอาชิ้นไขมันที่ไม่ต้องการออกโดยเครื่องจักร เรียกว่าขั้นตอนการถากหนัง (Fleshing) ต่อจากนั้นจึงนำหนังมาล้างน้ำปูน (De-liming) และบ่มหนัง (Bating) โดยใส่สารละลายแอมไซม์ เพื่อทำความสะอาดหนัง

2.6.2 การฟอก (Tanning process)

การฟอกหนังเป็นการเปลี่ยนสภาพหนังดิบ (Raw hide) ซึ่งเน่าเปื่อยได้ให้เป็นวัตถุดิบที่คงตัวกว่า ไม่เน่าเปื่อย มีความทนทานต่อสภาพอากาศและน้ำร้อน โดยใช้สารเคมีบางชนิด เช่น ผาต สารละลายจากเปลือกไม้ โครเมียมซัลเฟต หรือสารเคมีอื่นๆ เพื่อทำปฏิกิริยากับโปรตีน (คอลลา

เจน) ในหนังสือ กรรมวิธีการฟอกหนังที่ใช้กันอยู่มี 2 วิธี คือ การฟอกโครม (Chrome Tanning) และการฟอกผัก (Vegetable Tanning) จากนั้นขั้นตอนต่อไปคือการรีดเอาน้ำออกเพื่อให้แห้ง โดยเครื่องจักร (Samming process) และมีการปรับความหนาของชั้นหนังด้วยเครื่องปรับความหนา (Shaving process) จากนั้นจึงเก็บหนังฟอกไว้รอจำหน่ายเป็นสินค้าสำเร็จรูป หรือแปรรูปตามความต้องการของตลาดต่อไป หนังที่ทำการฟอกด้วยโครม จะถูกเรียกว่าหนังฟอกเขียว (Wet Blue)

2.6.3 การย้อมสีหนัง (Dyeing process)

การย้อมสีหนังนี้ แบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอนหลักๆ คือ การฟอกทับ (Re-tannage process) การย้อมสี (Dyeing process) และการใส่น้ำมัน (Fat Liquoring)

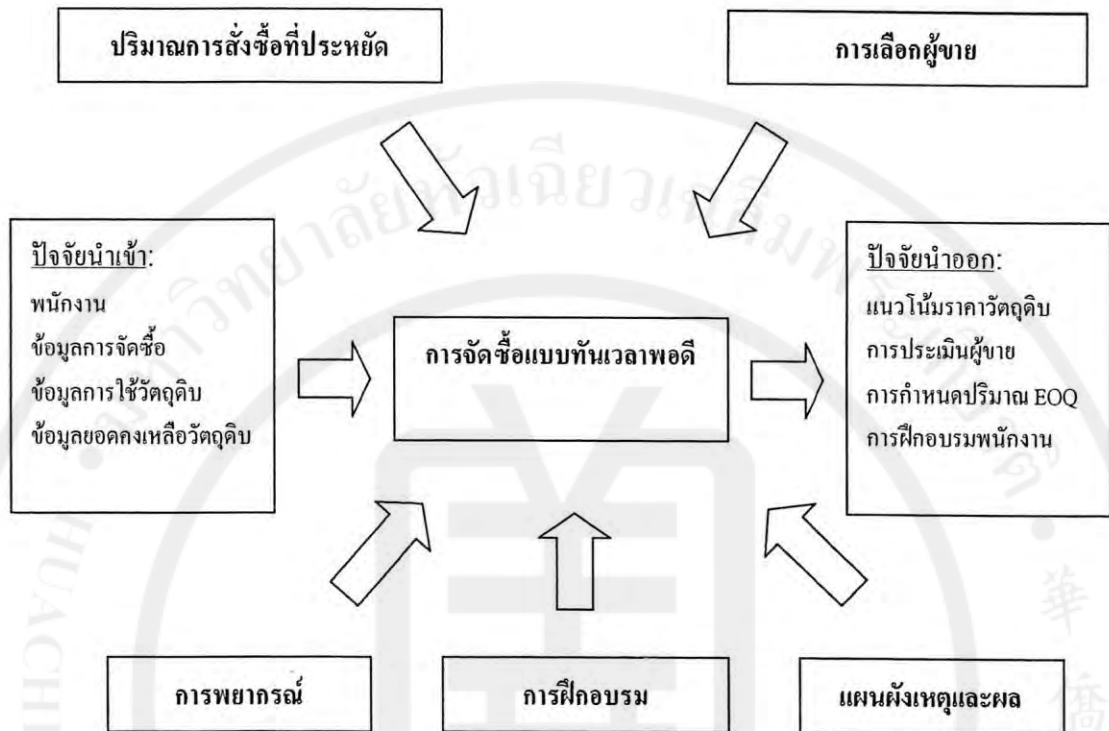
การฟอกทับ (Re-tannage process) เป็นการนำหนังฟอกเขียว มาฟอกทับเพื่อปรับสภาพของหนังให้กลับสู่สภาพที่เหมาะสม โดยนิยมทำการฟอกทับในกรณีที่เกิดกับหนังฟอกเขียวไว้เป็นเวลานาน สารที่ใช้ในการฟอกทับได้แก่ โครเมียมซัลเฟต สารสกัดจากธรรมชาติ เช่น แทนนิน และสารเคมีสังเคราะห์ เป็นต้น แล้วจึงนำไปทำการย้อมสี (Dyeing process)

การใส่น้ำมัน (Fat Liquoring) ในขั้นตอนการย้อมสีหนังเพื่อทำให้คุณลักษณะของหนังมีความอ่อนนุ่มเนื่องจากน้ำมันได้เข้าไปอยู่ภายในของโครงสร้างชั้นหนัง (Fiber structure) หนังที่ผ่านขั้นตอนการย้อมสีหนังแล้วถูกเรียกว่า หนังย้อมสี (Crust leather) เมื่อเสร็จจากขั้นตอนการย้อมสีหนังแล้ว ต้องทำการรีดน้ำออกแล้วฟึ่งให้แห้ง โดยใช้เครื่องจักรเช่น เครื่องอบแห้ง (Vacuum process) เครื่องชิงแห้ง (Togglng process) เป็นต้น

2.6.4 การตกแต่งหนัง (Finishing process)

เป็นขั้นตอนการปรับแต่งหนังให้ได้ตรงตามที่ถูกค้าต้องการเช่น การปรับสีหน้าหนัง (Pigment Spaying) การอัดลายหนัง (Embossing process) การโค้ดน้ำมันบนหน้าหนัง (Oil / Wax coating process) เป็นต้น จากนั้นจึงทำการวัดพื้นที่ของแผ่นหนังเพื่อทำการขายให้กับลูกค้าต่อไป

2.7 กรอบแนวคิดในการศึกษา



บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและเสนอข้อแนะนำในกระบวนการจัดซื้อหนังสือพิมพ์จากประเทศสหรัฐอเมริกา และหาปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดและจุดสั่งซื้อใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยมีขั้นตอนในการศึกษาดังนี้

3.1 ขั้นตอนและขอบเขตในการศึกษา

ขั้นตอนแรก ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ การสังเกตการทำงาน และข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจากพนักงานจัดซื้อหนังสือพิมพ์ กับข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ข้อมูลการจัดซื้อหนังสือพิมพ์ ปริมาณการใช้หนังสือพิมพ์ และยอดคงเหลือวัตถุดิบรายเดือน เป็นต้น

ขั้นตอนที่สอง ทำการคำนวณหาปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดและจุดสั่งซื้อใหม่

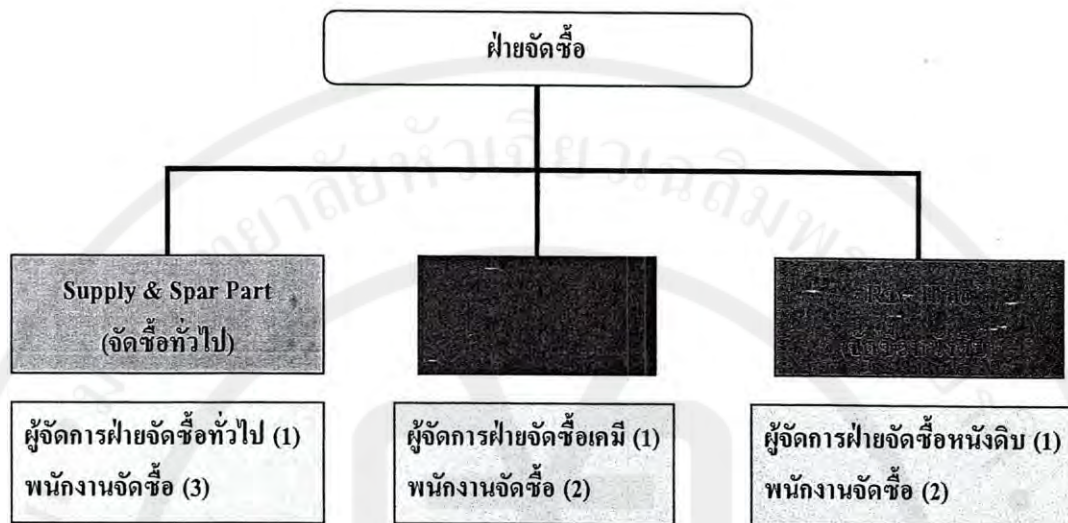
ขั้นตอนที่สาม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาปัญหาที่พบและระบุสาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังเหตุและผลเป็นเครื่องมือในการระบุปัญหา

ขั้นตอนที่สี่ ทำการเสนอข้อแนะนำเพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อหนังสือพิมพ์

3.2 กลุ่มประชากรและประชากรตัวอย่าง

บริษัทกรณีศึกษามีฝ่ายจัดซื้อซึ่งแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยได้ 3 หน่วยงานตามแต่วัสดุหรือวัตถุดิบที่ต้องจัดซื้อ ได้แก่ หน่วยงานจัดซื้อทั่วไป หน่วยงานจัดซื้อเคมีภัณฑ์ และหน่วยงานจัดซื้อหนังสือพิมพ์ จำนวนบุคลากรที่ทำงานในส่วนของหน่วยงานจัดซื้อหนังสือพิมพ์มีทั้งสิ้น 3 คน ได้แก่ ผู้จัดการหน่วยจัดซื้อหนังสือพิมพ์ 1 คน และพนักงานจัดซื้อหนังสือพิมพ์ 2 คน ภาพที่ 3.1 แสดงหน่วยงานจัดซื้อของบริษัทฯ

แผนภูมิที่ 3.1
หน่วยงานจัดซื้อของบริษัท ซี.พี.แอล. กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)



ที่มา: ฝ่ายจัดซื้อ บริษัท ซี.พี.แอล. กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

3.3 ตำรวจสภาพปัจจุบัน

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจผลิตหนังวัวฟอกสำเร็จรูปเพื่อการส่งออก โดยมีกระบวนการผลิตเริ่มต้นจาก หนังวัวดิบ (Raw hide) – หนังฟอกสำเร็จรูป (Finished leather) ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เป็นแผ่นหนังฟอกสำเร็จรูป ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังทั้งในและนอกประเทศ

บริษัทฯ ได้รับการรับรองจาก “เจ้าของตราสินค้า” (เช่น Nike, Adidas, Timberland) เพื่อเป็นผู้ส่งมอบสินค้าให้กับโรงงานที่รับจ้างผลิตรองเท้ากีฬาเพื่อการส่งออก ซึ่งในประเทศไทยมีเพียงบริษัทฯ เพียงแห่งเดียวที่ได้รับการรับรองการเป็นผู้ส่งมอบสินค้า (Approved supplier) อย่างเป็นทางการ บริษัทฯ มียอดขายในปี พ.ศ. 2550 ประมาณ 1,999 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนยอดขายในประเทศโดยเฉลี่ย ประมาณ 40% และส่งออกประมาณ 60%

3.4 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาหาข้อมูลในกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ ดังนั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างรอบด้านจึงมีส่วนสำคัญที่นำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่

การสังเกต (Observe Method) โดยการเข้าไปสังเกตวิธีการและขั้นตอนการจัดซื้อหนังสือพิมพ์จากประเทศสหรัฐอเมริกาว่ามีกระบวนการอย่างไร

การตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นการหาข้อมูลในเชิงลึกโดยทำแบบสอบถามปลายเปิด (open – end response) เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่ไม่ปรากฏในการสังเกตการณ์และข้อมูลที่ได้รับจากทางบริษัทฯ

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่

ข้อมูลการจัดซื้อหนังสือพิมพ์จากต่างประเทศ ในแต่ละเดือนของปี พ.ศ. 2550

ข้อมูลการรับหนังสือพิมพ์เข้าโกดัง ในแต่ละเดือนของปี พ.ศ. 2550

ข้อมูลการเบิกหนังสือพิมพ์ออกโกดัง ในแต่ละเดือนของปี พ.ศ. 2550

ข้อมูลยอดคงเหลือของหนังสือพิมพ์ ในแต่ละเดือนของปี พ.ศ. 2550

ข้อมูลการผลิตหนังสือพิมพ์ ในแต่ละเดือนของปี พ.ศ. 2550

ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลย้อนหลังจากการขอความร่วมมือจากฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายผลิตของบริษัทฯ โดยข้อมูลที่ใช้เป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นระหว่างเดือน มกราคม – ธันวาคม พ.ศ. 2550

3.5 วิเคราะห์และเสนอแนวทางแก้ไข

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ และทำการระบุสาเหตุของปัญหาที่พบในกระบวนการจัดซื้อโดยใช้แผนผังเหตุและผล หรือแผนผังก้างปลา จากนั้นจึงนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาโดยใช้แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดซื้อมาอ้างอิง

3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

ขั้นตอน	รายละเอียด	ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน (ตั้งแต่ ต.ค.50 – ก.พ.51)				
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.
1	ศึกษากระบวนการจัดซื้อของบริษัทเคมีศึกษา					
2	ศึกษาหาสาเหตุของปัญหาและเก็บข้อมูล					
3	วิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ไข้ปัญหา					
4	สรุปผลแนวทางการดำเนินงานและข้อเสนอแนะ					

3.7 ข้อจำกัดของการศึกษา

เนื่องด้วยบริษัทฯ มีพนักงานในส่วนจัดซื้อหนังสือ 3 คน ทำให้ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาใช้ในการศึกษากระบวนการจัดซื้อหนังสือจากประเทศสหรัฐอเมริกา อาจมีข้อจำกัดด้านข้อมูล โดยคำตอบของพนักงานจัดซื้ออาจเป็นคำตอบจากความรู้สึกร่วมตัวของพนักงานเอง อีกทั้งทางบริษัทฯ เป็นบริษัทมหาชน ข้อมูลเกี่ยวกับตัวเลขบางส่วนไม่สามารถเปิดเผยได้

บทที่ 4

การวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข

จากข้อมูลต่างๆ ที่เก็บรวบรวมได้ในการศึกษาเรื่องการจัดซื้อหนังวัวดิบจากประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อหนังวัวดิบจากประเทศสหรัฐอเมริกา ดังต่อไปนี้

4.1 ขั้นตอนการจัดซื้อปัจจุบัน

จากการสังเกตการทำงานและข้อมูลที่รวบรวมได้จากฝ่ายจัดซื้อหนังดิบ สามารถระบุถึงขั้นตอนการจัดซื้อหนังวัวดิบจากประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ดังนี้

โดยทั่วไปการจัดซื้อหนังวัวดิบจากต่างประเทศ ต้องทำการสั่งซื้อผ่านนายหน้าหรือตัวแทนขาย ซึ่งมีสัญญากับผู้ขายหนังวัวดิบหรือโรงงานฆ่าสัตว์ เนื่องจากในประเทศสหรัฐอเมริกามีอุตสาหกรรมการผลิตเนื้อวัวเพื่อบริโภคขนาดใหญ่ ในแต่ละสัปดาห์มีการฆ่าวัวเพื่อบริโภคประมาณ 700,000 ตัว ทั่วประเทศ ดังนั้นโรงงานฆ่าสัตว์ จึงจำเป็นต้องหาทางขายหนังวัวดิบให้ได้อย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้ราคาหนังวัวดิบมีการซื้อขายเป็นรายสัปดาห์และยังเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ราคาของหนังวัวดิบมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา ปัจจัยที่ทำให้ราคาหนังวัวดิบเปลี่ยนแปลงได้แก่ ฤดูกาลบริโภคเนื้อวัวในช่วงฤดูร้อน (Summer Season) ในประเทศสหรัฐอเมริกา ช่วงระยะเวลาดังกล่าวมีการบริโภคเนื้อวัวในปริมาณมาก เป็นผลทำให้มีปริมาณการฆ่าวัวเพื่อบริโภคเพิ่มขึ้น และทำให้มีปริมาณหนังวัวดิบเพิ่มขึ้นในตลาดการซื้อขาย ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาทำให้ราคาหนังวัวดิบลดลง หรือสาเหตุอาจเกิดจากราคาน้ำมันที่ถีบตัวสูงขึ้นในฤดูหนาว (Winter Season) มีผลทำให้ราคาหนังวัวดิบซึ่งรวมค่าขนส่งสูงขึ้นตามไปด้วย ตารางที่ 4.1 แสดงราคาหนังวัวดิบที่เสนอขายรายสัปดาห์ โดยเปรียบเทียบระหว่างปี ค.ศ. 2002 – 2006 ราคาที่แสดงเป็นราคาต่อหนังวัวดิบ 1 ผืน โดยเป็นราคา FOB ราคาที่ส่งมอบถึงท่าเรือประเทศไทยเรียกว่าราคา CIF ซึ่งจะรวมค่าขนส่งมาถึงท่าเรือประเทศไทย โดยมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมประมาณ USD\$ 6.00 ต่อตัว

ตารางที่ 4.1
ราคาหนังสือพิมพ์รายปี (ราคา FOB)

Week	Y2006	Y2005	Y2004	Y2003	Y2002
1	\$68.00	\$62.50	\$56.00	\$69.50	\$57.00
2	\$69.00	\$62.50	\$56.00	\$69.00	\$56.50
3	\$69.50	\$64.50	\$57.00	\$68.50	\$56.00
4	\$69.00	\$64.50	\$56.00	\$68.00	\$55.00
5	\$68.00	\$64.00	\$55.00	\$69.00	\$54.00
6	\$67.50	\$66.00	\$55.00	\$69.50	\$53.50
7	\$67.00	\$68.00	\$59.00	\$69.50	\$53.00
8	\$66.00	\$66.00	\$62.50	\$72.00	\$53.50
9	\$66.00	\$66.00	\$64.00	\$74.00	\$53.50
10	\$65.00	\$66.00	\$62.00	\$76.00	\$53.50
11	\$64.00	\$65.00	\$61.00	\$77.50	\$55.00
12	\$63.00	\$65.50	\$60.00	\$77.50	\$55.50
13	\$63.00	\$66.00	\$59.00	\$79.00	\$55.50
14	\$62.00	\$65.00	\$60.00	\$82.00	\$54.50
15	\$61.00	\$64.00	\$61.00	\$82.00	\$55.50
16	\$61.00	\$63.00	\$62.00	\$83.00	\$56.00
17	\$60.00	\$63.00	\$61.00	\$81.50	\$57.00
18	\$61.00	\$62.00	\$61.00	\$80.00	\$57.00
19	\$61.50	\$61.50	\$63.00	\$79.00	\$56.00
20	\$64.00	\$60.50	\$62.50	\$76.50	\$55.00
21	\$63.50	\$59.00	\$63.50	\$73.00	\$55.00
22	\$62.50	\$61.00	\$64.00	\$73.00	\$55.00
23	\$62.50	\$60.00	\$65.00	\$69.00	\$56.00
24	\$62.00	\$59.00	\$65.50	\$68.50	\$56.50
25	\$64.00	\$59.50	\$64.00	\$67.00	\$57.50
26	\$63.50	\$61.00	\$62.00	\$66.00	\$60.00
27	\$65.00	\$63.00	\$61.50	\$65.00	\$59.00
28	\$67.00	\$62.50	\$62.00	\$66.00	\$58.00
29	\$67.00	\$62.50	\$65.00	\$66.00	\$61.50
30	\$66.00	\$62.50	\$63.00	\$66.00	\$62.00
31	\$65.00	\$63.00	\$64.00	\$65.00	\$65.50

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

Week	Y2006	Y2005	Y2004	Y2003	Y2002
32	\$65.00	\$64.00	\$66.00	\$63.00	\$65.00
33	\$64.50	\$66.00	\$67.00	\$62.00	\$66.00
34	\$65.50	\$67.00	\$68.00	\$62.00	\$65.00
35	\$65.50	\$66.00	\$68.00	\$60.00	\$68.00
36	\$64.00	\$65.00	\$68.00	\$61.00	\$68.50
37	\$64.50	\$65.00	\$69.00	\$58.00	\$69.50
38	\$64.00	\$64.50	\$69.00	\$58.00	\$71.50
39	\$63.50	\$66.50	\$69.00	\$58.00	\$70.00
40	\$63.00	\$66.00	\$67.50	\$58.00	\$67.50
41	\$63.00	\$65.00	\$67.00	\$58.00	\$67.50
42	\$64.50	\$66.00	\$67.00	\$56.00	\$67.50
43	\$64.00	\$68.00	\$66.00	\$55.50	\$67.50
44	\$64.50	\$66.00	\$66.00	\$56.00	\$68.50
45	\$64.00	\$65.00	\$65.00	\$58.00	\$68.00
46	\$64.50	\$64.50	\$65.50	\$61.00	\$68.00
47	\$64.50	\$66.00	\$64.00	\$61.00	\$68.00
48	\$66.00	\$66.00	\$62.00	\$61.00	\$68.00
49	\$66.00	\$65.00	\$65.00	\$60.00	\$68.50
50	\$67.00	\$65.50	\$63.00	\$58.00	\$68.50
51	\$67.00	\$67.00	\$63.00	\$59.00	\$68.50
52	\$67.50	\$67.00	\$63.00	\$58.50	\$69.00

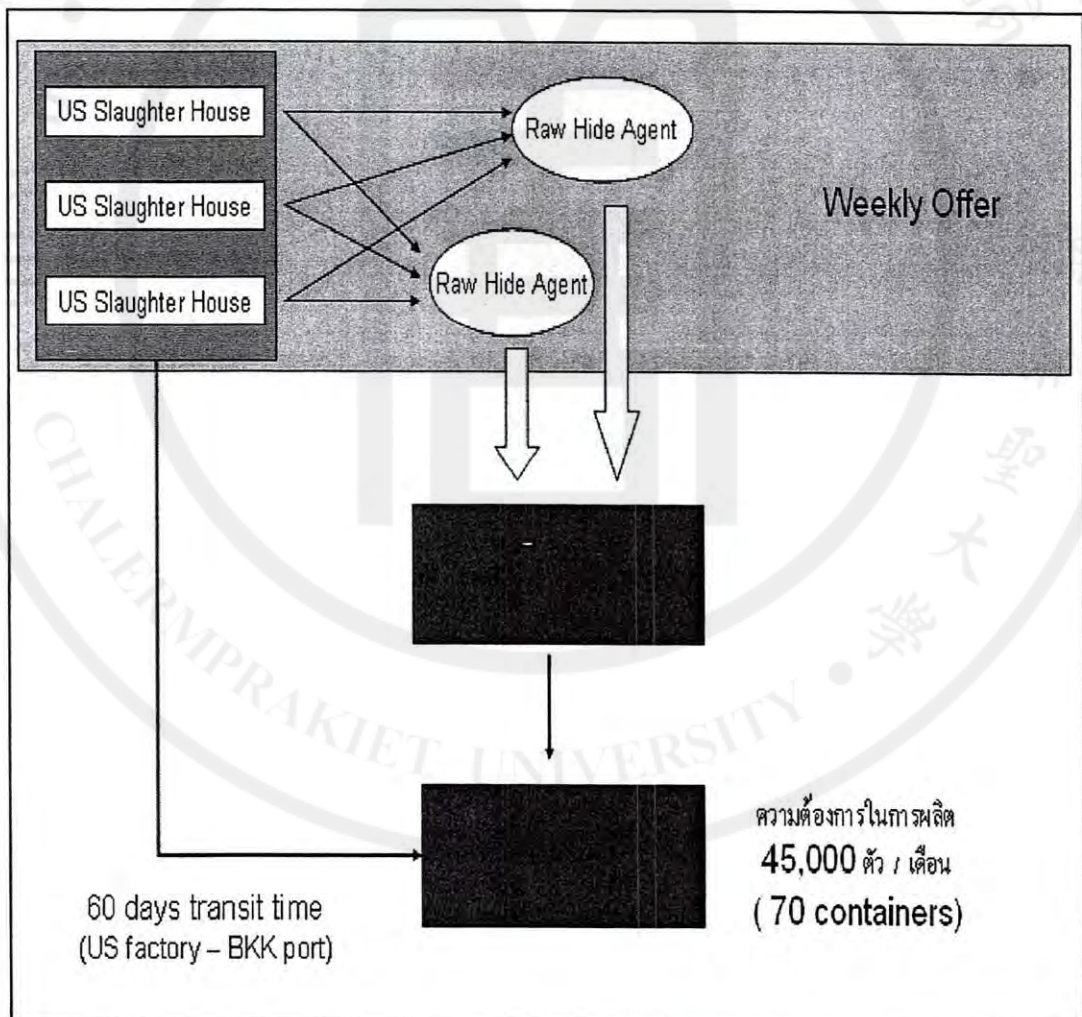
ที่มา: ฝ่ายจัดซื้อหนังสือ บริษัท ซี.พี.แอล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นได้ว่ารูปแบบของการจัดเก็บข้อมูลราคาหนังสือถูกจัดเก็บในรูปแบบตารางแสดงราคาเป็นรายสัปดาห์ โดยมีข้อมูลเปรียบเทียบถึงราคาหนังสือในปีก่อนหน้าเพื่อใช้ในการอ้างอิง

จากการสอบถามกับพนักงานจัดซื้อของบริษัทฯ พบว่าทางบริษัทฯ มีนายหน้าสำหรับติดต่อซื้อหนังสือจำนวนมาก จุดประสงค์เพื่อใช้ในการต่อรองราคาให้ได้ราคาที่ต่ำที่สุด การที่มีนายหน้าหลายรายทำให้เกิดปัญหาการส่งมอบสินค้า เนื่องจากผู้ขายหนังสือจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อขายในราคาที่ตกลงไว้ เช่น เลี่ยงไปใช้สายดินเรือที่มีขนาดเล็กและไม่มีควม

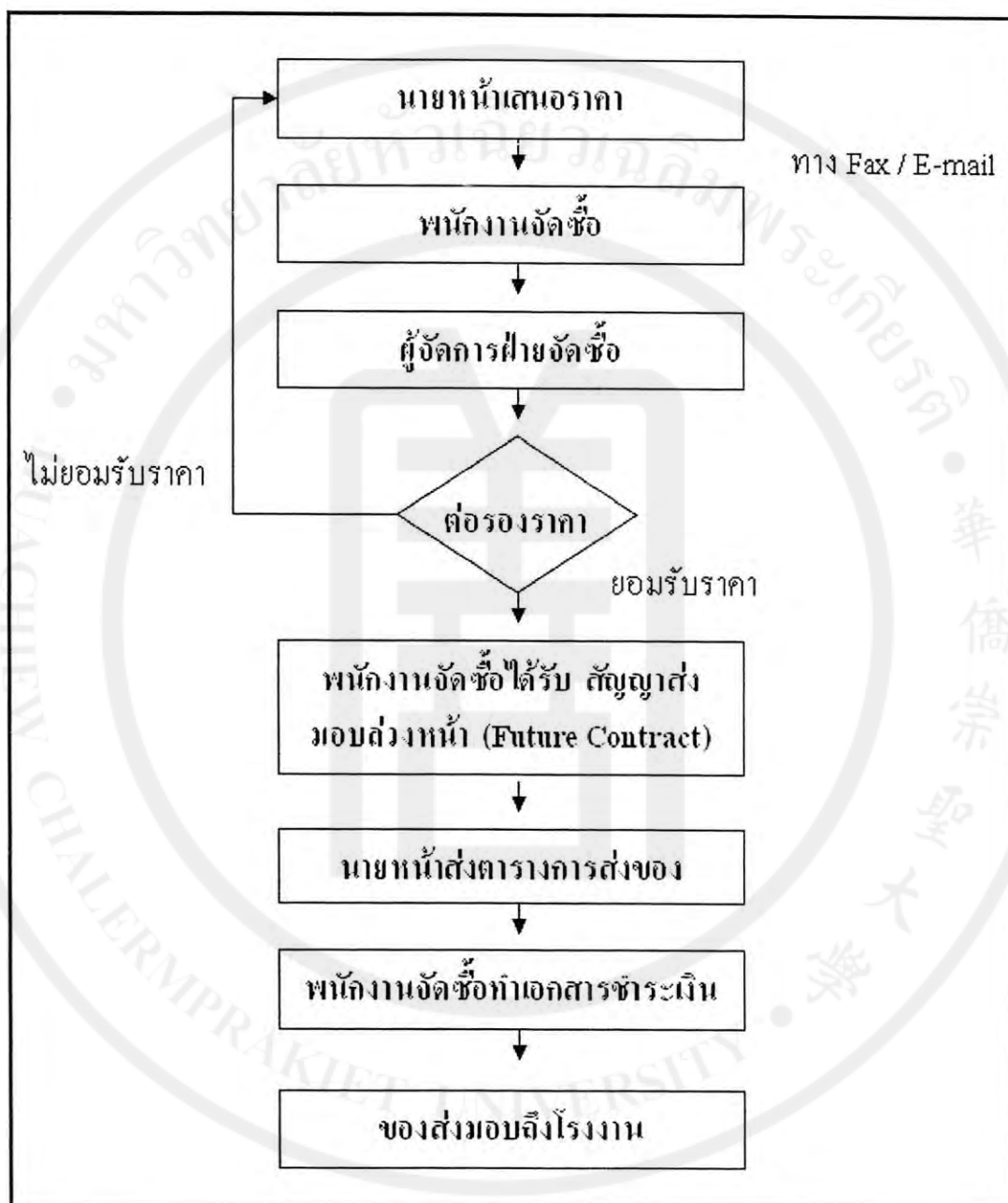
แน่นอนในตารางเดินเรือ เป็นผลทำให้ไม่สามารถควบคุมระยะเวลาขนส่งจนถึงท่าเรือประเทศไทยได้ จากปัญหาการส่งมอบสินค้าดังกล่าวมีผลทำให้เกิดปัญหาวัตถุดิบมาไม่ทันต่อความต้องการหรือวัตถุดิบมากเกินไปเกินความต้องการใช้ของฝ่ายผลิต หรืออาจปนเอาหนังวัวดิบที่ด้อยคุณภาพผสมมาเพื่อทำกำไรให้กับผู้ขาย ภาพที่ 4.1 แสดงกระบวนการจัดซื้อหนังวัวดิบของบริษัทฯ และ ภาพที่ 4.2 เป็นขั้นตอนการจัดซื้อหนังวัวดิบของบริษัท

แผนภูมิที่ 4.1
กระบวนการสั่งซื้อหนังดิบจากต่างประเทศ



ที่มา: ฝ่ายจัดซื้อหนังดิบ บริษัท ซี.พี.แอล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

แผนภูมิที่ 4.2
ขั้นตอนการสั่งซื้อหนังสือจากต่างประเทศ



ที่มา: ฝ่ายจัดซื้อหนังสือ บริษัท ซี.พี.แอด กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

4.2 ปริมาณการใช้หนังวัวดิบในการผลิต

จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากฝ่ายจัดซื้อ พบว่าฝ่ายผลิตของบริษัทฯ มีความต้องการใช้วัตถุดิบหนังวัวดิบในการผลิต ประมาณ 1,800 – 2,000 ตัวต่อวัน (3 คู่คอนเทนเนอร์) ซึ่งบริษัทฯ มีวันทำงาน 6 วันต่อสัปดาห์ ดังนั้นจำนวนหนังวัวดิบที่ถูกใช้ในการผลิตต่อสัปดาห์ จึงมีปริมาณ 12,000 ตัว (18 คู่คอนเทนเนอร์) หรือประมาณ 48,000 ตัวต่อเดือน (54 คู่คอนเทนเนอร์) ปริมาณการใช้หนังวัวดิบเป็นไปตามการวางแผนของฝ่ายผลิต เนื่องด้วยขั้นตอนการผลิตหนังฟอกสำเร็จรูปมีขั้นตอนที่ยาวและต้องใช้เวลาในการผลิตระหว่าง 21-28 วัน บริษัทฯ ได้ทำการตัดสินใจในการลดเวลาการผลิตรวม โดยทำการผลิตหนังฟอกเขียวทุกวันเพื่อเก็บเป็นสินค้ากึ่งสำเร็จรูป เมื่อทางบริษัทฯ ได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า ฝ่ายผลิตจะดำเนินการเบิกหนังฟอกเขียวออกจากคลังวัตถุดิบ และทำการผลิตจนเป็นหนังฟอกสำเร็จรูปต่อไป โดยวิธีการนี้สามารถลดเวลาการผลิตรวมได้ถึง 10-14 วัน ตารางที่ 4.2 แสดงถึงจำนวนการใช้หนังวัวดิบในการผลิตแสดงเป็นรายเดือน

ตารางที่ 4.2

จำนวนการใช้หนังวัวดิบในการผลิตในปี พ.ศ. 2550

	ยอดคงเหลือต้นงวด	หนังวัวดิบรับเข้า	หนังวัวดิบใช้ในการผลิต	ยอดคงเหลือสิ้นงวด
มกราคม	8,800	40,055	38,953	9,902
กุมภาพันธ์	9,902	36,676	35,179	11,399
มีนาคม	11,399	72,716	51,124	32,991
เมษายน	32,991	33,233	33,687	32,537
พฤษภาคม	32,537	43,795	52,596	23,736
มิถุนายน	23,736	54,765	55,168	23,338
กรกฎาคม	23,338	35,345	53,221	5,462
สิงหาคม	5,462	36,579	31,625	10,416
กันยายน	10,416	44,208	41,837	12,787
ตุลาคม	12,787	44,409	38,830	18,366
พฤศจิกายน	18,366	37,159	26,072	29,453
ธันวาคม	29,453	15,469	25,185	19,737
รวม		503,209		

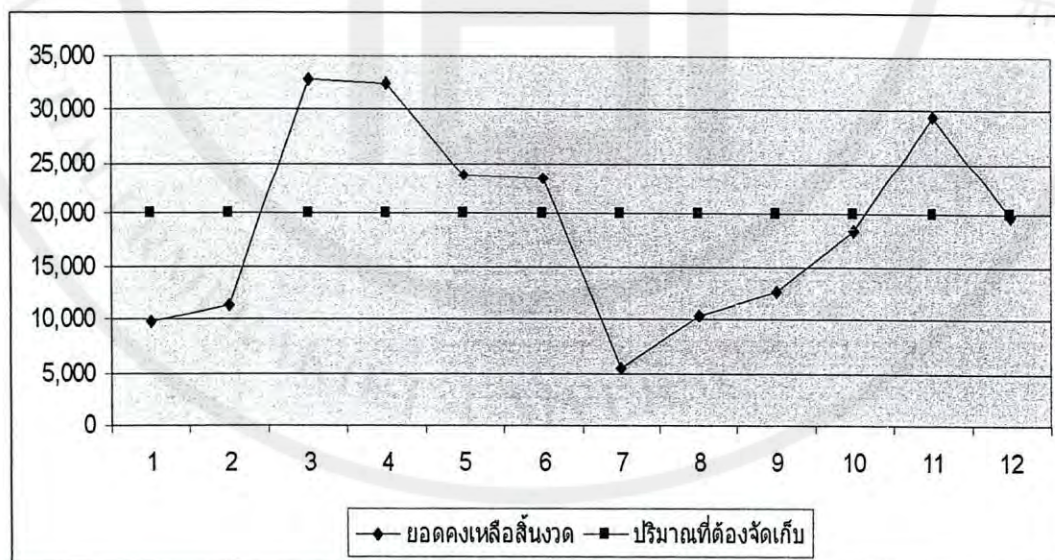
ที่มา: ฝ่ายจัดซื้อหนังดิบ บริษัท ซี.พี.แอล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

จากตารางที่ 4.2 เห็นได้ว่าปริมาณหนังสือพิมพ์ฉบับรับเข้าโดยเฉลี่ยในปี พ.ศ. 2550 อยู่ในระดับ 42,000 ตัวต่อเดือน และปริมาณการใช้หนังสือพิมพ์ในการผลิตโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ 40,300 ตัวต่อเดือน ในเดือนมีนาคม มีปริมาณหนังสือพิมพ์ฉบับรับเข้าที่ 72,716 ตัว สาเหตุมาจากผู้ขายหนังสือพิมพ์มีปัญหาในเรื่องการส่งมอบหนังสือพิมพ์ในเดือนกุมภาพันธ์ โดยมีสาเหตุหลักมาจากการหยุดงานของพนักงานที่ทำเรือ ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา ดังนั้นในเดือนมีนาคมจึงมีหนังสือพิมพ์ที่ต้องรับเข้ามากกว่าทุกเดือน ในเดือนพฤษภาคม – กรกฎาคม มีปริมาณการใช้หนังสือพิมพ์ในระดับเฉลี่ยที่ 53,000 ตัวต่อเดือน เนื่องด้วยเป็นช่วงที่ถูกคำสั่งซื้อสินค้าเป็นจำนวนมาก (peak season) ดังนั้นทางบริษัทฯ จึงต้องเพิ่มปริมาณการผลิตในช่วงระหว่างดังกล่าว

ทางบริษัทฯ มีนโยบายการจัดเก็บหนังสือพิมพ์ ณ สถานที่จัดเก็บในโรงงานที่ 20,000 ตัวต่อเดือน แต่จากข้อมูลในภาพที่ 4.3 เห็นได้ว่ายอดคงเหลือสิ้นงวดในแต่ละเดือนมีมากกว่าหรือต่ำกว่าระดับที่ตั้งไว้

แผนภูมิที่ 4.3

ปริมาณหนังสือพิมพ์คงเหลือเทียบกับระดับจัดเก็บเป้าหมายในปี พ.ศ. 2550



ที่มา: ฝ่ายจัดซื้อหนังสือพิมพ์ บริษัท ซี.พี.แอล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

4.3 สภาพปัญหาของบริษัทกรณีศึกษา

จากข้อมูลในแบบสอบถามที่พนักงานฝ่ายจัดซื้อหนังสือพิมพ์ทำการตอบแบบสอบถาม และข้อมูลจากการสังเกตการทำงาน สามารถรวบรวมปัญหาที่พนักงานจัดซื้อพบได้ 3 เรื่อง ได้แก่

4.3.1 ราคา (Price)

ราคาของหนังสือพิมพ์มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา ทำให้การกำหนดราคาเป้าหมายในการจัดซื้อทำได้ยาก อีกทั้งไม่สามารถรู้ล่วงหน้าได้ว่าราคาในอนาคตควรอยู่ในระดับใด

4.3.2 การประสานงานการส่งมอบวัตถุดิบ (Shipment Schedule)

การจัดส่งวัตถุดิบจากผู้ขายไม่มาตามเวลาที่กำหนดไว้ โดยบางช่วงเวลามีปริมาณมากกว่าความต้องการในการผลิต หรือ บางช่วงเวลาวัตถุดิบมาล่าช้ากว่าที่ตกลงไว้ อีกทั้งมีตัวแทนมากรายเพื่อประโยชน์ด้านการต่อรองราคาให้ได้ต่ำที่สุด ทำให้เกิดปัญหากับการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับนายหน้าขายหนังสือพิมพ์

4.3.3 คุณลักษณะของวัตถุดิบไม่ตรงตามที่สั่งซื้อ

หนังสือพิมพ์มีสภาพที่ยากในการตรวจสอบคุณภาพ เนื่องด้วยมีขนปกคลุมอยู่บนผิวหน้า ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบคุณภาพของหนังสือพิมพ์ได้ ปัจจุบันใช้วิธีดึงขนด้วยมือ ถ้าหนังสือพิมพ์นั้นสัตว์สามารถหลุดออกจากผิวหน้าได้ง่าย การตรวจสอบคุณภาพของหนังสือพิมพ์มักทำหลังจากที่หนังสือพิมพ์ผ่านขั้นตอนการฟอกแล้ว

4.4 ระบุสาเหตุของปัญหา

เมื่อทราบถึงปัญหาที่พบในกระบวนการจัดซื้อหนังสือพิมพ์จากประเทศสหรัฐอเมริกาแล้ว ทางผู้ศึกษาได้ใช้แผนผังเหตุและผล เพื่อทำการระบุสาเหตุของปัญหา โดยได้ข้อสรุปดังนี้

4.4.1 ราคาของหนังสือพิมพ์ (Price)

ปัญหาที่พบได้แก่

1. พนักงาน (Man)

- ไม่สามารถพยากรณ์ราคาในอนาคตได้
- ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับนายหน้า หรือ ผู้ขายหรือผู้ส่งมอบสินค้า

2. วัตถุดิบ (Material)

- มีการเสนอขายหนังวัวดิบเป็นรายอาทิตย์ โดยราคามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- มีผู้ต้องการซื้อในช่วงเวลาเดียวกันมาก
- จำนวนหนังวัวดิบมีจำกัดในบางช่วงเวลา

3. อุปกรณ์ (Machine / Equipment)

- ขาดวิธีการตรวจสอบราคากลางที่ผู้ขายเสนอขาย
- ไม่มีฐานข้อมูลเพื่อเช็คราคาวัตถุดิบปัจจุบัน
- ขาดเครื่องมือพยากรณ์ราคาวัตถุดิบล่วงหน้า

4. วิธีการ (Method)

- ขั้นตอนการอนุมัติสั่งซื้อใช้เวลานาน
- มีนายหน้ามากทำให้เกิดปัญหาด้านการติดต่อสื่อสาร

4.4.2 การประสานงานการส่งมอบวัตถุดิบ (Shipment schedule)

ปัญหาที่พบได้แก่

1. พนักงาน (Man)

- ขาดการประสานงานกับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบสินค้า
- ไม่ได้ติดตามตารางส่งของจากผู้ขายหรือผู้ส่งมอบสินค้า
- มีปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบสินค้า

2. วัตถุดิบ (Material)

- วัตถุดิบที่ต้องการยังไม่ถึงเวลาส่งมอบที่ลงไว้ตามสัญญาซื้อขาย (Future contract)
- วัตถุดิบที่ต้องการขาดแคลนในช่วงเวลาที่ต้องส่งมอบ

3. อุปกรณ์ (Machine / Equipment)

- ไม่มีตารางควบคุมการส่งของ

4. วิธีการ (Method)

- ไม่มีแผนการเรียกเข้าวัตถุดิบ
- ไม่มีการประเมินผู้ขายหรือผู้ส่งมอบสินค้า

4.4.3 คุณลักษณะของวัตถุดิบไม่ตรงตามที่สั่งซื้อ

ปัญหาที่พบได้แก่

1. พนักงาน (Man)
 - ไม่สามารถตรวจสอบสภาพของหนังวัวดิบได้
2. วัตถุดิบ (Material)
 - หนังวัวดิบมีโอกาสเน่าเสียง่าย สาเหตุจากอากาศร้อนชื้น
3. อุปกรณ์ (Machine / Equipment)
 - NA
4. วิธีการ (Method)
 - ไม่มีวิธีมาตรฐานในการตรวจคุณภาพหนังวัวดิบ

4.5 เสนอข้อเสนอแนะ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและการศึกษากระบวนการจัดซื้อหนังวัวดิบ โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิของบริษัทฯ สามารถเสนอแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อหนังวัวดิบได้ดังนี้

4.5.1 การหาปริมาณสั่งซื้อที่ประหยัด และจุดสั่งซื้อใหม่

ทางบริษัทฯ ไม่ได้คำนวณหาปริมาณการจัดซื้อที่ประหยัด (EOQ) และจุดสั่งซื้อใหม่ (Re-Order Point) โดยปัจจุบันทำแผนสั่งซื้อหนังวัวดิบตามที่ฝ่ายผลิตทำการวางแผนการผลิตไว้ ดังนั้นจึงแนะนำให้ทางบริษัทฯ คำนวณหาปริมาณการจัดซื้อที่ประหยัดและจุดสั่งซื้อใหม่ สำหรับใช้ในการจัดซื้อหนังวัวดิบ วิธีการคำนวณได้แก่

$$Q = \sqrt{2RO/C}$$

เมื่อ	Q	=	จำนวนสั่งซื้อที่ประหยัด
	R	=	ความต้องการทั้งปี
	O	=	ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อต่อครั้ง
	C	=	ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาต่อหน่วยต่อปี

บริษัทฯ มีความต้องการทั้งปีที่ 540,000 ตัว (45,000 ตัว X 12 เดือน) = R

บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อแต่ละครั้งที่ 500 บาท = O

บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาต่อหน่วยต่อปี 1,000 บาท = C

ดังนั้น

$$Q = \sqrt{2RO/C}$$

$$Q = \sqrt{2(540,000)(500)/1,000}$$

$$Q = 734.85$$

เพราะฉะนั้นปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดอยู่ที่ 735 ตัว

การคำนวณจุดสั่งซื้อใหม่ (Re-Order Point) โดยใช้สูตรคำนวณคือ

จุดสั่งซื้อใหม่ = ระยะเวลาที่สั่งซื้อจนกระทั่งได้รับสินค้า X อัตราการใช้สินค้าต่อวัน

$$R = 60 (\text{วัน}) \times 2,000 (\text{ตัว})$$

$$= 120,000$$

เพราะฉะนั้นจุดสั่งซื้อใหม่อยู่ที่ 120,000 ตัว

เมื่อได้ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดและจุดสั่งซื้อใหม่แล้ว จึงนำเอาผลที่ได้มาจำลองปริมาณการเรียกเข้าหน้าจิวคิบ ที่ซึ่งต้องตรงกับนโยบายการจัดเก็บหน้าจิวคิบ ณ โรงงานที่ 20,000 ตัวตลอดเวลา ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3

จำลองปริมาณการใช้หนังสือพิมพ์ในการผลิตปี พ.ศ. 2550

	ยอดคงเหลือ ต้นงวด	หนังสือพิมพ์รับเข้า (จำลอง)	หนังสือพิมพ์ใช้ ในการผลิต	ยอดคงเหลือ สิ้นงวด	จำนวนตู้ คอนเทนเนอร์
มกราคม	8,800	50,250	38,953	20,097	67
กุมภาพันธ์	20,097	35,250	35,179	20,168	47
มีนาคม	20,168	51,000	51,124	20,044	68
เมษายน	20,044	33,750	33,687	20,107	45
พฤษภาคม	20,107	52,500	52,596	20,011	70
มิถุนายน	20,011	54,750	55,168	19,593	73
กรกฎาคม	19,593	53,250	53,221	19,622	71
สิงหาคม	19,622	31,500	31,625	19,497	42
กันยายน	19,497	42,000	41,837	19,660	56
ตุลาคม	19,660	39,000	38,830	19,830	52
พฤศจิกายน	19,830	26,250	26,072	20,008	35
ธันวาคม	20,008	25,500	25,185	20,323	34
รวม		495,000			660

ที่มา: ฝ่ายจัดซื้อหนังสือพิมพ์ บริษัท ซี.พี.แอล กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

จากตารางที่ 4.3 เป็นข้อมูลที่ทำให้การจำลองปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด ซึ่งมีปริมาณที่ 750 ตัวต่อครั้งหรือต่อ 1 ตู้คอนเทนเนอร์ จากนั้นจึงใช้ข้อมูลการเรียกใช้หนังสือพิมพ์ในการผลิตของบริษัทฯ ในปี พ.ศ. 2550 มาทำการจำลองปริมาณการใช้วัสดุพิมพ์ พบว่าปริมาณหนังสือพิมพ์รับเข้าในเดือนมกราคม ควรอยู่ที่ปริมาณ 50,250 ตัว หรือ 67 ตู้คอนเทนเนอร์ ($50,250 \text{ ตัว} / 750 \text{ ตัว} = 67 \text{ ตู้คอนเทนเนอร์}$) เมื่อทำการหักลบกับปริมาณหนังสือพิมพ์ที่ทางฝ่ายผลิตเรียกใช้ที่ 38,953 ตัว จะเหลือยอดคงเหลือสิ้นงวดที่ 20,097 ตัว ซึ่งอยู่ในปริมาณระดับจัดเก็บนโยบายที่ 20,000 ตัวตลอดเวลา ในเดือนกุมภาพันธ์ ปริมาณหนังสือพิมพ์รับเข้าควรอยู่ที่ 35,250 ตัว หรือ 47 ตู้คอนเทนเนอร์ เป็นต้น ช่วงเวลาในการสั่งซื้อใหม่ควรทำในเดือนมีนาคม มิถุนายน กันยายน และธันวาคม

จากการเปรียบเทียบปริมาณหนังสือพิมพ์รับเข้ารวมในปี พ.ศ. 2550 โดยนำข้อมูลจากตารางที่ 4.2 และข้อมูลจำลองจากตารางที่ 4.3 มาทำการเปรียบเทียบปริมาณการจัดซื้อรวม พบว่าปริมาณ

หนังสือพิมพ์หลังการหา EOQ ที่ 750 ตัวต่อตู้คอนเทนเนอร์ มีจำนวนรวมน้อยกว่าปริมาณก่อนการหา EOQ ที่ 8,209 ตัว ($503,209 - 495,000 = 8,209$ ตัว) หรือ 11 ตู้คอนเทนเนอร์ ($8,209 / 750 = 10.9$)

ถ้าราคาหนังสือพิมพ์โดยเฉลี่ยในปี พ.ศ. 2550 อยู่ที่ USD\$65.00 ต่อตัว ทางบริษัทฯ สามารถประหยัดเงินได้ USD\$ 533,585.00 ($8,209$ ตัว \times USD\$65.00) หรือ เป็นสกุลเงินไทยเท่ากับ 17,074,720 บาท ($USD 1.00 = 32$ บาท)

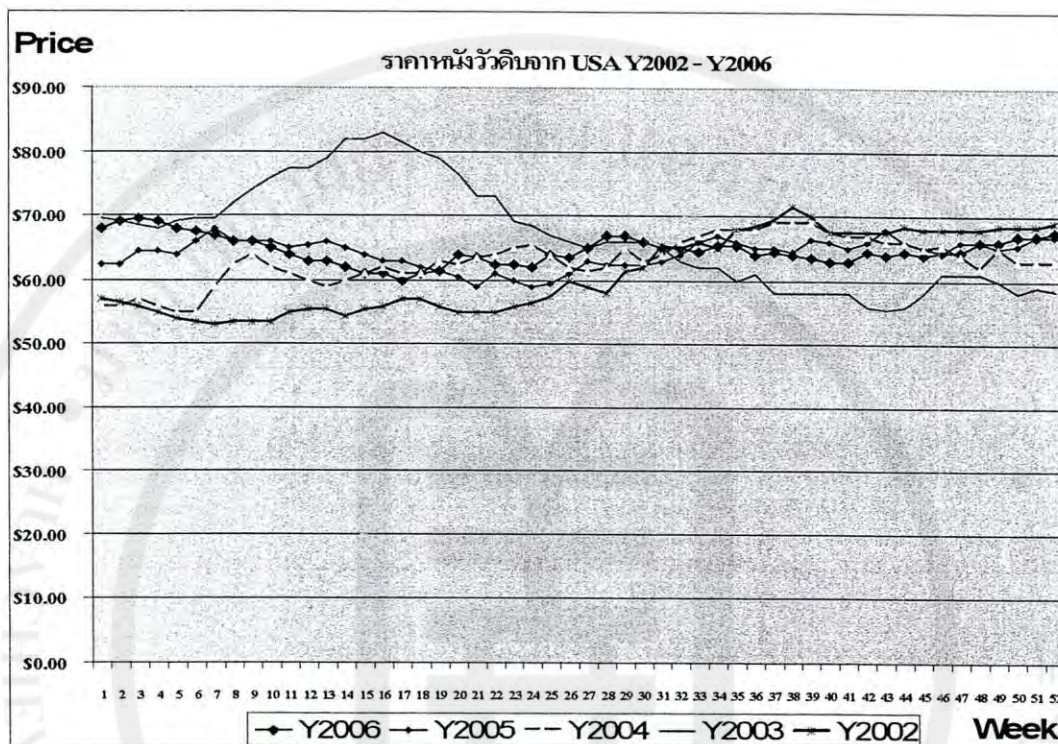
4.5.2 การเลือกผู้ขาย

ทางบริษัทฯ ไม่มีวิธีการเลือกผู้ขายที่เป็นระบบ ปัจจุบันทำการซื้อหนังสือพิมพ์โดยผ่านนายหน้าเป็นธุรกิจติดต่อให้ อีกทั้งมีนายหน้ามีหลายราย จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษายังพบว่า ทางบริษัทฯ ไม่สามารถควบคุมแผนการส่งวัตถุดิบได้ เนื่องจากมีนายหน้าหลายราย และบางรายไม่สามารถรักษาสัญญาการส่งมอบวัตถุดิบได้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเสนอแนวคิดด้านการประเมินผู้ขาย โดยทำการประเมินความสามารถของนายหน้าแต่ละราย โดยมีแบบฟอร์มมาตรฐาน เพื่อแปรผลที่ได้จากการประเมินเป็นตัวเลขและทำการเปรียบเทียบระหว่างนายหน้าแต่ละรายว่าเหมาะสมกับนโยบายการจัดซื้อของบริษัทฯ หรือไม่

4.5.3 แนวโน้มราคาวัตถุดิบ

ข้อมูลเกี่ยวกับราคาหนังสือพิมพ์ที่ทางบริษัทฯ ทำการรวบรวมไว้ถูกจัดเก็บในรูปแบบตารางรายสัปดาห์และทำการเปรียบเทียบเป็นรายปี แต่การจัดเก็บในรูปแบบตารางนี้ มีความยากในการอ่านผล ทางผู้ศึกษาเสนอให้แปรข้อมูลที่ถูกรวบรวมเป็นข้อมูลกราฟเชิงเส้น โดยมีประโยชน์ในเรื่องการดูแนวโน้มราคาของหนังสือพิมพ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของราคาในช่วงเวลาใด โดยอาจทำการเปรียบเทียบช่วงเวลาเดียวกันในปีที่ผ่านมา ภาพที่ 4.4 เป็นตัวอย่างกราฟเชิงเส้นของราคาหนังสือพิมพ์ระหว่างปี ค.ศ. 2002 – 2006

แผนภูมิที่ 4.4
 ราคาหนังสือพิมพ์ระหว่างปี ค.ศ. 2002 - 2006



4.5.4 การฝึกอบรมพนักงาน

สาเหตุของปัญหาการจัดซื้อหนังสือพิมพ์ที่ระบุได้จากแผนผังเหตุและผล พบว่าพนักงานจัดซื้อหนังสือพิมพ์ขาดการประสานงานที่ดีกับนายหน้าขายหนังสือพิมพ์ ซึ่งมีผลทำให้ปริมาณของหนังสือพิมพ์ที่มาถึงบริษัทฯ มีมากกว่า หรือ น้อยกว่าปริมาณที่วางแผนโดยฝ่ายผลิต จากการสังเกตการทำงาน พบว่าพนักงานจัดซื้อหนังสือพิมพ์ไม่สามารถพูดภาษาต่างประเทศได้ ทำให้ไม่สามารถติดต่อกับนายหน้าขายหนังสือพิมพ์ซึ่งเป็นคนต่างชาติได้โดยตรง ผู้ติดต่อหลักได้แก่ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อหนังสือพิมพ์ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเสนอข้อแนะนำให้มีการฝึกอบรมการใช้ภาษาอังกฤษให้พนักงานจัดซื้อหนังสือพิมพ์หรือทำการรับพนักงานจัดซื้อใหม่ซึ่งสามารถพูดภาษาอังกฤษได้ดี เพื่อเป็นการสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารหรือประสานงานโดยตรงกับนายหน้าขายหนังสือพิมพ์ ทางบริษัทฯ อาจตั้งงบประมาณการฝึกอบรม โดยอาจจัดห้องเรียนภาษาอังกฤษในบริษัทฯ หรือ อาจส่งเสริมให้ทางพนักงานทำการศึกษาเพิ่มเติมด้านภาษาอังกฤษกับสถาบันสอนภาษาภายนอก

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและเสนอข้อแนะนำในกระบวนการจัดซื้อหนังสือพิมพ์จากประเทศสหรัฐอเมริกา และหาปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดและจุดสั่งซื้อใหม่ โดยสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งทางเอกสารที่บริษัทฯ บันทึกไว้และจากคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามที่ทางพนักงานฝ่ายจัดซื้อหนังสือพิมพ์ตอบแบบสอบถาม จากนั้นจึงนำข้อมูลที่นำมาทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาโดยการใช้แผนผังเหตุและผล จากขั้นตอนดังกล่าวสามารถระบุถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่มีผลต่อกระบวนการจัดซื้อหนังสือพิมพ์ ได้ 3 สาเหตุ คือ

1. ราคาของหนังสือพิมพ์ พบว่าราคาของหนังสือพิมพ์ มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลาและเป็นการยากในการพยากรณ์ราคาของหนังสือพิมพ์ในอนาคต สาเหตุของปัญหาเกิดจากตัวหนังสือพิมพ์เอง โดยมีการเสนอขายเป็นรายสัปดาห์ และมีความต้องการหนังสือพิมพ์มากกว่าจำนวนหนังสือพิมพ์ที่ทำการเสนอขาย
2. การประสานงานการส่งมอบวัตถุดิบ พบว่าขาดการประสานงานที่ีระหว่างพนักงานจัดซื้อหนังสือพิมพ์ กับนายหน้าขายหนังสือพิมพ์ เนื่องจากพนักงานจัดซื้อหนังสือพิมพ์ไม่สามารถพูดภาษาอังกฤษได้อย่างดี ทำให้ไม่สามารถติดต่อกับนายหน้าขายหนังสือพิมพ์ได้โดยตรง เป็นผลทำให้การประสานงานในเรื่องการวางแผนการส่งสินค้าเป็นไปได้ไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ
3. คุณลักษณะของวัตถุดิบไม่ตรงตามที่สั่งซื้อ พบว่า หนังสือพิมพ์เป็นวัตถุดิบที่ยากในการตรวจสอบคุณภาพ เนื่องด้วยมีขบวนการควบคุมตามธรรมชาติ เป็นผลทำการตรวจสอบคุณภาพสามารถทำได้เมื่อนั่งถูกแปรสภาพเป็นหนังสือพิมพ์แล้ว

5.2 อภิปรายผล

จากผลในการศึกษาเรื่องการจัดซื้อหนังสือพิมพ์จากประเทศสหรัฐอเมริกา สามารถสรุปและอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การหาปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด และจุดสั่งซื้อใหม่ จากการแทนค่าในสูตรการคำนวณทางคณิตศาสตร์ พบว่าปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดของหนังสืออยู่ที่ 735 ตัว และจุดสั่งซื้อใหม่อยู่ที่ 120,000 ตัว เมื่อทำการจำลองการเรียกเข้าหนังสือโดยใช้ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่ 735 ตัว ต่อ 1 ตู้คอนเทนเนอร์ โดยต้องมีหนังสือจัดเก็บ ณ โรงงานที่ปริมาณ 20,000 ตัวตลอดเวลา พบว่าสามารถลดจำนวนหนังสือที่จัดเก็บ ณ โรงงานได้ 8,209 ตัว หรือ มีมูลค่าเท่ากับจำนวนเงิน 17,074,720 บาท

2. การเลือกผู้ขาย ได้ทำการเสนอวิธีการประเมินผู้ขาย โดยทำแบบฟอร์มการประเมินผู้ขาย เพื่อแปรผลที่ได้เป็นตัวเลข และทำการเปรียบเทียบระหว่างผู้ขายแต่ละราย

3. แนวโน้มราคาวัสดุดิบ บริษัทฯ ทำการเก็บบันทึกราคาหนังสือในรูปแบบตารางรายสัปดาห์ซึ่งยากต่อการดูแนวโน้มราคาหนังสือ ผู้ศึกษาแนะนำให้แปรข้อมูลที่จัดเก็บในรูปแบบตารางรายสัปดาห์ เป็นรูปแบบกราฟเชิงเส้น โดยมีประโยชน์ในเรื่องการดูแนวโน้มราคาของหนังสือว่ามี การเคลื่อนไหวของราคาอย่างไร และเกิดขึ้นในช่วงเวลาใด ซึ่งอาจทำการเปรียบเทียบข้อมูลเป็นรายปี หรือ รายเดือน เป็นต้น

4. การฝึกอบรมพนักงาน เสนอขอแนะนำให้มีการฝึกการใช้ภาษาอังกฤษให้พนักงานจัดซื้อหนังสือ ทางบริษัทฯ อาจตั้งงบประมาณการฝึกอบรมโดยอาจจัดห้องเรียนภาษาอังกฤษในบริษัทฯ หรือ อาจส่งเสริมให้ทางพนักงานทำการศึกษาเพิ่มเติมด้านภาษาอังกฤษกับสถาบันสอนภาษาภายนอก

5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

จากข้อมูล que ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมได้ พบว่าบริษัทฯ มีปริมาณการจัดเก็บหนังสือฟอกเขียวอยู่ในปริมาณที่ 20,000 ตัว ณ โรงงานตลอดเวลา การจัดเก็บหนังสือฟอกเขียวในปริมาณมาก ต้องใช้เงินลงทุนสูง ดังนั้นการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องการหาปริมาณหนังสือฟอกเขียวคงคลังที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ จึงอาจเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการของคลังอีกทางหนึ่ง

บรรณานุกรม

- ชุมพล ศฤงคารศิริ. (2548) การวางแผนและควบคุมการผลิต. พิมพ์ครั้งที่12. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- ปราณี ตันประยูร. (2541) การบริหารการผลิต. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์
- วิทยา สุหฤทดำรง. (2546) ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์ เอชเอน
- วันรัตน์ จันทกิจ. (2546) 17 เครื่องมือนักคิด. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซีโน ดีไซน์
- Heizer and Render. (2004) การจัดการการผลิตและการปฏิบัติการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด



ผนวก ก.

รายชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม พนักงานบริษัท ซี.พี. แอล. กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

1. มร. เฉิน รุ่ย เฉิง

ตำแหน่งกรรมการบริษัท และผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อหนังสือพิมพ์

ตอบแบบสอบถามวันที่ 04 มกราคม 2551

ที่อยู่ จังหวัดสมุทรปราการ

2. นางสาว สราพร อธิคมกวินกุล

พนักงานฝ่ายจัดซื้อหนังสือพิมพ์

ตอบแบบสอบถามวันที่ 14 มกราคม 2551

ที่อยู่ จังหวัดสมุทรปราการ

3. นางสาว ปิยะวัลย์ ผิวงาม

พนักงานฝ่ายจัดซื้อหนังสือพิมพ์

ตอบแบบสอบถามวันที่ 14 มกราคม 2551

ที่อยู่ จังหวัดสมุทรปราการ

ผนวก ข.

แบบสอบถาม

เรื่องกระบวนการจัดซื้อหนังสือจากประเทศสหรัฐอเมริกา

ชื่อ – นามสกุล

ตำแหน่ง

วันที่ตอบแบบสอบถาม

คำถาม

1. กระบวนการจัดซื้อหนังสือจากต่างประเทศมีขั้นตอนอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ระบุสาเหตุที่เป็นปัญหาในกระบวนการจัดซื้อหนังสือจากต่างประเทศ

.....

.....

.....

.....

.....

3. ระบุปัญหาที่พบในกระบวนการจัดซื้อหนังสือวัตุดิบจากต่างประเทศ

4. ปริมาณการคงคลังวัตถุดิบ (หนังสือวัตุดิบ) อยู่ในภาวะควบคุมได้หรือไม่

ผนวก ก.

ข้อมูลสถิติภูมิ

ตารางสรุปยอดขาย

บริษัท ซี.พี.แอล. กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ปี พ.ศ. 2550

เดือน	จำนวนสินค้าที่ขาย (หน่วย:ตารางฟุต)	มูลค่าสินค้าที่ขาย (หน่วย:บาท)	ขายในประเทศ (หน่วย:ตารางฟุต)	%	ขายต่างประเทศ (หน่วย:ตารางฟุต)	%
มกราคม	1,842,702.91	139,162,623.04	654,719.91	35.5	1,187,983.00	64.5
กุมภาพันธ์	1,531,838.10	118,133,448.25	574,333.80	37.5	957,504.30	62.5
มีนาคม	2,144,523.40	170,507,591.33	1,000,580.50	46.7	1,143,942.90	53.3
เมษายน	2,134,917.80	171,024,657.03	730,312.30	34.2	1,404,605.50	65.8
พฤษภาคม	3,119,470.60	225,526,395.34	1,014,273.30	32.5	2,105,197.30	67.5
มิถุนายน	2,377,702.60	195,155,057.04	1,028,390.20	43.3	1,349,312.40	56.7
กรกฎาคม	2,767,735.00	216,887,998.23	1,182,896.10	42.7	1,584,838.90	57.3
สิงหาคม	2,041,322.80	155,364,552.24	719,387.80	35.2	1,321,935.00	64.8
กันยายน	1,776,897.80	134,392,941.62	830,798.70	46.8	946,099.10	53.2
ตุลาคม	2,212,947.40	177,755,919.30	824,073.30	37.2	1,388,874.10	62.8
พฤศจิกายน	1,862,587.40	157,344,335.13	750,719.20	40.3	1,111,868.20	59.7
ธันวาคม	1,737,161.40	138,290,818.97	666,863.50	38.4	1,070,297.90	61.6
รวม	25,549,807.21	1,999,546,337.52	9,977,348.61	39.2	15,572,458.60	60.8

ที่มา: ฝ่ายขายและการตลาด บริษัท ซี.พี.แอล.กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

สถิติปศุสัตว์ของประเทศไทย ปี 2536 -2548

ตารางที่ A๑ สถิติปศุสัตว์ของประเทศไทย ปี 2536 - 2548

TABLE A1 STATISTICS OF LIVESTOCK IN THAILAND (1996-2005)

ตัว : Head

ปี Year	โค Cattle	กระบือ Buffalo	สุกร Swine	แพะ Goat	แกะ Sheep	เป็ด Duck	ไก่ Chicken
2536(1993)	7,472,573	4,804,146	8,569,126	151,860	110,465	21,778,395	138,832,027
2537(1994)	7,637,350	4,224,791	8,479,400	141,076	90,508	21,811,815	129,997,098
2538(1995)	7,609,068	3,710,061	8,561,921	132,400	75,329	18,896,635	111,648,510
2539(1996)	6,225,221	2,711,737	8,707,887	118,829	40,900	21,400,375	144,579,428
2540(1997)	5,594,808	2,293,938	10,139,040	125,262	41,926	21,829,896	164,685,842
2541(1998)	4,863,373	1,951,068	8,772,275	130,904	40,404	19,748,077	155,324,646
2542(1999)	4,918,396	1,799,606	7,423,101	132,845	39,485	22,330,123	169,632,507
2543(2000)	5,208,541	1,702,223	7,761,056	144,227	37,312	27,884,041	189,341,110
2544(2001)	5,571,283	1,710,095	8,203,270	188,497	42,720	28,448,399	214,979,081
2545(2002)	5,908,625	1,617,358	6,989,152	177,944	39,326	25,034,011	228,760,326
2546(2003)	5,916,323	1,632,706	7,815,534	213,917	42,883	23,800,092	252,718,883
2547(2004)	6,668,332	1,494,238	6,285,603	250,076	47,811	15,648,538	179,738,810
2548(2005)	8,275,108	1,624,919	8,174,526	338,355	50,779	21,540,345	254,204,068

ที่มา: สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด

รวบรวมโดย: กลุ่มสารสนเทศและข้อมูลสถิติ ศูนย์สารสนเทศกรมปศุสัตว์

ตารางแสดงปริมาณและมูลค่าหนังวัวดิบนำเข้าเป็นรายประเทศ

ปี พ.ศ. 2545-2549

หนังวัว Cattle hide

ปี พ.ศ.	ประเทศสหรัฐอเมริกา		ประเทศออสเตรเลีย		ประเทศรัสเซีย	
	ปริมาณ (Kg)	มูลค่า (บาท)	ปริมาณ (Kg)	มูลค่า (บาท)	ปริมาณ (Kg)	มูลค่า (บาท)
2545	27,869,850	2,217,693,827	24,281,081	1,569,144,742	1,760,332	119,968,859
2546	30,724,236	2,718,394,948	21,575,787	1,469,255,902	2,563,754	239,468,069
2547	27,692,188	2,729,194,922	34,321,850	2,659,124,083	4,825,874	428,474,268
2548	22,164,845	2,210,976,307	30,577,182	2,232,274,513	2,923,666	255,961,303
2549	22,979,266	2,247,600,047	24,799,860	2,106,958,946	3,458,925	293,565,033

ที่มา: สำนักควบคุม ป้องกัน และบำบัดโรคสัตว์

รวบรวมโดย: กลุ่มสารสนเทศและข้อมูลสถิติ ศูนย์สารสนเทศกรมปศุสัตว์

ตารางแสดงจำนวนสัตว์ที่อนุญาตให้ฆ่าเพื่อบริโภค

ปี พ.ศ.	Slaughter livestock		Total
	โค	กระบือ	
2545	371,319	107,733	479,052
2546	336,176	86,048	422,224
2547	375,904	93,109	469,013
2548	403,856	89,460	493,316
2549	448,176	102,183	550,359

ที่มา: ที่ทำการปกครองจังหวัด, สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด

รวบรวมโดย: กลุ่มสารสนเทศและข้อมูลสถิติ ศูนย์สารสนเทศกรมปศุสัตว์

ข้อมูลสรุปจำนวนสัตว์ที่ใช้ในอุตสาหกรรมผลิตเนื้อของสหรัฐอเมริกา

Species	Total Commercial		Farm ¹		Total Slaughter	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005
	1000 Head	1000 Head	1000 Head	1000 Head	1000 Head	1000 Head
Cattle	33,698.3	32,387.7	152.0	151.7	33,850.3	32,539.4
Calves	711.3	734.4	37.0	37.6	748.3	772.0
Hogs	104,736.6	103,581.5	108.0	108.6	104,844.6	103,690.1
Sheep	2,698.5	2,697.8	69.0	65.0	2,767.5	2,762.8

¹ Preliminary

ที่มา: United State Department of Agriculture (Online) Available:

<http://usda.mannlib.cornell.edu/MannUsda/homepage.do> (20 ธันวาคม 2550)

ข้อมูลสรุปจำนวนการผลิตเนื้อ (Beef production) ของสหรัฐอเมริกา

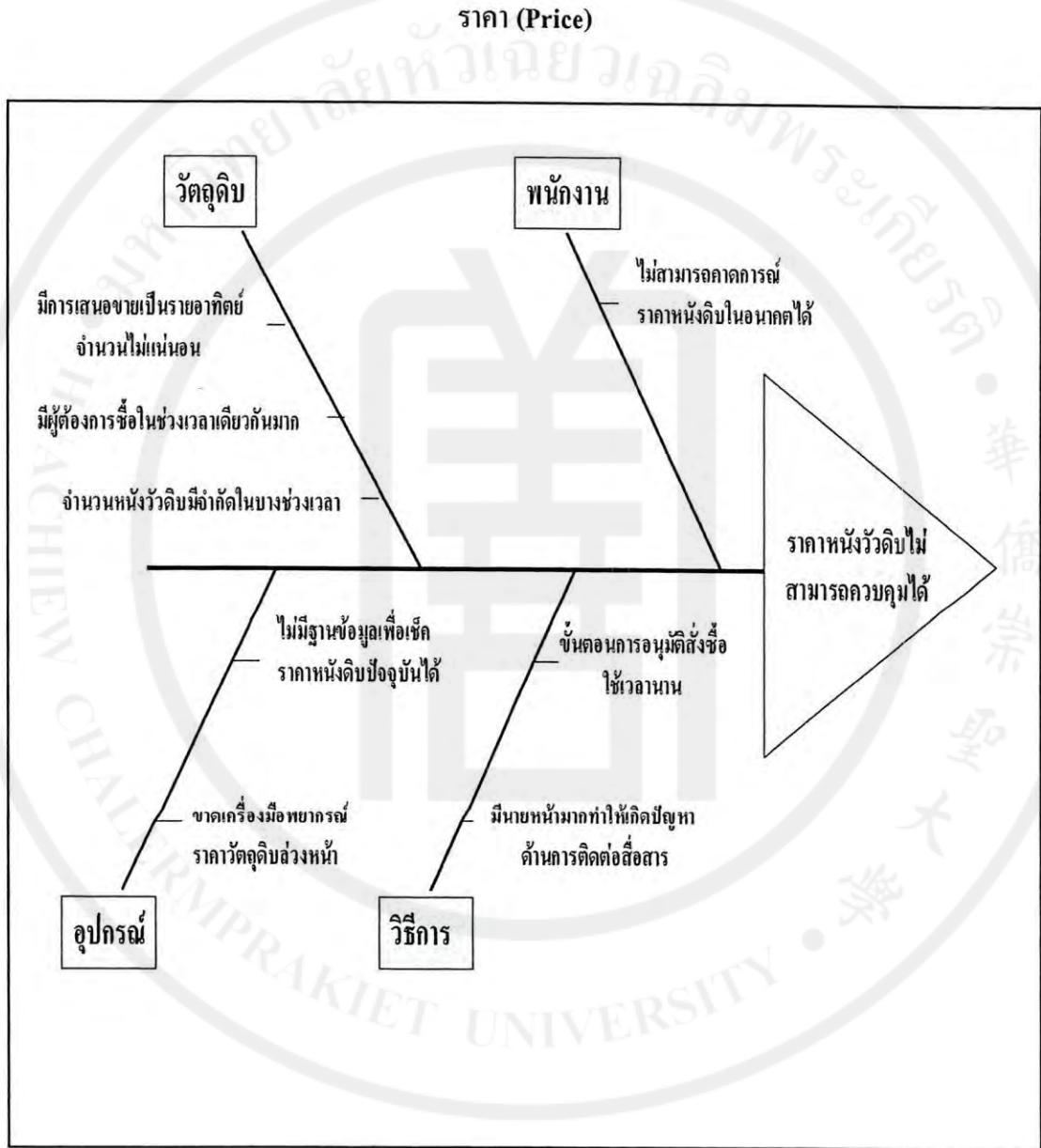
Month	Beef		Veal		Pork ²		Lamb and Mutton		Total Red Meat ²	
	Fed Insp	Total	Fed Insp	Total	Fed Insp	Total	Fed Insp	Total	Fed Insp	Total
	Million Pounds	Million Pounds	Million Pounds	Million Pounds	Million Pounds	Million Pounds	Million Pounds	Million Pounds	Million Pounds	Million Pounds
Compl ³										
Jan 2006	2,018.1	2,051.0	11.5	11.8	1,806.5	1,820.5	15.4	16.3	3,851.6	3,899.6
Feb	1,797.9	1,826.9	11.1	11.3	1,623.6	1,637.0	14.1	14.7	3,446.7	3,489.9
Mar	2,172.3	2,203.7	12.4	12.7	1,862.2	1,877.5	17.7	18.3	4,064.6	4,112.1
Apr	1,941.3	1,969.2	10.1	10.4	1,605.5	1,618.3	16.2	16.9	3,573.2	3,614.8
May	2,278.9	2,309.0	12.5	12.7	1,711.7	1,726.0	15.6	16.1	4,018.6	4,063.8
Jun	2,417.7	2,446.1	12.2	12.4	1,649.2	1,663.3	13.8	14.4	4,092.9	4,136.2
Jul	2,187.9	2,213.6	11.0	11.2	1,540.1	1,552.6	12.6	13.2	3,751.6	3,790.6
Aug	2,419.9	2,450.0	12.6	12.8	1,762.8	1,780.2	13.9	14.6	4,209.2	4,257.6
Sep	2,140.1	2,169.9	11.8	12.1	1,737.8	1,753.7	13.5	14.3	3,903.3	3,949.9
Oct	2,200.4	2,236.4	12.9	13.2	1,916.4	1,932.0	14.9	15.7	4,144.7	4,197.2
Nov	2,197.7	2,226.6	12.7	12.9	1,880.9	1,896.4	14.8	15.4	4,106.1	4,151.4
Dec	2,019.4	2,049.5	12.9	13.1	1,780.5	1,796.4	14.7	15.4	3,827.5	3,874.5
2006 Total										
Compl	25,791.8	26,151.8	143.8	146.6	20,877.2	21,053.8	177.3	185.2	46,990.0	47,537.3
Farm		105.2		8.8		20.0		5.0		139.0
Total		26,257.0		155.4		21,073.8		190.2		47,676.3
2005 Total										
Compl	24,328.3	24,682.5	151.7	155.8	20,506.4	20,685.1	179.5	187.1	45,165.9	45,710.5
Farm		103.8		9.0		20.3		4.4		137.5
Total		24,786.2		164.8		20,705.4		191.5		45,848.0

ที่มา: United State Department of Agriculture (Online) Available:

<http://usda.mannlib.cornell.edu/MannUsda/homepage.do> (20 ธันวาคม 2550)

ศูนย์บรรณสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

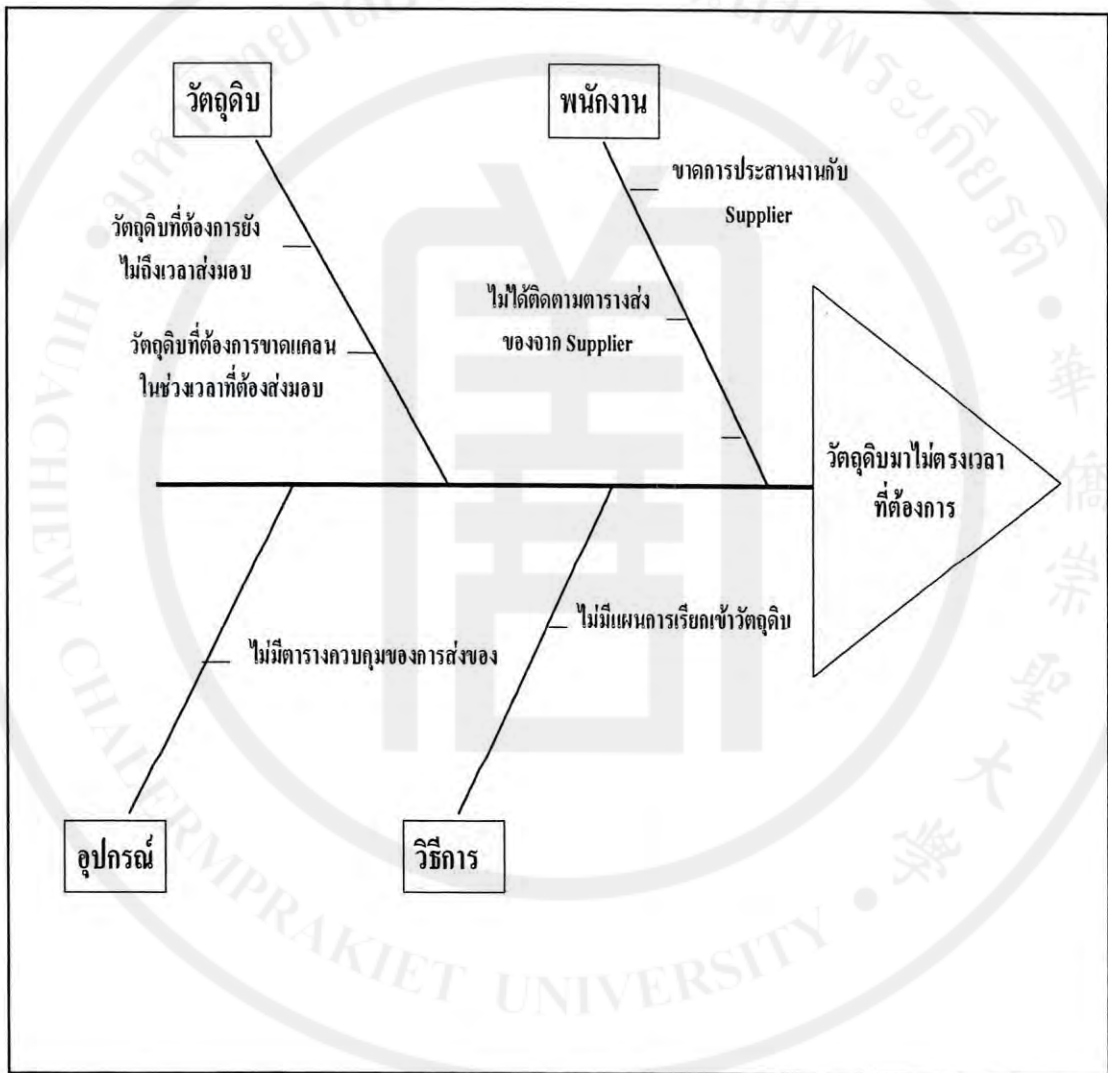
สาเหตุของปัญหาที่ระบุได้โดยใช้แผนผังเหตุและผล
(Ishikawa Diagrams)



๗
HD
๗๔๖๐
๒๖๗๖๗
๒๖๖/๑
๒.๑

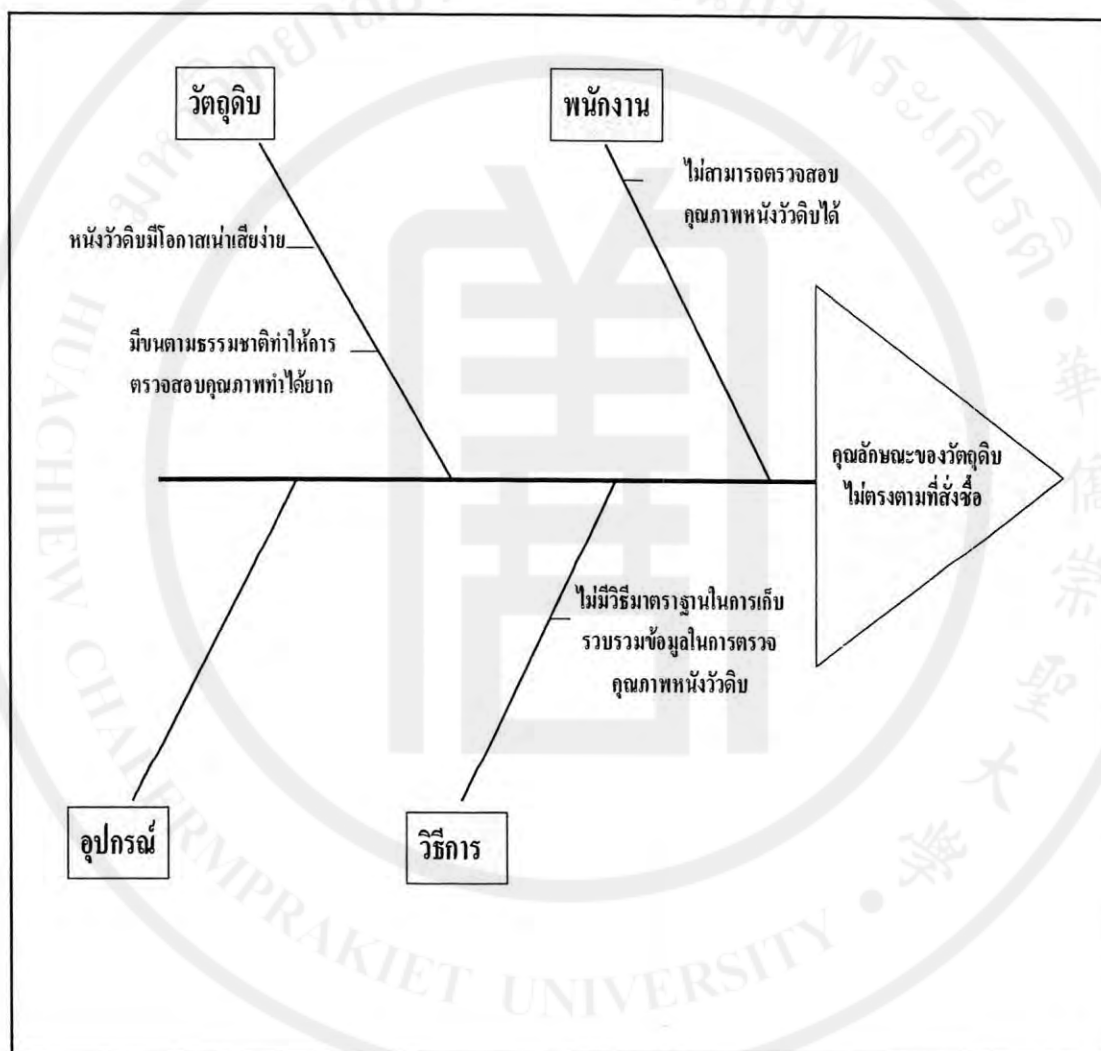
สาเหตุของปัญหาที่ระบุได้โดยใช้แผนผังเหตุและผล
(Ishikawa Diagrams)

การประสานงานการส่งมอบวัตถุดิบ (Shipment Schedule)



สาเหตุของปัญหาที่ระบุได้โดยใช้แผนผังเหตุและผล
(Ishikawa Diagrams)

คุณลักษณะของวัตถุดิบไม่ตรงตามที่สั่งซื้อ



ตัวอย่างแบบฟอร์มประเมินผู้ขาย

แบบประเมินผู้ขาย หรือผู้ให้บริการ / Evaluation of Vendor					
วันที่					
หน่วยงาน					
เป็นการประเมิน ประจำเดือน					
ชื่อผู้ขาย / ผู้ให้บริการ					
ประเภทของสินค้า / งานบริการ					
อ้างอิงหน่วยงานก่อสร้าง					
หัวข้อประเมิน	ดีมาก (4 คะแนน)	ดี (3 คะแนน)	พอใช้ (1 คะแนน)	แย (0 คะแนน)	หมายเหตุ
1) ตรงตามข้อตกลง ในการส่งสินค้า/บริการ - ส่งของครบ - ตรงเวลา					
2) การสนองตอบอย่างรวดเร็ว ในการประสานงาน / ติดต่อ หรือ ตอบรับคำสั่งใดๆ					
3) คุณภาพของสินค้า / งานบริการ ที่ได้รับ					
4) ความน่าเชื่อถือในการรับประกัน สินค้า / บริการหลังขาย					
5) การแข่งขันในการเสนอราคาได้ค่า (สินค้า / งานบริการตามมาตรฐาน)					
6) ความยืดหยุ่นของ Vendor ในแง่ Terms of Payment					
ผลการประเมิน รวม คะแนน Average = คะแนน					
<input type="checkbox"/> ดีมาก (Ave. ≥ 3 คะแนน) <input type="checkbox"/> ดี (Ave. 2 ถึง < 3 คะแนน) <input type="checkbox"/> พอใช้ (Ave. 0.7 ถึง < 2 คะแนน) <input type="checkbox"/> แย (Ave. < 0.7 คะแนน)					
*** ถ้าผลการประเมินเป็น "แย" จะต้องไปแก้ไขปรับปรุง Approved Vendor List ของบริษัท ***					
ประเมินโดย	Purchasing Staff			ลงวันที่	
ตรวจสอบโดย 1	Purchasing Manager / AVI			ลงวันที่	
2	Project Manager / CM			ลงวันที่	
อนุมัติโดย	VP (supporting work)			ลงวันที่	

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นายกิตติชัย วงษ์เจริญสิน
วัน เดือน ปีเกิด	4 พฤศจิกายน 2519
ที่อยู่ปัจจุบัน	1020 หมู่ 7 ตำบลท่าชัยบ้านใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ 10280
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2533	จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนอัสสัมชัญ สมุทรปราการ (ACSR)
พ.ศ. 2536	จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ (ACC)
พ.ศ. 2542	จบการศึกษาระดับปริญญาตรีบริหารธุรกิจ สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (ABAC)
พ.ศ. 2549	เข้าศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
ตำแหน่งและสถานที่ทำงานในปัจจุบัน	
พ.ศ. 2542 – 2551	ผู้จัดการศูนย์ฝ่ายขาย บริษัท ซี.พี.แอล. กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)