



การบริหารกลุ่มสินค้าในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษาบริษัทในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมี

เนติมา ทำทอง

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน

คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

การบริหารกลุ่มสินค้าในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษาบริษัทในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมี



เนติมา ทำทอง

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และ โซ่อุปทาน

คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

CATEGORY MANAGEMENT IN STRATEGIC SOURCING: A CASE STUDY OF THE
COMPANY IN PETROLEUM AND PETROCHEMICAL INDUSTRIES



NETIMA THUMTHONG

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR MASTER OF SCIENCE
IN LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
FACULTY OF LOGISTICS
BURAPHA UNIVERSITY

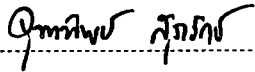
2021

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน
นิพนธ์ของ เนติมา ทำทอง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

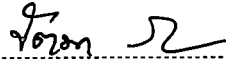
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก



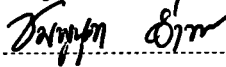
(ดร.จุฑาทิพย์ สุรารักษ์)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์



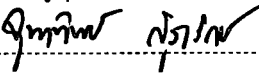
ประธาน

(ผศ.ดร.จิตติมา วงศ์อินตา)



กรรมการ

(ดร.ชมพูนุท อ่ำช้าง)



กรรมการ

(ดร.จุฑาทิพย์ สุรารักษ์)




คณบดีคณะโลจิสติกส์

(รองศาสตราจารย์ ดร. ฉกร อินทร์พุง)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา



คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

วันที่ 9 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2564

62920284: สาขาวิชา: การจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน; วท.ม. (การจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน)

คำสำคัญ: การจัดหาเชิงกลยุทธ์, การบริหารกลุ่มสินค้า, ความยั่งยืน

เนติมา ทำทอง : การบริหารกลุ่มสินค้าในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษาบริษัทในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมี. (CATEGORY MANAGEMENT IN STRATEGIC SOURCING: A CASE STUDY OF THE COMPANY IN PETROLEUM AND PETROCHEMICAL INDUSTRIES) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: จุฑาทิพย์ สุรารักษ์, Ph.D. ปี พ.ศ. 2564.

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารกลุ่มสินค้าในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (ISO 20400:2017 Sustainable Procurement) ที่จะนำประเด็นทางด้านความยั่งยืน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เข้ามาใช้พิจารณาในกระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในส่วนของการบริหารกลุ่มสินค้า ซึ่งจะนำไปใช้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าที่โดยทั่วไปแล้วจะวิเคราะห์ความเสี่ยงในการจัดหา (Supply Risk) ร่วมกับการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend Analysis) เท่านั้น สำหรับการศึกษานี้ทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability Risk) ร่วมด้วย โดยขอบเขตของกลุ่มสินค้าที่นำมาวิเคราะห์ในการศึกษาครั้งนี้คือ สารเร่งปฏิกิริยาเคมี (General Catalyst)

ผลการศึกษาพบว่า การกำหนดกลยุทธ์การหาที่มี การนำประเด็นทางด้านความยั่งยืนเข้ามา มีบทบาทในการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าสำหรับสินค้าในกลุ่มสารเร่งปฏิกิริยาเคมี (General Catalyst) นั้น ยังไม่แตกต่างจากการใช้ผลของการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการจัดหา (Supply Risk) เพียงด้านเดียวร่วมกับการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend Analysis) เนื่องจากสินค้าในกลุ่มนี้มีความเสี่ยงด้านความยั่งยืนอยู่ในระดับสูง เมื่อนำความเสี่ยงทั้งสองด้านมาวิเคราะห์ร่วมกับการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแล้ว ทำให้สินค้าในกลุ่มนี้ยังคงอยู่ในตำแหน่งของกลุ่มสินค้าที่มีความเสี่ยงสูง (Critical Items) ในตัวแบบการแบ่งประเภทของสินค้าในการจัดซื้อ (Purchasing Portfolio Model) อย่างไร

ก็ตาม บริษัทกรณีศึกษาเลือกที่จะเพิ่มการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability Risk) นี้ ลงไปในกระบวนการบริหารกลุ่มสินค้าในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากพบว่า การนำประเด็นทางด้านความยั่งยืน ไปใช้จริงในการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าสำหรับกลุ่มสินค้าอื่น ๆ ส่งผลให้การกำหนดกลยุทธ์การหาเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

62920284: MAJOR: LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT; M.Sc.
(LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)

KEYWORDS: STRATEGIC SOURCING, CATEGORY MANAGEMENT,
SUSTAINABLE

NETIMA THUMTHONG : CATEGORY MANAGEMENT IN STRATEGIC
SOURCING: A CASE STUDY OF THE COMPANY IN PETROLEUM AND
PETROCHEMICAL INDUSTRIES. ADVISORY COMMITTEE: JUTHATHIP SURARAKSA,
Ph.D. 2021.

The purpose of this study is to study about guidelines for the category management in strategic sourcing in accordance to the ISO 20400:2017 the standard for sustainable procurement. Sustainability issues are economic, social, and environmental will take into consideration in process of strategic sourcing in the part of category management on market analysis. Analysis of a market is normally only used by supply risk analysis with spend analysis. However, this study will take sustainability risk into consideration with normal analysis. The scope of study is product category of general catalyst.

The result showed that the sourcing strategy by taken sustainability risk into consideration with normal analysis is no different from normally only used by supply risk analysis with spend analysis, because general catalyst is high risk category in sustainability issues. The result by take the sustainability risk into consideration with supply risk and spend analysis to cause general catalyst category for point of Critical Items on Purchasing Portfolio Model. However, the case study company decides to use the sustainability risk into category management in strategic sourcing because the results for other category showed that sourcing strategy by taken sustainability risk into consideration with normal analysis are different.

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงของอาจารย์ ดร.จุฑาทิพย์ สุรารักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์หลัก ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ในการเสียดเวลาอันมีค่าสำหรับการให้คำปรึกษา คำแนะนำ ความรู้ และแนวคิดที่เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะการตรวจสอบและแก้ไขงานนิพนธ์ฉบับนี้จนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ และในโอกาสนี้ผู้ศึกษาใคร่ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จุติมา วงศ์อินตา ประธานกรรมการสอบงานนิพนธ์ และอาจารย์ ดร. ชมพูนุท อ่ำช้าง กรรมการสอบงานนิพนธ์ ในการให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ตลอดจนให้ความอนุเคราะห์เสียดเวลาอันมีค่าในการสอบงานนิพนธ์

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาใคร่ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทกรณีสึกษา ในการให้ความอนุเคราะห์และอนุญาติให้ใช้ข้อมูลของบริษัทเพื่อการศึกษา ตลอดจนเพื่อนร่วมงานในการให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกอย่างเต็มที่ ทั้งด้านข้อมูลและด้านเวลาในการจัดทำงานนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และขอขอบคุณบุคคลในครอบครัวที่ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และให้กำลังใจเสมอมาจนกระทั่งงานนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

เนติมา ทำทอง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญรูปภาพ	ฉุ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตของการศึกษา	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
แนวคิดทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic sourcing)	5
เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goals (SDGs)	23
มาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (ISO 20400:2017 Sustainable procurement)	26
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	34
วิธีการศึกษา	34
ประชากรที่ศึกษา	46
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	47

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	48
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	51
ข้อมูลทั่วไปของบริษัทที่ทำการศึกษา	51
กระบวนการทำงานของบริษัทที่ทำการศึกษา	52
ผลการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis).....	55
ผลการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้า (Market analysis) และการกำหนดกลยุทธ์การจัดการ.....	57
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ	68
สรุปผลการศึกษา	68
อภิปรายผลการศึกษา	69
ข้อเสนอแนะ	71
ข้อจำกัดในการศึกษา	71
บรรณานุกรม	72
ภาคผนวก	74
ประวัติย่อของผู้วิจัย	89

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 การกำหนดเกณฑ์ของระดับความเสี่ยง และสูตรการคำนวณค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, และสุเมธิประสิทธิ์, 2556).....	22
ตารางที่ 2 การแบ่งพื้นที่แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างโอกาส ผลกระทบและค่าความเสี่ยงโดยรวม แบบ 5 ส่วน (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ และคณะ, 2556).....	22
ตารางที่ 3 รูปแบบของการจัดการข้อมูลการสั่งซื้อ	36
ตารางที่ 4 ที่มาของข้อความสำหรับแบบประเมินความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk)	38
ตารางที่ 5 ที่มาของข้อความสำหรับแบบประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk).....	40
ตารางที่ 6 เกณฑ์การให้คะแนนของความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง.....	43
ตารางที่ 7 เกณฑ์การให้คะแนนของความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง	44
ตารางที่ 8 การแบ่งพื้นที่แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างโอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยง โดยรวมแบบ 5 ส่วน (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ และคณะ, 2556)	49
ตารางที่ 9 เกณฑ์การแบ่งกลุ่มของสินค้าจากระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk exposure) และการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis)	49
ตารางที่ 10 ระดับความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk)	57
ตารางที่ 11 ระดับความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk)	61
ตารางที่ 12 ระดับความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้า (Market analysis).....	65
ตารางที่ 13 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของสินค้าในแต่ละตำแหน่งใน Purchasing portfolio model	67

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กระบวนการจัดซื้อจัดหา (สาธิต พะเนียงทอง, 2552).....	6
ภาพที่ 2 ปรัชญาแนวคิดพื้นฐานของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (สาธิต พะเนียงทอง, 2552)	7
ภาพที่ 3 ระดับขั้นของความเชี่ยวชาญในการจัดหา (Kraljic, 1983).....	9
ภาพที่ 4 Purchasing Portfolio Matrix (Peter Kraljic, 1983).....	12
ภาพที่ 5 Five Forces Model ของ Michael E. Porter.....	14
ภาพที่ 6 การวิเคราะห์การจัดสินค้าประเภทนวัตกรรม (Caroline Booth, 2010).....	18
ภาพที่ 7 ส่วนประกอบของต้นทุนการเป็นเจ้าของ (Australian Landscaping, 2012)	19
ภาพที่ 8 เป้าหมายหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ทั้ง 17 เป้าหมาย (SDG Move).....	24
ภาพที่ 9 ภาพรวมของการเปรียบเทียบ Purchasing portfolio model	31
ภาพที่ 10 วิธีดำเนินการศึกษา	34
ภาพที่ 11 ตัวแบบการแบ่งประเภทของสินค้าในการจัดซื้อ (Purchasing portfolio model).....	45
ภาพที่ 12 แผนผังโครงสร้างองค์กรของแผนกจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทที่ทำการศึกษา.....	52
ภาพที่ 13 กระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ของบริษัทที่ทำการศึกษา	53
ภาพที่ 14 กระบวนการบริหารกลุ่มสินค้าของบริษัทที่ทำการศึกษา.....	54
ภาพที่ 15 ขั้นตอนการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis) โดยใช้หลักการของ Pareto.....	56
ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis) ของการจัดซื้อทั้งหมด 5 ปี.....	56
ภาพที่ 17 ตำแหน่งของสินค้าในกลุ่มสารเร่งปฏิกิริยาเคมี (General catalyst) จากการกำหนดกลยุทธ์ การจัดหาโดยแนวทางโดยทั่วไป.....	60
ภาพที่ 18 ตำแหน่งของสินค้าในกลุ่มสารเร่งปฏิกิริยาเคมี (General catalyst) จากการกำหนดกลยุทธ์ การจัดหาโดยแนวทางสู่ความยั่งยืน.....	66

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมีเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ มีกระบวนการผลิตที่ซับซ้อน และมีความเชื่อมโยงกันสูงในแต่ละขั้นตอนของการผลิต โรงงานจึงมีลักษณะเป็น Petrochemical Complex ที่ใช้เงินลงทุนจำนวนมากและต้องพึ่งพาเทคโนโลยีขั้นสูง อีกทั้งจำเป็นต้องตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีความพร้อมด้านระบบสาธารณูปโภคทำให้ใช้เวลานานในการคืนทุน โดยทั่วไปแล้วอุตสาหกรรมนี้และราคาของผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีจะมีการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฏจักร เนื่องจากการลงทุนขนาดใหญ่เพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) การตัดสินใจเกี่ยวกับการขยายการลงทุนหรือลงทุนใหม่มักเกิดขึ้นในช่วงที่ราคาของปิโตรเลียมและปิโตรเคมีอยู่ในระดับที่สูง ซึ่งอาจเกิดจากความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์เหล่านี้เพิ่มขึ้นมาก หรืออยู่ในช่วงที่เกิดปัญหาอุปทานขาดแคลน ในขณะที่การก่อสร้างโรงงานต้องใช้เวลาประมาณ 3-7 ปี จึงอาจมีความเสี่ยงจากการลงทุนเกินขนาด (Oversized investment) และเกิดภาวะอุปทานล้นตลาด (Oversupply) หากการเติบโตของตลาดต่ำกว่าคาดการณ์ ในอดีตวัฏจักรของอุตสาหกรรมนี้ในโลกกินเวลาประมาณ 6-9 ปี แต่ในปัจจุบันความผันผวนของเศรษฐกิจโลกทำให้อุปสงค์และอุปทานในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว วัฏจักรของอุตสาหกรรมนี้จึงมีความไม่ชัดเจนมากขึ้น (อภิญา ขนุนทอง, 2563)

ภาพรวมของอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมีในปี 2563-2565 มีแนวโน้มเติบโตขึ้นตามความต้องการสำหรับใช้ในอุตสาหกรรมต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงนโยบายสนับสนุนจากรัฐ โดยในปี 2563 ผลประกอบการถูกกดดันจากภาวะเศรษฐกิจโลกและประเทศไทยหดตัว ซึ่งเป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ในขณะที่ปี พ.ศ. 2564-2565 ผลประกอบการมีแนวโน้มที่จะฟื้นตัวตามทิศทางของเศรษฐกิจโลก แต่อุตสาหกรรมนี้ยังคงต้องเผชิญกับความท้าทายจากปัจจัยภายนอกหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลกอันเนื่องมาจากอุปทานที่ล้นตลาด และความขัดแย้งทางการค้าของขั้วมหาอำนาจของโลกระหว่างสหรัฐฯ และจีน ทั้งยังมีปัจจัยท้าทายด้านความสามารถในการปรับตัวของผู้ประกอบการจากปัจจัยภายในและภายนอกอุตสาหกรรม ซึ่งรวมถึงกระแสของโลกรุดปัญหาสิ่งแวดล้อมที่มีกฎระเบียบที่เข้มงวดมากขึ้น ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ทั่วโลก (อภิญา ขนุนทอง, 2563)

จากกระแสของโลกในเรื่องของการลดปัญหาสิ่งแวดล้อม แนวโน้มในปี 2563-2565 ผู้ประกอบการปิโตรเคมีในประเทศไทยบางส่วนอาจมีการปรับเปลี่ยนการผลิต โดยการใช้สารชีวมวล (Biomass) มาเป็นสารตั้งต้นในการผลิตพลาสติกที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หรือพลาสติกชีวภาพ (Bio-Plastic) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่มสูงที่อยู่ในกระแสความตื่นตัวด้านปัญหาสิ่งแวดล้อมของโลก หรือปัญหาด้านทรัพยากรก๊าซธรรมชาติของไทยที่มีจำกัด และคาดว่าจะหมดภายในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า ทำให้ผู้ประกอบการในประเทศไทยเร่งปรับตัวไปแล้วบางส่วน เช่น ปรับไปใช้เนฟทาเป็นวัตถุดิบตั้งต้นมากขึ้นทดแทนก๊าซธรรมชาติ มีผลให้ส่วนผสมผลิตภัณฑ์ (Product Mix) ของผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีขึ้นต้นเปลี่ยนไปจากอดีต ในส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นปลายใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงและไม่เน้นการแข่งขันทางด้านราคา หรือการขยายฐานโรงงานการผลิตไปยังประเทศที่มีความพร้อมด้านวัตถุดิบและมีตลาดขนาดใหญ่ อาทิ อินโดนีเซีย จีน และสหรัฐอเมริกา (อภิญา ขนุนทอง, 2563)

บริษัทที่ทำการศึกษานี้อยู่ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมีในประเทศไทย ผลิตและจำหน่ายน้ำมันปิโตรเลียมสำเร็จรูป โดยรองรับความต้องการภายในประเทศเป็นหลัก ซึ่งมีธุรกิจหลักคือ ธุรกิจการกลั่นน้ำมัน ธุรกิจปิโตรเคมี และธุรกิจสนับสนุนอื่น ๆ โดยบริษัทได้มีการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจนไปทางการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว รวมไปถึงการดำเนินธุรกิจให้สามารถอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างสมดุลในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนผลกระทบที่อาจเกิดต่อชุมชนและสังคม เพื่อรักษาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนภายใต้การขยายธุรกิจของบริษัท

บริษัทมีการยกระดับการดำเนินธุรกิจมุ่งสู่ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ SDGs (Sustainable Development Goals) ของสหประชาชาติ ให้สอดคล้องตามบริบทและมาตรฐานสากล ที่ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังมีการนำมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน หรือ ISO 20400:2017 Sustainable procurement มาใช้ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในทุกกลุ่มสินค้าและงานบริการ ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวจะให้แนวทางสำหรับการนำเอาความสามารถในการดำเนินการอย่างยั่งยืนไปใช้กับนโยบาย กลยุทธ์ และกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท โดยระบุหลักการสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม ความโปร่งใส การเคารพต่อสิทธิมนุษยชน และพฤติกรรมด้านจริยธรรม เป็นต้น

การบริหารงานจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทในปัจจุบัน มุ่งเน้นไปที่การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การกำกับดูแลกิจการที่ดีในห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการส่งเสริมการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดย

ขั้นตอนการเลือกซื้ออุปกรณ์ที่นำมาใช้งาน หรือการคัดเลือกผู้รับเหมาที่จะเข้ามาทำงานในพื้นที่ของ บริษัท จะต้องตระหนักถึงการเกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของทั้งพนักงาน ผู้รับเหมา และชุมชนที่อยู่ร่วมกันให้น้อยที่สุด

การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นถือเป็นส่วนสำคัญที่บริษัทให้ความสำคัญและให้ความสนใจมากขึ้น เนื่องจากเป็นส่วนงานที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และเป็นส่วนงานที่สนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักที่สร้างรายได้ให้กับบริษัท ดังนั้น การปรับปรุงกระบวนการของการดำเนินงานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงต้องนำไปประเด็นทางด้านความยั่งยืน ซึ่งได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เข้ามาพิจารณาและนำไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการกลุ่มสินค้าด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (ISO 20400:2017 Sustainable procurement) อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้ค้ามีการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อให้ได้วัสดุหรือสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมด้วย

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารกลุ่มสินค้าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (ISO 20400:2017 Sustainable procurement)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เกิดความเข้าใจในกระบวนการบริหารกลุ่มสินค้าของการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. เป็นแนวทางการปรับปรุงของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับประเด็นทางด้านความยั่งยืนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน
3. ให้ความรู้และเสริมความเข้าใจในเรื่องของการนำประเด็นทางด้านความยั่งยืนมาวิเคราะห์และประยุกต์ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้กับผู้ที่มีความสนใจ

ขอบเขตของการศึกษา

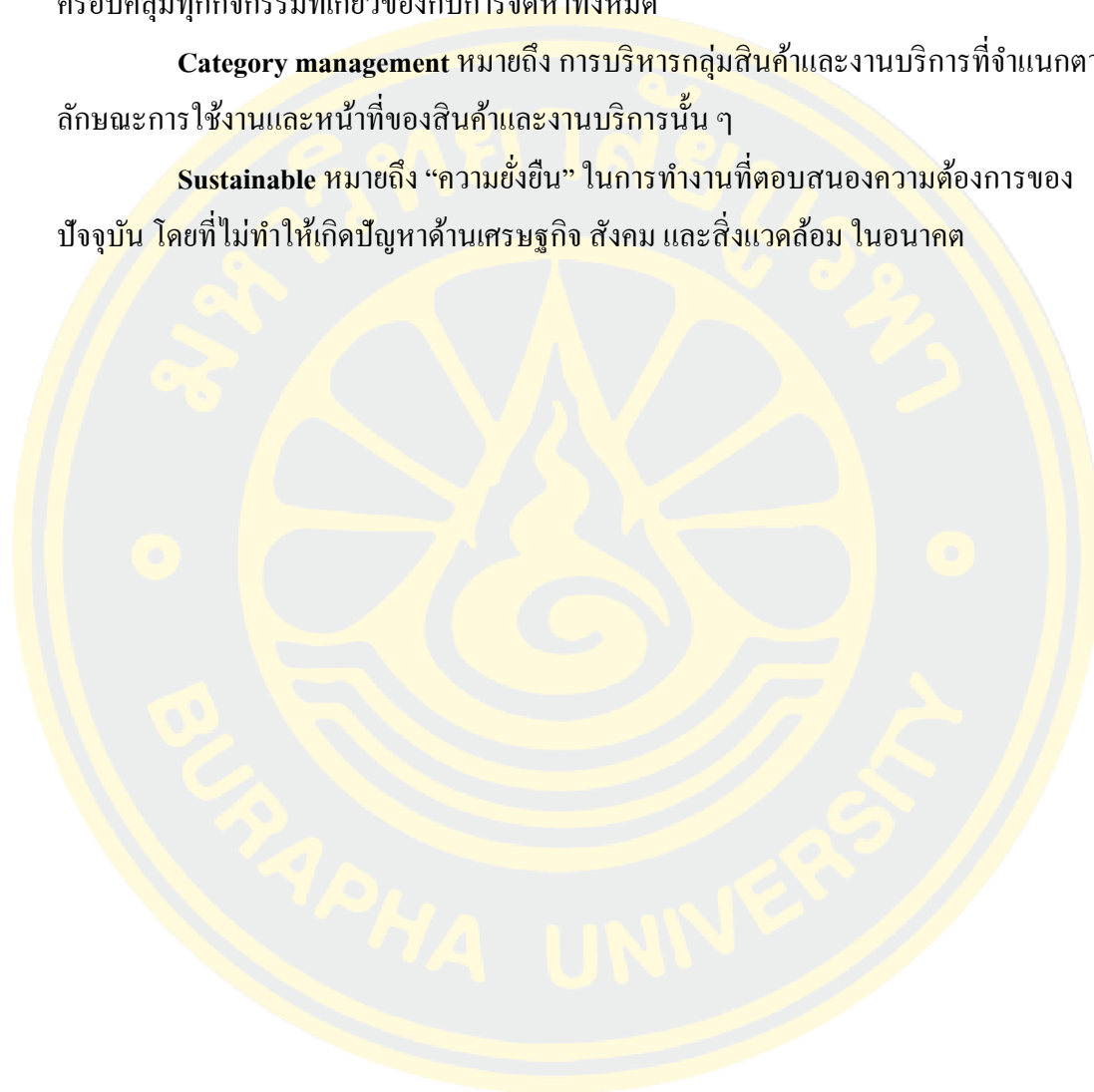
การศึกษานี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารกลุ่มสินค้าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมีในประเทศไทย ที่จะนำประเด็นเรื่องความยั่งยืน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เข้ามามีบทบาทในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของกลุ่มสินค้า โดยขอบเขตของกลุ่มสินค้าที่จะนำมาวิเคราะห์คือ กลุ่มสินค้าที่มีค่าใช้จ่ายมากที่สุดจากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis)

นิยามศัพท์เฉพาะ

Strategic sourcing หมายถึง การจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่เป็นกระบวนการพัฒนาช่องทางในการจัดซื้อจัดจ้าง โดยที่มีต้นทุนรวมต่ำที่สุด ซึ่งไม่ใช่การมุ่งเน้นเรื่องราคาและการสั่งซื้อเท่านั้น แต่ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาทั้งหมด

Category management หมายถึง การบริหารกลุ่มสินค้าและงานบริการที่จำแนกตามลักษณะการใช้งานและหน้าที่ของสินค้าและงานบริการนั้น ๆ

Sustainable หมายถึง “ความยั่งยืน” ในการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของปัจจุบัน โดยที่ไม่ทำให้เกิดปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในอนาคต



บทที่ 2

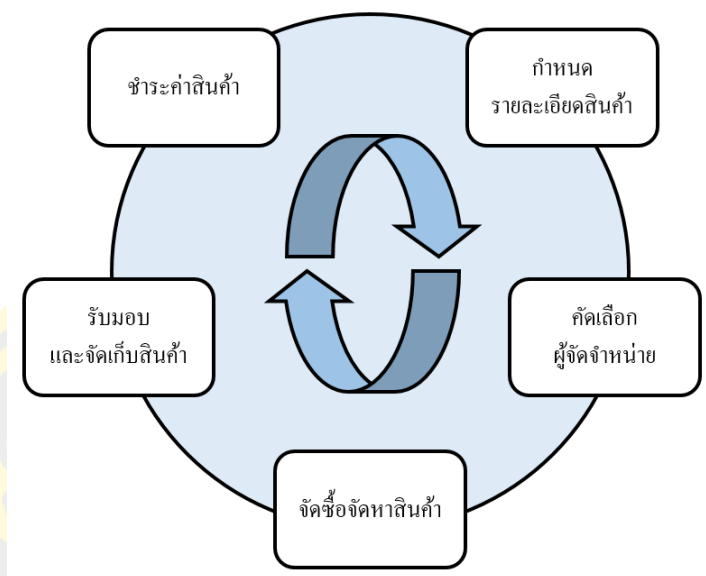
แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื้อหาในบทนี้จะแบ่งเป็น 4 ส่วน โดยส่วนแรกจะเป็นการนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ และแนวคิดและเครื่องมือวิเคราะห์สำหรับการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ส่วนที่สองเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ส่วนที่สามเป็นการนำเสนอรายละเอียดเบื้องต้นของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) ที่องค์การสหประชาชาติ (United Nations : UN) ได้กำหนดขึ้นมา ส่วนที่สี่คือข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (ISO 20400:2017 Sustainable procurement) และส่วนสุดท้ายเป็นการนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำการจัดหากกลยุทธ์ไปใช้ในธุรกิจและงานวิจัยสนับสนุนขั้นตอนการจัดหาเชิงกลยุทธ์รวมถึงวิธีการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์

แนวคิดทฤษฎีการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic sourcing)

1. แนวคิดในการจัดหาเชิงกลยุทธ์

การจัดหาเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นกระบวนการพัฒนาคิดค้นเส้นทางเดินของห่วงโซ่อุปทานที่ทำให้ต้นทุนโดยรวมต่ำที่สุด ไม่ใช่เพียงแค่ต้นทุนเฉพาะในราคาตัวผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการเท่านั้น การจัดหาเชิงกลยุทธ์ยังได้ขยายขอบเขตจากธุรกรรมด้านการจัดซื้อแบบดั้งเดิมตามธรรมเนียมปฏิบัติ (Traditional purchasing activities) ไปสู่กิจกรรมทั้งหมดที่จะต้องดำเนินการในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement cycle) โดยนับตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดรายละเอียดรูปลักษณะของตัวผลิตภัณฑ์ ไปจนถึงขั้นตอนการรับมอบและจัดเก็บผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการนั้น และจบด้วยการจ่ายชำระค่าผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการนั้น (ภาพที่ 1) ถึงแม้ว่าการจัดหาเชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นในการลดต้นทุนโดยรวมเป็นหลักก็ตาม พื้นฐานหลักของกลยุทธ์ดังกล่าวก็คือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะที่ได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย (Win-win relationships) ในระยะยาวกับผู้ค้าหลักเพื่อให้องค์กรผู้จัดหานั้นเกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน โดยลักษณะธรรมชาติของความสัมพันธ์ดังกล่าวจะยิ่งเสริมสร้างความสำเร็จในการประยุกต์ใช้แนวคิดในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนับเป็นโอกาสสำคัญที่ทั้งองค์กรผู้จัดหาและผู้จัดจำหน่ายจะได้ทำงานร่วมกัน และแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน อันนำไปสู่การค้นพบโอกาสสำหรับการลดต้นทุนโดยรวมลงได้มากยิ่งขึ้นในระยะยาว



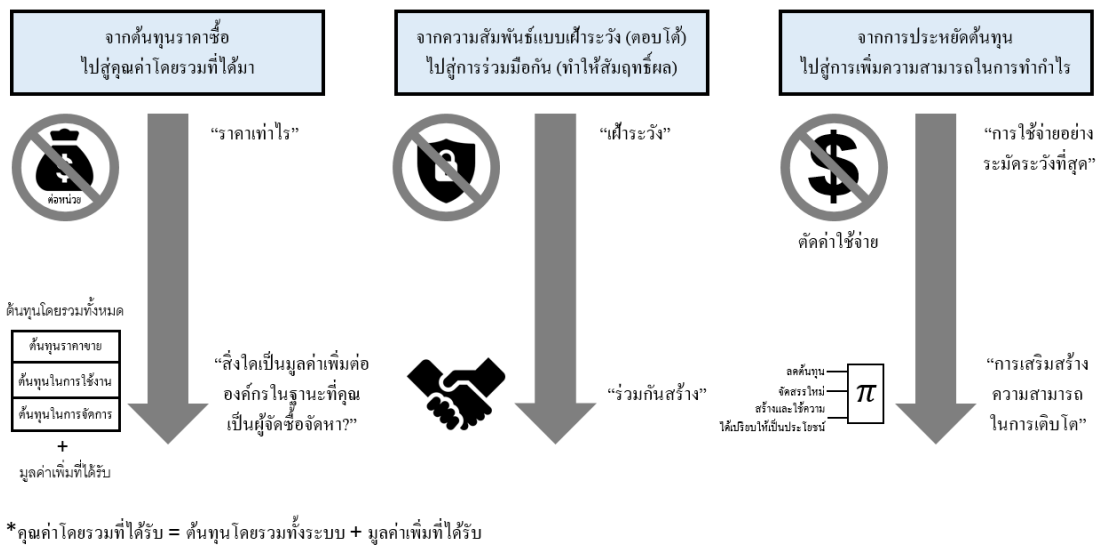
ภาพที่ 1 กระบวนการจัดซื้อจัดหา (สาริต พะเนียงทอง, 2552)

สำหรับองค์กรส่วนใหญ่แล้ว กระบวนการของการจัดซื้อจัดหานั้นได้ถูกจัดระเบียบไว้อย่างกว้าง ๆ และเป็นเรื่องธรรมดาที่จะพบเห็นหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเดียวกันนั้น กำลังจัดซื้อของสิ่งเดียวกันด้วยรูปแบบการจัดซื้อจัดหาที่แตกต่างกันไป ซึ่งส่งผลให้ได้รับการเสนอราคา และระดับการให้บริการที่แตกต่างกันไปด้วย ความท้าทายต่าง ๆ ที่องค์กรทั้งหลายกำลังเผชิญอยู่นั้นคือการให้ได้มาซึ่งการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กร ในลักษณะของการบูรณาการกันอย่างครบถ้วนทุกส่วนงาน เพียงเพื่อที่จะทำให้กระบวนการจัดซื้อจัดหาขององค์กรนั้น ได้เข้าสู่การจัดหาเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพในผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพด้วยต้นทุนที่ประหยัดและมาพร้อมกับระดับการให้บริการที่ดีเยี่ยม

การปรับเปลี่ยนจากขั้นตอนการจัดซื้อแบบดั้งเดิมตามธรรมเนียมปฏิบัติไปสู่การมุ่งเน้นการจัดหาเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยปรัชญาแนวคิดพื้นฐาน 3 ประการสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรประกอบต่าง ๆ ทางด้านกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อกระบวนการจัดซื้อ ได้แก่ :

- การมุ่งเน้นไปที่คุณค่าโดยรวมที่ได้มา (Total delivered value) มากกว่าราคาผลิตภัณฑ์สินค้าที่ได้รับการเสนอ
- แนวทางที่เกื้อกูลกันระหว่างผู้จัดจำหน่ายและองค์กรผู้จัดหา (Collaborative) มากกว่าการที่จะไม่ใส่ใจในความต้องการของฝ่ายตรงข้าม
- การมุ่งเน้นในความสามารถในการทำกำไร (Enhancing profitability) มากกว่าการประหยัดในต้นทุน (Cost savings)

ปรัชญาแนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ข้างต้นนี้ (ภาพที่ 2) บ่อยครั้งที่จะส่งผลให้จำเป็นต้องมีผู้จัดจำหน่ายที่เป็นผู้ค้าหลักน้อยรายลง ส่งผลให้เกิดความประหยัดเนื่องจากการผลิต (Economies of scale) และความสัมพันธ์อันดีอย่างยั่งยืนระหว่างผู้จัดจำหน่ายที่คัดสรรแล้ว กับองค์กรผู้จัดหาซึ่งต่างก็ได้ประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นด้วยกันทั้งสองฝ่าย เนื่องจากว่าทั้งสองฝ่ายนั้นสามารถที่จะใช้ความถนัดเฉพาะตัวของตน (Core competencies) ในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์สินค้าของตน ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น



ภาพที่ 2 ปรัชญาแนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (สาธิต พะเนียงทอง, 2552)

การปรับเปลี่ยนจากขั้นตอนการจัดซื้อแบบดั้งเดิมตามธรรมเนียมปฏิบัติไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ถูกพัฒนาขึ้นท่ามกลางการปฏิวัติทางด้านการตลาดในช่วงคริสต์ทศวรรษ 1980 รูปแบบของกระบวนการผลิตในลักษณะใหม่ ๆ ได้ปรากฏขึ้น เช่น ระบบการผลิตแบบส่งมอบทันเวลาพอดี (Just-in-time) และระบบการผลิตแบบการบริหารจัดการคุณภาพอย่างเบ็ดเสร็จ (Total quality management) รวมไปถึงระบบการผลิตแบบการจัดจ้างจากภายนอกองค์กร (Outsourcing) ระบบการผลิตในลักษณะของสินค้าโภคภัณฑ์ (Commoditization) และระบบการผลิตที่อิงกับกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้ส่งผลต่อแนวทางที่ผลิตภัณฑ์สินค้านั้นจะถูกผลิตออกมา และมีผลกระทบต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้จัดจำหน่ายและองค์กรผู้จัดหาเป็นอย่างมาก สำหรับองค์กรที่ปรารถนาจะคงไว้ซึ่งความสามารถในเชิงการแข่งขันจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนมุมมองของตนจากมุมมองธุรกรรมการจัดซื้อแบบครั้งต่อครั้ง (Transaction-based) แบบแคบ ๆ ไปสู่มุมมอง

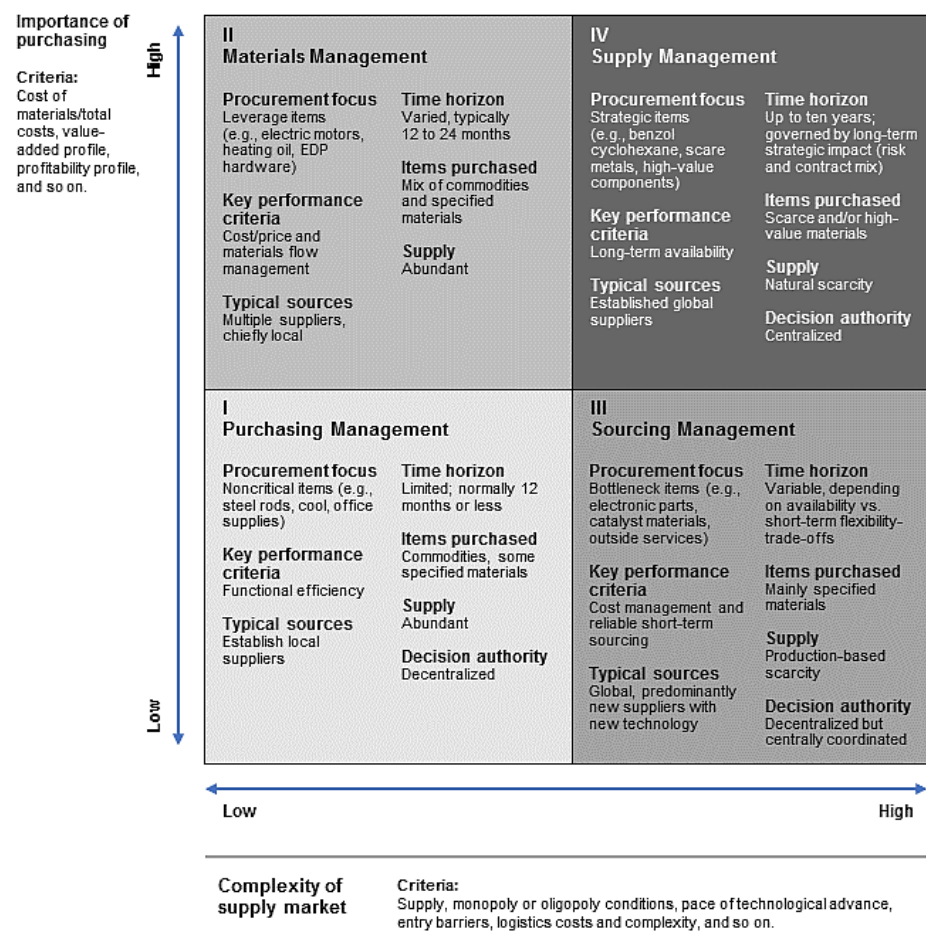
เชิงกลยุทธ์ที่กว้างยิ่งขึ้น ในลักษณะของการประยุกต์ใช้ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในเชิงกว้าง

อีกทั้งยังมีแนวคิดที่ว่า การจัดซื้อต้องกลายมาเป็นการจัดการซัพพลาย (Purchasing must become supply management) ของ Peter Kraljic ที่ได้รับความนิยมมากขึ้น เขากล่าวว่าการวางกลยุทธ์การจัดหาขององค์กรควรจะได้รับพิจารณาจากปัจจัยหลัก 2 ประการ ได้แก่

- ความสำคัญในเชิงกลยุทธ์สำหรับการจัดซื้อในส่วนของมูลค่าเพิ่มที่มีต่อสายผลิตภัณฑ์จากการคำนวณเป็นสัดส่วนร้อยละของวัตถุดิบนั้นต่อต้นทุนรวมทั้งหมด หรือเป็นการพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อกำไร

- ความซับซ้อนในตลาดของผู้ขายที่จะพิจารณาจากโอกาสที่วัสดุนั้นจะขาดแคลน เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น สินค้าทดแทน อุปสรรคของการเข้าตลาด และสภาพการแข่งขันของตลาด

การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งสองประการนี้จะทำให้ธุรกิจได้เข้าใจถึงระดับของความเชี่ยวชาญในการจัดซื้อ (Purchasing sophistication) (ดังภาพที่ 3) รวมไปถึงการแบ่งกลุ่มสินค้าหรือวัสดุที่ต้องการจัดหา เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการพิจารณาผลของการจัดหา แหล่งขายของสินค้าหรือวัสดุ แต่ละกลุ่ม ขอบเขตของระยะเวลาการทำสัญญา ลักษณะของสินค้าหรือวัสดุที่ซื้อ สภาพตลาดของผู้ขาย และอำนาจการตัดสินใจในการจัดหา เป็นต้น



ภาพที่ 3 ระดับขั้นของความเชี่ยวชาญในการจัดหา (Kraljic, 1983)

ระดับขั้นของความเชี่ยวชาญในการจัดหาดังแสดงในภาพที่ 3 แสดงการบริหารในส่วนงานของการจัดหาในแต่ละส่วนของเมตริกซ์มีลักษณะแตกต่างกันออกไปตามกลุ่มของสินค้าหรือกลุ่มของวัสดุ คือส่วนแรกจะเป็นการบริหารจัดการในเชิงการจัดซื้อ (Purchasing management) สำหรับสินค้าหรือวัสดุที่มีระดับความสำคัญต่ำและมีความซับซ้อนในตลาดของผู้ขายต่ำจึงไม่ต้องดูแลเอาใจใส่มาก ส่วนที่สองเป็นการบริหารจัดการในเชิงวัสดุคิบ (Material management) สำหรับสินค้าหรือวัสดุที่มีความสำคัญสูงและในทางกลับกันมีความซับซ้อนในตลาดของผู้ขายต่ำ ส่วนที่สามเป็นการบริหารจัดการในเชิงการจัดหา (Sourcing management) สำหรับสินค้าหรือวัสดุที่มีความสำคัญต่ำแต่กลับมีความซับซ้อนในตลาดของผู้ขายสูง และส่วนสุดท้ายจะเป็นการบริหารจัดการเชิงซัพพลาย (Supply management) สำหรับสินค้าหรือวัสดุที่มีทั้งความสำคัญและความซับซ้อนในตลาดของผู้ขายในระดับที่สูงทั้งคู่ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญสำหรับการบริหารเป็นอย่างมาก

2. ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ภายใต้วิธีการจัดหาแบบดั้งเดิมที่ปฏิบัติกันมานาน ส่วนงานจัดซื้อมักจะใช้วิธีในลักษณะเดียวกันสำหรับการจัดซื้อทุกประเภทผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการ จุดมุ่งหมายหลักคือการจัดซื้อผลิตภัณฑ์สินค้าตามที่ต้องการให้ได้ในราคาต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ตัวอย่างเช่น ในขณะที่องค์กรซื้อผลิตภัณฑ์สินค้าประเภททุนที่มีราคาสูง (Large capital items) ผู้จัดการที่มีความชำนาญเฉพาะทางบ่อยครั้งมักจะเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจและดูแลกระบวนการจัดซื้อแต่โดยลำพัง ผู้บริหารหลายต่อหลายท่านได้มองข้ามความสำคัญของทักษะในการเจรจาต่อรอง และทักษะความชำนาญของของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดซื้อในส่วนงานต่าง ๆ แล้วกลับไปให้ความสำคัญกับทักษะความชำนาญเฉพาะทางดังที่ได้กล่าวมาแล้วเสียมากกว่า ในทางกลับกันการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ตระหนักดีว่าทักษะความชำนาญของมืออาชีพทางด้านส่วนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อนั้นมีความสำคัญไม่แพ้กัน ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ทิศทางการวิจัยและพัฒนา แนวโน้มเทคโนโลยีในอนาคต ทักษะความชำนาญเหล่านี้ล้วนแต่มีความหมายโดยนัยในเรื่องของการจัดซื้อและส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กรโดยรวมอีกด้วย แทนที่จะใช้แนวทางในลักษณะเดียวกันหมดสำหรับการให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการต่าง ๆ การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แยกแยะความแตกต่างระหว่างประเภทของผลิตภัณฑ์สินค้าที่แตกต่างกันไป เพื่อที่ว่าผลิตภัณฑ์สินค้าที่มีความสำคัญสูงสุดพึงได้รับการจัดสรรเวลาให้ และความทุ่มเทอย่างมากที่สุดตามที่ควรจะเป็น (สาธิต พะเนียงทอง, 2552)

Kraljic (1983) ได้กำหนดแนวทางสำหรับการทำให้ผู้บริหารเข้าใจจุดอ่อนขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์สำหรับการบริหารกระบวนการจัดหาและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งแบ่งแนวทางดังกล่าวออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดกลุ่มสินค้าหรือวัสดุที่จัดซื้อ

การจัดประเภทของสินค้าหรือวัสดุสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ผลกระทบของสินค้าหรือวัสดุนั้นที่มีต่อกำไร (Profit Impact) ขององค์กร และความเสี่ยงของการจัดหา (Supply risk) สำหรับการพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อกำไรนั้น สามารถทำได้ในเชิงปริมาณของการซื้อหรือค่าใช้จ่าย ร้อยละของต้นทุนการซื้อสินค้าหรือวัสดุประเภทใดประเภทหนึ่งเทียบกับต้นทุนของการซื้อทั้งหมด ในส่วนของผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการเติบโตของธุรกิจ จะวิเคราะห์ความเสี่ยงของการจัดหาโดยการพิจารณาในเชิงการมีอยู่ของสินค้าหรือวัสดุนั้น (Availability) หรืออาจจะพิจารณาความยากง่ายของการจัดหาสินค้านั้นในตลาด จำนวนผู้จำหน่าย อุปสงค์ในเชิงการแข่งขัน และความเป็นไปได้สำหรับการมีสินค้าทดแทน

การจัดประเภทของสินค้าหรือวัสดุตามเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มได้แก่

- Strategic items - กลุ่มสินค้าหรือวัสดุเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญและความซับซ้อนของตลาดผู้จำหน่ายสูง

- Bottleneck items – กลุ่มสินค้าหรือวัสดุที่มีความสำคัญต่ำแต่มีความซับซ้อนของตลาดผู้จำหน่ายสูง

- Leverage items - กลุ่มที่มีความสำคัญสูงแต่มีระดับความซับซ้อนของตลาดผู้จำหน่ายอยู่ในระดับต่ำ

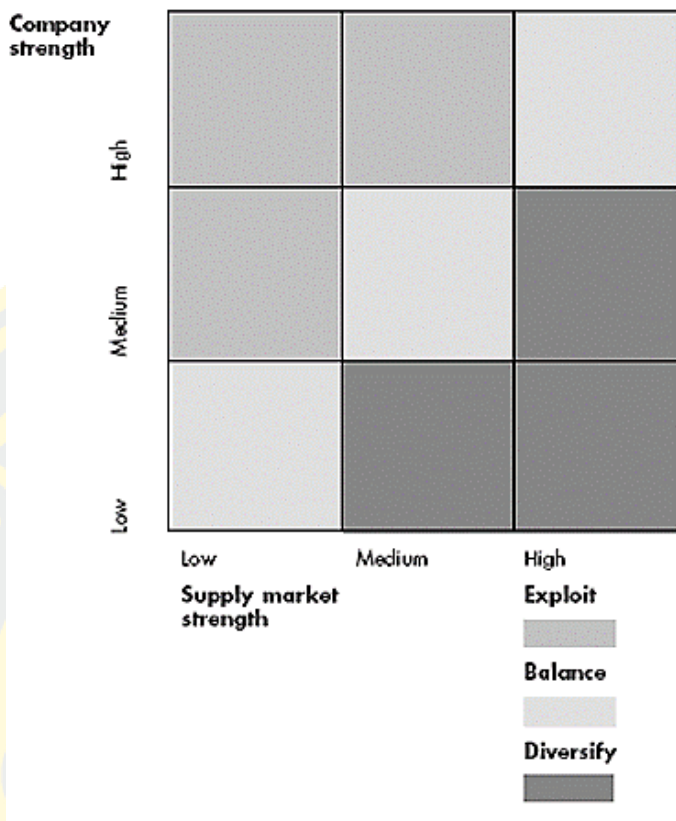
- Noncritical items - กลุ่มที่มีความสำคัญและความซับซ้อนของตลาดผู้จำหน่ายอยู่ในระดับต่ำ

2. การวิเคราะห์ตลาดผู้จำหน่าย

เป็นการวิเคราะห์สำหรับอำนาจการต่อรองขององค์กรที่มีต่อผู้จำหน่าย โดยจะทำการพิจารณากำลังการผลิตของผู้จำหน่าย จุดคุ้มทุนการผลิตของผู้จำหน่าย ลักษณะเฉพาะตัวของสินค้า ปริมาณการสั่งซื้อต่อปี ข้อมูลเกี่ยวกับกำลังการผลิตในอดีต ต้นทุนที่เป็นไปได้ที่เกิดจากการที่ผู้จำหน่ายไม่ทำการส่งสินค้าหรือสินค้ามีคุณภาพไม่เพียงพอ

3. วางตำแหน่งของสินค้าหรือวัสดุแต่ละประเภทใน Purchasing portfolio matrix

จะทำโดยการพิจารณาจุดแข็งของผู้ซื้อที่มีต่อจุดแข็งของตลาดผู้จำหน่าย ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์การตลาดแบบย้อนกลับไปหาผู้จำหน่าย (Reverse marketing) หากผู้ซื้อ มีบทบาทในตลาดเหนือกว่าผู้จำหน่าย กลยุทธ์ของการจัดหาจะมีลักษณะของการใช้ประโยชน์จากอำนาจที่มีแต่ในทางตรงกันข้ามหากผู้ซื้อ มีบทบาทที่ด้อยกว่าผู้จำหน่าย ผู้ซื้อจำเป็นต้องบริหารความเสี่ยง โดยทำการแสวงหาผู้จำหน่ายมากขึ้นหรืออาจจะหาสินค้าที่สามารถทดแทนได้ ซึ่งกลยุทธ์ของการจัดหาจะเป็นการหาสินค้าและผู้จำหน่ายที่หลากหลาย แต่หากสินค้าหรือวัสดุนั้นไม่ได้มีความเสี่ยงหรือมีประโยชน์กับบริษัทอย่างชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ให้เข้าไปในเชิงรุกมากเกินไปอาจก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี และบริษัทควรจะวิเคราะห์และพิจารณาการใช้กลยุทธ์ให้อยู่ในระดับกลางหรือไม่ถึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับมากจนเกินไป (ภาพที่ 4) อย่างไรก็ตาม การกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละบริษัทจะขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้ซื้อและผู้จำหน่ายที่แตกต่างกันของสินค้าหรือวัสดุแต่ละประเภท



ภาพที่ 4 Purchasing Portfolio Matrix (Peter Kraljic, 1983)

4. การพัฒนาแผนการจัดหา

เมื่อได้เข้าใจถึงอำนาจและบทบาทของผู้ซื้อและผู้จำหน่ายในตลาดแล้ว แผนการในระยะสั้นสำหรับสินค้าหรือวัสดุที่มีความสำคัญ เช่น กรณีที่ผู้จำหน่ายมีบทบาทเหนือกว่าผู้ซื้อ ผู้ซื้อควรทำการรวบรวมปริมาณการซื้อครั้งเดียวแทนการซื้อหลาย ๆ ครั้ง เพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายเพียงรายเดียว เพื่อทำข้อตกลงในลักษณะของการทำสัญญา ขณะเดียวกันผู้ซื้อก็ควรจะหาผู้จำหน่ายรายใหม่เป็นทางเลือกด้วย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการผูกขาดกับผู้จำหน่ายเพียงรายใดรายหนึ่ง เป็นต้น

Handfield, Monczka, Giunipero, and Patterson (2009) ได้มีแนวคิดว่าแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายจะต้องมีการวางกลยุทธ์การจัดการตามประเภทของสินค้า โดยมีแนวคิดที่ว่าจัดการซัพพลาย (Supply management) จะช่วยทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งการที่บริษัทจะประสบความสำเร็จในการจัดการซัพพลายเชิงกลยุทธ์ได้นั้น จะต้องทำการเชื่อมโยงเป้าหมายของบริษัทไปที่เป้าหมายของการจัดหา เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน ซึ่งมีแนวทางดังนี้

1. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis)

สำหรับการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการจัดหานั้นถือเป็นสิ่งที่สำคัญและควรจะทำก่อนเริ่มขั้นตอนในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ บริษัทควรวิเคราะห์รายการของการจัดหาสินค้าและบริการ โดยต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายเหล่านั้นเป็นรายปี เพื่อทำความเข้าใจในรายการและยอดการจัดหาที่ผ่านมา ผู้จำหน่ายหลักของบริษัท ยอดการจัดซื้อแยกตามหน่วยงานของผู้ใช้ รวมไปถึงการรวมปริมาณการสั่งซื้อจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่สามารถทำให้สินค้าหรือบริการเหล่านั้นมีมาตรฐานเดียวกันในรายละเอียดของข้อกำหนดสำหรับสินค้าและบริการ ซึ่งจะนำไปสู่การลดจำนวนของผู้จำหน่ายให้มีปริมาณที่ลดลงและเหมาะสม

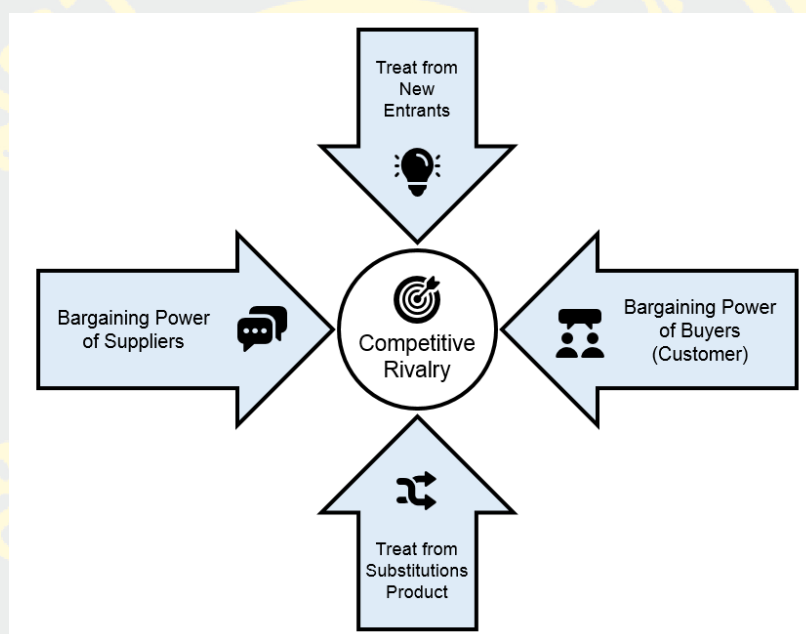
หลักการของพาเรโต (Pareto) จะเป็นเทคนิคที่ช่วยวิเคราะห์สำหรับการจัดหาได้เป็นอย่างดี เริ่มจากการจำแนกประเภทของสินค้าและบริการเป็นกลุ่ม แล้วเรียงลำดับค่าใช้จ่ายในการจัดหาจากมากไปน้อย ทำให้ทราบถึงกลุ่มสินค้าและบริการที่มียอดค่าใช้จ่ายสูง จากนั้นจึงพิจารณาจำนวนของผู้จำหน่ายสำหรับสินค้าและบริการแต่ละกลุ่ม ซึ่งทำการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยจะทำให้เห็นว่าสินค้าและบริการกลุ่มใดบ้างที่มีจำนวนผู้จำหน่ายมากราย หรืออาจจะวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อผู้จำหน่าย 1 ราย ในแต่ละกลุ่มของสินค้าและบริการ รวมไปถึงการวิเคราะห์ร้อยละค่าใช้จ่ายของสินค้าและบริการแต่ละประเภทเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งหมด โดยสรุปแล้ว การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการจัดหาตามกลุ่มของสินค้าและบริการนั้น จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สามารถช่วยให้บริษัทเข้าใจถึงสภาพของการจัดหาและให้ความสำคัญกับกลุ่มสินค้าและบริการที่มีผลกระทบต่อบริษัทในระดับที่สูง ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถระบุโอกาสในการประหยัดต้นทุนโดยรวมและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์สำหรับสินค้าและบริการในแต่ละกลุ่มได้

2. การกำหนดคณะทำงานตามกลุ่มของสินค้าและบริการ

สำหรับการเริ่มกระบวนการของการจัดหาเชิงกลยุทธ์นั้น สิ่งสำคัญคือการร่วมมือระหว่างแผนกหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา เช่น หน่วยงานจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยงานวิศวกรรม หน่วยงานซ่อมบำรุง หน่วยงานบัญชี เป็นต้น ซึ่งการกำหนดคณะทำงานจะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจบทบาทและวัตถุประสงค์ของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ได้ คณะทำงานควรจะมีหัวหน้าคณะทำงานเพื่อประสานงานและติดตามความคืบหน้าของการทำงานด้วย นอกจากนี้ยังต้องมีการกำหนดแผนงานและจัดทำข้อมูลพื้นฐานที่จะใช้ในการวิเคราะห์สำหรับขั้นตอนต่อไปของกระบวนการ รวมถึงควรมีการจัดทำ Project charter ซึ่งอาจทำก่อนหรือหลังการกำหนดคณะทำงานก็ได้ เพื่อเป็นการกำหนดแผนงาน ขอบเขตของการทำงาน และการกำหนดเป้าหมายเพื่อการติดตามการทำงานในขั้นตอนต่าง ๆ ได้

3. การวิเคราะห์ตลาดผู้จำหน่าย

การวิเคราะห์ตลาดทำให้บริษัทเข้าใจตลาดผู้จำหน่าย โดยการวิเคราะห์ตลาดผู้จำหน่ายจะเป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งข้อมูลเบื้องต้นเหล่านั้นคือการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่ทำในตอนต้น การสอบถามกับผู้ใช้งานภายในบริษัทเพื่อให้ทราบถึงความต้องการสินค้าหรือบริการนั้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามแนวโน้มของกระแสโลก อีกทั้งการศึกษาข้อมูลของผู้จำหน่ายหลักในเรื่องของกำลังการผลิตที่มี แนวโน้มของเทคโนโลยี โครงสร้างของต้นทุน ราคา หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 5 Five Forces Model ของ Michael E. Porter

บริษัทควรจะใช้ตัวแบบการวิเคราะห์ของ Michael E. Porter คือ Five Forces Analysis จากภาพที่ 5 ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในตลาดของสินค้าและบริการนั้น และอาจทำการวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจถึงสภาพของสินค้าและบริการนั้น โดยการใช้ SWOT Analysis หลังจากนั้นจึงวิเคราะห์ความสามารถในการดำเนินธุรกิจของผู้จำหน่ายเปรียบเทียบกับผู้จำหน่ายรายอื่น ในอุตสาหกรรม นอกจากนี้บริษัทยังควรวิเคราะห์ถึงห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อการแสวงหาโอกาสสำหรับการประหยัดต้นทุน และควรทำการศึกษาข้อมูลของผู้จำหน่าย ยกตัวอย่างเช่น โครงสร้างต้นทุน สถานภาพทางการเงิน มุมมองที่ผู้จำหน่ายมีต่อบริษัท เป็นต้น

4. การพัฒนากลยุทธ์

ขั้นตอนนี้จะเป็นการนำข้อมูลที่ได้วิเคราะห์ในขั้นตอนก่อนหน้ามาจัดกลุ่มสินค้าหรือบริการลงในเมตริกซ์ของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic sourcing Matrix) โดยสามารถแบ่งกลุ่มของสินค้าหรือบริการออกเป็น 4 กลุ่ม โดยมีวิธีการบริหารจัดการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับสินค้าหรือบริการแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน ดังนี้

- Critical กลุ่มสินค้าหรือบริการที่มีความเสี่ยงสูงในการจัดซื้อจัดจ้าง และเป็นสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าของค่าใช้จ่ายสูง

การจัดการ: ต้องเพิ่มบทบาทของผู้จำหน่ายและจะต้องให้ความสำคัญสำหรับผู้จำหน่ายในกลุ่มสินค้าและบริการนี้ โดยมุ่งเน้นการเจรจาต่อรอง การบริหารจัดการขั้นตอนการทำงานของผู้จำหน่าย การวิเคราะห์ตลาดหรือสภาพของการแข่งขันในตลาด รวมไปถึงการมีแผนสำรองด้วย

- Routine กลุ่มสินค้าหรือบริการที่มีความเสี่ยงต่ำในการจัดซื้อจัดจ้าง และเป็นสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าของค่าใช้จ่ายต่ำ

การจัดการ: บริษัทจะต้องบริหารจัดการในวิธีของการจัดซื้อให้เป็นไปอย่างไม่ซับซ้อน โดยมีการใช้ระบบเข้ามาช่วยเพื่อลดการใช้ทรัพยากรที่ใช้ในการจัดซื้อ ยกตัวอย่างเช่น การลดจำนวนของผู้จำหน่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม หรือการมีระบบสั่งซื้ออัตโนมัติ เป็นต้น

- Leverage กลุ่มสินค้าหรือบริการที่มีความเสี่ยงต่ำในการจัดซื้อจัดจ้าง แต่เป็นสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าของค่าใช้จ่ายสูง

การจัดการ: บริษัทจะสามารถสร้างความได้เปรียบได้มากที่สุดทางเชิงการค้าสำหรับสินค้าและบริการกลุ่มนี้ เพราะบริษัทจะมีอำนาจการต่อรองสูง จึงสามารถจัดการโดยการจัดการประมูลแข่งขันได้ เพื่อเป็นการแสวงหาโอกาสที่ดีจากแนวโน้มของตลาด การหาแหล่งจำหน่าย และการซื้อสินค้าหรือบริการอย่างเป็นไปตามมาตรฐานของอุตสาหกรรม

- Bottleneck กลุ่มสินค้าหรือบริการที่มีความเสี่ยงสูงในการจัดซื้อจัดจ้าง แต่เป็นสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าของค่าใช้จ่ายต่ำ

การจัดการ: บริษัทต้องทำให้แน่ใจว่าจะสามารถหาสินค้าหรือบริการในกลุ่มนี้ได้อย่างต่อเนื่องโดยอาจลดความสามารถที่เฉพาะเจาะจงของผู้จำหน่าย หรือการลดรายละเอียดของสินค้าหรือบริการลงไม่ให้เฉพาะเจาะจงเกินไป และอาจเพิ่มการแข่งขันโดยการจัดประมูล การพัฒนาผู้จำหน่ายรายใหม่ หรือการตกลงทำสัญญาที่มีระยะเวลาไม่ยาวหรือสั้นจนเกินไป

5. การเจรจาต่อรองและการทำสัญญา

เมื่อการกำหนดกลยุทธ์และการคัดเลือกผู้จำหน่ายที่มีศักยภาพเสร็จสิ้นแล้ว ในขั้นตอนต่อไปจะเป็นการเจรจาต่อรองเพื่อการตกลงและทำสัญญาโดยที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งผู้จำหน่ายจะต้องพิจารณาและวิเคราะห์โครงสร้างของราคาให้ครบถ้วน และมีข้อมูลอ้างอิงอย่างครอบคลุม ควรมีการจัดทำแผนการเจรจา การกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจา หรือการมีแผนสำรองในกรณีที่การเจรจาไม่สำเร็จ และควรสื่อสารกับคณะทำงานให้เข้าใจถึงแนวทางการเจรจา

6. การบริหารความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย

หลังจากการเจรจาและตกลงทำสัญญากับผู้จำหน่ายแล้ว บริษัทจะต้องติดตามผลงานของผู้จำหน่ายทั้งในด้านคุณภาพ การจัดส่ง รวมถึงการจัดให้มีวิธีการบริหารจัดการเกี่ยวกับข้อขัดแย้งกับผู้จำหน่าย สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กรคือการทบทวนกลยุทธ์ของสัญญานั้น ๆ ว่าสามารถใช้ได้ดีกับการปฏิบัติงานจริง หากพบว่ามีปัญหาจะต้องแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับการใช้งาน นอกจากนี้ยังควรมีการประชุมร่วมกับผู้จำหน่ายรายหลักเพื่อให้มีการพูดคุยและการให้ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของการจัดซื้อจัดจ้าง

3. แนวคิดและเครื่องมือวิเคราะห์สำหรับการจัดหาเชิงกลยุทธ์

3.1 การบริหารจัดการกลุ่มสินค้า (Category management)

O'Brien (2011) มีแนวคิดว่าการจัดกลุ่มหรือหมวดหมู่ของการซื้อจะเป็นการจำแนกประเภทของการซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทเป็นกลุ่มหลักตามลักษณะและหน้าที่ของสินค้าหรือบริการนั้น ๆ จึงถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการปรับปรุงการจัดการ โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายที่บริษัทต้องชำระให้แก่บุคคลที่ 3 เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์สำหรับสินค้าหรือบริการแต่ละหมวดหมู่ของการจัดซื้อ การจัดกลุ่มของสินค้าหรือบริการมักจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- ประเภทที่ 1 สินค้าหรือบริการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตสินค้าของบริษัท (Direct category) เช่น วัตถุดิบหลัก เครื่องจักร อะไหล่สำหรับการซ่อมบำรุง ฯลฯ
- ประเภทที่ 2 สินค้าหรือบริการที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตสินค้าของบริษัท (Indirect category) เช่น สาธารณูปโภค บริการทำความสะอาด การเช่ารถ ฯลฯ

อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการกลุ่มสินค้าในการจัดซื้อหรือการจำแนกประเภทของการซื้อจะขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจของบริษัท ซึ่งกำหนดเองโดยใช้โครงสร้างของบริษัท แต่เพื่อหลีกเลี่ยงความซับซ้อนและยุ่งยาก บริษัทสามารถนำโครงสร้างการจำแนกประเภทของการซื้อสินค้าหรือบริการที่เป็นมาตรฐานในอุตสาหกรรมขององค์การสหประชาชาติ หรือที่เรียกว่า

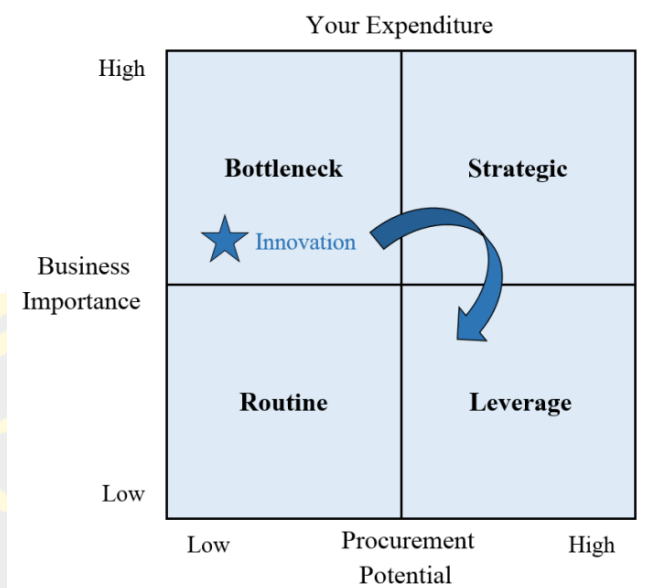
UNSPSC (United Nations Standard Products and Service Code) (Kirit Pandit & Haralambos Marmanis, 2008)

2. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis)

สำหรับการจัดหาคลุมนั้นบริษัทจำเป็นต้องเข้าใจว่ามีค่าใช้จ่ายของการจัดซื้อจัดจ้างเป็นเงินเท่าไร รวมไปถึงรายการที่ซื้อและจำนวนของผู้จำหน่ายที่บริษัทมีรายการสั่งซื้อ เครื่องมือที่เรียกว่า Pareto analysis สามารถนำมาช่วยในการวิเคราะห์เพื่อให้เห็นภาพรวมของการสั่งซื้อ ตามหลักการที่ว่า 80% ของการใช้จ่ายในการจัดหาสินค้านั้น เกิดจากการซื้อสินค้าจากผู้จำหน่ายเพียง 20% ของจำนวนผู้จำหน่ายทั้งหมด ซึ่งการวิเคราะห์ในเบื้องต้นนี้จะช่วยทำให้บริษัทเห็นและเข้าใจรายการการจัดซื้อ และสามารถจัดลำดับความสำคัญในการบริหารจัดการรายการสินค้าและผู้จำหน่ายที่มีผลกระทบกับธุรกิจของบริษัทสูง อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์โดยการใช้หลักการของ Pareto นั้น ยังไม่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ จากการศึกษาของ Booth (2010) พบว่าบริษัทยังจำเป็นต้องวิเคราะห์อย่างละเอียดโดยอาจเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลค่าใช้จ่ายย้อนหลังรายปี หรือ 12 เดือน โดยทำการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแยกตามประเภทและรายการสินค้าหรือบริการที่ซื้อ ผู้จำหน่ายและผู้ใช้งานภายในบริษัท ในการวิเคราะห์การจัดกลุ่มสินค้า (Category analysis) จะทำได้ทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการโดยการจำแนกประเภทตามหน้าที่และลักษณะการใช้งานของสินค้าหรือบริการนั้น จากนั้นจึงนำประเภทของการซื้อที่จำแนกไว้ จัดลงในเมตริกซ์ตามแนวคิดของ Peter Kraljic โดยมีหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ

- ความสำคัญของประเภทสินค้าหรือบริการนั้นที่มีต่อธุรกิจ (Business importance)
- ศักยภาพในการจัดหา (Procurement potential)

ยกตัวอย่างเช่น สินค้าเกี่ยวกับนวัตกรรมถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มที่เป็น Bottleneck แต่มีข้อสังเกตที่ว่าหากบริษัทยังต้องซื้อสินค้านี้ต่อไปในระยะยาว ตลาดผู้จำหน่ายย่อมมีผู้จำหน่ายจำนวนเพิ่มขึ้นและสามารถผลิตสินค้าได้แบบเดียวกันหรือใช้ทดแทนกันได้ จึงทำให้สินค้านี้อาจถูกเปลี่ยนประเภทไปอยู่ในกลุ่ม Leverage หรือ Routine ได้

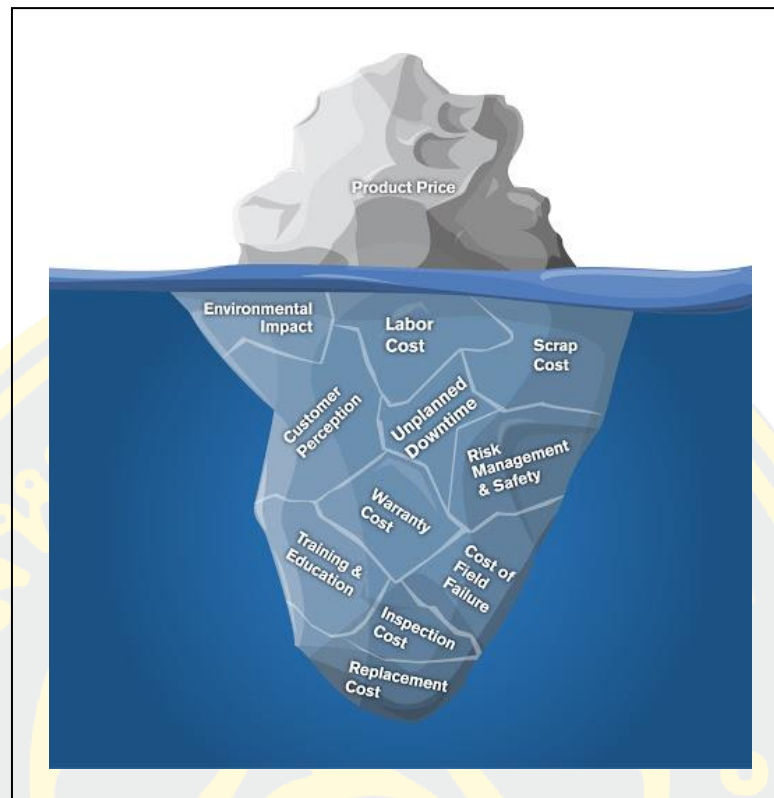


ภาพที่ 6 การวิเคราะห์การจัดสินค้าประเภทนวัตกรรม (Caroline Booth, 2010)

3. ต้นทุนการเป็นเจ้าของ (Total cost of ownership)

การมุ่งเน้นการจัดหาให้มีต้นทุนโดยรวมต่ำที่สุด ไม่ได้เน้นเฉพาะราคาของสินค้าหรือบริการเพียงอย่างเดียว นั่นถือเป็นแนวคิดสำคัญซึ่งเป็นพื้นฐานของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ แต่ในความเป็นจริงนั้นการจัดหาสินค้าหรือบริการยังมีองค์ประกอบของต้นทุนอื่น ๆ ที่สำคัญที่แฝงอยู่นอกเหนือจากราคา ได้แก่ การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การซ่อมบำรุงรักษา การรับประกัน ค่าเสียโอกาสจากการที่เครื่องจักรเสีย (Burt, Dobler, & Starling, 2003)

การที่ธุรกิจให้ความสำคัญกับต้นทุนการเป็นเจ้าของนั้น ส่งผลให้ราคาสินค้าหรือบริการเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยลงในการตัดสินใจเกี่ยวกับภาพรวมของการจัดซื้อ เพราะยังมีต้นทุนอื่น ๆ ที่มีสัดส่วนมากกว่าราคาสินค้าหรือบริการที่ต้องธุรกิจจะต้องพิจารณา



ภาพที่ 7 ส่วนประกอบของต้นทุนการเป็นเจ้าของ (Australian Landscaping, 2012)

แนวคิดต้นทุนการเป็นเจ้าของที่ศึกษาโดย Menezes ซึ่งถูกอ้างอิงถึงโดย R.B. Handfield et al. (2009) ทำให้เข้าใจถึงต้นทุนทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทานของสินค้าหรือบริการที่ประกอบไปด้วยต้นทุนหลัก 4 ส่วน ได้แก่

- ราคาสินค้า (Purchase price) ซึ่งเป็นจำนวนเงินที่เป็นค่าสินค้าที่ชำระให้กับผู้จำหน่าย
- ต้นทุนการได้มาของสินค้าหรือบริการ (Acquisition cost) ซึ่งรวมค่าขนส่ง หีบห่อบรรจุภัณฑ์ การประกันภัย ค่าภาษี เป็นต้น
- ต้นทุนการใช้สินค้าหรือบริการที่จัดหา (Usage cost) เป็นต้นทุนรวมทั้งหมดตลอดช่วงที่มีการใช้สินค้าหรือบริการนั้น
- กรณีที่เป็นสินค้า หมายถึงต้นทุนที่ใช้ในการแปรสภาพของวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป
- กรณีที่เป็นบริการ หมายถึงต้นทุนการให้บริการที่ไม่ได้ถูกรวมกับราคาที่จัดหาในตอนแรก

- กรณีที่เป็นเครื่องจักรทุน หมายถึงการติดตั้งและอบรมผู้ใช้ การรับประกัน การซ่อมบำรุง

- ต้นทุนการสิ้นอายุการใช้งาน (End of life cost) เกิดขึ้นเมื่อสินค้าหรือบริการนั้นสิ้นอายุการใช้งาน อาจเกิดจากการล้าสมัย การทำลายหรือกำจัดทิ้ง การทำความสะอาด หรืออาจหมายถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการยกเลิกงาน โครงการ

4) การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ค้า (Supplier relationship management: SRM)

การบริหารความสัมพันธ์กับจำหน่ายหรือผู้ค้าถือเป็นหนึ่งในกระบวนการบริหารห่วงโซ่อุปทานที่จะให้แนวทางในการรักษาความสัมพันธ์และร่วมกันพัฒนา สำหรับผู้จำหน่ายที่มีความสำคัญมากกับบริษัทซึ่งอาจมีจำนวนไม่มากราย ลักษณะของความร่วมมือจะเป็นไปในทางการบริหารงานภายใต้สัญญาสินค้าและบริการที่เป็นการปรับปรุงหรือพัฒนาสินค้าและบริการ การลดความไม่แน่นอนของความต้องการและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล

การบริหารความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายหรือผู้ค้านั้น จะเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ในเชิงหุ้นส่วนซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญในการสนับสนุนให้การจัดหาเชิงกลยุทธ์บรรลุวัตถุประสงค์ ช่วยทำให้บริษัทสามารถลดต้นทุน พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และสร้างมูลค่าเพิ่มได้ โดยต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือของทั้งสองฝ่ายในระยะยาวและประสบความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งการร่วมมือกันระยะยาวในฐานะหุ้นส่วนจะรวมถึงการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูล เทคโนโลยี ไปจนถึงการพัฒนาหรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน ที่จะทำให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย (Lambert, 2015)

2.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk management)

การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ การบริหารปัจจัยเสี่ยงโดยการควบคุมกระบวนการทำงานต่าง ๆ หรือทุก ๆ กิจกรรม โดยมีหลักการที่ว่าต้องลดสาเหตุของแต่ละโอกาสที่อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร เพื่อให้ระดับความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ประเด็นหลักในการบริหารความเสี่ยงคือจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงโดยรวม การบริหารความเสี่ยงแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. การบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม (Enterprise risk management)

คือการบริหารความเสี่ยงที่มีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กรประกอบเข้าด้วยกัน และมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร ที่จะต้องมีการพิจารณาความเสี่ยงให้ครอบคลุมเพื่อบ่งชี้ถึงเหตุการณ์ที่อาจจะเป็นไปได้ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร และทำให้ระดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตอยู่ในระดับ

ที่ยอมรับได้ โดยการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ระดับ คณะกรรมการผู้บริหารและจนถึงพนักงานทุกคน

2. การบริหารความเสี่ยง โครงการ (Project risk management)

ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยรวม แต่มุ่งความสำคัญไปที่ งานโครงการ หรือกิจกรรมที่เป็นการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงาน (Operational risk management) และมักจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการของกลุ่มบุคคล ทักษะความสามารถ กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor) คือ สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตาม กำหนด โดยการระบุสาเหตุการเกิดอย่างไร เมื่อใด และเหตุผลใด ควรเป็นการระบุสาเหตุที่แท้จริง ซึ่งจะช่วยให้การวิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) คือ การวิเคราะห์และการประเมินระดับความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งพิจารณาจากระดับของผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลลัพธ์ที่ได้นั้นจะต้องนำไปกำหนดเป็นค่า ความเสี่ยงโดยรวม (Risk exposure) เพื่อใช้ในการจัดลำดับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) คือ ความเป็นไปได้ของการเกิดความเสียหายในรูปแบบ ต่าง ๆ เช่น ความถี่ ผลลัพธ์ ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ผลกระทบ (Impact) คือ ผลที่เกิดจากเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อ ประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดขึ้นได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ อาจแสดงระดับความเสียหาย ตั้งแต่เล็กน้อยไปถึงมาก

ระดับของความเสี่ยง (Degree of risk) คือ สถานะของความเสี่ยงซึ่งมาจากการประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง อาจแบ่งเป็น 4 หรือ 5 ระดับ เช่น สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

การกำหนดเกณฑ์ของระดับความเสี่ยงหรือความเสียหาย จะเป็นการนำผลของ การประเมินความเสี่ยงตามความเสี่ยงที่ได้จาก โอกาส และผลกระทบ มาประมวลเข้าด้วยกัน ซึ่ง สามารถทำได้ 2 วิธี คือ

1. วิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์ ด้วยการนำโอกาสคูณกับผลกระทบ เพื่อกำหนดระดับ ความเสี่ยงโดยรวม และแสดงค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม ซึ่งมีระดับขนาด 3x3 4x4 และ 5x5 ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

2. วิธีการจัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk profile) ซึ่งจะแสดงค่าของ โอกาสและ ผลกระทบเป็นการสร้างตารางรวมภาพความเสี่ยงทั้งหมด เพื่อแสดง โอกาสในการเกิดปัจจัยความ

เสี่ยง และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบ ซึ่ง Risk Profile จะสามารถแบ่งพื้นที่ออกเป็น 3-4-5 ส่วน ตามความต้องการขององค์กร

ตารางที่ 1 การกำหนดเกณฑ์ของระดับความเสี่ยง และสูตรการคำนวณค่าระดับความเสี่ยงโดยรวม (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์, และสุเมธิประสิทธิ์, 2556)

3 x 3	สูง		ปานกลาง	น้อย	
4 x 4	สูงมาก		สูง	ปานกลาง	น้อย
5 x 5	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
โอกาส (Probability) x ผลกระทบ (Impact) = ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk exposure)					

ตารางที่ 2 การแบ่งพื้นที่แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่าง โอกาส ผลกระทบและค่าความเสี่ยงโดยรวม แบบ 5 ส่วน (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ และคณะ, 2556)

		ระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง				
		น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ระดับของโอกาส ในการเกิดความเสี่ยง	สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
	สูง (4)	4	8	12	16	20
	ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
	น้อย (2)	2	4	6	8	10
	น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

การจัดการกับความเสียหายหรือแนวทางการรับมือกับความเสียหาย เป็นมาตรการสำหรับการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น ๆ โดยพิจารณาทั้งมิติของโอกาสและผลกระทบ ซึ่งจะต้องพิจารณาในเรื่องของต้นทุนและการเปรียบเทียบกับความเสียหายที่สามารถลดได้และมีความคุ้มค่า ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 มาตรการ คือ

- การลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Reduce likelihood) เป็นมาตรการควบคุมความเสี่ยง โดยมุ่งที่จะลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ซึ่งจะเหมาะกับงานที่ต้องปฏิบัติบ่อยครั้งหรือเป็นประจำ มักจะใช้ในการจัดการกับปัจจัยความเสี่ยงภายใน

- การลดขนาดผลกระทบของความเสียหาย (Reduce impact) เป็นมาตรการที่มุ่งเน้นในการลดขนาดความเสียหายที่เหมาะสมกับความเสี่ยง ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกที่สามารถควบคุมได้ยากด้วยการกระจายความเสี่ยง ไม่ให้กระจุกอยู่ที่ใดที่หนึ่ง

จากมาตรการดังกล่าวสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์สำหรับการรับมือกับความเสี่ยงได้ 4 กลยุทธ์ ได้แก่

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk acceptance) คือ ยอมรับความเสี่ยง หากความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้
2. การลด/ การควบคุมความเสี่ยง (Risk reduction/ Risk control) คือ การใช้กิจกรรมมาควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงด้วย 4 มาตรการ คือ ป้องกัน ตรวจสอบ แก้ไข ชี้นำ
3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk avoidance) คือ การยุติการดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง จนทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและวิเคราะห์ว่าอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงหรือเปลี่ยนกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง
4. การกระจาย/ ถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk sharing/ Risk transfer) คือ การแบ่งหรือโอนความเสี่ยงไปให้หน่วยงานหรือองค์กรอื่นจัดการแทน เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goals (SDGs)

การพัฒนาในด้านอุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีในช่วง 4 ทศวรรษที่ผ่านมาเป็นการพัฒนาที่ก่อให้เกิดผลกระทบและความเสียหายต่อทรัพยากรโลกเป็นอย่างมาก เมื่อปี 2543 ประเทศไทยและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวม 189 ประเทศ ได้รวมตัวกันในการประชุมองค์การสหประชาชาติที่มหานครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา และเห็นพ้องต้องกันในการตั้งเป้าหมายการพัฒนาทั้งในระดับชาติและระดับสากลที่ทุกประเทศจะดำเนินการร่วมกันให้ได้ภายในปี พ.ศ. 2558 โดยเป้าหมายดังกล่าวเรียกว่า เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ หรือ Millennium development goals (MDGs) ซึ่งมีทั้งหมด 8 เป้าหมายหลัก คือ 1) ขจัดความยากจนและความหิวโหย 2) ให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาระดับประถมศึกษา 3) ส่งเสริมความเท่าเทียมกันทางเพศและบทบาทสตรี 4) ลดอัตราการตายของเด็ก 5) พัฒนาสุขภาพของสตรีมีครรภ์ 6) ต่อสู้กับโรคเอดส์มาลาเรีย และ

โรคสำคัญอื่น ๆ 7) รักษาและจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และ 8) ส่งเสริมการเป็นหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาในประชาคมโลก

เมื่อเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษกำลังจะสิ้นสุดลง โดยประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในหลายประเทศ ซึ่งเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของการพัฒนา จึงมีการประชุมสมัชชาสหประชาชาติสมัยสามัญ ครั้งที่ 70 เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2558 ณ สำนักงานใหญ่สหประชาชาติ ประเทศไทยและประเทศสมาชิกสหประชาชาติรวม 193 ประเทศทั่วโลก ร่วมลงนามรับรองวาระการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ได้กำหนดเป้าหมายพัฒนาขึ้นใหม่ โดยอาศัยกรอบความคิดที่มองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีความเชื่อมโยงกัน เรียกว่าเป้าหมายพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) ซึ่งจะใช้เป็นทิศทางการพัฒนาตั้งแต่เดือนกันยายน ปี 2558 ถึงเดือนสิงหาคม 2573 ครอบคลุมระยะเวลา 15 ปี โดยประกอบไปด้วย 17 เป้าหมายหลัก (Goals) 169 เป้าประสงค์ (Targets)



ภาพที่ 8 เป้าหมายหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ทั้ง 17 เป้าหมาย (SDG Move)

เป้าหมายที่ 1 “No poverty”

ขจัดความยากจนทุกรูปแบบในทุกพื้นที่

เป้าหมายที่ 2 “Zero hunger”

ยุติความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหารและยกระดับโภชนาการและส่งเสริม

เกษตรกรรมที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 3 “Good health and well-being”

สร้างหลักประกันว่าคนมีชีวิตที่มีสุขภาพดีและส่งเสริมสวัสดิภาพสำหรับทุกคนในทุกวัย

เป้าหมายที่ 4 “Quality education”

สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียมและ

สนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

เป้าหมายที่ 5 “Gender equality”

บรรลุความเท่าเทียมระหว่างเพศ และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สตรีและเด็กผู้หญิง

เป้าหมายที่ 6 “Clean water and sanitation”

สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคนและมีการบริหาร

จัดการที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 7 “Affordable and clean energy”

สร้างหลักประกันว่าทุกคนสามารถเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ในราคาที่สามารถซื้อหาได้

เชื่อถือได้ และยั่งยืน

เป้าหมายที่ 8 “Decent work and economic growth”

ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานอย่างเต็มที่

ที่มีผลิตภาพ และการมีงานที่เหมาะสมสำหรับทุกคน

เป้าหมายที่ 9 “Industry innovation and infrastructure”

สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุม

และยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม

เป้าหมายที่ 10 “Reduced inequalities”

ลดความไม่เสมอภาคทั้งภายในและระหว่างประเทศ

เป้าหมายที่ 11 “Sustainable cities and communities”

ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความครอบคลุม ปลอดภัย มีภูมิคุ้มกัน และ

ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 12 “Responsible consumption and production”

สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการบริโภคและผลิตที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 13 “Climate action”

ดำเนินมาตรการเร่งด่วนเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่

เกิดขึ้น

เป้าหมายที่ 14 “Life below water”

อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 15 “Life on land”

ปกป้องฟื้นฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน ต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทราย หยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นสภาพกลับมาใหม่ และหยุดการสูญเสียดังกล่าวหลายทางชีวภาพ

เป้าหมายที่ 16 “Peace justice and strong institution”

ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพรับผิดชอบและครอบคลุมในทุกระดับ

เป้าหมายที่ 17 “Partnerships for the goals”

เสริมความเข้มแข็งให้แก่กลไกการดำเนินงานและฟื้นฟูสภาพหุ้นส่วนความร่วมมือระดับโลกสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน

มาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (ISO 20400:2017 Sustainable procurement)

การดำเนินธุรกิจขององค์กรต่าง ๆ ย่อมต้องการสร้างคุณค่าที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจสามารถส่งผลต่อทรัพยากรธรรมชาติที่กำลังจะหมดไป ทำให้โลกปัจจุบันต้องมีเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development goals: SDGs) ซึ่งองค์การสหประชาชาติได้ผลักดันให้เกิดขึ้นเพราะในปัจจุบันบนโลกของเรายังมีอีกจำนวนหนึ่งที่ยังไม่ตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมซึ่งเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น การปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ มลพิษจากสถานีพลังงานถ่านหิน การทับถมของพลาสติกใต้ท้องมหาสมุทร ซึ่งทำให้สัตว์น้ำต้องเสียชีวิตลง การตัดไม้ทำลายป่า และการละลายของน้ำแข็งจากขั้วโลกเหนือ เป็นต้น

ปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลเสียและคุกคามต่อทั้งเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมสำหรับความเป็นอยู่ของมนุษย์ในอนาคต และจากรายงานความเสี่ยงระดับโลกของสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum: WEF) ปี พ.ศ. 2561 ระบุว่าถึงแม้ว่าพื้นฐานด้านเศรษฐกิจโลกจะดีขึ้นจากสัญญาณของการกระตุ้นการเติบโต แต่สภาพการณ์ของโลกในปัจจุบัน ไม่สามารถรับรองการลงมือปฏิบัติเพื่อปกป้องสิ่งแวดล้อมจากมนุษย์ได้อีกต่อไป รายงานดังกล่าวได้ทำให้มีความกังวลมากขึ้นสำหรับผลกระทบทางเศรษฐกิจในเรื่องของการปกป้องสิ่งแวดล้อม

สำหรับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนข้อที่ 12 เรื่องการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน (Responsible consumption and production) นั้น การบรรลุเป้าหมายนี้จำเป็นต้องมีกรอบการดำเนินงานระดับประเทศสำหรับการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน ที่รวมเอาแผนงานระดับภาคส่วน และระดับประเทศ การปฏิบัติทางธุรกิจที่ยั่งยืน และพฤติกรรมผู้บริโภค ต้องทำให้สอดคล้องกับบรรทัดฐานระดับสากลในเรื่องของการบริหารจัดการสารเคมีอันตรายและของเสีย

ซาค ชามม์ ผู้ก่อตั้งและซีอีโอของบริษัทเทอูคอนซัลต์ติ้งในประเทศฝรั่งเศส ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ได้เข้าไปทำงานโครงการของไอเอสโอและได้สร้างมาตรฐานตามมาตรฐาน ISO 20400 เพื่อวิถีชีวิตที่องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนปฏิบัติทุกปี รวมทั้งวิธีการประยุกต์ใช้แนวทางมาตรฐานและผลกระทบของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อสังคม และได้อธิบายว่า ISO 20400: Sustainable procurement-guidance (แนวทางการจัดซื้ออย่างยั่งยืน) มีความเชื่อมโยงกับ ISO 26000: Social responsibility-guidance (แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม) และ SDG ข้อที่ 12 ด้วยเหตุนี้เอง ไอเอสโอจึงให้การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของคณะทำงาน โครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Environment Programme : UNEP)

สำหรับประโยชน์ของมาตรฐาน ISO 20400: Sustainable procurement-guidance เป็นการนำไปใช้งานเฉพาะภาคส่วนของ ISO 26000: Social responsibility-guidance ซึ่งระบุหลักการของพฤติกรรมเชิงจริยธรรมตลอดทั้งซัพพลายเชนและมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

- ทำให้มั่นใจในความปลอดภัยของซัพพลายเชน เช่น การเรียกกลับผลิตภัณฑ์หรือความล้มเหลวของซัพพลายเออร์
- ป้องกันความเสี่ยงด้านการเงิน สิ่งแวดล้อม และชื่อเสียง
- สนับสนุนความมั่นใจของลูกค้าและนักลงทุน
- มีส่วนร่วมการเปิดตลาดใหม่สำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ

ISO 20400 ทำให้องค์กรมีโครงสร้างของการจัดซื้ออย่างยั่งยืน สามารถแปลงนโยบายไปสู่ภาษาที่ซัพพลายเชนสามารถตอบสนองได้ เพราะมาตรฐานนี้มีการจัดเตรียมกรอบแนวทางที่มีการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดซื้ออย่างยั่งยืนได้ ดังนั้น ภารกิจขององค์กรทั่วโลกทั้งภาครัฐและเอกชน จึงคือการเข้าร่วมปฏิบัติการด้านความยั่งยืนโดยการสร้างธุรกิจที่ยั่งยืนผ่านปฏิบัติ เช่น การนำ ISO 20400 มาตรฐานการจัดซื้ออย่างยั่งยืนไปใช้งาน เพื่อร่วมกันผลักดันให้โลกของเราบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยเร็วต่อไป (สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ)

ISO 20400 มีประเด็นหลักทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่

1. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational governance)
2. สิทธิมนุษยชน (Human rights)
3. การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labour practices)
4. สิ่งแวดล้อม (The environment)
5. การดำเนินงานอย่างเป็นธรรม (Fair operating practices)
6. ประเด็นด้านผู้บริโภค (Consumer issues)
7. การมีส่วนร่วมและพัฒนาชุมชน (Community involvement & development)

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิมพ์วิวัฒน์ ปฎิวรโต (2554) สร้างตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการกรณีศึกษาโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย การศึกษาถึงตัวแบบขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้ได้รับการออกแบบจากการศึกษาทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่ดีในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งตัวแบบที่ได้สร้างขึ้นใหม่นี้ได้ถูกตรวจสอบและสามารถนำไปใช้ได้จริงกับธุรกิจ จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง และนำไปประยุกต์ใช้กับข้อมูลจริงของบริษัท ตัวแบบขั้นตอนของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษานี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์การ จัดหาแบ่งตามประเภทสินค้า, การวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์, การวิเคราะห์ข้อมูลภายในและข้อมูลด้านซัพพลาย, การวางกลยุทธ์การจัดการ, การคัดกรองผู้ค้าและขอให้เสนอราคา, การเจรจาต่อรองและการเลือกผู้ค้า, การทำสัญญาและการบริหารสัญญา, การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ค้า, และการทบทวนกลยุทธ์

สำหรับผลจากการนำตัวแบบขั้นตอนของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้พบว่า องค์กรสามารถลดต้นทุนรวมในการจัดหาสินค้าและบริการ Process instrumentation ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าการสร้างแนวทางและขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนนั้น จะทำให้บริษัทได้ประโยชน์ในการปรับปรุงวิธีการจัดหาอย่างเป็นระบบและเป็นการลดต้นทุนโดยรวม

คำอูน เจริญยิ่ง (2556) ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อการขยายตลาดของอุตสาหกรรมคอนเทนเนอร์ไลเนอร์ โดยการวิเคราะห์ตัวแบบแรงผลักดันทั้ง 5 หรือ Five forces model analysis และระบุนความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อหาความเป็นไปได้ในการขยายตลาดคอนเทนเนอร์ไลเนอร์ในประเทศสาธารณรัฐอินเดีย จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 34 คน พบว่า คู่แข่งขันในปัจจุบันมีจำนวนน้อยและขาดศักยภาพในการแข่งขัน ทั้งด้านคุณภาพของสินค้า ราคา บริการหลังการขาย รวมถึงสิทธิบัตรของตัวสินค้า และการเข้าตลาดต้องใช้เงินลงทุนมาก

จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ใหม่ ผู้ซื้อและผู้ขายต้องใช้เวลาในการพัฒนาสินค้าร่วมกันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงผู้ค้าจะทำให้ลูกค้ามีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น เพราะต้องปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และการมีสินค้าเข้ามาทดแทนนั้นเป็นเรื่องที่ยาก

กิริณา แก้วสุน และ ไกรจิต สุตะเมือง (2559) ทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดหา โดยมีการนำ Portfolio model ของ Peter Kraljic มาประยุกต์ใช้ในการจัดกลุ่มสินค้าและนำเสนอแนวทางในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ของผู้จัดหาวัตถุดิบ ซึ่งมีการคำนึงถึงการจัดการความเสี่ยงและการเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันในโซ่อุปทานอาหารสด จึงมีการศึกษาถึงอิทธิพลของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมา 172 ตัวอย่าง จากทั้งหมด 317 ตัวอย่าง โดยเป็นตัวแทนของร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่จำหน่ายอาหารสด จากฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายจัดซื้อ หรือสาขาที่อยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร แล้วนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำการยืนยันผลของการวิเคราะห์ จากการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่มีผลสำคัญทางสถิติของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบ มีจำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ, นโยบายของผู้ซื้อ, ขั้นตอนการสั่งซื้อ, ความขัดแย้งระหว่างผู้ซื้อและผู้จัดหาวัตถุดิบ, การพัฒนาผู้จัดหาวัตถุดิบ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ชไมพร ปานเหล็ง (2560) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การจัดซื้อสำหรับเครื่องแก๊สโครมาโทกราฟีตกแต่งใหม่ ซึ่งมีวัตถุประสงค์คือการพัฒนากลยุทธ์ในการจัดซื้อเครื่องแก๊สโครมาโทกราฟีที่ใช้แล้วนำมาตกแต่งใหม่ เพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งมีแผนการพัฒนากลยุทธ์ในการจัดซื้อทั้งหมด 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลการใช้จ่าย, การกำหนดความต้องการของลูกค้า, การประเมินอุปทานของตลาด, การสร้างกลยุทธ์การจัดซื้อ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและปรับปรุง

ซึ่งกลยุทธ์การจัดซื้อ ประกอบไปด้วย 1. วิสัยทัศน์ 2. ภารกิจ 3. วัตถุประสงค์ 4. แผนปฏิบัติงาน และ 5. ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของงาน ดำเนินการโดยใช้การสั่งซื้อระบบลีจิลด์ (Leagile) และการผลิตเพื่อรอคำสั่งซื้อ (Assemble-to-order) รวมถึงการเลือกผู้จัดส่งสินค้าและวิธีการจัดหาสินค้า นอกจากนี้ยังใช้บัตรควบคุมสินค้าในกระบวนการของการควบคุมสินค้าคงคลังด้วย ผลของการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า เมื่อนำไปปฏิบัติจริงจะช่วยทำให้ลดต้นทุนของเครื่องแก๊สโครมาโทกราฟีตกแต่งใหม่ได้ประมาณ 10.35% และสร้างมาตรฐานกระบวนการจัดซื้อโดยที่สามารถคัดเลือกผู้ส่งมอบสินค้าที่เหมาะสมได้ 3 ราย การศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การจัดซื้อในครั้งนี้จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดซื้อสินค้าประเภทอื่น ๆ ได้ในอนาคต

สุนทรี กมลศิริภาส (2560) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จในซัพพลายเชนสำหรับบริษัทอุตสาหกรรมผลิตก๊อคน้ำ โดยทำการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสังเกตการณ์การดำเนินงานของบริษัท และการระบุปัจจัยเสี่ยงตามกรอบของการดำเนินงานในซัพพลายเชนที่แบ่งออกเป็น 4 ช่วง สรุปได้ว่ามีปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด 55 ประเด็น แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ บุคลากร กระบวนการ และเครื่องมือ จากนั้นทำการประเมินความเสี่ยงโดยการสอบถามจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในซัพพลายเชนของบริษัท และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ผลในเชิงคุณภาพ พบว่าทั้ง 55 ประเด็น มีความเสี่ยงสูงที่ส่งผลให้การจัดส่งสินค้าล่าช้า คือ บุคลากรไม่มีความรอบคอบและขาดความระมัดระวัง อีกทั้งยังขาดความรู้และความเข้าใจในการทำงานบนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัญหาด้านนโยบายขององค์กรที่ไม่มีความชัดเจนในการจัดการระบบ

Gelderman and Van Weele (2005) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพิสูจน์ข้อโต้แย้งหลายประเด็นเกี่ยวกับการใช้ Purchasing portfolio model ของ Peter Karljic ว่ายังไม่มีครอบคลุมปัจจัยสำคัญ ๆ เช่น ความสัมพันธ์ของผู้ซื้อกับผู้ขาย ความสัมพันธ์กันของสินค้า เครื่องมือ ฯลฯ เพราะใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์เพียงแค่ 2 ด้าน คือ 1) ผลกระทบที่มีต่อกำไร และ 2) ความเสี่ยงของการจัดหา ซึ่งผลของการศึกษาพบว่าการใช้ Purchasing portfolio model นี้ จะทำให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญในการจัดซื้อที่สะท้อนมาจากความเป็นมืออาชีพด้านการจัดซื้อและบทบาทของแผนกจัดหาขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีการสร้าง Purchasing portfolio model ในลักษณะคล้ายกัน ที่มีพื้นฐานมาจากวิธีการของ Peter Karljic โดยมีเกณฑ์การพิจารณา 2 เกณฑ์ คือ ผลกระทบที่มีต่อกำไรหรือความสำคัญของสินค้า และความซับซ้อนและความเสี่ยงของการจัดหา ดังภาพต่อไปนี้

Overview and Comparison of Purchasing Portfolio Models

	Elliott-Shircore and Steele (1985)	Hadelor and Evans (1994)	Lilliecreutz and Ydreskog (1999)	Olsen and Ellram (1997)	Van Weele (2002)
Name of the Model	Procurement Positioning Overview	Supply Strategy Square	Classification Model	Portfolio Model	Purchasing Portfolio Model
Matrix Dimensions	1. Profit/Value Potential 2. Supply Vulnerability	1. Product's Value Potential 2. Complexity	1. Economic Profile 2. Complexity and Risk Profile	1. Strategic Importance 2. Difficulty of managing	1. Profit Impact 2. Supply Risk
Categories	1. Strategic Critical 2. Tactical Profit 3. Strategic Security 4. Tactical Acquisition	(Not Specified)	1. Strategic 2. Leverage 3. Bottleneck 4. Non-Critical	1. Strategic 2. Leverage 3. Bottleneck 4. Non-Critical	1. Strategic 2. Leverage 3. Bottleneck 4. Non-Critical
Recommendations for					
Strategic Items	Manage Suppliers	Strategic Partnerships	(Not specified, depending on the desired cooperation wit the suppliers)	Close Relationship	Partnership
Leverage Items	Drive Profit	Global Trading		Leverage Volume	Exploitation of Power
Bottleneck Items	Ensure Supply	Close Relationship		Standardize & Find Substitutes	Assurance of Supply
Non-Critical Items	Minimize Attention	Simple Contracts		Standardize & Consolidate	Systems Contacting

ภาพที่ 9 ภาพรวมของการเปรียบเทียบ Purchasing portfolio model

(Cees J. Gelderman & Arjan J. Van Weele, 2005)

ผลของการศึกษาจึงสามารถสรุปได้ว่า Purchasing portfolio ของ Peter Kraljic นั้น เป็นเครื่องมือที่จะช่วยทำให้การพัฒนาการจัดซื้อในเชิงกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีระบบ

Harris (2006) ได้นำเสนอถึงแนวทางที่ควรปฏิบัติ 10 ประการ สำหรับการปรับปรุงขั้นตอนการบริหารจัดการซัพพลายเออร์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้ประหยัดต้นทุนได้ประมาณ 5-10 % คือ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเจ้าหน้าที่หรือพนักงานของหน่วยงานจัดหา, การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างเต็มรูปแบบ, การใช้ระบบ E-procurement, การตัดสินใจสำหรับการซื้อวัสดุทางอ้อม, การปฏิบัติตามข้อตกลงในสัญญา และการซื้อวัสดุทางอ้อมผ่านทางสัญญาที่ทำไว้, การวิเคราะห์ตลาดผู้จำหน่ายที่เหมาะสม, การสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์, การใช้หลักการของต้นทุนรวม, การหาที่มาของการตั้งราคา และการคำนึงถึงการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

Schiele, Horn, and Vos (2010) ได้ทำการศึกษาถึงผลกระทบทางการเงินด้านการลดต้นทุนของการจัดซื้อ โดยการหาตลาดหรือแหล่งขายใหม่ ๆ ระหว่างประเทศ และกลยุทธ์ต่าง ๆ สำหรับใช้ในการลดต้นทุน คือ การรวบรวมความต้องการ, การประเมินราคา, การใช้สินค้าอย่างเหมาะสม, การปรับปรุงกระบวนการทำงาน, การเพิ่มระดับของความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และซื้อต่อแบบการซื้อสินค้าโภคภัณฑ์ ซึ่งผลจากการลองปฏิบัติการทั้งหมด 134 ครั้ง พบว่า การหาตลาดหรือแหล่งขายใหม่ ๆ ระหว่างประเทศ สามารถช่วยประหยัดต้นทุนเพียง 3.36% เท่านั้น ไม่ได้

แตกต่างจากวิธีอื่น ๆ มากนัก แต่สรุปได้ว่า การใช้กลยุทธ์เพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่ง จะไม่ได้ทำให้ประหยัดต้นทุนอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งในทางตรงกันข้ามนั้น การนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสม จะทำให้บริษัทได้ประโยชน์สูงสุดในการลดต้นทุนในการจัดซื้อ

Schiele et al. (2010) ได้ทำการศึกษาความสำคัญของกลยุทธ์ในการจัดหาที่ส่งผลต่อการผลิต โดยการวิเคราะห์จากการส่งแบบสอบถามไปให้กับผู้ประกอบการในประเทศมาเลเซียซึ่งใช้ Factor Analysis โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์มี 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ, กลยุทธ์การมีความสัมพันธ์และการสื่อสารร่วมกัน, กลยุทธ์การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์การจัดการผู้จำหน่ายให้มีจำนวนที่เหมาะสม ผลการศึกษาสามารถสรุปว่า กลยุทธ์ในการจัดหาทั้ง 4 กลยุทธ์นั้น ส่งผลกระทบต่อผลงานด้านการผลิตอย่างมากในแง่บวก โดยช่วยสนับสนุนให้ภาพรวมของผลงานด้านการผลิตขององค์กรในแง่ของการแข่งขันที่ดีขึ้น ทั้งด้านต้นทุน คุณภาพ เวลาที่ใช้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ รอบระยะเวลาของการผลิต ความเร็วและความไว้วางใจในการจัดส่งสินค้า และสุดท้ายคือการตอบสนองต่อการผลิตตามความต้องการของลูกค้า

de Mello, Eckhardt, and Leiras (2017) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการนำประเด็นทางด้านความยั่งยืน (Sustainable) ที่มี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการจัดหา (Supply risk) ซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการของการจัดหาเชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืนในบริษัทเกี่ยวกับการทำเหมืองในประเทศบราซิล โดยการประยุกต์ใช้ Portfolio model ของ Peter Kraljic ในการจำแนกประเภทของกลุ่มการบริการในงานสัญญาเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนด กลยุทธ์สำหรับการจัดจ้างของบริษัท ร่วมกับการใช้ผลการศึกษาเกี่ยวกับ Sustainable procurement portfolio Matrix ของ Pagell, Wu, and Wasserman (2010) ร่วมด้วย

จากผลของการศึกษาพบว่ากลุ่มของงานบริการที่ใช้เป็นตัวอย่างนั้น สำหรับ Portfolio model ของ Peter Kraljic แล้ว จะอยู่ในกลุ่มของ Leverage หรือเป็นกลุ่มงานบริการที่มีความเสี่ยงต่ำในการจัดจ้าง แต่เป็นงานบริการที่มีมูลค่าของค่าใช้จ่ายสูง แต่ใน Sustainable procurement portfolio matrix ของ (Mark Pagell et al., 2010) จะอยู่ในกลุ่ม Strategic หรือเป็นกลุ่มงานบริการที่มีความเสี่ยงสูงในการจัดจ้าง และเป็นงานบริการที่มีมูลค่าของค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องเพิ่มบทบาทของผู้จำหน่ายและจะต้องให้ความสำคัญสำหรับผู้จำหน่ายในกลุ่มงานบริการนี้ โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมรวมไปถึงการมีแผนสำรอง แต่บทสรุปของการศึกษานี้กล่าวว่า ในเรื่องของการศึกษาเกี่ยวกับการจำแนกกลุ่มสินค้าหรือบริการ โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการจัดหาเพื่อกำหนดแนวทางของกลยุทธ์ ซึ่งมีการนำประเด็นทางด้านความยั่งยืนมาร่วมวิเคราะห์นี้ ยังคง

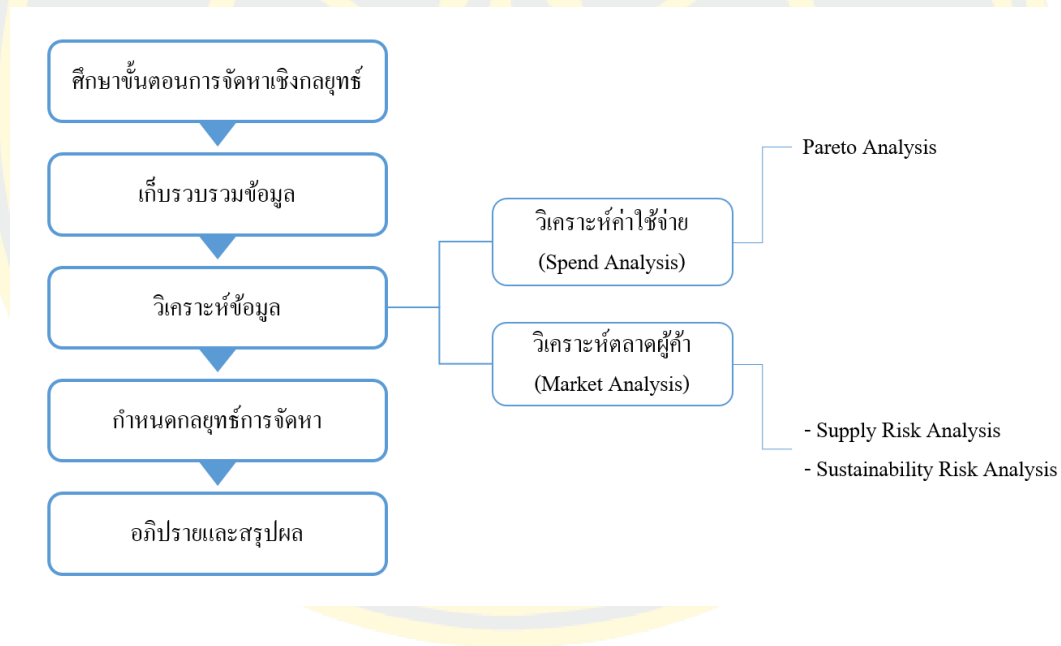
ต้องศึกษาต่อและต้องมีการถกเถียงกันต่อไป เนื่องจากในปัจจุบันยังไม่มีทฤษฎีหรือตัวแบบ (Model) ที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

บริษัทที่ทำการศึกษานี้อยู่ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมีในประเทศไทย ผลิตและจำหน่ายน้ำมันปิโตรเลียมสำเร็จรูปโดยตรงรับความต้องการภายในประเทศเป็นหลัก โดยการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการบริหารกลุ่มสินค้าในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่จะนำประเด็นเรื่องความยั่งยืน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เข้ามามีบทบาทในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของกลุ่มสินค้ากลุ่มหนึ่งสำหรับการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (ISO 20400:2017 Sustainable procurement) โดยมีวิธีดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้



ภาพที่ 10 วิธีดำเนินการศึกษา

วิธีการศึกษา

1. ศึกษาขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

เริ่มต้นโดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic sourcing) การบริหารกลุ่มสินค้า (Category management) การวิเคราะห์ตลาดผู้ค้า (Market analysis)

และการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการศึกษากระบวนการในการทำงานจริงของบริษัทกรณีศึกษา

2. เก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิที่จะนำมาใช้ในการศึกษา คือให้บุคคลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการจัดซื้อทำแบบประเมินความเสี่ยงของการจัดหา (Supply risk) และความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) ผู้ที่จะทำแบบประเมินจึงประกอบไปด้วยผู้จัดการและพนักงานแผนกจัดซื้อจัดจ้างที่มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดซื้อสินค้าในกลุ่มที่จะนำมาใช้ในการศึกษา คือ กลุ่มสินค้าที่มีค่าใช้จ่ายมากที่สุดจากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis)

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ทำโดยการขอความร่วมมือผู้จัดการและพนักงานในแผนกจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทที่ทำการศึกษาร่วมกันเกี่ยวกับความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) และความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk)

โดยแบบประเมินแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ทำแบบประเมิน ส่วนที่สองเป็นแบบประเมินเกี่ยวกับความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) ซึ่งมี 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Competition amongst suppliers), การมีผู้ค้ารายใหม่ในตลาด (New suppliers entering to the market), อำนาจการต่อรองของผู้ค้า (Bargaining power of suppliers), การมีสินค้าหรือบริการทดแทน (Availability of substitution products/ services), และอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers) และส่วนที่สามเป็นแบบประเมินเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) ซึ่งมี 7 ประเด็นหลักตามมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (ISO 20400:2017 Sustainable procurement) ได้แก่ การกำกับดูแลองค์กร (Organizational governance), สิทธิมนุษยชน (Human rights), การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labour practices), สิ่งแวดล้อม (The environment), การดำเนินงานอย่างเป็นธรรม (Fair operating practices), ประเด็นด้านผู้บริโภค (Consumer issues) และการมีส่วนร่วมและพัฒนาชุมชน (Community involvement & development) โดยในส่วนที่สองและสามนั้นจะประกอบไปด้วยประเด็นความเสี่ยงที่เป็นข้อคำถามแบบปลายปิด และกำหนดให้ตอบสองประเด็น คือ โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจริง โดยในทั้งสองประเด็นนั้นกำหนดให้ผู้ตอบแบบประเมินเลือกคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 5 (สูงมาก), 4 (สูง), 3 (ปานกลาง), 2 (น้อย), 1 (น้อยมาก)

จากนั้นใช้เครื่องมือทางสถิติ Pareto analysis และ Pareto chart สำหรับการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis) ของการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าหรืองานบริการ ซึ่งจะแบ่งประเภทตามกลุ่มสินค้าและลักษณะการใช้งาน ช่วยให้ทราบถึงผลกระทบของค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าหรืองานบริการเหล่านั้น เพื่อให้มีการบริหารจัดการกลุ่มสินค้าหรือบริการอย่างเป็นระบบและเป็นแนวทางในการวิเคราะห์หาโอกาสประหยัดค่าใช้จ่ายหรือการลดต้นทุน

3.2 การวิเคราะห์ตลาดผู้ค้า

เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์เป็นไปอย่างเหมาะสมบริษัทจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ข้อมูลตลาดของผู้ค้า รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ค้าในอุตสาหกรรมสินค้าหรือบริการนั้น ๆ โดยเริ่มจากการรวบรวมผลการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนของผู้ค้า จากข้อมูลในงบการเงิน รายงานประจำปี หรือในกรณีที่ไม่มีข้อมูลหรือไม่สามารถหาข้อมูลของผู้ค้ารายนั้นได้ อาจใช้วิธีการอ้างอิงข้อมูลของบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมสินค้าหรือบริการที่นำมาวิเคราะห์ได้ โดยการศึกษาครั้งนี้จะทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเสี่ยง 2 ด้าน ได้แก่

การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk)

สำหรับการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันหรือความเสี่ยงของการจัดหาในกลุ่มสินค้าหรือบริการจะใช้ Five Forces Analysis ของ Michael E. Porter

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk)

สำหรับการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน จะกำหนดตามประเด็นหลักของมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (ISO 20400:2017 Sustainable procurement)

ในขั้นตอนนี้จะใช้เครื่องมือเป็นแบบประเมินความเสี่ยง ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ทำแบบประเมิน, แบบประเมินเกี่ยวกับความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk), และแบบประเมินเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) โดยในส่วนที่สองและสามนั้นจะประกอบไปด้วยประเด็นความเสี่ยง ข้อคำถามที่เป็นแบบปลายปิด และกำหนดให้ตอบสองประเด็นคือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจริง โดยในทั้งสองประเด็นนั้นกำหนดให้ผู้ทำแบบประเมินเลือกคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 5 (สูงมาก), 4 (สูง), 3 (ปานกลาง), 2 (น้อย), 1 (น้อยมาก)

สำหรับที่มาของข้อคำถามในแบบประเมินความเสี่ยงนั้น ผู้ศึกษาได้ออกแบบข้อคำถามโดยทำการรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้อง ระเบียบและข้อกำหนดการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืนของบริษัท และการสนทนากลุ่ม (Focus group) กับบุคคลที่เกี่ยวข้องในแผนกจัดซื้อจัดจ้าง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ที่มาของข้อคำถามสำหรับแบบประเมินความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ที่มาของข้อคำถาม (Reference)			
		Five Forces	ข้อกำหนดของบริษัท	Focus Group	ผู้ศึกษา
1	การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Competition Amongst Suppliers)	✓			
1.1	มีผู้ค้าจำนวนน้อยรายในตลาด		✓		
1.2	ผู้ค้าจำนวนน้อยรายนั้นเป็นผู้ครองตลาด		✓		
1.3	อุปทานในตลาดมีอัตราการเติบโตที่ต่ำลง		✓		
1.4	ผู้ค้าหลักใช้กำลังการผลิตเต็มที่แล้ว		✓		
1.5	สินค้าหรือบริการของผู้ค้าน้อยรายนั้นสร้างความแตกต่างหรือทางเลือกให้กับตลาด			✓	
2	การมีผู้ค้ารายใหม่ในตลาด (New Suppliers Entering to the Market)	✓			
2.1	มีผู้ค้าจำนวนน้อยหรือไม่มีเลยที่เข้ามาในตลาดขณะนี้		✓		
2.2	มีการลงทุนในขั้นต้นสูงสำหรับการดำเนินกิจการในตลาด		✓		
2.3	ต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยีเฉพาะด้านจึงจะเข้ามาเป็นผู้ค้าในตลาดนี้ได้		✓		
2.4	มีการกีดกันในด้านลิขสิทธิ์		✓		
2.5	มีต้นทุนสำหรับผู้ซื้อที่จะเปลี่ยนผู้ค้าอีกรายหนึ่งไปสู่อีกรายหนึ่ง		✓		
2.6	มีความต้องการแบบพิเศษหรือเฉพาะด้านในการดำเนินงานในตลาด			✓	
2.7	ต้องมีพื้นฐานสำหรับกำลังการผลิตจำนวนมากเพื่อผลกำไรในตลาด				✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ที่มาของข้อความ (Reference)			
		Five Forces	ข้อกำหนดของบริษัท	Focus Group	ผู้ศึกษา
3	อำนาจต่อรองของผู้ค้า (Bargaining Power of Suppliers)	✓			
3.1	จำนวนของผู้ค้าอีกทอดหนึ่งมีจำกัด		✓		
3.2	การเข้าถึงข้อมูลในแหล่งการจัดหาอื่น ๆ ทั่วไปไม่มีความยาก		✓		
3.3	สินค้าที่ซื้อจากผู้ค้ารายนี้มีผู้ใช้น้อย		✓		
3.4	การเปลี่ยนไปซื้อจากผู้ค้าอื่นจะทำให้มีต้นทุนการเปลี่ยนแปลง			✓	
4	การมีสินค้าหรือบริการทดแทน (Availability of Substitution Products/Services)	✓			
4.1	มีสินค้าน้อยหรือไม่มีเลยที่สามารถหาซื้อได้ในตลาด		✓		
4.2	ไม่มีเทคโนโลยีอื่นที่จะเปรียบเทียบ		✓		
4.3	เทคโนโลยีที่มีอยู่ตอนนี้ มีราคาแพงเกินไป		✓		
5	อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)	✓			
5.1	มีจำนวนผู้ซื้อหลายราย		✓		
5.2	มีต้นทุนสูงที่เกิดจากการเปลี่ยนผู้ค้า		✓		
5.3	มีความสามารถในการซื้อจากแหล่งอื่นยากและต้นทุนสูง		✓		
5.4	มีระดับความจงรักภักดีสูงต่อผู้ค้าในตลาด		✓		

ตารางที่ 5 ที่มาของข้อกำหนดสำหรับแบบประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk)

ข้อที่	ข้อกำหนด	ที่มาของข้อกำหนด (Reference)			
		ISO 20400	ข้อกำหนดของบริษัท	Focus Group	ผู้ศึกษา
1	การกำกับดูแลองค์กร (Organizational governance)	✓			
1.1	ขาดความโปร่งใสในการดำเนินงาน ปกปิดข้อมูล ไม่สามารถตรวจสอบได้		✓		
1.2	การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียอย่างไม่เท่าเทียมและไม่ยุติธรรม		✓		
1.3	ขาดนโยบายการต่อต้านการทุจริต การร้องเรียน หรือการแจ้งเบาะแส		✓		
1.4	การรักษาข้อมูลและการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าหรือผู้ค้าที่ไม่เหมาะสม		✓		
2	สิทธิมนุษยชน (Human rights)	✓			
2.1	การใช้แรงงานเด็ก (บุคคลที่มีอายุ 15 ปี บริบูรณ์ขึ้นไปจนถึงบุคคลที่มีอายุไม่ถึง 18 ปี)		✓		
2.2	การบังคับใช้แรงงาน (บุคคลเหล่านั้นไม่สมัครใจที่จะทำงาน)		✓		
2.3	ขาดความเป็นธรรมและไม่มีความเสมอภาคในการปฏิบัติต่อพนักงาน เช่น การแบ่งแยกเพศ สีผิว เชื้อชาติ ศาสนา ฯลฯ		✓		
3	การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labour practices)	✓			
3.1	การเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน, การรั่วไหลของสารเคมี, ขนย้ายหรือการขนส่ง		✓		
3.2	การเสียชีวิตจากการปฏิบัติงาน, การรั่วไหลของสารเคมี, ขนย้ายหรือการขนส่ง		✓		
3.3	ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน, การขนย้าย/ขนส่ง น้อยหรือไม่มีเลย		✓		
3.4	นโยบายอาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่ไม่เหมาะสม		✓		

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ที่มาของข้อความ (Reference)			
		ISO 20400	ข้อกำหนดของบริษัท	Focus Group	ผู้ศึกษา
3.5	ไม่มีแผนฉุกเฉินและการจัดเตรียมอุปกรณ์เกี่ยวกับความปลอดภัยซึ่งต้องปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน		✓		
3.6	ข้อกำหนดการปฏิบัติงานของพนักงาน, อุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (PPE), การเกิดอุบัติเหตุ, สุขภาพและความปลอดภัย และสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม		✓		
3.7	สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัยหรือไม่เหมาะสม			✓	
3.8	การเกิดอันตรายจากการสัมผัสสารเคมี				✓
4	การดำเนินงานอย่างเป็นธรรม (Fair operating practices)	✓			
4.1	การทุจริตในการคัดเลือกผู้ค้า เช่น เงื่อนไขทางด้านราคา		✓		
4.2	การเปรียบเทียบราคาที่ไม่เป็นธรรม		✓		
5	ประเด็นด้านผู้บริโภค (Consumer issues)	✓			
5.1	การให้ข้อมูลต่าง ๆ เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัย หรือข้อมูลด้านคุณภาพแก่ผู้บริโภค/ผู้ใช้งานน้อยหรือไม่มีเลย		✓		
5.2	มาตรฐานผลิตภัณฑ์ของสารเคมีที่เกี่ยวข้องที่คุ้มครองสุขภาพและความปลอดภัยของผู้บริโภค/ผู้ใช้งานน้อยหรือไม่มีเลย		✓		
6	การมีส่วนร่วมและพัฒนาชุมชน (Community involvement & development)	✓			
6.1	การดำเนินงานที่ทำให้เกิดเสียงดังซึ่งส่งผลกระทบต่อชุมชนรอบข้าง		✓		
6.2	ข้อร้องเรียนจากชุมชนในการกำหนดจุดทิ้ง/กำจัด		✓		

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ที่มาของข้อความ (Reference)			
		ISO 20400	ข้อกำหนดของบริษัท	Focus Group	ผู้ศึกษา
6.3	การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลด้านต่าง ๆ ให้ชุมชนน้อยหรือไม่มีเลย		✓		
6.4	การจ้างงานหรือการสร้างรายได้ให้กับชุมชนน้อยหรือไม่มีเลย			✓	
6.5	การสนับสนุนร้านค้าชุมชนน้อยหรือไม่มีเลย				✓
7	สิ่งแวดล้อม (The environment)	✓			
7.1	กระบวนการผลิตที่ก่อให้เกิดมลพิษทางอากาศ เช่น ก๊าซเรือนกระจก หรือก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO ₂)		✓		
7.2	สินค้าหรือบริการกลุ่มนี้ใช้ทรัพยากรธรรมชาติจำนวนมาก		✓		
7.3	ทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้ผลิตสินค้าหรือบริการเหล่านี้มีวิธีการควบคุมหรือลดการใช้		✓		
7.4	สินค้าหรือบริการกลุ่มนี้จะเปลี่ยนเป็นขยะในจำนวนมากเมื่อหมดอายุการใช้งาน		✓		
7.5	การจัดการเกี่ยวกับการรั่วไหลของสารปนเปื้อน/กากตะกอนจากของเสียที่ไม่เหมาะสม		✓		
7.6	การระเหยของสารเคมีอันตรายที่เป็นของเหลวจากการระบายทิ้ง		✓		
7.7	ขาดการสื่อสาร/การให้ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมแก่ผู้มีส่วนได้เสีย			✓	
7.8	ไม่สามารถออกแบบสินค้าหรือบริการให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม			✓	
7.9	การเกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมที่มาจาก การเคลื่อนย้ายหรือการขนส่ง (ตก/ หล่น/ รั่วไหล)				✓

โดยเกณฑ์การให้คะแนนของความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ตารางที่ 6) และเกณฑ์การให้คะแนนของความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง (ตารางที่ 7) ถูกกำหนดขึ้น โดยบริษัทกรณีสึกษาที่กำหนดไว้ในระเบียบและข้อกำหนดการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืนของบริษัทกรณีสึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 เกณฑ์การให้คะแนนของความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

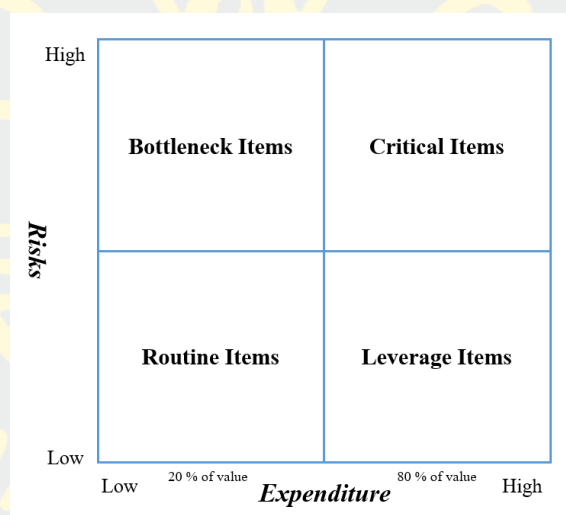
คะแนน	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นแน่นอนภายในปีนี้
4	สูง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นภายในปีนี้มากกว่า 70%
3	ปานกลาง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นภายในปีนี้มากกว่า 50%
2	น้อย	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นภายในปีนี้น้อยกว่า 50%
1	น้อยมาก	ไม่น่าจะเกิดขึ้นภายใน 3 ปีนี้

ตารางที่ 7 เกณฑ์การให้คะแนนของความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง

คะแนน	ความรุนแรง ของผลกระทบ	คำอธิบาย		
		ด้านเศรษฐกิจ	ด้านสังคม	ด้านสิ่งแวดล้อม
5	สูงมาก	ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูง/ เกิดความสูญเสียทาง ธุรกิจอย่างมาก และ ส่งผลกระทบต่อ การผลิต/ส่งมอบสินค้าหลัก ลดลงมากกว่า 20%	ส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียงขององค์กรเป็น อย่างมากและได้รับ ความสนใจจากสื่อ ระดับประเทศ	ส่งผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมในชุมชน เป็นวงกว้าง (มากกว่า 5 กม.จากจุด เกิดเหตุ)
4	สูง	ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูง/ เกิดความสูญเสียทาง ธุรกิจ และส่งผลกระทบต่อ การผลิต/ส่งมอบ สินค้าหลักลดลง ประมาณ 15-20%	ส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียงขององค์กร (สัปดาห์/เดือน) และ ได้รับความสนใจจาก สื่อระดับชุมชน	ส่งผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมในชุมชน (2-5 กม.จากจุดเกิดเหตุ)
3	ปานกลาง	ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายแต่ ไม่ทำให้ธุรกิจติดขัด และส่งผลกระทบต่อ การผลิต/ส่งมอบสินค้า ลดลงประมาณ 10-15%	ส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียงขององค์กร (วัน/สัปดาห์) และได้รับ ความสนใจจากสื่อ ระดับชุมชน	ส่งผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมในชุมชน (น้อยกว่า 1 กม.จากจุด เกิดเหตุ)
2	น้อย	ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายแต่ ไม่ทำให้ธุรกิจติดขัด และส่งผลกระทบต่อ การผลิต/ส่งมอบสินค้า ลดลงประมาณ 5-10%	ส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียงขององค์กรใน ระยะเวลาสั้นๆ	ส่งผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมเฉพาะ บริเวณที่ดำเนินงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อ ต้นทุนการดำเนินงาน และส่งผลกระทบต่อ การผลิต/ส่งมอบสินค้า ลดลงน้อยกว่า 5%	ไม่ส่งผลกระทบต่อ ชื่อเสียงขององค์กร	ส่งผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมเพียงเล็กน้อย

4. กำหนดกลยุทธ์การจัดหาตามทฤษฎีของ Kraljic (1983)

ก่อนจะทำการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดจ้างนั้น ขั้นตอนที่สำคัญคือต้องทำการแยกประเภทหรือจัดกลุ่มสินค้าหรือบริการเข้าไปใน Purchasing portfolio model ของ Peter Kraljic เพื่อให้ทราบถึงระดับของความสำคัญของการจัดหาสินค้าหรือบริการนั้น โดยใช้ผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ใช้งาน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ที่ทำการประเมินความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) และความเสี่ยงทางด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) สำหรับกลุ่มสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ร่วมกับการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis) จากขั้นตอนก่อนหน้านี้ เมื่อนำกลุ่มสินค้าหรือบริการจัดลงใน Purchasing portfolio model จะทำให้ทราบระดับของความสำคัญของการจัดหาสำหรับสินค้าหรือบริการกลุ่มนั้นว่าอยู่ในระดับใด ซึ่งจะส่งผลต่อการวางแผนหรือการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการจัดซื้อจัดจ้าง มีทั้งหมด 4 ระดับ ดังนี้



ภาพที่ 11 ตัวแบบการแบ่งประเภทของสินค้าในการจัดซื้อ (Purchasing portfolio model)

Critical items: กลุ่มสินค้าหรือวัสดุเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญและความซับซ้อนของตลาดผู้ค้าสูง

Bottleneck items : กลุ่มสินค้าหรือวัสดุที่มีความสำคัญต่ำแต่มีความซับซ้อนของตลาดผู้ค้าสูง

Leverage items: กลุ่มที่มีความสำคัญสูงแต่มีระดับความซับซ้อนของตลาดผู้ค้าอยู่ในระดับต่ำ

Routine items: กลุ่มที่มีความสำคัญและความซับซ้อนของตลาดผู้ค้าอยู่ในระดับต่ำ

เมื่อได้ทำการจัดกลุ่มสินค้าหรือบริการเข้าไปใน Purchasing portfolio model ของ Peter Kraljic แล้ว จะทำให้ทราบถึงระดับของความสำคัญของการจัดหาสินค้าหรือบริการนั้น ขั้นตอนสุดท้ายของการศึกษาจะเป็นการเปรียบเทียบผลที่มาจาก 2 แนวทาง คือ

1. แนวทางโดยทั่วไป: วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis) ร่วมกับวิเคราะห์ความเสี่ยง 1 ด้าน คือความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) ที่แสดงถึงประเด็นหลักเฉพาะด้านเศรษฐกิจ
2. แนวทางสู่ความยั่งยืน: วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis) ร่วมกับวิเคราะห์ความเสี่ยง 2 ด้าน คือ ความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) และความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) โดยความเสี่ยงทั้ง 2 ด้านครอบคลุมประเด็นหลักด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ประชากรที่ศึกษา

ประชากรในการศึกษารั้งนี้ คือผู้จัดการและพนักงานแผนกจัดซื้อจัดจ้างในบริษัทที่ทำการศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดซื้อสินค้าที่จะเลือกมาใช้ในการศึกษา ทั้งหมด 7 คน ได้แก่ ผู้จัดการส่วนงานจัดซื้อจัดจ้างเชิงกลยุทธ์, หัวหน้าส่วนงานจัดซื้อจัดจ้างเชิงกลยุทธ์, พนักงานส่วนงานจัดซื้อจัดจ้างเชิงกลยุทธ์, ผู้จัดการส่วนงานจัดซื้อ, ผู้ช่วยผู้จัดการส่วนงานจัดซื้อ, หัวหน้าส่วนงานจัดซื้อ, พนักงานส่วนงานจัดซื้อ โดยมีการกำหนดประชากรสำหรับการศึกษาแบบเฉพาะเจาะจงคือบุคคลเหล่านี้จะต้องมีประสบการณ์ทำงานในแผนกจัดซื้อจัดจ้าง อย่างน้อย 3 ปี และพนักงานส่วนงานจัดซื้อต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบันเป็นพนักงานส่วนงานจัดซื้อสินค้าในกลุ่มที่จะใช้ในการศึกษาเท่านั้น

การได้มาซึ่งประชากรสำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการขอความอนุเคราะห์ให้ผู้จัดการส่วนงานจัดซื้อจัดจ้างเชิงกลยุทธ์เชิญชวนพนักงานในแผนกจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทที่ทำการศึกษา เนื่องจากโครงสร้างองค์กรของแผนกมีลักษณะการแบ่งส่วนงานที่ชัดเจนอยู่แล้ว โดยเฉพาะในส่วนของงานจัดซื้อที่มีการแบ่งคณะทำงานตามกลุ่มของสินค้า ทำให้ง่ายต่อการคัดเลือก สำหรับเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ มีประสบการณ์ทำงานในแผนกอย่างน้อย 3 ปี, เป็นพนักงานในส่วนงานจัดซื้อจัดจ้างเชิงกลยุทธ์หรือส่วนงานจัดซื้อ, มีประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับกลุ่มสินค้าที่จะใช้ในการศึกษา และสามารถให้ความร่วมมือทำแบบประเมินได้ ส่วนเกณฑ์การคัดออก ได้แก่ มีประสบการณ์ทำงานในแผนกน้อยกว่า 3 ปี, ไม่มีความรู้เกี่ยวกับกลุ่มสินค้าที่จะใช้ในการศึกษา และไม่สามารถให้ความร่วมมือทำแบบประเมินได้

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis)

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเป็นการวิเคราะห์โดยการเรียงลำดับค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อจากมากไปน้อย เพื่อจำแนกกลุ่มของสินค้าออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีค่าใช้จ่ายสูง และกลุ่มที่มีค่าใช้จ่ายต่ำ จากการคำนวณร้อยละความถี่สะสมแล้วจำแนกตามกฎ 80:20 หรือหลักการพาเรโต (Pareto) และนำไประบุขอบเขตของกลุ่มสินค้าที่จะนำมาใช้ในการศึกษา สำหรับการศึกษานี้วิเคราะห์การจัดซื้อสินค้าโดยพิจารณาค่าใช้จ่ายนั้นเป็นรายปี เพื่อทำความเข้าใจในรายการและยอดการจัดซื้อที่ผ่าน เพื่อให้มีการบริหารกลุ่มสินค้าเป็นไปอย่างมีระบบและเป็นแนวทางในการวิเคราะห์หาโอกาสประหยัดค่าใช้จ่ายหรือการลดต้นทุน

2. การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันทางการตลาด (Five force analysis)

ในการศึกษารุ่นนี้ใช้เครื่องมือสำหรับวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันทางการตลาด (Five force analysis) ของ Michael E. Porter ซึ่งจะกำหนดประเด็นหลักและปัจจัยความเสี่ยงตามหลักการนี้สำหรับการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าในส่วนของความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) เพื่อให้เข้าใจถึงโครงสร้าง แนวโน้มหลัก และแรงกระทำต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม รวมถึงทราบว่าอุตสาหกรรมนั้นกำลังเติบโตขึ้นหรือถดถอยลง

การเลือกใช้เครื่องมือนี้ในการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าในส่วนของความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์แรงกดดันจากปัจจัยภายนอก 5 ข้อ ที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจของผู้ค้า โดยจะทำให้บริษัทเข้าใจตลาดผู้ค้ามากขึ้น โดยการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าจะเป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งข้อมูลเบื้องต้นเหล่านั้นคือ การสอบถามกับผู้ใช้งานภายในบริษัทเพื่อให้ทราบถึงความต้องการสินค้าหรือบริการนั้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามแนวโน้มของธุรกิจ อีกทั้งยังเป็นการศึกษาข้อมูลของผู้ค้าหลักในเรื่องของกำลังการผลิตที่มี แนวโน้มของเทคโนโลยี โครงสร้างของต้นทุน ราคา หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผลต่อการจัดหา (Supply) สินค้าหรือบริการที่เพียงพอต่อความต้องการของบริษัท

3. แบบประเมินความเสี่ยง (Risk assessment form)

ผู้ศึกษาทำการออกแบบแบบประเมินความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

โดยรวมจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบจากความเสียหาย โดยได้นำความเสี่ยงที่ระบุไว้ในแบบประเมินทั้งหมดไปสอบถามและตรวจสอบกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ โดยส่วนของแบบประเมินความเสี่ยงในการ

จัดหา (Supply risk) จะกำหนดประเด็นหลักของปัจจัยความเสี่ยงตามการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันทางการตลาด (Five force analysis) และส่วนของแบบประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) จะกำหนดประเด็นหลักของปัจจัยความเสี่ยงตามมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (ISO 20400:2017 Sustainable procurement) ซึ่งแบบประเมินนี้แบ่งออกเป็นทั้งหมด 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการทำงานของผู้ทำแบบประเมิน

ส่วนที่ 2 แบบประเมินความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk)

ส่วนที่ 3 แบบประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk)

4. ตัวแบบการแบ่งประเภทของสินค้าในการจัดซื้อ (Purchasing portfolio model)

การกำหนดตำแหน่งของสินค้าหรือวัสดุแต่ละประเภทในตัวแบบการแบ่งประเภทของสินค้าในการจัดซื้อ หรือ Purchasing portfolio model ของ Peter Kraljic วิเคราะห์โดย การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ (Spend analysis) ทั้งหมดขององค์กร มาวิเคราะห์ร่วมกับความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) และความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดหา ซึ่งการวางตำแหน่งของสินค้าสามารถแบ่งได้เป็น 4 ตำแหน่ง ได้แก่ กลุ่มสินค้าความเสี่ยงสูงที่ต้องเฝ้าระวัง (Critical items), กลุ่มสินค้าที่จะเกิดปัญหาหากขาดแคลน (Bottleneck items), กลุ่มสินค้าที่ควรสนใจและปรับปรุงให้ดีขึ้น (Leverage items) และกลุ่มสินค้าที่ไม่ก่อผลกระทบมากนัก (Routine items) และแต่ละตำแหน่งใน Purchasing portfolio model นี้ จะมีแนวทางของการกำหนดกลยุทธ์การจัดหาที่แตกต่างกันไป

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมิน และนำมาบันทึกคะแนนการประเมินในตารางบันทึกผล จากนั้นทำการคำนวณหาระดับความเสี่ยงโดยรวม โดยการคำนวณจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงคูณกับความรุนแรงจากผลกระทบของความเสี่ยง และนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์จากการแบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก โดยแบ่งเป็นเกณฑ์ระดับความเสี่ยงโดยรวมและสี่ประจำเกณฑ์ ดังนี้ เกณฑ์ความเสี่ยงโดยรวม 25 สีแดง, 16 ถึง 20 สีชมพู, 12 ถึง 15 สีส้ม, 6 ถึง 10 สีเหลือง และ 1 ถึง 5 สีเขียว ตามลำดับ ดังรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 การแบ่งพื้นที่แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างโอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยง โดยรวมแบบ 5 ส่วน (กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ และคณะ, 2556)

		ระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง				
		น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ระดับของโอกาส ในการเกิดความเสี่ยง	สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
	สูง (4)	4	8	12	16	20
	ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
	น้อย (2)	2	4	6	8	10
	น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

จากนั้นนำระดับความเสี่ยง โดยรวม (Risk exposure) ไปวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis) โดย Pareto analysis ในขั้นตอนแรก เพื่อที่จะได้ทราบว่ากลุ่มของสินค้านั้น จะตกอยู่ในส่วนใดของ Purchasing portfolio model ดังรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 9 เกณฑ์การแบ่งกลุ่มของสินค้าจากระดับความเสี่ยง โดยรวม (Risk exposure) และการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis)

ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk exposure)	ค่าใช้จ่าย (Spend)	
	ต่ำ (High)	สูง (Low)
สูงมาก : Very High (VH) (20.01-25.00)	Bottleneck items	Critical Items
สูง : High (H) (15.01-20.00)		
ปานกลาง : Medium (M) (10.01-15.00)		
ต่ำ : Low (L) (5.01-10.00)	Routine items	Leverage items
ต่ำมาก : Very Low (VL) (0.01 - 5.00)		

ซึ่งผลที่เกิดขึ้นใน Purchasing portfolio model นั้น จะส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการจัดซื้อ ยกตัวอย่างเช่น จากการใช้แนวทางโดยทั่วไปที่ใช้ผลของการประเมินความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) เพียงอย่างเดียวร่วมกับการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis) ทำให้กลุ่มสินค้านั้นถูกจัดความสำคัญอยู่ในกลุ่ม Leverage items ซึ่งแนวทางการกำหนดกลยุทธ์หรือจัดการอาจเป็นการประมูลแข่งขันได้ เพื่อเป็นการแสวงหาโอกาสที่ดีจากแนวโน้มของตลาด การหาแหล่งจำหน่าย และการซื้อสินค้าอย่างเป็นไปตามมาตรฐานของอุตสาหกรรม ในขณะเดียวกันหากใช้แนวทางสู่ความยั่งยืนที่ใช้ผลของการประเมินความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) และความเสี่ยงทางด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) ร่วมกับการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis) กลุ่มสินค้านั้นอาจถูกจัดความสำคัญอยู่ในกลุ่ม Critical Items ซึ่งการกำหนดแนวทางของกลยุทธ์สำหรับการจัดซื้อจะเปลี่ยนไปทันที คือบริษัทจะต้องเพิ่มบทบาทของผู้ค้าและต้องให้ความสำคัญกับผู้ค้าในกลุ่มสินค้านี้ โดยอาจมุ่งเน้นการเจรจาต่อรอง การบริหารจัดการขั้นตอนการทำงานของ ผู้ค้า การวิเคราะห์ตลาด หรือสภาพของการแข่งขันในตลาด รวมไปถึงการมีแผนสำรองด้วย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารกลุ่มสินค้าในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับประเด็นทางด้านความยั่งยืน ทั้งนี้ผู้ศึกษาขอเสนอรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของบริษัทที่ทำการศึกษา

4.2 กระบวนการทำงานของบริษัทที่ทำการศึกษา

4.2.1 กระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic sourcing)

4.2.2 กระบวนการบริหารกลุ่มสินค้า (Category management)

4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis)

4.4 ผลการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้า (Market analysis) และการกำหนดกลยุทธ์การจัดหา

4.4.1 ผลการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าโดยแนวทางโดยทั่วไป

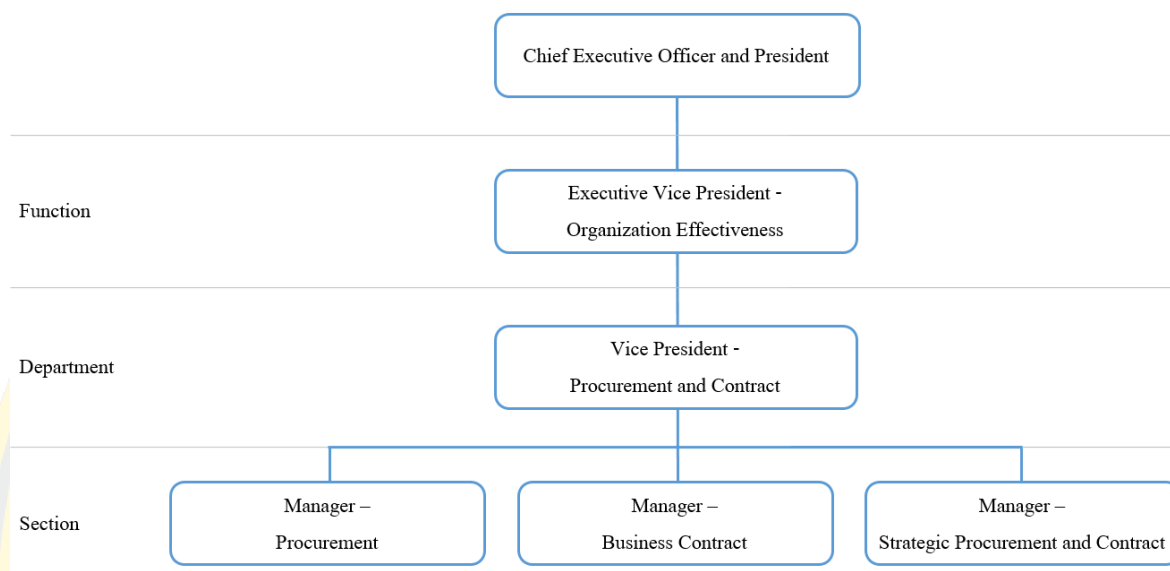
4.4.2 ผลการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าโดยแนวทางสู่ความยั่งยืน

ข้อมูลทั่วไปของบริษัทที่ทำการศึกษา

บริษัทที่ทำการศึกษานี้อยู่ในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมีในประเทศไทยผลิตและจำหน่ายน้ำมันปิโตรเลียมสำเร็จรูป โดยรองรับความต้องการภายในประเทศเป็นหลัก โดยบริษัทได้มีการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจนไปทางการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว รวมไปถึงการดำเนินธุรกิจให้สามารถอยู่ร่วมกับชุมชนได้อย่างสมดุลในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังมีการนำมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (ISO 20400:2017 Sustainable procurement) มาใช้ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในทุกกลุ่มสินค้าและงานบริการ

การบริหารงานจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทในปัจจุบัน มุ่งเน้นไปที่การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดีในห่วงโซ่อุปทาน และการส่งเสริมการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยขั้นตอนการเลือกซื้ออุปกรณ์ที่นำมาใช้งาน หรือการคัดเลือกผู้รับเหมาที่จะเข้ามาทำงานในพื้นที่ของบริษัท จะต้องตระหนักถึงการเกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของทั้งพนักงาน ผู้รับเหมา และชุมชนที่อยู่รวมกันให้น้อยที่สุด

โครงสร้างองค์กรของแผนกจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทที่ทำการศึกษา จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ๆ ตามภาพด้านล่าง



ภาพที่ 12 แผนผัง โครงสร้างองค์กรของแผนกจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทที่ทำการศึกษา

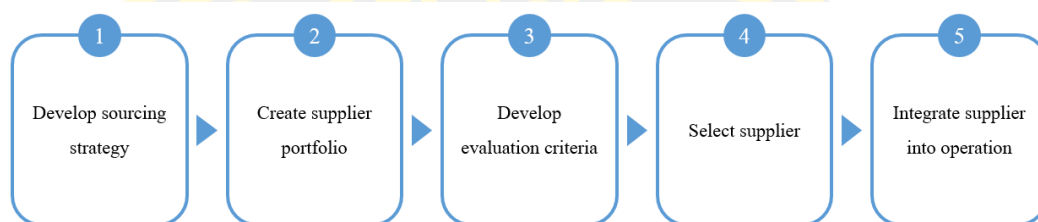
จากสภาพการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในส่วนของ Strategic procurement and contract ในแผนผัง โครงสร้างองค์กร พบว่าส่วนงานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัทยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการบริหารกลุ่มสินค้าโดยพิจารณาประเด็นทางด้านความยั่งยืนร่วมด้วย การศึกษาในครั้งนี้จึงทำขึ้นเพื่อเป็นการปรับปรุงกระบวนการบริหารกลุ่มสินค้าในการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (ISO 20400:2017 Sustainable procurement) และเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและสามารถนำไปใช้ได้จริงกับการบริหารกลุ่มสินค้าหรือบริการอื่น ๆ ในอนาคต

กระบวนการทำงานของบริษัทที่ทำการศึกษา

เพื่อให้เข้าใจในภาพรวมและความสัมพันธ์ของกระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic sourcing process) กับการบริหารกลุ่มสินค้า (Category management) ของบริษัทกรณีสึกษา ผู้ศึกษา จึงขอเสนอรายละเอียดของแต่ละกระบวนการดังต่อไปนี้

1. กระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic sourcing process)

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ จะอยู่ในขั้นตอนที่ 1 ของกระบวนการนี้เท่านั้น คือการจัดทำกลยุทธ์การจัดหา (Develop sourcing strategy) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวกับการบริหารกลุ่มสินค้า (Category management) ส่วนภาพรวมในแต่ละขั้นตอนของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic sourcing) มีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 13 กระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ของบริษัทที่ทำการศึกษา

1.1 จัดทำกลยุทธ์การจัดหา (Develop sourcing strategy) ในแต่ละกลุ่มสินค้าและบริการ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ว่าจะดำเนินการจัดหาในแต่ละกลุ่มสินค้าอย่างไรและใช้กลไกใดบ้าง

1.2 จัดทำ Portfolio ของผู้ค้า (Create supplier portfolio) ที่มีศักยภาพและความสามารถที่บริษัทจะทำธุรกิจด้วยอย่างยั่งยืน

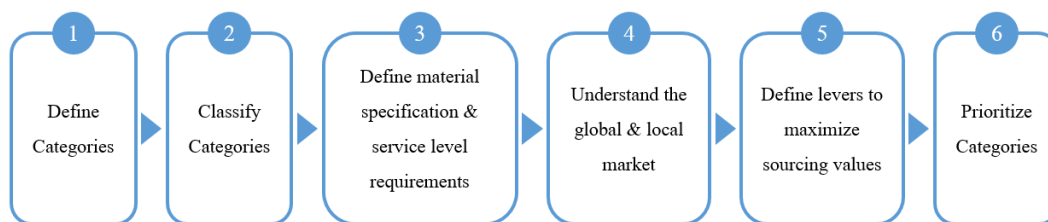
1.3 จัดทำเกณฑ์การประเมิน (Develop evaluation criteria) ที่มีความเหมาะสมที่จะใช้คัดกรองสำหรับผู้ค้าที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดหาที่กำหนดไว้

1.4 คัดเลือกผู้ค้า (Select supplier) ที่มีศักยภาพ มีความสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ของกลุ่มสินค้าและบริการ และกลยุทธ์การจัดหา

1.5 การรวมผู้ค้าเข้าสู่การกระบวนการดำเนินงาน (Integrate supplier into operation) โดยไม่ให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจและควบคุมความเสี่ยงให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

2. การบริหารกลุ่มสินค้า (Category management)

ขั้นตอนของการบริหารกลุ่มสินค้า (Category management) ของบริษัทกรณีศึกษา มีทั้งหมด 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 14 กระบวนการบริหารกลุ่มสินค้าของบริษัทที่ทำการศึกษา

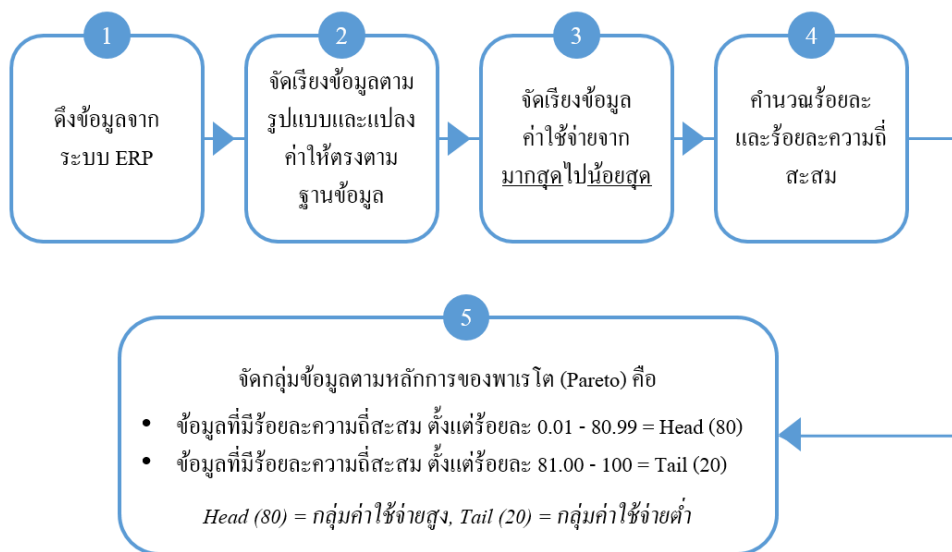
1. ระบุกลุ่มสินค้าและบริการ (Define categories) เพื่อให้เกิดการรวมกลุ่มในการจัดหา โดยอ้างอิงจากความต้องการที่วางแผนไว้และความต้องการใช้งานระหว่างพื้นที่และบริษัทในกลุ่มที่มีความเป็นไปได้ว่าจะจัดหาในกลุ่มสินค้าและบริการเดียวกัน ซึ่งจะจำแนกตามมูลค่าการใช้จ่าย (Spend) ไปยังแต่ละกลุ่มสินค้าและบริการหลักโดยใช้ Pareto analysis (80:20) หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าและประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์การจัดหาใน Purchasing portfolio model รวมถึงการระบุโอกาสที่จะรวมมูลค่าการใช้จ่าย (Spend) ระหว่างพื้นที่และบริษัทในกลุ่ม และรวบรวมความต้องการทั้งหมดเพื่อระบุลงในแผนความต้องการ
2. จัดกลุ่มสินค้าและบริการ (Classify categories) เพื่อระบุผู้รับผิดชอบและการกำกับดูแลกระบวนการจัดหา เช่น การจัดหาอยู่ในระดับพื้นที่, ระดับบริษัทในกลุ่ม และระดับองค์กร เป็นต้น จะเป็นการแต่งตั้งหัวหน้าทีมในแต่ละกลุ่มสินค้าและบริการหลัก เพื่อประสานงานให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ
3. กำหนดคุณสมบัติของสินค้าและบริการที่ต้องการให้ชัดเจน (Define material specification and service level requirements) เพื่อให้ได้มาตรฐานและเป็นไปตามข้อกำหนดในด้านต่าง ๆ ของบริษัท
4. ทำความเข้าใจภาพรวมและทิศทางของตลาดในระดับสากลและระดับประเทศ (Understand the Global and Local Market) ของแต่ละกลุ่มสินค้าและบริการอย่างละเอียด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ นั้นเหมาะสมและเป็นไปตามภาวะตลาดที่แท้จริง
5. กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการเพิ่มมูลค่าในการจัดหา (Define levers to maximize sourcing values) ของแต่ละกลุ่มสินค้าและบริการ โดยต้องระบุถึงความยั่งยืนและโอกาสในระยะยาว (Total life cycle cost of ownership) อย่างสม่ำเสมอ

6. จัดลำดับความสำคัญของกลุ่มสินค้าและบริการ (Prioritize categories) ตามมูลค่าหรือประโยชน์ที่จะได้รับหากดำเนินการสำเร็จ เพื่อที่จะกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้สำหรับการดำเนินงานจัดหาที่เกี่ยวข้องต่อไป

ผลการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis)

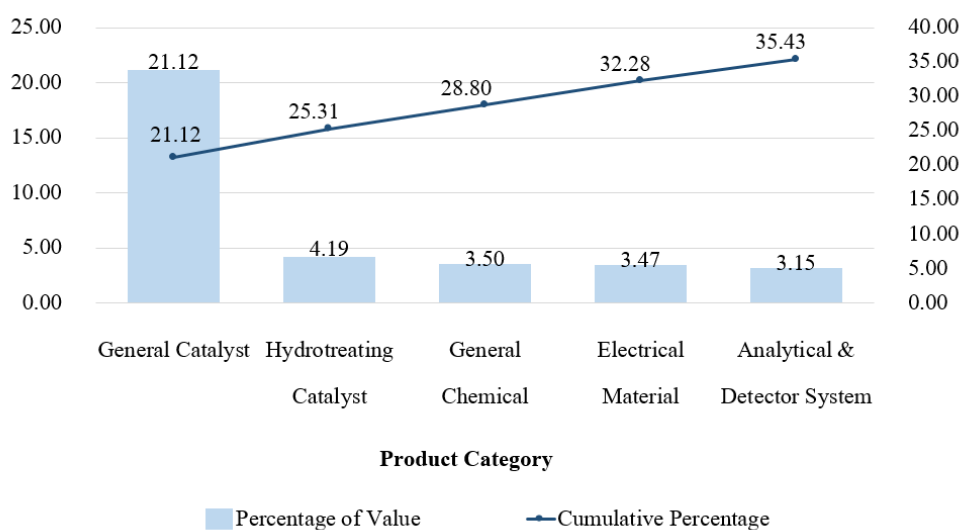
สำหรับการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายการจัดหา นั้นถือเป็นสิ่งที่สำคัญและควรจะทำก่อนเริ่มขั้นตอนในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ บริษัทควรวิเคราะห์รายการของการจัดหาสินค้าและบริการ โดยต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายเหล่านั้นเป็นรายปี เพื่อทำความเข้าใจในรายการและยอดการจัดหาที่ผ่านมา ผู้ค้าหลักของบริษัท ยอดการจัดซื้อแยกตามหน่วยงานของผู้ใช้ รวมไปถึงการรวมปริมาณการสั่งซื้อจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่สามารถทำให้สินค้าหรือบริการเหล่านั้นมีมาตรฐานเดียวกันในรายละเอียดของข้อกำหนดสำหรับสินค้าและบริการ ซึ่งจะนำไปสู่การลดจำนวนของผู้ค้าให้มีปริมาณที่ลดลงและเหมาะสม

โดยวิธีการในการทำ Pareto analysis จะเริ่มจากการจำแนกประเภทของสินค้าและบริการเป็นกลุ่ม แล้วเรียงลำดับค่าใช้จ่ายในการจัดหาจากมากไปน้อย ทำให้ทราบถึงกลุ่มสินค้าและบริการที่มียอดค่าใช้จ่ายสูง จากนั้นจึงพิจารณาจำนวนของผู้ค้าสำหรับสินค้าและบริการแต่ละกลุ่ม ซึ่งทำการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยจะทำให้เห็นว่าสินค้าและบริการกลุ่มใดบ้างที่มีจำนวนผู้ค้ามาก ราย ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อผู้ค้าแต่ละรายในแต่ละกลุ่มของสินค้าและบริการ การวิเคราะห์ร้อยละค่าใช้จ่ายของสินค้าและบริการแต่ละประเภทเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น สำหรับการทำ Pareto analysis มีขั้นตอนดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 15 ขั้นตอนการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis) โดยใช้หลักการของ Pareto

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายโดยใช้ข้อมูลของการจัดซื้อทั้งหมด 5 ปี ในการทำ Pareto analysis และได้พิจารณาเลือกกลุ่มสินค้ามาใช้ในการศึกษานี้ 1 กลุ่ม ได้แก่ สารเร่งปฏิกิริยาเคมี (General catalyst) เนื่องจากสินค้ากลุ่มนี้มีการสั่งซื้อต่อเนื่องในระยะเวลา 5 ปี และเป็น 1 ใน 3 ของกลุ่มสินค้าที่มีค่าใช้มากที่สุดจากกลุ่มสินค้าทั้งหมด



ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis) ของการจัดซื้อทั้งหมด 5 ปี

ผลการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้า (Market analysis) และการกำหนดกลยุทธ์การจัดการ

การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ค้าในอุตสาหกรรมเริ่มจากการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนของผู้ค้า จากข้อมูลในงบการเงิน รายงานประจำปี และการอ้างอิงข้อมูลของบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรม ในการศึกษาคั้งนี้จะใช้เครื่องมือเป็นแบบประเมินความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) และความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) ซึ่งถูกประเมินโดยผู้จัดการและพนักงานแผนกจัดซื้อจัดจ้างที่มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดซื้อสินค้าในกลุ่มสารเร่งปฏิกิริยาเคมี (General catalyst)

1. ผลการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าโดยแนวทางโดยทั่วไป

จากการเก็บข้อมูลจากแบบประเมินความเสี่ยง ผู้ศึกษาได้รวบรวมผลของการประเมินโดยเฉลี่ยจากผู้ทำแบบประเมินทั้งหมด 7 คน และได้คำนวณระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk exposure) ตามสูตรการคำนวณ โอกาสที่จะเกิด (Probability) คูณด้วย ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ได้ผลจากการคำนวณดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ระดับความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk)

ข้อที่	ข้อความ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความรุนแรงของผลกระทบ	ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับของความเสี่ยง
1	การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Competition Amongst Suppliers)				
1.1	มีผู้ค้าจำนวนน้อยรายในตลาด	5.00	4.14	20.70	สูง
1.2	ผู้ค้าจำนวนน้อยรายนั้นเป็นผู้ครองตลาด	5.00	4.14	20.70	สูง
1.3	อุปทานในตลาดมีอัตราการเติบโตที่ต่ำลง	4.68	4.14	19.38	สูง
1.4	ผู้ค้าหลักใช้กำลังการผลิตเต็มที่แล้ว	4.29	4.00	17.16	สูง
1.5	สินค้าหรือบริการของผู้ค้าน้อยรายนั้นสร้างความแตกต่างหรือทางเลือกให้กับตลาด	4.14	4.00	16.56	สูง
	ผลคะแนนโดยเฉลี่ย	4.62	4.08	18.90	สูง
2	การมีผู้ค้ารายใหม่ในตลาด (New Suppliers Entering to the Market)				
2.1	มีผู้ค้าจำนวนน้อยหรือไม่มีเลยที่เข้ามาในตลาดขณะนี้	5.00	3.71	18.55	สูง

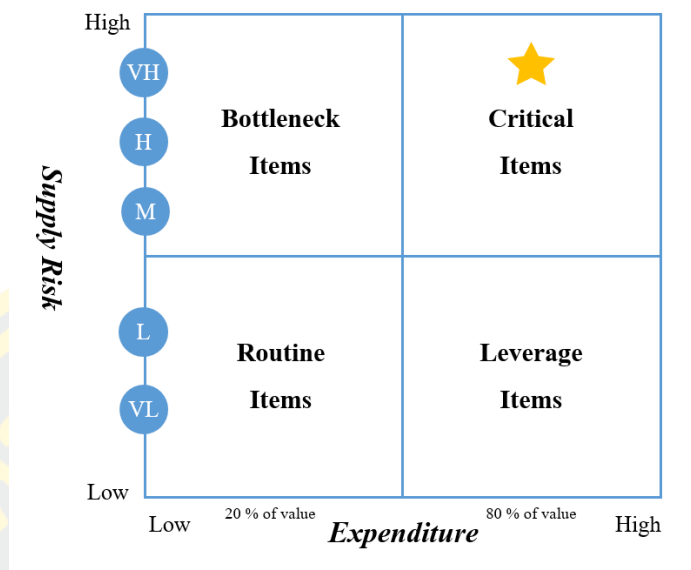
ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม	โอกาสที่จะ เกิดความเสี่ยง	ความรุนแรง ของ ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยง โดยรวม	ระดับของ ความเสี่ยง
2.2	มีการลงทุนในขั้นต้นสูงสำหรับการ ดำเนินกิจการในตลาด	5.00	3.86	19.30	สูง
2.3	ต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยีเฉพาะ ด้านจึงจะเข้ามาเป็นผู้ค้าในตลาดนี้ได้	4.29	3.71	15.92	สูง
2.4	มีการกีดกันในด้านลิขสิทธิ์	4.00	3.43	13.72	ปานกลาง
2.5	มีต้นทุนสำหรับผู้ซื้อที่จะเปลี่ยนผู้ค้า อีกรายหนึ่งไปสู่อีกรายหนึ่ง	4.00	3.43	13.72	ปานกลาง
2.6	มีความต้องการแบบพิเศษหรือเฉพาะ ด้านในการดำเนินงานในตลาด	4.57	3.43	15.68	สูง
2.7	ต้องมีพื้นฐานสำหรับกำลังการผลิต จำนวนมากเพื่อผลกำไรในตลาด	4.57	3.43	15.68	สูง
ผลคะแนนโดยเฉลี่ย		4.49	3.57	16.08	สูง
3	อำนาจการต่อรองของผู้ค้า (Bargaining Power of Suppliers)				
3.1	จำนวนของผู้ค้าอีกทอดหนึ่งมีจำกัด	4.57	3.86	17.64	สูง
3.2	การเข้าถึงข้อมูลในแหล่งการจัดหา อื่นๆ ทั่วไปมีความยาก	4.00	3.86	15.44	สูง
3.3	สินค้าที่ซื้อจากผู้ค้ารายนี้มีผู้ใช้น้อย	3.86	3.57	13.78	ปานกลาง
3.4	การเปลี่ยนไปซื้อจากผู้ค้าอื่นจะ ทำให้มีต้นทุนการเปลี่ยนแปลง	4.29	3.57	15.32	สูง
ผลคะแนนโดยเฉลี่ย		4.18	3.72	15.54	สูง
4	การมีสินค้าหรือบริการทดแทน (Availability of Substitution Products/Services)				
4.1	มีสินค้าน้อยหรือไม่มีเลยที่สามารถหา ซื้อได้ในตลาด	4.00	3.71	14.84	ปานกลาง
4.2	ไม่มีเทคโนโลยีอื่นที่จะเปรียบเทียบ	4.00	3.57	14.28	ปานกลาง
4.3	เทคโนโลยีที่มีอยู่ตอนนี้ มีราคาแพง เกินไป	4.00	3.57	14.28	ปานกลาง
ผลคะแนนโดยเฉลี่ย		4.00	3.62	14.47	ปานกลาง

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	โอกาสที่จะ เกิดความเสียหาย	ความรุนแรง ของ ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยง โดยรวม	ระดับของ ความเสี่ยง
5	อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)				
5.1	มีจำนวนผู้ซื้อหลายราย	4.29	3.86	16.56	สูง
5.2	มีต้นทุนสูงที่เกิดจากการเปลี่ยนผู้ค้า	4.14	3.86	15.98	สูง
5.3	มีความสามารถในการซื้อจากแหล่ง อื่นยากและต้นทุนสูง	3.57	3.86	13.78	ปานกลาง
5.4	มีระดับความจงรักภักดีสูงต่อผู้ค้าใน ตลาด	3.57	3.86	13.78	ปานกลาง
	ผลคะแนนโดยเฉลี่ย	3.89	3.86	15.03	สูง
	ผลคะแนนรวมทั้งหมดโดยเฉลี่ย	4.24	3.77	16.00	สูง

จากตารางที่ 10 พบว่า ความเสี่ยงในปัจจุบันหลักข้อที่ 1 ด้านการแข่งขันภายใน
อุตสาหกรรมเดียวกันนั้น มีระดับความเสี่ยงโดยรวมสูงสุดที่สุด คือ 19.80 โดยปัจจัยย่อยที่มีระดับความ
เสี่ยงโดยรวมสูงสุด ได้แก่ การมีผู้ค้าจำนวนน้อยรายในตลาด และผู้ค้าจำนวนน้อยรายนั้นเป็นผู้
ครองตลาด ซึ่งมีระดับความเสี่ยงโดยรวมอยู่ที่ 20.70 ดังนั้นการกำหนดตำแหน่งของกลุ่มสินค้าลงใน
Purchasing portfolio model จากการใช้วิธีการโดยทั่วไป ได้ผลของการกำหนดกลยุทธ์การจัดการ
ดังแสดงในภาพที่ 17



ภาพที่ 17 ตำแหน่งของสินค้าในกลุ่มสารเร่งปฏิบัติการเคมี (General catalyst) จากการกำหนดกลยุทธ์การจัดการจัดหาโดยแนวทางโดยทั่วไป

จากภาพที่ 17 แสดงตำแหน่งของสินค้าในกลุ่มสารเร่งปฏิบัติการเคมี (General catalyst) เมื่อพิจารณาค่าใช้จ่าย (Spend analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์ความเสี่ยง 1 ด้าน คือ ความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่แสดงถึงประเด็นหลักเฉพาะด้านเศรษฐกิจ พบว่ากลุ่มสินค้าดังกล่าว มีค่าใช้จ่าย (Spend) อยู่ในระดับที่สูง และมีระดับความเสี่ยงโดยรวมอยู่ที่ 16.00 ทำให้สินค้านี้อยู่ในตำแหน่งของ Critical Items ใน Purchasing portfolio model

2. ผลการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าโดยแนวทางสู่ความยั่งยืน

เพื่อปรับปรุงการกำหนดกลยุทธ์การจัดการจัดหาโดยแนวทางโดยทั่วไป ซึ่งวิเคราะห์ความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) เพียงด้านเดียว ผู้ศึกษาจึงเพิ่มความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) ซึ่งพิจารณาความเสี่ยงที่แสดงถึงประเด็นหลักด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้ามาวิเคราะห์ร่วมด้วย โดยกำหนดประเด็นความเสี่ยงสำหรับการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าเป็น 7 ประเด็นหลักตามมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (ISO 20400:2017 Sustainable Procurement) และคำนวณระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk exposure) ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ระดับความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk)

ข้อที่	ข้อความ	โอกาสที่จะ เกิดความ เสี่ยง	ความ รุนแรงของ ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง โดยรวม	ระดับของ ความเสี่ยง
1	การกำกับดูแลองค์กร (Organizational governance)				
1.1	ขาดความโปร่งใสในการดำเนินงาน ปกปิด ข้อมูล ไม่สามารถตรวจสอบได้	4.00	3.57	14.29	ปานกลาง
1.2	การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายรวมถึงผู้มีส่วน ได้เสียอย่างไม่เท่าเทียมและไม่ยุติธรรม	4.00	3.57	14.29	ปานกลาง
1.3	ขาดนโยบายการต่อต้านการทุจริต การ ร้องเรียน หรือการแจ้งเบาะแส	4.00	3.57	14.29	ปานกลาง
1.4	การรักษาข้อมูลและการจัดเก็บข้อมูลของ ลูกค้าหรือผู้ค้าที่ไม่เหมาะสม	4.00	3.57	14.29	ปานกลาง
	ผลคะแนน โดยเฉลี่ย	4.00	3.57	14.29	ปานกลาง
2	สิทธิมนุษยชน (Human rights)				
2.1	การใช้แรงงานเด็ก (บุคคลที่มีอายุ 15 ปี บริบูรณ์ขึ้นไปจนถึงบุคคลที่มีอายุไม่ถึง 18 ปี)	3.86	3.43	13.22	ปานกลาง
2.2	การบังคับใช้แรงงาน (บุคคลเหล่านั้นไม่ สมัครใจที่จะทำงาน)	3.86	3.43	13.22	ปานกลาง
2.3	ขาดความเป็นธรรมและไม่มีความเสมอภาค ในการปฏิบัติต่อพนักงาน เช่น การแบ่งแยก เพศ สีผิว เชื้อชาติ ศาสนา ฯลฯ	3.86	3.43	13.22	ปานกลาง
	ผลคะแนน โดยเฉลี่ย	3.86	3.43	13.22	ปานกลาง
3	การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labour practices)				
3.1	การเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน, การ รั่วไหลของสารเคมี, ขนย้ายหรือการขนส่ง	4.00	4.00	16.00	สูง
3.2	การเสียชีวิตจากการปฏิบัติงาน, การรั่วไหล ของสารเคมี, ขนย้ายหรือการขนส่ง	4.00	4.00	16.00	สูง
3.3	ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน, การขน ย้าย/ขนส่ง น้อยหรือไม่มีเลย	4.00	4.00	16.00	สูง
3.4	นโยบายอาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่ ไม่เหมาะสม	4.00	3.86	15.43	สูง

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	โอกาสที่จะ เกิดความ เสี่ยง	ความ รุนแรงของ ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง โดยรวม	ระดับของ ความเสี่ยง
3.5	ไม่มีแผนฉุกเฉินและการจัดเตรียมอุปกรณ์ เกี่ยวกับความปลอดภัยซึ่งต้องปฏิบัติตาม กฎหมายแรงงาน	4.00	3.86	15.43	สูง
3.6	ข้อกำหนดการปฏิบัติงานของพนักงาน, อุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (PPE), การเกิด อุบัติเหตุ, สุขภาพและความปลอดภัย และ สวัสดิการ ที่ไม่เหมาะสม	4.00	3.86	15.43	สูง
3.7	สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย หรือไม่เหมาะสม	4.00	4.00	16.00	สูง
3.8	การเกิดอันตรายจากการสัมผัสสารเคมี	4.00	4.00	16.00	สูง
	ผลคะแนน โดยเฉลี่ย	4.00	3.95	15.79	สูง
4	การดำเนินงานอย่างเป็นธรรม (Fair operating practices)				
4.1	การทุจริตในการคัดเลือกผู้ค้า เช่น เงื่อนไข ทางด้านราคา	4.57	4.29	19.59	สูง
4.2	การเปรียบเทียบราคาที่ไม่เป็นธรรม	4.57	4.29	19.59	สูง
	ผลคะแนน โดยเฉลี่ย	4.57	4.29	19.59	สูง
5	ประเด็นด้านผู้บริโภค (Consumer issues)				
5.1	การให้ข้อมูลต่าง ๆ เช่น ข้อมูลด้านความ ปลอดภัย หรือข้อมูลด้านคุณภาพ แก่ ผู้บริโภค/ผู้ใช้งานน้อยหรือไม่มีเลย	4.00	4.00	16.00	สูง
5.2	มาตรฐานผลิตภัณฑ์ของสารเคมีที่เกี่ยวข้อง ที่คุ้มครองสุขภาพและความปลอดภัยของ ผู้บริโภค/ผู้ใช้งานน้อยหรือไม่มีเลย	4.00	4.00	16.00	สูง
	ผลคะแนน โดยเฉลี่ย	4.00	4.00	16.00	สูง
6	การมีส่วนร่วมและพัฒนาชุมชน (Community involvement & development)				
6.1	การดำเนินงานที่ทำให้เกิดเสียงดังซึ่งส่งผล กระทบต่อชุมชนรอบข้าง	4.71	3.86	18.18	สูง
6.2	ข้อร้องเรียนจากชุมชนในการกำหนดจุดทิ้ง/ กำจัด	4.71	3.86	18.18	สูง

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	โอกาสที่จะ เกิดความ เสี่ยง	ความ รุนแรงของ ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง โดยรวม	ระดับของ ความเสี่ยง
6.3	การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลด้านต่าง ๆ ให้ชุมชนน้อยหรือไม่มีเลย	4.43	3.71	16.45	สูง
6.4	การจ้างงานหรือการสร้างรายได้ให้กับชุมชนน้อยหรือไม่มีเลย	4.00	3.71	14.86	ปานกลาง
6.5	การสนับสนุนร้านค้าชุมชนน้อยหรือไม่มีเลย	4.00	3.71	14.86	ปานกลาง
ผลคะแนนโดยเฉลี่ย		4.37	3.77	16.51	สูง
7	สิ่งแวดล้อม (The environment)				
7.1	กระบวนการผลิตที่ก่อให้เกิดมลพิษทางอากาศ เช่น ก๊าซเรือนกระจก หรือก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO ₂)	4.29	4.00	17.14	สูง
7.2	สินค้าหรือบริการกลุ่มนี้ใช้ทรัพยากรธรรมชาติจำนวนมาก	4.14	4.00	16.57	สูง
7.3	ทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้ผลิตสินค้าหรือบริการเหล่านี้มีวิธีการควบคุมหรือลดการใช้	4.14	4.00	16.57	สูง
7.4	สินค้าหรือบริการกลุ่มนี้จะเปลี่ยนเป็นขยะในจำนวนมากเมื่อหมดอายุการใช้งาน	4.00	4.00	16.00	สูง
7.5	การจัดการเกี่ยวกับการรั่วไหลของสารปนเปื้อน/กากตะกอนจากของเสียที่ไม่เหมาะสม	4.29	4.00	17.14	สูง
7.6	การระเหยของสารเคมีอันตรายที่เป็นของเหลวจากการระบายทิ้ง	4.43	4.14	18.35	สูง
7.7	ขาดการสื่อสาร/การให้ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมแก่ผู้มีส่วนได้เสีย	4.29	4.14	17.76	สูง
7.8	ไม่สามารถออกแบบสินค้าหรือบริการให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	4.29	4.14	17.76	สูง

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อคำถาม	โอกาสที่จะ เกิดความ เสี่ยง	ความ รุนแรงของ ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง โดยรวม	ระดับของ ความเสี่ยง
7.9	การเกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมที่มาจาก การเคลื่อนย้ายหรือการขนส่ง (ตก/ หล่น/ รั่วไหล)	4.29	4.14	17.76	สูง
	ผลคะแนนโดยเฉลี่ย	4.24	4.06	17.23	สูง
	ผลคะแนนรวมทั้งหมดโดยเฉลี่ย	4.15	3.87	16.09	สูง

จากตารางที่ 11 แสดงถึงประเด็นหลักทางด้านสังคมทั้งหมด 6 ปัจจัยหลัก ซึ่งได้แก่ การกำกับดูแลองค์กร, สิทธิมนุษยชน, การปฏิบัติด้านแรงงาน, การดำเนินงานอย่างเป็นธรรม, ประเด็นด้านผู้บริโภค และการมีส่วนร่วมและพัฒนาชุมชน พบว่าปัจจัยหลักข้อที่ 4 ด้านการดำเนินงานอย่างเป็นธรรมมีระดับความเสี่ยงโดยรวมสูงสุด คือ 19.59 โดยที่ปัจจัยย่อยทั้งหมดในด้านนี้มีระดับความเสี่ยงโดยรวมสูงสุดเช่นกัน ได้แก่ การทุจริตในการคัดเลือกผู้ค้า เช่น เงื่อนไขทางด้านราคา (19.59) และการเปรียบเทียบราคาที่ไม่เป็นธรรม (19.59)

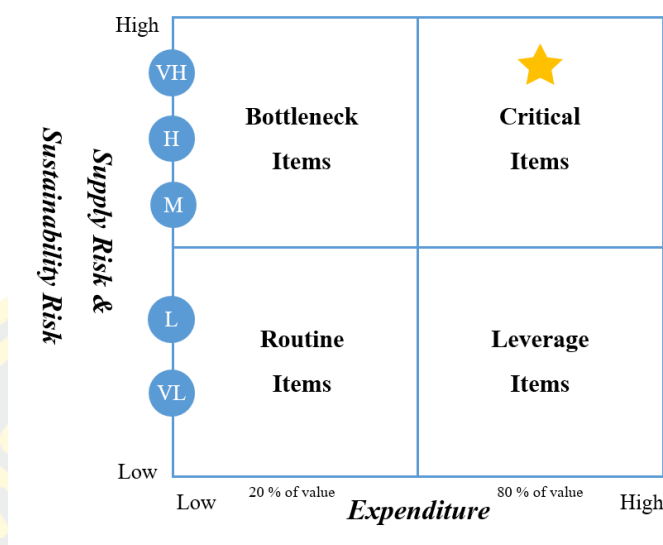
สำหรับประเด็นหลักด้านสิ่งแวดล้อมที่แสดงในตารางที่ 11 มีปัจจัยหลักข้อที่ 7 เพียงข้อเดียวที่แสดงถึงประเด็นหลักด้านนี้ คือ สิ่งแวดล้อม พบว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมมีระดับความเสี่ยงโดยรวมสูง คือ 17.23 โดยปัจจัยย่อยทั้งหมดมีความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับสูง และปัจจัยย่อยที่มีความเสี่ยงโดยรวมสูงสุด คือ การระเหยของสารเคมีอันตรายที่เป็นของเหลวจากการระบายทิ้ง (18.35)

เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารกลุ่มสินค้าในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (ISO 20400:2017 Sustainable procurement) ที่ต้องพิจารณาประเด็นหลัก 3 ด้าน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้ศึกษาจึงใช้ผลจากการประเมินความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) (ตารางที่ 10) ที่มีปัจจัยต่าง ๆ ที่แสดงถึงประเด็นหลักทางด้านเศรษฐกิจ มาวิเคราะห์ร่วมกับความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) (ตารางที่ 11) ที่แสดงถึงประเด็นหลักทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ทำให้เป็นการกำหนดกลยุทธ์การจัดการโดยแนวทางสู่ความยั่งยืน เมื่อนำระดับความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ทั้งสองด้านมาเฉลี่ยรวมกันแล้ว ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ระดับความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้า (Market analysis)

แนวทาง	ความเสี่ยงในการวิเคราะห์	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความรุนแรงของผลกระทบ	ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับของความเสี่ยง
แนวทางโดยทั่วไป	ความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk)	4.24	3.77	16.00	สูง
แนวทางสู่ความยั่งยืน	ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk)	4.15	3.87	16.09	สูง
	ความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) และความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk)	4.19	3.82	16.05	สูง

จากตารางที่ 12 พบว่า ผลของการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) ที่แสดงถึงประเด็นหลักด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้น มีค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง 4.15 ซึ่งน้อยกว่าการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) ที่แสดงถึงประเด็นหลักด้านเศรษฐกิจที่มีค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง แต่กลับมีค่าความรุนแรงของผลกระทบสูงกว่า คือ 3.87 สำหรับแนวทางสู่ความยั่งยืนที่วิเคราะห์ความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) (ประเด็นหลักด้านเศรษฐกิจ) ร่วมกับความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (ประเด็นหลักด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม) ทำให้ค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลงจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพียงด้านเดียว คือ ลดลงจาก 4.24 เป็น 4.19 แต่กลับส่งผลให้ค่าความรุนแรงของผลกระทบสูงขึ้นจากเดิม 3.77 เป็น 3.82 และทำให้ระดับความเสี่ยงโดยรวมเพิ่มขึ้นจาก 16.00 เป็น 16.05 ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงสูง สินค้ากลุ่มนี้จึงอยู่ในตำแหน่งของ Critical Items ใน Purchasing portfolio model ดังภาพ



ภาพที่ 18 ตำแหน่งของสินค้าในกลุ่มสารเร่งปฏิบัติการเคมี (General catalyst) จากการกำหนดกลยุทธ์การจัดการโดยแนวทางสู่ความยั่งยืน

จากภาพที่ 18 แสดงตำแหน่งของสินค้าในกลุ่มสารเร่งปฏิบัติการเคมี (General catalyst) เมื่อพิจารณาค่าใช้จ่าย (Spend analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์ความเสี่ยง 2 ด้าน คือ ความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) และความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) พบว่ากลุ่มสินค้านี้มีค่าใช้จ่าย (Spend) อยู่ในระดับที่สูง และมีระดับความเสี่ยงโดยรวมอยู่ที่ 16.05 ทำให้สินค้านี้ อยู่ในตำแหน่งของ Critical Items ใน Purchasing portfolio model เช่นกัน

จากผลการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปความสอดคล้องกับมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (ISO 20400:2017 Sustainable procurement) ได้ดังนี้

1. ด้านเศรษฐกิจ พบว่าความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) มีระดับความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับสูง (16.00) โดย 4 ใน 5 ปัจจัยหลักที่มีระดับความเสี่ยงโดยรวมสูง ได้แก่ การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (18.90) การมีผู้ค้ารายใหม่ในตลาด (16.08) อำนาจการต่อรองของผู้ค้า (15.54) และอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (15.03) ตามลำดับ

2. ด้านสังคม พบว่ามีทั้งหมด 6 ปัจจัยหลักที่แสดงถึงประเด็นหลักทางด้านนี้ โดยที่ 4 ปัจจัยหลักมีระดับความเสี่ยงโดยรวมสูง ได้แก่ การดำเนินงานอย่างเป็นธรรม (19.59) การมีส่วนร่วมและพัฒนาชุมชน (16.51) ประเด็นด้านผู้บริโภคร (16.00) และการปฏิบัติด้านแรงงาน (15.79) เมื่อเฉลี่ยจากปัจจัยทั้งหมดแล้ว ทำให้ประเด็นหลักทางด้านสังคมมีระดับความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับที่สูง (15.90)

3. ด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีปัจจัยหลักเพียงข้อเดียวที่แสดงถึงประเด็นหลักทางด้านนี้ คือ สิ่งแวดล้อม (The environment) โดยปัจจัยย่อยทั้ง 9 ข้อ นั้น มีระดับความเสี่ยงโดยรวมสูงทั้งหมด เมื่อเฉลี่ยแล้วส่งผลให้ประเด็นหลักทางด้านสิ่งแวดล้อมมีระดับความเสี่ยงโดยรวมอยู่ในระดับที่สูง (17.23) เช่นกัน

สำหรับแนวทางของการกำหนดกลยุทธ์การจัดการของสินค้าในแต่ละตำแหน่งใน Purchasing portfolio model นั้น แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของสินค้าในแต่ละตำแหน่งใน Purchasing portfolio model

ตำแหน่งของ กลุ่มสินค้า	คำอธิบาย	แนวทางการกำหนดกลยุทธ์
Critical Items	กลุ่มสินค้าหรือบริการที่มีความเสี่ยงสูงในการจัดซื้อจัดจ้าง และมีมูลค่าของค่าใช้จ่ายสูง	ต้องเพิ่มบทบาทของผู้ค้าและจะต้องให้ความสำคัญสำหรับผู้ค้าในกลุ่มสินค้าและบริการนี้ โดยมุ่งเน้นการเจรจาต่อรอง การบริหารขั้นตอนการทำงานของผู้ค้า การวิเคราะห์ตลาด หรือสภาพการแข่งขันในตลาด รวมไปถึงการมีแผนสำรอง
Bottleneck items	กลุ่มสินค้าหรือบริการที่มีความเสี่ยงสูงในการจัดซื้อจัดจ้าง แต่เป็นสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าของค่าใช้จ่ายต่ำ	บริษัทต้องทำให้แน่ใจว่าจะสามารถหาสินค้าหรือบริการในกลุ่มนี้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยอาจลดความสามารถที่เฉพาะเจาะจงของผู้ค้า หรือสินค้าหรือบริการและอาจเพิ่มการแข่งขันโดยการจัดประมูล การพัฒนาผู้ค้ารายใหม่ หรือการตกลงทำข้อสัญญาที่มีระยะเวลาที่เหมาะสม
Leverage items	กลุ่มสินค้าหรือบริการที่มีความเสี่ยงต่ำในการจัดซื้อจัดจ้าง แต่เป็นสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าของค่าใช้จ่ายสูง	บริษัทจะสามารถสร้างความได้เปรียบได้มากที่สุดทางการค้าสำหรับสินค้าและบริการกลุ่มนี้ เพราะจะมีอำนาจการต่อรองสูง อาจการจัดการประมูลแข่งขันได้ เพื่อเป็นการแสวงหาโอกาสที่ดีจากแนวโน้มของตลาด การหาแหล่งจำหน่าย และการซื้อสินค้าหรือบริการอย่างเป็นทางการตามมาตรฐานของอุตสาหกรรม
Routine items	กลุ่มสินค้าหรือบริการที่มีความเสี่ยงและมูลค่าของค่าใช้จ่ายต่ำ	บริษัทจะต้องบริหารจัดการในวิธีของการจัดซื้อให้เป็นไปอย่างไม่มีซับซ้อน โดยมีการใช้ระบบเข้ามาช่วยเพื่อลดการใช้ทรัพยากรที่ใช้ในการจัดซื้อ

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารกลุ่มสินค้าในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมีในประเทศไทย ที่จะนำประเด็นเรื่องความยั่งยืน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เข้ามามีบทบาทในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของกลุ่มสินค้า เนื่องจากสภาพการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบัน พบว่าส่วนงานของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ของบริษัทยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการบริหารกลุ่มสินค้าโดยพิจารณาประเด็นทางด้านความยั่งยืนร่วมด้วย จึงเกิดการศึกษาเพื่อเป็นการปรับปรุงกระบวนการบริหารกลุ่มสินค้าในการจัดหาเชิงกลยุทธ์นี้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (ISO 20400:2017 Sustainable procurement) และเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและสามารถนำไปใช้ได้จริงกับการบริหารกลุ่มสินค้าหรือบริการอื่น ๆ ในอนาคต

สรุปผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้เริ่มขั้นตอนการศึกษาด้วยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic sourcing) และการบริหารกลุ่มสินค้า (Category management) ทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการศึกษากระบวนการในการทำงานจริงของบริษัท จากนั้นจึงทำการเก็บข้อมูลที่เป็นสำหรับการวิเคราะห์ โดยข้อมูลการจัดซื้อของบริษัทในปี พ.ศ. 2559 ถึง พ.ศ. 2563 รวมทั้งหมด 5 ปีจากระบบ ERP (Enterprise resource planning) ถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis) ในการจัดหาตามประเภทของสินค้าตามหลักการของ Pareto ซึ่งผลของการแสดงข้อมูลทำให้ผู้ศึกษาตัดสินใจเลือกกลุ่มสินค้ามาใช้ในการศึกษา 1 กลุ่ม ได้แก่ สารเร่งปฏิกิริยาเคมี (General catalyst) เนื่องจากสินค้ากลุ่มนี้มีการสั่งซื้อต่อเนื่องในระยะเวลา 5 ปี และเป็นกลุ่มสินค้าที่มีค่าใช้จ่ายมากที่สุดจากกลุ่มสินค้าทั้งหมด

จากนั้นทำการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้า (Market analysis) ในอุตสาหกรรมเริ่มจากการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนของผู้ค้า จากข้อมูลในงบการเงิน รายงานประจำปี และการอ้างอิงข้อมูลของบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรม ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลไว้สำหรับการออกแบบแบบประเมินความเสี่ยง ในการศึกษานี้ใช้เครื่องมือเป็นแบบประเมินความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) และความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk)

ผลเฉลี่ยของการประเมินค่าโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงพบว่าความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) ตามแนวทางโดยทั่วไป มีค่าโอกาสในการเกิดความเสี่ยง, ความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง และระดับความเสี่ยง โดยรวม (Risk exposure) เป็น 4.24, 3.77 และ 16.00 ตามลำดับ ซึ่งมีระดับความเสี่ยงสูง

ผลเฉลี่ยของการประเมินค่าโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงพบว่าความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) และความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) ตามแนวทางสู่ความยั่งยืน มีค่าโอกาสในการเกิดความเสี่ยง, ความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง และระดับความเสี่ยง โดยรวม (Risk exposure) เป็น 4.19, 3.82 และ 16.05 ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงเช่นกัน

จากนั้นนำระดับความเสี่ยง โดยรวม (Risk exposure) ที่ได้ไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการ ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์โดยการนำระดับความเสี่ยง โดยรวม (Risk exposure) ไปวิเคราะห์ ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายโดย Pareto analysis ในขั้นตอนแรก เพื่อให้ทราบว่า กลุ่มของสินค้านั้นอยู่ในส่วนใดของ Purchasing portfolio model โดยผู้ศึกษาได้แบ่งการกำหนดกลยุทธ์การจัดการออกเป็น 2 แนวทาง เพื่อทำการเปรียบเทียบกัน ได้ผลดังนี้

การใช้แนวทางโดยทั่วไป ซึ่งวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis) ร่วมกับวิเคราะห์ความเสี่ยง 1 ด้าน คือความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) ที่แสดงถึงประเด็นหลักเฉพาะด้านเศรษฐกิจ พบว่ากลุ่มสินค้าดังกล่าว มีค่าใช้จ่าย (Spend) อยู่ในระดับที่สูง และมีระดับความเสี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับสูง ทำให้สินค้านี้อยู่ในตำแหน่งของ Critical Items ใน Purchasing portfolio model

การใช้แนวทางสู่ความยั่งยืน ซึ่งวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Spend analysis) ร่วมกับวิเคราะห์ความเสี่ยง 2 ด้าน คือ ความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) และความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) โดยความเสี่ยงทั้ง 2 ด้านครอบคลุมประเด็นหลักด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม พบว่ากลุ่มสินค้าดังกล่าว มีค่าใช้จ่าย (Spend) อยู่ในระดับที่สูง และมีระดับความเสี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับที่สูง ทำให้สินค้านี้อยู่ในตำแหน่งของ Critical Items ใน Purchasing portfolio model เช่นกัน

อภิปรายผลการศึกษา

จากผลศึกษาพบว่า การกำหนดกลยุทธ์การจัดการโดยแนวทางสู่ความยั่งยืน ที่มีการนำประเด็นด้านความยั่งยืน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้ามาพิจารณาในการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าสำหรับสินค้าในกลุ่มสารเร่งปฏิกิริยาเคมี (General catalyst) นั้น ยังไม่แตกต่างจากการวิเคราะห์โดยแนวทางโดยทั่วไป เนื่องจากสินค้าในกลุ่มนี้มีความเสี่ยงด้านความยั่งยืนสูง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการผลิตที่ส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมหรือชุมชนรอบข้าง ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

การขนย้าย หรือการขนส่ง จึงทำให้ผลการประเมินความเสี่ยงทางด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) อยู่ในระดับที่สูง เมื่อนำผลการประเมินความเสี่ยงทั้งสองด้านมาวิเคราะห์ร่วมกัน ทำให้สินค้าในกลุ่มนี้อยู่ที่ตำแหน่งของ Critical Items ใน Purchasing portfolio model ซึ่งการกำหนดแนวทางของกลยุทธ์สำหรับการจัดหาสินค้ากลุ่มนี้ คือ จะต้องเพิ่มบทบาทของผู้ค้าและให้ความสำคัญกับผู้ค้าในกลุ่มสินค้านี้ โดยอาจมุ่งเน้นการเจรจาต่อรอง การบริหารจัดการขั้นตอนการทำงานของผู้ค้า การวิเคราะห์ตลาดหรือสภาพของการแข่งขันในตลาด รวมไปถึงการมีแผนสำรองด้วย

อย่างไรก็ตาม บริษัทกรณีศึกษาเลือกที่จะเพิ่มการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) นี้ ลงไปในกระบวนการบริหารกลุ่มสินค้าในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการนำไปใช้จริงพบว่า การนำประเด็นทางด้านความยั่งยืน ไปใช้ในการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้าสำหรับกลุ่มสินค้าอื่น ๆ ส่งผลให้การกำหนดกลยุทธ์การจัดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ยกตัวอย่างเช่น สินค้าในกลุ่มสีอุตสาหกรรม (Epoxy paint) ที่มีค่าใช้จ่ายและความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) อยู่ในระดับที่ต่ำ สินค้าในกลุ่มนี้จึงอยู่ที่ตำแหน่งของ Routine items ใน Purchasing portfolio model โดยแนวทางของการกำหนดกลยุทธ์ คือ บริษัทจะต้องบริหารจัดการในวิธีของการจัดซื้อให้เป็นไปอย่างไม่ซับซ้อน แต่เมื่อนำความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) เข้ามาวิเคราะห์ร่วมด้วย ส่งผลให้ตำแหน่งของสินค้ากลุ่มนี้เปลี่ยนตำแหน่งจาก Routine items ไปอยู่ในตำแหน่งของ Bottleneck items เนื่องจากสินค้าในกลุ่มสีอุตสาหกรรม (Epoxy paint) มีความเสี่ยงด้านความยั่งยืนอยู่ในระดับสูง โดยแนวทางของการกำหนดกลยุทธ์ คือ บริษัทต้องทำให้แน่ใจว่าจะสามารถหาสินค้าในกลุ่มนี้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยอาจลดความสามารถที่เฉพาะเจาะจงของผู้ค้า หรือการลดรายละเอียดของสินค้าหรือบริการลงไม่ให้เฉพาะเจาะจงเกินไป และอาจเพิ่มการแข่งขันโดยการจัดประมูล การพัฒนาผู้ค้ารายใหม่ หรือการตกลงทำข้อสัญญาที่มีระยะเวลาไม่ยาวหรือสั้นจนเกินไป ซึ่งจะเห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์การจัดการโดยแนวทางสู่ความยั่งยืนจะแตกต่างไปจากแนวทางโดยทั่วไป

นอกจากนี้การศึกษานี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (de Mello et al., 2017) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการนำประเด็นทางด้านความยั่งยืนทั้ง 3 ด้าน เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการจัดหาของบริษัทเกี่ยวกับการทำเหมืองแร่ในประเทศบราซิล โดยการประยุกต์ใช้ตัวแบบการแบ่งประเภทของสินค้าและบริการ (Portfolio model) ของ Peter Kraljic ในการจำแนกประเภทของกลุ่มบริการในงานสัญญาเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการจัดจ้าง เปรียบเทียบกับการใช้เมตริกซ์การแบ่งประเภทของสินค้าและบริการในการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (Sustainable procurement portfolio matrix) (Pagell et al., 2010) ผลของการวิจัยพบว่ากลุ่มของงานบริการตัวอย่างในตัวแบบการแบ่งประเภทของสินค้าและบริการ (Portfolio model) อยู่ในตำแหน่ง

ของกลุ่มงานบริการที่มีความเสี่ยงต่ำในการจัดจ้างแต่มีมูลค่าของค่าใช้จ่ายสูง (Leverage items) และสำหรับเมตริกซ์การแบ่งประเภทของสินค้าและบริการในการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (Sustainable procurement portfolio matrix) อยู่ในตำแหน่งของกลุ่มงานบริการที่มีความเสี่ยงสูงในการจัดจ้าง และมีมูลค่าของค่าใช้จ่ายสูง (Critical Items)

ข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้เป็นการดำเนินการศึกษาภายใต้บริบทของบริษัทในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมี สำหรับผู้ที่มีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในส่วนของการบริหารกลุ่มสินค้าหรือบริการ สามารถนำแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงของกลุ่มสินค้าที่น่าประเด็นในเรื่องความยั่งยืนมาเกี่ยวข้อง ไปประยุกต์ใช้สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีลักษณะคล้ายกันนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินการจัดหาเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ในภาคธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการจัดซื้อจัดจ้างอย่างยั่งยืน (Sustainable procurement) โดยการพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับธุรกิจของแต่ละองค์กรให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่าการศึกษาในครั้งต่อไป ควรนำแนวทางในการศึกษานี้ไปประยุกต์ในการบริหารกลุ่มสินค้าอื่น ๆ ในองค์กร และควรทำการเปรียบเทียบกับภาคธุรกิจอื่น ๆ ด้วย

ข้อจำกัดในการศึกษา

สำหรับการวิเคราะห์ตลาดผู้ค้า (Market analysis) ที่มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) และความเสี่ยงทางด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) นั้น อาจมีปัจจัยความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ การดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลก การค้าระหว่างประเทศ รวมไปถึงระเบียบทางกฎหมาย อาจส่งผลให้การศึกษานี้ไม่ครอบคลุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

บรรณานุกรม

- กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ, มัทธนา พิพิชเนาวรัตน์, และจิรพร สุเมธีประสิทธิ์. (2556). การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ : *Professional Risk Management*. กรุงเทพมหานคร: แมคกรอ-ฮิล.
- กิริณา แก้วสุ่น และไกรชิต สุตะเมื่อง. (2559). อิทธิพลของการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีผลต่อการดำเนินการด้านการจัดซื้อจัดหาผักและผลไม้สดในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในประเทศไทย. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 11(2).
- คำอูน เจริญยิ่ง. (2556). 5 Forces Model กับการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงแข่งขันสู่ประเทศสาธารณรัฐอินเดีย กรณีศึกษา บริษัท คอนเทนเนอร์ โลเนอร์ จำกัด. *วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร*, 10(1).
- ชไมพร ปานเหล็ง. (2560). กลยุทธ์การจัดซื้อสำหรับเครื่องแก๊สโครมาโทกราฟีตกแต่งใหม่. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์ปวีณ์ ปฎิวรโต. (2554). การบวนการจัดซื้อแบบบูรณาการ: กรณีศึกษาโรงกลั่นน้ำมัน. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ. (ม.ป.ป.). *มาตรฐานการจัดซื้ออย่างยั่งยืน*. เข้าถึงได้จาก <https://www.masoci.or.th/sustainable-procurement-standard/>
- สาธิต พะเนียงทอง. (2552). *หลักการจัดการ Supply: การจัดหาเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทรี่ กมลศิริภาส. (2560). *การบริหารความเสี่ยงในซัพพลายเชนบริบทอุตสาหกรรมผลิตก๋วยเตี๋ยว*. กรณีศึกษา บริษัทผลิตก๋วยเตี๋ยวแห่งหนึ่ง. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิญา ขนุนทอง. (2563). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2563-65*. Krungsri Research.
- Australian Landscaping. (2012). *Understanding and saving thousands on the total cost of ownership*. In T.-T. C. o. *Ownership* (Ed.).
- Booth, C. (2010). *Organizing suppliers and supply chains for competitive advantage*. New Dehli: Kogan Page.
- Burt, D. N., Dobler, D. W., & Starling, S. L. (2003). *World class supply management: The key to supply chain management*. Boston: McGraw-Hill/ Irwin.

- de Mello, T. M., Eckhardt, D., & Leiras, A. (2017). *Sustainable procurement portfolio management: A case study in a mining company*. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro, Brazil.
- Gelderman, C. J., & Van Weele, A. J. (2005). *Purchasing portfolio models: A critique and update*. *The journal of supply chain management*, Summer 2005.
- Handfield, R. B., Monczka, R. M., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2009). *Sourcing and supply chain management*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Harris, G. L. (2006). Lessons learned: Ten ideas for effective strategic sourcing. In *the 91st Annual International Supply Chain Management Conference, May 2006*.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Havard Business Review*, September-October 1983.
- Lambert, D. M. (2015). *Supply chain management: Processes, partnerships, performance*. USA: Supply Chain Management Institute.
- O'Brien, J. (2011). *Category management in purchasing: A strategic approach to maximize business profitability*. New Dehli: Kogan Page.
- Pagell, M., Wu, Z., & Wasserman, M. E. (2010). Thinking differently about purchasing portfolios: an assessment of sustainable sourcing. *Journal of Supply Chain Management*, January 2010.
- Pandit, K., & Marmanis, H. (2008). *Spend analysis: The window into strategic sourcing*. Florida: J. Ross.
- Schiele, H., Horn, P., & Vos, B. (2010). Estimating cost-saving potential from international sourcing and other sourcing levers. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, April 2011.
- SDG Move. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ SDGs. เข้าถึงได้จาก <https://www.sdgmove.com/sdg-101/>



ภาคผนวก

สรุปผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC)

แบบประเมินเรื่อง แบบประเมินความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) และความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) สำหรับกลุ่มสินค้าประเภทสารเร่งปฏิกิริยาเคมี (General catalyst)

หัวข้อการศึกษา การบริหารกลุ่มสินค้าในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษาบริษัทใน

อุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมี

ผู้ศึกษา นางสาวเนติมา ทำทอง หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์ และโซ่อุปทาน คณะ โลจิสติกส์

ข้อ	ข้อความสำหรับการศึกษา	ระดับคะแนนคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)				ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4		
ส่วนที่ 1							
1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ทำแบบประเมิน						
1.1	ประสบการณ์ทำงาน	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.2	ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.3	ระดับตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
1.4	แผนกส่วนงาน	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ส่วนที่ 2							
2	ความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk)						
2.1	การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Competition amongst suppliers)						
2.1.1	มีผู้ค้าจำนวนน้อยรายในตลาด	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.1.2	ผู้ค้าจำนวนน้อยรายนั้นเป็นผู้ครองตลาด	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.1.3	อุปทานในตลาดมีอัตราการเติบโตที่ต่ำลง	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.1.4	ผู้ค้าหลักใช้กำลังการผลิตเต็มที่แล้ว	0	+1	+1	+1	0.75	ใช้ได้
2.1.5	สินค้าหรือบริการของผู้ค้าน้อยรายนั้นสร้างความแตกต่างหรือทางเลือกให้กับตลาด	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.2	การมีผู้ค้ารายใหม่ในตลาด (New suppliers entering to the market)						
2.2.1	มีผู้ค้าจำนวนน้อยหรือไม่มีเลยที่เข้ามาในตลาดขณะนี้	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความสำหรับการศึกษา	ระดับคะแนนคะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)				ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4		
2.2.2	มีการลงทุนในขั้นต้นสูงสำหรับการดำเนินงานในตลาด	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.2.3	ต้องมีการลงทุนในเทคโนโลยีเฉพาะด้านจึงจะเข้ามาเป็นผู้ค้าในตลาดนี้	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.2.4	มีการกีดกันในด้านลิขสิทธิ์	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.2.5	มีต้นทุนสำหรับผู้ซื้อที่จะเปลี่ยนผู้ค้าอีกรายหนึ่งไปสู่อีกรายหนึ่ง	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.2.6	มีความต้องการแบบพิเศษหรือเฉพาะด้านในการดำเนินงานในตลาด	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.2.7	ต้องมีพื้นฐานการผลิตจำนวนมากเพื่อผลกำไรในตลาด	0	0	+1	+1	0.5	ใช้ได้
2.3	อำนาจการต่อรองของผู้ค้า (Bargaining power of suppliers)						
2.3.1	จำนวนของผู้ค้าอีกทอดหนึ่งมีจำกัด	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.3.2	การเข้าถึงข้อมูลในแหล่งการจัดหาอื่น ๆ ทั่วไปมีความยาก	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.3.3	สินค้าที่ซื้อจากผู้ค้ารายนี้มีผู้ใช้น้อย	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.3.4	การเปลี่ยนไปซื้อจากผู้ค้าอื่นจะทำให้มีต้นทุนการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.4	การมีสินค้าหรือบริการทดแทน (Availability of substitution products/services)						
2.4.1	มีสินค้าน้อยหรือไม่มีเลยที่สามารถหาซื้อได้ในตลาด	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.4.2	ไม่มีเทคโนโลยีอื่นที่จะเปรียบเทียบ	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.4.3	เทคโนโลยีที่มีอยู่ตอนนี้ มีราคาแพงไป	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.5	อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)						
2.5.1	มีจำนวนผู้ซื้อหลายราย	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.5.2	มีต้นทุนสูงที่เกิดจากการเปลี่ยนผู้ค้า	0	+1	+1	+1	0.75	ใช้ได้
2.5.3	มีความสามารถในการซื้อจากแหล่งอื่นยากและต้นทุนสูง	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.5.4	มีระดับความจงรักภักดีสูงต่อผู้ค้าในตลาด	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถามสำหรับการศึกษา	ระดับคะแนนคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)				ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4		
ส่วนที่ 3							
3	ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk)						
3.1	การกำกับดูแลองค์กร (Organizational governance)						
3.1.1	ไม่มีความโปร่งใสในการดำเนินงานตรวจสอบไม่ได้ จึงปิดข้อมูล	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.1.2	ไม่ได้ยึดมั่นในหลักการของการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ	+1	+1	0	+1	0.75	ใช้ได้
3.1.3	การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียอย่างไม่เท่าเทียมและไม่ยุติธรรม	0	+1	+1	+1	0.75	ใช้ได้
3.1.4	ไม่มีนโยบายต่อต้านการทุจริต, การร้องเรียน และการแจ้งเบาะแส	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.1.5	การรักษาข้อมูลและการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าหรือผู้ค้าที่ไม่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.2	สิทธิมนุษยชน (Human Right)						
3.2.1	การใช้แรงงานเด็ก (บุคคลที่มีอายุ 15 ปี บริบูรณ์ขึ้นไปจนถึงบุคคลที่มีอายุไม่ถึง 18 ปี)	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.2.2	การบังคับใช้แรงงาน (บุคคลเหล่านั้นไม่สมัครใจที่จะทำงาน)	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.2.3	ขาดความเป็นธรรมและไม่มีความเสมอภาคในการปฏิบัติต่อพนักงาน เช่น การแบ่งแยก เพศ สีผิว เชื้อชาติ ศาสนา ฯลฯ	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.3	การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labour practices)						
3.3.1	การเกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน, การรั่วไหลของสารเคมี, ขนย้ายหรือการขนส่ง	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความสำหรับการศึกษา	ระดับคะแนนคะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)				ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4		
3.3.2	การเสียชีวิตจากการปฏิบัติงาน, การ รั่วไหลของสารเคมี, ขนย้ายหรือการ ขนส่ง	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.3.3	ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน, การ ขนย้าย/ขนส่ง น้อยหรือไม่มีเลย	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.3.4	อุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (PPE) ที่ไม่ ครบถ้วนหรือไม่เหมาะสม	+1	0	+1	+1	0.75	ใช้ได้
3.3.5	นโยบายอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ที่ไม่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.3.6	ไม่มีแผนฉุกเฉินและการจัดเตรียม อุปกรณ์เกี่ยวกับความปลอดภัยซึ่งต้อง ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน	+1	0	+1	+1	0.75	ใช้ได้
3.3.7	ข้อกำหนดการปฏิบัติงานของพนักงาน, อุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (PPE), การ เกิดอุบัติเหตุ, สุขภาพและความปลอดภัย และสวัสดิการ ที่ไม่เหมาะสม	+1	0	+1	+1	0.75	ใช้ได้
3.3.8	สภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย หรือไม่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.3.9	การเกิดอันตรายจากการสัมผัสสารเคมี	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.4	การดำเนินงานอย่างเป็นธรรม (Fair operating practices)						
3.4.1	การทุจริตในการคัดเลือกผู้ค้า เช่น เงื่อนไขทางด้านราคา	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.4.2	การเปรียบเทียบราคาที่ไม่เป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.5	ประเด็นด้านผู้บริโภค (Consumer issues)						
3.5.1	การให้ข้อมูลต่าง ๆ เช่น ข้อมูลด้านความ ปลอดภัย หรือข้อมูลด้านคุณภาพ แก่ ผู้บริโภค/ผู้ใช้งานน้อยหรือไม่มีเลย	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.5.2	มาตรฐานผลิตภัณฑ์ของสารเคมีที่ เกี่ยวข้องกับคุ้มครองสุขภาพและความ ปลอดภัยของผู้บริโภค/ผู้ใช้งานน้อย หรือไม่มีเลย	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความสำหรับการศึกษา	ระดับคะแนนคะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)				ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4		
3.6	การมีส่วนร่วมและพัฒนาชุมชน (Community involvement & development)						
3.6.1	การดำเนินงานที่ทำให้เกิดเสียงดังซึ่งส่งผลกระทบต่อชุมชนรอบข้าง	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.6.2	ข้อร้องเรียนจากชุมชนในการกำหนดจุดทิ้ง/กำจัด	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.6.3	การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลด้านต่าง ๆ ให้ชุมชนน้อยหรือไม่มีเลย	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.6.4	การจ้างงานหรือการสร้างรายได้ให้กับชุมชนน้อยหรือไม่มีเลย	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.6.5	การสนับสนุนร้านค้าชุมชนน้อยหรือไม่มีเลย	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.7	สิ่งแวดล้อม (The environment)						
3.7.1	กระบวนการผลิตที่ก่อให้เกิดมลพิษทางอากาศ	+1	0	+1	+1	0.75	ใช้ได้
3.7.2	กระบวนการผลิตที่ก่อให้เกิดก๊าซเรือนกระจก หรือก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO ₂)	+1	0	+1	+1	0.75	ใช้ได้
3.7.3	สินค้าหรือบริการกลุ่มนี้ใช้ทรัพยากรธรรมชาติจำนวนมาก	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.7.4	ทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้ผลิตสินค้าหรือบริการเหล่านี้มีวิธีการควบคุมหรือลดการใช้	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.7.5	สินค้าหรือบริการกลุ่มนี้จะเปลี่ยนเป็นขยะในจำนวนมากเมื่อหมดอายุการใช้งาน	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.7.6	การจัดการเกี่ยวกับการรั่วไหลของสารปนเปื้อน/กากตะกอนจากของเสีย ที่ไม่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.7.7	การระเหยของสารเคมีอันตรายที่เป็นของเหลวจากการระบายทิ้ง	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถามสำหรับการศึกษา	ระดับคะแนนคะแนนของ ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)				ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4		
3.7.8	ไม่มีการสื่อสาร/การให้ข้อมูลด้าน สิ่งแวดล้อมแก่ผู้มีส่วนได้เสีย	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.7.9	ไม่สามารถออกแบบสินค้าหรือบริการ ให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.7.10	การเกิดมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมที่มาจาก การเคลื่อนย้ายหรือการขนส่ง (ตก/หล่น/ รั่วไหล)	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

จากการวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC : Index of item Objective Congruence) โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 4 ท่าน ตรวจสอบแบบประเมินที่ผู้ศึกษาได้จัดทำขึ้น พบว่ามีค่า IOC ที่มีค่าตั้งแต่ 0.5-1.0 ซึ่งสรุปค่า IOC ทั้งหมดได้เท่ากับ 0.96 และผู้ศึกษาได้ดำเนินการแก้ไขแบบประเมินตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญอย่างเหมาะสม และนำไปใช้เพื่อเก็บข้อมูลจากประชากรในการศึกษาครั้งนี้



แบบประเมินความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) และความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) สำหรับกลุ่มสินค้าประเภทสารเร่งปฏิกิริยาเคมี (General catalyst)

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานนิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา หัวข้อการศึกษาการบริหารกลุ่มสินค้าในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษาบริษัทในอุตสาหกรรมปิโตรเลียมและปิโตรเคมี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินความเสี่ยงสำหรับการบริหารจัดการกลุ่มสินค้าในกระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์
2. แบบประเมินความเสี่ยงชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้
 - ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่กำหนดไว้ในแต่ละข้อ
 - ส่วนที่ 2 แบบประเมินเกี่ยวกับความเสี่ยงในการจัดหา (Supply risk) สำหรับกลุ่มสินค้าประเภทสารเร่งปฏิกิริยาเคมี (General catalyst)
 - ส่วนที่ 3 แบบประเมินเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านความยั่งยืน (Sustainability risk) สำหรับ

กลุ่ม

สินค้าประเภทสารเร่งปฏิกิริยาเคมี (General catalyst)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่กำหนดไว้ในแต่ละข้อ (กรุณาตอบทุกข้อ)

- 1) ประสบการณ์ทำงาน 1 - 5 ปี 6 - 10 ปี 11 - 15 ปี 16 - 20 ปี
 21 - 25 ปี 26 ปีขึ้นไป
- 2) ระดับการศึกษา ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี
 ระดับปริญญาโท ระดับปริญญาเอก
- 3) ระดับตำแหน่งงาน ระดับพนักงาน ระดับหัวหน้างาน
 ระดับรองผู้จัดการ ระดับผู้จัดการ
- 4) แผนกส่วนงาน แผนกจัดซื้อ แผนกจัดจ้าง (งานบริหารสัญญา)
 แผนกจัดซื้อจัดจ้างเชิงกลยุทธ์

