



การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย กับผลกระทบต่อประสิทธิภาพ  
ทางการจัดซื้อ ในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน  
**SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT AND ITS EFFECTS ON  
PURCHASING EFFICIENCY OF AIRCRAFT MAINTENANCE INDUSTRY**

โดย

นพพล สุวรรณทรัพย์

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
คณะบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2557



**SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT AND ITS EFFECTS ON  
PURCHASING EFFICIENCY OF AIRCRAFT MAINTENANCE INDUSTRY**

**BY**

**NOPPADOL SUWANNASAP**

**A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR  
THE DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION  
FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY**

**2014**



คุษฎีนิพนธ์เรื่อง

การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย กับผลกระทบต่อประสิทธิภาพ  
ทางการจัดซื้อในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน

โดย

นพพล สุวรรณทรัพย์

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2557

รศ.ดร.บุษบา พญาพันธุ์รัตน์  
ประธานกรรมการสอบ

ดร.พงษ์พัฒน์ รักษารมณ  
กรรมการ

ผศ.ดร.วิศักดิ์ กิจกาญจน์รัตน์  
กรรมการ

ดร.ธีระ เตชะมณีสถิตย์  
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

รศ.ดร.มณฑล ศาสนนันท์  
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ์ สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

2 ตุลาคม 2557



Dissertation entitled

**SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT AND ITS EFFECTS ON PURCHASING  
EFFICIENCY OF AIRCRAFT MAINTENANCE INDUSTRY**

by

**NOPPADOL SUWANNASAP**

was submitted in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of Doctor of Business Administration

Rangsit University  
Academic Year 2014

*Busaba Phruksaphanrat*

Assoc.Prof.Busaba Phruksaphanrat, D.Eng.  
Examination Committee Chairperson

*Phongphat Rakarom*

Phongphat Rakarom, D.P.A.  
Member

*Taweesak Kijkanjanarat*

Assist.Prof.Taweesak Kijkanjanarat, Ph.D.  
Member

*Teera Taechamaneestit*

Teera Taechamaneestit, D.P.A.  
Member and Advisor

*Montalee Sasananan*

Assoc.Prof.Montalee Sasananan, Ph.D.  
Member and Co-Advisor

Approved by Graduate School

*Vanee Sooksatra*

(Asst.Prof.Plт.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

2 October , 2014

## กิตติกรรมประกาศ

ในการศึกษาศึกษาวิจัยคุณฉันทินันท์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยใคร่ขอกราบ  
ขอบพระคุณ รศ.ดร. มณฑล ศาสนนันท์ และ ดร.ธีระ เตชะมณีสถิตย์ อาจารย์ที่ปรึกษาคุณฉันทินันท์  
ที่กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาการวิจัย ตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารต่างๆ เป็นผล  
ทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์อย่างยิ่ง นอกเหนือจากนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบคุณ  
ประธาน และคณะกรรมการสอบ คุณฉันทินันท์ ตลอดจนคณาจารย์ ผู้สละเวลาให้ความรู้ ข้อเสนอแนะ  
อันมีประโยชน์ต่อการทำคุณฉันทินันท์ในครั้งนี้ ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งาน คุณฉันทินันท์ ฉบับนี้มี  
ความสมบูรณ์ และสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้

กราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ที่เป็นแรงบันดาลใจ ขอขอบคุณ Khor Maychieh ภรรยา  
ที่รัก ที่คอยสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดช่วงเวลาที่ทำการศึกษ ตลอดจนสมาชิกในครอบครัว  
ทุกๆคน ที่ให้การสนับสนุนในทุกๆด้าน ขอขอบคุณ คุณรุ่งฤดี ยังยืน ผู้จัดการฝ่ายงานจัดซื้อ และซ่อม  
บำรุง แผนกซ่อมบำรุง สายการบินกรุงเทพ รวมถึง เพื่อนกัลยาณมิตร ในหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน  
ที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการช่วยเหลือและให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ และ  
สุดท้ายต้องขอขอบคุณเพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมรุ่น คุณฉันทินันท์ทุกท่าน ที่ได้ให้กำลังใจ และมี  
ส่วนช่วยเหลือ ให้งานคุณฉันทินันท์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นพปฎล สุวรรณทรัพย์

ผู้วิจัย

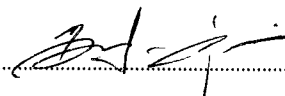
5106789 : สาขาวิชาเอก : บริหารธุรกิจ; บธ.ค.

คำสำคัญ : การจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ, ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ,  
อุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน

นพพล สุวรรณทรัพย์: การจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำกับผลกระทบต่อ  
ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน (บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต)  
อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร. วีระ เตชะมณีสถิตย์, จำนวนหน้าทั้งหมด 163 หน้า.

อุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย ประสบปัญหาในเรื่องการจัดซื้อที่ขาดประสิทธิภาพ การจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ ได้รับการยอมรับว่าสามารถช่วยพัฒนาประสิทธิภาพทางการจัดซื้อได้ แต่ยังไม่มียานวิจัยยืนยันเรื่องดังกล่าวในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ และผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ สำหรับอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย โดยงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคแบบเดลฟาย กับผู้เชี่ยวชาญทางการจัดซื้อ จากองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมบำรุงอากาศยาน จำนวน 10 องค์กร องค์กรละ 2 ท่าน เพื่อสร้างกรอบแนวคิดทางการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน และยืนยันกรอบแนวคิดโดยใช้การศึกษาจากกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน มี 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ การจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน และการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ โดยการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำแบบผิวเผิน จะเหมาะสมกับสินค้าที่มีความสำคัญต่ออากาศยานน้อย เป็นสินค้าที่มีผู้นำหลายราย มีกิจกรรมที่เน้นเรื่องของการแข่งขันด้านราคา การเจรจาต่อรองที่เน้นความได้เปรียบ การทำสัญญาซื้อ-ขายระยะสั้น ปกปิดข้อมูล และไม่มีความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในเรื่องของต้นทุนราคาสินค้าเป็นหลัก แต่ส่งผลด้านลบในประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในด้านอื่นๆ ในขณะที่การจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ จะเหมาะสมกับสินค้าที่มีความสำคัญต่ออากาศยานสูง มีผู้นำน้อยราย มีกิจกรรมที่เน้นในเรื่องของการลดต้นทุนทางการจัดซื้อโดยรวม การทำสัญญาซื้อ-ขายระยะยาว การเจรจาต่อรองที่เน้นผลประโยชน์ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลในเชิงลึก และมีความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย โดยความสัมพันธ์แบบร่วมมือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในเรื่องของต้นทุนการขนส่งสินค้า และต้นทุนในการสั่งซื้อ เพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องการตอบสนองการสั่งซื้อ ประสิทธิภาพทางการขนส่ง และเพิ่มประสิทธิภาพในด้านคุณภาพของสินค้าและผู้นำ

ลายมือชื่อนักศึกษา



ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา



**5106789: MAJOR: BUSINESS ADMINISTRATION; D.B.A.**

**KEY WORDS : SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT, PURCHASING PERFORMANCE, AIRCRAFT MAINTENANCE INDUSTRY**

**NOPPADOL SUWANNASAP: SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT AND ITS EFFECTS ON PURCHASING EFFICIENCY OF AIRCRAFT MAINTENANCE INDUSTRY. DISSERTATION ADVISOR: TEERA TAECHAMANEESTIT, D.P.A, 163 p.**

Aircraft maintenance industry in Thailand has been facing some problems with efficient MRO procurement. Supplier Relationship Management (SRM) is one of the important activities which play a role in improving purchasing performance. However, there is no evidence yet to prove this application in the aircraft maintenance industry. This research studies arm's-length SRM and cooperative SRM practices, and their impacts on purchasing performance in the aircraft maintenance industry of Thailand. This research is a qualitative research, using the Delphi research method. Data were collected from purchasing managers and senior purchasing officers in the aircraft maintenance division of airlines, or organizations which provide aircraft maintenance, in Thailand. There were 10 organizations and 2 people from each organization. The data obtained were analyzed and synthesized to determine the framework of the research. The validity of the framework was checked by using case study method. From the results of this research, two main SRM types are found to be used in the aircraft maintenance industry of Thailand. They are arm's-length SRM and cooperative SRM. Arm's-length SRM is suitable for consumable parts, which are less important, have low value yet multiple suppliers. Purchasing activities in arm's-length SRM emphasize on low prices by win-lose negotiation, making short-term contracts, and no collaboration and information sharing between buyers and suppliers. They only help to improve purchasing performance for reducing the goods price. On the other hand, cooperative SRM is suitable for first priority parts which are mostly repairable parts, have high value and are more important. Purchasing activities in cooperative SRM emphasize on joint cost reduction by win-win negotiation, making long-term contracts, open exchange of information and close collaboration between buyers and suppliers. They help to reduce the transportation and administrative costs, improve supplier performance in responding to customer demands and changes efficiently, improve the supplier performance in transportation and the quality of goods.

Student's Signature .....

*Appi S.*

Dissertation Advisor's Signature.....

*Teera T.*

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูป	ช
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	7
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย	7
1.4 คำถามงานวิจัย	9
1.5 ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
1.6 นิยามคำศัพท์	9
<b>บทที่ 2</b> <b>การทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>12</b>
2.1 แนวคิด ทฤษฎี กิจกรรมทางการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ	12
2.2 แนวคิด ทฤษฎี ทางการจัดซื้อ และการวัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ	24
2.3 อุตสาหกรรมการบิน และการซ่อมบำรุงอากาศยาน	31
2.4 สรุปทฤษฎีที่นำมาอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้	37
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3</b>	
ระเบียบวิธีการวิจัย	<b>56</b>
3.1 สถานที่และแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	56
3.2 บทบาทในการทำวิจัย	58
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	58
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	59
3.5 ขั้นตอนในการทำวิจัย	62
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	65
<b>บทที่ 4</b>	
ผลการวิจัย	<b>68</b>
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บข้อมูลด้วยเคลฟายเทคนิค	68
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาจากกรณีศึกษา	92
<b>บทที่ 5</b>	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	<b>106</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	106
5.2 การอภิปรายผล	118
5.3 ข้อเสนอแนะ	124
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>128</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>138</b>
ภาคผนวก ก	
ข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก	139
ภาคผนวก ข	
แบบสอบถาม	142
ภาคผนวก ค	
กลุ่มตัวอย่าง	151
ภาคผนวก ง	
ข้อมูลทางการจัดซื้อ และผลการประเมินผู้จำหน่าย	154
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>163</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ตารางคาดการณ์ผลประกอบการของสายการบินแบ่งตามภูมิภาค ปี 2009-2012	1
2.1 KPI ทางการจัดซื้อ	28
2.2 เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ	29
2.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย	41
3.1 จำนวนผู้ได้รับใบอนุญาตจดทะเบียนให้บริการการบิน และให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน และอะไหล่ชิ้นส่วนอากาศยาน	58
4.1 ตารางแสดงความถี่ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย	70
4.2 ตารางแสดงกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน	73
4.3 ตารางแสดงกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ	75
4.4 ผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ	77
4.5 ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย	80
4.6 ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกับกิจกรรมที่เกิดขึ้นในรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน	82
4.7 ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกิจกรรมที่เกิดขึ้นในรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ	84
4.8 ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผินที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา	86

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.9	88
คำมัชฌฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของ กระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา	
4.10	96
กิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน	
4.11	97
กิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ	
4.12	98
องค์ประกอบตัวชี้วัด และรายละเอียดในการวัดประสิทธิภาพ	
4.13	102
ตารางเปรียบเทียบประสิทธิภาพทางการจัดซื้อด้านต้นทุนทางการจัดซื้อ	
4.14	104
ตารางเปรียบเทียบประสิทธิภาพด้านการจัดส่งสินค้า	
4.15	105
คะแนนการประเมินประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย	
5.1	109
รายละเอียดกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย	

## สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
1.1	3
2.1	14
2.2	18
2.3	26
4.1	90
5.1	118

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

#### 1.1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาในสายการบิน และอุตสาหกรรมการบิน บำรุงอากาศยานในประเทศไทย

สถานการณ์อุตสาหกรรมการบินส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะเผชิญความเสี่ยงเพิ่มขึ้น เนื่องจาก ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจและการเงินของกลุ่มประเทศในเขตภูมิภาคยุโรป และความเสี่ยงจากราคาน้ำมันเชื้อเพลิงของอากาศยานที่สูงขึ้น แต่สถานการณ์ของอุตสาหกรรมการบินในเขตภูมิภาคเอเชียกลับมีแนวโน้มของการขยายตัวที่สูงขึ้น โดยสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ หรือ IATA ได้คาดการณ์ว่า อุตสาหกรรมการบินของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จะมีศักยภาพสูงมากกว่าภูมิภาคอื่นๆ และเป็นตัวขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกโดยความสามารถในการทำกำไรของสายการบินในภูมิภาคเอเชียก็มีแนวโน้มที่สูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับภูมิภาคอื่น ตามตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ตารางคาดการณ์ผลประกอบการของสายการบินแบ่งตามภูมิภาค ปี 2009-2012

การแบ่งขอบเขต สายการบินพาณิชย์ในโลก	กำไรสุทธิ , พันล้านเหรียญสหรัฐ				
	2009	2010	2011F	2012F	
				พยากรณ์ส่วนกลาง	วิกฤตการเงิน
ทั่วโลก	-4.6	15.8	6.9	3.5	-8.3
ภูมิภาคอเมริกาเหนือ	-2.7	4.1	2.0	1.7	-1.8
ยุโรป	-4.3	1.9	1.0	-0.6	-4.4
เอเชียแปซิฟิก	2.6	8.0	3.3	2.1	-1.1
ตะวันออกกลาง	-0.6	0.9	0.4	0.3	-0.4
ละตินอเมริกา	0.5	0.9	0.2	0.1	-0.4
แอฟริกา	-0.1	0.1	0.2	-0.1	-0.2

ที่มา: IATA Industry Financial Forecast, <http://www.iata.org>, 2011

จากการคาดการณ์การขยายตัวของอุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคเอเชีย ส่งผลทางบวกต่ออุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย ทำให้มีแนวโน้มในการฟื้นตัวที่ดีขึ้นหลังจากประสบปัญหาชะลอตัวในช่วงปีพ.ศ. 2552-2553 ที่ผ่านมา สายการบินไทยส่วนใหญ่คาดการณ์ว่าในช่วงปีพ.ศ. 2554-2555 จะได้กำไรสุทธิเพิ่มมากขึ้นและการลงทุนในอุตสาหกรรมการบินในช่วงปีที่ผ่านมาที่มีแนวโน้มในการขยายตัวอย่างเห็นได้ชัด เริ่มด้วยจากการขอจัดตั้งสายการบินใหม่จำนวน 5 แห่ง ซึ่งได้แก่ สายการบิน บิสซิเนสแอร์ เซ็นเตอร์ จำกัด สายการบิน แอสปีแอร์เทอร์เวลเลอร์ จำกัด สายการบินนครเชียงใหม่ จำกัดและ สายการบินเลกาซีแอร์ จำกัด (สถาบันการบินพลเรือน, <http://www.catc.or.th>, 14 มกราคม 2554)

การขยายตัวของอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย นอกจากเกิดขึ้นกับกิจการสายการบินแล้วอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานก็เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่สายการบินให้ความสำคัญโดยการซ่อมบำรุงอากาศยานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้โดยสารของสายการบิน สร้างความปลอดภัยในการเดินทาง เพิ่มประสิทธิภาพทางการบินของเครื่องบินได้อย่างเต็มที่ และเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในเรื่องของเวลาให้กับสายการบินได้ (Kari, 2011) และด้วยอัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วดังกล่าวจึงทำให้ภาครัฐได้หันกลับมาพิจารณา การพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานอย่างจริงจัง ในขณะที่การลงทุนของนักลงทุนต่างชาติในธุรกิจซ่อมบำรุงอากาศยานก็ได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดีเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย พบกับปัญหาในเรื่องของการซ่อมบำรุงที่ล่าช้า และต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น โดยต้นทุนในการซ่อมบำรุงอากาศยานของสายการบิน คิดเป็นสัดส่วนระหว่าง 15-20 % ของต้นทุนการดำเนินงานทั้งหมด (Tuan, 2009) ต้นทุนในการซ่อมบำรุงอากาศยานจะประกอบด้วยต้นทุนที่สำคัญ 3 ส่วนตามการแบ่งของ IATA's Maintenance Cost Task Force (<http://www.iata.org>, 2011) ได้แก่ ต้นทุนด้านแรงงาน (Labor Cost) ต้นทุนด้านอะไหล่-วัสดุในการซ่อมบำรุง (Material Cost) และต้นทุนในการซ่อมบำรุงโดยหน่วยงานภายนอก (Outsourced Cost) ซึ่งสัดส่วนของต้นทุนดังกล่าวแสดงไว้ในรูปที่ 1.1



รูปที่ 1.1 สัดส่วนต้นทุนของการซ่อมบำรุงสายการบิน  
ที่มา: IATA Maintenance Cost Task Force (<http://www.iata.org>, 2011: 5)

จากรูปภาพดังกล่าวจะเห็นว่าอัตราส่วนของต้นทุนการซ่อมบำรุงอากาศยานที่ไม่สามารถควบคุมได้จากภายในองค์กร อันได้แก่ ต้นทุนด้านอะไหล่และวัสดุ และต้นทุนการซ่อมบำรุงโดยหน่วยงานภายนอก คิดเป็นสัดส่วนถึง 79% ดังนั้นหากสายการบินสามารถหาวิธีการในการลดต้นทุนดังกล่าวนี้ได้ก็จะทำให้ต้นทุนในเรื่องของการซ่อมบำรุงลดลงตามไปด้วย ส่งผลต่อศักยภาพทางการแข่งขัน และประสิทธิภาพในการให้บริการของสายการบินนั้น ส่วนปัญหาในเรื่องของการซ่อมบำรุงล่าช้า สุจินต์ วงษ์ชู (2552) ได้ทำการวิจัยถึงอุปสรรคในการซ่อมบำรุงอากาศยานให้มีประสิทธิภาพ โดยศึกษาจาก กองปฏิบัติการซ่อมบำรุง ฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า อุปสรรคที่สำคัญในการซ่อมบำรุงอากาศยานได้แก่ ด้านชิ้นส่วนและอะไหล่ที่ใช้ในการซ่อมบำรุงอากาศยาน ที่สามารถเบิกจ่ายได้ล่าช้า คุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการ และการขาดการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในฝ่ายช่าง ถ้าสามารถแก้ปัญหเหล่านี้ได้ น่าจะทำให้ประสิทธิภาพในการซ่อมบำรุงดีขึ้น ซึ่งกลยุทธ์ทางการจัดซื้อจัดหาที่มีประสิทธิภาพ สามารถช่วยแก้ไขปัญหในเรื่องต้นทุน และปัญหาในเรื่องของระยะเวลาในการนำส่งสินค้า ให้ดีขึ้น (Everingham, et al., 2008; Tobias and Peter, 2009)

### 1.1.2 ความสำคัญของการจัดซื้อจัดหา

การจัดซื้อจัดหา เป็นกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา และได้รับการยอมรับว่าเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน (Sanchez-Rodriguez and Hemsworth, 2005: 215) และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด โดยเน้นการลดต้นทุนให้ต่ำลง ดังนั้นธุรกิจขนาดใหญ่จึงมีแนวโน้มในการพัฒนากลยุทธ์ในด้านดังกล่าวมากขึ้น และยังส่งเสริมให้ลูกค้าใส่ใจในเรื่องของการจัดซื้อจัดหามากขึ้น (ดวงพรรณ กริชชาญชัย

ศฤงคารินทร์ , 2549: 15) การที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์จากกลยุทธ์ทางการจัดซื้อจัดหาอย่างเต็มที่ ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหาถือเป็นปัจจัยสำคัญ โดยประสิทธิภาพทางการจัดซื้อไม่เพียงให้ความสำคัญกับต้นทุนทางการจัดซื้อเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงให้ความสำคัญกับ คุณภาพของสินค้าและผู้จำหน่าย ปริมาณและระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าและบริการเช่นกัน (อดุลย์ จาตุรงค์กุล และพิมพ์เดือน จาตุรงค์กุล, 2552: 235-236)

การพัฒนากลยุทธ์ทางการจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กรทางธุรกิจในประเทศไทยยังคงไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร โดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (สอท.) และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจแห่งประเทศไทย (สสว.) (อ้างถึงใน ชัชชาติ รัชต์ตานนท์, [www.logisticscorner.com](http://www.logisticscorner.com), 15 ธันวาคม 2555) ที่ได้ทำการประเมินรูปแบบของการจัดซื้อในภาคอุตสาหกรรมว่า ยังมีรูปแบบของกิจกรรมที่มุ่งเน้นการบริการมากกว่า กิจกรรมที่เป็นกลยุทธ์ขององค์กรการจัดซื้อส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นในเรื่องของลดราคาสินค้า ปริมาณและคุณภาพที่ตรงตามความต้องการ แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิต การเจริญเติบโตของธุรกิจ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร ปริมาณและความหลากหลายของสินค้าที่ทำการจัดซื้อจัดหา และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยดังกล่าวทำให้องค์กรคาดหวังต่อประสิทธิภาพในการจัดซื้อจัดหามากกว่าแค่เรื่องราคา ปริมาณ และคุณภาพของสินค้าที่สั่งซื้อ โดยปัจจัยที่มีผลต่อการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดซื้อได้แก่ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีทางการจัดซื้อ นโยบายการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจทางการจัดซื้อ ประเภทของสินค้าที่ทำการจัดซื้อ การพัฒนาในเรื่องของการจัดการคลังสินค้า การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า แต่หนึ่งกิจกรรมที่กำลังได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการผลิต และธุรกิจค้าปลีก ได้แก่ การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย (Supplier Relationship Management: SRM)

สำหรับการจัดซื้อจัดหา ในธุรกิจการซ่อมบำรุงอากาศยาน พบว่า มีความแตกต่างกับการจัดซื้อในอุตสาหกรรมการผลิต และธุรกิจค้าปลีก เนื่องจากสินค้าที่สั่งซื้อส่วนใหญ่เป็นสินค้าเพื่อใช้ในการซ่อมบำรุงและดำเนินการ (Maintenance Repair and Operation: MRO) ราคาของชิ้นส่วน หรืออะไหล่อากาศยานที่ทำการจัดซื้อจัดหามีราคาที่สูง ต้องเป็นสินค้าที่ได้รับมาตรฐานความปลอดภัยทางด้านการบินที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล (Federal Aviation Administration: FAA Certificate) ผู้จำหน่ายส่วนใหญ่เป็นผู้จำหน่ายจากต่างประเทศ หลายครั้งที่ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า มีความสำคัญมากกว่า ราคา หรือต้นทุนรวมของการสั่งซื้อ ชิ้นส่วน



อากาศยานบางประเภท มีกำหนดระยะเวลาในการซ่อมบำรุงที่ชัดเจน หรือมีกำหนดการเปลี่ยนแปลงตามชั่วโมงการใช้งานของอากาศยาน ในขณะที่ชิ้นส่วนอากาศยานบางประเภทไม่มีกำหนดระยะเวลาในการเปลี่ยน หรือซ่อมบำรุงที่แน่นอน สินค้าหลายประเภทถูกผูกขาดโดยผู้จำหน่ายเพียงรายเดียว และการหาสินค้าอื่นทดแทนได้ทำได้ยากเนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของมาตรฐานความปลอดภัยทางการบิน(นวัตน์ ก้องสมุทร, 2554: 81-82) ดังนั้นการบริหารงานจัดซื้อจัดหาสำหรับธุรกิจซ่อมบำรุงอากาศยานให้มีประสิทธิภาพ จึงมีความแตกต่างจากการจัดซื้อจัดหาสำหรับอุตสาหกรรมอื่น และเป็นปัญหาที่ท้าทายให้กับเจ้าหน้าที่จัดซื้อและผู้ที่เกี่ยวข้องในค้นหากลยุทธ์ทางการจัดซื้อที่เหมาะสมมาช่วยเพิ่มศักยภาพทางการจัดซื้อจัดหาดังกล่าวให้เพิ่มมากขึ้น

### 1.1.3 ความสำคัญของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ทางการจัดซื้อที่กำลังได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการเป็นอย่างมาก โดยการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายมุ่งเน้นการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทผู้ซื้อ และผู้จำหน่าย เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การทั้งสอง (Chopra and Meindl, 2004: 514-515) การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้จำหน่ายและผู้ซื้อ โดยส่งผลทำให้เกิดประสิทธิภาพในการลดต้นทุน ลดการแก้ไขงาน ลดกระบวนการในการจัดการสินค้าคงคลัง เพิ่มคุณภาพในด้านผลผลิต และผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการจัดส่งที่แม่นยำด้วย (Udomleartprasert and Jungthirapanich, 2006) และด้วยวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงทำให้การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการมากขึ้น

การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายถูกพัฒนามาจากการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์ของการจัดซื้อจัดหา โดยมีวิวัฒนาการในการพัฒนาเป็นลำดับขั้นควบคู่ไปกับการจัดซื้อดังนี้

ช่วงที่ 1 (ปี1850-1900) เป็นยุคแห่งการจัดหาวัตถุดิบโดยการจัดซื้อมีหน้าที่เลือกซื้อ รับและส่งในสิ่งที่ต้องการ ในยุคนี้ไม่มีการพัฒนาในเรื่องของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

ช่วงที่ 2 (ปี1900-1939) เป็นยุคของการจัดซื้อขั้นพื้นฐาน เน้นในการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคลากรที่ทำหน้าที่จัดซื้อ และมีการพัฒนาในเรื่องของคุณลักษณะเฉพาะของสินค้าที่ต้องการ การพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ขายไม่มีรูปแบบที่แน่นอน เน้นจัดซื้อจากผู้จำหน่ายที่สามารถตอบสนองคุณลักษณะเฉพาะของสินค้าได้ตรงกับความต้องการ

ช่วงที่ 3 (ปี1940-1946) เป็นยุคของการจัดซื้อในภาวะสงคราม มีการพัฒนาการเลือกสรรผู้จำหน่ายให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร มีการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายเฉพาะกลุ่มเพื่อผลประโยชน์เฉพาะด้าน

ช่วงที่ 4 (ปี1947-1962) เป็นยุคของสงครามโลกครั้งที่ 2 ไม่มีการพัฒนาทั้งในด้านกลยุทธ์ทางการจัดซื้อ และการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

ช่วงที่ 5 (ปี 1962 – 1970s) เป็นยุคของการจัดซื้อที่เน้นการจัดการวัสดุ ในยุคนี้การจัดซื้อเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในแบบที่มีความสัมพันธ์ในลักษณะช่วงแขน (Arm's length relationship)

ช่วงที่ 6 (ปลายปี 1970s – 1999) เป็นการจัดซื้อในยุคโลกาภิวัตน์ เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการประสานกิจกรรมและเชื่อมโยงข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายเข้าไว้ด้วยกัน การพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีความใกล้ชิดมากขึ้น เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ซื้อผู้ขายมากขึ้น

ช่วงที่ 7 (ปี2000 – ปัจจุบัน) เป็นการจัดซื้อจัดหาภายใต้การจัดการโซ่อุปทาน โดยเน้นที่การเชื่อมโยงระบบและมีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย การพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายมีการพัฒนาความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนจากการมองผู้จำหน่ายเป็นฝ่ายตรงข้าม หรือเป็นเพียงองค์กรภายนอก มาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรผู้ซื้อ

จากการพัฒนาการจัดซื้อจัดหาในแต่ละช่วงเวลา ทำให้เกิดรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่แตกต่างกัน และในปัจจุบันก็มีการนำรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายหลายรูปแบบมาประยุกต์ใช้ จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ารูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายถูกแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ (1) การจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน (2) การจัดการความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมเฉพาะเรื่อง (3) การจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ (4) การจัดการความสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน อย่างไรก็ตามการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายให้ได้ประโยชน์ทางการจัดซื้อสูงสุด จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับประเภทและ มูลค่าของสินค้า รวมถึงประเภทของผู้จำหน่ายที่ทำการสั่งซื้อ (Hines, 2000) จากการแบ่งรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายดังกล่าวทำให้เกิดข้อสงสัยที่ว่า การจัดการความสัมพันธ์ในแต่ละรูปแบบ จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการจัดซื้อจัดหาที่เหมือน หรือแตกต่างกันอย่างไร

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหาสูงสุด การประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่ถูกต้องจึงเป็นสิ่งสำคัญ การศึกษาถึงรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่เกิดขึ้นและผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจึงเป็นสิ่งจำเป็น ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการศึกษาถึงรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ โดยจำกัดขอบเขตการศึกษาอยู่ในอุตสาหกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยาน ตามความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่ได้นำเสนอไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1) เพื่อศึกษาถึงรูปแบบ และกิจกรรมของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่เกิดขึ้น รวมถึงผลกระทบจากการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในแต่ละรูปแบบ ที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหาสำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย

2) เพื่อนำผลการศึกษามาใช้ในการพัฒนาตัวแบบแนวคิดของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหาที่เหมาะสม สำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.3.1 ขอบเขตในด้านเนื้อหา และวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้ทำในลักษณะของงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technic) และการศึกษาจาก กรณีศึกษา (Case Study) มุ่งเน้นในการศึกษาสิ่งที่มีขอบเขตที่แน่นอน โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายและผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ของผู้จำหน่ายที่ได้จากการจัดการความสัมพันธ์ในแต่ละรูปแบบ ของอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย

### 1.3.2 ขอบเขตในด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้คือ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดซื้อ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการซ่อมบำรุงอากาศยาน อันได้แก่ หน่วยงานซ่อมบำรุงของสายการบิน และบริษัทที่ดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยาน หรือชิ้นส่วนของอากาศยาน ในประเทศไทยที่ได้รับใบอนุญาตให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานจากกรมการบินพาณิชย์

### 1.3.3 ขอบเขตในด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ อันได้แก่ที่เป็นเอกสาร ตำรา งานวิจัย และข้อมูลทางสถิติ เกี่ยวกับ อุตสาหกรรมการบินและอุตสาหกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยาน และระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วจึงนำผลมาสร้างตัวแบบ และทดสอบจากกรณีศึกษา ระยะเวลาในการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอ รวมระยะเวลาที่ใช้ในงานวิจัย ระหว่างปี พ.ศ. 2553-2556

### 1.3.4 ขอบเขตในด้านตัวแปรที่ใช้ศึกษา

งานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาถึงรูปแบบและลักษณะของการจัดการความสัมพันธ์กับคู่จำหน่ายที่เป็นอยู่และผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา โดยสามารถขอบเขตทางด้านตัวแปรได้ดังนี้

- 1) ตัวแปรในด้านแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับคู่จำหน่าย และกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละรูปแบบความสัมพันธ์
- 2) ตัวแปรในด้านแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ และการวัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา

## 1.4 คำถามงานวิจัย

- 1) รูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำสำหรับอุตสาหกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย มีทั้งหมดกี่รูปแบบ แต่ละรูปแบบของความสัมพันธ์มีลักษณะเป็นเช่นไร และมีกิจกรรมใดประกอบอยู่บ้าง
- 2) รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำในแต่ละรูปแบบส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดซื้อจัดหาในด้านใด และอย่างไร
- 3) รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยานมีลักษณะเป็นอย่างไร

## 1.5 ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลประโยชน์จากงานวิจัยนี้ คือ

- 1) ทำให้ทราบถึงรูปแบบและลักษณะของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย
- 2) ทำให้ทราบถึงผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำในรูปแบบต่างๆที่มีต่อประสิทธิภาพในการจัดซื้อ ในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย
- 3) เป็นแนวทางในการใช้กิจกรรมการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานของประเทศไทย
- 4) นำผลการวิจัยเพื่อใช้ในการออกแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย

## 1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย จากการศึกษาทฤษฎี และการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานวิจัย ความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยได้แก่

**ผู้จำหน่าย (Supplier)** หมายถึงผู้จัดส่งสินค้าและบริการให้กับองค์กร โดยมีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ร่วมกัน (รูธิร์ พนมยงค์ และคนอื่นๆ, 2550) สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้จำหน่ายหมายรวมถึง ผู้ผลิตอะไหล่ ชิ้นส่วนของอากาศยาน (Original Equipment Manufacturer: OEM) ตัวแทน หรือผู้ขายสินค้า หรือบริการให้กับผู้ซื้อที่เป็น ผู้ให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานอะไหล่ ชิ้นส่วนของอากาศยาน (Maintenance Repair and Overhaul: MRO Organization) หรือสายการบิน (Airline)

**การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย (Supplier Relationship Management: SRM)** หมายถึงกระบวนการที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จำหน่ายในฐานะหุ้นส่วนที่มีการทำงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันในระยะยาว (Tobias and Peter, 2009)

**ความสัมพันธ์แบบผิวเผิน** หมายถึงลักษณะความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะเมื่อมีการติดต่อซื้อขาย มีความสัมพันธ์ในระยะสั้น เน้นในเรื่องของราคาสินค้า ไม่มีความร่วมมือ และมีการปิดบังข้อมูล มีลักษณะใกล้เคียงกับความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในรูปแบบช่วงแขน (Arm's Length) หรือ แบบดั้งเดิม (Traditional)

**ความสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมเฉพาะเรื่อง** หมายถึงรูปแบบลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อผู้ขายที่ยังมีความเชื่อใจกันน้อย มีความสัมพันธ์บนพื้นฐานทางธุรกิจ มีการทำงานร่วมกันในระดับหนึ่ง เป็นความสัมพันธ์ในระยะสั้น ไม่มีข้อผูกมัด เน้นในเรื่องต้นทุนที่ต่ำเป็นสิ่งสำคัญ

**ความสัมพันธ์แบบร่วมมือ** หมายถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่มีความร่วมมือในเรื่องของการวางกลยุทธ์ การวางแผนการดำเนินงาน และการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน และความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์ในระยะยาว เน้นในเรื่องของการลดต้นทุน และการเพิ่มประสิทธิภาพของทั้งผู้ซื้อและผู้จำหน่าย

**ความสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน** หมายถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่มีการตกลงในการทำงานร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั้งผู้ซื้อและผู้จำหน่ายจำเป็นต้องมีความไว้วางใจในเรื่องของการแบ่งปันข้อมูล เน้นในเรื่องของการลดต้นทุนทั้งผู้ซื้อและผู้จำหน่าย มีมุมมองที่ว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่ใช่เพียงคู่แข่ง แต่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทตัวเอง

ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ หมายถึง ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการจัดซื้อ ซึ่งมีการวัดผลการดำเนินงานใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านต้นทุนทางการจัดซื้อ ด้านคุณภาพของสินค้า และการบริการ ด้านจำนวนในการนำส่งสินค้า และด้านระยะเวลาและสถานที่ในการนำส่งสินค้า

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในประเทศไทยงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธระหว่างผู้ซื้อและผู้จำหน่าย ผลกระทบต่อการจัดซื้อ และการจัดการโซ่อุปทานเริ่มได้รับความสนใจมากขึ้น โดยงานวิจัยส่วนใหญ่จะศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในรูปแบบต่างๆ การวัดผลกระทบที่เกิดจากการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายต่อประสิทธิภาพขององค์กรผู้ซื้อ โดยเน้นในด้านต้นทุนขององค์กรและประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า แต่สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีต่อ ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ จัดหา ซึ่งผู้ทำวิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมเนื้อหาของทฤษฎีจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้แก่ ตำราเรียน วิทยานิพนธ์ บทความ สิ่งพิมพ์ องค์กรหรือสถาบัน และจากอินเทอร์เน็ต แล้วจึงทำการรวบรวม เนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่คุณวิจัยต้องการศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัย โดยเนื้อหาและประเด็นที่สำคัญประกอบด้วย

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎี กิจกรรมทางการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีทางการจัดซื้อ และการวัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ
- 2.3 อุตสาหกรรมการบินและการซ่อมบำรุงอากาศยาน
- 2.4 สรุปทฤษฎีที่นำมาอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิด ทฤษฎี รูปแบบ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

#### 2.1.1 ความหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

มีความสับสนว่าการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายเป็นเพียงแค่ระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่นำมาใช้เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้จำหน่ายสินค้าเพื่อให้การดำเนินการต่างๆ



เป็นไปอย่างอัตโนมัติ แต่ในความเป็นจริงแล้วการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่าย เป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานที่อธิบายการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรผู้ซื้อและผู้จำหน่าย (Burt, et al., 2003) ความหมายของการจัดการความสัมพันธ์ของลูกค้านี้คือกระบวนการที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จำหน่ายในฐานะหุ้นส่วนที่มีการทำงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันในระยะยาว (รุธิร์ พนมยงค์ และคนอื่นๆ, 2550; Burnes, 1998; Tobias and Peter, 2009) เกิดการปรับปรุงพัฒนาการจัดซื้อจ้าง และการจัดการโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพ (Dyer, 2000; Lambert, 2008; Ravi and Menzigan, <http://www.sccori.com>, 25 มกราคม 2555; Eulalio, et al., 2007; Amad, et al., 2008) แต่สำหรับ Lang และคนอื่นๆ (<http://www.hec.unil.ch>, 2002) ให้คำนิยามสำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายไว้ละเอียดกว่าคนอื่นๆ โดยได้กำหนดนิยามไว้ว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ขายว่าเป็นการสร้างความสามารถในการทำกำไร และรักษาระดับความสัมพันธ์ให้อยู่ยั่งยืนนาน เป็นวิธีปฏิบัติ ซึ่งต้องการกำหนดระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการทำธุรกิจ และเป็นการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติกับผู้จำหน่าย ผู้ผลิตสินค้าและบริการ เพื่อจัดการกับวิกฤติความผันผวนในการสร้างความสามารถในการทำกำไรของบริษัท

ดังนั้นจึงพอสรุปความหมายของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายได้ว่าเป็นกระบวนการในการ สร้าง และ รักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของผู้ซื้อ และผู้จำหน่าย โดยอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดในฐานะหุ้นส่วน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

## 2.1.2 แนวคิด และรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

มีนักวิชาการหลายรายที่ให้ความสนใจศึกษาในเรื่องของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และได้มีการแบ่งประเภทของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ขายไว้หลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมารวบรวมไว้ส่วนหนึ่งดังนี้

Hines (2000) ศาสตราจารย์ ทางด้านการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายและ การพัฒนาผู้จำหน่ายจากประเทศอังกฤษ ได้แบ่งประเภทของความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายออกเป็น 4 รูปแบบหลักได้แก่

แบบที่ 1 External Accreditation เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่ผู้ซื้อสินค้า ไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ขาย รูปแบบการซื้อ-ขายสินค้า ผู้ซื้อจะเน้นในด้านราคาสินค้าที่ต่ำที่สุดเป็นสำคัญ

แบบที่ 2 Reactive Problem Solving เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่ผู้ซื้อสินค้า มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ให้กับผู้จำหน่ายในบางเรื่อง โดยรูปแบบการซื้อ - ขายสินค้า ผู้ซื้อจะเน้นผู้จำหน่ายที่มีต้นทุนต่ำเป็นสำคัญ

แบบที่ 3 Systematic Development Program เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่ผู้ซื้อสินค้า มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ปรับปรุง ศักยภาพของผู้จำหน่ายอย่างเป็นระบบ โดยมีรูปแบบการซื้อ-ขายที่เน้น ในเรื่องของผลประโยชน์ร่วมกันจากการแก้ปัญหา และปรับปรุงศักยภาพดังกล่าว

แบบที่ 4 Network Development เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่ผู้ซื้อสินค้า มีส่วนร่วมในการปรับปรุงความสามารถทางการแข่งขันของผู้จำหน่าย อย่างเป็นระบบและเพิ่มความสามารถ เพื่อประโยชน์สูงสุด ของสมาชิกในห่วงโซ่อุปทาน

รูธีร์ พนมยงค์ และคนอื่นๆ (2550) อ้างถึงรูปแบบของการแบ่งประเภทของผู้จำหน่าย ตามหลักของสมาคมการบริหารการจัดซื้อแห่งชาติ (National Association of Purchasing Management: NAPM) ซึ่งได้แบ่งผู้จำหน่ายออกเป็น 4 ประเภท ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ และผู้จำหน่าย ตามรูปที่ 2.1 โดยผู้จำหน่ายในแต่ละประเภทนั้น จะมีลักษณะและรูปแบบในการจัดการความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถแจกแจงลักษณะและรูปแบบความสัมพันธ์ของผู้จัดจำหน่ายในแต่ละรูปแบบได้ดังต่อไปนี้



รูปที่ 2.1 ระดับการพัฒนาของผู้จำหน่าย

ที่มา: Nation Association of Purchasing Management : NAPM, 1994: 47

1) ผู้จัดจำหน่ายที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Suppliers) เป็นผู้จัดจำหน่ายที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกเบื้องต้น และได้รับการยอมรับให้อยู่ในบัญชีรายชื่อ ผู้จำหน่ายที่ผ่านการคัดเลือก โดยผู้จำหน่ายที่จะได้รับการคัดเลือกให้อยู่ในบัญชีรายชื่อนั้น ต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1.1) ต้องจำหน่ายวัตถุดิบ หรือสินค้าที่ตรงตามข้อกำหนด และคุณลักษณะเฉพาะที่ผู้ซื้อต้องการ

1.2) ต้องเสนอราคาในตลาดยอมรับได้

1.3) ต้องมีความสามารถในการส่งมอบสินค้า และวัตถุดิบได้ตรงตามเวลา และจำนวนที่กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้จำหน่ายในระดับนี้ เป็นความสัมพันธ์ที่เน้นในเรื่องของการซื้อขายสินค้า เป็นสำคัญ การพิจารณาเลือกผู้ขายจะดูจากต้นทุนของการซื้อสินค้าเป็นหลัก

2) ผู้จำหน่ายในลำดับต้น (Preferred Supplier) เป็นผู้จัดจำหน่ายที่ดำเนินธุรกิจกับบริษัทอยู่แล้ว โดยมีการจัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับบริษัทอย่างสม่ำเสมอและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบริษัทได้อย่างดี เช่น มีการส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้าที่ตรงเวลาและปริมาณที่ต้องการคุณภาพของวัตถุดิบหรือสินค้าตรงตามที่ตกลงราคาของวัตถุดิบหรือสินค้ามีความสมเหตุสมผลนอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะพิเศษบางอย่างที่เพิ่มเติมขึ้นจากผู้จำหน่ายที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Suppliers) ดังนี้

2.1) ต้องสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการนำเสนอรูปแบบผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น มีการแจ้งเตือนถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นให้ผู้ซื้อได้รับทราบล่วงหน้า และมีการวางแผนปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่างๆ มีการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ และสินค้าในระดับมาตรฐาน และสามารถออกเอกสารรับรองคุณภาพของสินค้าได้ ต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าของตัวเองความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ และผู้จำหน่ายในระดับนี้ เป็นความสัมพันธ์ที่ทั้งสองฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เน้นผู้ขายที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านต้นทุน การส่งมอบ และความร่วมมือในการแก้ปัญหา

3) ผู้จำหน่ายที่ได้รับการยอมรับ (Certified Suppliers) เป็นผู้จำหน่ายที่สามารถควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบ และสินค้า จนได้รับความไว้วางใจจากผู้ซื้อ ที่ไม่ต้องเสียเวลาในการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบและสินค้าที่รับเข้ามา ไม่เกิดการส่งคืนสินค้าอันเนื่องจากคุณภาพไม่

ผ่านตามาตรฐานของผู้ซื้อ และมีความมุ่งมั่นในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว เน้นความสัมพันธ์

4) ผู้จำหน่ายที่อยู่ในฐานหุ้นส่วน (Partnership Suppliers) เป็นผู้จำหน่ายที่มีปริมาณการซื้อขายวัตถุดิบหรือสินค้ากับผู้ซื้อมากที่สุดและมีการดำเนินงานร่วมกันในฐานหุ้นส่วนที่จะได้รับประโยชน์ร่วมกันจากการซื้อขายสินค้าหรือวัตถุดิบตลอดจนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันอย่างยุติธรรมด้วยเช่นเดียวกันนอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการทำงานในด้านอื่นๆ ร่วมกัน เช่น การวางแผนการส่งมอบการร่วมกันพัฒนาสินค้าใหม่ เป็นต้น นอกเหนือจากคุณลักษณะพิเศษที่กล่าวมาแล้วยังรวมถึงการเป็นผู้จำหน่ายที่มีความรู้ความสามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในด้านการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้ตลอดจนการมีข้อตกลงร่วมกันในด้านของการส่งมอบสินค้าที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเงื่อนไขหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผู้จำหน่ายที่มีการดำเนินการวิจัยและพัฒนาสินค้าร่วมกับบริษัทจะมีการลงทุนในสินค้านั้นๆ ร่วมกันด้วยทำให้เกิดการร่วมทุนกันที่จะพัฒนาสินค้าในอนาคตจากผลกำไรที่เกิดขึ้น

โดยการแบ่งประเภทของสมาคมการบริหารการจัดซื้อแห่งชาติ (National Association of Purchasing Management: NAPM) นั้นมีลักษณะใกล้เคียงกับการแบ่งความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายตามประเภทของผลิตภัณฑ์ (Classification Matrix for Commodity) (Daniel, et al., 1998) โดยแบ่งได้เป็น 4 ประเภทได้แก่

ประเภทที่ 1 ความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายตามผลิตภัณฑ์แบบไม่เร่งด่วน (Non-Critical Commodities) ประเภทของผลิตภัณฑ์แบบไม่เร่งด่วนจะมีมูลค่าการสั่งซื้อต่ำ ความเสี่ยงในการจัดหาต่ำ ผลิตภัณฑ์มีผู้จำหน่ายหลายราย เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้เป็นประจำซึ่งเทคนิคการจัดซื้อในลักษณะดังกล่าวเน้นการลดการใช้เวลาเพื่อทำการสั่งซื้อ หรือการนำระบบการจัดซื้อแบบอัตโนมัติมาใช้ ดังนั้นจะเหมาะสมกับกับรูปแบบความสัมพันธ์กับผู้ขายที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Supplier) โดยเน้นความสัมพันธ์ในเรื่องของความแม่นยำในการส่งสินค้าตามระยะเวลาและจำนวนที่กำหนด

ประเภทที่ 2 ความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายตามผลิตภัณฑ์แบบที่มีการแข่งขัน (Leverage Commodities) โดยผลิตภัณฑ์ที่มีการแข่งขันจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าการสั่งซื้ออยู่ในระดับปานกลางหรือมาก มีความเสี่ยงในการจัดซื้อต่ำ มีผู้จำหน่ายหลายราย ซึ่งเทคนิคในการสั่งซื้อ

สำหรับสินค้าประเภทนี้คือการเน้นการสั่งซื้อเพื่อการแสวงหากำไรให้ได้มากที่สุด เน้นราคาให้ต่ำที่สุด ดังนั้นผลิตภัณฑ์แบบที่มีการแข่งขัน จะเหมาะกับรูปแบบความสัมพันธ์กับผู้ขายที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Supplier) หรือผู้ขายที่อยู่ในระดับต้น (Preferred Supplier) โดยเน้นความสัมพันธ์ในเรื่องของราคาสินค้าเป็นหลัก

ประเภทที่ 3 ความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายตามผลิตภัณฑ์แบบคอขวด (Bottleneck Commodities) โดยผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมีลักษณะที่สำคัญคือ มูลค่าการสั่งซื้อต่ำ มีความเสี่ยงในการจัดซื้อสูง มีจำนวนผู้ขายน้อยราย เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความจำเป็นต้องใช้ และไม่สามารถหาผลิตภัณฑ์อื่นทดแทนได้ เทคนิคในการสั่งซื้อสำหรับสินค้าประเภทนี้เน้นที่การส่งมอบที่ตรงตามกำหนด ดังนั้นรูปแบบความสัมพันธ์จึงเหมาะสมกับผู้ขายที่ได้รับการยอมรับ (Certified Supplier) โดยเน้นความสัมพันธ์ในเรื่องการส่งมอบ และการซื้อขายในระยะยาว

ประเภทที่ 4 ความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์แบบกลยุทธ์ (Strategic Commodities) โดยผลิตภัณฑ์แบบกลยุทธ์มีมูลค่าในการสั่งซื้อสูง ความเสี่ยงในการสั่งซื้อสูง มีผู้จำหน่ายน้อยราย เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะเฉพาะ และเป็นผลิตภัณฑ์หลักที่บริษัทต้องใช้ เทคนิคในการสั่งซื้อจะเน้นให้เกิดการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามจำนวนและเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งราคาที่สมเหตุและผล ดังนั้นรูปแบบความสัมพันธ์จะเหมาะสมกับผู้ขายที่อยู่ในฐานะหุ้นส่วนหรือพันธมิตร (Partnership Supplier) โดยเน้นในการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวในเชิงหุ้นส่วน

Lambert, et al., (1996) ได้แบ่งความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายสินค้า ออกเป็น 4 ประเภท เช่นเดียวกัน ได้แก่

1) ความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบช่วงแขน (Arm's Length) เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะของการซื้อขาย แบบครั้งต่อครั้ง ถึงแม้ว่าผู้ซื้อและผู้จำหน่ายจะดำเนินธุรกิจร่วมกันเป็นระยะเวลานาน แต่ความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการซื้อขายสินค้าระหว่างกัน และจะสิ้นสุดลงเมื่อกระบวนการซื้อขายสินค้าสิ้นสุดลง

2) ความสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน-พันธมิตร (Partnership) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จำหน่ายที่มีความแน่นแฟ้นมากกว่าความสัมพันธ์แบบช่วงแขน โดยความสัมพันธ์แบบหุ้นส่วนแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

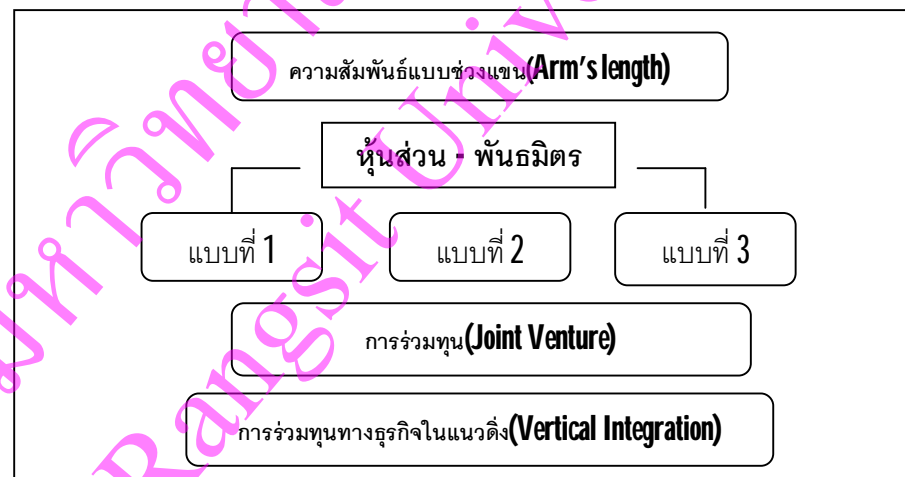
2.1) ความสัมพันธ์ที่มองว่า ผู้ซื้อและผู้ขายเป็นเพียงแค่คู่ค้า และมีความสัมพันธ์บนพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจ มีการวางแผนร่วมกันในระดับหนึ่ง เป็น

ความสัมพันธ์ในระยะสั้น ไม่มีข้อผูกมัด และเป็นความสัมพันธ์เพียงแค่ว่าระหว่างกลุ่มบุคคล หรือระหว่างแผนก

2.2) ความสัมพันธ์ที่บริษัทผู้ซื้อและผู้จำหน่ายมีการดำเนินงานร่วมกัน แบบบูรณาการเป็นความสัมพันธ์ในระยะกลางถึงระยะยาว และมีหลายหน่วยงานในบริษัทเข้ามาเกี่ยวข้อง

2.3) ความสัมพันธ์ที่บริษัทผู้ซื้อและผู้จำหน่าย มีการดำเนินการแบบบูรณาการร่วมกันและมองว่าอีกบริษัทหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งในบริษัทของตน ไม่ใช่เพียงคู่ค้า ความสัมพันธ์ประเภทนี้ ส่วนมากเป็นความสัมพันธ์แบบไม่สิ้นสุด

3) ความสัมพันธ์แบบการร่วมทุน (Joint Venture) เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่ทั้งบริษัทของผู้ซื้อ และผู้ขายมีการลงทุนในกิจการร่วมกัน หรือลงทุนใน โครงการบางอย่างร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันของทั้ง 2 บริษัท



รูปที่ 2.2 รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จำหน่าย  
ที่มา: Lambert, Emmelhainz and Gardner, 1996: 7

4) ความสัมพันธ์แบบการร่วมทุนในลักษณะที่สัมพันธ์กันในแนวตั้ง (Vertical Integration) เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นการเพิ่มการเป็นเจ้าของทั้งในส่วนของต้นน้ำ (Upstream) และปลายน้ำ (Down Stream) นั่นคือการที่บริษัทของผู้ซื้อ ดำเนินการควบรวมกิจการกับบริษัทของผู้ขาย

โดยผู้ซื้อเป็นผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการ การขยายตัวประเภทนี้ บางครั้งถูกเรียกว่า การขยายตัวแบบย้อนหลัง (Backward Integration)

Monczka, et al., (1991) ได้ แบ่งแยกความประเภทสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ และผู้จำหน่าย ตามระดับของความไว้วางใจ (Trust) ส่วน Benton (2010) แยกประเภทความสัมพันธ์ตามมุมมองด้านพฤติกรรม (Behavioral Dimensions) ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 ระดับได้แก่

ระดับที่ 1. ความสัมพันธ์แบบดั้งเดิม (Traditional) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จำหน่ายที่ไม่มี ความไว้วางใจ มองคู่ค้าในลักษณะของคู่แข่ง และเป็นความสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า การซื้อสินค้าจะซื้อจากผู้จำหน่ายหลายราย ใช้การประมูล เพื่อให้ได้ราคาต่ำที่สุด มีการทำสัญญาซื้อ-ขายในระยะสั้น

ระดับที่ 2. ความสัมพันธ์แบบข้อสงสัย (Suspicion) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จำหน่ายที่มีความไว้วางใจในระดับต่ำ ผู้ซื้อยังคงซื้อสินค้าจากผู้ขายหลายราย เพื่อรักษา ระดับความปลอดภัย และระดับการควบคุม ผู้ซื้อจะทำการเลือกผู้จำหน่ายโดยดูจากผู้จำหน่ายที่ให้ ต้นทุนที่ต่ำที่สุด ความสัมพันธ์แบบนี้ ยังคงมีลักษณะความสัมพันธ์แบบคู่แข่ง (Competitive) ถึงแม้ว่าจะมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จำหน่ายที่เพิ่มขึ้น

ระดับที่ 3. ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิด (Closer Relationship) เป็นลักษณะ ความสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของทั้งผู้ซื้อ และผู้จำหน่าย โดยผู้ซื้อจะมีแนวคิดในการลด จำนวนของผู้จำหน่ายให้น้อยลง แต่มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น และเน้นในเรื่องของการ ลดต้นทุน และลดรอบระยะเวลาการขนส่ง โดยลักษณะความสัมพันธ์แบบนี้ สามารถเรียกอีกอย่าง ได้ว่า ความสัมพันธ์ที่เน้นความร่วมมือ (Cooperative)

ระดับที่ 4. ความสัมพันธ์แบบไว้วางใจ (Total Trust) เป็นความสัมพันธ์ใน ลักษณะที่ผู้ซื้อและผู้จำหน่ายมีการตกลงที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในระดับโลก โดยทั้งผู้ซื้อและผู้จำหน่ายจำเป็นต้องมีความไว้วางใจในเรื่องของการ แบ่งปันข้อมูล เน้นในเรื่องของการลดต้นทุนทั้งผู้ซื้อและผู้จำหน่าย ความสัมพันธ์ในรูปแบบ ดังกล่าวสามารถเรียกได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เน้น ความร่วมมือแบบสอดประสาน (Collaborative)

Ring and Van de Ven (1992) มีความเห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จำหน่าย สามารถแปรเปลี่ยนไปได้หลายแบบตั้งแต่แบบเป็นศัตรูกันจนถึงแบบร่วมมือกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้จำหน่ายที่เป็นแบบเป็นศัตรูกันจะพบในการซื้อขายสินค้าที่ไม่มีความสำคัญและมีแหล่งขายสินค้าอยู่เป็นจำนวนมาก หรือมีสินค้าอื่นที่สามารถทดแทนกันได้ ซึ่งตรงข้ามกับความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันจะพบในการซื้อขายสินค้าที่ผู้ซื้อมีความต้องการมาก มีความสำคัญสูง และมีแหล่งขายสินค้านั้นอยู่อย่างจำกัด ความสัมพันธ์แบบร่วมมือกันยังรวมไปถึงกระบวนการทำงานที่ทำร่วมกัน และการใช้เวลาร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย

จะเห็นได้ว่าแนวคิดและรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ขายโดยส่วนมากแบ่งออกเป็น 4 ระดับ แต่ยังมีนักวิชาการบางรายได้แบ่งรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายไว้ในรูปแบบอื่นๆ David (1990) ได้แบ่งรูปแบบความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบความสัมพันธ์แบบดั้งเดิม (Transactional) ความสัมพันธ์แบบร่วมมือ (Collaborative) และความสัมพันธ์แบบใกล้ชิด (Alliance) ในขณะที่ Argyres, Achrol และ Tom (Argyres, 1996; Achrol, 1997; and Tom and Bill, 2002) ให้ความเห็นว่าหลายๆ บริษัทได้พัฒนาการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย โดยมีรูปแบบระหว่างแนวคิดการใช้ผู้จำหน่ายรายเดียว (Single-sourcing) เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้จำหน่ายที่คัดสรรมาแล้ว อีกแนวคิดหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบริษัท คือ การสร้างหุ้นส่วนผู้จำหน่ายแบบหลายลำดับชั้น (Multi-Tiered Supplier Partnership) โดยผู้ผลิตในอุตสาหกรรมรถยนต์ของญี่ปุ่นให้ความสนใจต่อการพัฒนาความสามารถของผู้จำหน่ายวัตถุดิบรอบนอก เพื่อจะได้เกิดการเพิ่มความสามารถของธุรกิจหลักได้มากขึ้น (Prahalad and Hamel, 1990) การนำส่วนงานที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักของบริษัทออกไปให้ผู้จำหน่ายภายนอก โดยตระหนักถึงความสามารถของผู้จำหน่ายด้วย ในหลายกรณี บริษัทผู้ซื้อได้พยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย จนผู้จำหน่ายกลายเป็นเสมือนสาขาหนึ่งของบริษัท ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดนี้ถูกเรียกอย่างแพร่หลายว่าความสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน (Ellram and Thomas, 1995) หรือความสัมพันธ์เชิงพันธมิตร (Heide and George, 1990 and Sonia, et al., 2012)

### 2.1.3 กิจกรรมและการดำเนินการในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

Lambert (2008) เสนอแนวคิดในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ว่าควรประกอบไปด้วยกิจกรรมใน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) การพัฒนาสินค้าและบริการร่วมกับผู้จำหน่าย
- 2) การทำงานในเรื่องของการลดต้นทุน และการปรับปรุงด้านบริการร่วมกัน



- 3) มีเป้าหมายในการเพิ่มผลกำไร ให้กับทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย
- 4) นำกระบวนการจัดซื้อ มาผสมผสานกับการจัดการโซ่อุปทาน เพื่อให้เกิดการเพิ่มสมรรถนะในทุกด้านของผู้จำหน่าย

ในขณะที่ Chopra และ Meindl (2004) นำเสนอแนวคิดที่ว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายประกอบด้วย การดำเนินการ 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ความร่วมมือในด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ การแบ่งปันข้อมูลทางวิศวกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะลดต้นทุนของสินค้า
- 2) การสรรหา การทำสัญญา และการประเมินผู้จำหน่าย โดยมีหน้าที่ในการตรวจสอบจำนวนเงินที่จ่ายให้ผู้จำหน่ายในแต่ละราย เทียบกับผลการดำเนินงานที่ได้กลับมา
- 3) การเจรจาต่อรอง ซึ่งการต่อรองกับผู้จำหน่ายสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายขั้นตอน เริ่มจากการขอใบเสนอราคา การเจรจาต่อรองเพื่อระบุราคาที่จัดซื้อ และการต่อรองเรื่องการส่งมอบ
- 4) การจัดซื้อ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อสินค้า และผู้จำหน่าย ประกอบด้วยกระบวนการสร้าง การจัดการและการอนุมัติใบสั่งซื้อ
- 5) การประสานงานในโซ่อุปทาน เป็นการตกลงในเรื่องการดำเนินการร่วมกันระหว่างผู้ซื้อ และผู้จำหน่าย เช่นการพยากรณ์ การวางแผนการส่งมอบ การวางแผนการผลิต เพื่อผลประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของโซ่อุปทาน

รูธี พนมยงค์ และคนอื่นๆ (2550) ได้พูดถึงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ และผู้จำหน่ายอย่างยั่งยืน ว่าประกอบไปด้วย 6 กิจกรรมหลัก ได้แก่

- 1) การสร้างความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือ โดยเน้นในเรื่องการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
- 2) การสร้างแนวคิดในการยอมรับซึ่งกันและกัน โดยเน้นในเรื่องของการประสานงาน การยอมรับความคิดเห็นในการดำเนินการร่วมกัน
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานร่วมกัน เป็นกิจกรรมหลักของการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ กฎ กติกา ระเบียบ วิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ในการทำงานร่วมกัน รวมถึงการแบ่งปันทรัพยากร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการ และลดต้นทุน
- 4) มีการแบ่งผลประโยชน์ที่ชัดเจน ด้วยการกำหนดผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ อย่างเป็นธรรม และต้องได้รับความเห็นชอบของทั้ง 2 ฝ่าย

5) การสร้างความเชื่อ หรือแนวคิดในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ระหว่างผู้ซื้อและผู้จำหน่าย เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น

6) มีการประเมินและทบทวนผลที่ได้จากการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ และผู้จำหน่ายเพื่อหาทางปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์และการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

### Institute for Supply Management: ISM (<http://www.ism.ws>, 20 December 2011)

ได้ให้เสนอหลักปฏิบัติต่างๆ ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายให้ยืนยาว ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องตรงและเหมาะสมกับเวลาเนื่องจากบริษัทไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหากปราศจากข้อมูลที่มีประโยชน์จากผู้จำหน่าย วิธีการรับรู้ข้อมูลซึ่งกันและกันอาจใช้วิธีการผ่านระบบฐานข้อมูลซึ่งเชื่อมโยงถึงกัน เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ซึ่งทั้งสองฝ่ายสามารถเข้าถึงข้อมูลของกันและกันตามที่ต้องการ ทำให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องเที่ยงตรง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ เช่น บริษัทวางแผนการสั่งซื้อสินค้าล่วงหน้า เมื่อเห็นว่าจะระดับสินค้าคงคลังของผู้จำหน่ายลดลง เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของบริษัทในอนาคต

2) มีเป้าหมายเพื่อสามารถลดต้นทุนได้อย่างแท้จริง คงเป็นไปไม่ได้หากบริษัทตั้งเป้าหมายว่าจะลดต้นทุนลงให้ได้ 20% ทั้งๆ ที่ราคาวัตถุดิบ , ค่าสาธารณูปโภค หรือค่าแรงต่างสูงขึ้น ดังนั้น การทำงานร่วมกับผู้จำหน่ายอย่างเข้าใจกระบวนการ ขั้นตอนต่างๆ จะทำให้บริษัทตั้งเป้าหมายตามสถานการณ์ความเป็นจริงในปัจจุบัน

3) หาแนวทางในการเลี้ยงต้นทุนอื่นๆ หรือขั้นตอนการผลิตที่ไม่จำเป็น หากผู้จำหน่ายเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการผลิต ซึ่งมีส่วนลดการใช้วัตถุดิบ หรือแนะนำวัตถุดิบตัวอื่นที่มีราคาถูกกว่า โดยไม่กระทบต่อคุณภาพสินค้า

4) เตรียมความพร้อมในการลดหรือจัดกระบวนการที่ไม่จำเป็น ซึ่งจะมีส่วนช่วยทั้งบริษัทและผู้จำหน่าย ในการนำเอาของเสีย ต้นทุนหรือการสูญเสียที่ไม่จำเป็น ออกจากระบบ

5) เตรียมความพร้อมด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย หากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความต้องการที่จะพัฒนาด้านใดด้านหนึ่ง อีกฝ่ายหนึ่งควรจะตอบสนองด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น

6) มีความชัดเจนว่าผู้จำหน่ายที่ดีที่สุดย่อมได้รับการคัดเลือก ซึ่งเป็นผลมาจากหัวข้อการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้จำหน่ายมีการพัฒนายิ่งขึ้น และเตรียมความพร้อมของตนเองเพื่อให้เป็นผู้จำหน่ายที่ดีที่สุด ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจขยายตัวมากขึ้นและมีกำไรมากขึ้นเช่นกัน

7) การบรรลุข้อตกลงการจัดซื้อ-จัดหา ความเสี่ยงใดๆ จะไม่เกิดขึ้นหากมีความสัมพันธ์ที่ดีเกิดขึ้นระหว่างผู้ซื้อและผู้จำหน่าย

8) ให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมกับผู้จำหน่าย เมื่อเกิดกรณีไม่เป็นไปตามข้อตกลง หากบริษัทต้องการยกเลิกคำสั่งซื้อ หรือมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการผู้ซื้อไม่ควรที่จะแสดงความเมินเฉยหรือละเลยต่อข้อตกลงนั้นๆ หรือให้ผู้จำหน่ายเป็นผู้รับภาระการแบกรับต้นทุนดังกล่าว บริษัทควรจ่ายในส่วนที่เป็นความผิดของบริษัท หรือทำสัญญาซื้อขายฉบับใหม่ ที่สร้างกำไรให้มากขึ้นแก่ผู้จำหน่าย เพื่อชดเชยส่วนที่ต้องเสียไป

Smeltzer และ Carter (2001) ได้ระบุกิจกรรมในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีส่วนช่วยในการลดต้นทุนการดำเนินงานของผู้ซื้อ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวประกอบด้วย

- 1) การสื่อสาร และการแบ่งปันข้อมูลกับผู้จำหน่าย โดยการสื่อสารในที่นี้ รวมถึงการสนทนาแบบเห็นหน้า การสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์ และการสื่อสารผ่านทางตัวอักษร
- 2) การช่วยเหลือระหว่างผู้ซื้อและผู้จำหน่าย โดยเน้นในเรื่องของการปรับตัว การตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จำหน่าย
- 3) การตอบสนองในสิ่งที่ผู้ซื้อต้องการ และการนำเสนอสิ่งที่มีมากกว่า เน้นในเรื่องของคุณภาพและลักษณะเฉพาะของสินค้า และการนำเสนอ
- 4) การจัดการต้นทุน โดยการตรวจสอบสภาพตลาด และต้นทุนรวม เพื่อหาทางลดต้นทุนของทั้งผู้ซื้อและผู้จำหน่าย

ส่วน Harink (<http://www.ipsera.com>, 20 December 2011) ได้นำเสนอกิจกรรมหลักของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ การจัดการในเรื่องของสัญญาการจัดซื้อ การจัดอันดับของผู้จำหน่าย และ การร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในขณะที่ Bryan, Rudoff และ Kim (2010) ระบุถึงกิจกรรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย อันได้แก่ การมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ทั้งในเรื่องของสินค้า และการดำเนินงาน ความไว้วางใจ การเชื่อมต่อบริบทเทคโนโลยีสารสนเทศ และการร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ส่วน Charles (<http://www.Ascinstitute.com>, 20 December 2011) ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบกิจกรรมในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย กับระดับความสัมพันธ์ โดยกิจกรรมที่นำมาเปรียบเทียบนั้น ประกอบด้วย การแบ่งปันข้อมูล การจัดการความเสี่ยงร่วมกัน ระดับการไว้วางใจ การสื่อสารระหว่างผู้จำหน่ายกับผู้ซื้อ การตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อ และการวางแผนในการดำเนินงานร่วมกัน

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อและประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

### 2.2.1 ความหมายของการจัดซื้อ

ได้มีผู้ให้ความหมายของ คำว่าการซื้อไว้หลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายมาไว้ส่วนหนึ่งดังนี้

ค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2553: 3) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการจัดซื้อไว้ในหนังสือของเขาว่า “เป็นภารกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ตามที่กิจการต้องการ โดยมีคุณสมบัติที่ถูกต้อง จำนวนที่ถูกต้อง จังหวะเวลาที่ถูกต้อง ราคาที่ถูกต้อง จากแหล่งขายที่ถูกต้อง และนำส่งไปยังสถานที่อย่างถูกต้อง ในสภาพที่พร้อมจะผลิต จัดจำหน่าย และเพื่อใช้งาน”

อดุลย์ จาตุรงค์กุล และพิมพ์เดือน จาตุรงค์กุล (2552: 7) ได้ให้นิยามของการจัดซื้อไว้ว่า “เป็นกระบวนการที่บริษัทต่างๆทำสัญญากับบุคคลฝ่ายที่สาม เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่ต้องการ ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ด้วยจังหวะเวลาและต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ” ในขณะที่ความหมายของการจัดซื้อ ที่ สมุนา อยู่โพธิ์ (<http://www.sme.go.th>, 15 มิถุนายน 2555) ได้ให้นิยามไว้คือ “กิจกรรมที่รับผิดชอบในการประกันว่า บรรดาพัสดุของใช้และอุปกรณ์ต่างๆที่กิจการต้องการนั้นมีพร้อมเสมอ”

รุธิร์ พนมยงค์ และคนอื่นๆ (2550: 24) นิยามความหมายของการจัดซื้อไว้ในหนังสือของเขาว่า “เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นถึงกระบวนการที่ได้มาของสินค้าและบริการ จากภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการสนับสนุนกิจกรรมของบริษัท ตั้งแต่กระบวนการผลิตไปจนถึงกระบวนการด้านการตลาด”

Hines (2000: 4) นิยามความหมายของ การจัดซื้อ ไว้ว่า “to acquire the right quality of material, at the right time, in the right quantity, from the right source, at the right price.” หรือ แปลว่า การได้มาซึ่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพที่ถูกต้อง ในช่วงเวลาที่ถูกต้อง จำนวนที่ถูกต้อง จากแหล่งขายที่ถูกต้อง ในราคาที่ถูกต้อง

จากนิยามข้างต้น เราสามารถสรุปได้ว่า การจัดซื้อหมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้า หรือบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร ด้วยคุณภาพ จำนวน ราคา เวลา และแหล่งขายที่เหมาะสม

## 2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดซื้อ

อดุลย์ จาตุรงค์กุล และ พิมพ์เดือน จาตุรงค์กุล (2552) ได้กล่าวถึง หลักของการจัดซื้อ ว่าประกอบด้วย การพิจารณามาตรฐานของวัสดุที่จะต้องทำการซื้อ การเลือกแหล่งขาย การพิจารณาราคา การวางแผนเกี่ยวกับจำนวนพัสดุที่ซื้อ และการจัดการพัสดुकงคลัง ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการจัดซื้อดังกล่าว ใกล้เคียงกับ หลักการจัดซื้อของ สุมณา อยู่โพธิ์ (<http://www.sme.go.th>, 15 มิถุนายน 2555) ที่ระบุว่า หลักการจัดซื้อที่ดีต้องประกอบไปด้วย หลักแห่งความถูกต้อง 5 ด้าน ซึ่งได้แก่ สินค้าที่ถูกต้อง จำนวนที่ถูกต้อง ราคาที่ถูกต้อง แหล่งขายที่ถูกต้อง และช่วงเวลาที่ต้องการในการจัดซื้อ ในขณะที่ รุธีร์ พนมยงค์ และคนอื่นๆ (2550) และ คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2553) ได้นำเสนอว่า หลักความถูกต้องในการจัดซื้อนั้น ไม่ได้มีแค่ 5 ด้าน แต่ มีอยู่ด้วยกัน 6 ด้าน ซึ่ง คำนายได้เพิ่ม การจัดส่งสินค้า ณ.สถานที่ที่ต้องการ เข้าไปอีกอย่างหนึ่ง

Olsen และ Ellram (อ้างถึงใน รุธีร์ พนมยงค์ และคนอื่นๆ, 2550) จัดรูปแบบของการจัดซื้อ ตามประเภทของสินค้า ใน 4 กลุ่มได้แก่ 1) กลุ่มสินค้าไม่เร่งด่วน (Non-critical items) 2) กลุ่มสินค้าที่มีการแข่งขัน (Leverage items) 3) กลุ่มสินค้าแบบคอขวด (Bottleneck items) และ 4) กลุ่มสินค้ากลยุทธ์ (Strategic items) ตามปัจจัยด้านมูลค่าของการจัดซื้อ และความเสี่ยงในการจัดหาสินค้า ซึ่งในสินค้าแต่ละกลุ่มจะมีแนวคิด ในการจัดซื้อที่แตกต่างกัน สำหรับสินค้ากลุ่มที่ 1 ซึ่งเป็นสินค้าไม่เร่งด่วน หรือ Non-critical items นั้น หลักการจัดซื้อจะเน้นที่การลดขั้นตอน ระยะเวลา และต้นทุนในการดำเนินการจัดซื้อ สำหรับสินค้ากลุ่มที่ 2 กลุ่มสินค้าที่มีการแข่งขันเน้นการจัดซื้อสินค้าโดยเน้นที่ราคาเป็นหลัก สินค้ากลุ่มที่ 3 สินค้าแบบคอขวดจะเน้นการส่งมอบที่ทันเวลา ตรงความต้องการ และ ในสินค้ากลุ่มที่ 4 คือสินค้า กลยุทธ์จะเน้นการสร้างพันธมิตร กับผู้ส่งมอบเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Difficulty of managing the purchase situation	<b>Bottleneck</b>	<b>Strategic</b>
	<b>Non-Critical</b>	<b>Leverage</b>

### Strategic Importance of the Purchase

#### รูปที่ 2.3 การแบ่งประเภทของสินค้าแบบ Product Portfolio Technique ที่มา: Olsen and Ellram, 1997

แนวคิดทางการจัดซื้อของ Olsen และ Ellram นั้น มีความใกล้เคียงกับการแบ่งประเภทของการจัดซื้อของ ซัชชาติ รัถย์ตานนท์ชัย (<http://www.logisticscorner.com>, 15 ธันวาคม 2555) ซึ่งแบ่งการจัดซื้อตามความสำคัญต่อธุรกิจ และมูลค่าของสินค้าต่อปี โดยสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่ การจัดซื้อประจำ การจัดซื้อ โภคภัณฑ์ การจัดซื้อชิ้นส่วนสำคัญ และการจัดซื้อชิ้นส่วนยุทธศาสตร์ โดยการจัดซื้อประจำจะเน้นการลดขั้นตอนการจัดซื้อโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย สำหรับการจัดซื้อ โภคภัณฑ์จะเน้นในเรื่องกระบวนการเสนอราคา ส่วนการจัดซื้อชิ้นส่วนสำคัญจะเน้นการเลือกผู้ขายที่ไว้ใจได้ และการซื้อชิ้นส่วนยุทธศาสตร์ จะเน้นการสร้างพันธมิตรทางยุทธศาสตร์

ยังมีแนวคิดทางการจัดซื้อในมุมมองของ Monczka, et al., (1991) ที่ระบุว่า องค์การโดยส่วนใหญ่จะมีการแบ่งรูปแบบการจัดซื้อ แตกต่างกันไปตามประเภทของสินค้า โดยในหนังสือของเขาได้มีการแบ่งประเภทของสินค้า ออกเป็น วัตถุดิบ (Raw Materials) สินค้าสำเร็จรูป และส่วนประกอบ (Semi Finished Products and Component) สินค้าสำเร็จรูป (Finished Product) สินค้าสำหรับการซ่อมบำรุง และดำเนินการ (Maintenance, Repair and Operation items) วัสดุที่ใช้ในการสนับสนุนการผลิต (Product Support Items) และ การบริการ (Service) ซึ่งแนวคิดทางการจัดซื้อ จะแตกต่างกันไปในแต่ละประเภทของสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับ Tanner, et al., (2008) ได้แบ่งการจัดซื้อตามประเภทของสินค้า อันได้แก่ สินค้าที่ซื้อมาผลิต (Direct Goods) และสินค้าที่ใช้ในการซ่อมบำรุง (Maintenance, Repair and Operation: MRO)

Perkins และ Gunasekaran (1998) ได้นำเสนอว่า การจัดซื้อจัดหาของผู้ประกอบการในปัจจุบันแบ่งออกเป็น การจัดซื้อแบบการกระจายอำนาจ (Decentralized Purchasing) และการจัดซื้อแบบรวมอำนาจ (Centralized Purchasing) โดยปัจจัยในการเลือกใช้รูปแบบการจัดซื้อดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับ ประเภท ปริมาณ และความถี่ที่ต้องการใช้สินค้านั้นๆ Benton (2010) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยเขาอธิบายถึงการจัดซื้อขององค์กรในปัจจุบัน มีอยู่ด้วยกัน 2 รูปแบบ คือ การจัดซื้อสินค้าโดยส่วนกลาง หรือการรวมอำนาจในการจัดซื้อและ การจัดซื้อโดยแผนกต่างๆ หรือการกระจายอำนาจในการจัดซื้อ ซึ่งการจัดซื้อทั้ง 2 แบบนั้น จะมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป โดยการจัดซื้อแบบกระจายอำนาจจะได้ข้อดีในเรื่องของความคล่องตัวและความรวดเร็วในการจัดซื้อ ส่วนการจัดซื้อแบบรวมอำนาจนั้นจะช่วยในเรื่องของการลดต้นทุนเพิ่มอำนาจการต่อรอง

Donovan และ Maresca (1999) ได้กล่าวถึงหลักการจัดซื้อในปัจจุบันว่ามีความแตกต่างจากในอดีต โดยในสมัยก่อนผู้ที่ทำการจัดซื้อจะยึดหลักของการที่จะได้ สินค้า หรือบริการ นำส่งอย่างตรงเวลา และในราคาที่เหมาะสม ซึ่งเป็นที่เข้าใจว่าหมายถึง ราคาที่ต่ำที่สุด แต่ราคาที่ต่ำที่สุดที่ผู้ซื้อกำลังเสาะหานั้น อาจเพิ่มภาระต้นทุนที่มองไม่เห็นให้กับองค์กรได้ ดังนั้นการจัดซื้อในปัจจุบันจึงเน้นที่ต้นทุนของการสั่งซื้อรวมไปถึงต้นทุนอื่นๆขององค์กรที่เกิดขึ้นจากการจัดซื้อนั้นๆ เช่นเดียวกับการเปรียบเทียบหลักการซื้อ แบบเดิม (Classical Purchasing) และ การซื้อสมัยใหม่ (Modern Purchasing) ในบทความของ Cannon และ William (1999) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การจัดซื้อในแบบเดิม จะเน้นในเรื่องของการลดราคาสินค้าเพียงอย่างเดียว ในขณะที่ การจัดซื้อสมัยใหม่จะเน้นในเรื่องของการลดต้นทุนรวม แต่สำหรับ Hines (2000) เขากลับเสนอแนวคิดเรื่องความแตกต่างระหว่างหลักการจัดซื้อในอดีตและปัจจุบันในอีกแนวทาง โดยเขาเสนอว่า การจัดซื้อในปัจจุบันนั้น จะเน้นในเรื่องของการ เพิ่มมูลค่า แทนที่การลดต้นทุน เน้นการสั่งซื้อเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า แทนที่ตอบสนองความต้องการขององค์กร และเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ขายในระยะยาว มากกว่าแค่การซื้อขายในระยะสั้น

นพภูฏ สุวรรณทรัพย์ (2553) ได้ศึกษา ถึงหลักในการจัดซื้อจัดหาสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า การจัดซื้อจัดหาในปัจจุบันประกอบด้วยปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง 4 ปัจจัย ได้แก่ เทคโนโลยีทางการจัดซื้อ ประเภทของสินค้า ผลประโยชน์ของการรวม และ การกระจาย อำนาจทางการจัดซื้อ และการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ขายปัจจัยการผลิต โดยแต่ละ

องค์กรควรพิจารณาความสำคัญของแต่ละปัจจัยให้เหมาะสมตามสภาพขององค์กร เพื่อประโยชน์ในเรื่องของการลดต้นทุนทางการจัดซื้อ และการเพิ่มประสิทธิภาพทางการแข่งขัน

### 2.2.3 การวัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

ปัจจุบันการจัดซื้อมีความสำคัญและได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น โดยในหลายองค์กรถือว่าการจัดซื้อ เปรียบเสมือนกลยุทธ์หลักที่ช่วยเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน (Sanchez-Rodriguez and Hemsworth, 2005) Chapman, et al., (1997) พบว่า ค่าใช้จ่ายของการจัดซื้อจัดหาคิดเป็นกว่า 50% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดขององค์กร และการลดค่าใช้จ่ายดังกล่าวสามารถทำให้องค์กรมีผลกำไรเพิ่มขึ้น แต่การลดค่าใช้จ่ายทางการจัดซื้อนั้น จำเป็นต้องอาศัยการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ และการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ ต้องสามารถวัดได้

พงษ์ธนา วณิชชกอบจินดา (<http://www.logistics.dpim.go.th>, 8 กันยายน 2553) ได้กล่าวถึง ตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อที่ดี ของ บริษัท Northern Food ในประเทศอังกฤษ ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวประกอบไปด้วย จำนวนต้นทุนที่ลดลง การเปลี่ยนแปลงด้านราคา ต้นทุนของวัสดุ เปรียบเทียบเป็นสัดส่วนกับราคาสินค้า ประสิทธิภาพด้านคุณภาพของผู้ขาย จำนวนผู้ขายที่ได้รับการอนุมัติ กระบวนการในการออกไปสั่งซื้อ และประสิทธิภาพในการส่งสินค้าของผู้ขาย

#### ตารางที่ 2.1 KPI ทางการจัดซื้อ

รายละเอียด	กระบวนการวัดผล
การลดต้นทุน	การลดราคาสินค้าในปัจจุบัน X มูลค่างบประมาณ จากวันเริ่มต้นถึงสิ้นปีงบประมาณ
ความผันแปรด้านราคาสั่งซื้อ	ความผันแปรระหว่างราคาที่ตั้งซื้อ กับงบประมาณในต้นทุนวัสดุตามช่วงเวลา ตามโรงงาน ตามประเภทสินค้า
ต้นทุนวัสดุตามร้อยละของมูลค่าขายสุทธิ	ต้นทุนวัสดุคิด ตามร้อยละของมูลค่าขายสุทธิทั้งหมด
คุณภาพทางสมรรถนะของผู้จำหน่าย	จำนวนของการจัดส่งสินค้าที่มีตำหนิ หรือ ไม่สามารถใช้งานได้ เมื่อเทียบกับปริมาณการจัดส่งทั้งหมด
จำนวนผู้จำหน่ายที่ได้รับการยอมรับ	จำนวนของผู้จำหน่ายที่อยู่บนรายชื่อผู้จำหน่ายที่ได้รับการยอมรับ
กระบวนการออกไปสั่งซื้อที่สอดคล้องกัน	จำนวนร้อยละของใบสั่งซื้อที่มีความไม่สอดคล้องกับกระบวนการออกไปสั่งซื้อ
ประสิทธิภาพในการจัดส่งสินค้าของผู้จำหน่าย	ปริมาณสินค้าที่จัดส่งอย่างสมบูรณ์ตามวันที่ต้องการ หาด่วน ปริมาณสินค้าที่จัดส่งทั้งหมด

ที่มา: พงษ์ธนา วณิชชกอบจินดา, <http://www.logistics.dimp.go.th>, 8 กันยายน 2553



อคุลย์ จาตุรงค์กุล และ พิมพ์เดือน จาตุรงค์กุล (2552) เสนอเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ซึ่งประกอบด้วย ต้นทุนทางการจัดซื้อ คุณภาพของสินค้า ปริมาณของวัสดุ ราคาของสินค้า เกณฑ์การประเมินเรื่องเวลาและสถานที่ โดยในแต่ละเกณฑ์การประเมินจะมีการวัดผลที่แตกต่างกัน ตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ	หลักการวัดผลการประเมิน
ต้นทุนทางการจัดซื้อ	วัดผลโดยการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ ต่อต้นทุนในการดำเนินงาน โดยวัดเป็นตัวเลขนับให้เห็นว่าค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ หนึ่งบาทมีต้นทุนเป็นเท่าไร
คุณภาพของสินค้า	วัดผลจากจำนวนสินค้าที่ปฏิเสธ เนื่องจากเป็นสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ ฝ่ายจัดซื้อจำเป็นต้องรับผิดชอบเนื่องจากคุณภาพของสินค้าเป็นหนึ่งในประเด็นที่สำคัญของการคัดเลือกผู้ขาย
ปริมาณของวัสดุ	วัดผลจากการขาดแคลนพัสดุที่ใช้ในการผลิต เพราะปัญหาจากการสั่งซื้อ และการวัดผลจากปริมาณวัสดุคงคลังที่เกินความจำเป็น การเสื่อมสภาพและล่าสมัยของพัสดุในคลังสินค้า
ราคาสินค้า	ราคาสินค้า ถือเป็นมาตรฐานในการประเมินประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ โดยวัดผลจาก ราคาในการซื้อสินค้า กับราคาที่ขายสินค้า สำเร็จรูป รวมทั้งการเปรียบเทียบราคาที่ซื้อกับราคาตลาดของสินค้านั้นๆ
เวลาและสถานที่	วัดผลจากระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อ ระยะเวลาและสถานที่นำส่งสินค้าของผู้ขาย ระยะเวลาที่ใช้ในการติดตาม เร่งรัดสินค้า จากผู้นำส่งสินค้า

ที่มา: อคุลย์ จาตุรงค์กุล และ พิมพ์เดือน จาตุรงค์กุล, 2552: 235-236

Monczka, et al., (1991) ได้นำเสนอว่า การวัดประสิทธิภาพของการจัดซื้อ นั้นมีอยู่ด้วยกันหลายวิธี แต่การวัดการจัดซื้อที่ดีที่สุดคือ การรวบรวมวิธีการวัดประสิทธิภาพของการจัดซื้อที่หลากหลายเข้าไว้ด้วยกันตามหมวดหมู่ ซึ่งสามารถแบ่งหมวดหมู่ของการวัดประสิทธิภาพทางการสั่งซื้อออกเป็น 8 หมวด ได้แก่

- 1) การวัดประสิทธิภาพทางด้านราคาสินค้า ซึ่งจะพูดถึงการเปรียบเทียบราคาสินค้าที่สั่งซื้อกับราคาตลาด หรืองบประมาณที่ได้กำหนดไว้
- 2) การวัดประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนการสั่งซื้อ วัดจากกระบวนการลดต้นทุนทางการสั่งซื้อ ซึ่งจะวัดได้ใน 2 รูปแบบ คือ วัดจากการเปรียบเทียบต้นทุนการสั่งซื้อในอดีตกับปัจจุบัน และ วัดจากต้นทุนในปัจจุบันที่ลดลงจากที่คาดการณ์ไว้
- 3) การวัดประสิทธิภาพจาก จำนวนงานที่เจ้าหน้าที่จัดซื้อทำ โดยดูจากจำนวนงานที่เข้า จำนวนงานที่กำลังดำเนินการ และจำนวนงานที่เสร็จสิ้น เปรียบเทียบจำนวน กับระยะเวลาในการดำเนินงาน เพื่อหาประสิทธิภาพทางการทำงานของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ
- 4) การวัดประสิทธิภาพจากงบประมาณทางการสั่งซื้อ ในหัวข้อนี้ จะวัดจากยอดเงินที่ใช้จ่ายในส่วนของ การจัดซื้อ เมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับ
- 5) วัดประสิทธิภาพจาก สถานะของวัสดุ โดยระยะเวลาในการรับวัสดุที่สั่งซื้อ จำนวนวัสดุที่ยังคงค้างการส่งจากผู้ขาย การติดตาม และการควบคุม
- 6) วัดจากประสิทธิภาพของผู้ขาย เนื่องจากกระบวนการคัดเลือกและควบคุมผู้ขาย เป็นหน้าที่โดยตรงของเจ้าหน้าที่จัดซื้อ จึงจำเป็นต้องรวมการวัดประสิทธิภาพของผู้ขาย อยู่ในการวัดผลการดำเนินงานของการจัดซื้อด้วยเช่นกัน โดยการวัดประสิทธิภาพของผู้ขายนั้น ดูจากคุณภาพของผู้ขาย ราคาสินค้า และระยะเวลาในการนำส่งสินค้า
- 7) การวัดประสิทธิภาพในด้าน ข้อบังคับ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะตรวจสอบในเรื่องของนโยบายในการจัดซื้อ และการปฏิบัติ ว่าถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การในเรื่องของสังคมและสิ่งแวดล้อมหรือไม่
- 8) การวัดประสิทธิภาพในด้าน การวางแผนและการวิจัยทางการจัดซื้อ โดยวัดจากความแม่นยำในการวางแผนการจัดซื้อสินค้า ระยะเวลาในการนำส่ง กับจำนวนและเวลาที่ต้องการใช้จริง และจำนวนงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

The National Association of Purchasing Agents (NAPA) (อ้างถึงใน สุมณา อยู่โพธิ์ , <http://www.sme.go.th>, 15 มิถุนายน 2555) ได้ระบุหลักการประเมิน ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อไว้ว่า สามารถแบ่งหลักเกณฑ์การประเมินออกเป็น 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ 1) การประเมินในด้านกิจกรรมการสั่งซื้อ ซึ่งประกอบด้วย การวัดความพึงพอใจในการประสานงานของฝ่ายจัดซื้อกับแผนกอื่นๆ การเก็บข้อมูลในการสั่งซื้อ ความสัมพันธ์กับผู้ขาย และ ระดับพัสดุคงคลังกับปริมาณการสั่งซื้อ 2) การประเมินในด้านของต้นทุน โดยจะวัดผลเกี่ยวกับ ราคาสินค้า ต้นทุน การวิเคราะห์มูลค่าสินค้า กับราคาที่จ่ายจริง ต้นทุนในการหาผลิตภัณฑ์ทดแทน และต้นทุนในการหาแหล่งขาย

Weele (2005) ได้แบ่งดัชนีที่ใช้วัด และการประเมินกิจกรรมทางการจัดซื้อจัดจ้างออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านราคาและต้นทุน ด้านผลิตภัณฑ์และคุณภาพ ด้านโลจิสติกส์ และด้านโครงสร้างองค์การ โดยมีการวัดและประเมินใน 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ การประเมินประสิทธิผลทางการจัดซื้อ ซึ่งรวมถึง การประเมินในเรื่องของ ต้นทุนและราคาของการจัดซื้อวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อ และประเมินในส่วนของการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์ สำหรับสินค้าที่สั่งซื้อ และ การประเมินประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ซึ่งเป็นการประเมินในเรื่องของโครงสร้าง อันได้แก่ บุคลากร การบริหาร การดำเนินการ และระบบข้อมูลข่าวสาร

ไอเอ็ม บุคส์ (2550) ได้ระบุดัชนีในการประเมินประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ไว้ในหนังสือ กลยุทธ์ทางการจัดซื้อ ไว้ 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านคุณภาพ ทำการประเมินโดยการตรวจสอบจำนวนของสินค้าที่ไม่ผ่านตามมาตรฐาน หรือตามข้อกำหนดที่ต้องการ (2) ด้านปริมาณ ทำการประเมินโดย ตรวจสอบจากจำนวนสินค้าที่ได้รับมอบ จำนวนสินค้าที่มีอยู่ในคลัง และจากจำนวนสินค้าที่ได้รับไม่ตรงตามกำหนดเวลา (3) ด้านเวลา ประเมิน โดยการตรวจสอบระยะเวลาที่ใช้ในการสั่งซื้อสินค้า โดยเริ่มตั้งแต่ตอนสั่งซื้อจนถึง เวลาที่รับสินค้า ว่าสามารถนำส่งได้ทันความต้องการหรือไม่ (3) ด้านราคา จะทำการประเมินในเรื่องของส่วนต่างราคา กับต้นทุนมาตรฐาน ราคาที่ซื้อ กับราคากลาง และ ส่วนต่างของราคาขณะใช้งาน และราคาที่ซื้อ และ (4) ด้านกิจกรรมในการจัดซื้อ ประเมินจาก ค่าใช้จ่ายของฝ่ายจัดซื้อ จำนวนพนักงาน อัตราผลสำเร็จ จำนวนครั้งของการสั่งซื้อที่ผิดพลาด ซึ่งการประเมินดังกล่าวใกล้เคียงกับ หลักแห่งความถูกต้อง 5 ด้านของการจัดซื้อ

## 2.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน และซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย

### 2.3.1 ประวัติและความเป็นมาของอุตสาหกรรมการบิน และซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย

ประวัติศาสตร์การบินของไทยเริ่มต้นในสมัยรัชกาลที่ 6 โดยในวันที่ 6 กันยายน 2454 มีนักบินชาวเบลเยียมชื่อ วัลเดน เบออร์น (Vanden Born) นำเครื่องบินรุ่นออร์วิลล์ไรท์ (Orville Wright) มาทำการสาธิตบินถวายให้ทอดพระเนตร และให้ประชาชนในกรุงเทพฯ ได้ชม เมื่อทำการสาธิตบินได้ทรงซื้อเครื่องบินไว้เพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษาซึ่งถือเป็นวันเริ่มต้นของการบินในประเทศไทย การบินในประเทศไทยได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการก่อตั้งแผนกการบินทหาร และดำเนินการก่อสร้างสนามบินดอนเมืองเพื่อใช้เป็นสนามบินในกิจการทหาร ในปีพ.ศ.

2457 ประวัติศาสตร์ของอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยเริ่มต้นเมื่อมีการแยกการบินพลเรือน ออกจากการบินทหารและในปี พ.ศ. 2490 มีการจัดตั้งบริษัท เดินอากาศไทยจำกัดขึ้นมามีอีก 10 ปี ต่อมา บริษัท เดินอากาศไทย จำกัดได้ร่วมกับ บริษัทการบินสแกนดิเนเวีย จำกัด จัดตั้ง บริษัทการบินไทย จำกัด เพื่อทำการบินระหว่างประเทศ หลังจากนั้น อุตสาหกรรมการบินของไทยก็มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในเรื่องของสนามบิน อากาศยาน ธุรกิจสายการบิน และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (กรมการขนส่งทางอากาศ, <http://www.aviation.go.th>, 23 พฤศจิกายน 2553)

ในปัจจุบัน อุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยเติบโตขึ้นมากเมื่อเทียบกับในอดีต อันเป็นผลมาจากการขยายบทบาทและความสำคัญของอุตสาหกรรมการบินจากภูมิภาคยุโรป มายังภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย มีแนวโน้มในการฟื้นตัวที่ดีขึ้น หลังจากประสบปัญหาชะลอตัวในช่วงปีพ.ศ. 2552-2553 ที่ผ่านมา โดยสายการบินไทยคาดการณ์ว่า ในช่วงปีพ.ศ. 2554 จะได้กำไรสุทธิประมาณ 8 พันล้านบาท ในขณะที่สายการบินกรุงเทพสามารถทำรายได้เพิ่มขึ้นเป็น 8.5 พันล้านบาทในสิ้นปี 2553 สายการบินไทยแอร์เอเชีย คาดการณ์ว่าจะมีรายได้อยู่ที่ 10,000 ล้านบาท จากการดำเนินการในปี 2554 และสายการบินนกแอร์สามารถทำกำไรได้ประมาณ 500 ล้านบาทสำหรับผลการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2553 ในส่วนของสายการบินโอเรียนไทย นั้นยังไม่สามารถสรุปข้อมูลกำไรขาด-ทุนในปีที่ผ่านมาได้ นอกเหนือจากผลประกอบการของสายการบินที่กล่าวไปแล้วข้างต้นการลงทุนในอุตสาหกรรมการบินในช่วงปีที่ผ่านมาก็มีแนวโน้มในการขยายตัวอย่างเห็นได้ชัด เริ่มด้วยการขอจัดตั้งสายการบินใหม่ จำนวน 5 แห่ง ซึ่งได้แก่ สายการบิน บิสซิเนส แอร์ เซ็นเตอร์ จำกัด สายการบิน แสปปีแอร์ เทรเวลเลอร์ จำกัด สายการบิน นครเชียงใหม่ จำกัด และ สายการบิน เลกาซีแอร์ จำกัด (สถาบันการบินพลเรือน, <http://www.cat.or.th>, 14 มกราคม 2554)

การขยายตัวของอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย นอกจากเกิดขึ้นกับกิจการสายการบินแล้ว อุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานก็เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่สายการบินให้ความสำคัญโดยการซ่อมบำรุงอากาศยานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้โดยสารของสายการบิน สร้างความปลอดภัยในการเดินทาง เพิ่มประสิทธิภาพทางการบินของเครื่องบินได้อย่างเต็มที่ และเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในเรื่องของเวลาให้กับสายการบินได้ (Kari, 2011) และด้วยอัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วดังกล่าวจึงทำให้ภาครัฐได้หันกลับมาพิจารณา การพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานอย่างจริงจัง โดย

บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. ได้ทำการศึกษาการพัฒนาในเชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยานดอนเมืองใน กลุ่มกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมบำรุงอากาศยาน ได้แก่

- 1) โครงการซ่อมบำรุงแลนดิ้งเกียร์ (Landing Gear) ของอากาศยานลำตัวแคบ
- 2) โครงการบริหารจัดการอะไหล่อากาศยานในภูมิภาค
- 3) โครงการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานขนาดกลางและขนาดเล็กในขณะที่ยัง

ลงทุนของนักลงทุนต่างชาติในธุรกิจซ่อมบำรุงอากาศยานก็ได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดี เช่นกัน โดย

3.1) EADS Revima ซึ่งมีแผนการลงทุนกับไทยในการก่อตั้งศูนย์ซ่อมบำรุงแลนดิ้งเกียร์

3.2) ไพรมัส อินเตอร์ เนชั่นแนล วางแผนการสร้างโรงงานผลิตชิ้นส่วนเครื่องบินในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

3.3) บริษัทยูโรคอปเตอร์ เซาท์ อีส เอเชีย มีโครงการจัดตั้งศูนย์ซ่อมเฮลิคอปเตอร์

3.4) บริษัท เบสท์ โอเชียน แอร์พาร์ค มีโครงการที่จะก่อสร้าง โรงเรียนการบิน ศูนย์ซ่อมอากาศยาน และ โรงงานประกอบและจำหน่ายอากาศยานขนาดเบา ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จในสิ้นปี 2555

นอกเหนือจากโครงการด้านการลงทุนก่อสร้างดังกล่าว ทาง ทอท. ได้เตรียมเสนอในเรื่องของการจัดทำเขตปลอดภาษี (Free Trade Zone) ภายในท่าอากาศยานดอนเมืองโดยจะยกเลิกการเก็บภาษีนำเข้าของอากาศยาน เพื่อให้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นศูนย์กลางอะไหล่อากาศยานสำหรับซ่อมบำรุงของสายการบินต่างๆ ในภูมิภาค และเตรียมเสนอปรับปรุงกฎระเบียบในเรื่องของสัดส่วนการลงทุน โดยเล็งเห็นว่ากฎระเบียบเดิมที่ต้องมีคนไทยถือหุ้นไม่ต่ำกว่า 51 % นั้นส่งผลทำให้ให้นักลงทุนต่างชาติไม่กล้าเข้ามาลงทุนในประเทศไทย และยังขัดต่อแนวทางการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) (สถาบันการบินพลเรือน, <http://www.cat.or.th>, 20 มกราคม 2556)

### 2.3.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับการซ่อมบำรุงอากาศยาน

อุตสาหกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยาน เริ่มต้นพร้อมกับอุตสาหกรรมการบิน โดยเริ่มต้นในกิจการทหารแล้วจึงขยายตัวออกมาสู่กิจการทางด้านการบินพลเรือน โดยเป็นหน่วยงานสนับสนุนในธุรกิจสายการบิน มีหน้าที่ให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ซ่อมเครื่องยนต์อุปกรณ์ และบริภัณฑ์อากาศยาน ให้กับสายการบินต้นสังกัด และหน่วยงานภายนอก (อดิศักดิ์ นีละไพจิตร, 2549) การซ่อมบำรุงอากาศยานถือเป็นหนึ่งในกิจกรรมหลักของการให้บริการของสายการบิน โดยการซ่อมบำรุงที่มีประสิทธิภาพช่วย ลดต้นทุน และเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้กับสายการบินได้ในทางตรงกันข้าม หากการซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ก็สามารถสร้างปัญหาที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนที่สูงขึ้น และการขาดประสิทธิภาพทางการแข่งขันให้กับสายการบินได้เช่นกัน

ภานุวัชร เปี่ยมศรี (<http://www.dae.mi.th>, 9 พฤษภาคม 2555) อธิบายถึงหลักในการซ่อมบำรุงอากาศยานว่าประกอบไปด้วยหลักสากล 4 ประการ ได้แก่

- 1) หลักของความยืดหยุ่น (Flexible) เน้นในการซ่อมบำรุงอากาศยานได้หลายรูปแบบ หลายประเภท มีการสลับหน้าที่ และกำลังได้ตามสมควร
- 2) หลักความคล่องตัว (Mobility) เป็นการตอบสนองความต้องการซ่อมบำรุงนอกโรงจัดเก็บอากาศยาน หรือ ณ. สถานที่อื่น ๆ ที่ไม่ใช่ฐานในการปฏิบัติงาน
- 3) หลักความประหยัด (Economic) เน้นที่ต้นทุนในการซ่อมบำรุงทั้งในเรื่องแรงงานและวัสดุอุปกรณ์ที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการซ่อมบำรุงอากาศยาน
- 4) หลักการควบคุม (Controlling) เน้นการควบคุมการซ่อมบำรุงอากาศยานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งการควบคุมในเรื่องความสามารถของช่างซ่อมอากาศยาน เครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ อะไหล่ และชิ้นส่วนที่นำมาใช้ ต้องมีคุณภาพ

โดยหลักการทั้ง 4 ข้อ ถือเป็นหลักสากลของการซ่อมบำรุงอากาศยาน และถูกนำไปประยุกต์ใช้ทั้งฝ่ายของการบินทหาร และการบินพลเรือน ซึ่งใกล้เคียงกับการแบ่งหลักการซ่อมบำรุงอากาศยานของ Raju และคนอื่นๆ (2012) ซึ่งแบ่งหลักการซ่อมบำรุงอากาศยานออกเป็น (1) หลักแห่งประสิทธิภาพในการดำเนินการ (Operation Performance) ซึ่งเน้นในเรื่องของระยะเวลา และต้นทุนในการซ่อมบำรุง (2) หลักแห่งความสามารถในการบริการ (Serviceability) เน้นในเรื่องของความสามารถในการซ่อมบำรุงเครื่องบินหลากหลายรุ่นหลายสถานที่ (3) หลักแห่งการควบคุม

และการบันทึก (Control and Record) เน้นในเรื่องของคุณภาพของการซ่อมบำรุง และวัสดุ อะไหล่ ชิ้นส่วนอากาศยานที่ใช้ในการซ่อมบำรุง จะต้องมีการบันทึกให้ถูกต้องตามหลักการซ่อมอากาศยานสากลและ (4) หลักแห่งความสะดวก (Comfort condition) เน้นสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สะดวกต่อการซ่อมบำรุง และผู้ซ่อมบำรุง

การซ่อมบำรุงอากาศยานมีการแบ่งรูปแบบการซ่อมบำรุงไว้หลากหลายรูปแบบ แต่การแบ่งโดยส่วนใหญ่ จะแบ่งตามปริมาณของงานในการซ่อมบำรุง ซึ่ง อนุชา จำปาทิพย์พงศ์ (2552) ได้มีการแบ่งระดับงานของการซ่อมบำรุงอากาศยานไว้ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ การซ่อมบำรุงอากาศยานในลาดจอด การซ่อมเบาอากาศยาน และการซ่อมหนักอากาศยาน โดยการซ่อมบำรุงอากาศยานในลาดจอด และการซ่อมเบาอากาศยาน เป็นการซ่อมบำรุงที่ใช้ระยะเวลาที่สั้น มีการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์เพียงเล็กน้อย แต่สำหรับการซ่อมหนักอากาศยาน เป็นการซ่อมบำรุงที่ใช้ระยะเวลาที่ยาว และมีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ในการซ่อมบำรุงมากกว่าในขณะที่ อติศักดิ์ นิละไพจิตร (2549) แบ่งการซ่อมบำรุงออกเป็นเพียง 2 ระดับ ได้แก่ การซ่อมบำรุงเบา (Line Maintenance) และ การซ่อมบำรุงหนัก (Heavy Maintenance) ซึ่งมีความแตกต่างในเรื่องของระยะเวลา และสถานที่ในการซ่อมบำรุง ในขณะที่ มงคล ยงรักเกียรติ และสรวิชชัย จงธรรมจินดา (2553) ได้แบ่งการซ่อมบำรุงไว้ตามสถานที่ในการซ่อมบำรุง ได้แก่ การซ่อมบำรุงที่ตัวอากาศยาน (On Equipment Method) และการซ่อมบำรุงนอกตัวอากาศยาน (Off Equipment Method) และ การแบ่งรูปแบบการซ่อมบำรุงอากาศยาน ตามแผนงานในการซ่อมบำรุง ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ การตรวจซ่อมตามกำหนดเวลา (Scheduled Inspection) การตรวจซ่อมนอกกำหนดเวลา (Unscheduled Inspection) และการตรวจ/ตัดแปลง/แก้ไข ตามข้อบังคับขององค์การการบินพลเรือนสากล

ถึงแม้ว่าจะมีการแบ่งการซ่อมบำรุงอากาศยานตามปัจจัยต่างๆดังที่ได้กล่าวไปแล้ว ด้านบนนั้น แต่การดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยานในทุกรูปแบบนั้นมีความซับซ้อน และจำเป็นต้องดำเนินการซ่อมแซมตามขั้นตอน หรือตามแผนที่ถูกกำหนดขึ้น เช่น การพ่นสีลำตัวอากาศยานภายนอก ไม่สามารถทำได้ถ้ายังไม่มีการปรับพื้นผิวอากาศยานให้เป็นที่เรียบร้อย และการปรับพื้นผิวอากาศยานไม่สามารถทำได้หากงานซ่อมแซมผิวโลหะด้านนอกยังไม่เสร็จสิ้น (อติศักดิ์ นิละไพจิตร, 2549) จะเห็นได้ว่าถ้างานซ่อมบำรุงอากาศยานในลำดับต้นมีระยะเวลาในการดำเนินการที่ล่าช้าออกไป จะส่งผลกระทบต่องานซ่อมบำรุงในลำดับอื่นๆต่อมาอย่างเป็นลูกโซ่ ส่งผลให้การซ่อมบำรุงใช้ระยะเวลานาน และไม่มีประสิทธิภาพ สุจินต์ วงษ์ชู (2552) ได้ทำการวิจัยถึงอุปสรรคในการซ่อมบำรุงอากาศยานให้มีประสิทธิภาพ โดยศึกษาจาก กองปฏิบัติการซ่อมบำรุง

ฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า อุปสรรคที่สำคัญในการซ่อมบำรุงอากาศยาน ได้แก่ ด้านชิ้นส่วน และอะไหล่ที่ใช้ในการซ่อมบำรุงอากาศยาน ที่สามารถเบิกจ่ายได้ล่าช้า คุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการ และการขาดการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในฝ่ายช่าง ซึ่งถ้าสามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ได้ น่าจะทำให้ประสิทธิภาพในการซ่อมบำรุงดีขึ้น

### 2.3.3 แนวคิดทางการจัดซื้อ ชิ้นส่วน และอะไหล่อากาศยาน

การจัดซื้อ ชิ้นส่วน และอะไหล่อากาศยาน มีความแตกต่างจากการจัดซื้อสินค้า สำหรับอุตสาหกรรมอื่น อันเนื่องมาจากกฎ ระเบียบ และข้อบังคับขององค์การการบินพลเรือน ระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) โดยมีข้อแตกต่างหลักได้แก่

1) ชิ้นส่วน และอะไหล่อากาศยาน ที่จะทำการจัดซื้อจำเป็นต้องมีใบประกาศ รับรองคุณภาพ ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ จากองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการ เดินทางอากาศในระดับสากล (Federal Aviation Administration: FAA) เป็นหลักประกันคุณภาพของ สินค้า

2) การแบ่งแยกประเภทของ ชิ้นส่วน และอะไหล่อากาศยาน สามารถแบ่งได้ ตาม ความสามารถในการนำกลับมาใช้ใหม่ และ ความเร่งด่วนของความต้องการสินค้า โดยการแบ่ง ตามความสามารถในการนำกลับมาใช้ใหม่ จะแบ่ง ชิ้นส่วน และอะไหล่อากาศยานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สินค้า ที่ใช้แล้วหมดไป (Consumable Parts) และสินค้าที่สามารถซ่อมแซมได้ (Repairable Parts) ส่วนการแบ่งสินค้าตามความเร่งด่วนของความต้องการสินค้า จะแบ่งชิ้นส่วน และอะไหล่อากาศยานออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ได้แก่ สินค้าที่ใช้เป็นประจำ (Routine Products) เป็นสินค้าที่มีความเร่งด่วนในการใช้สินค้าต่ำ สินค้าเร่งด่วน (Critical Product) เป็นสินค้าที่มีความ เร่งด่วนในการใช้สินค้า ระดับปานกลาง สินค้าที่อยู่ในรายการ MEL (Minimum Equipment List) เป็นสินค้าที่มีความต้องการอย่างเร่งด่วน และสินค้า AOG (Aircraft On Ground) เป็นสินค้าที่มีความ ต้องการเร่งด่วนที่สุด โดยส่วนใหญ่กำหนดให้สินค้ามีตอบสนองความต้องการภายใน 24 ชั่วโมง โดยการแบ่งประเภทสินค้าทั้ง 2 รูปแบบจะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางการจัดซื้อจัดหา

3) ผู้ผลิต ผู้จำหน่าย และผู้ให้บริการซ่อมบำรุง ชิ้นส่วน และอะไหล่อากาศยาน ที่จะให้บริการแก่สายการบินสัญชาติไทย จำเป็นต้องได้รับใบรับรองให้เป็น ผู้ผลิต ผู้จำหน่าย หรือ ผู้ให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน จากกรมการบินพลเรือน ประเทศไทย หรือ จากสำนักงาน บริหารการบินแห่งชาติ (Federal Aviation Administration: FAA) ของสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นองค์การ ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการเดินทางอากาศในระดับสากล ทำให้จำนวน ผู้ผลิต ผู้จำหน่าย และผู้



ให้บริการซ่อมบำรุง ชิ้นส่วน และอะไหล่อากาศยานที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้มีจำนวนน้อย เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น

4) ระเบียบข้อบังคับเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับการซ่อมบำรุง อากาศยาน ชิ้นส่วน หรืออะไหล่อากาศยาน ที่กรรมการบินพลเรือน และองค์การการบินระหว่างประเทศ กำหนดขึ้นเพิ่มเติม เมื่อพบปัญหาอันอาจเกิดจากความผิดพลาดในขั้นตอนการผลิตอากาศยาน หรือเกิดจากเหตุสุดวิสัยอื่นๆ โดยการกำหนดเพิ่มเติมในเรื่องดังกล่าว ส่งผลกระทบโดยตรงในเรื่องของการวางแผนจัดการสินค้าคงคลัง และการจัดซื้อ (นวัตศน์ ก้องสมุทร, 2554)

จากความแตกต่างดังกล่าวทำให้ การจัดซื้อจัดหา ชิ้นส่วน และอะไหล่อากาศยาน สำหรับอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน มีความแตกต่างกับการจัดซื้อจัดหาสินค้าในอุตสาหกรรมอื่น การวางแผนและการพยากรณ์ความต้องการชิ้นส่วน และอะไหล่อากาศยานที่ต้องทำการจัดซื้อทำได้ไม่สมบูรณ์ เนื่องจากปัจจัยจากการซ่อมบำรุงอากาศยานนอกกำหนดเวลา และระเบียบข้อบังคับเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย ในขณะที่ต้นทุนของ ชิ้นส่วน และอะไหล่อากาศยานส่วนมากมีมูลค่าสูง มีความจำเป็นต่อนั้นในเรื่องของคุณภาพ และมาตรฐานความปลอดภัยของสินค้าที่ทำการจัดซื้อ ซึ่งปัจจัยต่างๆข้างต้น เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถของเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดหา ในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานดังกล่าว

## 2.4 สรุปกรอบทฤษฎีที่นำมาอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้

กรอบทางทฤษฎีเปรียบเสมือนแบบแผนแนวคิดที่จะนำไปสู่ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆที่นำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานเพื่อใช้ในการวัดผล และตอบคำถามงานวิจัย (องอาจ นัยพัฒน์, 2551) ในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยนี้เป็น 3 กลุ่มได้แก่

- 1) กลุ่มปัจจัยที่ใช้ในการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย
- 2) กลุ่มประเภทของระดับการจัดการความสัมพันธ์ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
- 3) กลุ่มประสิทธิภาพ และผลประโยชน์

## 2.4.1 ตัวแปรกลุ่ม ปัจจัยที่ใช้ในการเลือกรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ

รูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำมีการแบ่งออกเป็นหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบมีลักษณะที่แตกต่างกัน และส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อที่แตกต่างกันด้วย (Hines, 2000) ดังนั้นการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงเป็นสิ่งสำคัญ ผลของการวิเคราะห์สาระจากเอกสาร บทความ และงานวิจัย สามารถสรุปปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ เลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ ได้ออกเป็น 3 ปัจจัยหลักดังต่อไปนี้

### 1) ปัจจัยเกี่ยวกับสินค้า

สินค้าที่ทำการจัดซื้อมีผลกระทบโดยตรงต่อการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ รุธีร์ พนมยงค์ และคนอื่นๆ (2550), Linda (1994), Hines (2000) รวมถึง Burt และคนอื่นๆ (2003) นำเสนอว่า มูลค่าของสินค้าที่ทำการสั่งซื้อ และคุณลักษณะเฉพาะของสินค้า เป็นปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ เช่นเดียวกับ Ring และ Van de ven (1992) ที่ใช้ประเภทของสินค้าและมูลค่าของสินค้าที่จัดซื้อ เป็นตัวแปรหลักในการเลือกประเภทของความสัมพันธ์กับผู้นำ โดยพวกเขาเสนอว่า สินค้าที่เป็นสินค้าเชิงกลยุทธ์ มีมูลค่าทางการจัดซื้อสูง เป็นวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต มีความเหมาะสมสำหรับรูปแบบความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ในขณะที่สินค้าทั่วไปที่มีมูลค่าทางการจัดซื้อต่ำ จะเหมาะกับรูปแบบความสัมพันธ์แบบคู่กัดซึ่งใกล้เคียงกับ Daniel และคนอื่นๆ (1998) และ Benton (2010) แบ่งรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำตามปัจจัยที่เกี่ยวกับสินค้า โดยเน้นการแบ่งตามมูลค่าของสินค้าที่ทำการจัดซื้อ และปริมาณผู้นำที่จำหน่ายสินค้านั้นๆ พวกเขามีความเชื่อว่า การแบ่งมูลค่าของสินค้าที่ทำการจัดซื้อ และการพิจารณาจำนวนผู้นำสินค้าที่มีอยู่ จะช่วยแยกประเภทของสินค้าที่สามารถตอบสนองต่อรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำในแต่ละรูปแบบได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่ Prahalad และ Hamel (1990) ใช้การแบ่งประเภทของสินค้าเป็นตัวแบ่งรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ โดยให้ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำแบบร่วมมือ เฉพาะกับสินค้าที่เป็นสินค้าหลักของการผลิต (Core Products) ในขณะที่สินค้าที่ไม่ใช่สินค้าหลัก จะถูกใช้กับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำในรูปแบบอื่น

## 2) ปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายทางการจัดซื้อ

นโยบายทางการจัดซื้อเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย นโยบายทางการจัดซื้อที่แตกต่าง จะเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน นักวิชาการ และนักวิจัย หลายราย นำเสนอ นโยบายจัดซื้อที่เน้นจำนวนผู้จำหน่าย เป็นนโยบายหลักที่มีผลกระทบต่อเลือกรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย โดยแบ่งเป็นนโยบายทางการจัดซื้อจากผู้จำหน่ายรายเดียว (Single Source Purchasing) จะเหมาะสมกับการประยุกต์ใช้การจัดการความสัมพันธ์ระยะยาวที่เน้นการพัฒนาผู้จำหน่ายหรือเป็นความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ส่วนนโยบายทางการจัดซื้อแบบผู้จำหน่ายหลายราย (Multiple Source Purchasing) จะเน้นในเรื่องของการแข่งขันด้านราคาสินค้าระหว่างผู้จำหน่าย จึงเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน (Argyres, 1996; Daniel, et al., 1998; Perkins and Gunasekaran, 1998; Hines, 2000; Tom and Bill, 2002; Burt, 2003; Benton, 2010)

ในขณะที่นโยบายทางด้านต้นทุนทางการจัดซื้อ จะเน้นต้นทุนในเรื่องของราคาสินค้า ต้นทุนค่าขนส่ง และต้นทุนค่าเก็บรักษา มีผลต่อรูปแบบความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด นโยบายที่เน้นในเรื่องต้นทุนราคาสินค้า จะเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน และมีส่วนร่วม ในขณะที่นโยบายในเรื่องของต้นทุนทางด้านการจัดซื้อ - การขนส่ง และต้นทุนการเก็บรักษาจะเน้นรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบมีความร่วมมือ และหุ้นส่วน (Achrol, 1997; Perkins and Gunasekaran, 1998) นอกเหนือจากนโยบายทางการจัดซื้อด้านต้นทุน Achrol (1997) ยังนำเสนอถึงนโยบายทางด้านการระยะเวลาในการจัดซื้อว่ามีผลต่อการพิจารณาเลือกรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายทั้งในเรื่องของระยะเวลาที่ต้องการสินค้าของผู้ซื้อ และระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าของผู้จำหน่าย และจากการวิเคราะห์สาระ พบว่านโยบายทางการจัดซื้อ รูปแบบสุดท้าย ได้แก่ นโยบายทางการจัดซื้อที่ช่วยเพิ่มมูลค่าของสินค้า จากงานวิจัยของ Perkins และ Gunasekaran (1998) พบว่า นโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ หรือหุ้นส่วน

## 3) ปัจจัยที่เกี่ยวกับระดับความร่วมมือของผู้จำหน่าย

ปัจจัยที่เกี่ยวกับระดับความร่วมมือของผู้จำหน่าย ประกอบด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย รูธิร์ พนมยงค์ และคนอื่นๆ (2550) อธิบายในหนังสือของเขาเกี่ยวกับปัจจัยดังกล่าวว่า การที่ผู้ซื้อและผู้ขายมีกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกันในปริมาณที่มาก มักจะพบว่ารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายจะเป็นแบบ

ร่วมมือ หรือหุ้นส่วน ในขณะที่ ถ้ากิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกันมีปริมาณที่น้อย หรือจำกัดเฉพาะเรื่อง จะเหมาะกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบ ผิวเฟิน หรือ มีส่วนร่วมใกล้เคียงกับ งานวิจัยของ Linda (1994), Hines (2000) และ Burt (2003) ที่ระบุว่า ระดับของการดำเนินงานร่วมกันส่งผลต่อการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย โดยถ้าระดับของการดำเนินงานร่วมกันมีมาก รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์จะเป็นแบบใกล้ชิด ในขณะที่ระดับของการดำเนินงานร่วมกันมีน้อย รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายจะมีลักษณะแบบช่วงแขน หรือไม่ใกล้ชิด

ปัจจัยที่เกี่ยวกับระดับความร่วมมือของผู้จำหน่าย ที่สำคัญอีกหนึ่งอย่างคือ ปัจจัยด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูล หรือการแบ่งปันข้อมูล ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย รุธีร์ พนมยงค์ และคนอื่นๆ (2550) และ Linda (1994) ให้ความคิดเห็นที่คล้ายกันว่า รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีความร่วมมือมาก การแลกเปลี่ยนข้อมูลของผู้ซื้อ และผู้จำหน่าย จะมีปริมาณที่มาก มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งในด้านการจัดซื้อ การผลิต และการจัดการสินค้าคงคลัง ในขณะที่รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเฟิน จะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเฉพาะเรื่อง ที่ทำการจัดซื้อเพียงเท่านั้น สำหรับปัจจัยสุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับระดับความร่วมมือของผู้จำหน่าย คือ ระดับความไว้วางใจของผู้ซื้อ และผู้ขาย รุธีร์ พนมยงค์ และคนอื่นๆ (2550) Sonia และคนอื่นๆ (2012) Monczka (1991) และ Benton (2010) ระบุไปในทิศทางเดียวกันว่า ความไว้วางใจระหว่างผู้ซื้อ-ผู้จำหน่ายที่มีมาก สามารถใช้กับทุกรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์ของผู้จำหน่าย แต่ระดับความไว้วางใจระหว่างผู้ซื้อ - ผู้จำหน่ายที่มีน้อย หรือไม่มีความไว้วางใจเลย จะเหมาะกับรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเฟิน หรือความสัมพันธ์แบบไม่ใกล้ชิด

จากข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมด้านบน สามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ได้ตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

ปัจจัยที่มีผลกระทบ	รายละเอียด	ชื่อผู้วิจัย /นักวิชาการ
สินค้าที่ทำการสั่งซื้อ	มูลค่าของสินค้า	รุธิร์ พนมยงค์ และคนอื่นๆ, 2550; Linda, 1994; Ring & Van de van, 1992; Daniel, et al., 1998; Hines, 2000; Joseph and Ralph, 2000; Burt, 2003; Benton, 2010
	ความยากง่ายในการจัดหา	
	คุณลักษณะเฉพาะของสินค้า	
	ประเภทของสินค้า	
นโยบายทางการจัดซื้อ	นโยบายเกี่ยวกับจำนวนแหล่งขายที่จัดซื้อ	Pralhad and Hamel, 1990; Argyres, 1996; Achrol, 1997; Daniel, et al., 1998; Perkins and Gunasekaran, 1998; Hines, 2000; O'Toodle and Donaldson, 2002; Burt, 2003; Benton, 2010
	นโยบายที่เกี่ยวกับต้นทุนทางการจัดซื้อ	
	นโยบายที่เกี่ยวกับระยะเวลาในสัญญาซื้อขาย	
	นโยบายที่เกี่ยวกับการเพิ่มมูลค่าของสินค้า	
ระดับความร่วมมือ	กิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกัน (มาก-น้อย)	Hines, 2000; Monczka, et al., 2002; Burt, 2003; Benton 2010; Sonia, et al., 2012.
	การแลกเปลี่ยนข้อมูล (เปิดเผย - ปิดบัง)	
	ระดับความไว้วางใจ (มาก-น้อย)	

## 2.4.2 กลุ่มประเภทของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

ในการทบทวนวรรณกรรมพบว่าการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายสามารถแบ่งได้เป็น 4 ระดับได้แก่

1) ความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายระดับผิวเผินเป็นลักษณะความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะเมื่อมีการติดต่อซื้อขาย มีความสัมพันธ์ในระยะสั้น เน้นในเรื่องของราคาสินค้า ไม่มีความร่วมมือ และมีการปิดบังข้อมูล โดยความสัมพันธ์ในระดับนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในรูปแบบช่วงแขน (Arm's Length) หรือ แบบดั้งเดิม (Traditional) (รุธิร์ พนมยงค์ และคนอื่นๆ, 2550; Monczka, et al., 1991; Lambert, et al., 1996; Hines, 2000)

2) ความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในระดับมีส่วนร่วม เป็นความสัมพันธ์ที่ผู้ซื้อและผู้จำหน่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน แต่เป็นความร่วมมือในเรื่องที่เฉพาะเจาะจง และมีช่วงระยะเวลาที่กำหนด เน้นในเรื่องของต้นทุนและความสามารถในการส่งมอบ ความสัมพันธ์ในระดับนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับความสัมพันธ์ในรูปแบบการช่วยเหลือในการแก้ปัญหา(Reactive Problem Solving), รูปแบบความสัมพันธ์แบบมีข้อสงสัย (Suspicion) หรือรูปแบบความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในระดับต้น (Preferred Supplier) (รุธิร์ พนมยงค์ และคนอื่นๆ, 2550; Hines, 2000; Monczka, et al., 2002)

3) ความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในระดับมีความร่วมมือ เป็นลักษณะความสัมพันธ์ที่ผู้ซื้อและผู้จำหน่าย มีความร่วมมือในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนการดำเนินงาน และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์ในระยะยาว เน้นในเรื่องของการลดต้นทุน และการเพิ่มประสิทธิภาพของทั้งผู้ซื้อและผู้จำหน่าย ความสัมพันธ์ในระดับนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับ ความสัมพันธ์แบบหุ้นส่วน-พันธมิตร (Partnership), ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิด (Closer Relationship), ความสัมพันธ์เชิงกระบวนการพัฒนา(Systematic Development Program) หรือความสัมพันธ์แบบร่วมมือ (Collaboration) (รุธิร์ พนมยงค์ และคนอื่นๆ, 2550; Lambert, et al., 1996; Hines, 2000; Burt, 2003)

4) ความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในระดับการเป็นหุ้นส่วน เป็นลักษณะความสัมพันธ์ของผู้ซื้อและผู้จำหน่ายที่เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิด และไม่มีกำหนดเวลาสิ้นสุด ผู้ซื้อผู้ขาย

มีความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน ตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์ การวางกลยุทธ์ การแก้ไขปัญหา รวมถึงการร่วมทุน โดยมีเป้าหมายในการลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ซื้อและผู้จำหน่าย ความสัมพันธ์ในระดับนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับ ความสัมพันธ์แบบไว้วางใจ (Total Trust), ความสัมพันธ์แบบการขยายตัวแนวตั้ง (Vertical Integration), ความสัมพันธ์แบบร่วมทุน (Joint Venture) หรือความสัมพันธ์แบบการขยายตัวย้อนหลัง (Backward Integration) (รุธิร์ พนมยงค์ และคนอื่นๆ, 2550; Heide and John, 1990 ; Monczka, et al, 1991; Ellram and Thomas, 1995; Lambert, et al., 1996; Sonia, 2012)

### 2.4.3 กลุ่มประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าประสิทธิภาพทางการจัดซื้อสามารถแยกตัวชี้วัดได้เป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย ตัวชี้วัดด้านต้นทุน ตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ตัวชี้วัดด้านจำนวน และตัวชี้วัดในด้านการส่งมอบ โดยในตัวชี้วัดในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ด้านต้นทุน วัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจากราคาสินค้าที่ต่ำลงอันเกิดจากการเจรจาต่อรอง และจากการแข่งขันของผู้จำหน่าย (ไอเอ็มบีค, 2551; สุมนา อยู่โพธิ์, <http://www.sme.go.th>, 15 มิถุนายน 2555; Monczka, et al., 1991; Weele, 2005) วัดประสิทธิภาพจากต้นทุนที่ต่ำลงจากความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมกับผู้จำหน่าย (อดุลย์ จาตุรงคกุล และพิมพ์เดือน จาตุรงคกุล, 2552; Walee, 2005) และการวัดประสิทธิภาพจากการลดขั้นตอนในการทำงานของผู้ซื้อ (ไอเอ็ม บุคส์, 2550; อดุลย์ จาตุรงคกุล และพิมพ์เดือน จาตุรงคกุล, 2552; สุมนา อยู่โพธิ์, <http://www.sme.go.th>, 15 มิถุนายน 2555; Monczka, et al., 1991)

2) ด้านคุณภาพ วัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจากจำนวนครั้งที่สินค้าที่นำส่งไม่ตรงตามการสั่งซื้อ ไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานหรือจำนวนครั้งที่สินค้าถูกตีกลับเนื่องจากปัญหาทางคุณภาพ (ไอเอ็ม บุคส์, 2550; อดุลย์ จาตุรงคกุล และพิมพ์เดือน จาตุรงคกุล, 2552; Monczka, et al., 1991; Weele, 2005) วัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจากระดับการปฏิบัติงานที่ตรงตามมาตรฐานของผู้ซื้อ (พงษ์ธนา วณิชย์กอบจินดา, <http://www.logistics.idpm.go.th>, 8 กันยายน 2553; Monczka, et al., 1991; Weele, 2005)

3) ด้านปริมาณ วัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจากจำนวนครั้งที่นำส่งสินค้าไม่ตรงตามจำนวนที่สั่งซื้อ และจำนวนสินค้าที่ได้รับไม่ทันตามกำหนดเวลา (ไอเอเอ็ม บุคส์, 2550; พงษ์ธนา วณิชชกอบจินดา, <http://www.logistics.idpm.go.th>, 8 กันยายน 2553; อดุลย์ จาตุรงคกุล และพิมพ์เดือน จาตุรงคกุล, 2552; Monczka, et al., 1991; Weele, 2005) วัดผลจากปริมาณสินค้าคงคลังที่ขาด-เกิน อันมีผลมาจากการจัดซื้อที่ผิดพลาด (ไอเอเอ็ม บุคส์, 2550; อดุลย์ จาตุรงคกุล และพิมพ์เดือน จาตุรงคกุล, 2552; สุมนา อยู่โพธิ์, <http://www.sme.go.th>, 15 มิถุนายน 2555; Monczka et al., 2002)

4) ด้านการจัดส่ง วัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจากระยะเวลาในการจัดส่ง ความเที่ยงตรงในเรื่องของระยะเวลาและสถานที่ในการจัดส่งตามที่สัญญา (ไอเอเอ็ม บุคส์, 2550; อดุลย์ จาตุรงคกุล และพิมพ์เดือน จาตุรงคกุล, 2552; พงษ์ธนา วณิชชกอบจินดา, <http://www.logistics.idpm.go.th>, 8 กันยายน 2553; Monczka et al., 1991)

จากการวิเคราะห์สาระของข้อมูลทฤษฎี ในเรื่องของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ และเรื่องของประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ สามารถแยกตัวแปรที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ ประกอบไปด้วย

- 1) การจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำแบบผิวเผิน
- 2) การจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำแบบมีส่วนร่วม
- 3) การจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำแบบร่วมมือ
- 4) การจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำแบบหุ้นส่วน

กลุ่มปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ

- 1) สินค้าที่ทำการสั่งซื้อ
- 2) นโยบายทางการจัดซื้อ
- 3) ระดับความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อ และผู้นำ

กลุ่มกิจกรรมในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ

- 1) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือของผู้ซื้อ และผู้นำ
- 2) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ ระหว่างผู้ซื้อ และผู้นำ
- 3) กิจกรรมการจัดซื้อที่เน้นต้นทุน-ราคา



- 4) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ซื้อ และผู้จำหน่าย
- 5) การกำหนดระยะเวลาของสัญญาจัดซื้อจัดจ้างที่ทำกับผู้จำหน่าย
- 6) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้จำหน่าย

กลุ่มประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

- 1) ประสิทธิภาพทางด้านต้นทุน
- 2) ประสิทธิภาพทางด้านคุณภาพ
- 3) ประสิทธิภาพทางด้านปริมาณ
- 4) ประสิทธิภาพทางการจัดส่ง

โดยตัวแปรทั้ง 4 กลุ่มจะถูกนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการสร้างข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องปรากฏว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย โดยตรง ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Buyer and Supplier Relationship) และงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ในโซ่อุปทาน (Supply Chain Relationship) เพิ่มเติม โดยงานวิจัยดังกล่าวสามารถแยกออกได้เป็น 3 ประเด็น ได้แก่ งานวิจัยที่ศึกษาประเภทของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน ประเด็นที่ 2 เป็นงานวิจัยที่ศึกษาถึงผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ ที่มีต่อปัจจัยที่สนใจและ ประเด็นที่ 3 คือ ปัจจัยที่สนใจ และผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

### 2.5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวศึกษถึงประเภทของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

Shao Junyang และคนอื่นๆ (2008) ทำการศึกษาถึงภาพรวมของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผสมผสาน เนื่องจากงานวิจัยหลากหลายที่พบเจอ เป็นการศึกษาแบบเฉพาะเจาะจงในขอบเขตของปัญหาเฉพาะอย่าง โดยมีระเบียบวิธีวิจัยที่แบ่งได้เป็น (1) การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายโดยรวม (2) สร้างกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผสมผสาน (3) ทำการทดสอบโดยใช้กรณีศึกษาควบคู่กับการสำรวจภาคสนาม ผลการศึกษา คาดหวังว่างานวิจัยฉบับนี้สร้างกรอบ

แนวคิดที่นำมาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย เพราะว่าหน้าที่ต่างๆของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และกรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จากการพิสูจน์ผ่านทางกรณีศึกษา ข้อจำกัดของงานวิจัยในครั้งนี้คือ ไม่มีข้อมูลที่เพียงพอที่จะใช้ในการทำตารางประเมินขององค์กร ซึ่งจะนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย การนำไปปฏิบัติ ช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ พิจารณาลักษณะของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในช่วงเวลา ก่อน และในขณะที่นำการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายไปใช้ คุณค่าที่ได้รับ งานวิจัยนี้ให้ความรู้ และแสดงบทบาทของระบบ SRM แบบองค์รวม และแนะนำถึงประเด็นที่สำคัญให้กับผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ

Beverly และคนอื่นๆ (2008) ได้นำเสนอตัวแบบเชิงพรรณนา ซึ่งจะบอกได้ว่าเมื่อไรที่ลูกค้าและผู้จำหน่ายจะเลือกความสัมพันธ์แบบใกล้ชิด พวกเขาออกแบบการแลกเปลี่ยนข้อมูล และการตัดสินใจในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายอย่างไร และมีปัจจัยอะไรที่เป็นอุปสรรคในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายอย่างใกล้ชิด งานวิจัยนี้ได้นำเสนอตัวแบบ 3 ตัวแบบ ได้แก่ ความสัมพันธ์แบบ ซื่อมา-ขายไป ความสัมพันธ์แบบร่วมมือ และกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความสัมพันธ์ทั้ง 2 แบบ การวิจัยทำโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย โดยได้ข้อสรุปว่า ผู้ผลิตสินค้า จำเป็นต้องคิดถึงภาพรวมของโซ่อุปทานและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกในโซ่อุปทาน และเข้าใจในความสัมพันธ์แบบร่วมมือระหว่างผู้ซื้อ และ ผู้ขาย โดยแนะนำว่าความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานที่สับสน และใช้ไม่เหมาะสมกับกลุ่มสมาชิกนั้นอาจทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินการลดลง กลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญต่อผู้ผลิตสินค้า คือ การผลิตตามความต้องการของลูกค้า (Customization Production) โดยจำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขายที่มีการประสานงานกันอย่างดี ทั้ง ผู้ผลิตอุปกรณ์ตั้งต้น, ผู้ผลิต และประกอบอุปกรณ์และ ผู้จำหน่ายอุปกรณ์และชิ้นส่วน การศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในอนาคต ควรศึกษาความสัมพันธ์ขององค์กรที่มีมากกว่า 2 องค์กร โดยทำการศึกษาว่า ความสัมพันธ์แบบประสานงาน (Collaborate Relationship) ขององค์กร 2 องค์กร จะส่งผลต่อองค์กรอื่นในโซ่อุปทานอย่างไร

Sabine และคนอื่นๆ (2006) ทำการพัฒนากรอบแนวคิดของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ไม่ใช่เพียงแค่นำเสนอในเรื่องของมุมมองด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย แต่กรอบแนวคิดนี้จะนำเสนอถึงหลักฐาน ส่วนประกอบ และการนำไปประยุกต์ใช้ ของการจัดการ

ความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย โดยศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมในเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และ จากการปรับประยุกต์ ในความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งกรอบแนวคิดของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายจะแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ 1) ช่วงก่อนการสร้างความสัมพันธ์ 2) ช่วงเริ่มการจัดการความสัมพันธ์ และ 3) ช่วงความสัมพันธ์ลดลง

O' Toole และ Donaldson (2002) ได้ทำการทบทวนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย และนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่เหมาะสมกับการจัดการโซ่อุปทาน โดยโครงสร้างการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในโซ่อุปทานสามารถแบ่งได้เป็น 6 รูปแบบตาม อำนาจในโซ่อุปทานและระดับของความร่วมมือ ได้แก่ ความสัมพันธ์แบบช่วงแขนที่ผู้ซื้อมีอำนาจ (Buyer Dominate Arm's Length) ความสัมพันธ์แบบช่วงแขน (Arm's Length) ความสัมพันธ์แบบช่วงแขนที่ผู้ขายมีอำนาจ (Supplier Dominate Arm's Length) ความสัมพันธ์แบบร่วมมือที่ผู้ซื้อมีอำนาจ (Buyer Dominate Collaboration) ความสัมพันธ์แบบร่วมมือ (Collaboration) และ ความสัมพันธ์แบบร่วมมือที่ผู้ซื้อไม่อำนาจ (Supplier Dominate Collaboration)

Jai (1999) ศึกษาความสัมพันธ์ผู้ซื้อและผู้ขาย ของ 4 โรงงานประกอบรถยนต์ในญี่ปุ่น โดยทำการศึกษานับพื้นฐานของ ความสัมพันธ์ทางการตลาด การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อใจระหว่างองค์กร การจัดการผู้จำหน่ายที่แบ่งตามประเภทของผู้จำหน่ายของบริษัทต่างๆ รายได้ จำนวนพนักงาน ผลกำไรของผู้ซื้อและผู้จำหน่าย และระดับของสินทรัพย์ของโรงงานประกอบรถยนต์ในสถานประกอบการของผู้จำหน่าย จากการศึกษาพบว่า โรงงานประกอบรถยนต์ทั้ง 4 แห่ง มีการเข้าถึงนโยบายของผู้จำหน่ายในเรื่องที่หลากหลายและลึกกว่าปกติ และพบว่าการศึกษาเปรียบเทียบ โรงงานประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่น แบบทีละโรงงาน (Individual) จะได้รายละเอียดในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมากกว่าการศึกษาโดยภาพรวม

Mayer (1998) นำเสนอรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ในกลุ่มอุตสาหกรรมไฮเทค โดยเน้นในเรื่องของ รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ต้นทุนของผู้ซื้อและผู้ขาย การจัดการความเสี่ยงในความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย โดยผู้วิจัยทำนำเสนองานวิจัยในรูปแบบของ 3 ความเรียงโดยเก็บข้อมูลในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ อุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีชีวภาพ และกลุ่มอุตสาหกรรม ซอฟต์แวร์ โดยผลการวิจัยสรุปได้ว่า ใน

กลุ่มของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้เป็นความสัมพันธ์แบบที่ผู้จำหน่ายต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยผู้ซื้อ ในส่วนของอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีชีวภาพ การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีปัจจัยที่สำคัญคือคุณภาพของสินค้าและคุณภาพของผู้จำหน่าย ส่วนอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จำหน่ายจะเน้นในการพัฒนาสัญญาระยะยาว

**David (1990)** ศึกษารูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ภายใต้การดำเนินงานของบริษัท นิสสัน มอเตอร์ ประเทศอังกฤษ โดยศึกษาถึงกระบวนการในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ (โรงงานประกอบรถยนต์) และผู้ขาย (ผู้จำหน่ายชิ้นส่วนรถยนต์) โดยกระบวนการในการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ บริษัทนิสสันพัฒนาขึ้นมา เน้นในเรื่องของการจัดการคุณภาพของสินค้า และกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากผู้จำหน่าย โดย พิจารณาในเรื่องของ คุณภาพ ต้นทุน และการระยะเวลาขนส่งเป็นสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่มีประสิทธิภาพนั้น ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม และถือเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้การจัดการคุณภาพโดยรวมประสบความสำเร็จ

**2.5.2 งานวิจัยที่ศึกษาถึงผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ ที่มีต่อปัจจัยที่สนใจ**

**Sonia และคนอื่นๆ (2012)** ศึกษาถึงกลยุทธ์ทางการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่ก่อให้เกิดคุณค่าสำหรับประสิทธิภาพทางการตลาด การวิจัยในครั้งนี้ทำขึ้นบนพื้นฐานของการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 180 ตัวอย่างจาก องค์การภาคธุรกิจ ในบราซิล และสหรัฐอเมริกา โดยผลการวิจัยให้ข้อสรุปว่า การจัดการความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้จำหน่ายจำนวนน้อยราย เป็นรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่ดีที่สุด และส่งผลให้เกิดประโยชน์ทางการตลาดมากกว่าความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในรูปแบบที่เป็นศัตรูต่อกัน

**Bryan และคนอื่นๆ (2010)** ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อผู้ขาย ที่มีต่อค่าใช้จ่ายทางการตลาด และการเปลี่ยนแปลงด้านราคาขาย ว่ามีผลกระทบต่อความต้องการสินค้าลำดับสุดท้ายที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร งานวิจัยได้มีการวางแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายไว้ 2 รูปแบบ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายแบบไม่มีความร่วมมือ และ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายแบบที่มีความร่วมมือ โดยผลการวิจัยสรุปว่า ความต้องการสินค้าในลำดับสุดท้ายจะมีความอ่อนไหวต่อ ราคาขายและการส่งเสริมการขาย โดยแนวคิดความสัมพันธ์แบบไม่มีความร่วมมือ จะใช้แนวคิดทางการซื้อตามแบบจำลองของStackelberg ในส่วน of ความสัมพันธ์แบบที่มีความร่วมมือ การนำรูปแบบการสั่งซื้อที่แบ่งประเภทสินค้าแบบพาราโตมาใช้จะมีประสิทธิภาพ

Tobias และ Peter (2009) ทำการศึกษารูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์ในธุรกิจสุขภาพ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างของโรงพยาบาลชั้นนำในสวีตเซอร์แลนด์ ได้ข้อสรุปว่า การประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย กับธุรกิจสุขภาพ นั้นประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี แต่มีรายงานแสดงให้เห็นว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายของสถานพยาบาลที่มีระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี สามารถช่วยลดต้นทุนในการจัดหาสินค้าได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้การพัฒนาในเรื่องของกระบวนการจัดซื้อ ยังช่วยเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้กับกระบวนการจัดซื้อ

Amad และคนอื่นๆ (2008) ศึกษาถึงผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ที่มีต่อนโยบายทางการเงินและการลงทุนของผู้จำหน่าย (เน้นในเรื่องการลงทุน กระแสเงินสด และการถือครองเงินสด) ผลการวิจัยพบว่า ยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย แน่นแฟ้นมากเท่าไร จะส่งผลให้ความอ่อนไหวในเรื่องการลงทุน และกระแสเงินสดมีน้อยลง แต่ทำให้การถือครองเงินสดของผู้จำหน่ายเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นไม่มีผลกระทบต่อการลงทุนในภาพรวมของธุรกิจ แต่ส่งผลให้เกิดการลงทุนเฉพาะด้านของผู้จำหน่ายมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายส่งผลให้เกิดการลดความขัดแย้งในเรื่องของการลงทุนที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจในการลงทุนของผู้จำหน่าย

Richard และ Arun (2009) วิเคราะห์อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ที่มีต่อประสิทธิภาพการบริการ การวิจัยทำโดยการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง 53 บริษัทที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางทะเล โดยบริษัทดังกล่าวจะให้บริการในกลุ่มอุตสาหกรรม 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร และกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องจักรกล โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความเชื่อใจ และปฏิสัมพันธ์) มีผลต่อตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพการบริการ (ระยะเวลาการจัดส่ง ความสามารถในการไว้วางใจ และต้นทุน)

Heide และคนอื่นๆ (1990) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย (Supplier Relationship Orientation) โดยนำวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นตัวช่วยแสดงรูปแบบความสัมพันธ์ในการจัดทำให้ชัดเจนมากขึ้น โดยประเมินจาก การคาดคะเน มูลค่า การดำเนินงาน และพฤติกรรม และนำเครื่องมือการวัดประสิทธิภาพความสัมพันธ์ในการจัดหามาประยุกต์ใช้ ข้อมูลถูกเก็บจากผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อใน 5 กลุ่มอุตสาหกรรม ในอังกฤษ ส่งแบบสอบถามจำนวน 750 ชุด และได้กลับมา 120 ชุด ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กร ( การคาดคะเน มูลค่า การดำเนินงาน พฤติกรรม) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายประสบความสำเร็จ

Corsten และ Kumar (2005) ได้ทำการศึกษาเชิงประจักษ์ ว่าผู้จำหน่าย ของผู้ขายปลีก รายใหญ่ จะได้ประโยชน์จากการนำ ระบบการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient Consumer Response: ECR) ภายใต้ความสัมพันธ์เชิงพันธมิตร ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ไปประยุกต์ใช้หรือไม่ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การที่ผู้จำหน่ายนำ การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ มาประยุกต์ใช้ จะก่อให้เกิดผลเชิงบวก และความสามารถในการพัฒนา และยังสามารถสร้างความรับรู้ในความไม่เท่าเทียมกันของผู้จำหน่ายสินค้า โดยภาพรวมพบว่า สิ่งที่มีผลกระทบต่อผลการวิจัย ได้แก่ ขนาดของผู้จำหน่าย ตราสินค้าของผู้จำหน่าย

Wang (2007) ศึกษาและแนะนำรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ที่มีผลกระทบต่อต้นทุนรวม ระยะเวลาในการสั่งซื้อและ การเปลี่ยนแปลง โดยนำรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ทำการศึกษาทดลองกับผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ผลิตแผงวงจรในได้หวัน ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่เหมาะสม ส่งผลให้ต้นทุนรวมขององค์กร ระยะเวลาในการจัดซื้อ ลดลง และประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงทำได้เร็วขึ้น

Kenneth และคนอื่นๆ (2003) เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างโรงงานผู้ผลิต กับผู้จำหน่ายสินค้า และโรงงานผู้ผลิต กับผู้ให้บริการว่าส่งผลต่อการสร้างคุณค่าต่อผู้บริโภคหรือไม่ โดยวัดผลจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโซ่อุปทาน (วัดจาก ต้นทุน และเป้าหมายร่วมกัน) รวมถึงการพิจารณาว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่าง โรงงานผู้ผลิต และผู้จำหน่าย กับประสิทธิภาพในการดำเนินการ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาระดับความสัมพันธ์

ที่เพิ่มขึ้นระหว่างโรงงานผู้ผลิต และผู้จำหน่าย ทั้งในส่วนของสินค้าและบริการส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโซ่อุปทานดีขึ้น สำหรับในส่วนของเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ในความสัมพันธ์ระหว่างโรงงานผู้ผลิตและผู้จำหน่ายสินค้านั้น เทคโนโลยีสารสนเทศที่อยู่ในระดับต่ำไม่ส่งผลอย่างเห็นได้ชัดต่อการสร้างคุณค่าต่อผู้บริโภค (เนื่องจากผู้จำหน่ายสินค้าสามารถเก็บสินค้าที่จำหน่ายในปริมาณที่เพิ่มขึ้นได้) แต่ในความสัมพันธ์ระหว่างโรงงานกับผู้ให้บริการนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศ ถือเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าของโซ่อุปทาน

Joseph และ Christian (2001) พัฒนาแบบแนวคิดเพื่อใช้ในการอธิบายว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีผลกระทบต่อต้นทุนได้อย่างไร โดยแบบแนวคิดได้อ้างถึงต้นทุนต่างๆที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์กับ ความสัมพันธ์ของผู้ซื้อและผู้ขาย ในด้านพฤติกรรม และ ความคาดหวังในการสั่งซื้อสินค้าในครั้งต่อไปกับผู้ขายรายเดิม แบบแนวคิดได้ถูกทดสอบ กับบริษัทกว่า 500 บริษัท ในอเมริกา และเยอรมัน ผลการทดสอบออกมาว่า ความถี่ในการติดต่อสื่อสาร ความแตกต่างในรูปแบบของ **supplier accommodation** คุณภาพของผลิตภัณฑ์ สภาพทางภูมิศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ตั้งระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ช่วยลดต้นทุนในองค์การของผู้ซื้อ นอกเหนือจากนั้น ผู้ซื้อ (ลูกค้า) มีแนวโน้มที่จะเพิ่มการซื้อสินค้ามากขึ้นกับผู้ขายที่เพิ่มคุณค่าให้กับพวกเขาโดยการลดต้นทุน

Linda (1994) ศึกษาถึงประเภทของความสัมพันธ์ของผู้ซื้อ และผู้ขาย แบบ ช่วงแขน (Arm's length) และแบบร่วมมือ (Collaboration) ว่ามีผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อหรือไม่อย่างไร ศึกษาแบบการจัดซื้อว่ามีผลต่อการเลือกประเภทความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่จัดซื้อหรือไม่ และ โครงสร้างขององค์การมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในแง่ของปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายหรือไม่ ผู้วิจัยใช้การสำรวจ เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลของกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตอาหาร และกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่า ประเภทของสินค้า มีผลกระทบต่อการค้าสินค้าเลือก ประเภทของความสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ของผู้ซื้อและผู้ขายแบบร่วมมือส่งผลให้ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อมีมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายแบบช่วงแขน และ โครงสร้างองค์การมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ในแง่ของปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางการจัดการความสัมพันธ์

### 2.5.3 ปัจจัยที่สนใจ และผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

Bryan และคนอื่นๆ (2010) นำเสนอกรอบแนวคิดในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ แนวทางการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ความเชื่อใจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และความไม่แน่นอนด้านเทคโนโลยี เป็นตัวกำหนดการเรียนรู้ความสัมพันธ์ของผู้จำหน่าย และมีวัฒนธรรมทางการสื่อสารเป็นสื่อกลาง ผู้วิจัยเก็บตัวอย่าง 246 ตัวอย่างจากผู้จำหน่ายสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เป็นผู้ผลิตอุปกรณ์ตั้งต้น ในต่างประเทศ โดยผลการวิจัยสรุปว่า แนวทางการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ความเชื่อใจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ความไม่แน่นอนด้านเทคโนโลยี มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ความสัมพันธ์ของผู้จำหน่าย ในด้านบวก และวัฒนธรรมทางการสื่อสารระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมีผลกระทบต่อ แนวทางการสร้างนวัตกรรม และความไม่แน่นอนในด้านเทคโนโลยีของผู้จำหน่าย

Azmawani และ David (2009) สำรวจถึงรูปแบบของการทำธุรกรรมผ่านทางเทคโนโลยี มีผลกระทบในความสัมพันธ์ทางเทคโนโลยีของผู้ซื้อและผู้ขายอย่างไร และความสัมพันธ์ทางเทคโนโลยีที่ต่างกัน จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินการเหมือนหรือต่างกันอย่างไร การศึกษาวิจัยนี้ทำโดยการเก็บข้อมูลจากโรงงานในประเทศมาเลเซียจำนวน 147 โรงงาน เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานหลายข้อ โดยสมมติฐานที่ตั้งขึ้นมา ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ เทคโนโลยี ต้นทุนในการประสานงาน และการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย จากการศึกษาวิจัยได้ผลสรุปว่า ระดับของเทคโนโลยีที่ซับซ้อนเฉพาะทาง และมีความไม่แน่นอนสูง จะส่งผลให้องค์กรของผู้ซื้อเลือกที่จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดทางเทคโนโลยีกับผู้จำหน่าย และบริษัทที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดทางเทคโนโลยีกับผู้จำหน่าย จะก่อให้เกิดผลทางด้านประสิทธิภาพในการดำเนินการดีกว่า บริษัทที่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด

Richard และ Arun (2009) ศึกษาถึงกลยุทธ์การไหลของข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ภายใต้ความสัมพันธ์ในโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน และผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้ซื้อและผู้ขาย งานวิจัยชิ้นนี้เก็บข้อมูลจาก 91 องค์กรที่มีความสัมพันธ์ทางการซื้อ-ขาย และแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านโลจิสติกส์ โดยผลการวิจัย สรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการไหลของข้อมูลทางด้านโลจิสติกส์ส่งผลกระทบโดยตรงในเชิงบวกกับ ความสัมพันธ์ และประสิทธิภาพของผู้ซื้อและผู้ขาย โดยทั้งคู่



ซื้อและผู้ขายได้ประโยชน์ในเรื่องของการเงิน การจัดการสินทรัพย์ที่ดีขึ้น ต้นทุนที่ลดลง และ ประสิทธิภาพในการผลิตที่ดีขึ้น

## 2.5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยที่ ศึกษาถึง ประสิทธิภาพในการซ่อมบำรุง โดยสามารถแยกงานการศึกษออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ การศึกษาในเรื่องต้นทุนของการซ่อมบำรุงอากาศยาน การศึกษาในเรื่องของสินค้าคงคลังในการ ซ่อมบำรุงอากาศยาน การศึกษาในเรื่องของปัจจัยอื่นๆที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการซ่อม บำรุงอากาศยานและการศึกษาเรื่องการจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน

Tuan (2009) ได้ทำการศึกษถึงการซ่อมบำรุงอากาศยานแบบโบอิง 717 ว่ามี ผลกระทบต่อต้นทุนการบินโดยรวม และมีผลกระทบต่อต้นทุนการซ่อมบำรุงโดยรวมอย่างไร ผล การศึกษาพบว่า การซ่อมบำรุงอากาศยานที่ตรงตามกำหนดเวลา และมีการบันทึกข้อมูลในการซ่อม บำรุงอย่างถูกต้องนั้น จะทำให้ต้นทุนการบินโดยรวมของสายการบินลดลง การวางแผนในเรื่องของ การจัดหาอะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยาน อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลต่อประสิทธิภาพในการซ่อม บำรุงอากาศยาน และทำให้ต้นทุนการซ่อมบำรุงลดลง ในขณะที่ Francisco (2011) ทำการศึกษาใน ทิศทางที่ตรงกันข้าม เขาศึกษาถึงรูปแบบของการดำเนินการทางด้านการบิน (Flight Operation) ว่ามี ผลกระทบต่อต้นทุนในการซ่อมบำรุงอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า จำนวนของเครื่องบิน และจำนวน ของชั่วโมงบิน มีผลกระทบโดยตรงต่อ ต้นทุนการซ่อมบำรุงอากาศยาน ผลการศึกษาของ Francisco มีความใกล้เคียงกับ ผลการศึกษาของ Gilster (1969) ที่ระบุว่า ต้นทุนของการซ่อมบำรุงอากาศยาน มีความสัมพันธ์กับ จำนวนชั่วโมงที่ทำการบิน อายุของอากาศยาน รุ่นและเทคโนโลยีที่อยู่ในอากาศ ยาน และจำนวนอากาศยานในฝูงบินนั้นๆ นอกเหนือจากนี้ Gilster ยังระบุถึงต้นทุนในการซ่อม บำรุงอากาศยาน ว่าประกอบไปด้วย ต้นทุนด้านแรงงาน และ ต้นทุนด้านชิ้นส่วน และอะไหล่ อากาศยาน เป็นหลัก

Ghobbar และ Friend (1996) ทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบของการเติมเต็ม สินค้าคงคลัง ในแบบ การใช้จุดสั่งซื้อใหม่ (Re-Order Point: ROP) และ การวางแผนความต้องการ วัสดุ (Material Requirement Planning: MRP) กับผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพในการซ่อมบำรุง อากาศยาน และการจัดการสินค้าคงคลัง สำหรับหน่วยงานซ่อมบำรุงของสายการบิน และหน่วย

ซ่อมบำรุงอากาศยานภายนอก โดยผลการศึกษาพบว่า การประยุกต์ใช้ การวางแผนความต้องการ วัสดุจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการซ่อมบำรุงดีขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของระยะเวลาในการซ่อม บำรุงลดปัญหาในเรื่องของการขาดแคลนสินค้าคงคลัง และปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดส่ง สินค้าให้ดี ในขณะที่ อติศักดิ์ นีละไพจิตร (2549) ทำการศึกษาเรื่องของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความ ค่าใช้จ่ายของการซ่อมบำรุงอากาศยาน ของแผนกบริการพัสดุอากาศยานฝ่ายช่างการบินไทย โดยมี ปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดสำคัญในการให้บริการพัสดุ ได้แก่ จำนวนผู้ให้บริการไม่เพียงพอ ความไม่ รวดเร็วในการขนส่งพัสดุจากผู้จำหน่ายมายัง คลังเก็บพัสดุ และปัญหาในเรื่องความแม่นยำในการ รับและจ่ายพัสดุ

Hamad และคนอื่นๆ (2007) ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้จาก ซ่อมบำรุงอากาศยานจากหน่วยงานภายนอกองค์กร โดยทำการศึกษาจาก ผู้ประกอบการสายการ บินจากประเทศในกลุ่มยุโรป ผลการศึกษาพบว่า การซ่อมบำรุงที่เร่งด่วน (Critical Maintenance) กับ การซ่อมบำรุงในลานจอดอากาศยาน (Line Maintenance) เหมาะสมกับการซ่อมบำรุงโดย หน่วยงานภายในองค์กร มากกว่า การใช้บริการจากหน่วยงานภายนอกองค์กร ในขณะที่การซ่อม บำรุงเครื่องยนต์อากาศยาน และการซ่อมแซมอะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยานอื่นๆ เหมาะสมกับการ ซ่อมบำรุงโดยหน่วยงานภายนอก โดยการแบ่งแยกการซ่อมบำรุงอากาศยานในลักษณะนี้ จะช่วย เพิ่มประสิทธิภาพในการซ่อมบำรุงอากาศยานให้ดียิ่งขึ้น Amy และ Cynthia (2003) ศึกษาถึงการใ้ การพัฒนาตารางจัดเวลาเข้าทำงาน เพื่อช่วยในการพัฒนาการซ่อมบำรุงอากาศยานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น ในงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำเสนอระบบโปรแกรมที่ช่วยกำหนดงาน ก่อนหลัง ลำดับความสำคัญของงานที่จะทำ และเชื่อมโยงกับระบบการวางแผนจัดตารางเวลา ทำงาน ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการซ่อมบำรุงอากาศยานดี ขึ้น Raju และคนอื่นๆ (2012) ศึกษาถึง ปัจจัยในการวัดประสิทธิภาพของการซ่อมบำรุงอากาศยาน โดยผลการศึกษาระบุว่า ปัจจัยที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการซ่อมบำรุงอากาศยานประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านเวลา ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม จำนวนครั้งของปัญหาที่พบจากการซ่อมบำรุงที่ไม่มี ประสิทธิภาพ ความสมบูรณ์ของการซ่อมบำรุง การได้มาซึ่งชิ้นส่วน และอะไหล่อากาศยานภายใน เวลาที่กำหนด

ในขณะที่งานวิจัยทางการจัดการ ไซ่อุปทาน กับ การซ่อมบำรุงอากาศยานนั้น จะ เน้นไปที่ การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมภายใน ไซ่อุปทาน กับประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นกับ การซ่อมบำรุงอากาศยาน วิจิตรา พรรคพล และปรารณา ปุณณกิติเกษม (2552) ศึกษาถึงกิจกรรม

ในโซ่อุปทานที่มีผลต่อการดำเนินการของสายการบิน โดยใช้การศึกษาจากกรณีศึกษา ของบริษัท ลิงค์โปรแอร์ไลน์ จำกัด ผลการศึกษาแสดงให้เห็น ถึงความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในโซ่อุปทาน ของ ลิงค์โปรแอร์ไลน์ ส่งผลกระทบทางบวกต่อ การดำเนินการทางด้านการบิน การซ่อมบำรุง การตลาด และการบริหาร ในส่วนของการซ่อมบำรุงอากาศยาน พบว่าความร่วมมือระหว่าง ผู้ผลิต อากาศยาน และผู้จำหน่ายชิ้นส่วนอากาศยาน กับหน่วยงานซ่อมบำรุง ส่งผลให้เกิดความคุ้มค่าจาก การต่อรองราคา การแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องการซ่อมบำรุงอากาศยาน การจัดการปัญหาาร่วมกัน ในเรื่องสินค้าคงคลัง และอื่นๆ ในขณะที่งานวิจัยของ Everingham และคนอื่นๆ (2008) นำเสนอ การประยุกต์ใช้การจัดการ โซ่อุปทาน เพื่อช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพของศูนย์ซ่อมบำรุง อากาศยาน ของ US Coast Guard ผลการศึกษา พบว่า ความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนข้อมูลในโซ่อุปทาน ช่วยลดปริมาณสินค้าคงคลัง ได้ 20 - 70 เปอร์เซ็นต์ ตามประเภทของสินค้า ช่วยลดต้นทุน ในการบริหารจัดการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน และเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการตัดสินใจให้ดีขึ้น

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษารูปแบบ การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย นำเสนอถึงลักษณะ รูปแบบ และกิจกรรมของการจัดการ ความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในรูปแบบต่างๆ ขั้นตอนในการพัฒนาความสัมพันธ์ และรูปแบบ ความสัมพันธ์ในลักษณะเฉพาะ ผลของการศึกษางานวิจัยที่กล่าวมาแล้วนั้นสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในการแบ่งรูปแบบ ลักษณะ และกิจกรรมของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความสัมพันธ์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ สำหรับวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของการจัดการ ความสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ ที่มีต่อปัจจัยที่สนใจ สามารถใช้ผลการวิจัยเหล่านั้นมาทำการ เปรียบเทียบ เพื่อหาความเหมือนและความแตกต่างกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผลของงานวิจัยในกลุ่ม ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ถูกนำมาใช้ในการเปรียบเทียบ และกำหนดเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการเลือกรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ จำหน่ายของอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน ในขณะที่งานวิจัยที่เกี่ยวกับการซ่อมบำรุงอากาศ ยาน แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของการซ่อมบำรุงอากาศยาน เกี่ยวข้องกับการนำส่งชิ้นส่วน และอะไหล่ของอากาศยานที่มีประสิทธิภาพ นั้นหมายรวมถึงการจัดซื้อจัดหาที่มีประสิทธิภาพด้วย และด้วยความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อ ผู้ขาย หรือองค์กร ใน โซ่อุปทาน เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การ นำส่งสินค้า และการจัดซื้อจัดหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการความสัมพันธกับผู้อำนวยการ กับผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย มีระเบียบวิธีวิจัยที่จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาคำตอบสำหรับคำถามงานวิจัย โดยการสร้างแผนการวิจัยจะคำนึงถึงรูปแบบ วัตถุประสงค์ กรอบเวลา และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่

- 3.1 สถานที่และแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
- 3.2 บทบาทในการทำวิจัย
- 3.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
- 3.5 ขั้นตอนในการดำเนินงาน
- 3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### 3.1 สถานที่และแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

3.1.1 สถานที่ที่ใช้ในการศึกษา หรือสนามวิจัย (Field Research) ของงานวิจัยนี้ได้แก่ หน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยานของสายการบิน หรือสถานประกอบการที่ให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ชี้นส่วน และอะไหล่อากาศยาน ที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย โดยการเลือกสนามวิจัยดังกล่าว มีพื้นฐานจากความรู้ความคุ้นเคยและความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของผู้วิจัย

3.1.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาถูกแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามวิธีการวิจัย ได้แก่ 1) กลุ่มที่ศึกษาโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 2) กลุ่มที่ศึกษาโดยใช้วิธีเดลฟาย (Delphi Method) และ 3) กลุ่มที่ศึกษาโดยกรณีศึกษา (Case Study)

1) กลุ่มที่ศึกษาโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ ตำรา และเอกสารทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ คุชฎินิพนธ์ รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข่าว บทความ ที่มีการเผยแพร่ผ่านหนังสือพิมพ์ และนิตยสารทั่วไปรวมทั้งข้อมูลจากกรมการบินพลเรือน และข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย การจัดซื้อจัดหา อุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน และสายการบิน

2) กลุ่มที่ศึกษาโดยใช้วิธีเดลฟาย (Delphi Method) เป็นการรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด และเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ในรอบการเก็บข้อมูลรอบที่ 1 และใช้การสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง (Structured Interview) ร่วมกับแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ในรอบการเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 โดยทั้ง 2 ครั้ง เป็นการเก็บข้อมูลแบบมีการวางแผนการไว้ล่วงหน้า (องอาจ นัยพัฒน์, 2551) ทำการเก็บข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญ 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่หนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดซื้อ ของหน่วยงานซ่อมบำรุงของสายการบิน ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์จะต้องเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดประเภทของการจัดซื้อ และรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย เพื่อให้ได้คำตอบในประเด็นเกี่ยวกับ ประเภทของการจัดซื้อ รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และผลกระทบของรูปแบบการจัดซื้อที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดหา

กลุ่มที่สอง ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดซื้อ ของบริษัทที่ดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยาน หรือชิ้นส่วนของอากาศยาน ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์จะต้องเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดประเภทของการจัดซื้อ และรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย เพื่อให้ได้คำตอบในประเด็นเกี่ยวกับ ประเภทของการจัดซื้อ รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และผลกระทบของรูปแบบการจัดซื้อที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดหา

3) กลุ่มที่ศึกษาโดยกรณีศึกษา(Case Study)เป็นการรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ได้จาก เอกสาร รายงาน การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์โดยทำการศึกษาในลักษณะการศึกษาก่อนและหลัง (Yin, 2003) ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อและการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย จากสายการบิน หรือบริษัทที่ดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยาน หรือชิ้นส่วนอากาศยานที่ถูกคัดเลือก จำนวน 1 องค์กร

### 3.2 บทบาทในการทำวิจัย

บทบาทในการทำวิจัยที่เหมาะสมของนักวิจัย เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และได้ข้อมูลที่แม่นยำมากขึ้น (เบญจมา ยอดกำเนิด-แอ็ดติกส์ และ กาญจนา ตั้งชลทิพย์, 2552) ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้สวมบทบาทในการลงสนามวิจัย ในรูปแบบของ บทบาทแบบคนนอก ซึ่งเป็นลักษณะที่นักวิจัยไม่นำตัวเองเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมใดๆ ของกลุ่มตัวอย่าง นอกเหนือจากสัมภาษณ์ พูดคุย และการสังเกตกิจกรรมที่เกิดขึ้นในสนามวิจัย

### 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของงานวิจัยนี้ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทกิจการได้แก่ (1) สายการบินสัญชาติไทยที่ได้รับใบอนุญาตจดทะเบียน และยังคงเปิดให้บริการในประเทศไทย (2) บริษัทที่ได้รับใบอนุญาตจดทะเบียนให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานและอะไหล่-ชิ้นส่วนอากาศยานที่ยังคงเปิดให้บริการและตั้งกิจการอยู่ในประเทศไทย โดยจำนวนประชากร ณ. เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2555 มีจำนวนรวมทั้งหมด 48 ราย ตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนผู้ได้รับใบอนุญาตจดทะเบียนให้บริการการบิน และให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน และอะไหล่-ชิ้นส่วนอากาศยาน

ประเภทกิจการ	จำนวนสถานประกอบการ
สายการบิน	11
บริษัทที่ให้บริการซ่อมบำรุง	37
รวม	48

ที่มา: สถาบันการบินพลเรือน (<http://www.catc.or.th>, 20 มกราคม 2556)

สำหรับการวิจัยโดยวิธีเคลฟายไม่มีวิธีการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลที่แน่นอน แต่โชมัส แมคคิลแลน (อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน, 2522) ได้เสนอผลงานวิจัยเกี่ยวกับ จำนวนกลุ่มตัวอย่างไว้ว่า การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป จะทำอัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง โดยทำการสุ่มตัวอย่าง 20 ราย ซึ่งถือว่าเป็นจำนวนขั้นต่ำที่ต้องการในการเพื่อให้ได้ผลความเชื่อมั่น 90-95 เปอร์เซนต์ (Abbie and John, 1992) การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อหาบริษัทที่เหมาะสมจะมาเป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภทของกิจการที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย เพื่อนำมาใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยกลุ่มตัวอย่างสามารถแบ่งได้ดังนี้

- 1) ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดซื้อ ของหน่วยงานซ่อมบำรุงของสายการบิน จำนวน 5 สายการบิน สายการบินละ 2 คน รวมเป็น 10 คน
- 2) ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดซื้อ ของบริษัทที่ดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยาน หรือชิ้นส่วนของอากาศยาน จำนวน 5 บริษัท บริษัทละ 2 คน รวมเป็น 10 คน

สำหรับการวิจัยแบบกรณีศึกษา ผู้วิจัยเลือกศึกษารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ และผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดซื้อจัดจ้าง จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 บริษัท โดยใช้การสุ่มแบบเจาะจง เพื่อทำการศึกษาเชิงลึก จากเอกสาร รายงาน การสัมภาษณ์ และการสังเกตกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อและการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนได้แก่

3.4.1 การศึกษาวิจัยจากเอกสาร (Documentary Research) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ โดยได้ข้อมูลจากการศึกษา ค้นคว้าหรืออ้างอิงจากเอกสารทางวิชาการ บทความ งานวิจัย ตำรา วารสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำการจัดซื้อ อุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน และสายการบิน เพื่อสร้างกรอบแนวคำถามในการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิคแบบเคลฟาย

3.4.2 การสังเกต (Observation) โดยการสังเกตเพื่องานวิจัยเชิงคุณภาพนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล ปฐมภูมิ มีลักษณะการสังเกตอย่างเป็นระบบ ในสิ่งที่สนใจ เพื่อดู ฟัง รับรู้สภาพความจริงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ โดยมีการกำหนดศูนย์กลางแห่งการสังเกตออกเป็น 6 ส่วน (นิสา ชูโต, 2551) ได้แก่

1) การกระทำ (Act) เป็นการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในสนามงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับประเภทของการจัดซื้อ และรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

2) กิจกรรม (Activities) สังเกตการณ์กิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับประเภทของการจัดซื้อ และรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

3) การให้ความหมาย (Meaning) การให้ความหมายของการกระทำ หรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้วิจัยทำการสังเกต โดยจะนิยามความหมายจากคำพูดของบุคคลที่อยู่ในสนามงานวิจัย และจากประสบการณ์ของผู้วิจัย

4) การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการสังเกตระดับการมีส่วนร่วมของผู้จำหน่าย และองค์กรของผู้ซื้อ

5) ความสัมพันธ์ (Relationship) เป็นการสังเกตความสัมพันธ์ของกิจกรรม การกระทำ และตัวแปรที่สนใจ ที่มีการเชื่อมโยงในลักษณะต่างๆ

6) สถานที่ (Settings) หมายถึงรูปแบบของทุกสิ่งที่อยู่ในสถานที่ หรือแหล่งที่ทำการศึกษา

3.4.3 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือที่นิยมในการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในการเก็บข้อมูลแบบเดลฟายเทคนิคในรอบที่ 1 และ ใช้ร่วมกับแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 2 ครั้ง ใช้วิธีการสัมภาษณ์ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด มีการกำหนดแนวคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อหาข้อเท็จจริงของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ และเป็นการหาข้อเท็จจริงเชิงลึกของเหตุการณ์ที่สนใจศึกษา โดยใช้ข้อมูลจากกรอบแนวคิดงานวิจัยซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ

1) รูปแบบและลักษณะของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่เกิดขึ้นในองค์กร

2) ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้รูปแบบความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย



- 3) กิจกรรมสำหรับรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์ที่ใช้จริงในองค์กร
- 4) ผลกระทบจากรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ
- 5) ปัญหาและข้อจำกัดสำหรับการประยุกต์ใช้การจัดการสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย
- 6) รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน

3.4.4 แบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับเทคนิคแบบเดลฟาย รอบที่ 2 โดยแบบสอบถามดังกล่าว ได้มาจากการวิเคราะห์คำตอบที่ได้จากการเก็บข้อมูลสำหรับเทคนิคแบบเดลฟายรอบแรก โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 ท่าน แบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า จะถูกนำกลับไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเป็นการยืนยันแนวความคิด และความสอดคล้องทางความคิดของผู้เชี่ยวชาญ คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามมาตราประมาณค่าแต่ละข้อจะถูกนำมาหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และพิจารณาค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ กล่าวคือ ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบแสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกัน แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์กว้าง (มีค่ามาก) แสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกัน (ต่างกัน) จำเป็นต้องสร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยมีข้อความเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แล้วส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารกลุ่มเดิม ได้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

ข้อคำถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า จะถูกนำมาให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านทำการพิจารณาข้อคำถาม ว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์ และคำถามของงานวิจัยหรือไม่ พร้อมทั้งทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์นำข้อคำถามที่ได้รับการตรวจสอบและปรับปรุงไปทำการประเมินความเข้าใจในคำถามของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยการทดลองสัมภาษณ์กับบุคคลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ราย สำหรับ ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ และ จำนวน 20 ราย สำหรับแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า แล้วจึงนำมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ ก่อนที่จะนำไปใช้ในการสัมภาษณ์จริง โดยรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญ ที่พิจารณาแนวคำถาม มีรายชื่อดังต่อไปนี้

- 1) รศ.ดร.ดวงตา สราญรมย์                      ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์
- 2) ผศ.ดร. ชีร์ชนิกษ์ ศิริ โวหาร                      คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์
- 3) ดร. ศิริอร เศรษฐมานิต                      อาจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 4) ดร.ณกมล จันทร์สม                      หัวหน้าหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต
- 5) คุณกานต์นันท์ ลิขิตสกุล                      ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ และ โซ่อุปทาน บริษัท Aircraft Transparencies Repair ประเทศไทย

### 3.5 ขั้นตอนในการทำวิจัย

3.5.1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวกับ รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย กลยุทธ์ รูปแบบ และประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ เหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการบิน และการซ่อมบำรุงอากาศยาน จาก เอกสาร รายงาน ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกรอบแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

3.5.2. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่เกี่ยวกับ รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทางเลือกรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ โดยใช้เทคนิคแบบเดลฟาย ซึ่งเทคนิคแบบเดลฟายได้รับการพัฒนาโดยบริษัท RAND Corporation ในปี ค.ศ. 1950 และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายว่าเป็นการวิจัยที่ให้ผลการวิจัยที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้ดี โดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย เป็นวิธีสำรวจความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการจะศึกษา เพื่อให้ได้คำตอบที่น่าเชื่อถือมากที่สุด โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ ตอบคำถามที่มีลักษณะเดียวกันหลายครั้ง เป็นวิธีการวินิจฉัยหรือตัดสินใจปัญหาต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ทำให้

ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างอิสระเต็มที่ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังมีโอกาสถกเถียงความคิดเห็นของตนอย่างรอบคอบทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ (เกษม บุญอ่อน, 2522) เทคนิคแบบเดลฟายสำหรับงานวิจัยนี้ จะทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน โดยแบ่งการเก็บข้อมูลอย่างน้อย 2 รอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การเก็บข้อมูลรอบที่ 1 โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยเข้าไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ผู้จัดการ และผู้รับผิดชอบการจัดซื้อของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย จำนวน 10 องค์กร องค์กรละ 2 คน โดยใช้คำถามปลายเปิด (Open - End Questions) ในการสัมภาษณ์ และเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง มากที่สุด ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดระเบียบข้อมูล และกำหนดรหัส สำหรับประเด็นสำคัญที่ต้องการจะศึกษา เพื่อทำการจัดกลุ่มประเด็นสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ต่อไป

2) การเก็บข้อมูลรอบที่ 2 เป็นการนำคำตอบที่วิเคราะห์จากการสัมภาษณ์รอบแรก มาสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า ใช้ระดับแบบวัด Likert Scale เพื่อยืนยันความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างจากเดิมอย่างไร ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 จะถูกนำมาหาค่ามัธยฐาน (Median) และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบแสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกัน แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์กว้าง (มีค่ามาก) แสดงว่า คำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้นมีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกัน (ต่างกัน) จำเป็นต้องสร้างแบบสอบถามใหม่เป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยมีข้อความเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แล้วส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญผู้บริหารกลุ่มเดิม ได้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ซึ่งถ้าผู้วิจัยได้ข้อมูลที่เพียงพอสามารถสรุปผลการวิจัยได้เลย โดยผลการวิจัยจะถูกสังเคราะห์เป็นประเด็นต่างๆเพื่อสรุปผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา ตอบคำถามงานวิจัย และยืนยันกรอบแนวคิด

ทั้งนี้จำนวนรอบที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูล โดยใช้เทคนิคเดลฟาย สามารถดำเนินการได้หลายรอบจนกว่าจะได้คำตอบที่สอดคล้องกับสมาชิกในกลุ่ม จำนวนรอบที่เหมาะสมของเทคนิคเดลฟาย ขึ้นอยู่กับการที่ได้ข้อสรุปที่มีน้ำหนักดี โดยปกติการรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายอย่างน้อยที่สุดควรใช้ 2 รอบแต่ไม่ควรเกิน 4 รอบ (ไชยยศ เรืองสุวรรณ, 2533)

สำหรับการเก็บข้อมูลในรอบที่ 2 โดยเทคนิคเคลฟายนั้น ได้มีการใช้สถิติที่เกี่ยวข้อง โดยเกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และการวัดการกระจาย ได้แก่ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

### ค่ามัธยฐาน (Median)

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 สเตล ซึ่งให้นำหนักคะแนนดังนี้

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

และเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคำตอบกำหนดเกณฑ์ดังนี้

### ค่ามัธยฐาน (Median) ระหว่าง

4.50-5.00	แสดงว่า	ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมากที่สุด
3.50-4.49	แสดงว่า	ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมาก
2.50-3.49	แสดงว่า	ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับปานกลาง
1.50-2.49	แสดงว่า	ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับน้อย
1.00-1.49	แสดงว่า	ข้อความนั้นผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับที่น้อยที่สุด

การพิจารณาข้อความเพื่อนำไปใช้ในการศึกษาถึงผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้อำนวยการ ต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา จะใช้ข้อความที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป

### ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

คำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับ ควอไทล์ที่ 3 แปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังนี้

ค่าพิสัยควอไทล์ เป็นการพิจารณาความสอดคล้องกันของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยกำหนดเกณฑ์ค่าความสอดคล้อง ดังนี้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ระหว่าง

- 0.00 – 0.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันสูงมาก  
 0.51 – 1.00 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันสูง  
 1.01 – 1.99 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องปานกลาง  
 2.00 – 2.99 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันต่ำ  
 สูงกว่า 3 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่มีความสอดคล้องกัน

การพิจารณาข้อความเพื่อนำไปกำหนดเป็นองค์ประกอบจะใช้ข้อความที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ตั้งแต่ 1.50 ลงมา ซึ่งถือว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกันสูง

3) ตรวจสอบและกรอบแนวคิดที่ได้จากการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ทั้ง 2 ครั้ง โดยใช้กรณีศึกษา ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลที่มุ่งเน้นในการหาสาเหตุ และผลที่เกิดขึ้น หรือกระบวนการที่เกิดขึ้นภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นจริงทางธุรกิจ (Yin, 2003) วิธีการเก็บข้อมูลเชิงกรณีศึกษา มีวัตถุประสงค์สำหรับการวิจัย หลายประการ แต่ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยเลือกใช้การเก็บข้อมูลเชิงกรณีศึกษา สำหรับเป็นตัวอย่าง หรือเป็นตัวแทนของกรณีที่น่าสนใจ (Instrumental Case) และเป็นการศึกษาแบบ กรณีศึกษาเดี่ยว (Single - Case Study) โดยทำการศึกษาเบื้องต้นในเรื่องของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ของบริษัทที่ถูกคัดเลือก จำนวน 1 บริษัทเพื่อเป็นการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของข้อมูลที่ได้จากการวิจัยด้วยเทคนิคแบบเดลฟาย

### 3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

สำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพนั้น การวิเคราะห์ข้อมูล ไม่ได้ทำเฉพาะหลังจากการเก็บข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว แต่ยังคงทำในขั้นตอนระหว่างการเก็บข้อมูลด้วยเช่นกัน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญบางท่านอาจเรียกว่าเป็นขั้นตอนการเตรียมวิเคราะห์ข้อมูล (เบญญา ยอดกำเนิด-แอ็ดติคส์ และ กาญจนางตั้งชลทิพย์, 2552) ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งระหว่างเก็บข้อมูล และหลังจากการเก็บข้อมูลที่สมบูรณ์

### 3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างการเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างการเก็บข้อมูล ทำเพื่อให้ได้สารสนเทศเบื้องต้นสำหรับนำไปพิจารณาตัดสินใจในการวางแผนดำเนินงานและปฏิบัติงานการเก็บข้อมูลในระยะต่อไปการวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างการเก็บข้อมูล ประกอบด้วย

1) การบันทึกและตรวจบันทึกข้อมูล เป็นกระบวนการตรวจสอบว่าข้อมูลมีลักษณะเป็นอย่างไร มีความซ้ำซ้อนหรือมีปริมาณข้อมูลที่มากเกินไปจนความจำเป็นที่ใช้ในการตอบคำถามงานวิจัยหรือไม่ และมีความจำเป็นที่จะต้องลดทอนขนาดหรือปริมาณข้อมูลหรือไม่

2) การลงรหัสข้อมูล เป็นกระบวนการแยกย่อยข้อมูลให้อยู่ในรูปของแนวคิดเปรียบเสมือนเป็นการติดป้ายชื่อให้กับข้อมูล เพื่อให้ผู้วิจัยทราบว่าคุณความไหนเกี่ยวข้องกับอะไรเพื่อความในการจัดหมวดหมู่ และค้นหาข้อมูลเมื่อต้องการวิเคราะห์ โดยการลงรหัสข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งการลงรหัสออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ การลงรหัสเปิด (Open Coding) เป็นการแบ่งกลุ่มข้อมูลตามหัวข้อหรือประเด็นที่สรุปได้ การลงรหัสตามแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial/Theoretical Coding) เป็นการเชื่อมโยงกลุ่มของข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อหาคำอธิบายถึงแบบแผนความสัมพันธ์นั้นๆ และการลงรหัสแบบคัดสรร (Selective Coding) เป็นการลงรหัสเพื่อหาแก่นสำคัญของข้อมูล ที่นำมาเชื่อมโยงกับ ข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

3) การให้ความหมาย เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากข้อมูลมีการคัดแยกออกเป็นหมวดหมู่ การให้ความหมายจะถูกใช้เพื่อจำกัด ความหมายของข้อมูลให้อยู่ในขอบเขตที่แคบลง สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการเชื่อมโยงความสัมพันธ์เพื่อที่จะใช้ในการอธิบายผลที่เกิดขึ้นได้ ถือเป็นรูปแบบของการอนุมานแบบหนึ่ง

### 3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลหลังจากเก็บข้อมูลที่สมบูรณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเปรียบเสมือนการนำชิ้นส่วนของภาพที่อยู่กระจายกระจายมาประกอบต่อกันเป็นภาพใหญ่ เป็นการ สร้างข้อสรุปจากข้อมูล เพื่อใช้อธิบายความสัมพันธ์ และตอบคำถามงานวิจัย ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ 2

รูปแบบ ตามการอ้างอิงของ แน่งน้อย ย่านวารี (<http://www.thaiblogonline.com>, 14 ธันวาคม 2554) ได้แก่

1) การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่ต้องการจับประเด็น ใจความ ของเนื้อหา ของสิ่งที่จดบันทึก และเอกสารที่ค้นคว้า โดยเน้นที่วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบทฤษฎีที่กำหนด และไม่มีการใส่อคติทางความคิดลงไป

2) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปแบบบรรยาย (Analytic Induction) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต สัมภาษณ์ และจดบันทึก โดยในงานวิจัยนี้จะใช้รูปแบบการวิเคราะห์ 2 รูปแบบ ได้แก่ การวิเคราะห์โดยการจัดประเภทข้อมูล (Typological Analysis) แบบใช้ทฤษฎี และการวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison) เพื่ออธิบายถึงพฤติกรรมของการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับประเภทของการจัดซื้อ การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

นอกเหนือจากรูปแบบการวิเคราะห์ข้อมูลดังที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ผู้วิจัยจะนำระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยใช้ โปรแกรมประมวลคำ (Word Processing Program) และ โปรแกรมเอ็กเซล (Excel program) เข้ามาช่วยในการ คัดลอก แยกแยะ และจัดรวมกลุ่มคำ รวมถึงการนำเสนอรูปแบบข้อมูลและการเก็บฐานข้อมูลเพื่อความสะดวกในการตรวจสอบ และค้นหา

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีเคลฟาย และการศึกษาจากกรณีศึกษา เกี่ยวกับ รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย กับผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย ผลของการวิจัย ถูกนำเสนอตามวิธีวิจัย ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างด้วยเคลฟายเทคนิค

##### 4.1.1 ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลรอบที่ 1 (การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง)

##### 4.1.2 ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 (การสัมภาษณ์และแบบสอบถาม)

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาจากกรณีศึกษา

### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างด้วยเคลฟายเทคนิค

งานวิจัยในส่วนนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเคลฟาย ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการเก็บข้อมูลอย่างน้อย 2 รอบ จนได้ข้อมูลที่สอดคล้องกัน ข้อมูลที่ได้จะถูกทำการวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของการสร้างข้อสรุปแบบบรรยาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 4.1.1 ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลรอบที่ 1 (การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รอบที่ 1 ถูกนำมาวิเคราะห์ และนำเสนอตามกลุ่มตัวแปรที่ทำการศึกษา อันได้แก่ (1) ตัวแปรทางด้านรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย (2) ตัวแปรทางด้านปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย (3) ตัวแปรที่เกี่ยวกับกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในแต่ละรูปแบบ และ (4) ตัวแปรที่เกี่ยวกับผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ



### 1) ตัวแปรทางด้านรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

ข้อมูลในเรื่องของรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา ได้จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ หรือผู้มีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดซื้อ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการซ่อมบำรุงอากาศยาน จาก 10 หน่วยงาน หน่วยงานละ 2 ท่าน โดย ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่นำเสนอว่ารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่หน่วยงานของตนเองใช้ มีอยู่ 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในลักษณะผิวเผิน และการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ มีเพียงแค่ หน่วยงานซ่อมบำรุงของสายการบินไทย ที่ระบุว่า มีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบหุ้นส่วน กับหน่วยงานภายในอื่นๆของบริษัทการบินไทย เพิ่มเติมขึ้นมา ปริมาณของผู้จำหน่ายที่มีการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน มีปริมาณมากกว่า ผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แบบร่วมมืออย่างเห็นได้ชัด แต่มูลค่าทางการจัดซื้อสินค้ากลับมีลักษณะตรงกันข้าม โดยผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แบบร่วมมือ จะมีมูลค่าในการสั่งซื้อสินค้ามากกว่า ผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แบบผิวเผิน

### 2) ตัวแปรทางด้านปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย สามารถแบ่ง ได้เป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่

- (1) ปัจจัยประเภทของสินค้าที่ทำการสั่งซื้อ
- (2) ปัจจัยประเภทของผู้จำหน่าย
- (3) ปัจจัยทางด้านนโยบายทางการสั่งซื้อ
- (4) ปัจจัยทางด้านระดับความร่วมมือของผู้จำหน่าย

โดยผู้เชี่ยวชาญ ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยทางด้านประเภทของผู้จำหน่าย ถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้รูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย มากที่สุด ในขณะที่ปัจจัยด้านประเภทของสินค้าที่ทำการสั่งซื้อ ปัจจัยด้านระดับความร่วมมือของผู้จำหน่าย และปัจจัยทางด้านนโยบายทางการสั่งซื้อ มีระดับความสำคัญที่ใกล้เคียงกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ของแต่ละปัจจัย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญระบุถึงรายละเอียดของแต่ละปัจจัย ในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งสามารถแสดงได้ตามตารางแจกแจงความถี่ ตามรายละเอียดในตารางที่

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงความถี่ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์	ค่าสำคัญ	จำนวนคน	ร้อยละ
ประเภทของสินค้าที่สั่งซื้อ	1) สินค้าที่แบ่งตามความสำคัญต่ออากาศยาน	18	90
	2) สินค้าที่แบ่งตามความสามารถในการซ่อมแซม	12	60
	3) สินค้าที่แบ่งตามจำนวนผู้จำหน่าย	20	100
	4) สินค้าที่แบ่งตามมูลค่า / ราคา	20	100
	5) สินค้าที่แบ่งตามประเภทของผู้จำหน่าย	18	90
ประเภทของผู้จำหน่าย	1) ผู้จำหน่ายที่แบ่งตามระยะเวลาในการดำเนินการธุรกิจ	20	100
	2) ผู้จำหน่ายที่แบ่งตามการอ้างอิงของบริษัทผลิตอากาศยาน	18	90
	3) ผู้จำหน่ายที่แบ่งตามมูลค่าทางการซื้อ-ขาย	20	100
	4) ผู้จำหน่ายที่แบ่งตามคะแนนการประเมิน	20	100
นโยบายทางการจัดซื้อ	1) นโยบายที่เน้น ราคา / ต้นทุน	16	80
	2) นโยบายที่เน้นจำนวนผู้จำหน่าย	16	80
	3) นโยบายที่เน้นระยะเวลาในสัญญาซื้อ-ขาย	18	90
	4) นโยบายที่แบ่งตามการเจรจา	18	90
ระดับความร่วมมือของผู้จำหน่าย	1) ระดับความร่วมมือตามวัตถุประสงค์	16	80
	2) ระดับความร่วมมือตามระยะเวลา	18	90
	3) ระดับความร่วมมือตามปริมาณข้อมูลที่แลกเปลี่ยน	20	100

เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัย พบว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัจจัยประเภทของสินค้าที่สั่งซื้อในเกือบทุกด้าน ยกเว้นในเรื่องของประเภทของสินค้าที่แบ่งตามความสามารถในการซ่อมแซม ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่อธิบายเพิ่มเติมว่า การแบ่งของสินค้าตามความสามารถในการซ่อมแซม สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ **Consumable Product** เป็นสินค้าที่ไม่สามารถซ่อมแซมได้ และ **Repairable Product** เป็นสินค้าที่สามารถซ่อมแซมและนำกลับมาใช้ใหม่ได้ แต่สินค้าทั้ง 2 รูปแบบ มีการใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ทั้งในแบบคิวเดิน และแบบร่วมมือ ในขณะที่ปัจจัยในด้านประเภทของสินค้าที่แบ่งตามมูลค่าทางการ

จัดซื้อ และการแบ่งประเภทของสินค้าตามจำนวนผู้จำหน่ายที่มี เป็นปัจจัยที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญมากที่สุด โดยสินค้าที่มีมูลค่าทางการจัดซื้อสูง หรือสินค้าที่มีผู้จำหน่ายน้อยราย จะเหมาะสมกับความสัมพันธ์แบบร่วมมือ สำหรับสินค้าที่มีมูลค่าต่ำ หรือสินค้าที่มีผู้จำหน่ายมากมาย จะเหมาะสมกับความสัมพันธ์แบบผิวเผิน สำหรับการแบ่งประเภทของสินค้าตามความสำคัญต่ออากาศยาน มีความสำคัญต่อการเลือกรูปแบบการจัดการความสำคัญของผู้จำหน่ายในระดับมาก โดยสินค้าที่มีความสำคัญต่ออากาศยานมาก จะเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ในขณะที่สินค้าที่มีความสำคัญต่ออากาศยานน้อย จะเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน ซึ่งมีความใกล้เคียงกับการแบ่งประเภทของสินค้าตามประเภทของผู้จำหน่าย โดยทำการแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบได้แก่ สินค้าที่จำหน่ายโดยผู้ผลิตโดยตรง และสินค้าที่จำหน่ายโดยตัวแทนจำหน่าย ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับผู้จำหน่ายที่เป็นผู้ผลิตโดยตรง และเลือกใช้การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ในขณะที่สินค้าที่จำหน่ายโดยตัวแทนจำหน่าย จะถูกใช้กับการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน

ปัจจัยที่เกี่ยวกับประเภทของผู้จำหน่าย เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์โดยตรง เมื่อพิจารณารายละเอียดของประเภทของผู้จำหน่าย พบว่าประเภทของผู้จำหน่ายที่แบ่งตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ประเภทของผู้จำหน่ายที่แบ่งตามมูลค่าทางการซื้อ-ขาย และการแบ่งประเภทของผู้จำหน่ายตามคะแนนการประเมิน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด โดยผู้จำหน่ายที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะเวลาสั้น ผู้จำหน่ายที่มีมูลค่าทางการซื้อ-ขายสูง และผู้จำหน่ายที่ได้คะแนนประเมินสูง จะเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ในขณะที่กับประเภทของผู้จำหน่ายที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจร่วมกันไม่นาน ผู้จำหน่ายที่มีมูลค่าทางการซื้อ-ขายสินค้าต่ำ และผู้จำหน่ายที่ได้รับคะแนนการประเมินในระดับมาตรฐาน จะเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน สำหรับการแบ่งประเภทของผู้จำหน่ายตามการอ้างอิงของบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน (Supplier List) มีระดับความสำคัญมาก โดยผู้จำหน่ายที่มีรายชื่ออ้างอิงของบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน จะมีความเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ และผู้จำหน่ายที่ไม่ได้อยู่ในรายชื่ออ้างอิงของบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน เหมาะสมกับการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน

สำหรับปัจจัยทางด้านนโยบายทางการจัดซื้อ พบว่านโยบายทางการจัดซื้อมีผลต่อการเลือกรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในระดับสูง โดยผู้เชี่ยวชาญให้

ความสำคัญกับนโยบายในเรื่องของรูปแบบการเจรจาต่อรอง และ นโยบายที่เกี่ยวกับระยะเวลาในการทำสัญญาซื้อ-ขาย มากที่สุด โดยการเจรจาต่อรองแบบดั้งเดิม (Win - Lose) และ การทำสัญญาซื้อ-ขายในระยะสั้น หรือการซื้อ-ขายแบบครั้งต่อครั้ง เหมาะสมกับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน ในขณะที่การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Win - Win) และการทำสัญญาซื้อ-ขายในระยะยาว จะเหมาะกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ และหุ้นส่วน ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับนโยบายทางการจัดซื้อที่เน้นจำนวนผู้จำหน่าย และนโยบาย ทางด้านราคา/ ต้นทุน ในระดับรองลงมา โดยการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ จะใช้กับนโยบายทางการจัดซื้อที่เน้นผู้จำหน่ายน้อยราย และเน้นต้นทุนทางการจัดซื้อ มากกว่า ราคาขายของสินค้า ในขณะที่การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน จะเหมาะสมกับการจัดซื้อที่เน้นจำนวนผู้จำหน่ายมากมาย เพื่อตอบสนองการจัดซื้อที่เน้นราคาสินค้าเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้เชี่ยวชาญบางท่านโต้แย้งว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในทุกรูปแบบควรมุ่งเน้นการสร้างต้นทุนรวมทางการจัดซื้อที่ต่ำ ไม่ใช่มุ่งเน้นการลดราคาขายของสินค้าเพียงอย่างเดียว

ปัจจัยทางด้านระดับความร่วมมือของผู้จำหน่าย ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับระดับความร่วมมือในเรื่องของการแลกเปลี่ยนข้อมูลมากที่สุด ระยะเวลาที่เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อ-ผู้จำหน่ายเป็นอันดับที่สอง และระดับความร่วมมือของผู้ซื้อ และผู้จำหน่ายที่แบ่งตามวัตถุประสงค์ มีความสำคัญเป็นอันดับที่สาม โดยรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ จะเน้นระดับของความร่วมมือในระดับสูงกว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน

3) ตัวแปรด้านกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย จากการ สัมภาษณ์ใน ส่วนของกิจกรรมที่เกิดขึ้น ในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย พบว่า ผู้ถูกสัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม ระบุกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่หลากหลาย แต่เมื่อทำการลงรหัส และจัดกลุ่มคำที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปกลุ่มของกิจกรรมที่เกิดขึ้นได้ เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

- (1) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ
- (2) กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล
- (3) กิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

โดยแบ่งรายละเอียดของกิจกรรมทั้ง 3 กลุ่ม ได้ตามรูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายตามตารางที่ 4.2 และ 4.3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน

กิจกรรมหลัก	คำสำคัญ	จำนวนคน	ร้อยละ
กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ	1) การประกวด - การเปรียบเทียบราคา	20	100
	2) การจัดซื้อจากแหล่งขายหลายแหล่ง	18	90
	3) การเจรจาต่อรอง แบบ Win - Lose	18	90
	4) ขั้นตอนการออกคำสั่งซื้อ หลายขั้นตอน	18	90
	5) การทำสัญญาซื้อ-ขายระยะสั้น (ครั้งต่อครั้ง)	18	90
	6) สั่งซื้อในปริมาณที่น้อย แต่สั่งซื้อบ่อย	14	70
กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล	1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลอยู่ในขอบเขตที่จำกัด	20	100
	2) ความถี่ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลน้อย	20	100
	3) ระดับของการเปิดเผยข้อมูลน้อย	20	100
กิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	1) การตรวจสอบคุณภาพ และปริมาณของสินค้าที่จัดส่ง	16	80
	2) การปฏิเสธการรับ และการส่งคืนสินค้า	12	60
	3) การใช้ศักยภาพของผู้จำหน่าย	8	40

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงระดับความสำคัญของกิจกรรมที่เกิดขึ้นในรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน โดยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อที่ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดระบุถึง เป็นกิจกรรมในการเลือกแหล่งขายโดยใช้วิธีการประกวดราคา และเปรียบเทียบราคา ในขณะที่กิจกรรมทางการจัดซื้อที่เกี่ยวข้องกับจำนวนผู้จำหน่าย ระยะเวลาในการทำสัญญาซื้อขาย ระยะเวลาและขั้นตอนในการออกคำสั่งซื้อ และกิจกรรมในการเจรจาต่อรอง ได้รับความสำคัญในอันดับรองลงมา กิจกรรมทางการจัดซื้อที่ผู้เชี่ยวชาญระบุถึงน้อยที่สุด ได้แก่ การจัดซื้อที่เน้นปริมาณสั่งซื้อที่น้อย แต่มีความถี่ในการสั่งซื้อบ่อย ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ระบุเพิ่มเติมว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน มุ่งเน้นการแข่งขันทางด้านราคา และการจัดส่งของผู้จำหน่าย กิจกรรมการจัดซื้อส่วนใหญ่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับการติดต่อผู้จำหน่ายหลายราย ทำให้ใช้ระยะเวลาในการออกคำสั่งซื้อที่ยาวนาน กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นกิจกรรมที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับสูงทั้งกับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน และร่วมมือ แต่แตกต่างกันในรายละเอียดของการแลกเปลี่ยนข้อมูล สำหรับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน ข้อมูลที่ได้มาแสดงให้เห็นว่า จะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลจำกัดอยู่เฉพาะเรื่อง และช่วงเวลาที่ทำกรซื้อ-ขายสินค้า ความถี่ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขายต่ำ และยังมีการปิดบังข้อมูลที่สำคัญของทั้งผู้ซื้อ และผู้ขาย ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานซ่อมบำรุงของสาย

การบินไทย และการบินกรุงเทพ ระบุว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างผู้ซื้อ และผู้จำหน่าย จะมีปริมาณมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความเชื่อใจ หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย

ในส่วนของกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ระบุถึงกิจกรรมการตรวจสอบสินค้าที่จัดส่ง ทั้งในเรื่องของคุณภาพและปริมาณ ถึงแม้ว่าจะไหล่และขึ้นส่วนอากาศยานส่วนใหญ่ผู้จำหน่ายจะแนบเอกสารรับรองคุณภาพของอะไหล่และขึ้นส่วนอากาศยานตามมาตรฐานสากล แต่ผู้ซื้อยังคงต้องตรวจสอบในเรื่องของ รหัสสินค้า และหมายเลขประจำตัวอะไหล่ และขึ้นส่วนอากาศยาน ว่าตรงตามเอกสารอ้างอิงหรือไม่ และตรวจสอบ รุ่นของสินค้าว่าสอดคล้องกับอากาศยานหรือไม่ ในขณะที่กิจกรรมเรื่องของการปฏิเสธการรับสินค้า และส่งคืนสินค้า เป็นกิจกรรมที่ผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน ของสายการบินกล่าวถึง โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน และการจัดซื้อสินค้ากับผู้จำหน่ายรายใหม่ที่ยังไม่มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดข้อผิดพลาดในเรื่องของการนำส่งสินค้า และต้องมีการปฏิเสธการรับ และการส่งคืนบ่อยครั้ง อย่างไรก็ตาม สำหรับผู้เชี่ยวชาญในบริษัทที่ให้บริการซ่อมบำรุงอะไหล่ และขึ้นส่วนอากาศยาน กลับไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมดังกล่าวเท่าไร และกิจกรรมสุดท้ายที่ผู้เชี่ยวชาญระบุว่า เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน ได้แก่การใช้ศักยภาพของผู้จำหน่าย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ผู้เชี่ยวชาญระบุถึงน้อยที่สุด โดยผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ระบุว่า สินค้าที่สั่งซื้อกับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน จะเป็นสินค้าที่มีคุณลักษณะที่เป็นมาตรฐาน จึงไม่มีความจำเป็นที่ต้องใช้ความสามารถ หรือศักยภาพของผู้จำหน่ายที่มาจนัก เพียงแต่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบในเรื่องของคุณภาพทางการผลิต หรือการซ่อมบำรุงอะไหล่ และขึ้นส่วนอากาศยานของผู้จำหน่าย โดยคุณภาพดังกล่าวจำเป็นต้องได้มาตรฐานของกรมการบินพลเรือน ประเทศไทย ให้เป็นแหล่งผลิตจำหน่าย และซ่อมบำรุง อะไหล่ และขึ้นส่วนอากาศยาน

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ

กิจกรรมหลัก	คำสำคัญ	จำนวนคน	ร้อยละ
กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ	1) การทำสัญญาซื้อ-ขายระยะยาว	20	100
	2) การจัดซื้อจากผู้จำหน่ายรายเดียว	20	100
	3) การลดขั้นตอนทางการจัดซื้อ	20	100
	4) การเจรจาต่อรองแบบ Win-Win	18	80
	5) การวางแผนการจัดซื้อร่วมกับผู้จำหน่าย	15	75
	6) การลดต้นทุนรวมทางการจัดซื้อ	15	75
กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล	1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงลึก	20	100
	2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลหลายด้าน	20	100
	3) ให้อำนาจผู้จำหน่ายในการเข้าถึงข้อมูลของผู้ซื้อ	18	90
	4) ความถี่ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายมาก	18	90
กิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	1) กิจกรรมในการปรับปรุงคุณภาพสินค้าร่วมกับผู้จำหน่าย	18	90
	2) การสำรวจความถูกต้องของสินค้า	10	50
	3) การบริหารจัดการสินค้าคงคลังโดยผู้จำหน่าย	12	60
	4) การใช้ศักยภาพของผู้จำหน่าย	18	90

สำหรับกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 4.3 ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับ กิจกรรมทางการจัดซื้อที่เกี่ยวข้องกับการทำสัญญาซื้อขายในระยะยาว การจัดซื้อจากผู้จำหน่ายรายเดียว และการลดขั้นตอนในการจัดซื้อในระดับสูง โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่า กิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องมีในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ และให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นลำดับถัดมา และให้ความสำคัญกับกิจกรรมการวางแผนทางการจัดซื้อร่วมกับผู้จำหน่าย และกิจกรรมที่เน้นการลดต้นทุนทางการจัดซื้อ ในระดับต่ำสุด ในส่วนของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูล ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลในเชิงลึก การแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการซื้อ-ขาย และการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญนอกเหนือจากการซื้อ-ขาย ในระดับสูง และให้ความสำคัญกับการให้อำนาจกับผู้จำหน่ายเพื่อเข้าถึงข้อมูลของผู้ซื้อ และการเพิ่มการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่มากขึ้น ในระดับรองลงมา ผู้เชี่ยวชาญบางคนให้ความคิดเห็นว่า ถึงแม้การแลกเปลี่ยน และแบ่งปันข้อมูลระหว่างผู้

ซื้อ และผู้ขายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ แต่ผู้ซื้อจำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลที่ใช้ในการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์การบริหารจัดการ และความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

ในส่วนของกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง สำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ผู้เชี่ยวชาญมีการประยุกต์ใช้ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ศักยภาพของผู้จำหน่าย โดยเน้นไปที่ด้านเทคโนโลยี และความรู้ และใช้กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับปรับปรุงคุณภาพร่วมกับผู้จำหน่ายในระดับที่สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสินค้าที่มีความสำคัญต่ออากาศยานสูง จำเป็นต้องมีการตรวจสอบในเรื่องของคุณภาพของสินค้า อย่างใกล้ชิด เนื่องจากมีผลต่อการรับประกันของตัวเครื่องบิน และมีความเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุ อย่างไรก็ตามก็ค้ำข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีกิจกรรมในเรื่องของการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า และการให้ผู้จำหน่ายดูแลสินค้าคงคลังแทนผู้ซื้อ ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์ในระดับร่วมมือ จำเป็นต้องมีมาตรฐานในเรื่องของคุณภาพสินค้า และการจัดส่งในระดับสูง จึงทำให้ผู้ซื้อไม่จำเป็นต้องเสียเวลาในการตรวจสอบสินค้าอีก สำหรับกิจกรรมการให้ผู้จำหน่ายดูแลสินค้าคงคลังแทนผู้ซื้อนั้น ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานซ่อมบำรุงของสายการบินอธิบายว่า ผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ส่วนใหญ่จะเป็นผู้จำหน่ายที่อยู่ในต่างประเทศ จำหน่ายสินค้าที่มีความสำคัญต่ออากาศยานสูง การนำส่งสินค้าอย่างรวดเร็วถือเรื่องสำคัญ แต่การขนส่งสินค้าในกรณีเร่งด่วนจากต่างประเทศทำให้เกิดค่าขนส่งที่สูง ผู้ซื้อจึงเลือกให้ผู้จำหน่ายวางสินค้าไว้คลังสินค้าของผู้ซื้อ แทนที่จะเก็บไว้ ณ สถานที่ของผู้จำหน่าย

4) ตัวแปรด้านผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

ผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ข้อมูลว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ต้นทุนทางการจัดซื้อ (2) ด้านปริมาณสินค้า (3) ด้านระยะเวลาในการนำส่ง และ (4) ประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย ซึ่งผลที่ได้มีความใกล้เคียงกับการวัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมแต่จะแตกต่างในเรื่องของคุณภาพของสินค้า ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่า รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายไม่ส่งผลถึงคุณภาพของสินค้ามากนัก เนื่องจากสินค้าที่สั่งซื้อจำเป็นต้องได้คุณภาพตามมาตรฐานการบินสากล ข้อมูลในส่วนของประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ



และผลกระทบที่เกิดจากการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายทั้ง 2 รูปแบบจะถูกนำเสนอในรูปแบบของตารางที่มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ	คำสำคัญ	จำนวนคน	ร้อยละ
ต้นทุนทางการจัดซื้อ	1) ผลกระทบต่อราคาสินค้า	20	100
	2) ผลกระทบต่อค่าขนส่ง	18	90
	3) ผลกระทบต่อต้นทุนค่าเก็บรักษา	14	70
	4) ผลกระทบต่อต้นทุนทางธุรการ	20	100
ปริมาณสินค้า	1) ผลกระทบต่อความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่ง	20	100
	2) ผลกระทบต่อการจัดการสินค้าคงคลัง	18	90
ระยะเวลาในการนำส่ง	1) ผลกระทบต่อระยะเวลาในการจัดส่ง	20	100
	2) ผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดส่งแบบเร่งด่วน	16	80
ประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย	1) ผลกระทบต่อการตอบสนองความต้องการของผู้จัดซื้อ	18	90
	2) ผลกระทบต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดซื้อ	20	100
	3) ผลกระทบต่อคะแนนประเมินประสิทธิภาพ	20	100

ในตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นถึงผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย โดยผลกระทบในด้านต้นทุนทาง ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย มีผลกระทบต่อต้นทุนราคาสินค้า และต้นทุนทางธุรการ ในระดับสูง ส่งผลกระทบต่อต้นทุนค่าขนส่งในระดับรองลงมา และส่งผลกระทบต่อต้นทุนค่าเก็บรักษาสินค้าน้อยที่สุด จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติม ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ยืนยัน กิจกรรมทางการจัดซื้อที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน ส่งผลทำให้ต้นทุนราคาสินค้าต่ำลง แต่ทำให้ต้นทุนธุรการทางการจัดซื้อ และต้นทุนค่าขนส่งสินค้าสูงขึ้น ในขณะที่ต้นทุนสินค้าคงคลังจะเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอนตามระยะเวลาที่ต้องการใช้สินค้า และปริมาณสินค้าที่ทำการสั่งซื้อ จึงไม่สามารถสรุปผลกระทบในเรื่องต้นทุนสินค้าคงคลังได้อย่างเด่นชัด ในขณะที่ รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ส่งผลทำให้ต้นทุนราคาสินค้าสูงขึ้น เนื่องจากไม่มีกิจกรรมในการ

เปรียบเทียบราคา และสินค้าหลายประเภท มีผู้จำหน่ายเพียงรายเดียว ทำให้เกิดการผูกขาดด้านราคา ในขณะที่ทำให้ต้นทุนทางการขนส่งสินค้า และต้นทุนทางธุรการทางการจัดซื้อถูกลง ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนระบุว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ส่งผลทำให้ต้นทุนการถือครองสินค้าสูงขึ้น จากการที่ผู้จำหน่ายให้ผู้ซื้อทำการสำรองอะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยานที่สำคัญไว้ในคลังสินค้าของผู้ซื้อเอง โดยจะเสียค่าใช้จ่ายเมื่อผู้ซื้อนำอะไหล่ หรือชิ้นส่วนอากาศยานนั้นไปใช้ สำหรับผลในด้านปริมาณสินค้า

ในส่วนของผลกระทบทางด้านปริมาณสินค้าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่ารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่แตกต่างกัน ส่งผลกระทบในด้านความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่ง และความถูกต้องในการบริหารสินค้าคงคลังแตกต่างกัน โดยรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน จะมีความถูกต้องในปริมาณสินค้าที่จัดส่ง และความถูกต้องในเรื่องของการบริหารสินค้าคงคลังที่ต่ำกว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย รวมถึงการขาดความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้ซื้อ ทำให้ความถูกต้องในเรื่องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งมีน้อย และเป็นสาเหตุให้การบริหารจัดการสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพน้อยลง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ปริมาณสินค้าคงคลังที่มีไม่เพียงพอต่อความต้องการยังคงเป็นปัญหาหลักสำหรับ การจัดซื้อภายใต้การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผินนี้

ผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหาในด้านระยะเวลาในการขนส่ง ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นที่ รูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ส่งผลทำให้ระยะเวลาในการนำส่งสินค้าในระดับสูง และมีผลกระทบต่อการจัดส่งที่ตรงตามเวลาที่ต้องการในระดับรองลงมา โดยผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์กับผู้ซื้อแบบผิวเผิน ส่วนใหญ่จะใช้ระยะเวลาในการนำส่งสินค้าที่ยาวนานกว่า และมีข้อผิดพลาดในเรื่องของการส่งสินค้าไม่ตรงตามกำหนดเวลาที่สัญญาไว้ โดยเฉพาะการจัดส่งแบบเร่งด่วน สาเหตุเป็นเพราะกิจกรรมทางการแบ่งปันข้อมูล และความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่จำกัด ทำให้การตอบสนองต่อการให้บริการในด้านการขนส่งสินค้าของผู้จำหน่าย ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ในส่วนของผลกระทบในด้านประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย มีผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพ

ของผู้จำหน่ายทุกด้าน โดยผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ ให้ความคิดเห็นว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้ผู้จำหน่ายมีคะแนนในการประเมินประสิทธิภาพสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญของบริษัทแอร์บอร์น ซัพพอร์ท จำกัด ให้ความคิดเห็นในเรื่องประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของผู้จำหน่ายไว้แตกต่าง โดยระบุว่า รูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการตอบสนองความต้องการของบริษัท แตกต่างกัน ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ยังระบุเพิ่มเติมด้วยว่า นโยบายทางการจัดซื้อ โดยเน้นผู้จำหน่ายหลายราย ในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวนั้น จะช่วยกดดันให้ผู้จำหน่ายตระหนักถึงการแข่งขันและพัฒนาในเรื่องของการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น

จากการเก็บข้อมูลรอบแรก โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สามารถสกัดลักษณะสำคัญ ตามตัวแปรที่ต้องการศึกษา โดยตัวแปรด้านปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย จะประกอบด้วย ปัจจัยประเภทของสินค้า ปัจจัยประเภทของผู้จำหน่าย ปัจจัยนโยบายทางการจัดซื้อ และระดับความร่วมมือของผู้จำหน่าย ในขณะที่ตัวแปรด้านกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย จะประกอบไปด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 3 กลุ่มกิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนข้อมูล และกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง สำหรับตัวแปรด้านผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ผู้เชี่ยวชาญมีการระบุถึง รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ว่ามีผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านต้นทุนทางการจัดซื้อ ด้านปริมาณสินค้า ด้านระยะเวลาในการนำส่ง และด้านประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย ตัวแปรที่สกัดได้ตามการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง จะถูกนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 เพื่อยืนยันความสำคัญของกลุ่มตัวแปร และความสอดคล้องทางด้านความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

#### 4.1.2 ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 (การสัมภาษณ์และแบบสอบถาม)

ผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลในรอบแรก ถูกนำมาสร้างเป็นข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง และแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประเมินค่า เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มเดิม 20 ท่าน โดยผลการเก็บข้อมูลจะถูกนำเสนอตามตารางที่ 4.5 - 4.9

ตารางที่ 4.5 ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ		การให้ความสำคัญในแต่ละตัวแปร	
		Med	IQR
1	ปัจจัยประเภทของสินค้า		
	ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามความสำคัญต่ออากาศยาน	4	1
	ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามความสามารถในการซ่อมแซม	2.5*	1
	ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามจำนวนผู้จำหน่าย	5	1
	ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามมูลค่า / ราคา	5	1
	ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามประเภทของผู้จำหน่าย	4	1
2	ประเภทของผู้จำหน่าย		
	ประเภทของผู้จำหน่ายที่แบ่งตามระยะเวลาดำเนินการร่วมกัน	5	1
	ประเภทของผู้จำหน่ายตามรายชื่อที่อ้างอิงของผู้ผลิตอากาศยาน	4	1
	ประเภทของผู้จำหน่ายที่แบ่งตามมูลค่าทางการซื้อ-ขาย	5	1
	ประเภทของผู้จำหน่ายที่แบ่งตามคะแนนการประเมิน	5	1
3	นโยบายทางการจัดซื้อ		
	นโยบายทางการจัดซื้อที่เน้น ราคาสินค้า / ต้นทุนรวม	4	1
	นโยบายทางการจัดซื้อที่เน้นจำนวนผู้จำหน่าย	5	1
	นโยบายทางการจัดซื้อที่เน้นระยะเวลาในการทำสัญญาซื้อ-ขาย	4	1
	นโยบายทางการจัดซื้อที่เน้นรูปแบบการเจรจา	4	1
4	ระดับความร่วมมือของผู้จำหน่าย		
	การแบ่งระดับความร่วมมือตามวัตถุประสงค์	3.5	1
	การแบ่งระดับความร่วมมือตามระยะเวลา	4.5	1
	การแบ่งระดับความร่วมมือตามการแลกเปลี่ยนข้อมูล	5	1

(หมายเหตุ \* หมายถึงข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความสำคัญ)

จากตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำด้านบนแสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับปัจจัยเกือบทุกตัว ยกเว้นปัจจัยในเรื่องของประเภทของสินค้าที่แบ่งตามความสามารถในการซ่อมแซม ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่อธิบายเพิ่มเติมว่า การแบ่งของสินค้าตามความสามารถในการซ่อมแซม สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ Consumable Product เป็นสินค้าที่ไม่สามารถซ่อมแซมได้ และ Repairable

Product เป็นสินค้าที่สามารถซ่อมแซมและนำกลับมาใช้ใหม่ได้ แต่สินค้าทั้ง 2 รูปแบบ มีการใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ทั้งในแบบผิวเผิน และแบบร่วมมือ ในขณะที่ปัจจัยในด้านประเภทของสินค้าที่แบ่งตามมูลค่าทางการจัดซื้อ และการแบ่งประเภทของสินค้าตามจำนวนผู้จำหน่ายที่มี เป็นปัจจัยที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญมากที่สุด โดยสินค้าที่มีมูลค่าทางการจัดซื้อสูง หรือสินค้าที่มีผู้จำหน่ายน้อยราย จะเหมาะสมกับความสัมพันธ์แบบร่วมมือ สำหรับสินค้าที่มีมูลค่าต่ำ หรือสินค้าที่มีผู้จำหน่ายมาราย จะเหมาะสมกับความสัมพันธ์แบบผิวเผิน สำหรับการแบ่งประเภทของสินค้าตามความสำคัญต่ออากาศยาน มีความสำคัญต่อการเลือกรูปแบบการจัดการความสำคัญของผู้จำหน่ายในระดับมาก โดยสินค้าที่มีความสำคัญต่ออากาศยานมาก จะเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ในขณะที่สินค้าที่มีความสำคัญต่ออากาศยานน้อย จะเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน ซึ่งมีความใกล้เคียงกับการแบ่งประเภทของสินค้าตามประเภทของผู้จำหน่าย โดยทำการแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ สินค้าที่จำหน่ายโดยผู้ผลิตโดยตรง และสินค้าที่จำหน่ายโดยตัวแทนจำหน่าย ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับผู้จำหน่ายที่เป็นผู้ผลิตโดยตรง และเลือกใช้การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ในขณะที่สินค้าที่จำหน่ายโดยผู้จำหน่าย จะถูกใช้กับการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน

ปัจจัยที่เกี่ยวกับประเภทของผู้จำหน่าย เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์โดยตรง เมื่อพิจารณารายละเอียดของประเภทของผู้จำหน่าย พบว่าประเภทของผู้จำหน่ายที่แบ่งตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ประเภทของผู้จำหน่ายที่แบ่งตามมูลค่าทางการซื้อ-ขาย และการแบ่งประเภทของผู้จำหน่ายตามคะแนนการประเมิน มีความสำคัญในระดับมากที่สุด โดยผู้จำหน่ายที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะเวลาสั้น ผู้จำหน่ายที่มีมูลค่าทางการซื้อ-ขายสูง และผู้จำหน่ายที่ได้คะแนนประเมินสูง จะเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ในขณะที่กับประเภทของผู้จำหน่ายที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจร่วมกันไม่นาน ผู้จำหน่ายที่มีมูลค่าทางการซื้อ-ขายสินค้าต่ำ และผู้จำหน่ายที่ได้รับคะแนนการประเมินในระดับมาตรฐาน จะเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน สำหรับการแบ่งประเภทของผู้จำหน่ายตามการอ้างอิงของบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน (Supplier List) มีระดับความสำคัญมาก โดยผู้จำหน่ายที่มีรายชื่ออ้างอิงของบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน จะมีความเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ และผู้จำหน่ายที่ไม่ได้อยู่ในรายชื่ออ้างอิงของบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน เหมาะสมกับการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน

สำหรับปัจจัยทางด้านนโยบายทางการจัดซื้อ พบว่านโยบายทางการจัดซื้อมีผลต่อการเลือกใช้รูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในระดับสูง โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับนโยบายที่เน้นจำนวนผู้จำหน่าย มากที่สุด และให้ความสำคัญกับนโยบาย ทางด้านราคา ระยะเวลาในการทำสัญญาซื้อ-ขาย และรูปแบบการเจรจา เป็นลำดับรองลงมา ในขณะที่ ปัจจัยทางด้านระดับความร่วมมือของผู้จำหน่าย ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับระดับความร่วมมือในเรื่องของการแลกเปลี่ยนข้อมูลมากที่สุด ระยะเวลาที่เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อ-ผู้จำหน่ายเป็นอันดับที่สอง และระดับความร่วมมือของผู้ซื้อ และผู้จำหน่ายที่แบ่งตามวัตถุประสงค์ มีความสำคัญเป็นอันดับที่สาม

ตารางที่ 4.6 ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกิจกรรมที่เกิดขึ้นในรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นในรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน		การให้ความสำคัญในแต่ละตัวแปร	
		Med	IQR
1	กิจกรรมในการจัดซื้อ		
	การทำสัญญาซื้อ-ขาย ระยะสั้น	4	1
	การเจรจาต่อรองที่มุ่งผล ความได้เปรียบ - เสียเปรียบ	4	1
	การเปรียบเทียบราคา ระยะเวลาในการจัดส่ง เพื่อเลือกแหล่งขาย	5	1
	ขั้นตอนในการออกคำสั่งซื้อ ใช้ระยะเวลานาน	3.5	1
	ซื้อในปริมาณที่น้อย แต่มีการออกคำสั่งซื้อบ่อย	3*	1
	การจัดซื้อจากผู้จำหน่ายหลายราย	4.5	1
2	กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล		
	ทำการแลกเปลี่ยนข้อมูลเฉพาะเวลาที่ต้องจัดซื้อสินค้า	5	1
	ทำการแลกเปลี่ยนข้อมูล เฉพาะเรื่องที่ต้องจัดซื้อสินค้า	5	1
	ความถี่ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ซื้อ-ผู้จำหน่าย ต่ำ	4.5	1
	มีการปิดบังข้อมูลที่สำคัญ	4.5	1
3	กิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง		
	ความจำเป็นในการตรวจเช็คคุณภาพ และปริมาณสินค้าที่จัดส่ง	4.5	1
	การปฏิเสธการรับสินค้าที่จัดส่ง	3.5	1
	การใช้ศักยภาพของผู้จำหน่ายทางด้านเทคโนโลยี และความรู้	2*	1

(หมายเหตุ \* หมายถึงข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความสำคัญ)

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นถึงระดับความสำคัญของกิจกรรมที่เกิดขึ้นในรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน โดยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญมากที่สุด เป็นกิจกรรมในการเลือกแหล่งขายโดยใช้วิธีการประกวดราคา และเปรียบเทียบราคา ในขณะที่กิจกรรมทางการจัดซื้อที่เกี่ยวกับจำนวนผู้จำหน่าย ระยะเวลาในการทำสัญญาซื้อขาย และกิจกรรมในการเจรจาต่อรอง ได้รับความสำคัญในอันดับรองลงมา กิจกรรมทางการจัดซื้อที่ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความสำคัญได้แก่ การจัดซื้อที่เน้นปริมาณสั่งซื้อที่น้อยแต่มีความถี่ในการสั่งซื้อบ่อย ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ระบุเพิ่มเติมว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน มุ่งเน้นการแข่งขันทางด้านราคา และการจัดส่งของผู้จำหน่าย กิจกรรมการจัดซื้อส่วนใหญ่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับการติดต่อผู้จำหน่ายหลายราย ทำให้ใช้ระยะเวลาในการออกคำสั่งซื้อที่ยาวนาน

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นกิจกรรมที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับสูงทั้งกับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน และร่วมมือ แต่แตกต่างกันในรายละเอียดของการแลกเปลี่ยนข้อมูล สำหรับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน ข้อมูลที่ได้มาแสดงให้เห็นว่า จะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลจำกัดอยู่เฉพาะเรื่อง และช่วงเวลาที่ทำการซื้อขายสินค้า ความถี่ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขายต่ำ และยังมี การปิดบังข้อมูลที่สำคัญของทั้งผู้ซื้อ และผู้ขาย ในส่วนของกิจกรรมอื่นๆที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับกิจกรรม ในเรื่องของการตรวจเช็คคุณภาพและปริมาณสินค้าที่จัดส่ง รวมถึงการปฏิเสธการรับสินค้า ในกรณีที่สินค้าที่จัดส่งมีปัญหา แต่ไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมในเรื่องของการใช้ศักยภาพของผู้จำหน่ายในเรื่องของเทคโนโลยี และความรู้

ตารางที่ 4.7 ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกิจกรรมที่เกิดขึ้นในรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นในรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ		การให้ความสำคัญในแต่ละตัวแปร	
		Med	IQR
1	กิจกรรมในการจัดซื้อ		
	การทำสัญญาซื้อ-ขาย ระยะยาว	4.5	1
	การเจรจาต่อรองที่มุ่งสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน	4	1
	การจัดซื้อที่เน้นต้นทุนทางการจัดซื้อที่ต่ำ	3.5	1
	การวางแผนการจัดซื้อร่วมกับผู้จำหน่าย	4	1
	ใช้ระยะเวลา และขั้นตอนในการออกคำสั่งซื้อน้อย	4.5	1
	การจัดซื้อจากผู้จำหน่ายรายเดียว	4.5	1
2	กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล		
	ทำการแลกเปลี่ยนข้อมูลในเชิงลึก	4.5	1
	ให้อำนาจกับผู้จำหน่ายในการเข้าถึงข้อมูลของผู้ซื้อ	4	1
	ความถี่ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ซื้อ และผู้จำหน่ายสูง	4	1
	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการซื้อ-ขาย	4.5	1
	มีการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญระหว่างผู้ซื้อ-ผู้ขาย	4.5	1
3	กิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง		
	มีกิจกรรมในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้า ร่วมกับผู้จำหน่าย	3.5	1
	การสุ่มตรวจสอบความถูกต้องในการจัดส่งสินค้า	2.5*	1
	การให้ผู้จำหน่ายดูแลสินค้าคงคลังแทนผู้ซื้อ (VMI)	3*	1
	การใช้ศักยภาพของผู้จำหน่ายทางด้านเทคโนโลยี และความรู้	4.5	1

(หมายเหตุ \* หมายถึงข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความสำคัญ)

สำหรับกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 4.7 ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับ กิจกรรมทางการจัดซื้อที่เกี่ยวกับ การทำสัญญาซื้อ-ขายในระยะยาว การจัดซื้อจากผู้จำหน่ายรายเดียว และการลดขั้นตอนในการจัดซื้อ ในระดับสูง โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่า กิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องมีในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ และให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ร่วมกัน และการวางแผนทางการจัดซื้อร่วมกับผู้จำหน่าย ในลำดับรองลงมา ในขณะที่กิจกรรมที่เน้นต้นทุนทางการจัดซื้อ ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญน้อยที่สุดในส่วน



ของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูล ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลในเชิงลึก การแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการซื้อ-ขาย และการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญนอกเหนือจากการซื้อ-ขาย ในระดับสูง และให้ความสำคัญกับการให้อำนาจกับผู้จำหน่ายเพื่อเข้าถึงข้อมูลของผู้ซื้อ และการเพิ่มการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่มากขึ้น ในระดับรองลงมา ผู้เชี่ยวชาญบางคนให้ความคิดเห็นที่ถึงแม้ว่าการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันข้อมูลระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ แต่ผู้ซื้อจำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลที่ใช้ในการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์การบริหารจัดการ และความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

ในส่วนของกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ศักยภาพของผู้จำหน่ายทางด้านเทคโนโลยี และความรู้ ในระดับสูง และให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพร่วมกับผู้จำหน่ายในระดับรองลงมา อย่งไรก็ดีข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญกับ กิจกรรมการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า และการให้ผู้จำหน่ายดูแลสินค้าคงคลังแทนผู้ซื้อ ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์ในระดับร่วมมือจำเป็นต้องมีมาตรฐานในเรื่องของคุณภาพสินค้า และการจัดส่งในระดับสูง จึงทำให้ผู้ซื้อไม่จำเป็นต้องเสียเวลาในการตรวจสอบสินค้าอีก สำหรับกิจกรรมการให้ผู้จำหน่ายดูแลสินค้าคงคลังแทนผู้ซื้อ นั้น ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานซ่อมบำรุงของสายการบินอธิบายว่า ผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ส่วนใหญ่จะเป็นผู้จำหน่ายที่อยู่ในต่างประเทศ จำหน่ายสินค้าที่มีความสำคัญต่ออากาศยานสูง การนำส่งสินค้าอย่างรวดเร็วถือจึงสิ่งสำคัญ แต่การขนส่งสินค้าในกรณีเร่งด่วนจากต่างประเทศทำให้เกิดค่าขนส่งที่สูง ผู้ซื้อจึงเลือกให้ผู้จำหน่ายวางสินค้าไว้คลังสินค้าของผู้ซื้อ แทนที่จะเก็บไว้ ณ สถานที่ของผู้จำหน่าย

ตารางที่ 4.8 ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดการแบบผิวเผินที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา

ผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดการแบบผิวเผินที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา		การให้ความคิดเห็นในแต่ละตัวแปร	
		Med	IQR
1	ผลกระทบด้านต้นทุน		
	ทำให้ต้นทุนราคาขายสินค้าต่ำ	5	1
	ทำให้ต้นทุนราคาสินค้าสูง	2.5*	1
	ทำให้ต้นทุนการขนส่งสินค้าต่ำ	2*	1
	ทำให้ต้นทุนการขนส่งสินค้าสูง	4	1
	ทำให้ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังต่ำ	3*	1
	ทำให้ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังสูง	3*	1
	ทำให้ต้นทุนธุรการทางการจัดซื้อต่ำ	2*	1
	ทำให้ต้นทุนธุรการทางการจัดซื้อสูง	4	1
2	ผลกระทบด้านปริมาณสินค้า		
	ความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งน้อย	4	1
	ความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งมาก	3*	1
	ประสิทธิภาพในการบริหารปริมาณสินค้าคงคลังต่ำ	3.5	1
	ประสิทธิภาพในการบริหารปริมาณสินค้าคงคลังสูง	2.5*	1
3	ผลกระทบด้านระยะเวลาในการนำส่ง		
	- ระยะเวลาในการนำส่งสินค้าทัน	4.5	1
	- ระยะเวลาในการนำส่งสินค้าสั้น	3*	1
	- ความสามารถในการตอบสนองต่อการจัดส่งแบบเร่งด่วนต่ำ	4.5	1
	- ความสามารถในการตอบสนองต่อการจัดส่งแบบเร่งด่วนสูง	2.5*	1
4	ผลกระทบด้านประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย		
	- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อต่ำ	3.5	1
	- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อสูง	2.5*	1
	- ความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อต่ำ	3.5	1
	- ความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อสูง	2.5*	1
	- คะแนนประเมินของผู้จำหน่ายต่ำ	4	1
	- คะแนนประเมินของผู้จำหน่ายสูง	1*	1

(หมายเหตุ \* หมายถึงข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความสำคัญ)

ผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ แบ่งแยกตามรูปแบบของการจัดการ ความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ในตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นถึงผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการ จัดซื้อของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน โดยผลกระทบในด้านต้นทุนทาง ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่ารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผินทำให้ต้นทุนราคาสินค้า ต่ำลง แต่ทำให้ต้นทุนค่าขนส่งและต้นทุนด้านธุรการทางการจัดซื้อสูงขึ้น และผู้เชี่ยวชาญยังให้ ความคิดเห็นว่า รูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายดังกล่าวไม่ส่งผลกระทบที่แน่ชัด ต่อต้นทุนสินค้าคงคลัง จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติม ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ยืนยัน กิจกรรมทางการ จัดซื้อที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน ส่งผลทำให้ต้นทุนราคาสินค้า ต่ำลง แต่ทำให้ต้นทุนธุรการทางการจัดซื้อ และต้นทุนค่าขนส่งสินค้าสูงขึ้น ในขณะที่ต้นทุนสินค้า คงคลังจะเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอนตามระยะเวลาที่ต้องการใช้สินค้า และปริมาณสินค้าที่ทำการ สั่งซื้อ จึงไม่สามารถสรุปผลกระทบในเรื่องต้นทุนสินค้าคงคลัง ได้อย่างเด่นชัด ในส่วนของ ผลกระทบทางด้านปริมาณสินค้า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าส่งผลกระทบในด้าน ความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่ง และความถูกต้องในการบริหารสินค้าคงคลังน้อย เนื่องจาก ข้อจำกัดในเรื่องของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันข้อมูลระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย รวมถึงการขาด ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้ซื้อ ทำให้ความถูกต้องใน เรื่องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งมีน้อย และเป็นสาเหตุให้การบริหารจัดการสินค้าคงคลังมี ประสิทธิภาพน้อยลง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า ปริมาณสินค้าคงคลังที่มีไม่เพียงพอต่อความ ต้องการยังคงเป็นปัญหาหลักสำหรับ การจัดซื้อภายใต้การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิว เผินนี้

ผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผินที่มีต่อประสิทธิภาพ ทางการจัดซื้อจัดหาในด้านระยะเวลาในการขนส่ง ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่า รูปแบบของการ จัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ส่งผลทำให้ระยะเวลาในการนำส่งสินค้าไม่ตรงตามกำหนดเวลา ที่สัญญาไว้ ระยะเวลาในการขนส่งสินค้า ยาวนาน สำหรับการตอบสนองต่อการจัดส่งแบบ เร่งด่วน การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน ไม่สามารถตอบสนองต่อการจัดส่งแบบ เร่งด่วน ได้ดี และผลกระทบของรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผินที่มีต่อประสิทธิภาพ ทางการจัดซื้อในด้านประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า ผู้จำหน่ายที่มี ความสัมพันธ์แบบผิวเผินส่วนใหญ่ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการ และการเปลี่ยนแปลง ความต้องการของผู้ซื้อได้ดี ทำให้ได้คะแนนคะแนนประเมินอยู่ในระดับต่ำ จึงไม่ได้พัฒนาให้เป็นผู้ จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แบบร่วมมือ

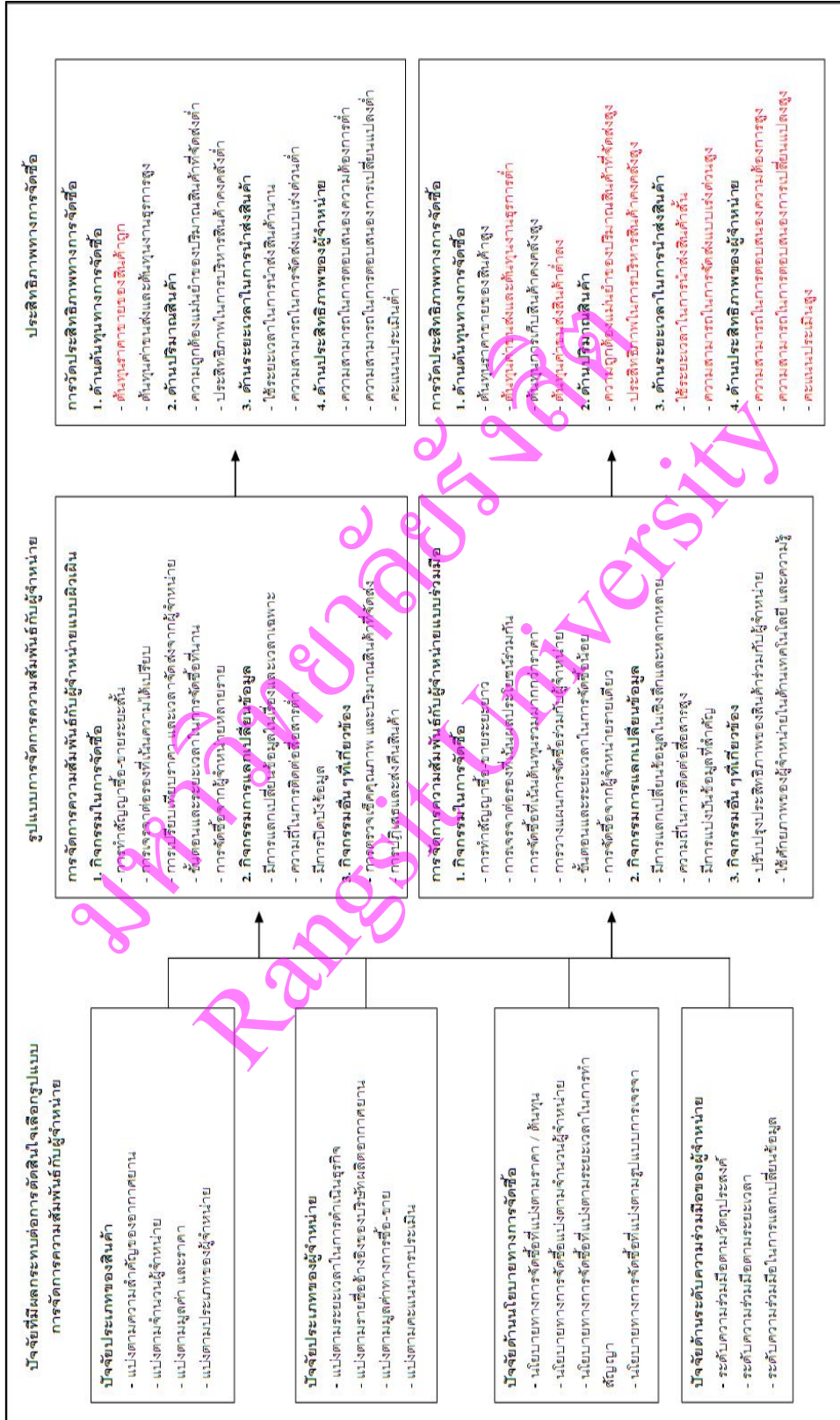
ตารางที่ 4.9 ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้  
 จําหน่ายแบบร่วมมือที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา

ผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จําหน่ายแบบร่วมมือที่มีต่อ ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา		การให้ความสำคัญในแต่ละตัวแปร	
		Med	IQR
1	ผลกระทบด้านต้นทุน		
	ทำให้ต้นทุนราคาขายสินค้าต่ำ	3*	1
	ทำให้ต้นทุนราคาสินค้าสูง	4	1
	ทำให้ต้นทุนการขนส่งสินค้าต่ำ	5	1
	ทำให้ต้นทุนการขนส่งสินค้าสูง	2.5*	1
	ทำให้ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังต่ำ	3*	1
	ทำให้ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังสูง	3.5	1
	ทำให้ต้นทุนธุรการทางการจัดซื้อต่ำ	5	1
	ทำให้ต้นทุนธุรการทางการจัดซื้อสูง	2*	1
2	ผลกระทบด้านปริมาณสินค้า		
	ความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งน้อย	2*	1
	ความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งมาก	4	1
	ประสิทธิภาพในการบริหารปริมาณสินค้าคงคลังต่ำ	2*	1
	ประสิทธิภาพในการบริหารปริมาณสินค้าคงคลังสูง	4	1
3	ผลกระทบด้านระยะเวลาในการนำส่ง		
	ระยะเวลาในการนำส่งสินค้านาน	2.5*	1
	ระยะเวลาในการนำส่งสินค้าสั้น	4.5	1
	ความสามารถในการตอบสนองต่อการจัดส่งแบบเร่งด่วนต่ำ	2*	1
	ความสามารถในการตอบสนองต่อการจัดส่งแบบเร่งด่วนสูง	4.5	1
4	ผลกระทบด้านประสิทธิภาพของผู้จําหน่าย		
	ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อต่ำ	2.5*	1
	ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อสูง	4.5	1
	ความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อต่ำ	2.5*	1
	ความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อสูง	4.5	1
	คะแนนประเมินของผู้จําหน่ายต่ำ	2*	1
	คะแนนประเมินของผู้จําหน่ายสูง	5	1

(หมายเหตุ \* หมายถึงข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความสำคัญ)

ผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อของการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ แสดงให้เห็นในตารางที่ 4.9 โดย ในส่วนของผลกระทบทางด้านต้นทุน ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่า รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ส่งผลทำให้ต้นทุนราคาสินค้าสูงขึ้น เนื่องจากไม่มีกิจกรรมในการเปรียบเทียบราคา และสินค้าหลายประเภท มีผู้จำหน่ายเพียงรายเดียว ทำให้เกิดการผูกขาดด้านราคา ในขณะที่ทำให้ต้นทุนทางการขนส่งสินค้า และต้นทุนทางธุรการทางการจัดซื้อถูกลง ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนระบุว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ส่งผลทำให้ต้นทุนการถือครองสินค้าสูงขึ้น จากการที่ผู้จำหน่ายให้ผู้ซื้อทำการสำรองอะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยานที่สำคัญไว้ในคลังสินค้าของผู้ซื้อเอง โดยจะเสียค่าใช้จ่ายเมื่อผู้ซื้อนำอะไหล่หรือชิ้นส่วนอากาศยานนั้นไปใช้ สำหรับผลในด้านปริมาณสินค้า จากข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญพบว่า รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือช่วยทำให้ความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งมีความแม่นยำมากขึ้น และพัฒนาในเรื่องของการบริหารปริมาณสินค้าคงคลังให้มีความถูกต้องมากขึ้น ในส่วนของผลกระทบทางด้านระยะเวลาในการนำส่งสินค้า ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่ารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ช่วยให้ผู้จำหน่ายสามารถนำส่งสินค้าได้เร็วและตรงตามเวลาที่ต้องการ รวมถึงสามารถตอบสนองความต้องการการจัดส่งแบบเร่งด่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมทำให้ทราบว่า กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้จำหน่าย ช่วยทำให้การวางแผนในการจัดส่งสินค้าของผู้จำหน่ายมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในเรื่องของเวลา และปริมาณ รวมถึงการตอบสนองความต้องการในเรื่องของการจัดส่งอย่างเร่งด่วน สำหรับผลกระทบในด้านประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ด้วยความร่วมมือในการวางแผนการจัดซื้อ การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูล ระหว่างผู้ซื้อผู้ขาย ในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ มีส่วนช่วยให้ผู้จำหน่ายสามารถตอบสนองความต้องการ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้ซื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ จะเกิดขึ้นกับผู้จำหน่ายที่ได้รับคะแนนประเมินประสิทธิภาพของผู้จำหน่ายในระดับสูงเท่านั้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลตามเทคนิคแบบเดลฟายในรอบที่ 2 ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาสร้างตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ได้ตามรูปที่ 4.1



รูปที่ 4.1 กรอบแนวคิดการจัดการความสัมพันธ์กับผู้อำนวยการความร่วมมือทางวิชาการ

จากกรอบแนวคิดการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในรูปที่ 4.1 มีการแบ่งประเภทของตัวแปรตามการศึกษาและเก็บข้อมูลด้วยเคลฟายเทคนิค ซึ่งแบ่งตัวแปรออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ตัวแปรทางด้านปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ตัวแปรทางด้านรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และตัวแปรผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ โดยรายละเอียดของตัวแปรทั้ง 3 กลุ่มสังเคราะห์มาจากรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ และจากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า โดยมีรายละเอียดแบ่งตามกลุ่มตัวแปรดังนี้

1) กลุ่มตัวแปรด้านปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

กลุ่มตัวแปรด้านปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย แบ่งเป็น ปัจจัยประเภทของสินค้า ปัจจัยประเภทของผู้จำหน่าย ปัจจัยด้านนโยบายทางการจัดซื้อ และปัจจัยด้านระดับความร่วมมือของผู้จำหน่าย ซึ่งในแต่ละปัจจัย มีรายละเอียดแตกต่างกันตามความคิดเห็นและการให้ความสำคัญของผู้เชี่ยวชาญที่ถูกสัมภาษณ์และทำแบบสอบถาม

2) กลุ่มตัวแปรด้านการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

จากการเก็บข้อมูลโดยใช้เคลฟายเทคนิค สามารถสรุปได้ว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน และรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายทั้ง 2 รูปแบบมีกิจกรรมในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญใน 3 กลุ่มกิจกรรม ได้แก่ กลุ่มกิจกรรมในการจัดซื้อ กลุ่มกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล และกลุ่มกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

3) กลุ่มตัวแปรด้านประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

ข้อมูลที่ได้จากเคลฟายเทคนิค ยืนยันถึงการวัดประสิทธิภาพของทางการจัดซื้อของอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทยว่า มีการวัดประสิทธิภาพใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านต้นทุนทางการจัดซื้อ ด้านปริมาณสินค้า ด้านระยะเวลาในการนำส่งสินค้า และด้านประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย โดยผู้เชี่ยวชาญได้ระบุถึงผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ โดยการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน ทำ

ให้ต้นทุนราคาขายของสินค้าลดลง แต่ต้นทุนด้านการขนส่งและงานธุรการสูงขึ้น ในขณะที่รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ส่งผลให้ต้นทุนค่าขนส่ง และต้นทุนทางด้านธุรการต่ำลง ในขณะที่ ทำให้ต้นทุนราคาขาย และต้นทุนการเก็บสินค้าคงคลังสูงขึ้น

สำหรับผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในด้านปริมาณสินค้า รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ช่วยเพิ่มความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการสินค้าคงคลังได้ดีกว่า รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน ผลกระทบต่อประสิทธิภาพในด้านปริมาณสินค้าที่ผู้เชี่ยวชาญระบุ มีความใกล้เคียงกับ ผลกระทบในด้านระยะเวลาในการนำส่งสินค้า และประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย โดยการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ช่วยให้การนำส่งสินค้าใช้ระยะเวลาที่น้อยกว่า และสามารถตอบสนองต่อความต้องการจัดส่งแบบเร่งด่วนได้ดีกว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน และเมื่อพิจารณาในเรื่องของประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย พบว่า ผู้จำหน่ายที่มีรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ จะมีประสิทธิภาพ ในด้านการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ซื้อ และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึง มีคะแนนในการประเมินประสิทธิภาพที่สูงกว่า ผู้จำหน่ายที่มีรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน

กรอบแนวคิดในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายดังกล่าวจะถูกนำไปทดสอบความเที่ยงตรงโดยใช้การศึกษาจากกรณีศึกษา เพื่อยืนยันผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อต่อไป

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาผ่านกรณีศึกษา

การศึกษาผ่านกรณีศึกษา ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ การสังเกต และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากหน่วยงานจัดซื้อ แผนกซ่อมบำรุงอากาศยาน สายการบินกรุงเทพ จำกัด มีวัตถุประสงค์ในการยืนยันตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อที่ได้จากการเก็บข้อมูล โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ทำการศึกษาเปรียบเทียบผลกระทบของการประยุกต์ใช้รูปแบบจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน และการใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ กับบริษัท XYZ Air จำกัด (ชื่อสมมติ) ที่เป็นผู้จำหน่ายอะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยานให้กับแผนกซ่อมบำรุงสายการบินกรุงเทพ ข้อมูลที่ได้ถูกนำเสนอในลักษณะบรรยายตามหัวข้อดังต่อไปนี้



4.2.1 ข้อมูลเบื้องต้น การจัดซื้อชิ้นส่วนและอะไหล่อากาศยาน ของแผนกซ่อมบำรุงอากาศยาน สายการบินกรุงเทพ

4.2.2 กิจกรรมในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และการวัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ของหน่วยงานจัดซื้อ แผนกซ่อมบำรุงอากาศยาน สายการบินกรุงเทพ

4.2.3 ผลการเปรียบเทียบผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจากรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ทั้ง 2 รูปแบบ

**4.2.1 ข้อมูลเบื้องต้น การจัดซื้อชิ้นส่วน และอะไหล่อากาศยาน ของแผนกซ่อมบำรุงอากาศยาน สายการบินกรุงเทพ จำกัด**

หน่วยงานจัดซื้อ แผนกซ่อมบำรุงอากาศยาน สายการบินกรุงเทพ รับผิดชอบการจัดซื้อ จัดหา อะไหล่ - ชิ้นส่วนอากาศยาน และสินค้าอื่น ๆ เพื่อการซ่อมบำรุงอากาศยานและอุปกรณ์สนับสนุนภาคพื้นดิน สำหรับอากาศยานประเภท ATR72-500, Airbus A319 และ Airbus A320 โดยมีการแบ่งหน้าที่ของพนักงานจัดซื้อ ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) หน้าที่ในการจัดซื้อ และจัดหา ผู้จำหน่าย อะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยาน (2) หน้าที่ในการจัดจ้าง และจัดหา ผู้ให้บริการซ่อมบำรุง อะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยาน ซึ่งทั้งผู้จำหน่าย และผู้ให้บริการซ่อมบำรุงส่วนใหญ่ เป็นผู้จำหน่าย และผู้ให้บริการที่อยู่ต่างประเทศ มีจำนวนผู้จำหน่ายทั้งหมดตามรายชื่อของที่ได้จัดทำอยู่ที่ 232 ราย เป็นผู้จำหน่ายในประเทศ จำนวน 43 ราย และเป็นผู้จำหน่ายต่างประเทศ จำนวน 189 ราย อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลว่า จำนวนผู้จำหน่ายที่ทำการติดต่อซื้อขายในปัจจุบัน มีปริมาณอยู่เพียง 120 ราย โดยประมาณ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า มีการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในการจัดซื้ออะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยาน 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย แบบผิวเผิน และรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ โดยมีจำนวนผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แบบผิวเผิน อยู่ที่ 80-90 ราย ในขณะที่ ผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แบบร่วมมือ มีจำนวนอยู่ที่ 20 - 30 ราย โดยประมาณ (จำนวนผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แต่ละรูปแบบผันแปรตามคะแนนการประเมิน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง) ปัจจัยที่หน่วยงานจัดซื้อเลือกประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ได้แก่ (1) มูลค่าทางการจัดซื้อ (2) ระยะเวลาที่เคยติดต่อซื้อขายกับผู้จำหน่าย (3) คะแนนการประเมิน (4) รายชื่อตามการอ้างอิงของบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน (5) วัตถุประสงค์และความร่วมมือ โดยผู้จำหน่ายทั้ง 2 รูปแบบจะมีการ

ประเมินระดับความสัมพันธ์ ในทุก 3 ปี เพื่อพิจารณาปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับปัจจัย และสถานการณ์ ที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาเฉพาะ รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ของผู้จำหน่าย บริษัท XYZ Air จำกัดที่หน่วยงานจัดซื้อ สายการบินกรุงเทพ ทำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ จากความสัมพันธ์แบบผิวเผิน สู่รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ โดยศึกษาถึงกิจกรรมที่มีอยู่ในขอบเขตของตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่ได้จากการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคแบบเดลฟาย และเปรียบเทียบผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์ในแต่ละรูปแบบที่มีต่อ ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา ในช่วงปี พ.ศ. 2555 และ ปี พ.ศ. 2556

บริษัท XYZ Air จำกัด เป็นบริษัทผู้แทนจำหน่ายอะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยาน สำหรับอากาศยาน ประเภท ATR, Airbus และ Boeing มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ ประเทศแคนาดา และมีสำนักงานขายอยู่ อีก 6 สาขา ทั่วโลก หน่วยงานจัดซื้อ แผนกซ่อมบำรุงทำการสั่งซื้อ อะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยาน จากบริษัท XYZ Air สำนักงานที่ประเทศ สิงคโปร์ มีระยะเวลาในการติดต่อซื้อขายกันมา 6 ปี สินค้าส่วนใหญ่ที่จัดซื้อเป็นสินค้าประเภทที่ใช้แล้วหมดไป ไม่สามารถซ่อมแซม หรือนำกลับมาใช้ใหม่ได้ เช่น แหวนสกรู, สกรู, ใส้กรอง, หัวเทียน, แหวนยาง, สายไฟ, เข็มขัดรัดสายไฟ, แผ่นยาง และฝายาง เป็นต้น บริษัท XYZ Air จำกัด ได้รับการประเมินประสิทธิภาพในระดับมาตรฐาน และด้วยทำเลที่ตั้งที่ไม่ไกลจากประเทศไทย จึงทำให้ได้เปรียบทางด้านการจัดส่ง ทั้งในเรื่องของระยะเวลา และต้นทุน ดังนั้นหน่วยงานจัดซื้อ จึงทำการจัดซื้อสินค้าในปริมาณ และมูลค่าเพิ่มมากขึ้น ทุกปี ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อจึงทำการปรับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายเป็นแบบ ร่วมมือ แทนที่รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน ซึ่งรายละเอียดของรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย กิจกรรมที่เกิดขึ้น และผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อของการจัดการความสัมพันธ์ทั้ง 2 รูปแบบ ถูกนำเสนอในส่วนต่อไป

#### 4.2.2 กิจกรรมในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และการวัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

หน่วยงานจัดซื้อ แผนกซ่อมบำรุง สายการบินกรุงเทพ เลือกใช้การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน สำหรับสินค้าที่มีความสำคัญต่ออากาศยานต่ำ โดยส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่มีผู้จำหน่ายหลายราย และเป็นสินค้าที่มีมูลค่าทางการจัดซื้อต่ำ ถึงปานกลาง เลือกใช้

ความสัมพันธ์แบบผิวเผินกับผู้จำหน่ายที่มีการซื้อ-ขายเป็นครั้งแรก หรือมีระยะเวลาในการติดต่อซื้อ-ขาย ไม่นานนัก ถ้าเป็นผู้จำหน่าย หรือซ่อมบำรุงสินค้าที่ใช้กับอากาศยาน จำเป็นต้องมีเอกสารรับรองการขายของหน่วยงานทางการบินของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือยุโรป แต่ไม่จำเป็นต้องมีรายชื่อตามการอ้างอิงของบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน และเป็นผู้จำหน่ายที่มีคะแนนการประเมินในระดับมาตรฐาน และจะเลือกใช้ความสัมพันธ์แบบร่วมมือสำหรับสินค้าที่มีความสำคัญต่ออากาศยานในระดับสูง เป็นสินค้าที่มีผู้จำหน่ายน้อยราย หรือเป็นสินค้าที่มีผู้จำหน่ายรายเดียว เป็นสินค้าที่มีมูลค่าทางการจัดซื้อสูง ผู้จำหน่ายที่ถูกประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ต้องเป็นผู้จำหน่ายที่ได้รับคะแนนการประเมินในระดับสูง และมีระยะเวลาในการติดต่อซื้อ-ขายมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง (ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป) จำเป็นต้องเป็นผู้จำหน่ายที่มีรายชื่ออ้างอิงจากบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน เนื่องจากเหตุผลในด้านของการรับประกันของตัวอากาศยาน

สำหรับ บริษัท XYZ Air จำกัด หน่วยงานจัดซื้อได้ประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน ในช่วงเวลาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2550 -2555 และพิจารณาปรับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายให้เป็นแบบร่วมมือ ในปี พ.ศ. 2556 เนื่องจากมูลค่าทางการจัดซื้อที่สูงขึ้น และมาตรฐานการดำเนินการที่สูงขึ้น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกต รวมถึงข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน ที่เกิดขึ้นกับ บริษัท XYZ Air จำกัด ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 3 กลุ่มกิจกรรม ได้แก่ กลุ่มกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดซื้อ กลุ่มกิจกรรมที่เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนข้อมูล และกลุ่มกิจกรรมอื่นๆ ในขณะที่กิจกรรมของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือจะประยุกต์ใช้กิจกรรมตามตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ที่ได้จากการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคแบบเดลฟาย โดยรายละเอียดของกิจกรรมในการจัดการความสัมพันธ์ทั้ง 2 รูปแบบ แสดงไว้ในตารางที่ 4.10 และ 4.11

ตารางที่ 4.10 กิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน

ประเภทของกิจกรรม	กิจกรรมที่กระทำ
กิจกรรมทางการจัดซื้อ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ทำการเปรียบเทียบราคาสินค้า และระยะเวลาในการจัดส่งก่อนทำการสั่งซื้อ</li> <li>2) ทำการจัดซื้อแบบครั้งต่อครั้ง ไม่มีการทำสัญญาซื้อ-ขายระยะยาว</li> <li>3) สั่งซื้อสินค้าชนิดเดียวกัน จากผู้จำหน่ายหลายราย</li> <li>4) ใช้กลยุทธ์การสร้างสงครามราคา</li> <li>5) หาแหล่งขายรายใหม่</li> </ol>
กิจกรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จำกัดการแลกเปลี่ยนข้อมูลเฉพาะเรื่องที่ทำคำสั่งซื้อ</li> <li>2) ปิดบังข้อมูล โดยเฉพาะข้อจำกัด หรือปัญหาในเรื่องของความต้องการที่เร่งด่วน</li> <li>3) การติดต่อสื่อสาร ไม่บ่อย เกิดขึ้นเฉพาะเมื่อต้องการซื้อสินค้านั้น</li> <li>4) ไม่ให้สิทธิผู้จำหน่ายในการเข้าถึงฐานข้อมูลของบริษัท</li> <li>5) ไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารอื่นๆจากผู้จำหน่าย เช่น การมีสินค้าทดแทน</li> </ol>
กิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีการตรวจเช็คจำนวน สภาพสินค้า และเอกสารที่เกี่ยวข้องทุกครั้งที่ได้รับสินค้าจากผู้จำหน่าย รวมถึงการปฏิเสธการรับ กรณีที่เกิดการผิดพลาดในการจัดส่ง</li> </ol>

กิจกรรมทางการจัดซื้อที่เกิดขึ้นสำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผินที่สำคัญที่ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อให้ความสำคัญมากที่สุดคือการเปรียบเทียบราคาสินค้าก่อนทำการสั่งซื้อ สำหรับการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง โดยเจ้าหน้าที่จัดซื้อจำเป็นต้องพิจารณาราคา และระยะเวลาในการจัดส่งจากผู้จำหน่ายอย่างน้อย 3 ราย เพื่อหาผู้จำหน่ายที่ให้ราคาสินค้าและระยะเวลาในการจัดส่งที่เหมาะสมที่สุด การจัดซื้อโดยส่วนใหญ่เป็นการทำสัญญาทางการจัดซื้อในระยะสั้น เพื่อสร้างการแข่งขันทางด้านราคา และทำการพิจารณาหาผู้จำหน่ายรายใหม่ เพื่อเป็นทางเลือก และเป็นแหล่งขายสำรอง ในส่วนของกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย เจ้าหน้าที่จัดซื้อแจ้งว่า มีการปิดบังข้อมูล หรือมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำกัด เพื่อต้องการสร้างความได้เปรียบทางการเจรจาต่อรอง มีการติดต่อสื่อสาร และการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน แบบครั้งต่อครั้ง ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อระบุเพิ่มเติมว่า การขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขายที่มากพอ ทำให้ไม่ทราบถึง สินค้าทดแทนที่สามารถใช้ทดแทนสินค้าที่ต้องการได้ ยังมีกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผินหลายกิจกรรม แต่กิจกรรมที่หน่วยงานจัดซื้อให้ความสำคัญในระดับสูง คือ กิจกรรมในการตรวจรับสินค้า จำเป็นต้องตรวจเช็คจำนวน สภาพสินค้า และเอกสารที่เกี่ยวข้องทุกครั้งจากผู้จำหน่ายนำส่งสินค้า เพื่อเก็บบันทึกข้อมูลดังกล่าว ไปใช้ในการประเมินผู้จำหน่ายตอนปลายปี

ตารางที่ 4.11 กิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ

ประเภทของกิจกรรม	กิจกรรมที่กระทำ
กิจกรรมทางการจัดซื้อ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การทำสัญญาสั่งซื้อระยะยาว</li> <li>2) การจัดซื้อที่เน้นต้นทุนรวม มากกว่าการพิจารณาราคา</li> <li>3) การวางแผนการจัดซื้อ และกิจกรรมอื่นๆร่วมกับผู้จำหน่าย</li> <li>4) การจัดซื้อจากแหล่งขายแหล่งเดียว</li> <li>5) การลดรอบระยะเวลาในการจัดซื้อ</li> <li>6) เน้นการเจรจาต่อรองที่เอื้อประโยชน์ทั้งผู้ซื้อ และผู้ขาย</li> </ol>
กิจกรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลในเชิงลึก ในหลายด้าน</li> <li>2) ให้สิทธิผู้จำหน่ายในการเข้าถึงฐานข้อมูลของบริษัท เช่น ปริมาณสินค้าคงคลัง</li> <li>3) มีความถี่ในการสื่อสารสูง</li> <li>4) มีการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญ เช่น ข้อมูลเชิงเทคนิค ปัญหาที่เกิดกับอากาศยาน</li> </ol>
กิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของอะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยานร่วมกับผู้จำหน่าย</li> <li>2) มีการใช้ศักยภาพของผู้จำหน่ายในด้านเทคโนโลยี และความรู้</li> </ol>

สำหรับกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ใช้กิจกรรมที่เกิดขึ้นตามตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่ได้จากการเก็บข้อมูลแบบเคสฟาย ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อเลือกใช้การทำสัญญาซื้อ-ขายระยะยาว แทนการจัดซื้อแบบครั้งต่อครั้ง โดยเจ้าหน้าที่จัดซื้อจะทำการตรวจสอบรายการอะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยานที่ผู้จำหน่าย XYZ Air ทำการจำหน่าย และแจ้งปริมาณความต้องการ โดยเฉลี่ยต่อปี ให้ผู้จำหน่ายได้รับทราบ เพื่อให้ผู้จำหน่ายทำการเสนอราคา และทำสัญญาสั่งซื้อระยะยาว โดยทำสัญญาการจัดซื้ออะไหล่ และชิ้นส่วนตามรายการที่กำหนด เป็นระยะเวลา 1 ปี การทำสัญญาจัดซื้อดังกล่าว ทำให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อ สามารถออกไปสั่งซื้อได้ ในเวลาที่รวดเร็วขึ้นเนื่องจาก ไม่ต้องทำการเปรียบเทียบราคาจากผู้จำหน่ายรายอื่นๆ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อทำการวางแผนการจัดซื้อทั้งในเรื่องของประเภทของสินค้า และปริมาณที่ต้องการร่วมกับผู้จำหน่าย XYZ Air โดยมี การแบ่งปันข้อมูลในเรื่องของรอบ และระยะเวลาการซ่อมบำรุงอากาศยาน พร้อมทั้งให้สิทธิผู้จำหน่าย XYZ Air ในการเข้าถึงข้อมูลสินค้าคงคลังในระบบการจัดการคลังสินค้าของ แผนกซ่อมบำรุง สายการบินกรุงเทพ มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลทางด้านเทคนิค ระหว่างผู้จำหน่าย หน่วยงานจัดซื้อ และหน่วยงานซ่อมบำรุง ของสายการบินกรุงเทพ เพื่อกำหนดมาตรฐานของสินค้าทดแทน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลในเรื่องของการปรับปรุงอะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยาน ตามที่บริษัทผู้ผลิตอากาศยานแนะนำ และกำหนด

สำหรับประสิทธิภาพทางการจัดซื้อที่เกิดขึ้นกับการซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยาน กับ บริษัท XYZ Air จำกัด ผู้วิจัยพิจารณาการวัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ใน 4 ด้าน ตามตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ตามตัวแบบที่ได้จากการเก็บข้อมูล โดยใช้เทคนิคแบบเดลฟาย ซึ่งประกอบไปด้วย ต้นทุนทางการจัดซื้อ ปริมาณสินค้า ระยะเวลาในการนำส่ง และ ประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย ซึ่งการวัดประสิทธิภาพจะมีองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ตามตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 องค์ประกอบตัวชี้วัด และรายละเอียดในการวัดประสิทธิภาพ

องค์ประกอบตัวชี้วัดประสิทธิภาพ	รายละเอียดในการวัดประสิทธิภาพ
องค์ประกอบด้านต้นทุนทางการจัดซื้อ	
1) ต้นทุนราคาสินค้า	วัดผลจากราคาสินค้า และมูลค่าทางการจัดซื้อโดยรวม
2) ต้นทุนค่าขนส่งสินค้า	วัดผลจากปริมาณการขนส่ง ทั้งการขนส่งแบบธรรมดา และการขนส่งแบบเร่งด่วน
3) ต้นทุนทางธุรการ	วัดผลจากปริมาณและระยะเวลาในการออกใบสั่งซื้อ
4) ต้นทุนทางการเก็บรักษา	วัดผลจากมูลค่าสินค้าคงเหลือต่อปี
องค์ประกอบด้านปริมาณสินค้า	
1) ความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่ง	วัดผลจากความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่ง
2) ความแม่นยำในการบริหารสินค้าคงคลัง	วัดผลจากจำนวนครั้งที่ต้องทำการสั่งซื้อแบบเร่งด่วน วัดผลจากปริมาณสินค้าคงคลังที่ไม่มีการเคลื่อนไหว
องค์ประกอบด้านเวลาในการจัดส่งสินค้า	
1) ระยะเวลาในการนำส่งสินค้า	วัดผลจากระยะเวลาในการนำส่งสินค้า
2) ความสามารถในการจัดส่งสินค้าแบบเร่งด่วน	วัดผลจากระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าแบบเร่งด่วน
องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย	
1) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการ	วัดผลจากคะแนนการประเมินในด้านการตอบสนองความต้องการ
2) ความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง	วัดผลจากคะแนนการประเมินในด้านการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง
3) คะแนนการประเมินของผู้จำหน่าย	วัดผลจากคะแนนประเมินโดยรวม

### 4.2.3 ผลการเปรียบเทียบผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจากรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายทั้ง 2 รูปแบบ

การเปรียบเทียบประสิทธิภาพทางการจัดซื้อที่เกิดขึ้นจากการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายทั้ง 2 รูปแบบแยกตามตัวชี้วัดได้ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1) ประสิทธิภาพด้านต้นทุนทางการจัดซื้อ

การวัดประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนทางการจัดซื้อ ทำการวัดประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนใน 4 ด้านได้แก่ ต้นทุนด้านราคาสินค้า ต้นทุนด้านการขนส่ง งานธุรการ และต้นทุนด้านการเก็บรักษา ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนด้านราคาสินค้า ที่ได้จากการสัมภาษณ์ และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน เจ้าหน้าที่จัดซื้อจะทำการเปรียบเทียบราคาสินค้าจากผู้จำหน่าย อย่างน้อย 3 รายก่อนทำการจัดซื้อ ทำให้เจ้าหน้าที่จัดซื้อสามารถตรวจสอบราคา และคัดเลือกผู้จำหน่ายที่ให้ราคาสินค้าที่ต่ำที่สุดได้ นอกเหนือจากนี้ การทำสัญญาซื้อ-ขาย แบบครั้งต่อครั้ง ทำให้ผู้ซื้อไม่มีสิทธิในการเปลี่ยนใจไปสั่งซื้อสินค้ากับผู้จำหน่ายที่ให้ราคาต่ำกว่าได้ง่ายกว่า ในส่วนของ บริษัท XYZ Air จำกัด เจ้าหน้าที่จัดซื้อพบว่า ราคาสินค้าส่วนใหญ่ที่บริษัท XYZ Air เสนอ มีราคาที่ใกล้เคียงกับ ผู้จำหน่ายรายอื่นๆ ยกเว้น ราคาของสินค้าประเภท ตัวกรอง (Filter) ต่างๆ ที่จะมีราคาต่ำกว่าผู้จำหน่ายรายอื่นๆ ข้อมูลจากรายงานสรุปมูลค่าทางการจัดซื้อในรอบปี 2555 แสดงให้เห็นว่า แผนกซ่อมบำรุงมีการสั่งซื้อ อะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยานจากบริษัท XYZ Air จำนวน 36 ใบสั่งซื้อ มีมูลค่าโดยรวมเท่ากับ 107,899.27 เหรียญสหรัฐแบ่งเป็น การสั่งซื้อแบบไม่เร่งด่วน (Routine-Purchasing) จำนวน 23 ใบสั่งซื้อ มูลค่า 74,015.65 เหรียญสหรัฐ และเป็นการจัดซื้อแบบเร่งด่วน (Critical - Purchasing) จำนวน 13 ใบสั่งซื้อ มูลค่า 33,883.62 เหรียญสหรัฐ

ในขณะที่ต้นทุนด้านราคาสินค้าสำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า การจัดซื้ออะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยานจากผู้จำหน่ายรายเดียว และการทำสัญญาทางการจัดซื้อในระยะยาว ทำให้ต้นทุนราคาสินค้าบางตัวสูงขึ้น และการไม่ได้เปรียบเทียบราคาจากผู้จำหน่ายรายอื่น ทำให้เสียโอกาสในการได้สินค้าในราคาที่ต่ำลง อย่างไรก็ตาม ไรท์ดีผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ถึงแม้การทำสัญญาระยะยาวทำให้ขาดการแข่งขันด้านราคาจากผู้ขายรายอื่นๆ แต่การทำสัญญาการซื้อขายในราคาที่คงที่ช่วยลดความผันผวน และความเสี่ยงทางด้านราคาของสินค้าบางชนิดได้ ที่สำคัญทำให้ต้นทุนรวมทางการ

จัดซื้อลดลง ข้อมูลจากรายงานสรุปมูลค่าทางการจัดซื้อในรอบปี 2556 แสดงให้เห็นว่า แผนกซ่อมบำรุงมีการสั่งซื้อ อะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยานจาก บริษัทXYZ Air จำนวน 44 ใบสั่งซื้อ มีมูลค่าโดยรวมเท่ากับ 176,778.46 เหรียญสหรัฐแบ่งเป็น การสั่งซื้อแบบไม่เร่งด่วนจำนวน 38 ใบสั่งซื้อ มูลค่า 144,273.48 เหรียญสหรัฐ และเป็นการจัดซื้อแบบเร่งด่วน จำนวน 6 ใบสั่งซื้อ มูลค่า 32,504.98 เหรียญสหรัฐ โดยรายละเอียดด้านการเปลี่ยนแปลงของราคาสินค้า ในปี พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556 ข้อมูลโดยละเอียดแสดงเพิ่มเติมในภาคผนวก

ในส่วนของต้นทุนการจัดส่งสินค้า จากการเก็บข้อมูลโดยภาพรวมพบว่า การจัดส่งสินค้ากับบริษัท XYZ Air มีข้อได้เปรียบในเรื่องของต้นทุนการขนส่ง เนื่องจาก บริษัท XYZ Air มีที่ตั้งอยู่ในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งมีระยะทางที่ใกล้กว่า เมื่อเทียบกับผู้จำหน่ายรายอื่นๆ ที่จำหน่ายสินค้าประเภทเดียวกัน อย่างไรก็ตาม จากข้อมูลทางการจัดซื้อพบว่า บริษัท XYZ Air จะทำการคิดค่าบริการเพิ่มเติม สำหรับการสั่งซื้อแบบเร่งด่วน โดยคิดค่าบริการจัดส่งสินค้าอย่างเร่งด่วน (NIV Charge) ที่ 170 เหรียญสหรัฐ หรือประมาณ 5,100 บาท ต่อหนึ่งคำสั่งซื้อ นอกเหนือจาก ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าที่คิดโดยผู้ให้บริการจัดส่งสินค้า โดยการจัดส่งสินค้าแบบไม่เร่งด่วน จะมีต้นทุนการขนส่งที่ต่ำกว่า การจัดส่งสินค้าแบบเร่งด่วน ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยในการจัดส่งสินค้าแบบไม่เร่งด่วนเท่ากับ 2,500 บาท ต่อ การขนส่งสินค้าในแต่ละครั้ง และน้ำหนักโดยเฉลี่ยของการขนส่งสินค้าไม่เกิน 60 กิโลกรัม ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าแบบเร่งด่วน จะมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการขนส่ง อยู่ที่ 4,800 บาท ต่อ การขนส่งในแต่ละครั้ง และน้ำหนักโดยเฉลี่ยของการขนส่งสินค้า ไม่เกิน 60 กิโลกรัม ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า ทางหน่วยงานจัดซื้อ ใช้บริษัท คูเน่ แอนด์ เนเกิล ประเทศไทย ดำเนินการ ในการขนส่งอะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยาน ให้กับบริษัท โดยการคิดค่าขนส่งจะขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ขนาดและน้ำหนักบรรทุก และความเร่งด่วนในการขนส่ง ซึ่งความเร่งด่วนในการจัดส่งสินค้าจะแบ่งเป็น 3 ประเภทตามลักษณะของการจัดซื้อ ได้แก่ (1) การจัดส่งแบบไม่เร่งด่วน (Routine) เป็นการจัดส่งสำหรับการซื้อสินค้าเพื่อเติมเต็มสินค้าในสต็อก มีระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า ประมาณ 1-2 สัปดาห์ (2) การจัดส่งแบบเร่งด่วน (Critical) เป็นการจัดส่งสินค้าสำหรับการสั่งซื้อ เพื่อนำมาใช้ในการซ่อมบำรุงแต่เป็นอะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยานที่มีความจำเป็นต่ออากาศยานต่ำ มีระยะเวลาในการจัดส่ง 3-7 วัน (3) การจัดส่งที่ต้องการสินค้าภายใน 24 ชั่วโมง เป็นการจัดส่งสำหรับการจัดซื้อแบบ AOG (Aircraft on ground: AOG) เพื่อนำอะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยานมาใช้ในการซ่อมบำรุงอากาศยาน อะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยานนั้นเป็นอะไหล่ที่มีความสำคัญต่ออากาศยานสูง มีระยะเวลาในการจัดส่ง 24-48 ชั่วโมง



เมื่อเปรียบเทียบรูปแบบการจัดซื้อระหว่าง การประยุกต์ใช้การจัดการ ความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน และการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับ ผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ พบว่า ปริมาณการสั่งซื้อและนำส่งสินค้าแบบเร่งด่วน มีปริมาณลดลงถึง 7 คำสั่ง ซื้อ ทำให้ค่าบริการจัดส่งสินค้าอย่างเร่งด่วน (NIV-CHARGE) ลดลงไป 1,990 เหรียญ นอกเหนือจาก นั้นข้อมูลต้นทุนค่าขนส่งระบุว่า ในรอบปีพ.ศ. 2555 ต้นทุนการจัดส่งสินค้าจากผู้จำหน่าย XYZ Air อยู่ที่ 119,900 บาท แบ่งเป็น ค่าขนส่งสำหรับการจัดซื้อแบบธรรมดา 57,500 บาท และค่าขนส่ง สำหรับการจัดซื้อแบบเร่งด่วน 62,400 บาท สำหรับต้นทุนค่าขนส่งในรอบปีพ.ศ. 2556 พบว่าต้นทุน การจัดส่งสินค้าโดยรวมอยู่ที่ 123,800 บาท แบ่งเป็น ค่าขนส่งสำหรับการจัดซื้อแบบธรรมดา 95,000 บาท และค่าขนส่งสำหรับการจัดซื้อแบบเร่งด่วน 28,800 บาท ตามลำดับ จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ แม้จะทำให้ปริมาณการขนส่งเพิ่ม มากขึ้น แต่มูลค่าต้นทุนการขนส่งโดยรวมต่ำลง เนื่องจากปริมาณการขนส่งสินค้าแบบเร่งด่วนมี ปริมาณลดลง ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบ ร่วมมือ ทำให้เกิดความร่วมมือของผู้จำหน่าย XYZ Air ในการให้วางอะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยาน ที่มีความสำคัญต่ออากาศยานสูง ในคลังสินค้าของแผนกซ่อมบำรุง สายการบินกรุงเทพ โดยยังไม่ต้อง ทำการสั่งซื้อ สินค้าคงคลังในรูปแบบดังกล่าวจะถูกเรียกว่า สินค้าส่งมอบล่วงหน้า (Consignment Stock) การดำเนินการดังกล่าวช่วยลดปริมาณการจัดส่งสินค้าแบบเร่งด่วนได้อย่างเด่นชัด

ต้นทุนทางการจัดซื้อในส่วนของต้นทุนด้านธุรการ ไม่มีข้อมูลที่เป็นจำนวน เงินแสดงให้เห็นเด่นชัด แต่จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่จัดซื้อ พบว่า การจัดการความสัมพันธ์กับ ผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน มีกิจกรรมในการเปรียบเทียบแหล่งขาย ซึ่งทำให้เกิดการใช้เวลาในการออกคำสั่งซื้อที่นาน ระยะเวลาในการออกใบสั่งซื้อสำหรับผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แบบผิวเผิน มี ระยะเวลาเฉลี่ยอยู่ที่ 3 วันทำการ ทำให้ใบสั่งซื้อที่รอการอนุมัติมีปริมาณคงค้างมาก ในขณะที่การ จัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย เน้นกิจกรรมในการทำสัญญาซื้อ-ขายระยะยาว ไม่จำเป็นต้องทำ การเปรียบเทียบราคากับผู้จำหน่ายรายอื่น ทำให้สามารถออกใบสั่งซื้อสินค้าได้ภายใน 1 วัน สำหรับ ปริมาณการออกใบสั่งซื้อ ไม่พบความแตกต่างในเรื่องปริมาณใบสั่งซื้อที่ออกให้กับ ผู้จำหน่าย XYZ Air ระหว่างรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน และความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย แบบร่วมมือ สำหรับต้นทุนทางการเก็บรักษา ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้ออธิบายว่า หน่วยงานจัดซื้อไม่มีการ บันทึกรับต้นทุนในการเก็บรักษาที่แน่ชัด แต่จะรับข้อมูลจากแผนกบัญชีของสายการบิน ที่กำหนด ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง อยู่ที่ 2% ของมูลค่าอะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยานคงเหลือใน รอบ 1 ปี เมื่อทำการเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายพบว่า การเก็บ

รักษาสินค้าส่งมอบล่วงหน้า (Consignment Stock) ที่เกิดจากรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ทำให้มีปริมาณของสินค้าคงคลังที่คงเหลือในรอบ 1 ปี มีปริมาณเพิ่มมากขึ้น รายละเอียดการเปรียบเทียบต้นทุนรวมทางการจัดซื้อ แสดงไว้ในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ตารางเปรียบเทียบประสิทธิภาพทางการจัดซื้อด้านต้นทุนทางการจัดซื้อ

ประสิทธิภาพด้านต้นทุนการจัดซื้อ	การวัดผลประสิทธิภาพหลังจากประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ
1) ต้นทุนราคาสินค้า	ต้นทุนด้านราคาสินค้าส่วนใหญ่คงที่ และมีบางส่วนที่มีราคาสูงเมื่อเทียบกับการสั่งซื้อจากผู้จำหน่ายรายอื่น
2) ต้นทุนการจัดส่ง	แม้ในภาพรวมจะพบว่าต้นทุนในการจัดส่งสินค้าจะเพิ่มสูงขึ้น แต่เมื่อเทียบต้นทุนเฉลี่ยต่อคำสั่งซื้อ แล้วพบว่าต้นทุนการขนส่งสินค้าเฉลี่ยลดลง 820 บาท ต่อคำสั่งซื้อ หรือคิดเป็น 23%
3) ต้นทุนธุรการทางการจัดซื้อ	ไม่มีการบันทึกต้นทุนทางด้านธุรการเป็นตัวเลขที่แน่ชัด แต่พิจารณาจากระยะเวลาในการออกคำสั่งซื้อ โดยระยะเวลาที่ใช้ในการออกคำสั่งซื้อโดยเฉลี่ย ลดลงจากเดิม 3 วันทำการ เหลือเพียง 1 วันทำการ
4) ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้า	ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้า คิดเป็น 2% จากมูลค่าของสินค้าคงเหลือในรอบ 1 ปี โดยมีต้นทุนในการเก็บรักษาที่เพิ่มขึ้น 925 เหรียญสหรัฐ หรือประมาณ 28,000 บาทคิดเป็น 90%

## 2) ประสิทธิภาพด้านปริมาณสินค้า

ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อด้านปริมาณสินค้า ทำการวัดประสิทธิภาพใน 2 กลุ่ม ได้แก่ วัดประสิทธิภาพในด้านความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งจากผู้จำหน่าย และวัดประสิทธิภาพจากการจัดการปริมาณสินค้าคงคลัง ของผู้ซื้อ ข้อมูลจากรายงานการจัดซื้อกับผู้จำหน่าย XYZ Air แสดงให้เห็นถึงปริมาณสินค้าที่จัดซื้อ สำหรับการจัดซื้อ ในช่วงปี พ.ศ. 2555 มีจำนวนทั้งสิ้น 36 รายการ มีการจัดส่งสินค้าที่มีปริมาณตรงกับที่สั่งซื้อ จำนวน 33 รายการ และมีรายการสินค้า 3 รายการที่ผู้จำหน่ายจัดส่งสินค้าไม่สามารถส่งสินค้าได้ครบตามปริมาณที่กำหนด คิดเป็น 9% ในขณะที่การจัดซื้อในช่วงปี พ.ศ. 2556 มีใบสั่งซื้อสินค้าทั้งสิ้น 42 รายการ ผู้จำหน่ายสามารถจัดส่ง

สินค้าได้ในปริมาณที่ถูกต้อง ทั้ง 42 รายการ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ อธิบายเพิ่มเติมว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการให้สิทธิผู้จำหน่ายในการเข้าถึงข้อมูลสินค้าคงคลัง ทำให้ผู้จำหน่ายสามารถคำนวณระยะเวลาในการจัดเตรียมอะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยานเพื่อการนำส่งได้อย่างเหมาะสม สำหรับการวัดประสิทธิภาพจากการจัดการปริมาณสินค้าคงคลัง ทำการวัดประสิทธิภาพใน 2 รูปแบบ ได้แก่ การวัดประสิทธิภาพจากจำนวนการสั่งซื้อแบบเร่งด่วน และปริมาณสินค้าคงคลังที่ไม่มีการเคลื่อนไหว ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่จัดซื้อพบว่า การสั่งซื้อแบบเร่งด่วน จะเกิดขึ้นเมื่อปริมาณอะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยาน ที่คงเหลือในคลังสินค้า น้อยกว่าที่กำหนด หรือมีไม่เพียงพอต่อความต้องการ ณ. ขณะนั้น เมื่อนำข้อมูลทางการสั่งซื้อที่เกิดขึ้นในรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายทั้ง 2 รูปแบบมาเปรียบเทียบกัน พบว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ให้ผู้ซื้อและผู้จำหน่ายร่วมกันวางแผนทางการสั่งซื้อ การให้อำนาจผู้จำหน่ายเข้าถึงข้อมูลสินค้าคงคลังของผู้ซื้อ และการวางสินค้าสำรองไว้ในคลังสินค้าของผู้ซื้อ ทำให้การสั่งซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยานแบบเร่งด่วนมีปริมาณลดลง สำหรับการประเมินปริมาณสินค้าคงคลังที่ไม่มีการเคลื่อนไหว (Dead Stock) จากการศึกษาข้อมูลสินค้าคงคลัง ไม่พบสินค้าที่ไม่มีการเคลื่อนไหว ที่เป็นสินค้าที่สั่งซื้อจากผู้จำหน่าย XYZ Air จากการจัดการกับผู้จำหน่ายทั้ง 2 รูปแบบ

### 3) ประสิทธิภาพในด้านเวลาในการจัดส่ง

ประสิทธิภาพทางการสั่งซื้อในด้านการจัดส่งสินค้า ทำการวัดประสิทธิภาพใน 2 ด้าน ได้แก่ (1) ระยะเวลาในการนำส่งสินค้า พิจารณาระยะเวลานับจากวันที่ได้รับเอกสารขอซื้อ (สำหรับอะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยานที่ไม่มีสินค้าคงคลัง) หรือนับจากวันที่ออกใบสั่งซื้อ (สำหรับอะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยาน ที่สั่งซื้อเพื่อเติมเต็มระดับสินค้าคงคลัง) จนถึงวันที่ได้รับการส่งมอบสินค้าจากผู้จำหน่าย (2) ระยะเวลาในการจัดหาสินค้าแบบเร่งด่วน ทำการวัดประสิทธิภาพจากจำนวนวันที่ใช้ในการจัดหาและนำส่งสินค้าที่ต้องการแบบเร่งด่วน โดยพิจารณาจากวันที่ได้รับเอกสารขอซื้อ จนถึงวันที่ได้รับการส่งมอบสินค้า ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ให้ข้อมูลว่ารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดส่งโดยตรง ตามรายละเอียดที่แสดงไว้ในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ตารางเปรียบเทียบประสิทธิภาพด้านการจัดส่งสินค้า

ประสิทธิภาพในด้านเวลาในการจัดส่ง	การจัดการผู้จำหน่ายแบบ ผิวเผิน			การจัดการผู้จำหน่ายแบบ ร่วมมือ		
	น้อยที่สุด	มากที่สุด	เฉลี่ย	น้อย ที่สุด	มากที่สุด	เฉลี่ย
ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าแบบไม่ เร่งด่วน	5	74	26	0	12	6.2
ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าแบบเร่งด่วน	3	11	8.5	2	7	5.2

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือทำให้ระยะเวลาในการนำส่งสินค้าลดลง ทั้งการจัดส่งสินค้าสำหรับการจัดซื้อแบบไม่เร่งด่วน และการจัดส่งสินค้าสำหรับการจัดซื้อแบบเร่งด่วน ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า การทำสัญญาซื้อขายระยะยาว และกิจกรรมในการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูล ของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าทำได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การทำการจัดส่งสินค้าล่วงหน้า (Consignment Stock) ช่วยลดการจัดซื้อแบบเร่งด่วน และทำให้การสั่งซื้อสินค้าแบบไม่เร่งด่วน ในบางคำสั่งซื้อ มีระยะเวลาการนำส่งเป็น ศูนย์ อย่างไรก็ตาม ยังคงพบปัญหา ในเรื่องการจัดส่งที่ล่าช้าอยู่บ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับอะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยานที่ไม่เคยทำการซื้อ-ขายมาก่อน การพัฒนาการเรียนรู้ระหว่างผู้ซื้อ และผู้จำหน่าย จึงเป็นสิ่งที่ต้องมียุทธศาสตร์ต่อไป

#### 4) ประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย

การวัดประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย ทำโดยหน่วยงานจัดซื้อ เป็นการวัดโดยใช้เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานใน 8 ด้าน ได้แก่ (1) เอกสารรับรองคุณภาพของอะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยาน (2) การให้เครดิต (3) การนำส่งสินค้าที่ตรงเวลา (4) การให้ข้อมูลของอะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยาน (5) การตอบสนองต่อเวลาในการจัดส่ง และการเปลี่ยนแปลง (6) การตอบสนองของผู้จำหน่ายในเรื่องของราคา และการสั่งซื้อ (7) การตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า และ (8) การตอบสนองต่อการสั่งซื้ออย่างเร่งด่วน แต่เกณฑ์การประเมินที่ใช้สำหรับการตรวจสอบประสิทธิภาพทางการจัดซื้อที่เกิดจากการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย จะใช้เพียงแค่ (1) การนำส่งสินค้าที่ตรงเวลา (2) การให้ข้อมูลของอะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยาน (3) การตอบสนองในเรื่องเวลาในการจัดส่ง และ

การเปลี่ยนแปลง (4) การตอบสนองในเรื่องของราคา และการสั่งซื้อ (5) การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ (6) การตอบสนองต่อการสั่งซื้ออย่างเร่งด่วน เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้จำหน่ายในเรื่องของการตอบสนองความต้องการ และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า คะแนนการประเมินในเรื่องของเอกสารรับรองคุณภาพของผู้จำหน่าย และการให้เครดิต ไม่ถูกนำมาพิจารณา เพราะไม่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าว สำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายทั้ง 2 รูปแบบ จากการเปรียบเทียบคะแนนการประเมินของผู้จำหน่าย XYZ Air แสดงให้เห็นว่า ในช่วงที่ผู้จำหน่ายมีรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน ผู้จำหน่ายได้คะแนนประเมินประสิทธิภาพ น้อยกว่า ในช่วงที่ผู้จำหน่ายมีรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ในเกือบทุกด้าน รายละเอียดของคะแนนการประเมิน ถูกนำเสนอในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 คะแนนการประเมินประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย

ประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย	คะแนนการประเมิน	
	ความสัมพันธ์แบบผิวเผิน	ความสัมพันธ์แบบร่วมมือ
1) ประสิทธิภาพในการนำส่งสินค้าตรงเวลา	2	4
2) การให้ข้อมูลของอะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยาน	3	3
3) การตอบสนองการจัดส่งและการเปลี่ยนแปลง	3	4
4) การตอบสนองในเรื่องราคาและคำสั่งซื้อ	3	4
5) การตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3	4
6) การตอบสนองต่อการสั่งซื้อแบบเร่งด่วน	2	4
คะแนนการประเมิน โดยรวม	16	23

จากข้อมูลการศึกษาจากกรณีศึกษาข้างต้น เมื่อนำผลของข้อมูลมาเปรียบเทียบกับกับตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่ได้จากกรณีศึกษา พบว่ามีความสอดคล้องกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของประสิทธิภาพทางการจัดซื้อที่เกิดขึ้นจากการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย โดยการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในเกือบทุกด้าน ยกเว้นประสิทธิภาพในเรื่องของต้นทุนราคาสินค้า และต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง ที่มีมูลค่าต้นทุนที่สูง ในขณะที่รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าแบบผิวเผิน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในเรื่องของ ต้นทุนราคาสินค้าเพียงอย่างเดียว

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย กับผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน ในครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้เคลฟายเทคนิค และการศึกษาทางกรณีศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาถึงรูปแบบ และกิจกรรมของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ที่เกิดขึ้น รวมถึงผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา ในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย (2) เพื่อพัฒนาตัวแบบแนวคิดการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหาที่เหมาะสม สำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย

สำหรับบทสรุปของการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยกำหนดการนำเสนอตาม การสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะซึ่งมี รายละเอียดตามหัวข้อดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.2 การอภิปรายผล

#### 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) การศึกษาถึงรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ โดยใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลแบบเคลฟาย (2) การศึกษาถึงการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ โดยใช้การเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษา (3) การพัฒนาตัวแบบแนวคิดการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหาที่เหมาะสม สำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย โดยทั้ง 3 หัวข้อ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 5.1.1 การศึกษาถึงรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ โดยใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลแบบเดลฟาย

งานวิจัยฉบับนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลแบบเดลฟาย โดยการใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สำหรับการเก็บข้อมูลในรอบแรก เพื่อเป็นการสกัดตัวแปรของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ประสิทธิภาพของการจัดซื้อ และผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และการสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง ควบคู่กับการใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า ในการเก็บข้อมูลรอบที่ 2 เพื่อยืนยันข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลรอบแรกการเก็บข้อมูลทั้ง 2 รอบทำการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ ที่เป็นผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ และเจ้าหน้าที่จัดซื้อ ของหน่วยงานจัดซื้อ แผนกซ่อมบำรุง สายการบินในประเทศไทย จำนวน 5 สายการบิน สายการบินละ 2 คน และจากบริษัทที่ดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยาน หรือชิ้นส่วนของอากาศยาน ในประเทศไทย จำนวน 5 บริษัท บริษัทละ 2 คน รวมจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ถูกเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 20 คน ผลของการเก็บข้อมูลทั้ง 2 รอบ มีรายละเอียดต่อไปนี้

การเก็บข้อมูลแบบเดลฟายทำการเก็บกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดซื้อ อะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยานจำนวน 20 ท่าน เพื่อทำการรวบรวม แนวคิด ทศนคติ และกิจกรรมที่มีการดำเนินการ ในขอบเขตของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และผลกระทบที่เกิดขึ้นทางการจัดซื้อจัดหาในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน ในประเทศไทย โดยผลของการเก็บข้อมูลทั้ง 2 รอบสามารถสรุปได้ตามหัวข้อตัวแปรที่ศึกษา 4 หัวข้อ ได้แก่ (1) ข้อมูลด้านการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย (2) ข้อมูลด้านปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย (3) ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และ (4) ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ โดยแต่ละข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1) ข้อมูลด้านการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดซื้ออะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยาน ทั้งในหน่วยงานซ่อมบำรุงอากาศยาน ของสายการบิน และบริษัทที่ดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยาน อะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยาน ในประเทศไทย พบว่ารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ที่ผู้เชี่ยวชาญใช้อยู่ในปัจจุบันสามารถสรุปได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน และการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ โดยปริมาณของผู้

จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แบบผิวเผิน มีปริมาณมากกว่าผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ในขณะที่ผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แบบร่วมมือ จะมีมูลค่าทางการจัดซื้อที่สูงกว่า ผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แบบผิวเผิน

2) ข้อมูลด้านปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทางเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลทั้ง 2 รอบ พบว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีการพิจารณาปัจจัยที่ใช้ในการเลือกรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่ใกล้เคียงกัน โดยมีการแบ่งปัจจัยไว้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) ปัจจัยประเภทของสินค้าที่ทำการสั่งซื้อ (2) ปัจจัยประเภทของผู้จำหน่าย (3) ปัจจัยด้านนโยบายทางการจัดซื้อ (4) ปัจจัยด้านระดับความร่วมมือของผู้จำหน่าย เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละปัจจัย พบว่าในปัจจัยประเภทสินค้าที่ทำการสั่งซื้อ ผู้เชี่ยวชาญมีการแยกประเภทของสินค้าออกตามลักษณะการแบ่งที่กล่าวถึง ได้แก่ ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามระดับความสำคัญของอากาศยาน ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามความสามารถในการซ่อมแซม ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามจำนวนผู้จำหน่าย ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามมูลค่า/ราคา และประเภทของสินค้าที่แบ่งตามประเภทของผู้จำหน่าย โดยผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการแบ่งสินค้าในเกือบทุกรูปแบบ ยกเว้น การแบ่งประเภทของสินค้าตามความสามารถในการซ่อมแซม ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายทั้ง 2 รูปแบบ ใช้กับ อะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยานทั้งที่สามารถซ่อมแซม เพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ได้ และที่ไม่สามารถซ่อมแซมได้

ในส่วนของปัจจัยด้านประเภทของผู้จำหน่าย ผู้เชี่ยวชาญเกือบทั้งหมดระบุว่า ประเภทของผู้จำหน่ายมีความสำคัญต่อการเลือกประยุกต์ใช้รูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย โดยผู้เชี่ยวชาญระบุถึงประเภทของผู้จำหน่ายตามรูปแบบการแบ่งดังต่อไปนี้ ได้แก่ ผู้จำหน่ายที่แบ่งตามระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ ผู้จำหน่ายที่แบ่งตามการอ้างอิงของบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน ผู้จำหน่ายที่แบ่งตามมูลค่าทางการจัดซื้อ และผู้จำหน่ายที่แบ่งตามระดับคะแนนการประเมิน สำหรับปัจจัยทางด้านนโยบายทางการจัดซื้อ ผู้เชี่ยวชาญได้ระบุถึงนโยบายทางการจัดซื้อที่มีผลต่อการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ นโยบายทางการจัดซื้อที่เน้นราคา / ต้นทุน นโยบายทางการจัดซื้อที่เน้นจำนวนผู้จำหน่าย นโยบายทางการจัดซื้อที่เน้นระยะเวลาในการทำสัญญาซื้อ-ขาย และนโยบายทางการจัดซื้อที่เน้นรูปแบบการเจรจา สำหรับปัจจัยด้านระดับความร่วมมือกับผู้จำหน่าย เป็นปัจจัยที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า มีผลกระทบโดยตรงกับการเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย เมื่อสอบถามใน



รายละเอียดผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ ระบุว่าความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อ และผู้จำหน่ายสามารถแบ่งได้ เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ความร่วมมือตามวัตถุประสงค์ ความร่วมมือตามระยะเวลา และความร่วมมือตาม ปริมาณการแลกเปลี่ยนข้อมูล

### 3) ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

จากการเก็บข้อมูลผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 ท่าน ในเรื่องของกิจกรรมที่เกิดขึ้น ในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย สามารถสรุปกิจกรรมได้ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ (2) กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล และ (3) กิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง โดย กิจกรรมทั้ง 3 กลุ่มมีรายละเอียดของกิจกรรมแตกต่างกันตามรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ ตาม ตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 รายละเอียดกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย แบบผิวเผิน		การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย แบบร่วมมือ	
กิจกรรมหลัก	รายละเอียด	กิจกรรมหลัก	รายละเอียด
กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ จัดซื้อ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การประกวด เปรียบเทียบ ราคา</li> <li>2) การจัดซื้อจากแหล่งขาย หลายแหล่ง</li> <li>3) การเจรจาต่อรองที่เน้น ความได้เปรียบ เสียเปรียบ</li> <li>4) ขั้นตอนการสั่งซื้อหลาย ขั้นตอน</li> <li>5) การซื้อ-ขายระยะสั้น</li> </ol>	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ จัดซื้อ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การทำสัญญาซื้อ-ขายระยะ ยาว</li> <li>2) การจัดซื้อจากผู้จำหน่ายราย เดียว</li> <li>3) การลดขั้นตอนการสั่งซื้อ</li> <li>4) การเจรจาต่อรองแบบ ผลประโยชน์ร่วมกัน</li> <li>5) การวางแผนการจัดซื้อ ร่วมกับผู้จำหน่าย</li> <li>6) การลดต้นทุนรวมทางการ จัดซื้อ</li> </ol>
กิจกรรมในการแลกเปลี่ยน ข้อมูล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การแลกเปลี่ยนข้อมูล เฉพาะเรื่อง เฉพาะเวลา</li> <li>2) ความถี่ในการแลกเปลี่ยน ข้อมูลน้อย</li> <li>3) มีการปิดบังข้อมูล</li> </ol>	กิจกรรมในการแลกเปลี่ยน ข้อมูล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงลึก</li> <li>2) การแลกเปลี่ยนข้อมูลหลาย ด้าน</li> <li>3) ให้อำนาจผู้จำหน่ายในการ เข้าถึงข้อมูล</li> <li>4) มีความถี่ในการแลกเปลี่ยน ข้อมูลสูง</li> <li>5) มีการแบ่งปันข้อมูลสำคัญ ระหว่างผู้ซื้อ - ผู้ขาย</li> </ol>

ตารางที่ 5.1 รายละเอียดกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย (ต่อ)

การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย แบบผิวเผิน		การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย แบบร่วมมือ	
กิจกรรมหลัก	รายละเอียด	กิจกรรมหลัก	รายละเอียด
กิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	1) การตรวจสอบคุณภาพและปริมาณสินค้าที่จัดส่ง 2) การปฏิเสธการรับ และการส่งคืนสินค้า	กิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	1) กิจกรรมในการปรับปรุงคุณภาพสินค้าร่วมกับผู้จำหน่าย 2) การใช้ศักยภาพของผู้จำหน่าย

4) ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

จากการเก็บข้อมูล ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ข้อมูลในทิศทางเดียวกันว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อใน 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านต้นทุนทางการจัดซื้อ (2) ด้านปริมาณสินค้า (3) ด้านระยะเวลาในการนำส่ง และ (4) ด้านประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย โดยเมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายได้พบว่า ในด้านต้นทุนทางการจัดซื้อ ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายส่งผลกระทบต่อราคาสินค้า และ ต้นทุนด้านธุรการ โดยการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผินมีส่วนช่วยให้ต้นทุนราคาสินค้าลดลง แต่ทำให้ต้นทุนทางด้านธุรการสูงขึ้น ซึ่งตรงข้ามกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ที่ไม่ช่วยลดต้นทุนราคาสินค้า แต่ส่งผลต่อการลดต้นทุนธุรการทางการจัดซื้อได้อย่างเด่นชัด ในขณะที่ผลกระทบต่อประสิทธิภาพในด้านต้นทุนการขนส่ง และการเก็บรักษา ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในระดับรองลงมาลดหลั่นกันไป โดยการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน จะส่งผลทำให้ต้นทุนการขนส่งสินค้าเพิ่มสูงกว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ แต่ไม่มีผลกระทบอย่างเด่นชัดกับต้นทุนการจัดการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง ในขณะที่การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ส่งผลทำให้ต้นทุนการจัดการสินค้าคงคลังเพิ่มสูงขึ้น

การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพด้านปริมาณสินค้า ใน 2 หัวข้อหลัก ได้แก่ ผลกระทบต่อปริมาณสินค้าที่จัดส่ง และ ผลกระทบต่อการจัดการสินค้าคงคลัง ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ระบุไปในแนวทางเดียวกันว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน จะส่งผลให้ปริมาณการจัดส่งสินค้า และการควบคุมสินค้าคงคลัง มีประสิทธิภาพ

ต่ำกว่าการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ซึ่งมีความใกล้เคียงกับข้อมูลใน ส่วนของผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในด้านระยะเวลาการนำส่งสินค้า โดยวัดผลจาก จำนวนวันที่ใช้ในการจัดส่งสินค้า และความสามารถในการตอบสนองการจัดส่งสินค้าตามเวลาที่ ต้องการ โดยผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ยืนยันว่ารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ จะมีระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าที่สั้นกว่า และสามารถตอบสนองต่อการจัดส่งสินค้าตามเวลาที่ ต้องการได้ดีกว่า ผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แบบผิวเผิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการจัดซื้อสินค้า แบบเร่งด่วน

ผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อด้านประสิทธิภาพของผู้ จำหน่าย ผู้เชี่ยวชาญให้การพิจารณาประสิทธิภาพของผู้จำหน่ายใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า ด้านการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และในด้านคะแนนประเมินที่ผู้ จำหน่ายได้รับ ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้จำหน่ายที่มีรูปแบบการ จัดการความสัมพันธ์กับแบบร่วมมือ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลง ได้ดีกว่า ผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แบบผิวเผิน ซึ่งไม่แตกต่างกับการวัด ประสิทธิภาพของผู้จำหน่ายในด้านคะแนนประเมิน ผู้เชี่ยวชาญระบุว่า ผู้จำหน่ายที่มีรูปแบบการ จัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ มักจะมีคะแนนการประเมินที่สูงกว่าผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์ แบบผิวเผิน ด้วยสาเหตุจากกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ทำให้ผู้จำหน่าย สามารถตอบสนองต่อความต้องการความต้องการของผู้ซื้อได้ดี และมีประสิทธิภาพมากกว่า

### 5.12 การศึกษาถึงรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และผลกระทบที่มีต่อ ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ โดยใช้กรณีศึกษา

การศึกษาผ่านกรณีศึกษา ทำการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ การสังเกต และการศึกษา จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากหน่วยงานจัดซื้อ แผนกซ่อมบำรุงอากาศยาน สายการบินกรุงเทพ ที่ทำการ ประยุกต์ใช้รูปแบบ การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน และการจัดการความสัมพันธ์ กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ กับผู้จำหน่ายอะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยาน XYZ Air การศึกษาผ่าน กรณีศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยัน รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย กิจกรรมที่เกิดขึ้น และผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อที่ได้เกิดจากการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่ได้ จากการเก็บข้อมูลแบบเดลฟาย โดยผลที่ได้ จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) รูปแบบและกิจกรรมใน

การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย (2) ผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

### 1) รูปแบบและกิจกรรมในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

หน่วยงานจัดซื้อ แผนกซ่อมบำรุงอากาศยาน สายการบินกรุงเทพ มีการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน และรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ โดยเลือกประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน กับสินค้าที่มีความสำคัญต่ออากาศยานต่ำ เป็นสินค้าที่มีผู้จำหน่ายน้อยราย มีมูลค่าทางการจัดซื้อต่ำถึงปานกลาง ใช้กับผู้จำหน่ายที่ทำการติดต่อซื้อ-ขายเป็นครั้งแรก หรือมีระยะเวลาในการติดต่อ ซื้อขายไม่นานนัก มีคะแนนการประเมินในระดับมาตรฐาน สำหรับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือจะใช้กับสินค้าที่มีความสำคัญต่ออากาศยานสูง สินค้าที่มีผู้จำหน่ายน้อยราย หรือสินค้าที่มีผู้จำหน่ายเพียงรายเดียว และเป็นสินค้าที่มีมูลค่าทางการจัดซื้อสูง ผู้จำหน่ายที่ถูกประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ จะต้องเป็นผู้จำหน่ายที่ได้คะแนนการประเมินสูง มีการติดต่อซื้อ-ขายมาในระยะเวลาพอสมควร และต้องเป็นผู้จำหน่ายที่ได้รับการอ้างอิงจากผู้ผลิตอากาศยาน

หน่วยงานจัดซื้อ ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน สายการบินกรุงเทพ ทำการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน กับผู้จำหน่าย XYZ Air ในช่วงปี พ.ศ. 2550 - 2555 และทำการประยุกต์ใช้การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ในปี พ.ศ. 2556 การประยุกต์ใช้การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน ประกอบด้วยกิจกรรมใน 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มกิจกรรมในการจัดซื้อ ซึ่งรวมถึง การเปรียบเทียบราคา และระยะเวลาในการขนส่งจากผู้จำหน่าย ก่อนทำการสั่งซื้อ การจัดซื้อแบบครั้งต่อครั้ง การจัดซื้อจากผู้จำหน่ายหลายราย การสร้างสงครามราคา และการหาแหล่งขายรายใหม่ (2) กลุ่มกิจกรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนข้อมูลเฉพาะเรื่องที่ทำกรจัดซื้อ การปิดบังข้อมูลทางด้านความต้องการสินค้า การสื่อสารเฉพาะเรื่อง และเฉพาะช่วงเวลา จำกัดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลของผู้จำหน่าย และมีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขายในระดับต่ำ (3) กลุ่มกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การตรวจเช็คสภาพสินค้า จำนวน และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทุกครั้งที่รับสินค้าจากผู้จำหน่าย และการปฏิเสธ การรับสินค้า ที่เกิดการผิดพลาดในการจัดส่ง

สำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ มีการประยุกต์ใช้กิจกรรมตามข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลแบบเคลฟาย โดย กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ ผู้ซื้อจะใช้การจัดซื้อระยะยาว แทนการจัดซื้อ แบบครั้งต่อครั้ง เน้นการพิจารณาค้นทุนรวมทางการจัดซื้อ แทนที่การพิจารณาราคาขายของสินค้าเพียงอย่างเดียว มีการวางแผนทางการจัดซื้อร่วมกับผู้จำหน่าย และเน้นการเจรจาต่อรองที่เอื้อประโยชน์ของทั้งผู้ซื้อ และผู้ขาย สำหรับกลุ่มกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ผู้ซื้อ และผู้จำหน่าย มีการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันข้อมูลในหลายมิติ ทั้งในด้านความต้องการสินค้า ข้อมูลสินค้าคงคลัง การวางแผนการซ่อมบำรุง และความต้องการสินค้าแบบเร่งด่วน มีการให้สิทธิผู้จำหน่ายในการเข้าถึงฐานข้อมูลของผู้ซื้อ และมีการสื่อสารบ่อยมากขึ้น ในขณะที่ กลุ่มกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของอะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยานร่วมกับผู้จำหน่าย และมีการใช้ศักยภาพทางด้านความรู้ และเทคโนโลยี ในการวางแผนซ่อมบำรุงอะไหล่ ชิ้นส่วนอากาศยาน การจัดการสินค้าคงคลัง และการวางแผนการสั่งซื้อสินค้า

## 2) ผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

การศึกษารูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ อะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยาน จากผู้จำหน่าย XYZ Air จำกัด ทำการศึกษาถึงผลการวัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ในปี พ.ศ. 2555 ซึ่งมีการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวนิน และผลการวัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ในปี พ.ศ. 2556 ซึ่งมีการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ โดยผลการเก็บข้อมูลแยกตามการวัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การวัดประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนการจัดซื้อ ทำการเปรียบเทียบต้นทุนการจัดซื้อ 4 ด้าน ได้แก่ ต้นทุนราคาสินค้า ต้นทุนการจัดส่ง ต้นทุนทางธุรกรรมทางการจัดซื้อ และต้นทุนการเก็บรักษาสินค้า เมื่อทำการพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวนิน ที่เกิดขึ้นกับผู้จำหน่าย XYZ Air มีกิจกรรมในการเปรียบเทียบราคาสินค้าทุกครั้งก่อนทำการจัดซื้อ ทำให้ผู้ซื้อมีโอกาสในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าจากผู้จำหน่ายที่ให้ราคาขายต่ำที่สุด ในขณะที่การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ จะทำสัญญาสั่งซื้อสินค้าในระยะยาว (อย่างต่ำ 1 ปี) และทำการเปรียบเทียบราคาสินค้าเฉพาะก่อนการทำสัญญาสั่งซื้อ และจะใช้ราคาสินค้าดังกล่าวตลอดช่วงการทำสัญญา ทำให้ขาดการเปรียบเทียบราคาสินค้ากับผู้จำหน่ายรายอื่น นอกเหนือจากนั้น การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ มุ่งเน้นการ

สั่งซื้อสินค้าจากผู้จำหน่ายน้อยราย ทำให้ผู้ซื้อตัดสินใจซื้ออะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยานบางรายการจากผู้จำหน่าย XYZ Air แทนที่ผู้จำหน่ายรายอื่นที่ให้ราคาขายที่ต่ำกว่า

ในส่วนของต้นทุนการจัดส่งสินค้า ข้อมูลจากการศึกษา พบว่า ต้นทุนการจัดส่งสินค้ามีความสัมพันธ์กับประเภทของการจัดซื้อ โดยการจัดซื้อแบบเร่งด่วน จะมีต้นทุนในการขนส่งสินค้าที่สูงกว่าการจัดซื้อแบบไม่เร่งด่วน สำหรับการเปรียบเทียบ ประเภทของการจัดซื้ออะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยาน จาก ผู้จำหน่าย XYZ Air ที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2555 ที่ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผิน และในปี พ.ศ. 2556 ที่ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ พบว่า การจัดซื้อในช่วงที่มีรูปแบบความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ มีรูปแบบการจัดซื้อแบบเร่งด่วนลดลง 7 คำสั่งซื้อ ซึ่งสอดคล้องกับตัวเลขต้นทุนค่าขนส่งสินค้าแบบเร่งด่วน ที่พบว่า ในปี พ.ศ. 2556 มีต้นทุนการขนส่งสินค้าแบบเร่งด่วนลดลงอย่างเห็นได้ชัด สำหรับต้นทุนด้านธุรการ แม้ไม่มีตัวเลขยืนยันในเรื่องดังกล่าว แต่จากเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ มีส่วนช่วยทำให้ระยะเวลาในการออกคำสั่งซื้อสั้นลง แต่ไม่พบความแตกต่างในเรื่องของปริมาณใบสั่งซื้อที่ออก ให้กับ ผู้จำหน่าย XYZ Air ระหว่างรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน และความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ซึ่งใกล้เคียงกับการพิจารณาต้นทุนทางการเก็บรักษาสินค้า ที่ไม่มีการระบุดทุนดังกล่าวเป็นจำนวนเงินไว้อย่างชัดเจน แต่จะพิจารณาจากปริมาณสินค้าคงคลังคงเหลือในแต่ละรอบปี โดยกิจกรรมในการให้ผู้ซื้อได้นำอะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยานที่สำคัญมาเก็บรักษาใน คลังสินค้าของผู้ซื้อ โดยไม่ต้องมีการออกคำสั่งซื้อ (Consignment Stock) ของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ทำให้ปริมาณสินค้าคงคลังคงเหลือในช่วงเวลาสิ้นปี สูงขึ้น

ผลกระทบต่อประสิทธิภาพในด้านปริมาณสินค้า แบ่งการวัดประสิทธิภาพในด้านนี้ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ วัดประสิทธิภาพในด้านความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งจากผู้จำหน่าย และวัดประสิทธิภาพจากการจัดการปริมาณสินค้าคงคลังของผู้ซื้อ จากการเปรียบเทียบข้อมูลในส่วนนี้ ในทั้ง 2 รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่เกิดขึ้นกับ ผู้จำหน่าย XYZ Air พบว่า ในช่วงปี พ.ศ. 2555 มีจำนวนทั้งสิ้น 36 รายการ มีการจัดส่งสินค้าที่มีปริมาณตรงกับที่สั่งซื้อจำนวน 33 รายการ และมีรายการสินค้า 3 รายการที่ผู้จำหน่ายจัดส่งสินค้าไม่สามารถส่งสินค้าได้ครบตามปริมาณที่กำหนด ในขณะที่การจัดซื้อในช่วงปี พ.ศ. 2556 มีใบสั่งซื้อสินค้าทั้งสิ้น 42 รายการ ผู้จำหน่ายสามารถจัดส่งสินค้าได้ในปริมาณที่ถูกต้อง ทั้ง 42 รายการ สำหรับการวัดประสิทธิภาพจากการจัดการปริมาณสินค้าคงคลัง พบว่า รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ช่วย

ให้เกิดการบริหารสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ปริมาณความต้องการสินค้าแบบเร่งด่วนลดลง

ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในด้านการจัดส่งสินค้า ทำการวัดประสิทธิภาพในเรื่องระยะเวลาในการนำส่งสินค้าของผู้จำหน่าย และระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าอย่างเร่งด่วน เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ทั้ง 2 รูปแบบ พบว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือทำให้ระยะเวลาในการนำส่งสินค้าลดลง ทั้งการจัดส่งสินค้าสำหรับการจัดซื้อแบบไม่เร่งด่วน และการจัดส่งสินค้าสำหรับการจัดซื้อแบบเร่งด่วน สำหรับประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในด้านประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย หน่วยงานจัดซื้อ แผนกซ่อมบำรุงอากาศยาน สายการบินกรุงเทพ ระบุเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพของผู้จำหน่ายใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการนำส่งสินค้าที่ตรงเวลา ด้านการให้ข้อมูลของอะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยาน ด้านการตอบสนองในเรื่องเวลาในการจัดส่ง และการเปลี่ยนแปลง ด้านการตอบสนองในเรื่องของราคา และการสั่งซื้อ ด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ ด้านการตอบสนองต่อการสั่งซื้ออย่างเร่งด่วน และผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของผู้จำหน่ายทั้ง 6 ด้าน จากการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายทั้ง 2 รูปแบบ พบว่า ในช่วงที่ ผู้จำหน่าย XYZ Air มีรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ จะ ได้คะแนนการประเมินประสิทธิภาพที่ดีกว่า โดยได้คะแนนการประเมินโดยรวมอยู่ที่ 24 คะแนน ในขณะที่ช่วงของการมีรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน ผู้จำหน่าย XYZ Air มีคะแนนการประเมินอยู่ที่ 16 คะแนน

### 5.1.3 การพัฒนาตัวแบบแนวคิดการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย

การศึกษาโดยใช้เทคนิคแบบเดลฟาย และการศึกษาจากกรณีศึกษา ทำการเก็บข้อมูลและการศึกษาตามตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งได้แก่ ตัวแปรด้านปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเลือกรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ตัวแปรด้านรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรม และตัวแปรด้านผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ การศึกษาด้านเทคนิคทั้ง 2 ให้ผลการศึกษาในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน โดยพบว่า อุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย มีรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน และรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ โดยกิจกรรมที่สำคัญสำหรับการจัดการความสัมพันธ์

กับผู้อำนวยการแบบผิวเผินในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน ประกอบด้วย (1) กิจกรรมทางด้านการจัดซื้อ ได้แก่ การทำสัญญาซื้อ-ขายระยะสั้น การเจรจาต่อรองที่เน้นความได้เปรียบ การเปรียบเทียบราคาและระยะเวลาในการจัดส่ง ขั้นตอนและระยะเวลาในการออกคำสั่งซื้อที่นาน และการจัดซื้อจากผู้อำนวยการหลายราย (2) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ การแลกเปลี่ยนข้อมูลเฉพาะช่วงเวลาที่ทำการจัดซื้อ ความถี่ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลต่ำ มีการปิดบังข้อมูล (3) กิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วย การตรวจสอบคุณภาพและปริมาณสินค้าที่จัดส่ง การปฏิเสธและการส่งคืนสินค้า

สำหรับกิจกรรมที่เกิดขึ้น ในรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้อำนวยการแบบร่วมมือ ประกอบด้วย (1) กิจกรรมทางด้านการจัดซื้อ ได้แก่ การทำสัญญาซื้อขายแบบระยะยาว การเจรจาต่อรองที่เน้นผลประโยชน์ร่วมกัน การจัดซื้อที่เน้นการลดต้นทุนรวม การวางแผนการจัดซื้อร่วมกับผู้อำนวยการ ระยะเวลาและขั้นตอนในการออกคำสั่งซื้อที่รวดเร็ว การจัดซื้อจากผู้อำนวยการรายเดียว (2) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลในเชิงลึก และหลากหลาย มีการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญ และมีความถี่ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลสูง (3) กิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การปรับปรุงประสิทธิภาพของสินค้าและบริการร่วมกับผู้อำนวยการ การใช้ศักยภาพของผู้อำนวยการในเรื่องของเทคโนโลยี และความรู้

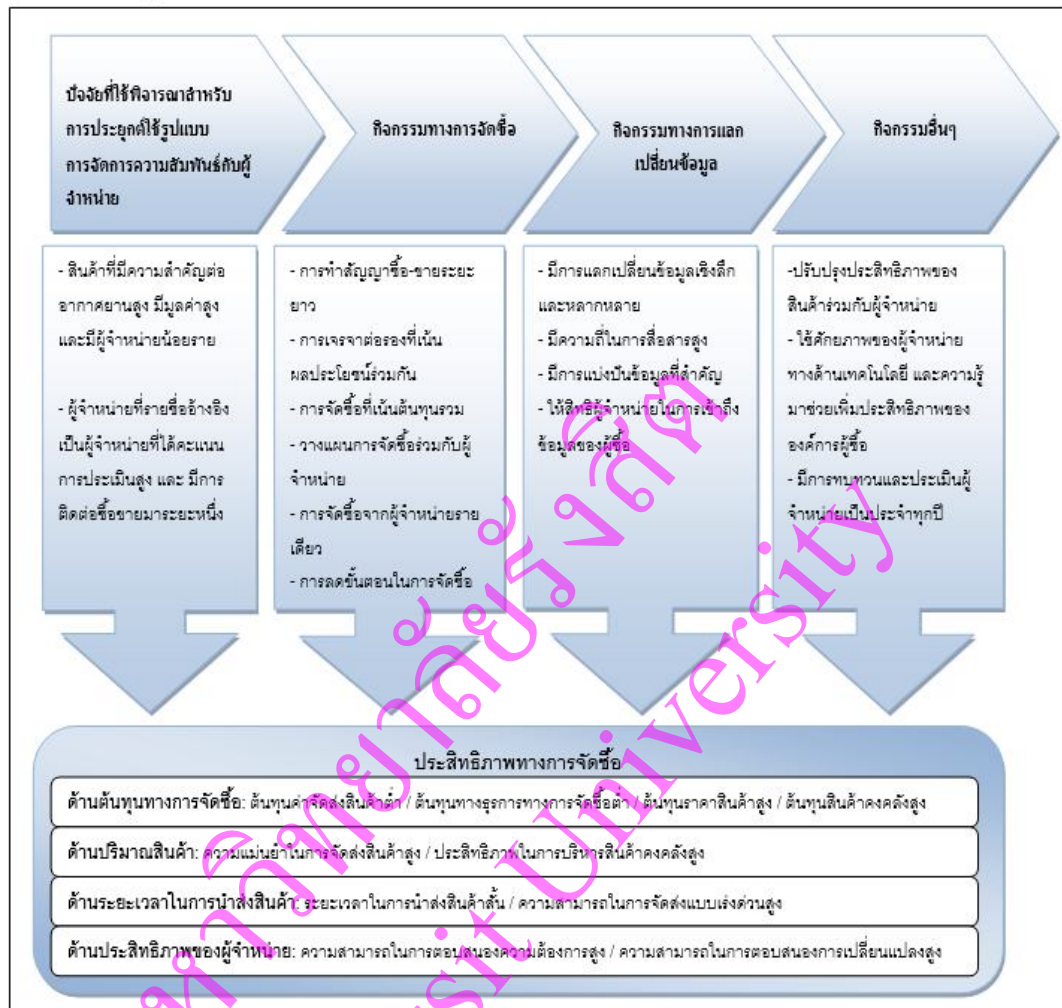
ในส่วนของผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้อำนวยการทั้ง 2 รูปแบบ ต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อนั้น มีการประเมินผลกระทบตามตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านต้นทุนทางการจัดซื้อ ด้านปริมาณสินค้า ด้านระยะเวลาในการนำส่งสินค้า และด้านประสิทธิภาพของผู้อำนวยการ ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อสำหรับอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน มีความแตกต่างจากการทบทวนวรรณกรรม ตรงที่ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า แต่จะให้ความสำคัญกับคุณภาพของผู้อำนวยการแทน จากการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่า รูปแบบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้อำนวยการที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด โดยการจัดการความสัมพันธ์กับผู้อำนวยการแบบผิวเผินช่วยทำให้ต้นทุนด้านราคาสินค้าถูกลง แต่ส่งผลทำให้ต้นทุนการขนส่ง และการดำเนินการจัดซื้อสูงขึ้น ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของการจัดการสินค้าคงคลัง และปัญหาทางการขนส่งในเรื่องปริมาณและระยะเวลาสำหรับประสิทธิภาพในเรื่องของการตอบสนองความต้องการ และการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อจากผู้อำนวยการที่มีรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบผิวเผินพบว่า ไม่สามารถตอบสนอง



ความความต้องการการจัดส่งอย่างเร่งด่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้จำหน่ายที่มีรูปแบบความสัมพันธ์แบบนี้เป็นผู้จำหน่ายที่ได้รับคะแนนการประเมินอยู่ในระดับมาตรฐานเท่านั้น

ในขณะที่รูปแบบและกิจกรรมของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือมีส่วนช่วยให้ต้นทุนในเรื่องของการขนส่ง และการดำเนินการจัดซื้อลดลง แต่ส่งผลทำให้ต้นทุนราคาสินค้าและต้นทุนการจัดการสินค้าคงคลังสูงขึ้น จากข้อมูลพบว่า อุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานส่วนใหญ่ จะให้ผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์แบบร่วมมือ นำสินค้ามาเก็บไว้ที่คลังสินค้าของผู้ซื้อ ซึ่งถูกเรียกว่า การเก็บรักษาสินค้าที่จัดส่งล่วงหน้า หรือ **Consignment Stock** เพื่อให้ผู้ซื้อมีอะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยานที่สำคัญไว้เปลี่ยนเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน ถึงแม้การกระทำดังกล่าวเป็นการเพิ่มต้นทุนในการจัดการสินค้าคงคลัง แต่ผู้เชี่ยวชาญ ส่วนใหญ่มองดีที่จะแบกภาระนี้ แทนที่การขาดแคลนสินค้า การจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ยังช่วยเพิ่มคุณภาพของผู้จำหน่ายให้ตรงกับความต้องการของผู้ซื้อ ลดความผิดพลาดในเรื่องของการจัดส่งสินค้า และการจัดการสินค้าคงคลัง รวมถึงการลดรอบระยะเวลาในการขนส่งสินค้า ให้สั้นลง และลดความผิดพลาดให้น้อยลงด้วย รวมถึงการตอบสนองความต้องการและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงข้อผู้ซื้อที่มีประสิทธิภาพ

จากผลสรุปข้อมูลจากการศึกษาด้านบน พบว่า รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดซื้อเกือบทุกด้าน ยกเว้นเรื่องของต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง และต้นทุนราคาสินค้า ในขณะที่รูปแบบทางการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผินจะช่วยลดต้นทุนด้านราคาสินค้าเพียงอย่างเดียว โดยข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาสร้างตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่เหมาะสมสำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย ตามรูปที่ 5.1



รูปที่ 5.1 ตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดการ สำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย

## 5.2 การอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดการ กับผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ
- 2) รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ และกิจกรรมที่เกิดขึ้น
- 3) ผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ
- 4) ตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ

### 5.2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ

การจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำมีอยู่หลายรูปแบบ และรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อที่แตกต่างกัน การประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษา และเก็บข้อมูล ทั้งโดยวิธีเคสฟาย และกรณีศึกษา แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่องค์การ ในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานใช้พิจารณาในการตัดสินใจเลือก รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับสินค้า ปัจจัยประเภทของผู้นำ ปัจจัยทางด้านนโยบายทางการจัดซื้อ และปัจจัยด้านระดับความร่วมมือของผู้นำ โดยปัจจัยส่วนใหญ่สอดคล้องกับ การศึกษาของ David (1990), Hines (2000) และ Benton (2010) ที่ระบุว่าปัจจัยเกี่ยวกับสินค้า นโยบายทางการจัดซื้อ และระดับความร่วมมือของผู้นำ เป็นปัจจัยหลักที่ใช้ในการตัดสินใจประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาและเก็บข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานพบว่า ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อระดับปัจจัย ประเภทของผู้นำเพิ่มเติมขึ้นมา เนื่องจากอะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยานที่สำคัญบางประเภท จำเป็นต้องซื้อจากผู้นำที่มีรายชื่ออ้างอิงจากบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน ด้วยเหตุผลเรื่องของการรับประกัน

เมื่อพิจารณารายละเอียดของปัจจัยต่างๆ พบว่า ข้อมูลจากการแบ่งปัจจัยเกี่ยวกับสินค้าที่จัดซื้อ มีความสอดคล้องกันกับ ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมของ Ring และ Van de ven (1992) นั่นคือมีการแบ่งสินค้าออกตาม ประเภทของสินค้า และมูลค่าทางการจัดซื้อเป็นหลัก และยังมีมีการแบ่งประเภทของสินค้าตามจำนวนผู้นำสินค้าที่มีอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Daniel, และคนอื่นๆ (1998) และ Benton (2010) แต่ข้อมูลที่ได้เพิ่มเติมขึ้นมาจากงานวิจัย คือการแบ่งรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำตาม ระดับความสำคัญที่มีต่ออากาศยาน โดยอะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยานที่มีความสำคัญมาก จะเหมาะสมกับการจัดซื้อกับผู้นำที่มีความสัมพันธ์แบบร่วมมือ สำหรับอะไหล่ ชิ้นส่วนอากาศยานที่มีระดับความสำคัญต่ออากาศยานน้อย จะเหมาะสมกับ

รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน สำหรับปัจจัยด้านประเภทของผู้จำหน่าย เป็นปัจจัยเพิ่มเติมที่องค์การที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมบำรุงอะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยาน นำมาใช้พิจารณาตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย นอกเหนือจากตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยการแบ่งประเภทของผู้จำหน่ายจำทำการแบ่งตาม ระยะเวลาที่ได้มีการติดต่อ ซื้อ-ขาย แบ่งตามมูลค่าทางการจัดซื้อ แบ่งตามคะแนนการประเมิน และแบ่งตามรายชื่ออ้างอิงของบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน

นโยบายทางการจัดซื้อขององค์การที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการซ่อมบำรุงอากาศยานใช้เป็นปัจจัยในการตัดสินใจเลือกรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ประกอบไปด้วย นโยบายทางการจัดซื้อที่แบ่งตามต้นทุน นโยบายทางการจัดซื้อที่แบ่งตามจำนวนผู้จำหน่าย นโยบายทางการจัดซื้อที่แบ่งตามระยะเวลาการทำสัญญาซื้อ-ขาย และนโยบายทางการจัดซื้อที่แบ่งตามรูปแบบการเจรจาต่อรอง โดยนโยบายทางการจัดซื้อดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Achrol (1997), Hines (2000), Burt (2003) และ Benton (2010) ยกเว้น นโยบายทางการจัดซื้อที่แบ่งตามรูปแบบการเจรจาต่อรอง ที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Perkins และ Gunasekaran (1998) ที่เน้นเรื่องของการสร้างมูลค่าทางการจัดซื้อ โดยเน้นการเจรจาต่อรองแบบประสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งเหมาะกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ในส่วนของปัจจัยด้านระดับความร่วมมือของผู้จำหน่าย ข้อมูลที่ได้พบว่า องค์การที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจซ่อมบำรุงอากาศยาน จะพิจารณาระดับความร่วมมือ ในเรื่องของวัตถุประสงค์ของความร่วมมือ ระยะเวลาที่เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย และระดับของการแลกเปลี่ยนข้อมูล ซึ่งมีความไม่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม ที่จะพิจารณาในส่วนของปริมาณกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกัน และ ระดับความไว้วางใจระหว่างผู้ซื้อ - ผู้ขาย

## 5.2.2 รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และกิจกรรมที่เกิดขึ้น

การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น มีการแบ่งรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแตกต่างกันไปตาม รูปแบบของอุตสาหกรรม รูปแบบการจัดซื้อ และการนำเสนอของนักวิชาการ แต่จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีการแบ่งรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายออกเป็น 4 รูปแบบหลัก ได้แก่ (1) รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน (2) รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบมีส่วนร่วม (3) รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ และ (4) รูปแบบการจัดการ

ความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบหุ้นส่วน แต่ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย พบว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน มีการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน และรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ โดยกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายทั้ง 2 รูปแบบนั้นสามารถแบ่งกลุ่มของกิจกรรมได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ แนวคิดของ Chopra และ Meindl (2004), Harink (2007) และ แนวคิดของ Lambert (2001) ที่เน้นกิจกรรมทางการจัดซื้อเป็นกิจกรรมหลักในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

กลุ่มกิจกรรมที่ 2 เป็นกลุ่มกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำการพิจารณาในเรื่องของ ขอบเขตในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความถี่ในการสื่อสาร และการแบ่งปัน หรือปิดบังข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รุธี พนมยงค์ และคนอื่นๆ (2550), Charles (2004), Institute for Supply Management: ISM (2008) และ Joseph และ Christian (2001) ที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมในการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันข้อมูล รวมถึงการสื่อสารระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย สำหรับกลุ่มกิจกรรมกลุ่มที่ 3 เป็นกิจกรรมกลุ่มอื่นๆที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ ความร่วมมือในการดำเนินการระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย การใช้ศักยภาพของผู้จำหน่าย ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Bryan, Rudoff และ Kim (2010) ที่ระบุว่า กิจกรรมในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย จำเป็นต้องมีความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆร่วมกัน กิจกรรมตรวจเช็คคุณภาพของสินค้า เป็นกิจกรรมที่ได้เพิ่มเติมขึ้นมาจากงานวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ ที่เป็นผู้จัดการและเจ้าหน้าที่จัดซื้อระบุว่า การตรวจเช็คคุณภาพและปริมาณสินค้าที่จัดส่งยังคงจำเป็นต้องอยู่สำหรับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย

### 5.2.3 ผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

ในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยทำการวัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจากแนวคิดที่ได้จากกรอบทฤษฎีบรรณกรรม โดยการวัดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ทำการวัดตามตัวชี้วัด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านต้นทุนทางการจัดซื้อ ด้านปริมาณสินค้า ด้านระยะเวลาในการนำส่งสินค้า และด้านประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย ผลที่ได้ แบ่งตามรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ข้อมูลจากการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายทั้ง 2 แบบ ที่มีต่อต้นทุน

รวมทางการจัดซื้อ จะพบว่า รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ช่วยลดต้นทุนรวมทางการจัดซื้อ ได้ดีกว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Linda (1994), Joseph และ Christian (2001), Wang (2007), Tobias และ Peter (2009) ที่ระบุว่า รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนทางการจัดซื้อ ได้ดีกว่า การจัดการความสัมพันธ์แบบไม่แน่นแฟ้น

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาแยกตามรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ในด้านต้นทุนราคาสินค้า กิจกรรมในการเปรียบเทียบราคา และการจัดซื้อจากผู้จำหน่ายหลายราย ช่วยให้เกิดการสร้างสงครามราคา ทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้ออะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยานจากผู้จำหน่ายที่ให้ราคาที่ต่ำที่สุดได้ ในขณะที่การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ไม่ช่วยทำให้ต้นทุนทางด้านราคาสินค้าลดลง โดยการเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษาพบว่า กิจกรรมในการทำสัญญาจัดซื้อระยะยาว ทำให้ผู้ซื้อไม่มีโอกาสในการเปรียบเทียบราคาสินค้ากับผู้จำหน่ายรายอื่น ทำให้ขาดโอกาสในการสร้างการแข่งขันด้านราคา และไม่สามารถสั่งซื้อสินค้าจากผู้จำหน่ายรายอื่นที่มีราคาต่ำกว่า ซึ่งมีความแตกต่างจากการทบทวนวรรณกรรม ที่ระบุว่า กิจกรรมในการทำสัญญาการจัดซื้อระยะยาว จะเพิ่มปริมาณทางการจัดซื้อ และเพิ่มอำนาจทางการต่อรองให้กับผู้ซื้อทำให้สามารถต่อรองให้ราคาสินค้าต่ำลงได้ (ทำให้ต้นทุนในเรื่องของการขนส่งสินค้า และต้นทุนงานธุรการทางการจัดซื้อลดลง แต่กิจกรรมการเก็บรักษาสินค้าที่จัดส่งล่วงหน้า หรือ Consignment Stock ที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ส่งผลทำให้ปริมาณสินค้าคงคลังคงเหลือ มีปริมาณมากขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงคลังสูงขึ้น โดยผลกระทบของต้นทุนสินค้าคงคลังที่เกิดจากการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือดังกล่าว มีลักษณะที่แตกต่างและไม่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับด้านผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในด้านปริมาณสินค้า ด้านระยะเวลาในการนำส่งสินค้า และด้านประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย ผลการศึกษามีความสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยเมื่อมองภาพรวมของประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ทั้ง 3 ด้าน พบว่า รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ทั้ง 3 ด้าน ได้ดีกว่า รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผินอย่างเด่นชัด

## 5.2.4 ตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

ตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ในรูปที่ 5.1 ได้มาจากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเดลฟายเทคนิค และยืนยันความเที่ยงของผลการสังเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษา ตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่ได้ จึงเป็นตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน เมื่อพิจารณารายละเอียดของตัวแบบดังกล่าวจะพบว่า ประกอบไปด้วย องค์ประกอบที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ปัจจัยที่ใช้สำหรับการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ (2) กิจกรรมทางการจัดซื้อ (3) กิจกรรมทางการแลกเปลี่ยนข้อมูล และ (4) กิจกรรมอื่นๆ โดยหน่วยงานจัดซื้อในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน จำเป็นต้องพิจารณา และคัดเลือกปัจจัยต่างๆ ที่เหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ อัน ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประเภทของสินค้า และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประเภทของผู้จำหน่าย โดยจะทำการพิจารณาสินค้าที่มีมูลค่าทางการสั่งซื้อสูง เป็นสินค้าที่มีผู้จำหน่ายน้อยราย และเป็นสินค้าที่มีความสำคัญสูง ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม สำหรับปัจจัยเกี่ยวกับประเภทของผู้จำหน่าย ตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย จะพิจารณาผู้จำหน่ายที่มีการติดต่อซื้อ-ขายมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เป็นผู้จำหน่ายที่มีคะแนนการประเมินในระดับสูง และต้องเป็นผู้จำหน่ายที่มีรายชื่อตามการอ้างอิงของบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน ปัจจัยการพิจารณาประเภทของผู้จำหน่ายทั้ง 3 ด้าน ไม่มีอยู่ในการทบทวนวรรณกรรม แต่เป็นปัจจัยที่ได้มาจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

สำหรับกิจกรรมในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน มีการแบ่งกลุ่มกิจกรรมออกเป็น 3 กลุ่มกิจกรรมได้แก่ กิจกรรมทางการจัดซื้อ กิจกรรมทางการแลกเปลี่ยนข้อมูล และกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละกลุ่มกิจกรรม พบว่า กิจกรรมส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น กิจกรรมในการวางแผนการจัดซื้อ และการปรับปรุงประสิทธิภาพร่วมกับผู้จำหน่าย จะมีความใกล้เคียงกับกิจกรรมทางความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย (รุธิร์ พนมยงค์ และคนอื่นๆ, 2550; Hines, 2000; Burt, 2010) และกิจกรรมทางการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย ที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Burt (2010) และ Sonia (2012) ผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมในการจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าว ทำให้เกิดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในด้านต้นทุน ค่าขนส่ง ต้นทุนธุรการ ปริมาณสินค้าที่จัดส่ง การบริหารสินค้าคงคลัง ประสิทธิภาพทางด้านการจัดส่ง และการตอบสนองความต้องการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัย และการทบทวนวรรณกรรม

แต่ผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในลักษณะนี้ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนราคาสินค้า และต้นทุนทางการจัดการสินค้าคงคลัง ซึ่งขัดแย้งกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเด่นชัด

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย กับผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน มีข้อเสนอแนะใน 2 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อเสนอแนะผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ พนักงานจัดซื้อ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางการจัดซื้อ และการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย (2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำวิจัยครั้งต่อไป โดยข้อเสนอแนะทั้ง 2 ส่วน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ พนักงานจัดซื้อ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทางการจัดซื้อ และการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย

เป็นที่ยอมรับว่า การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ให้ในหลายอุตสาหกรรม งานวิจัยฉบับนี้ เป็นการศึกษาถึงรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งผลการวิจัย สามารถนำมาใช้เป็นข้อเสนอแนะให้กับผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ พนักงานจัดซื้อ หรือผู้ที่สนใจ สำหรับการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ และเป็นประโยชน์สำหรับองค์การในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน โดยมีรายละเอียดของข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

- 1) การพิจารณาปัจจัยที่จำเป็นในการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย
- 2) การประยุกต์ใช้กิจกรรมในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย
- 3) ข้อจำกัดและข้อควรพิจารณา



## 1) การพิจารณาปัจจัยที่จำเป็นในการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ

ถึงแม้ว่า ผลของการวิจัยนี้ ยืนยันว่ารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำแบบร่วมมือ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพทางการจัดซื้อที่ดีกว่า รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผิวเผิน และถูกนำมาสร้างเป็นตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน แต่การประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำดังกล่าว จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบรอบด้าน เพื่อให้การประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาได้แก่ (1) ปัจจัยประเภทของสินค้า ซึ่งสินค้าที่เหมาะสมกับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำแบบร่วมมือ ควรเป็นสินค้าที่มีความสำคัญต่ออากาศยานสูง มีมูลค่าทางการจัดซื้อสูง และเป็นสินค้าที่มีผู้นำน้อยราย (2) ปัจจัยประเภทของผู้นำ การจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำแบบร่วมมือ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ และศักยภาพของผู้นำในระดับสูง ดังนั้น การเลือกผู้นำที่เหมาะสม เพื่อประยุกต์ใช้การจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำแบบร่วมมือ จึงเป็นสิ่งที่กระทำ ประเภทของผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินการ และได้คะแนนประเมินในระดับดี ผู้นำที่มีระยะเวลาในการติดต่อซื้อ-ขายมาชั่งช่วงเวลาหนึ่ง ผู้นำที่มีรายชื่อตามการอ้างอิงของบริษัทผู้ผลิตอากาศยาน

## 2) การประยุกต์ใช้กิจกรรมในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำ

การจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำที่เหมาะสมในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน นอกเหนือจากการพิจารณาปัจจัยที่มีความเหมาะสมแล้ว องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำมีประสิทธิภาพ ได้แก่กิจกรรมที่เกิดขึ้น โดยผลการวิจัย ระบุถึงกิจกรรมที่สำคัญในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้นำใน 3 กลุ่มกิจกรรม ได้แก่ (1) กลุ่มกิจกรรมทางการจัดซื้อ ผู้ซื้อ จำเป็นต้องประยุกต์ใช้การทำสัญญาซื้อ-ขายระยะยาว สำหรับสินค้าที่มีมูลค่าทางการสั่งซื้อสูง และมีความต้องการใช้อย่างต่อเนื่อง การจัดซื้อจำเป็นต้องคำนึงถึงต้นทุนรวมทางการจัดซื้อ ไม่ใช่คำนึงแค่การเปรียบเทียบราคา และระยะเวลาในการจัดส่ง ทำการเจรจาต่อรองที่เน้นผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย รวมถึงการให้ผู้นำมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดซื้อ (2) กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ผู้ซื้อและผู้ขาย จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลในเชิงลึก และหลากหลาย โดยเฉพาะข้อมูลด้านความต้องการสินค้า และความจำเป็น รวมถึงข้อมูลในการวางแผนซ่อมบำรุงอากาศยาน อะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยาน มีการแบ่งปันข้อมูล และมีการให้สิทธิทั้งผู้ซื้อ และผู้ขายในการเข้าถึงฐานข้อมูลที่จำเป็น เช่น

ฐานข้อมูลด้านสินค้าคงคลัง และฐานข้อมูลเชิงเทคนิค มีความถี่ในการติดต่อสื่อสารสูง (3) กลุ่มกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การดำเนินการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าร่วมกับผู้จำหน่าย การใช้ศักยภาพทางด้านความรู้ และเทคนิคจากผู้จำหน่าย เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้ซื้อ อย่างไรก็ตาม การที่จะดำเนินกิจกรรมทั้ง 3 กลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ซื้อ และผู้จำหน่าย ควรมีการพัฒนาระดับความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำเนินในกิจกรรมดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3) ข้อจำกัดและข้อควรพิจารณา

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่เหมาะสม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดซื้อให้กับหน่วยงานจัดซื้อในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน อย่างไรก็ตาม การศึกษาดังกล่าวยังคงมีข้อจำกัด และข้อควรพิจารณาที่จะต้องแนะนำให้กับผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ พนักงานจัดซื้อ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดซื้อ และการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย โดยงานวิจัยฉบับนี้ อาจมีข้อจำกัดในเรื่องของปริมาณข้อมูล และเวลาในการดำเนินการจัดเก็บที่ไม่มากเพียงพอในการศึกษาถึงผลกระทบในภาพกว้าง แต่เป็นการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยเฉพาะกลุ่ม ดังนั้นผลที่ได้จากการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายกับกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ หรือองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างจาก กรณีศึกษา อาจให้ผลไม่ตรงกับการนำเสนอในงานวิจัย

การประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้ที่ต้องการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในลักษณะดังกล่าวจะต้องมีความเชื่อว่ารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย จะส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ และเป็นประโยชน์ต่อองค์การของผู้ซื้อ และผู้ขาย ผู้ที่ทำการจัดซื้อจะต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติในเรื่องของการดำเนินธุรกรรมทางการจัดซื้อ อันได้แก่ การปรับทัศนคติในเรื่องของความไว้วางใจ และความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย รวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบทางการเจรจาต่อรองจากการเจรจาต่อรองแบบ ชนะ - แพ้ มาสู่การเจรจาต่อรองในรูปแบบ ประสานประโยชน์ร่วมกัน ผู้ซื้อหรือผู้ที่ต้องการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องพิจารณาอำนาจทางการต่อรอง ความแตกต่างทางด้านภาษาและวัฒนธรรม และนโยบายทางการบริหาร ของทั้งองค์การผู้ซื้อ และผู้ขาย เพื่อหาแนวทางที่เป็นลักษณะเฉพาะในการประยุกต์ใช้การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่เหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทั้งองค์การผู้ซื้อ และผู้จำหน่าย

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปดังรายละเอียด ดังนี้

1) ตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่เหมาะสมในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานถูกพัฒนามาจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรมีขนาดเล็ก เลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก อาจมีความคลาดเคลื่อนของผลการวิจัยเกิดขึ้นได้เมื่อจำนวนประชากรเพิ่มมากขึ้น แนะนำให้ทำการศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อทำการศึกษาในรายละเอียดของกิจกรรมทางการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายตามตัวแบบ ว่าส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในแต่ละด้าน เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

2) การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาเปรียบเทียบ รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ และผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ ตามความแตกต่างระหว่าง กลุ่มประชากรที่เป็นหน่วยงานจัดซื้อ แผนกซ่อมบำรุงของสายการบิน และหน่วยงานจัดซื้อของบริษัทที่ให้บริการซ่อมบำรุง อากาศยาน อะไหล่ และชิ้นส่วนอากาศยานว่ามีลักษณะเหมือน หรือแตกต่างกันอย่างไร

3) การวิจัยครั้งต่อไปควรนำตัวแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย ในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยาน ไปศึกษาถึงผลกระทบในด้านอื่นๆนอกเหนือจาก ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

## บรรณานุกรม

- กรมการขนส่งทางอากาศ. "ประวัติการบินพลเรือนของประเทศไทย"[ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:  
<http://www.aviation.go.th/th/profile/208.html> ,23 พฤศจิกายน 2553.
- เกษม บุญอ่อน. "เดลฟาย :เทคนิคการวิจัย." *ศุภปริทัศน์*.10 (2522) : 26-33.
- ค่านายอภิปรัชญาสกุล. *หลักการจัดซื้อ*. กรุงเทพฯ: โพลีเทคมีเดียแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, 2553.
- จันทิมา สิริกวินกอบกุล. "วิกฤตต้นทุนของอุตสาหกรรมการบิน"[ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:  
<http://www.learners.in.th/blogs/posts/458728>, 18 กุมภาพันธ์ 2554.
- ชัชชาติ รัศมีตานนท์ชัย. "การบริหารการจัดซื้อ" [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:  
[http://logisticscorner.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2044:--3&catid=37:procurement&Itemid=88](http://logisticscorner.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2044:--3&catid=37:procurement&Itemid=88), 15 ธันวาคม 2555.
- ไชยยศ เรื่องสุวรรณ. *เทคโนโลยีการศึกษาทฤษฎีและการวิจัย*. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์. 2553.
- ดวงพรรณ กริชชาญชัย ศฤงคารินทร์. *โซ่อุปทานและโลจิสติกส์ ทฤษฎี-งานวิจัย-กรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัท ไอทีแอล เทรด มีเดีย จำกัด, 2549.
- ธิดารัตน์ ภัทราคูลย์. "กลยุทธ์ในการบริหารวัตถุดิบและผู้ส่งมอบ" [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:  
[http://logisticscorner.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1427:2009-12-05-02-43-16&catid=37:procurement&Itemid=88](http://logisticscorner.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1427:2009-12-05-02-43-16&catid=37:procurement&Itemid=88), 13 มกราคม 2554.
- นพพลุต สุวรรณทรัพย์. "กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหา กับความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการSMEs" *วิทยาการสาร*. หน้า 55-72.อรณี บุญมินิมิต, บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, 2553.
- นวัตสัน ก้องสมุทร. "อุตสาหกรรมการบิน: โครงสร้างและความสำคัญ."ใน *THE AEROSPACE MAGAZINE*, 62 หน้า 25-26. วีระพันธุ์ มีวรรณสุขกุล, บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ: แอร์โรสไปซ์, 2554.
- นิตา ชูโต. *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท พรินต์โพร จำกัด, 2551.
- เน่งน้อย ย่านวาริ. "การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเชิงคุณภาพ"[ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:  
<http://www.thaiblogonline.com/sodpichai.blog?PostID=39655> , 14 ธันวาคม 2554.
- เบญจา ยอดกำเนิด-แอ็ดติคส์, และกาญจนา ตั้งชลทิพย์. *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: การจัดการข้อมูล การตีความหมาย และการหาความหมาย*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2552.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พงษ์ธนา วณิชย์กอบจินดา. "วิธีการจัดซื้อที่เป็นเลิศ หนุนแจ่มสู่ความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูป กรณีศึกษา โรงงานพิซซาสำเร็จรูป นอร์เทิร์นฟู้ด ประเทศไทย" [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://logistics.dpim.go.th/article/download.php?id=1399> , 8 กันยายน 2553.
- ภานุวัชรเปี่ยมศรี. "แนวโน้มและทิศทางของการซ่อมบำรุงอากาศยานของ ทอ.ในอนาคต" [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://www.dae.mi.th/aeroblog/?p=2372&lang=th> , 9 พฤษภาคม 2555.
- มงคล ขวรงค์เกียรติ และสรรรัชช์ จงธรรมจินดา. "ปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลต่อการเลือกใช้ทรัพยากรภายนอกในด้านการซ่อมบำรุงอากาศยาน." ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตร์บัณฑิต, คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2553.
- ยุทธไทยวรรณ. *ออกแบบเครื่องมือวิจัย*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2552
- รุธีร์พนมยงค์, สุวัฒน์ จารุมิลินท, ไพฑูรย์วราเดชสถิตวงศ์, และศิริวรรณ ไชยสุรยกานต์. *การจัดการและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในโซ่อุปทาน*. กรุงเทพฯ: บริษัทไอทีแอลเทรค มีเดีย จำกัด, 2550
- วิจิตรา พรรคพลม, และปรารธนา ปุณณกิติเกษม. "การจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจการบิน." *Engineering Today*. ปีที่7 (ธันวาคม 2552.): 14-19.
- สุจินต์ วงษ์ชู. "การศึกษาระดับปัญหาและอุปสรรคในการซ่อมบำรุงอากาศยานลานจอดฝ้ายช่างบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน)." วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2552.
- สถาบันการบินพลเรือน. "สรุปข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมการบินของไทย พ.ศ. 2553" [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://www.catc.or.th/2009/intra/files/สรุปข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมการบินของไทย53.pdf> , 14 มกราคม 2554.
- . "สรุปข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมการบินของไทย พ.ศ. 2555." [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://www.catc.or.th/2013/index.php/th/information/report> , 20 มกราคม 2556
- สุมนา อยู่โพธิ์. *การจัดซื้อและบริหารพัสดุ*. กรุงเทพฯ: บริษัท บิ๊ก โฟร์ เพรส จำกัด, 2544.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. "แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2555-2559)." [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:  
<http://www.sme.go.th/SiteCollectionDocuments/แผนการส่งเสริมSMEs/03/แผนแม่บท20ฉบับที่%203.pdf>, 15 มิถุนายน 2555.
- องอาจ นัยพัฒน์. *วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์ และ สังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- อดิศักดิ์ นีละไพจิตร. "การศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบ ทำให้เกิดความล่าช้าต่อการให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ของแผนกบริการซ่อมอากาศยาน ฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)." *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิตสาขาสหวิทยาการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 2549.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล, และ พิมพ์เดือน จาตุรงค์กุล. *การจัดซื้อ*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์: วรรณ เอ็ดดูเคชั่น, 2552.
- อนุชา จำปาทิพย์พงศ์. "การเพิ่มประสิทธิภาพแผนงานการซ่อมบำรุงอากาศยาน กรณีศึกษา ฝ่ายซ่อมใหญ่อากาศยาน อุตะภา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)." *วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 2552.
- ไอเอ็มบีเอส. *กลยุทธ์การจัดซื้อ*. กรุงเทพฯ: ส.เจริญการพิมพ์, 2550.
- Abbie Griffin, and John Hauser. *The Voice of the Customer -Report Number 92-106*. Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, 1992.
- Achrol, Ravi S. "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm." *Journal of the Academy of Marketing Science*. vol. 25 (1997): 56-71.
- Air Transport Association (ATA). "Direct Operation Cost Method." [On line] available at: <http://www.sae.org/technical/660280>, 30 April 2012.
- Amad, LatifahChe., Abdul Hamid, Abu Bakar., Sallen, Norzafir Md., and Choy, Chong Siong. "Adapting Buying Supplier Relationship Practices in The Local Industry." *Asian Academic of Management Journal*.vo13 (July 2008): 17-32.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Amy M.C. and Cynthia B. "Improving crew scheduling by incorporating key maintenance routing decision." *Journal of Operation Research*. vol. 51, (May 2003) : 387-396.
- Argyres N. "Evidence on the Role of Firms Capabilities in Vertical Integration Decisions." *Strategic Management Journal*. 17 (1996) : 129-150.
- Azmawani Abd Rahman, David Bennett, "Advanced manufacturing technology adoption in developing countries: The role of buyer-supplier relationships." *Journal of Manufacturing Technology Management*. vol. 20 (2009): 1099 - 1118
- Baraldi, Enrico. "Strategy in Industrial Networks: Experience from IKEA." *California Management Review*. vol.50 (Summer 2008): 99-126.
- Benton, W.C. *Purchasing and Supply Chain Management*. 2<sup>nd</sup> ed. Singapore: McGraw -Hill, 2010.
- Beverly B. Tyler, Daniel R. Krause, and Robert B. Handfield. "Buyer-Supplier Relationships: Derived Value Over Two Decades." *Journal of Supply Chain Management*. vol. 44, (April 2008): 28-55.
- Bryan Ruey-Jer Jean, Rudolf R. Sinkovics and Daekwan Kim. "Drivers and Performance Outcomes of Relationship Learning for Suppliers in Cross-Border Customer-Supplier Relationships: The Role of Communication Culture." *Journal of International Marketing*. vol. 18 (March 2010): 63-85.
- Burnard Burnes and Barrie Dale. *Working in Partnership: Best Practice in customer-supplier relations*. Hampshire: Gower Publishing Limited, 1998.
- Burt, David N., Donald W. Dobler and Stephen L. Starling. *World Class Supply Management: The Key to Supply Chain Management*. New York: McGraw-Hill, 2003.
- Cannon, Joseph P. and William D. Perreault, Jr. "Buyer-Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research*. vol. 36 (November 1999): 439-460.
- Chapman, Timothy L., Dempsey, Jack J., Ramsdell, Glenn., and Reopel, Michael R. "Puchasing: No Time For Lone Rangers." *TheMcKensey Quarterly*. 2 (1997): 30-40.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Charles, C. Poirer. "Supplier Relationship Management: An Advanced Supply Chain Management Technique CSC Experiences." [On line] available at: <http://www.Ascinstitute.com/library/whitepapers/SRMYearAdvancedSCMTechnique.pdf>, 20 December 2011.
- Chopra, S. and Meindl. *Supply Chain Management, Strategy, Planning, and Operations*. 2<sup>nd</sup>ed. New Jersey: Pearson Education Inc, 2004.
- . *Supply Chain Management, Strategy, Planning, and Operations*. 3<sup>rd</sup>ed. New Jersey: Pearson Education Inc, 2007.
- Corsten D., and Kumar N. "Do Supplier Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption." *Journal of Marketing*. 69 (July 2005): 80-94
- Coyle, J., Bardi, J., and Langley, Jr.C. *The Management of Business Logistics*. 7<sup>th</sup>ed. Thomson Learning, Canada, 2003.
- David A.J. "The customer/supplier relationship – the Nissan way." *Journal of Total Quality Management*. vol. 1 (1990): 59-68.
- David S.L., and Philip K., *Designing & Managing The Supply Chain*. McGraw-Hill, 2003.
- Daniel R. Krause., Robert B. Handfield., and Thomas V. Scannel. "An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic process." *Journal of Operation Management*. 17 (1998): 39-58.
- Donald J. Bowersox., and David J. Closs. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. Singapore.:Mcgraw-Hill Book, 1996.
- Douglas M. Lambert, *Supply Chain Management Process, Partnerships, Performance*. 3<sup>rd</sup> ed. Sarasota, FL.: Supply Chain Management Institute, 2008.
- Dyer, J.H. and Chu, W. "The Determinants of Trust in Supplier-automaker Relationships in the U.S., Japan and Korea." *Journal of International Business Studies*, vol.31 (2000): 259-285.
- Ellram, Lisa M. and Thomas E. Hendrick, "Partnering Characteristics: A Dyadic Perspective." *Journal of Business Logistics*, vol. 16 (1995): 41-64.



บรรณานุกรม (ต่อ)

- Everingham Kent, Gary Polaski, Frederick Riedlin, Michael Shirk, Vinayak Deshpande, and Ananth V. Iyer. "Operation Research Enhances Supply Chain Management at the US Coast Guard Aircraft Repair and Supply Center." *Interface*, vol. 38 (2008): 61-75
- Eulalio G, Campelo F and Stucky W. "The supplier relationship management market trends" *World Academy of Science, Engineering and Technology*. vol. 1 (2007): 99-105.
- Francisco J. Roman. "A Case Study on Cost Estimation and Profitability Analysis at Continental Airline." *Journal of Accounting Education*. vol. 26, no. 1 (2011): 181-200.
- Gartner Consulting –SRM. *Enterprises Drive Competitive Advantage through SRM*. California: White paper prepared for People Soft, 2001.
- Ghobbar A.A. and Friend C.H. "Aircraft maintenance and inventory control using the reorder point system." *International Journal of Production Research*. vol.34 (1996): 2863-2878.
- Gilster L. Herman. "A Statistical Analysis Of Aircraft Maintenance Costs." *Operations Research*. vol. 18 (1970): 904 – 917.
- Hamad A. K., Andrew P., and Mohamed N. "Insight Into The Maintenance, Repair And Overhaul Configurations Of European Airlines." *Journal of Air Transportation*. vol. 12 (2007): 27-42.
- HarinkJeroen. "Supplier Relationship Management Paper ID#155." [On line] available at: <http://www.ipsera.com/assets/documents/155.pdf> , 20 December 2011.
- Heide, Jan B. and George John, "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 1990 Vol. 27, (February): 24-36.
- Hugos, M. and Thomas, C. *Supply Chain Management in the Retail Industry*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc. 2006
- IATA Economic. "Industry Financial Forecast." [On line] available at: <http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Industry-Outlook-September2011.pdf> , 20 December 2011.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Institute for Supply Management (ISM). "Sustainable Impact on Supply Professionals' Decision and Supplier Relationships August 2008." [On line] available at: [http://www.ism.ws/files/sr/sustainability\\_survey\\_report-3.pdf](http://www.ism.ws/files/sr/sustainability_survey_report-3.pdf), 20 December 2011.
- J.A. Donovan and F.P. Maresca. "Supplier Relation (Section 21)." In *Juran's Quality Handbook*. 5<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill Book, 1999.
- Jai Beom Kim, and Paul Michell. "Relationship Marketing in Japan: the buyer-supplier relationships of four automakers." *Journal of Business & Industrial Marketing*. vol. 14 (1999): 118-129.
- Joseph P. Cannon, Christian Homburg. "Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs." *Journal of Marketing*. vol. 65 (January 2001): 29-43.
- Joseph L. Cavinato and Ralph G. Kauffman. *The Purchasing Handbook A Guide for Purchasing and Supply Professional*. 6<sup>th</sup> ed. New York. McGraw-Hill Book. 1999.
- Kari L. Monaghan. "Examining the Relationship between Passenger Airline Aircraft Maintenance Outsourcing and Aircraft Safety." Dissertation, Faculty of the School of Business and Technology Management, Northcentral University, 2011.
- Kenneth, Petersen J., Handfield, Robert B., and Ragatz, Gary L., "A Model of Supplier Integration into New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 20 (2003): 84 -99.
- Lambert D.M., Emmelhainz M.A., Gardner J.T., "Developing and Implementing supply chain partnership." *International Journal of Logistics Management*. vol.7 (1996): 1-17.
- , *Supply Chain Management Process, Partnerships, Performance*. 3<sup>rd</sup> ed. Sarasota, FL.: Supply Chain Management Institute, 2008.
- Lang, A., Paravicini, D., Pigneur, Y., & Revaz, E. "From Customer Relationship Management (CRM) to Supplier Relationship Management (SRM). HEC Lausanne 2002." [On line] available at: <http://www.hec.unil.ch/yp/Pub/02-SRM.pdf>, 20 December 2011.
- Larry Lapide, 2000, "What About Measuring Supply Chain Performance?." *Achieving Supply Chain Excellence through Technology*, Vol. 2 (April 2000): 287-297.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lewis, Howard T. "Purchasing In Relation To Industrial Marketing." *Harvard Business Review*. vol. 10 (1932): 181-191.
- Linda Lee Stanlay, "An Empirical Study of Link between Buyer-Supplier Relationships and Purchasing Performance." Dissertation Arizona State University, 1994.
- Ma. Gloria V. Talavera. "Measuring Supplychain Performance In Selected Philippine Manufacturing Company." *Philippine Management Review*. 17 (2010): 52-65.
- Mayer, K.J. & Nickerson, J.A. *Buyer-Supplier Contracting in Biotechnology: Governance Costs, Measurement Costs, and Complementarities*. Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada, 1998.
- Min, S. and Mentzer, John T. "Develop and Measuring Supply Chain Management Concept." *Journal of Business Logistics*. vol. 25 (2004): 63-99.
- Monczka, R.M. and Trent, R.J. "Global sourcing: a development approach." *International journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 28, no. 4, (1991): 2-8.
- National Association of Purchasing Management (NAPM). "Rethinking Supplier Relationships." *NAPM Insights*. (September 1994): 42-53.
- Olsen, R.F. and Ellram, L.M. "A Portfolio Approach to Supplier Relationship." *Industrial Marketing Management*, vol. 26 (March 1997): 101-113.
- O' Toole Tom and Donaldson Bill "Relationship performance dimensions of buyer – supplier exchange" *European Journal of Purchasing & Supply Chain Management* vol. 8 (2002): 197-207.
- Prahalad C.K. and Hamel Gary. "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review*. (May-June, 1990): 79-90
- Peleg, Barchi., Lee, Hua L., and Hausman, Warren H. "Short-Term E-Procurement Strategies Versus Long-Term Contracts." *Product and Operation Management*. vol. 11 (2002): 458-479.
- Perkins, D., and Gunasekaran, A. "Improving the effectiveness of purchasing in small company: a case study." *Production Planning & Control*. vol.9 (September 1998): 611-618.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Quayle, Michael. "The (real) management implications of e-procurement." *Journal of General Management*. vol. 31 (Autumn 2005): 23-39.
- Rajkumar, T.M., "E-Procurement: Business And Technical Issues." *Information System Management*. vol. 18 (Fall 2001): 52-60.
- Raju V.R.S., Gandhi O.P. and Deshmukh S.G. "Maintenance, Repair, and Overhaul Performance Indicators for Military Aircraft." *Defence Science Journal*. vol. 62, (March 2012): 83-89.
- Ravi R., Menzigan K. "Supplier Relationship Management: Moving From Counterparties to Collaboration." An IDC Executive Brief January 2003, [On line] available at: <http://www.sccori.com/SCM/scm.pdf>, 25. มกราคม.2555
- Richard K., and Arun R. "Interfirm Strategic Information Flows in Logistics Supply Chain Relationship." *MIS Quarterly*. vol. 33 (December 2009): 735-762
- Ring, P.S. and Van de Ven, A. "Structuring cooperative relationship between organizations." *Strategic Management Journal*, vol. 13 (1992): 483-498.
- Sabine Moeller, Martin Fassnacht, and Sonja Klose. "A Framework for Supplier Relationships Management (SRM)." *Journal of Business to Business Marketing*. vol. 13 (2006): 69-94.
- Sanchez-Rodriguez, Cristobal and Hemsworth, David. "A Structural Analysis of the Impact of Quality Management Practices in Purchasing on Purchasing and Business Performance." *Total Quality Management*. vol. 16, no.2 (March 2005): 215-230.
- Seuring, A. Stefan., "Green Supply Chain Costing Joint Cost Management in the Polyester Linings Supply Chain." *Greener Management International*. vol. 33 (Spring 2001): 71-80.
- Shao, Junyang., Moser, Roger., Lockstrom, Martin., and Darkow, Inga-Lena. "Process-Based Relational Perspective: A Framework for Buyer-Supplier Interactions." *The Icfai University Journal of Supply Chain Management V*, (2008): 61-81.
- Smeltzer, Larry R., and Carter, Joseph R. "How to Build an E-Procurement Strategy." *Supply Chain Management Review*. (March 2001): 76-83.

### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Sonia Ketkar, Ned Kock, Ronaldo Parente, and Jacques Verville. "The impact of individualism on buyer – supplier relationship norms, trust and market performance: An analysis of data from Brazil and the U.S.A." *International of Business Review*. No. 21 (2012): 782-793.
- Tanner, Christian.Wolfle, Ralf., Schubert, Petra., and Quade, Michael. "Current Trend and Challenges in Electronic Procurement: An Empirical Study." *Electronic Market*. vol. 18 (January 2008): 6-18.
- Taylor, D.H. *Global Case in Logistics and Supply Chain Management*. London: Thomson Business Press, 1997.
- Tobias Mettler and Peter Rohner. "Supplier Relationship Management: A Case Study in the Context of Health Care." *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. vol. 4 (December 2009): 58-71.
- Tuan N. Tran "Direct Operation Cost per Flight Hour" Master's Thesis in Science (Quality Assurance), California State University Dominguez Hills, 2009.
- Udomleartprasert, P. and Jungthirapanich, C. *Global Integrated Supply Chain System: The Critical Success Factors in Supply Chain Implementation*. Hershey: Idea Group Publishing, 2006.
- Wang, C. L. "Guanxi vs. relationship marketing: Exploring underlying differences." *Industrial Marketing Management*, vol. 36, (2007): 81-86.
- Weele Van A.J. *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. 4<sup>th</sup> ed. London: Thomson, 2005.
- Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods* 3<sup>rd</sup> ed. Sage: Newbury Park, C.A. 2003.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

ภาคผนวก ก

คำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

**แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก  
(สำหรับผู้จำหน่ายวัสดุ อะไหล่ ชิ้นส่วนอากาศยาน)**

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ และองค์กรข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

- 1) ชื่อ-นามสกุล ..... ตำแหน่ง .....
- ฝ่าย ..... แผนก .....
- ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร ..... เบอร์โทรศัพท์ .....
- E-Mail Address: .....
- 2) จำนวนครั้งที่สัมภาษณ์ ..... วันที่สัมภาษณ์ ..... เวลา.....
- สถานที่สัมภาษณ์ .....

**ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรผู้ให้สัมภาษณ์**

- 3) ชื่อองค์กร ..... ประเภทกิจการ .....
- 4) ที่อยู่ .....

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

- 1) องค์กรของท่านมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายหรือไม่ (ถ้ามี) มีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในรูปแบบใดบ้าง แต่ละรูปแบบมีลักษณะเป็นอย่างไร
- 2) จำนวนของผู้จำหน่าย ที่องค์กรมีความสัมพันธ์ในแต่ละรูปแบบมีจำนวนเท่าไร
- 3) มูลค่าทางการจัดซื้อสินค้า หรือ บริการ ที่องค์กรทำการจัดซื้อกับผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์ในแต่ละรูปแบบเป็นอย่างไร



- 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในรูปแบบต่างๆ มีอะไรบ้าง (อย่างไร)
- 5) กิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในแต่ละรูปแบบมีอะไรบ้าง (อย่างไร)
- 6) ระดับความไว้วางใจระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบต่างๆ อยู่ในระดับใด แต่ละรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ มีระดับความไว้วางใจมากน้อยอย่างไร
- 7) รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ กับผู้จำหน่าย แต่ละรูปแบบ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดการโซ่อุปทานหรือไม่ (ถ้ามีผลกระทบ) ส่งผลกระทบในด้านใด อย่างไร
- 8) ท่านคิดว่ารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในลักษณะใด เหมาะสมกับอุตสาหกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย เพราะอะไร และจะช่วยส่งเสริมอุตสาหกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยานในด้านใดบ้าง
- 9) ท่านคิดว่า ในปัจจุบัน การพัฒนาในเรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในอุตสาหกรรมการบินมีความเหมาะสมแล้วหรือไม่ ต้องมีการพัฒนาด้านใดบ้าง และมีอุปสรรคใดในการพัฒนา
- 10) ท่านมีข้อเสนอแนะอื่นๆสำหรับ เรื่องของการพัฒนาการจัดซื้อ การจัดการโซ่อุปทาน และการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในอุตสาหกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยาน เพิ่มเติมหรือไม่ (ถ้ามี) สิ่งนั้นคืออะไร

.....

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

## แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

เรื่อง การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย กับประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

กรณีศึกษา: อุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย

**คำชี้แจง**แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ประกอบการวิจัยในการทำคุณนิพนธ์ ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านตอบคำถามในแบบสอบถามตามความเป็นจริง คำตอบทุกข้อถือว่าเป็นสิทธิเฉพาะบุคคลของผู้ตอบ ผู้วิจัยขอรับรองว่าการตอบของท่านจะได้รับการเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และจะนำคำตอบที่ได้มาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติในการวิจัยเท่านั้น

## 1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร และผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทของการจัดซื้อ และความเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และกิจกรรมที่เกิดขึ้น

ตอนที่ 4 ผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

## 2. ค่าระดับคะแนนในการตอบแบบสอบถาม

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร และผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงกับองค์กรของท่าน

1. องค์กรที่ท่านสังกัดอยู่ ดำเนินธุรกิจภายใต้ประเภทกิจการใด

- กิจการสายการบิน  
 กิจการผู้ให้บริการซ่อมบำรุง ชิ้นส่วน อะไหล่ และอากาศยาน

2. ตำแหน่งของท่านในปัจจุบัน

- ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ  ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง  
 ผู้จัดการฝ่ายควบคุมสินค้าคงคลัง  
 อื่นๆ \_\_\_\_\_

3. องค์กรของท่านมีการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบใดบ้าง  
 (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน  
 การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบมีส่วนร่วม  
 การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ  
 การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมทุน

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทางเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้  
จำหน่าย

**คำชี้แจง** กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในระดับความสำคัญ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ จำหน่าย		ระดับความสำคัญในแต่ละตัวแปร				
		5	4	3	2	1
<b>1</b>	ปัจจัยประเภทของสินค้า					
	ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามความสำคัญต่ออากาศยาน					
	ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามความสามารถในการซ่อมแซม					
	ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามจำนวนผู้จำหน่าย					
	ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามมูลค่า / ราคา					
	ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามประเภทของผู้จำหน่าย					
<b>2</b>	ประเภทของผู้จำหน่าย					
	ประเภทของผู้จำหน่ายที่แบ่งตามระยะเวลาดำเนินธุรกิจร่วมกัน					
	ประเภทของผู้จำหน่ายตามรายชื่อที่อ้างอิงของผู้ผลิตอากาศยาน					
	ประเภทของผู้จำหน่ายที่แบ่งตามมูลค่าทางการซื้อ-ขาย					
	ประเภทของผู้จำหน่ายที่แบ่งตามคะแนนการประเมิน					
<b>3</b>	นโยบายทางการจัดซื้อ					
	นโยบายทางการจัดซื้อที่เน้น ราคาสินค้า / ต้นทุนรวม					
	นโยบายทางการจัดซื้อที่เน้นผู้จำหน่าย รายเดียว / หลายราย					
	นโยบายทางการจัดซื้อที่เน้นระยะเวลาในการทำสัญญาซื้อ-ขาย					
	นโยบายทางการจัดซื้อที่เน้นรูปแบบการเจรจา					
<b>4</b>	ระดับความร่วมมือของผู้จำหน่าย					
	การแบ่งระดับความร่วมมือตามวัตถุประสงค์					
	การแบ่งระดับความร่วมมือตามระยะเวลา					
	การแบ่งระดับความร่วมมือตามการแลกเปลี่ยนข้อมูล					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายและกิจกรรมที่เกิดขึ้น  
คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในระดับความสำคัญ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นในรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน	ระดับความสำคัญในแต่ละตัวแปร				
	5	4	3	2	1
<b>1</b> กิจกรรมในการจัดซื้อ					
- การทำสัญญาซื้อ-ขาย ระยะเวลาสั้น					
- การเจรจาต่อรองที่มุ่งผล ความได้เปรียบ - เสียเปรียบ					
- การประกวดราคา หรือการเปรียบเทียบราคา และระยะเวลาจัดส่ง เพื่อเลือกแหล่งขาย					
- การสั่งซื้อในปริมาณที่น้อยแต่สั่งซื้อบ่อย					
- ระยะเวลา และขั้นตอนในการออกคำสั่งซื้อนาน					
<b>2</b> กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล					
- ทำการแลกเปลี่ยนข้อมูลเฉพาะเวลาที่ต้องจัดซื้อสินค้า					
- ทำการแลกเปลี่ยนข้อมูล เฉพาะเรื่องที่ต้องจัดซื้อสินค้า					
- ความถี่ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ซื้อ-ผู้จำหน่าย ต่ำ					
- มีการปิดบังข้อมูลที่สำคัญ					
<b>3</b> กิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง					
- ความถี่ในการตรวจเช็คคุณภาพ และปริมาณสินค้าที่จัดส่ง					
- ความถี่ในการปฏิเสธการรับสินค้า					
- การใช้ศักยภาพของผู้จำหน่ายทางด้านเทคโนโลยี และความรู้					

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในระดับความสำคัญ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นในรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบ ร่วมมือ	ระดับความสำคัญในแต่ละตัวแปร				
	5	4	3	2	1
<b>1</b> กิจกรรมในการจัดซื้อ					
- การทำสัญญาซื้อ-ขาย ระยะยาว					
- การเจรจาต่อรองที่มุ่งสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน					
- การจัดซื้อที่เน้นต้นทุนทางการจัดซื้อที่ต่ำ					
- การวางแผนการจัดซื้อร่วมกับผู้จำหน่าย					
- ใช้ระยะเวลา และขั้นตอนในการออกคำสั่งซื้อน้อย					
<b>2</b> กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล					
- ทำการแลกเปลี่ยนข้อมูลในเชิงลึก					
- ให้อำนาจกับผู้จำหน่ายในการเข้าถึงข้อมูลของผู้ซื้อ					
- ความถี่ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ซื้อ และผู้จำหน่ายสูง					
- มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการซื้อ-ขาย					
- มีการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญระหว่างผู้ซื้อ-ผู้ขาย					
<b>3</b> กิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง					
- มีกิจกรรมในการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า ร่วมกับผู้จำหน่าย					
- การสุ่มตรวจสอบความถูกต้องในการจัดส่งสินค้า					
- การให้ผู้จำหน่ายดูแลสินค้าคงคลังแทนผู้ซื้อ (VMI)					
- การใช้ศักยภาพของผู้จำหน่ายทางด้านเทคโนโลยี และความรู้					

**ตอนที่ 4** ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายและผลกระทบที่เกิดกับประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา

**คำชี้แจง** กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในระดับความสำคัญ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย แบบผิวเผิน ที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา	ระดับความสำคัญในแต่ละตัวแปร				
	5	4	3	2	1
<b>1</b> ผลกระทบด้านต้นทุน					
- ต้นทุนราคาขายของสินค้าต่ำ					
- ต้นทุนราคาขายของสินค้าสูง					
- ต้นทุนการขนส่งสินค้าต่ำ					
- ต้นทุนการขนส่งสินค้าสูง					
- ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังต่ำ					
- ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังสูง					
- ต้นทุนธุรการทางการจัดซื้อต่ำ					
- ต้นทุนธุรการทางการจัดซื้อสูง					
<b>2</b> ผลกระทบด้านปริมาณสินค้า					
- ความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งน้อย					
- ความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งมาก					
- ประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงคลังต่ำ					
- ประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงคลังสูง					
<b>3</b> ผลกระทบด้านระยะเวลาในการนำส่ง					
- ใช้ระยะเวลาในการนำส่งสินค้านาน					
- ใช้ระยะเวลาในการนำส่งสินค้าสั้น					
- ความสามารถในการตอบสนองต่อการจัดส่งแบบเร่งด่วนต่ำ					
- ความสามารถในการตอบสนองต่อการจัดส่งแบบเร่งด่วนสูง					
<b>4</b> ผลกระทบด้านประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย					
- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อต่ำ					
- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อสูง					
- ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อต่ำ					
- ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อสูง					
- คะแนนประเมินของผู้จำหน่ายต่ำ					
- คะแนนประเมินของผู้จำหน่ายสูง					



**คำชี้แจง** กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในระดับความสำคัญ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดการ แบบผิวเผินที่มีต่อ ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา		ระดับความสำคัญในแต่ละตัวแปร				
		5	4	3	2	1
<b>1</b>	<b>ผลกระทบด้านต้นทุน</b>					
	- ต้นทุนราคาขายของสินค้าต่ำ					
	- ต้นทุนราคาขายของสินค้าสูง					
	- ต้นทุนการขนส่งสินค้าต่ำ					
	- ต้นทุนการขนส่งสินค้าสูง					
	- ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังต่ำ					
	- ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังสูง					
	- ต้นทุนธุรการทางการจัดซื้อต่ำ					
	- ต้นทุนธุรการทางการจัดซื้อสูง					
<b>2</b>	<b>ผลกระทบด้านปริมาณสินค้า</b>					
	- ความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งน้อย					
	- ความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งมาก					
	- ประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงคลังต่ำ					
	- ประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงคลังสูง					
<b>3</b>	<b>ผลกระทบด้านระยะเวลาในการนำส่ง</b>					
	- ใช้ระยะเวลาในการนำส่งสินค้านาน					
	- ใช้ระยะเวลาในการนำส่งสินค้าสั้น					
	- ความสามารถในการตอบสนองต่อการจัดส่งแบบเร่งด่วนต่ำ					
	- ความสามารถในการตอบสนองต่อการจัดส่งแบบเร่งด่วนสูง					
<b>4</b>	<b>ผลกระทบด้านประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย</b>					
	- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อต่ำ					
	- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อสูง					
	- ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อต่ำ					
	- ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อสูง					
	- คะแนนประเมินของผู้จำหน่ายต่ำ					
	- คะแนนประเมินของผู้จำหน่ายสูง					

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในการตอบแบบสอบถามอย่างสูง

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

ภาคผนวก ค

กลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง และวันเวลาในการเก็บข้อมูล  
หน่วยงานซ่อมบำรุงสายการบิน 5 สายการบิน

**1. บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 17 สิงหาคม 2555

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 22 มีนาคม 2556

**2. บริษัท การบินไทย จำกัด มหาชน**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 30 สิงหาคม 2555

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 28 มีนาคม 2556

**3. บริษัท โอเรียนท์ไทยแอร์ไลน์ จำกัด**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 28 กันยายน 2555

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 6 เมษายน 2556

**4. บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด มหาชน**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 15 ตุลาคม 2555

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 28 เมษายน 2556

**5. บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด มหาชน (18 ตุลาคม 2555)**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 18 ตุลาคม 2555

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 2 พฤษภาคม 2556

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง และวันเวลาในการเก็บข้อมูล

บริษัทที่ให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน จีนส่วน และอะไหล่อากาศยาน 5 บริษัท

**1. บริษัท อุตสาหกรรมการบินไทย จำกัด**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 12 พฤศจิกายน 2555

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 26 มีนาคม 2556

**2. Triumph Aviation Service Asia, Ltd.**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 30 พฤศจิกายน 2555

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 30 มีนาคม 2556

**3. บริษัท แอร์บอร์นซ์พอร์ต จำกัด**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 11 มกราคม 2556

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 4 เมษายน 2556

**4. บริษัท แอร์โรเทคนิค เอวิเอชั่น เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 18 มกราคม 2556

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 2 เมษายน 2556

**5. บริษัท ครอบคลุม (ประเทศไทย) จำกัด (28 มกราคม 2556)**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 28 มกราคม 2556


เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 10 เมษายน 2556

ภาคผนวก ง

ข้อมูลทางการจัดซื้อ และผลการประเมินผู้จำหน่าย จากองค์กร กรณีศึกษา

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

ข้อมูลสรุปการสั่งซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยาน จากผู้จำหน่าย XYZ Air ในรอบปี 2012 (พ.ศ. 2555) และ ปี 2013 (พ.ศ. 2556)

		Amasis Annual Report		From: 01-01-2012		To: 31-12-2012	
		Pgm SUMRY108CD		Third: SAT		Print: 25-02-2013	
2012	Order Type	No.	Value	%	L/T Min	L/T Max	L/T Avr
	PO-ROU	23	74015.65	68.60	5	74	26
	PO-CRI	13	33883.62	31.40	3	11	8.5
	Total	33	107899.27	100.00	Inventory Cost		1025
2013	Order Type	No.	Value	%	L/T Min	L/T Max	L/T Avr
	PO-ROU	38	144273.48	81.61	0	12	6.2
	PO-CRI	6	32504.98	18.39	2	7	5.2
	Total	44	176778.46	100.00	Inventory Cost		1954

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

ข้อมูลสรุปการสั่งซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยาน จากผู้จำหน่าย XYZ Air จำกัด ในรอบปี 2012 (พ.ศ. 2555)

	Analysis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Item: ST00200048	Think: SAT	Print: 20/02/2014

Page: 1


Third	Order No	Sto	Type	Date	Ln	P/N	QTY	De-Invt. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT	PGO.4995	BKK	PO-ROU	13/1/2013	1	7600703	20	20	945.00	22/1/2013	
					2	32294-C	20	20	335.20	22/1/2013	
					3	FRH340003-102	30	30	900.00	22/1/2013	
					4	129003-11	2	2	2566.00	22/1/2013	
	PGO.4992	BKK	PO-ROU	22/1/2013	1	AC0280418924	80	80	1600.00	22/2/2013	Prv +11%
	PGO.4992	BKK	PO-ROU	22/1/2013	1	AE28045-018	8	8	68.00	5/2/2013	Prv +2%
					2	QAD03293	3	3	366.37	5/2/2013	
					3	4450-20-04	1	1	570.80	5/2/2013	
					4	13-15-0021	1	1	198.00	5/2/2013	
	PGO.4997	BKK	PO-CRI	4/2/2013	1	FR5319048	10	10	1450.00	11/2/2013	
					2	INT-CHARGE	1	1	170.00	11/2/2013	
	PGO.4995	BKK	PO-ROU	18/2/2013	1	6A03986	5	5	2426.00	22/2/2013	
					2	80-28-66844	3	3	888.00	22/2/2013	
					3	13540-16	20	20	90.10	22/2/2013	
					4	8825-13-02-00	3	3	600.96	22/2/2013	
	PGO.4998	BKK	PO-ROU	25/2/2013	1	QAD0423-00	12	12	9400.00	28/2/2013	
					2	QAD0323	4	4	1886.00	28/2/2013	
					3	7600703	6	6	2016.00	28/2/2013	
					4	4450-20-04	1	1	570.80	28/2/2013	
					5	FR5319048-401	1	1	1240.00	28/2/2013	
					6	60-01-0905	1	1	235.00	28/2/2013	
					7	QAD0370	10	10	1680.00	28/2/2013	Prv +10%
					8	122140034-204	20	20	1000.00	28/2/2013	
	PGO.5008	BKK	PO-CRI	1/3/2013	1	4450275-5	1	1	1378.00	4/3/2013	
					2	INT-CHARGE	1	1	120.00	4/3/2013	
Subtotal									29175.73		

	Analysis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Item: ST00200048	Think: SAT	Print: 20/02/2014

Page: 2

Third	Order No	Sto	Type	Date	Ln	P/N	QTY	De-Invt. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT	PGO.5003	BKK	PO-ROU	14/3/2013	1	42-284-0005-08	1	1	4805.00	21/3/2013	
					2	8823-25-02-00	1	1	606.00	21/3/2013	
	PGO.5003	BKK	PO-ROU	15/3/2013	1	3549918	25	25	250.00	21/3/2013	Mod Kit
					2	3559551	25	25	125.00	21/3/2013	Mod Kit
					3	437-01-06	20	20	120.00	21/3/2013	Mod Kit
					4	5E0154	50	50	62.50	21/3/2013	Mod Kit
	PGO.5005	BKK	PO-CRI	18/3/2013	1	4983-14082-3	1	1	8035.88	21/3/2013	
					2	INT-CHARGE	1	1	170.00	21/3/2013	
	PGO.5003	BKK	PO-ROU	22/3/2013	1	127-14-0002*	5	5	826.00	30/3/2013	
					2	127-14-0012*	5	5	142.50	30/3/2013	
					3	127-15-0003	5	5	940.00	30/3/2013	
					4	127-15-0021	5	5	900.00	30/3/2013	
					5	44507-20-04	5	5	2864.00	30/3/2013	
					6	119003-11	5	5	6415.00	30/3/2013	
	PGO.5002	BKK	PO-ROU	21/3/2013	1	QAD4138	10	10	1600.00	4/4/2013	
	PGO.5005	BKK	PO-ROU	5/4/2013	1	7600058	20	20	945.00	11/4/2013	
					2	32294-C	20	20	335.20	11/4/2013	
					3	AC0280415*21	80	80	1600.00	11/4/2013	Prv + 10%
					4	7600058	20	20	945.00	11/4/2013	
					5	32294-C	20	20	335.20	11/4/2013	
	PGO.5108	BKK	PO-CRI	8/4/2013	6	FRH340003-102	30	30	900.00	10/4/2013	
					1	1210002	1	1	3835.00	11/4/2013	
					2	AE24622160381	12	12	2095.48	11/4/2013	
					3	CS55682	12	12	1080.00	11/4/2013	
Subtotal									73554.25		



	Amasis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Pgm STOCD20DPR	Third: SAT	Print: 20-02-2014

Page: 3


Third	Order No	Sto	Type	Date	It	P/N	QTY	Del-Inv. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT	PG015129	BKK	PO-ROU	16/4/2013	1	CH34817	30	30	7260.00	22/4/2013	
	PG015142	BKK	PO-ROU	17/4/2013	1	SM400D39	1	1	12630.00	22/4/2013	
PG015144	BKK	PO-CRI	17/4/2013	2	602EN602-6	1	1	276.00	22/4/2013		
				3	QA05954	24	24	2136.00	22/4/2013		
				1	3567914	25	25	250.00	22/4/2013	Mod kit	
				2	3567560	25	25	125.00	22/4/2013	Mod kit	
				3	A32-54-06	25	25	125.00	22/4/2013	Mod kit	
PG015178	BKK	PO-ROU	25/4/2013	4	SE03154	50	50	62.50	22/4/2013	Mod kit	
				5	NIV-CHARGE	1	1	170.00	22/4/2013		
				1	117042-04	4	4	1928.00	30/4/2013		
				2	DCIN154-052	5	5	750.70	30/4/2013		
				1	4063-16082-3	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN	
PGS00653	BKK	PO-ROU	27/4/2013	2	41SG272-6	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN	
				3	PPC1200-00	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN	
				4	21V0020	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN	
				5	1152780-1	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN	
				6	A365-908	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN	
PG015195	BKK	PO-ROU	2/5/2013	1	119003-11	2	2	2566.00	14/5/2013		
				1	B823-25-02-00	2	2	404.46	27/5/2013		
PG015214	BKK	PO-ROU	17/5/2013	2	AE2463921G0181	12	12	1095.48	27/5/2013		
				3	7600763	6	6	282.90	27/5/2013		
				4	4197-20-04	1	1	570.80	27/5/2013		
				1	PPC1200-00	1	1	2935.25	19/5/2013	ISS CSN	
PG015225	BKK	PO-ROU	19/5/2013	1	PPC1200-00	1	1	0.00	1/6/2013	REC CSN	
PGS00655	BKK	PO-ROU	19/5/2013	1	PPC1200-00	1	1	0.00	1/6/2013	REC CSN	
PG015226	BKK	PO-ROU	19/5/2013	1	AE28049-010	8	8	62.88	25/5/2013		
Subtotal									106185.22		

	Amasis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Pgm STOCD20DPR	Third: SAT	Print: 20-02-2014

Page: 4


Third	Order No	Sto	Type	Date	It	P/N	QTY	Del-Inv. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT					2	APN3111062-13	50	50	50.00	25/5/2013	
					3	B822-119-98	15	15	84.60	25/5/2013	
					4	4197-20-04	5	5	2854.00	25/5/2013	
					1	ABN367092	1	1	3650.00	27/5/2013	
PG015236	BKK	PO-CRI	24/5/2013	2	NIV-CHARGE	1	1	170.00	27/5/2013		
				1	3567188	25	25	250.00	1/6/2013	Mod kit	
				2	3567189	25	25	450.00	1/6/2013	Mod kit	
PG015248	BKK	PO-ROU	26/5/2013	3	3567920	25	25	950.00	1/6/2013	Mod kit	
				1	A365-908	1	1	15350.00	30/5/2013	ISS CSN	
				1	A365-908	1	1	0.00	12/6/2013	REC CSN	
PGS00656	BKK	PO-ROU	30/5/2013	1	FHR8	3	3	1522.47	14/6/2013		
PG015256	BKK	PO-ROU	7/6/2013	1	AC9780F15Y21	80	80	1440.00	15/6/2013		
PG015260	BKK	PO-ROU	10/6/2013	2	725144	2	2	922.00	15/6/2013		
				3	APN3111062-13	50	50	50.00	15/6/2013		
				1	725144	1	1	461.00	30/6/2013		
PG015274	BKK	PO-ROU	20/6/2013	2	AC9780F15Y21	80	80	1600.00	30/6/2013	Prc +11%	
				3	119002-31	2	2	2360.00	30/6/2013		
				1	55342012	5	5	300.00	29/6/2013		
PG015286	BKK	PO-ROU	24/6/2013	2	55341011	5	5	120.00	29/6/2013		
				3	55463901	25	25	25.00	29/6/2013		
				1	41SG272-6	1	1	13788.00	2/7/2013	ISS CSN	
PG015301	BKK	PO-ROU	2/7/2013	1	41SG272-6	1	1	0.00	9/7/2013	REC CSN	
PGS00657	BKK	PO-ROU	2/7/2013	1	4197-20-04	5	5	2854.00			
PG015325	BKK	PO-ROU	11/7/2013	2	27-15-0021	1	1	198.00			
				3	80-22-96844	3	3	888.00			
				Subtotal							

ข้อมูลสรุปการสั่งซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยาน จากผู้จำหน่าย XYZ Air จำกัด ในรอบปี 2013  
(พ.ศ. 2556)

	Amasis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Pgm STOCD20DPR	Third: SAT	Print: 20-02-2014


Page: 1

Third	Order No	Sto	Type	Date	It	P/N	QTY	Del-Inv. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT	PG014896	BKK	PO-ROU	15/1/2013	1	7600763	20	20	943.00	22/1/2013	
					2	32594-1	20	20	335.20	22/1/2013	
					3	FRH340003-102	30	30	900.00	22/1/2013	
					4	119003-11	2	2	2566.00	22/1/2013	
	PG014912	BKK	PO-ROU	22/1/2013	1	AC9780F15Y21	80	80	1600.00	2/2/2013	Prc +11%
	PG014928	BKK	PO-ROU	24/1/2013	1	AE28049-010	8	8	68.00	5/2/2013	Prc +9%
2					QA05395	3	3	368.37	5/2/2013		
3					4197-20-04	1	1	570.80	5/2/2013		
	PG014957	BKK	PO-CRI	4/2/2013	4	27-15-0021	1	1	198.00	5/2/2013	
1					FHRS310046	10	10	1450.00	11/2/2013		
	PG014976	BKK	PO-ROU	18/2/2013	2	NIV-CHARGE	1	1	170.00	11/2/2013	
1					QA03996	5	5	2425.00	22/2/2013		
	PG014998	BKK	PO-ROU	25/2/2013	2	80-22-96844	3	3	888.00	22/2/2013	
3					22610-16	30	30	50.40	22/2/2013		
4					B823-25-02-00	3	3	606.96	22/2/2013		
1					QA06423-01	12	12	5400.00	28/2/2013		
	PG015008	BKK	PO-CRI	1/3/2013	2	QA06123	4	4	1896.00	28/2/2013	
3					7600763	6	6	282.90	28/2/2013		
4					4197-20-04	1	1	570.80	28/2/2013		
5					HIE900087-001	1	1	1245.00	28/2/2013		
6					98-01-07905	1	1	233.00	28/2/2013		
7					QA06249	10	10	1650.00	28/2/2013	Prc +3%	
8					A225400454-204	70	70	1007.30	28/2/2013		
1					41SG272-6	1	1	13778.00	4/3/2013		
				2	NIV-CHARGE	1	1	170.00	4/3/2013		
Subtotal									39372.73		

	Amasis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Pgm STOCD20DPR	Third: SAT	Print: 20-02-2014

Page: 2

Third	Order No	Sto	Type	Date	It	P/N	QTY	Del-Inv. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT	PG015023	BKK	PO-ROU	14/3/2013	1	A2-254-0006-03	1	1	1603.00	20/3/2013	
					2	B823-25-02-00	3	3	606.96	20/3/2013	
	PG015023	BKK	PO-ROU	15/3/2013	1	3567914	25	25	250.00	20/3/2013	Mod Kit
2					3567560	25	25	125.00	20/3/2013	Mod Kit	
3					A32-54-06	25	25	125.00	20/3/2013	Mod Kit	
4					SE03154	50	50	62.50	20/3/2013	Mod Kit	
	PG015046	BKK	PO-CRI	18/3/2013	1	4063-16082-3	1	1	8033.68	21/3/2013	
	PG015059	BKK	PO-ROU	22/3/2013	2	NIV-CHARGE	1	1	170.00	21/3/2013	
1					27-14-00027	5	5	126.00	30/3/2013		
2					27-14-00127	5	5	142.50	30/3/2013		
3					27-15-00013	5	5	940.00	30/3/2013		
4					27-15-00211	5	5	990.00	30/3/2013		
5					4197-20-04	5	5	2854.00	30/3/2013		
	PG015082	BKK	PO-ROU	31/3/2013	6	119003-11	5	5	6415.00	30/3/2013	
1					QA04138	10	10	1500.00	4/4/2013		
	PG015095	BKK	PO-ROU	5/4/2013	1	7600763	20	20	943.00	10/4/2013	
2					32594-1	20	20	335.20	10/4/2013		
	PG015108	BKK	PO-CRI	8/4/2013	3	AC9780F15Y21	80	80	1600.00	10/4/2013	Prc + 11%
4					7600763	20	20	943.00	10/4/2013		
5					32594-1	20	20	335.20	10/4/2013		
6					FRH340003-102	30	30	900.00	10/4/2013		
1					21V0020	1	1	1836.00	11/4/2013		
2					AE2463921G0181	12	12	1095.48	11/4/2013		
					3	CS35692	12	12	1080.00	11/4/2013	
					4	NIV-CHARGE	1	1	170.00	11/4/2013	
Subtotal									72554.25		

	Amasis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Pgm STOCDD20DPR	Third: SAT	Print: 20-02-2014


Page: 3

Third	Order No	Sto	Type	Date	It	P/N	QTY	Del-Inv. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT	PG015129	BKK	PO-ROU	16/4/2013	1	CH34817	30	30	7260.00	22/4/2013	
	PG015142	BKK	PO-ROU	17/4/2013	1	5M400D39	1	1	12630.00	22/4/2013	
					2	602EN602-6	1	1	276.00	22/4/2013	
					3	QA05954	24	24	2136.00	22/4/2013	
	PG015144	BKK	PO-CRI	17/4/2013	1	3567914	25	25	250.00	22/4/2013	Mod kit
					2	3567560	25	25	125.00	22/4/2013	Mod kit
					3	A32-54-06	25	25	125.00	22/4/2013	Mod kit
					4	SE03154	50	50	62.50	22/4/2013	Mod kit
					5	NIV-CHARGE	1	1	170.00	22/4/2013	
	PG015178	BKK	PO-ROU	25/4/2013	1	117042-04	4	4	1928.00	30/4/2013	
					2	DCIN154-052	5	5	750.70	30/4/2013	
	PGS00653	BKK	PO-ROU	27/4/2013	1	4063-16082-3	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN
					2	41SG272-6	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN
					3	PPC1200-00	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN
					4	21V0020	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN
					5	1152780-1	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN
					6	A365-908	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN
	PG015195	BKK	PO-ROU	2/5/2013	1	119003-11	2	2	2566.00	14/5/2013	
	PG015214	BKK	PO-ROU	17/5/2013	1	B823-25-02-00	2	2	404.46	27/5/2013	
					2	AE2469921G0181	12	12	1095.48	27/5/2013	
					3	7600763	6	6	282.90	27/5/2013	
					4	4197-20-04	1	1	570.80	27/5/2013	
	PG015225	BKK	PO-ROU	19/5/2013	1	PPC1200-00	1	1	2935.25	19/5/2013	ISS CSN
	PGS00655	BKK	PO-ROU	19/5/2013	1	PPC1200-00	1	1	0.00	1/6/2013	REC CSN
	PG015226	BKK	PO-ROU	19/5/2013	1	AE28049-010	8	8	62.88	25/5/2013	
Subtotal									106185.22		

	Amasis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Pgm STOCDD20DPR	Third: SAT	Print: 20-02-2014

Page: 4

Third	Order No	Sto	Type	Date	It	P/N	QTY	Del-Inv. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT					2	APN3111062-13	50	50	50.00	25/5/2013	
					3	B822-119-98	15	15	84.60	25/5/2013	
					4	4197-20-04	5	5	2854.00	25/5/2013	
	PG015236	BKK	PO-CRI	24/5/2013	1	ABN367092	1	1	3650.00	27/5/2013	
					2	NIV-CHARGE	1	1	170.00	27/5/2013	
	PG015248	BKK	PO-ROU	26/5/2013	1	3567188	25	25	250.00	1/6/2013	Mod kit
					2	3567189	25	25	450.00	1/6/2013	Mod kit
					3	3567920	25	25	950.00	1/6/2013	Mod kit
	PG015267	BKK	PO-ROU	30/5/2013	1	A365-908	1	1	15350.00	30/5/2013	ISS CSN
	PGS00656	BKK	PO-ROU	30/5/2013	1	A365-908	1	1	0.00	12/6/2013	REC CSN
	PG015256	BKK	PO-ROU	7/6/2013	1	FHR8	3	3	1522.47	14/6/2013	
	PG015260	BKK	PO-ROU	10/6/2013	1	AC9780F15Y21	80	80	1440.00	15/6/2013	
					2	725144	2	2	922.00	15/6/2013	
					3	APN3111062-13	50	50	50.00	15/6/2013	
	PG015274	BKK	PO-ROU	20/6/2013	1	725144	1	1	461.00	30/6/2013	
					2	AC9780F15Y21	80	80	1600.00	30/6/2013	Prc +11%
					3	119002-31	2	2	2360.00	30/6/2013	
	PG015286	BKK	PO-ROU	24/6/2013	1	S5342012	5	5	300.00	29/6/2013	
					2	S5341011	5	5	120.00	29/6/2013	
					3	S5463901	25	25	25.00	29/6/2013	
	PG015301	BKK	PO-ROU	2/7/2013	1	41SG272-6	1	1	13788.00	2/7/2013	ISS CSN
	PGS00657	BKK	PO-ROU	2/7/2013	1	41SG272-6	1	1	0.00	9/7/2013	REC CSN
	PG015325	BKK	PO-ROU	11/7/2013	1	4197-20-04	5	5	2854.00	17/7/2013	
					2	27-15-0021	1	1	198.00	17/7/2013	
					3	80-22-96844	3	3	888.00	17/7/2013	
Subtotal									156522.29		

	Amasis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Pgm STOCD20DPR	Third: SAT	Print: 20-02-2014

Page: 5

Third	Order No	Sto	Type	Date	It	P/N	QTY	Del-Inv. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT	PG015340	BKK	PO-ROU	28/7/2013	1	QA05954	24	24	2136.00	7/8/2013	
					2	QA06123	4	4	1896.00	7/8/2013	
					3	QA06249	10	10	1650.00	7/8/2013	Prc +3%
	PG015358	BKK	PO-ROU	7/8/2013	1	CH34817	30	30	7260.00	11/8/2013	
	PG015384	BKK	PO-ROU	26/8/2013	1	7600763	20	20	943.00	2/9/2013	
					2	32594-1	20	20	335.20	2/9/2013	
	PG015392	BKK	PO-ROU	29/8/2013	1	27-14-00027	5	5	126.00	2/9/2013	
					2	27-14-00127	5	5	142.50	2/9/2013	
					3	27-15-00013	5	5	940.00	2/9/2013	
					4	27-15-00211	5	5	990.00	2/9/2013	
	PG015423	BKK	PO-ROU	8/9/2013	1	37898254	12	12	984.00	18/9/2013	
	PG015467	BKK	PO-ROU	24/9/2013	1	AE28049-010	8	8	68.00	29/9/2013	Prc +9%
	PG015482	BKK	PO-ROU	6/10/2013	1	7600763	20	20	943.00	16/10/2013	
					2	553412	20	20	20.00	16/10/2013	
	PG015498	BKK	PO-ROU	13/10/2013	1	FHRB	3	3	1522.47	20/10/2013	
	PG015512	BKK	PO-ROU	2/11/2013	1	3567210	24	24	0.00	12/11/2013	FOC
					1	3567212	24	24	0.00	12/11/2013	Mod Kit
Subtotal									176478.46		



Bangkok Airways Co., Ltd.

**Supplier Assessment Form**

Supplier Name: Satair Pte Ltd (SAT)		Date: 8 Jan 2012		
Supplier Contact: Gina Sim		Title: Customer Service Executive		
Circle the appropriate number				
	P	A	G	E
1. Airworthiness Certificate (FAA/EASA/DCA)	1	2	3	4
2. Credit Applicable	1	2	3	4
3. On-time delivery	1	2	3	4
4. Records Provide	1	2	3	4
5. Responsiveness to shipping schedules and changes	1	2	3	4
6. Responsiveness of sales personnel to order/quotes	1	2	3	4
7. Responsiveness to customer demand and complaints	1	2	3	4
8. AOG/Critical requirement service and charge	1	2	3	4
Comments: <i>Annual evaluation</i>				

**P: Poor**

**A: Average**

**G: Good**

**E: Excellent**

Revision: Original

Prepared By: Logistics Division



Bangkok Airways Co., Ltd.

**Supplier Assessment Form**

Supplier Name: Satair Pte Ltd (SAT)		Date: 10 Jan 2013		
Supplier Contact: Gina Sim		Title: Customer Service Executive		
Circle the appropriate number				
	P	A	G	E
1. Airworthiness Certificate (FAA/EASA/DCA)	1	2	3	4
2. Credit Applicable	1	2	3	4
3. On-time delivery	1	2	3	④
4. Records Provide	1	2	③	4
5. Responsiveness to shipping schedules and changes	1	2	3	④
6. Responsiveness of sales personnel to order/quotes	1	2	3	④
7. Responsiveness to customer demand and complaints	1	2	3	④
8. AOG/Critical requirement service and charge	1	2	3	④
Comments: <i>Annual evaluated for cooperate program and relationship management.</i>				

**P: Poor**

**A: Average**

**G: Good**

**E: Excellent**

Revision: Original

Prepared By: Logistics Division

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นพพล สุวรรณทรัพย์
วัน เดือน ปีเกิด	14 สิงหาคม 2518
สถานที่เกิด	ปทุมธานี ไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาตรีบัณฑิต, 2557 University of Wollongong Master of Science, 2546 มหาวิทยาลัยบูรพา ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต, 2540
ทุนการศึกษา	ทุนการศึกษามุทิตา
ที่อยู่ปัจจุบัน	84/73 หมู่ 5 ต.บางพูน อ.เมือง จ.ปทุมธานี 12000
สถานที่ทำงาน	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต
ตำแหน่งปัจจุบัน	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University



ภาคผนวก ก

คำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

**แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก**  
**(สำหรับผู้จำหน่ายวัสดุ อะไหล่ ชิ้นส่วนอากาศยาน)**

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ และองค์กรข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

- 1) ชื่อ-นามสกุล ..... ตำแหน่ง .....
- ฝ่าย ..... แผนก .....
- ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร ..... เบอร์โทรศัพท์ .....
- E-Mail Address: .....
- 2) จำนวนครั้งที่สัมภาษณ์ ..... วันที่สัมภาษณ์ ..... เวลา.....
- สถานที่สัมภาษณ์ .....

**ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรผู้ให้สัมภาษณ์**

- 3) ชื่อองค์กร ..... ประเภทกิจการ .....
- 4) ที่อยู่ .....

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

- 1) องค์กรของท่านมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายหรือไม่ (ถ้ามี) มีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในรูปแบบใดบ้าง แต่ละรูปแบบมีลักษณะเป็นอย่างไร
- 2) จำนวนของผู้จำหน่าย ที่องค์กรมีความสัมพันธ์ในแต่ละรูปแบบมีจำนวนเท่าไร
- 3) มูลค่าทางการจัดซื้อสินค้า หรือ บริการ ที่องค์กรทำการจัดซื้อกับผู้จำหน่ายที่มีความสัมพันธ์ในแต่ละรูปแบบเป็นอย่างไร

- 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในรูปแบบต่างๆ มีอะไรบ้าง (อย่างไร)
- 5) กิจกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในแต่ละรูปแบบมีอะไรบ้าง (อย่างไร)
- 6) ระดับความไว้วางใจระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายในรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์แบบต่างๆ อยู่ในระดับใด แต่ละรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ มีระดับความไว้วางใจมากน้อยอย่างไร
- 7) รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์ กับผู้จำหน่าย แต่ละรูปแบบ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดการโซ่อุปทานหรือไม่ (ถ้ามีผลกระทบ) ส่งผลกระทบในด้านใด อย่างไร
- 8) ท่านคิดว่ารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในลักษณะใด เหมาะสมกับอุตสาหกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย เพราะอะไร และจะช่วยส่งเสริมอุตสาหกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยานในด้านใดบ้าง
- 9) ท่านคิดว่า ในปัจจุบัน การพัฒนาในเรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในอุตสาหกรรมการบินมีความเหมาะสมแล้วหรือไม่ ต้องมีการพัฒนาด้านใดบ้าง และมีอุปสรรคใดในการพัฒนา
- 10) ท่านมีข้อเสนอแนะอื่นๆสำหรับ เรื่องของการพัฒนาการจัดซื้อ การจัดการโซ่อุปทาน และการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายในอุตสาหกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยาน เพิ่มเติมหรือไม่ (ถ้ามี) สิ่งนั้นคืออะไร

.....

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

## แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

เรื่อง การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย กับประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

กรณีศึกษา: อุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย

**คำชี้แจง**แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ประกอบการวิจัยในการทำคุณนิพนธ์ ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านตอบคำถามในแบบสอบถามตามความเป็นจริง คำตอบทุกข้อถือว่าเป็นสิทธิเฉพาะบุคคลของผู้ตอบ ผู้วิจัยขอรับรองว่าการตอบของท่านจะได้รับการเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และจะนำคำตอบที่ได้มาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติในการวิจัยเท่านั้น

## 1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร และผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทของการจัดซื้อ และความเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และกิจกรรมที่เกิดขึ้น

ตอนที่ 4 ผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อ

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

## 2. ค่าระดับคะแนนในการตอบแบบสอบถาม

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร และผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงกับองค์กรของท่าน

1. องค์กรที่ท่านสังกัดอยู่ ดำเนินธุรกิจภายใต้ประเภทกิจการใด

- กิจการสายการบิน  
 กิจการผู้ให้บริการซ่อมบำรุง ชิ้นส่วน อะไหล่ และอากาศยาน

2. ตำแหน่งของท่านในปัจจุบัน

- ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ  ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง  
 ผู้จัดการฝ่ายควบคุมสินค้าคงคลัง  
 อื่นๆ \_\_\_\_\_

3. องค์กรของท่านมีการประยุกต์ใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบใดบ้าง  
 (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน  
 การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบมีส่วนร่วม  
 การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมมือ  
 การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบร่วมทุน

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อทางเลือกใช้รูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้  
จำหน่าย

**คำชี้แจง** กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในระดับความสำคัญ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้ จำหน่าย		ระดับความสำคัญในแต่ละตัวแปร				
		5	4	3	2	1
<b>1</b>	ปัจจัยประเภทของสินค้า					
	ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามความสำคัญต่ออากาศยาน					
	ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามความสามารถในการซ่อมแซม					
	ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามจำนวนผู้จำหน่าย					
	ประเภทของสินค้าที่แบ่งตามมูลค่า / ราคา					
<b>2</b>	ประเภทของผู้จำหน่าย					
	ประเภทของผู้จำหน่ายที่แบ่งตามระยะเวลาดำเนินธุรกิจร่วมกัน					
	ประเภทของผู้จำหน่ายตามรายชื่อที่อ้างอิงของผู้ผลิตอากาศยาน					
	ประเภทของผู้จำหน่ายที่แบ่งตามมูลค่าทางการซื้อ-ขาย					
	ประเภทของผู้จำหน่ายที่แบ่งตามคะแนนการประเมิน					
<b>3</b>	นโยบายทางการจัดซื้อ					
	นโยบายทางการจัดซื้อที่เน้น ราคาสินค้า / ต้นทุนรวม					
	นโยบายทางการจัดซื้อที่เน้นผู้จำหน่าย รายเดียว / หลายราย					
	นโยบายทางการจัดซื้อที่เน้นระยะเวลาในการทำสัญญาซื้อ-ขาย					
<b>4</b>	ระดับความร่วมมือของผู้จำหน่าย					
	การแบ่งระดับความร่วมมือตามวัตถุประสงค์					
	การแบ่งระดับความร่วมมือตามระยะเวลา					
	การแบ่งระดับความร่วมมือตามการแลกเปลี่ยนข้อมูล					

**ตอนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายและกิจกรรมที่เกิดขึ้น  
**คำชี้แจง** กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในระดับความสำคัญ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นในรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบผิวเผิน	ระดับความสำคัญในแต่ละตัวแปร				
	5	4	3	2	1
<b>1</b> กิจกรรมในการจัดซื้อ					
- การทำสัญญาซื้อ-ขาย ระยะเวลาสั้น					
- การเจรจาต่อรองที่มุ่งผล ความได้เปรียบ - เสียเปรียบ					
- การประกวดราคา หรือการเปรียบเทียบราคา และระยะเวลาจัดส่ง เพื่อเลือกแหล่งขาย					
- การสั่งซื้อในปริมาณที่น้อยแต่สั่งซื้อบ่อย					
- ระยะเวลา และขั้นตอนในการออกคำสั่งซื้อนาน					
<b>2</b> กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล					
- ทำการแลกเปลี่ยนข้อมูลเฉพาะเวลาที่ต้องจัดซื้อสินค้า					
- ทำการแลกเปลี่ยนข้อมูล เฉพาะเรื่องที่ต้องจัดซื้อสินค้า					
- ความถี่ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ซื้อ-ผู้จำหน่าย ต่ำ					
- มีการปิดบังข้อมูลที่สำคัญ					
<b>3</b> กิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง					
- ความถี่ในการตรวจเช็คคุณภาพ และปริมาณสินค้าที่จัดส่ง					
- ความถี่ในการปฏิเสธการรับสินค้า					
- การใช้ศักยภาพของผู้จำหน่ายทางด้านเทคโนโลยี และความรู้					



คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในระดับความสำคัญ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

กิจกรรมที่เกิดขึ้นในรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายแบบ ร่วมมือ	ระดับความสำคัญในแต่ละตัวแปร				
	5	4	3	2	1
<b>1</b> กิจกรรมในการจัดซื้อ					
- การทำสัญญาซื้อ-ขาย ระยะยาว					
- การเจรจาต่อรองที่มุ่งสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน					
- การจัดซื้อที่เน้นต้นทุนทางการจัดซื้อที่ต่ำ					
- การวางแผนการจัดซื้อร่วมกับผู้จำหน่าย					
- ใช้ระยะเวลา และขั้นตอนในการออกคำสั่งซื้อน้อย					
<b>2</b> กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล					
- ทำการแลกเปลี่ยนข้อมูลในเชิงลึก					
- ให้อำนาจกับผู้จำหน่ายในการเข้าถึงข้อมูลของผู้ซื้อ					
- ความถี่ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ซื้อ และผู้จำหน่ายสูง					
- มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการซื้อ-ขาย					
- มีการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญระหว่างผู้ซื้อ-ผู้ขาย					
<b>3</b> กิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้อง					
- มีกิจกรรมในการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า ร่วมกับผู้จำหน่าย					
- การสุ่มตรวจสอบความถูกต้องในการจัดส่งสินค้า					
- การให้ผู้จำหน่ายดูแลสินค้าคงคลังแทนผู้ซื้อ (VMI)					
- การใช้ศักยภาพของผู้จำหน่ายทางด้านเทคโนโลยี และความรู้					

**ตอนที่ 4** ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายและผลกระทบที่เกิดกับประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา

**คำชี้แจง** กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในระดับความสำคัญ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย แบบผิวเผิน ที่มีต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา	ระดับความสำคัญในแต่ละตัวแปร				
	5	4	3	2	1
<b>1</b> ผลกระทบด้านต้นทุน					
- ต้นทุนราคาขายของสินค้าต่ำ					
- ต้นทุนราคาขายของสินค้าสูง					
- ต้นทุนการขนส่งสินค้าต่ำ					
- ต้นทุนการขนส่งสินค้าสูง					
- ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังต่ำ					
- ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังสูง					
- ต้นทุนธุรการทางการจัดซื้อต่ำ					
- ต้นทุนธุรการทางการจัดซื้อสูง					
<b>2</b> ผลกระทบด้านปริมาณสินค้า					
- ความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งน้อย					
- ความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งมาก					
- ประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงคลังต่ำ					
- ประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงคลังสูง					
<b>3</b> ผลกระทบด้านระยะเวลาในการนำส่ง					
- ใช้ระยะเวลาในการนำส่งสินค้านาน					
- ใช้ระยะเวลาในการนำส่งสินค้าสั้น					
- ความสามารถในการตอบสนองต่อการจัดส่งแบบเร่งด่วนต่ำ					
- ความสามารถในการตอบสนองต่อการจัดส่งแบบเร่งด่วนสูง					
<b>4</b> ผลกระทบด้านประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย					
- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อต่ำ					
- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อสูง					
- ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อต่ำ					
- ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อสูง					
- คะแนนประเมินของผู้จำหน่ายต่ำ					
- คะแนนประเมินของผู้จำหน่ายสูง					

**คำชี้แจง** กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในระดับความสำคัญ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ผลกระทบของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดการ แบบผิวเผินที่มีต่อ ประสิทธิภาพทางการจัดซื้อจัดหา		ระดับความสำคัญในแต่ละตัวแปร				
		5	4	3	2	1
<b>1</b>	<b>ผลกระทบด้านต้นทุน</b>					
	- ต้นทุนราคาขายของสินค้าต่ำ					
	- ต้นทุนราคาขายของสินค้าสูง					
	- ต้นทุนการขนส่งสินค้าต่ำ					
	- ต้นทุนการขนส่งสินค้าสูง					
	- ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังต่ำ					
	- ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังสูง					
	- ต้นทุนธุรการทางการจัดซื้อต่ำ					
	- ต้นทุนธุรการทางการจัดซื้อสูง					
<b>2</b>	<b>ผลกระทบด้านปริมาณสินค้า</b>					
	- ความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งน้อย					
	- ความถูกต้องของปริมาณสินค้าที่จัดส่งมาก					
	- ประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงคลังต่ำ					
	- ประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงคลังสูง					
<b>3</b>	<b>ผลกระทบด้านระยะเวลาในการนำส่ง</b>					
	- ใช้ระยะเวลาในการนำส่งสินค้านาน					
	- ใช้ระยะเวลาในการนำส่งสินค้าสั้น					
	- ความสามารถในการตอบสนองต่อการจัดส่งแบบเร่งด่วนต่ำ					
	- ความสามารถในการตอบสนองต่อการจัดส่งแบบเร่งด่วนสูง					
<b>4</b>	<b>ผลกระทบด้านประสิทธิภาพของผู้จำหน่าย</b>					
	- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อต่ำ					
	- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อสูง					
	- ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อต่ำ					
	- ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อสูง					
	- คะแนนประเมินของผู้จำหน่ายต่ำ					
	- คะแนนประเมินของผู้จำหน่ายสูง					

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในการตอบแบบสอบถามอย่างสูง

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

ภาคผนวก ค

กลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง และวันเวลาในการเก็บข้อมูล  
หน่วยงานซ่อมบำรุงสายการบิน 5 สายการบิน

**1. บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 17 สิงหาคม 2555

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 22 มีนาคม 2556

**2. บริษัท การบินไทย จำกัด มหาชน**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 30 สิงหาคม 2555

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 28 มีนาคม 2556

**3. บริษัท โอเรียนท์ไทยแอร์ไลน์ จำกัด**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 28 กันยายน 2555

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 6 เมษายน 2556

**4. บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด มหาชน**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 15 ตุลาคม 2555

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 28 เมษายน 2556

**5. บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด มหาชน (18 ตุลาคม 2555)**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 18 ตุลาคม 2555

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 2 พฤษภาคม 2556

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง และวันเวลาในการเก็บข้อมูล  
บริษัทที่ให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ชิ้นส่วน และอะไหล่อากาศยาน 5 บริษัท

**1. บริษัท อุตสาหกรรมการบินไทย จำกัด**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 12 พฤศจิกายน 2555

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 26 มีนาคม 2556

**2. Triumph Aviation Service Asia, Ltd.**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 30 พฤศจิกายน 2555

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 30 มีนาคม 2556

**3. บริษัท แอร์บอร์นซ์พอร์ต จำกัด**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 11 มกราคม 2556

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 4 เมษายน 2556

**4. บริษัท แอร์โรเทคนิค เอวิเอชั่น เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 18 มกราคม 2556

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 2 เมษายน 2556

**5. บริษัท ครอบคลุม (ประเทศไทย) จำกัด (28 มกราคม 2556)**

เก็บข้อมูลรอบที่ 1 วันที่ 28 มกราคม 2556

เก็บข้อมูลรอบที่ 2 วันที่ 10 เมษายน 2556


ภาคผนวก ง

ข้อมูลทางการจัดซื้อ และผลการประเมินผู้จำหน่าย จากองค์กร กรณีศึกษา

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University



ข้อมูลสรุปการสั่งซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยาน จากผู้จำหน่าย XYZ Air ในรอบปี 2012 (พ.ศ. 2555) และ ปี 2013 (พ.ศ. 2556)

		Amasis Annual Report		From: 01-01-2012		To: 31-12-2012	
		Pgm SUMRY108CD		Third: SAT		Print: 25-02-2013	
2012	Order Type	No.	Value	%	L/T Min	L/T Max	L/T Avr
	PO-ROU	23	74015.65	68.60	5	74	26
	PO-CRI	13	33883.62	31.40	3	11	8.5
	Total	33	107899.27	100.00	Inventory Cost		1025
2013	Order Type	No.	Value	%	L/T Min	L/T Max	L/T Avr
	PO-ROU	38	144273.48	81.61	0	12	6.2
	PO-CRI	6	32504.98	18.39	2	7	5.2
	Total	44	176778.46	100.00	Inventory Cost		1954

มหาวิทยาลัยรังสิต  
Rangsit University

ข้อมูลสรุปการสั่งซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยาน จากผู้จำหน่าย XYZ Air จำกัด ในรอบปี 2012 (พ.ศ. 2555)

	Analysis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Item: ST00200048	Think: SAT	Print: 28/02/2014


Page: 1

Third	Order No	Site	Type	Date	Ln	P/N	QTY	De-Invt. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT	PGO.4995	BKK	PO-ROU	13/1/2013	1	7600703	20	20	945.00	22/1/2013	
					2	32294-C	20	20	335.20	22/1/2013	
					3	FRH34003-102	30	30	900.00	22/1/2013	
					4	129003-11	2	2	2566.00	22/1/2013	
	PGO.4992	BKK	PO-ROU	22/1/2013	1	AC0280415924	80	80	1600.00	22/2/2013	Prv +11%
	PGO.4992	BKK	PO-ROU	22/1/2013	1	AE28045-018	8	8	68.00	5/2/2013	Prv +2%
					2	QAD03293	3	3	366.37	5/2/2013	
					3	4450-20-04	1	1	570.80	5/2/2013	
					4	13-15-0021	1	1	198.00	5/2/2013	
	PGO.4997	BKK	PO-CRI	4/2/2013	1	FHR5319048	10	10	1450.00	11/2/2013	
					2	INT-CHARGE	1	1	170.00	11/2/2013	
	PGO.4995	BKK	PO-ROU	18/2/2013	1	6A03986	5	5	2426.00	22/2/2013	
					2	80-28-66844	3	3	888.00	22/2/2013	
					3	13540-16	20	20	90.10	22/2/2013	
					4	8825-13-02-00	3	3	600.96	22/2/2013	
	PGO.4998	BKK	PO-ROU	25/2/2013	1	QAD0423-00	12	12	9400.00	28/2/2013	
					2	QAD0323	4	4	1886.00	28/2/2013	
					3	7600703	6	6	2016.00	28/2/2013	
					4	4450-20-04	1	1	570.80	28/2/2013	
					5	RIE50087-001	1	1	1240.00	28/2/2013	
					6	60-01-0905	1	1	236.00	28/2/2013	
					7	QAD0370	10	10	1680.00	28/2/2013	Prv +10%
					8	122140034-204	20	20	1000.00	28/2/2013	
	PGO.5008	BKK	PO-CRI	1/3/2013	1	4450275-5	1	1	1378.00	4/3/2013	
					2	INT-CHARGE	1	1	120.00	4/3/2013	
Subtotal									29175.73		

	Analysis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Item: ST00200048	Think: SAT	Print: 28/02/2014

Page: 2

Third	Order No	Site	Type	Date	Ln	P/N	QTY	De-Invt. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT	PGO.5003	BKK	PO-ROU	14/3/2013	1	42-284-0065-08	1	1	4805.00	21/3/2013	
					2	8823-23-02-00	1	1	606.00	21/3/2013	
	PGO.5003	BKK	PO-ROU	15/3/2013	1	3549918	25	25	250.00	21/3/2013	Mod Kit
					2	3559551	25	25	125.00	21/3/2013	Mod Kit
					3	437-01-06	20	20	120.00	21/3/2013	Mod Kit
					4	5E0154	50	50	62.50	21/3/2013	Mod Kit
	PGO.5005	BKK	PO-CRI	18/3/2013	1	4983-14082-3	1	1	8035.88	21/3/2013	
					2	INT-CHARGE	1	1	170.00	21/3/2013	
	PGO.5003	BKK	PO-ROU	22/3/2013	1	127-14-0002*	5	5	826.00	30/3/2013	
					2	127-14-0012*	5	5	142.50	30/3/2013	
					3	127-15-0003	5	5	940.00	30/3/2013	
					4	127-15-0021	5	5	900.00	30/3/2013	
					5	44507-20-04	5	5	2864.00	30/3/2013	
					6	119003-11	5	5	6415.00	30/3/2013	
	PGO.5002	BKK	PO-ROU	21/3/2013	1	QAD4138	10	10	1600.00	4/4/2013	
	PGO.5005	BKK	PO-ROU	5/4/2013	1	7600058	20	20	945.00	11/4/2013	
					2	32294-C	20	20	335.20	11/4/2013	
					3	AC0280415*21	80	80	1600.00	11/4/2013	Prv + 10%
					4	7600058	20	20	945.00	11/4/2013	
					5	32294-C	20	20	335.20	11/4/2013	
					6	FRH34003-102	30	30	900.00	11/4/2013	
	PGO.5108	BKK	PO-CRI	8/4/2013	1	1210002	1	1	3835.00	11/4/2013	
					2	AE24622160381	12	12	2095.48	11/4/2013	
					3	CS55682	12	12	1080.00	11/4/2013	
					4	INT-CHARGE	1	1	120.00	11/4/2013	
Subtotal									73554.25		

	Amasis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Pgm STOCD20DPR	Third: SAT	Print: 20-02-2014

Page: 3


Third	Order No	Sto	Type	Date	It	P/N	QTY	Del-Inv. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT	PG015129	BKK	PO-ROU	16/4/2013	1	CH34817	30	30	7260.00	22/4/2013	
	PG015142	BKK	PO-ROU	17/4/2013	1	SM400D39	1	1	12630.00	22/4/2013	
					2	602EN602-6	1	1	276.00	22/4/2013	
					3	QA05954	24	24	2136.00	22/4/2013	
	PG015144	BKK	PO-CRI	17/4/2013	1	3567914	25	25	250.00	22/4/2013	Mod kit
					2	3567560	25	25	125.00	22/4/2013	Mod kit
					3	A32-54-06	25	25	125.00	22/4/2013	Mod kit
					4	SE03154	50	50	62.50	22/4/2013	Mod kit
					5	NIV-CHARGE	1	1	170.00	22/4/2013	
	PG015178	BKK	PO-ROU	25/4/2013	1	117042-04	4	4	1928.00	30/4/2013	
					2	DCIN154-052	5	5	750.70	30/4/2013	
	PGS00653	BKK	PO-ROU	27/4/2013	1	4063-16082-3	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN
					2	41SG272-6	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN
					3	PPC1200-00	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN
					4	21V0020	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN
					5	1152780-1	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN
					6	A365-908	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN
	PG015195	BKK	PO-ROU	2/5/2013	1	119003-11	2	2	2566.00	14/5/2013	
	PG015214	BKK	PO-ROU	17/5/2013	1	B823-25-02-00	2	2	404.46	27/5/2013	
					2	AE2463921G0181	12	12	1095.48	27/5/2013	
					3	7600763	6	6	282.90	27/5/2013	
					4	4197-20-04	1	1	570.80	27/5/2013	
	PG015225	BKK	PO-ROU	19/5/2013	1	PPC1200-00	1	1	2935.25	19/5/2013	ISS CSN
	PGS00655	BKK	PO-ROU	19/5/2013	1	PPC1200-00	1	1	0.00	1/6/2013	REC CSN
	PG015226	BKK	PO-ROU	19/5/2013	1	AE28049-010	8	8	62.88	25/5/2013	
Subtotal									106185.22		

	Amasis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Pgm STOCD20DPR	Third: SAT	Print: 20-02-2014

Page: 4


Third	Order No	Sto	Type	Date	It	P/N	QTY	Del-Inv. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT					2	APN3111062-13	50	50	50.00	25/5/2013	
					3	B822-119-98	15	15	84.60	25/5/2013	
					4	4197-20-04	5	5	2854.00	25/5/2013	
					1	ABN367092	1	1	3650.00	27/5/2013	
	PG015236	BKK	PO-CRI	24/5/2013	2	NIV-CHARGE	1	1	170.00	27/5/2013	
					1	3567188	25	25	250.00	1/6/2013	Mod kit
	PG015248	BKK	PO-ROU	26/5/2013	2	3567189	25	25	450.00	1/6/2013	Mod kit
					3	3567920	25	25	950.00	1/6/2013	Mod kit
	PG015267	BKK	PO-ROU	30/5/2013	1	A365-908	1	1	15350.00	30/5/2013	ISS CSN
	PGS00656	BKK	PO-ROU	30/5/2013	1	A365-908	1	1	0.00	12/6/2013	REC CSN
	PG015256	BKK	PO-ROU	7/6/2013	1	FHR8	3	3	1522.47	14/6/2013	
	PG015260	BKK	PO-ROU	10/6/2013	1	AC9780F15Y21	80	80	1440.00	15/6/2013	
					2	725144	2	2	922.00	15/6/2013	
					3	APN3111062-13	50	50	50.00	15/6/2013	
	PG015274	BKK	PO-ROU	20/6/2013	1	725144	1	1	461.00	30/6/2013	
					2	AC9780F15Y21	80	80	1600.00	30/6/2013	Prc +11%
					3	119002-31	2	2	2360.00	30/6/2013	
	PG015286	BKK	PO-ROU	24/6/2013	1	55342012	5	5	300.00	29/6/2013	
					2	55341011	5	5	120.00	29/6/2013	
					3	55463901	25	25	25.00	29/6/2013	
	PG015301	BKK	PO-ROU	2/7/2013	1	41SG272-6	1	1	13788.00	2/7/2013	ISS CSN
	PGS00657	BKK	PO-ROU	2/7/2013	1	41SG272-6	1	1	0.00	9/7/2013	REC CSN
	PG015325	BKK	PO-ROU	11/7/2013	1	4197-20-04	5	5	2854.00		
					2	27-15-0021	1	1	198.00		
					3	80-22-96844	3	3	888.00		
Subtotal									156522.29		

ข้อมูลสรุปการสั่งซื้ออะไหล่และชิ้นส่วนอากาศยาน จากผู้จำหน่าย XYZ Air จำกัด ในรอบปี 2013  
(พ.ศ. 2556)

	Amasis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Pgm STOCD20DPR	Third: SAT	Print: 20-02-2014


Page: 1

Third	Order No	Sto	Type	Date	It	P/N	QTY	Del-Inv. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT	PG014896	BKK	PO-ROU	15/1/2013	1	7600763	20	20	943.00	22/1/2013	
					2	32594-1	20	20	335.20	22/1/2013	
					3	FRH340003-102	30	30	900.00	22/1/2013	
					4	119003-11	2	2	2566.00	22/1/2013	
	PG014912	BKK	PO-ROU	22/1/2013	1	AC9780F15Y21	80	80	1600.00	2/2/2013	Prc +11%
	PG014928	BKK	PO-ROU	24/1/2013	1	AE28049-010	8	8	68.00	5/2/2013	Prc +9%
					2	QA05395	3	3	368.37	5/2/2013	
					3	4197-20-04	1	1	570.80	5/2/2013	
					4	27-15-0021	1	1	198.00	5/2/2013	
	PG014957	BKK	PO-CRI	4/2/2013	1	FHRS310046	10	10	1450.00	11/2/2013	
					2	NIV-CHARGE	1	1	170.00	11/2/2013	
	PG014976	BKK	PO-ROU	18/2/2013	1	QA03996	5	5	2425.00	22/2/2013	
					2	80-22-96844	3	3	888.00	22/2/2013	
					3	22610-16	30	30	50.40	22/2/2013	
					4	B823-25-02-00	3	3	606.96	22/2/2013	
	PG014998	BKK	PO-ROU	25/2/2013	1	QA06423-01	12	12	5400.00	28/2/2013	
					2	QA06123	4	4	1896.00	28/2/2013	
					3	7600763	6	6	282.90	28/2/2013	
					4	4197-20-04	1	1	570.80	28/2/2013	
					5	HIE900087-001	1	1	1245.00	28/2/2013	
					6	98-01-07905	1	1	233.00	28/2/2013	
					7	QA06249	10	10	1650.00	28/2/2013	Prc +3%
					8	A225400454-204	70	70	1007.30	28/2/2013	
	PG015008	BKK	PO-CRI	1/3/2013	1	41SG272-6	1	1	13778.00	4/3/2013	
					2	NIV-CHARGE	1	1	170.00	4/3/2013	
Subtotal									39372.73		

	Amasis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Pgm STOCD20DPR	Third: SAT	Print: 20-02-2014

Page: 2

Third	Order No	Sto	Type	Date	It	P/N	QTY	Del-Inv. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT	PG015023	BKK	PO-ROU	14/3/2013	1	A2-254-0006-03	1	1	1603.00	20/3/2013	
					2	B823-25-02-00	3	3	606.96	20/3/2013	
	PG015023	BKK	PO-ROU	15/3/2013	1	3567914	25	25	250.00	20/3/2013	Mod Kit
2					3567560	25	25	125.00	20/3/2013	Mod Kit	
3					A32-54-06	25	25	125.00	20/3/2013	Mod Kit	
4					SE03154	50	50	62.50	20/3/2013	Mod Kit	
	PG015046	BKK	PO-CRI	18/3/2013	1	4063-16082-3	1	1	8033.68	21/3/2013	
					2	NIV-CHARGE	1	1	170.00	21/3/2013	
	PG015059	BKK	PO-ROU	22/3/2013	1	27-14-00027	5	5	126.00	30/3/2013	
					2	27-14-00127	5	5	142.50	30/3/2013	
					3	27-15-00013	5	5	940.00	30/3/2013	
					4	27-15-00211	5	5	990.00	30/3/2013	
					5	4197-20-04	5	5	2854.00	30/3/2013	
					6	119003-11	5	5	6415.00	30/3/2013	
	PG015082	BKK	PO-ROU	31/3/2013	1	QA04138	10	10	1500.00	4/4/2013	
	PG015095	BKK	PO-ROU	5/4/2013	1	7600763	20	20	943.00	10/4/2013	
					2	32594-1	20	20	335.20	10/4/2013	
					3	AC9780F15Y21	80	80	1600.00	10/4/2013	Prc + 11%
					4	7600763	20	20	943.00	10/4/2013	
					5	32594-1	20	20	335.20	10/4/2013	
					6	FRH340003-102	30	30	900.00	10/4/2013	
	PG015108	BKK	PO-CRI	8/4/2013	1	21V0020	1	1	1836.00	11/4/2013	
					2	AE2463921G0181	12	12	1095.48	11/4/2013	
					3	CS35692	12	12	1080.00	11/4/2013	
					4	NIV-CHARGE	1	1	170.00	11/4/2013	
Subtotal									72554.25		

	Amasis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Pgm STOCDD20DPR	Third: SAT	Print: 20-02-2014


Page: 3

Third	Order No	Sto	Type	Date	It	P/N	QTY	Del-Inv. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT	PG015129	BKK	PO-ROU	16/4/2013	1	CH34817	30	30	7260.00	22/4/2013	
	PG015142	BKK	PO-ROU	17/4/2013	1	5M400D39	1	1	12630.00	22/4/2013	
PG015144	BKK	PO-CRI	17/4/2013	2	602EN602-6	1	1	276.00	22/4/2013		
				3	QA05954	24	24	2136.00	22/4/2013		
				1	3567914	25	25	250.00	22/4/2013	Mod kit	
				2	3567560	25	25	125.00	22/4/2013	Mod kit	
				3	A32-54-06	25	25	125.00	22/4/2013	Mod kit	
PG015178	BKK	PO-ROU	25/4/2013	4	SE03154	50	50	62.50	22/4/2013		Mod kit
				5	NIV-CHARGE	1	1	170.00	22/4/2013		
				1	117042-04	4	4	1928.00	30/4/2013		
				2	DCIN154-052	5	5	750.70	30/4/2013		
				1	4063-16082-3	1	1	0.00	4/5/2013	REC CSN	
PGS00653	BKK	PO-ROU	27/4/2013	2	41SG272-6	1	1	0.00	4/5/2013		REC CSN
				3	PPC1200-00	1	1	0.00	4/5/2013		REC CSN
				4	21V0020	1	1	0.00	4/5/2013		REC CSN
				5	1152780-1	1	1	0.00	4/5/2013		REC CSN
				6	A365-908	1	1	0.00	4/5/2013		REC CSN
PG015195	BKK	PO-ROU	2/5/2013	1	119003-11	2	2	2566.00	14/5/2013		
				1	B823-25-02-00	2	2	404.46	27/5/2013		
PG015214	BKK	PO-ROU	17/5/2013	2	AE2469921G0181	12	12	1095.48	27/5/2013		
				3	7600763	6	6	282.90	27/5/2013		
				4	4197-20-04	1	1	570.80	27/5/2013		
PG015225	BKK	PO-ROU	19/5/2013	1	PPC1200-00	1	1	2935.25	19/5/2013	ISS CSN	
PGS00655	BKK	PO-ROU	19/5/2013	1	PPC1200-00	1	1	0.00	1/6/2013	REC CSN	
PG015226	BKK	PO-ROU	19/5/2013	1	AE28049-010	8	8	62.88	25/5/2013		
Subtotal									106185.22		

	Amasis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Pgm STOCDD20DPR	Third: SAT	Print: 20-02-2014

Page: 4

Third	Order No	Sto	Type	Date	It	P/N	QTY	Del-Inv. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT					2	APN3111062-13	50	50	50.00	25/5/2013	
					3	B822-119-98	15	15	84.60	25/5/2013	
					4	4197-20-04	5	5	2854.00	25/5/2013	
PG015236	BKK	PO-CRI	24/5/2013	1	ABN367092	1	1	3650.00	27/5/2013		
				2	NIV-CHARGE	1	1	170.00	27/5/2013		
PG015248	BKK	PO-ROU	26/5/2013	1	3567188	25	25	250.00	1/6/2013		Mod kit
				2	3567189	25	25	450.00	1/6/2013		Mod kit
				3	3567920	25	25	950.00	1/6/2013		Mod kit
PG015267	BKK	PO-ROU	30/5/2013	1	A365-908	1	1	15350.00	30/5/2013	ISS CSN	
PGS00656	BKK	PO-ROU	30/5/2013	1	A365-908	1	1	0.00	12/6/2013	REC CSN	
PG015256	BKK	PO-ROU	7/6/2013	1	FHR8	3	3	1522.47	14/6/2013		
PG015260	BKK	PO-ROU	10/6/2013	1	AC9780F15Y21	80	80	1440.00	15/6/2013		
				2	725144	2	2	922.00	15/6/2013		
				3	APN3111062-13	50	50	50.00	15/6/2013		
PG015274	BKK	PO-ROU	20/6/2013	1	725144	1	1	461.00	30/6/2013		
				2	AC9780F15Y21	80	80	1600.00	30/6/2013		Prc +11%
PG015286	BKK	PO-ROU	24/6/2013	3	119002-31	2	2	2360.00	30/6/2013		
				1	S5342012	5	5	300.00	29/6/2013		
				2	S5341011	5	5	120.00	29/6/2013		
PG015301	BKK	PO-ROU	2/7/2013	3	S5463901	25	25	25.00	29/6/2013		
				1	41SG272-6	1	1	13788.00	2/7/2013		ISS CSN
				1	41SG272-6	1	1	0.00	9/7/2013		REC CSN
PGS00657	BKK	PO-ROU	2/7/2013	1	4197-20-04	5	5	2854.00	17/7/2013		
PG015325	BKK	PO-ROU	11/7/2013	2	27-15-0021	1	1	198.00	17/7/2013		
				3	80-22-96844	3	3	888.00	17/7/2013		
Subtotal									156522.29		

	Amasis Annual Report	From: 01-01-2013	To: 31-12-2013
	Pgm STOCD20DPR	Third: SAT	Print: 20-02-2014

Page: 5

Third	Order No	Sto	Type	Date	It	P/N	QTY	Del-Inv. Qty	Value in USD	Receipt Date	Remark
SAT	PG015340	BKK	PO-ROU	28/7/2013	1	QA05954	24	24	2136.00	7/8/2013	
					2	QA06123	4	4	1896.00	7/8/2013	
					3	QA06249	10	10	1650.00	7/8/2013	Prc +3%
	PG015358	BKK	PO-ROU	7/8/2013	1	CH34817	30	30	7260.00	11/8/2013	
	PG015384	BKK	PO-ROU	26/8/2013	1	7600763	20	20	943.00	2/9/2013	
					2	32594-1	20	20	335.20	2/9/2013	
	PG015392	BKK	PO-ROU	29/8/2013	1	27-14-00027	5	5	126.00	2/9/2013	
					2	27-14-00127	5	5	142.50	2/9/2013	
					3	27-15-00013	5	5	940.00	2/9/2013	
					4	27-15-00211	5	5	990.00	2/9/2013	
	PG015423	BKK	PO-ROU	8/9/2013	1	37898254	12	12	984.00	18/9/2013	
	PG015467	BKK	PO-ROU	24/9/2013	1	AE28049-010	8	8	68.00	29/9/2013	Prc +9%
	PG015482	BKK	PO-ROU	6/10/2013	1	7600763	20	20	943.00	16/10/2013	
					2	553412	20	20	20.00	16/10/2013	
	PG015498	BKK	PO-ROU	13/10/2013	1	FHRB	3	3	1522.47	20/10/2013	
	PG015512	BKK	PO-ROU	2/11/2013	1	3567210	24	24	0.00	12/11/2013	FOC
					1	3567212	24	24	0.00	12/11/2013	Mod Kit
Subtotal									176478.46		



Bangkok Airways Co., Ltd.

**Supplier Assessment Form**

Supplier Name: Satair Pte Ltd (SAT)		Date: 8 Jan 2012		
Supplier Contact: Gina Sim		Title: Customer Service Executive		
Circle the appropriate number				
	P	A	G	E
1. Airworthiness Certificate (FAA/EASA/DCA)	1	2	3	4
2. Credit Applicable	1	2	3	4
3. On-time delivery	1	2	3	4
4. Records Provide	1	2	3	4
5. Responsiveness to shipping schedules and changes	1	2	3	4
6. Responsiveness of sales personnel to order/quotes	1	2	3	4
7. Responsiveness to customer demand and complaints	1	2	3	4
8. AOG/Critical requirement service and charge	1	2	3	4
Comments: <i>Annual evaluation</i>				

**P: Poor**

**A: Average**

**G: Good**

**E: Excellent**

Revision: Original

Prepared By: Logistics Division



Bangkok Airways Co., Ltd.

**Supplier Assessment Form**

Supplier Name: Satair Pte Ltd (SAT)		Date: 10 Jan 2013		
Supplier Contact: Gina Sim		Title: Customer Service Executive		
Circle the appropriate number				
	P	A	G	E
1. Airworthiness Certificate (FAA/EASA/DCA)	1	2	3	4
2. Credit Applicable	1	2	3	4
3. On-time delivery	1	2	3	④
4. Records Provide	1	2	③	4
5. Responsiveness to shipping schedules and changes	1	2	3	④
6. Responsiveness of sales personnel to order/quotes	1	2	3	④
7. Responsiveness to customer demand and complaints	1	2	3	④
8. AOG/Critical requirement service and charge	1	2	3	④
Comments: Annual Evaluated for cooperate program and relationship management.				

**P: Poor**

**A: Average**

**G: Good**

**E: Excellent**

Revision: Original

Prepared By: Logistics Division



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นพพล สุวรรณทรัพย์
วัน เดือน ปีเกิด	14 สิงหาคม 2518
สถานที่เกิด	ปทุมธานี ไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาตรีบัณฑิต, 2557 University of Wollongong Master of Science, 2546 มหาวิทยาลัยบูรพา ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต, 2540
ทุนการศึกษา	ทุนการศึกษามุทิตา
ที่อยู่ปัจจุบัน	84/73 หมู่ 5 ต.บางพูน อ.เมือง จ.ปทุมธานี 12000
สถานที่ทำงาน	คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต
ตำแหน่งปัจจุบัน	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์