

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำเอาแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการศึกษาหากกลยุทธ์การจัดซื้อที่ดีที่สุด โดยได้ทำการศึกษางานแบ่งเป็น 5 หัวข้อด้วยกัน ได้แก่

1. แนวคิดของการสร้างกลยุทธ์ในงานด้านการจัดซื้อ
2. แผนกลยุทธ์หลัก ๆ ที่นิยมใช้
3. แนวทฤษฎีในแต่ละหมวดหมู่ของการจัดซื้อในเชิงกลยุทธ์
4. ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของหน้าที่การจัดซื้อ (Strategic Purchasing)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดของการสร้างกลยุทธ์ในงานด้านการจัดซื้อ

สิ่งที่สำคัญขององค์กรธุรกิจคือ การสร้างกลยุทธ์การจัดซื้อ กลยุทธ์เหล่านี้ทำให้เกิดการ “ยกระดับ” หน้าที่ในการจัดซื้อให้ดีขึ้นจนถึงเป็น “ปฏิบัติการระดับโลก” กลยุทธ์เหล่านี้สามารถระบุดูภาพรวมออกมาได้ 6 ขั้นตอนตามภาพที่แสดง



ภาพที่ 2 – 1 ขั้นตอนของกลยุทธ์การจัดซื้อ (อดุลย์ จาตุรงคกุล, 2547, หน้า 44)

ในแต่ละขั้นตอนจำเป็นที่ต้องระบุ “วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด” โดยพิจารณาจาก “สถานการณ์” ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานต่าง ๆ ในฝ่ายจัดซื้อไปพร้อม ๆ กับทฤษฎีอื่น ๆ ที่บริษัทเกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วม และ อิทธิพล (Contribution and Influence) การจัดซื้อจะเป็นอาชีพที่มีความหมายก็ต่อเมื่อหน้าที่การจัดซื้อทำให้เกิดการมีส่วนร่วมต่อบริษัทโดยมีอิทธิพลต่อปฏิบัติการทางธุรกิจทั้งหมดและต่อกลยุทธ์อนาคต บทบาทในตอนนี้คือ ยกระดับของการมีส่วนร่วมและอิทธิพลให้ขึ้นไปสู่ความมีมาตรฐานในการปฏิบัติการที่สูงขึ้นตามลำดับ เพื่อเพิ่มความสามารถในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

2. การจัดซื้อและวงเขตของการทำการตรวจสอบ (Purchasing and Audit Framework) ส่วนมากเรามักจะพบว่ายากที่จะทำการควบคุมกระบวนการจัดซื้ออย่าง “จริงจัง” หรือไม่ก็มีกฎเกณฑ์ที่ทำให้ไม่อาจควบคุมได้ กลยุทธ์ส่วนนี้ก็คือสร้างวงเขตหรือขอบเขตของการใช้กฎ หรือ เกณฑ์ที่ บริษัทต้องการจะให้กระบวนการจัดซื้อปฏิบัติการได้ ซึ่งเรื่องนี้ก็จะรวมการสร้างและประกาศถึงภารกิจ (Mission) บทบาท นโยบาย คู่มือปฏิบัติการ เป็นต้น ที่จะทำให้ “ทุกฝ่ายเป็นมิตรกัน” และมีความคล่องตัวในวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้ในกระบวนการจัดซื้อส่งเสริมเจ้าหน้าที่จัดซื้อและให้อำนาจในการใช้ความชำนาญตามหน้าที่ในกิจการ เช่น มีการควบคุมที่พอเพียง และ เปิดโอกาสให้มีความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพกับหน้าที่ตรวจสอบภายใน

3. การจัดหน่วยงานภายในฝ่ายจัดซื้อ (Organization) การจัดหน่วยงานของบริษัทให้ดี มีผลกระทบอย่างมากต่อความสัมพันธ์และความสัมพันธ์กับลูกค้ารายสำคัญ ๆ ที่สำคัญ ก็คือ ต้องมีการจัดแบ่งพรมแดนระหว่างการรวบอำนาจ กับ การกระจายอำนาจ หน่วยงานการจัดซื้อที่เหมาะสมมักเป็นรูปเครือข่ายที่จะให้มีปฏิบัติการมุ่งสู่จุดศูนย์กลาง หรือรูปแบบที่พัฒนามาจากแนวความคิดนี้ ถึงจะใช้การจัดหน่วยงานรูปแบบอื่น ระดับการบังคับบัญชาจะต้องมีน้อยมาก มีการสร้างเครือข่ายแห่งความสัมพันธ์ระดับสูง ระหว่างผู้ซื้อ (Buyers) กับหน่วยงานจัดซื้อวิธีที่จะจัดสรรภาระงาน ให้เกิดความสมดุลจะต้องอิงกับการวางตำแหน่งให้จัดหาพัสดุไปนบริษัท โดยเฉพาะอำนาจหน้าที่ในการเร่งรัด หรือการออกไปสั่งซื้อ หรือ ตรวจสอบสต็อกและการจ่ายเงิน เป็นต้น ทั้งหมดนี้ทำให้การจัดหน่วยงานการจัดซื้อมีความสำคัญต่อการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์มากขึ้นทุกที เพราะมันจะไป “บั่นทอน” กิจกรรมที่ต้องเกี่ยวข้องกับอนาคต

4. ความสัมพันธ์ (ภายในและภายนอก) การจัดซื้อไม่อาจมองว่าเป็นหน้าที่พิเศษแยกจากหน้าที่อื่นได้ การทำงานกับผู้ขาย และจากลูกค้าภายในแผนกต่าง ๆ ก็เช่นกัน ต้องมีความสัมพันธ์กัน ผู้ปฏิบัติงานจัดซื้อให้ดีที่สุดจะต้องทำงานอย่างใกล้ชิดกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับซัพพลายเชนด้วย

กลยุทธ์ช่วงนี้ส่งเสริมให้การจัดหาต้องเริ่มเกี่ยวข้องกับตั้งแต่ตอนแรกของวงจรจัดหาคือ มีการปฏิบัติงานเป็นทีมร่วมกันกับฝ่ายอื่น และ มีการจัดการติดต่อกับผู้ขาย โดยมีการมุ่งจุดสนใจไปที่ความสัมพันธ์กับผู้ขาย โดยเราต้องเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะกับผู้ขาย และ ตลาดผู้ขาย

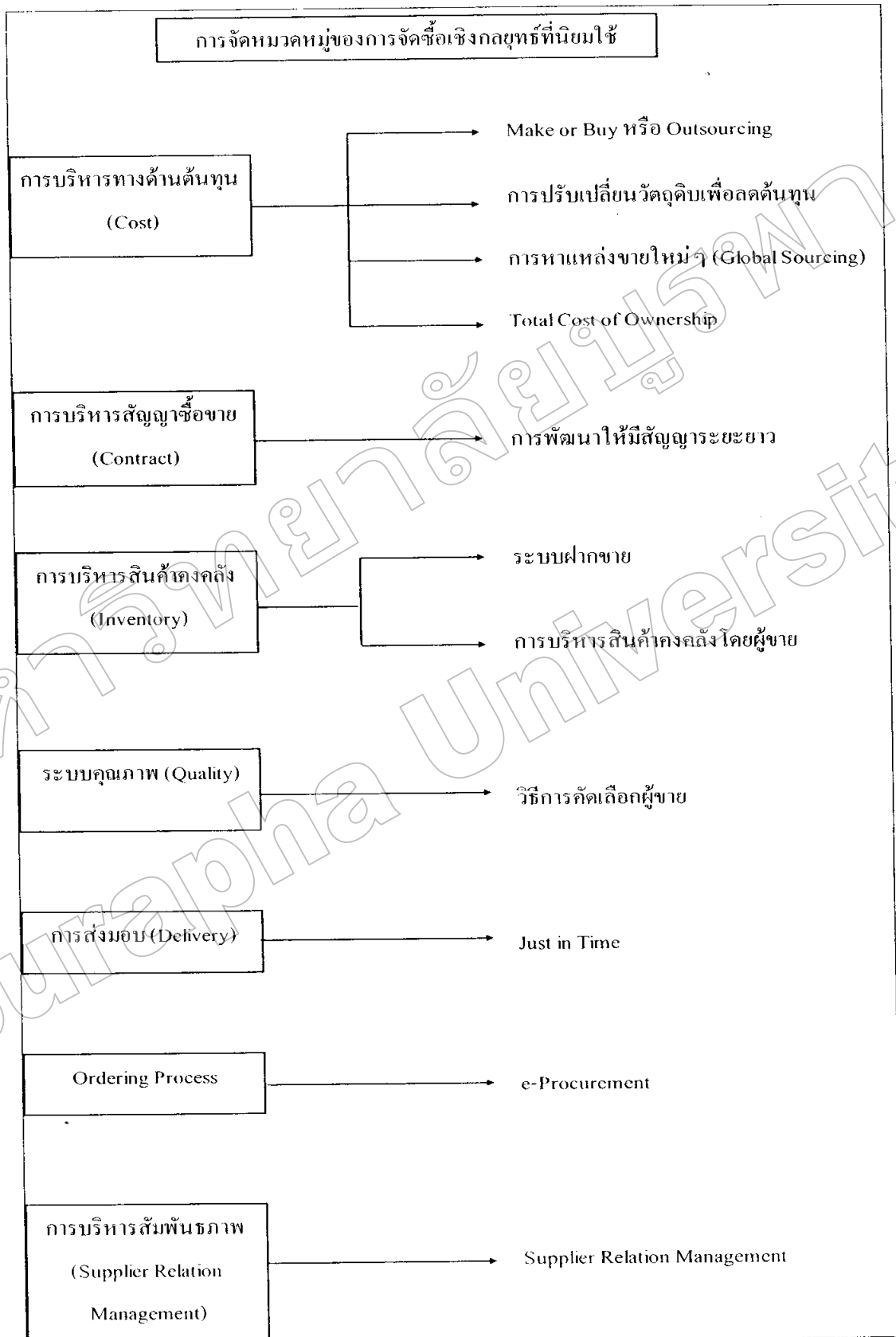
ผู้จัดจำหน่ายอาจเข้าเกี่ยวข้องกับในการออกแบบ และ พัฒนาสินค้าสำคัญ ๆ อาจมีการใช้วิธี “ร่วมกัน” ในการเพิ่มคุณค่า การจัดส่งและบริการ ซึ่งก็จะลดต้นทุนได้อย่างมาก ในกรณีที่ไม่มีผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่เหมาะสม หน้าที่ของการจัดซื้อก็คือ ต้องพัฒนาแหล่งขายที่เหมาะสม เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการในปัจจุบันและอนาคต กลยุทธ์นี้เกี่ยวข้องกับแนวความคิดทางการตลาดชนิด ผกผัน (Reverse Marketing) ซึ่งผกผัน การตลาดการจัดหา (Procurement Marketing) ที่มีการทุ่มเทความพยายามแก่หน่วยงานการจัดซื้อเพื่อให้สำรวจกลยุทธ์ และยุทธวิธีที่ใช้อยู่ในตลาดส่วนใดส่วนหนึ่ง ที่ตนมีความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายพัสดุอยู่และอาจทบทวนความสัมพันธ์ดังกล่าว

5. ระบบต่าง ๆ (System) ระบบที่สามารถจะใช้กับคอมพิวเตอร์ได้เปิดโอกาสให้บริษัทสามารถเพิ่มพูนข่าวสารต่าง ๆ มากมาย ทำให้การตัดสินใจผกผันแตกต่างไปจากเดิมและอาจมีการ “ปรับแต่ง” กิจกรรมที่ทำอยู่ภายในได้ด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้ระบบการจัดซื้อก็จะถูกกระทบไปด้วย มีการลดงานระดับ เสมียน ลง โอกาสที่จะทำการตัดสินใจให้ได้ผลดียิ่งขึ้นก็มีมากขึ้น สามารถเชื่อมระบบการแลกเปลี่ยนข่าวสารกับผู้จัดจำหน่ายพัสดุได้อีกด้วย ระบบการจัดซื้อจึงกลายเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์เทคโนโลยีข่าวสารระดับบริษัท (Corporate Information Technology)

6. การระบุนุคลากรและการฝึกอบรม (Staffing and Training) การปฏิบัติงานทางการจัดซื้อจะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อมีการบรรจุเจ้าหน้าที่เป็น “มืออาชีพ” ที่มีคุณภาพสูง เพื่อยกระดับตนเอง และให้ความรู้ความชำนาญเพื่อส่งเสริมพัฒนา หน้าที่ในบริษัท ดังนั้นกลยุทธ์นี้จึงต้องการให้มีเจ้าหน้าที่ที่มีการศึกษาสูง มีการเลื่อนขั้น เลื่อนชั้นพนักงานที่มีคุณภาพสูง เพื่อเป็นการจูงใจ และเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน มีโปรแกรมฝึกอบรมติดต่อกัน โดยการฝึกขณะปฏิบัติงาน และให้คำปรึกษาหารือ

แผนกลยุทธ์หลัก ๆ ที่นิยมใช้

ผู้บริหารฝ่ายจัดซื้อมีกลยุทธ์ที่จะเลือกใช้ได้หลายทาง บรรยากาศที่ส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์จะช่วยให้แน่ใจได้ว่าการพิจารณาแผนปฏิบัติการกลยุทธ์หลัก ๆ ได้ดังต่อไปนี้



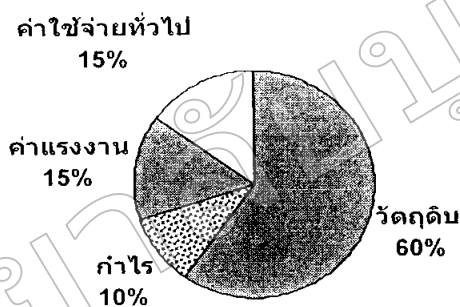
ภาพที่ 2-2 การจัดหมวดหมู่ของการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ที่นิยมใช้ (Joel, Keong & Tan, 2005, p. 66)

แนวทฤษฎีในแต่ละหมวดหมู่ของการจัดซื้อในเชิงกลยุทธ์

การบริหารทางด้านต้นทุน (Cost)

1. ความเข้าใจในโครงสร้างของต้นทุนสินค้า สิ่งที่สำคัญที่สุด เราต้องทราบถึง

โครงสร้างหลักของโครงสร้างต้นทุนการดำเนินงานธุรกิจ เพื่อให้มองเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น เราสามารถมองได้จาก กราฟวงกลม ที่แสดงดังภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 แสดงโครงสร้างต้นทุนการดำเนินงานธุรกิจ

ดังภาพเราจะเห็นว่า ต้นทุนรวมของการจัดการเกี่ยวกับวัตถุดิบหลัก มีค่าใช้จ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์ถึง 60%, ต้นทุนการผลิตประกอบด้วยค่าแรง, ค่าวัสดุ และ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ประมาณ 30% ส่วนที่เหลือทั้งหมดเป็นผลกำไรจากการดำเนินการ จากโครงสร้างต้นทุนรวมขององค์กร หรือ กิจการของเรา สามารถลดต้นทุน และ ค่าใช้จ่ายส่วนนี้ได้ จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างดี หน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อต้องดำเนินการดูแลค่าใช้จ่ายในสัดส่วนที่ 60% ให้ต่ำมากที่สุดเท่าที่จะปฏิบัติได้

2. การตัดสินใจทำเองหรือซื้อ (Make or Buy) หรือ การจ้างทำภายนอก (Outsourcing)

การตัดสินใจที่จะทำเองหรือซื้อ นั้น เป็นการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรหรือตำแหน่งในการแข่งขัน กิจการหลายแห่งมีความสามารถที่จะทำการผลิตเองหรือประกอบชิ้นส่วนโดยใช้เครื่องมือเครื่องใช้ภายในโรงงานเอง อย่างไรก็ตามก็ขึ้นส่วนประกอบส่วนใหญ่ซื้อมาจากภายนอกโรงงาน ทั้งนี้เพราะระบบการผลิตชิ้นส่วนเป็นระบบการผลิตขนาดใหญ่อันเป็นผลให้เกิดความประหยัดทำให้ชิ้นส่วนมีต้นทุนต่ำกว่าที่จะผลิตเองภายในโรงงาน อย่างไรก็ตามการตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อ ก็เป็นการตัดสินใจที่สำคัญ การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของราคาและขึ้นอยู่กับการประเมินของฝ่ายจัดซื้อด้วย

สาเหตุหลัก ๆ ในการจ้างทำภายนอก (Outsourcing) สามารถสรุปได้ดังนี้

- ได้เปรียบเทียบด้านต้นทุน (Cost Advantage) ราคาหรือต้นทุนเป็นส่วนสำคัญ ที่จะทำ ให้ตัดสินใจซื้อหรือจ้างภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งชิ้นส่วนที่ไม่ได้เป็นหัวใจสำคัญ หรือ ส่วนที่ สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร โดยปกติแล้วสิ่งที่ถูกต้องที่ใช้สำหรับงานที่เป็นแบบมาตรฐาน ทั่ว ๆ ไป หรือ เป็นวัตถุดิบที่มีข้อดีทางการประหยัดด้านขนาด (Economy of Scale) เพราะว่ามี ผู้ใช้หลากหลาย ในกรณีที่มีการจ้างภายนอกมาก ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับจำนวนความต้องการที่ไม่มากนัก ในการลงทุน บริษัทต่างประเทศบางที่อาจจะมีข้อดีในด้านต้นทุนต่ำ เพราะ ค่าจ้างแรงงานต่ำกว่า หรือวัตถุดิบต่ำกว่า

- กำลังการผลิตไม่เพียงพอ (Insufficient Capacity) บางบริษัทอาจมีกำลังการผลิต เหลืออยู่น้อย ไม่สามารถที่จะผลิตงานในบริษัทตนเองได้เนื่องด้วยความต้องการสูงขึ้นเกินความ คาดหมาย หรือเกิดการผิดพลาดในด้านการวางแผนการตลาด

- ขาดความรู้ความชำนาญการ (Lack of Expertise) ธุรกิจนั้นขาดความรู้ความชำนาญใน ด้านเทคโนโลยีการผลิต

- คุณภาพ (Quality) ในบางครั้งผู้ขายบางราย อาจมีเทคโนโลยีที่ดีกว่าเรา, ขบวนการ, ความสามารถของแรงงาน และ ความได้เปรียบทางด้านขนาดของธุรกิจ ผู้ขายอาจมีการลงทุน มากกว่าเราทางด้านวิจัยและพัฒนา ในบางครั้งการจ้างภายนอกที่มีศักยภาพเฉพาะด้านอาจจะ ช่วยทำให้องค์กรของเราเติบโตอย่างรวดเร็วไปพร้อมกันด้วย

- การพึ่งพาอาศัยกัน (Dependence) จ้างภายนอกมีการพึ่งพาอาศัยกันดีกว่า

- ความยืดหยุ่น (Flexibility) ทำเองอาจต้องลงทุนเครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้เฉพาะงาน เดียว และ บางทีก็ใช้ผลิตอย่างอื่นไม่ได้

สาเหตุหลัก ๆ ที่สนับสนุนการผลิตเอง สามารถสรุปได้ดังนี้

- ป้องกันความลับทางด้านเทคโนโลยี (Protect Proprietary Technology) กรณีเป็น สาเหตุหลักที่ต้องการไม่ให้เทคนิคในการผลิตได้กระจายออกไป เพราะองค์กรของเขาเหล่านั้นมี การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในด้าน อุปกรณ์, ผลิตภัณฑ์ หรือ ขบวนการ ที่มีความจำเป็นต้องการ ป้องกันสำหรับประโยชน์ที่จะก่อให้เกิด Competitive Advantage

- ไม่มีผู้ขายรายใดที่มีความสามารถในการผลิต (No Competent Supplier)

- สามารถควบคุมระดับคุณภาพได้ดีกว่า (Better Quality Control)

- กำลังการผลิตเหลืออยู่ (Use Existing Idel Capacity) ข้อนี้ค่อนข้างดีในการใช้กำลัง การผลิตที่เหลืออยู่ผลิตเอง เพื่อป้องกันการจ้างพนักงานออก เมื่อยามที่ธุรกิจเฟื่องฟูเราก็สามารถที่ จะดำเนินการต่อไปอีกได้

- ทำให้ลดระยะเวลา, ค่าใช้จ่ายทางด้าน โลจิสติกส์ (Control of Lead Time, Transportation and Warehousing Cost)
- ประหยัดต้นทุน (Lower Cost) ถ้าเรามีทุกอย่างอยู่อย่างครบถ้วน เช่น เทคโนโลยี, กำลังการผลิต, การบริหาร และ Skill-Worker การผลิตเองจะดีกว่าทำให้ประหยัดต้นทุนและมีผลกำไรมากขึ้นตามลำดับ

3. การปรับเปลี่ยนวัตถุดิบเพื่อลดต้นทุน (VA/VE: Value Analysis/ Value Engineering) การปรับเปลี่ยนวัตถุดิบเพื่อลดต้นทุน ทางเทคนิคสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เป็นการปรับเปลี่ยนการออกแบบของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อลดต้นทุน (VA) และเป็นการออกแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อลดต้นทุน (VE) ทั้ง 2 กรณีนี้ถือ เป็นกลยุทธ์สำคัญในขั้นตอนของกระบวนการ ในการออกแบบ และเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ที่จะดำเนินการแก้ไขโครงสร้างของต้นทุน หน่วยงานจัดซื้อมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเข้าไปดำเนินการศึกษาในวิธีการนี้

4. การค้นหาสินค้าจากทั่วโลก (Global Sourcing)

4.1 หลักการเลือกหาแหล่งขาย เป็นส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการจัดซื้อผู้ที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดหาแหล่งขายใหม่ ๆ เป็นการปรับปรุงรายชื่อผู้ขาย (Vendor List) ให้สมบูรณ์และ ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ อีกประการหนึ่ง การหาแหล่งขายรายใหม่ ๆ จะทำให้มีการแข่งขันไม่ผูกขาด พ่อค้ารายเดิมย่อมต้องรักษาคุณภาพ ราคา และ การบริการเพื่อมิให้ต้องเสียลูกค้าไป พ่อค้ารายใหม่ก็ต้องแสดงความจริง และ ทำทางต่อสู้อย่างยุติธรรม ทำให้ฝ่ายจัดซื้อมีทางเลือกมากขึ้น

4.2 วิธีการเลือกหาแหล่งขายใหม่ ๆ การเลือกหาแหล่งขายใหม่ ๆ นั้น อาจทำได้หลายประการดังนี้

4.2.1 ทำการสำรวจตลาด โดยการออกสำรวจจริงไปตามแหล่งขายต่าง ๆ โดยอาศัยการศึกษาจาก สมุดโทรศัพท์หน้าเหลือง, รายชื่อผู้ผลิตจำหน่ายจากชมรม, สมาคมเอกสารเผยแพร่ เป็นต้น

4.2.2 การออกไปเยี่ยมเยียนพ่อค้า เพื่อสอบถามข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลที่น่าสนใจจากการได้รับรายชื่อ ผู้สมัครเป็นผู้ค้า

4.2.3 ได้จากโฆษณาในนิตยสารต่าง ๆ ทั้งต่างประเทศ และ ภายในประเทศ

4.2.4 ได้จากการเข้าชมงานแสดงสินค้า ที่เกี่ยวข้อง กับธุรกิจของบริษัท

4.2.5 ได้จากแก้ตาคาล็อก แผ่นพับ แผ่นปลิว ที่พ่อค้าเข้ามาติดต่อให้คิดเสียว่าพ่อค้าที่เข้ามาเสนอสินค้า คือ ส่วนหนึ่งของการขยาย ชนิด ประเภทสินค้า และได้พ่อค้ารายใหม่ ๆ

4.2.6 ได้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลผู้ค้า ระหว่างนักจัดซื้อด้วยกัน

4.2.7 ได้จากการหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต (Internet)

4.3 การค้นหาสินค้าจากทั่วโลก (Global Sourcing) ในทางปฏิบัติมีหลายวิธีที่จะดำเนินการ เช่น เราอาจจะจัดตั้งหน่วยการจัดซื้อต่างประเทศ หรือใช้พนักงานที่มีอยู่ดำเนินการในด้านนี้ ในบางกรณีอาจจะดำเนินการผ่านตัวแทนจำหน่าย ซึ่งอาจจะดำเนินการบวกค่าบริการในการดำเนินการ

สาเหตุหลัก ๆ ในการหาสินค้าจากทั่วโลก (Global Sourcing)

- ไม่มีสินค้า หรือ ผลิตภัณฑ์ ที่ผลิตได้ภายในประเทศ
- ราคาสินค้ามีราคาถูกกว่าในประเทศ
- สินค้ามีคุณภาพดีกว่า และ ได้มาตรฐานสากล
- การส่งมอบอย่างต่อเนื่อง
- บริษัทต่างประเทศ มีความสามารถ และ เชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค
- บริษัทต่างประเทศมีกำลังการผลิตที่มาก และ มีความยืดหยุ่นในความต้องการของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อ

- การไม่มีสินค้า ในการจัดส่งให้ผู้ซื้อ มีระดับน้อยมาก

5. การบริหารต้นทุนรวม (Total Cost of Ownership) เจ้าหน้าที่จัดซื้อและผู้บริหาร

จะต้องทราบถึงรายละเอียดของต้นทุนรวมเพราะเป็นภาพรวมค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่บริษัทหรือองค์กรได้ดำเนินการจ่ายไปทั้งหมดในการซื้อสินค้าซึ่งมีส่วนประกอบตามภาพดังกล่าว จะดูที่ราคาสินค้าอย่างเดียวไม่เพียงพอ

ตารางที่ 2--1 ภาพรวมของต้นทุนรวมขององค์กร (Total Cost of Ownership) (Geoff & Ken, 2002, p. 36)

ต้นทุนก่อนการซื้อขาย	ต้นทุนก่อนการซื้อขาย	ต้นทุนก่อนการซื้อขาย
1. ค่าใช้จ่ายในการพิสูจน์ความต้องการเบื้องต้น	1. ราคาสินค้า	1. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ค่าไฟ, ค่าแรงงานและค่าสินค้าเปลือง)
2. การหาแหล่งขาย	2. ค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้า	2. ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้า
3. ขั้นตอนการลงทะเบียนผู้ขาย	3. ค่าขนส่งและการส่งสินค้า	3. ค่าซ่อมบำรุง
4. การสื่อสารระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย	4. ค่าภาษีนำเข้าและภาษีอื่น ๆ	4. ค่าใช้จ่ายอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต
5. การฝึกอบรมผู้ซื้อและผู้ขาย	5. ค่าใช้จ่ายในการชำระเงิน	5. ค่าใช้จ่ายในการเสียเวลาในการผลิต
	6. การตรวจสอบสินค้า	6. ขงเสียในขบวนการผลิต
	7. การคืนสินค้า	7. ขงเสียจากสินค้าสำเร็จรูป
	8. การติดตามผล	8. ค่าใช้จ่ายในการเสียเครดิตของลูกค้า
	9. การติดตั้งและค่านายหน้า	9. ค่าใช้จ่ายการขายเศษซาก
	10. การส่งสินค้าล่าช้า	

6. การทำสัญญาระยะยาว (Long Term Contract) สัญญาระยะยาว มีข้อดีในการจัดซื้อเพื่อให้เกิดการประหยัด เปรียบเสมือนการซื้อขายแบบ กำหนดราคา, จำนวน ในบางกรณีถ้ามีการซื้อเป็นจำนวนมาก ๆ เราสามารถใช้เทคนิคการผลิตแบบทันเวลาพอดี (JIT) หรืออาจตกลงที่จะเป็นผู้รักษาสินค้าคงคลังให้ผู้ซื้อก็ได้ ซึ่งก็จะทำให้บริษัทที่ซื้อสามารถลดระดับสินค้าคงคลังได้อีกกรณีหนึ่ง

7. ระบบการขายฝาก (Consignment) และ การบริหารสินค้าคงคลังโดยผู้ขายสินค้า (Vendor Managed Inventory) ระบบขายฝาก (Consignment) เป็นการซื้อขายที่อยู่ในระดับไว้วางใจกัน ผู้ขายดำเนินการส่งสินค้าให้กับผู้ซื้อ ณ สถานที่ของผู้ซื้อในจำนวนตามยอดประมาณการ ผู้ซื้อดำเนินการใช้สินค้านั้นตามจำนวนที่ต้องการในแต่ละเดือนและจ่ายเงินตามจำนวนที่ใช้ไปสินค้าที่เหลืออยู่ยังเป็นสินค้าของผู้ขาย

การบริหารสินค้าคงคลังโดยผู้ขายสินค้า (Vendor Managed Inventory) ผู้ขายสินค้าโดยผู้ขายหรือผู้ผลิตสินค้าเข้าไปติดตาม และ ควบคุมระดับปริมาณสินค้าคงคลังที่อยู่ในคลังสินค้าของลูกค้า และ มีหน้าที่เติมสินค้าคงคลังนั้น เพื่อรักษาระดับการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังตามเป้าหมายที่วางไว้และรวมทั้งรักษาระดับการให้บริการแก่ลูกค้าด้วย ดังนั้นผู้ผลิตสินค้าจึงเป็นผู้ตัดสินใจในการเติมสินค้าโดยไม่ต้องรับใบสั่งซื้อจากลูกค้า

8. วิธีการคัดเลือกผู้ขาย การคัดเลือกผู้ขายเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในกระบวนการซื้อ รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อรักษาความร่วมมือ และความสนใจระหว่างกัน ให้ดียิ่งขึ้นตลอดไป การเลือกแหล่งขายนั้นฝ่ายจัดซื้อต้องทำการตัดสินใจที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จทางเศรษฐกิจของบริษัท และความยั่งยืนของแหล่งขายรวมถึงประสิทธิภาพของเศรษฐกิจโดยรวม การตัดสินใจเกี่ยวกับการซื้อที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อสถานการณ์ทางการเงินของแหล่งขาย

9. การบริหารแบบทันเวลาพอดี (Just in Time) การบริหารแบบทันเวลาพอดีเป็นระบบการทำงานที่มีจุดประสงค์จะไม่เก็บของไว้เป็นสินค้าคงคลัง เนื่องจากเล็งเห็นว่าการมีสินค้าเก็บไว้นั้นเป็นความสูญเสียอย่างหนึ่ง เพราะต้นทุนจม เปลืองเนื้อที่และอื่น ๆ

10. การทำธุรกรรมซื้อขายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Procurement) นักบริหารงานจัดซื้อ ในยุคโลกาภิวัตน์มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องให้ความสนใจในเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยการติดต่อสื่อสารสามารถครอบคลุมไปได้ทั่วโลกด้วยเวลาอันน้อยนิด หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่ายุคโลกไร้พรมแดน (Globalization) ติดปากกันอยู่ทุกวันนี้ในยุคสังคมสารสนเทศ มีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาอยู่เสมอ หรือแนะนำให้อย่างไม่ขาดสาย เพราะตลาดที่หยุดการพัฒนาเทคโนโลยี ความต้องการของผู้ซื้อก็จะหยุดนิ่ง ไม่สามารถเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงใด ๆ

เทคโนโลยีที่หน่วยงานด้านจัดซื้อ นำมาใช้ คือ การทำธุรกรรมซื้อขายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การใช้นั้นได้มีการพัฒนามาตั้งแต่ปี คริสต์ศักราช 1970 โดยมีความพยายามว่าจะปรับปรุงขบวนการงานด้านจัดซื้อ และเริ่มขยายตัวรวดเร็วขึ้นในปี คริสต์ศักราช 2000 ข้อดีของการใช้ระบบนี้ ประหยัดเวลา, ลดต้นทุน, ความถูกต้อง, ข้อมูลตรงเวลาที่ต้องการ, ระบบค่อนข้างยืดหยุ่น, สามารถสอบกลับได้ และ สามารถลดต้นทุนได้ในภาพรวม

11. การบริหารสัมพันธ์กับผู้ขาย (Supplier Relation Management) หลักการในการทำการบริหารจัดการความสัมพันธ์ กับ ซัพพลายเออร์ นั้นต้องเริ่มต้นด้วยองค์กรของเราเอง ต้องมีวิสัยทัศน์ที่แน่วแน่ในเรื่องนี้ เพราะต้องมีการร่วมมืออย่างดีกับ ผู้ขาย ในลักษณะของกลุ่มค้าอย่างยั่งยืน (Long-Term Collaboration) ซึ่งการค้าขายในลักษณะของกลุ่มค้าอย่างยั่งยืนเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดคงได้กล่าวมาแล้วทั้งหมดข้างต้นนั้น คุณลักษณะของการทำงานกับ ผู้ขายต้องเป็นแบบร่วมมือสูงสุด กล่าวคือ ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อที่ทั้งสองฝ่ายจะได้ปรับตัวอย่างฉับไวทันทั่วทั้งตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและทั้งสองฝ่ายจะต้องจัดทีมงานเพื่อการประสานงานที่ดีมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ ตลอดจนการร่วมมือกันในด้านควบคุมต้นทุนเพื่ออนาคตทางการค้าที่ยั่งยืนของทั้งสองฝ่าย อย่างที่เราชอบพูดกันว่าทำธุรกิจแบบ Win-Win

ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของหน้าที่การจัดซื้อ (Strategic Purchasing)

การจัดซื้อ เป็นส่วนที่เชื่อมต่อการปฏิบัติงานระหว่างผู้จัดส่งวัตถุดิบและการดำเนินงานของระบบการผลิตในองค์กร การจัดซื้อจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องประสานกันต่อเป้าหมายของกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยรวมขององค์กร นอกจากนี้การจัดซื้อยังเป็นช่องทางที่องค์กรจะได้รับรู้ข้อมูลสำคัญต่าง ๆ เช่น แหล่งวัตถุดิบหรือผู้จัดส่งวัตถุดิบรายใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรม แนวโน้มของตลาดและอุตสาหกรรมที่ดำเนินงานอยู่ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีความสำคัญต่อกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร ข้อมูลข่าวสารด้านแหล่งวัตถุดิบรายใหม่ ๆ ที่ได้มาจะเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถค้นหาผู้จัดส่งได้หลากหลาย และมีความเหมาะสมที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในการดำเนินงานต่อกันในลักษณะพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดซื้อ

ถ้าพิจารณาถึงเป้าหมายของการจัดซื้อในด้านวัตถุดิบ หรือการบริการ จะสามารถสรุปได้ 7 ประการดังต่อไปนี้

- 1) วัตถุดิบตรงตามต้องการ
- 2) ในปริมาณที่ถูกต้อง
- 3) ณ เวลาที่เหมาะสม
- 4) จัดส่งไปยังสถานที่ตามที่ต้องการ
- 5) จากแหล่งจัดส่งที่ถูกต้องเหมาะสม
- 6) ด้วยค่าบริการที่ถูกต้อง
- 7) และด้วยราคาการจัดซื้อที่ถูกต้องเหมาะสม

จากวัตถุประสงค์สำคัญ 7 ประการนี้ เราสามารถแปรเป็นหลักปฏิบัติที่ควรคำนึงถึงในการจัดการการจัดซื้อได้ดังนี้

1. จัดหาวัตถุดิบ อุปกรณ์และการบริการอย่างครบครันต่อเนื่อง เพื่อป้อนสู่ส่วนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร
2. พยายามรักษาระดับการลงทุนในสินค้าคงคลัง และความสูญเปล่าจากการเก็บรักษาให้ มีค่าน้อยที่สุด
3. การพยายามรักษาระดับให้อยู่ในมาตรฐาน โดยมีต้นทุนในการจัดหาที่เหมาะสม
4. การค้นหาหรือพัฒนาผู้จัดส่งวัตถุดิบ ที่มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะส่งผลดีในการจัดหาวัตถุดิบในระยะยาวได้

5. ทำการกำหนดมาตรฐานสำหรับวัตถุดิบต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้ความสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สามารถใช้วัตถุดิบเหล่านี้ร่วมกันได้และทำให้ความสามารถลดจำนวนสินค้าคงคลังจากการที่มีจำนวนชิ้นส่วนที่น้อย และลดต้นทุนการจัดการด้านคลังสินค้าลงได้ นอกจากนี้ยังส่งผลให้สามารถลดต้นทุนการจัดซื้อวัตถุดิบได้ อันเนื่องจากการเพิ่มปริมาณการสั่งซื้อมากขึ้น

6. การพยายามเลือกซื้อวัตถุดิบ และการบริการในระดับราคาที่ต่ำที่สุด โดยครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ ในการจัดหา คือ การบริการคุณภาพของวัตถุดิบ ปริมาณวัตถุดิบที่ต้องการและข้อมูลในการจัดส่ง

7. การพัฒนาตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร ในหน้าที่การจัดการซื้อให้เป็นหน้าที่ที่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนผลิตภัณฑ์ และการดำเนินการโดยรวมขององค์กรได้

8. การปฏิบัติงานการจัดซื้อให้เกิดความสอดคล้อง ต่อส่วนงานอื่น ๆ โดยอาศัยการสื่อสารและการประสานงานภายในองค์กร อันจะทำให้สามารถกำหนดแผนการทำงาน ให้สนับสนุนการปฏิบัติที่เกิดประสิทธิภาพโดยรวมได้ดี

9. การติดตามควบคุมต้นทุนดำเนินงาน การจัดซื้อ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้สามารถบรรลุสู่เป้าหมายของหน้าที่การจัดซื้อขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้

นอกจากนี้โดยสรุปได้ว่าเป้าหมายการจัดซื้อคือ ให้ได้สินค้าคุณภาพดี ราคาต่ำและสนับสนุนการผลิต การจัดซื้อเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะนำพาบริษัทให้มีความได้เปรียบการแข่งขันทั้งทางด้านคุณภาพ ราคาและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ราฟ และ โทนแมน (Ralf & Thonemann, 2004) ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดซื้อระหว่าง การสั่งซื้อแบบราคาล่วงหน้า (Forward Contracts) และแบบ Spot Markets โดยความหมายของการซื้อขายล่วงหน้านั้น คือ เป็นการซื้อขายในอนาคตที่ราคาแน่นอนมีการทำสัญญา ในทางกลับกัน Spot Markets จะหมายถึงการซื้อขายที่ทำสัญญาในวันนั้นเลย ซึ่งการซื้อขายแบบ Spot Markets นั้นเริ่มเป็นที่รู้จักและบริษัทต่าง ๆ ได้เริ่มนำมาใช้นอกเหนือจากการจัดซื้อด้วยวิธีเก่า ๆ คือการซื้อขายแบบล่วงหน้า งานวิจัยนี้ได้พัฒนาทัศนคติของซัพพลายเชน โดยการเสนอการแก้ปัญหาด้วยวิธีทางคณิตศาสตร์เพื่อสามารถตัดสินใจจำนวนหรือปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับการสั่งซื้อแบบล่วงหน้า จากการศึกษาแล้วสินค้าทุกชนิดสามารถที่จะซื้อและขายด้วยวิธีแบบ Spot Markets แต่ในที่นี้เพื่อทำการศึกษาให้สมบูรณ์จึงพิจารณาที่จะเลือกทำการซื้อ

หรือขายอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งการนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้นั้นมีตัวแปรที่สำคัญ คือ ความต้องการ (Demand) และ ราคา ณ เวลานั้น ๆ (Spot Price) รวมถึงความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน จากผลการวิเคราะห์นี้ทำให้ทราบปริมาณหรือจำนวนที่เหมาะสมในการสั่งซื้อแบบ Spot Markets และแสดงผลกำไรอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงยังแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การจัดซื้อแบบ Spot Markets สามารถที่จะเพิ่มการบริการให้กับลูกค้าและผลกำไรนั้นจะมีความผันแปรมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้นำกลยุทธ์นี้ไปใช้ ซึ่งกลยุทธ์การจัดซื้อแบบ Spot Markets เป็นเรื่องมีข้อดีหนึ่งที่จะทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์มากยิ่งขึ้น

กัว, คามินสกี, ปาสคอลล และ ยวน (Guo, Kaminsky, Pascal & Yuen, 2007) ได้ศึกษาถึงปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสมด้วยกลยุทธ์ Spot Markets ในสถานการณ์ของต้นทุนและความเสี่ยงด้านราคา จากการศึกษาพบว่าการใช้กลยุทธ์ Spot Markets จะมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์มากเมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ลดความขัดแย้งในด้านความต้องการที่มีอยู่มากมายหลาย ๆ กรณี Spot Markets เป็นเครื่องมือที่มีอำนาจลดความขัดแย้งในสถานการณ์ที่ราคาขาย (Supply Cost) ไม่มีความแน่นอนและราคาซื้อ (Demand Price) ไม่แน่นอนเช่นกัน การวิจัยนี้ได้พัฒนาแบบจำลองที่ทันสมัยในเหตุการณ์ช่วง ๆ หนึ่งที่มีการขึ้นลงของสินค้าคงคลังด้วยการซื้อและขายด้วยวิธีแบบ Spot Markets ก่อนที่จะมีความต้องการจำนวนหนึ่งที่แน่นอน รายได้หลักนั้นมาจากการซื้อขายแบบ Spot Markets ณ เวลาที่ราคาและความต้องการมีความสัมพันธ์กัน และจากการพิสูจน์หลาย ๆ กรณีองค์กรสามารถที่จะซื้อและขายด้วยวิธีแบบ Spot Markets เพื่อเป็นการป้องกันในเวลาที่สินค้านั้น ๆ ราคาถูกลง หรือราคาของส่วนประกอบสูงขึ้น

โจว และ กูเทอเรซ (Goel & Gutierrez, 2004) ได้ศึกษาการผสมผสานการซื้อแบบ Spot และอนาคต (Futures) สำหรับนโยบายการซื้อที่เหมาะสมในโรงงานผู้ผลิตตั้งแต่การประกอบจนเป็นสินค้า หลาย ๆ โรงงานผู้ผลิตมักจะเชื่อใจผู้ขายและมีการทำสัญญาระยะเวลาสำหรับการส่งสินค้าซึ่งรวมถึงเรื่องระยะเวลาการส่งมอบ รวมถึงในภาวะเร่งด่วนการใช้ B2B Online Markets ก็เป็นสิ่งที่เติมเต็มได้ จากการศึกษาพบว่ามีรายได้ขององค์กรมากจากการจัดหาที่ตัดสินใจจากการทำแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน โดยได้สร้างรูปแบบของโรงงานจากราคาที่กำหนด และจากราคาที่มาจาก การซื้อแบบทันที (Spot Market) ในเวลาที่ต่อเนื่อง ไม่มีกฎเกณฑ์ จากการวิเคราะห์พบว่าการผสมผสานการจัดซื้อทั้งสองวิธีนี้ช่วยลดความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รายได้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากไม่ต้องเก็บสินค้าคงคลังมาก จากตัวเลขสามารถลดสินค้าคงคลังได้ถึง 30% และสามารถเพิ่มการบริการให้กับลูกค้าได้

กวน, วู, เกา และ ซัน (Guan, Wu, Gao & Sun, 2006) ได้ศึกษาถึงการบริหารแนวใหม่ที่ เหมาะสมระหว่างการบริหารแบบ Futures และ Spot Market สำหรับ โรงงานผลิตกระแสไฟฟ้า

Genco ซึ่งการศึกษานี้จะทำให้ทราบว่าการผลิตที่เท่าไรที่ควรใช้ราคาแบบ Future และกำลังการผลิตที่เท่าไรที่ควรเก็บไว้สำหรับการประมูลด้วยราคาแบบ Spot Market ซึ่งการศึกษานี้ได้มุ่งเน้นการบริหารระหว่างตลาดล่วงหน้ากับการตลาด ณ แต่ละวัน ด้วยการกำหนดดอกเบี้ยจำลองสำหรับตลาด PJM และมีการเลื่อนไหวเป็นสองเท่าก่อนที่จะมีการแก้ไขปัญหา ซึ่งตัวเลขที่ได้จากการทดสอบนั้นแสดงว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพและใช้ได้เหมาะสมโดยการอ้างอิงมาจากราคา ณ ปัจจุบันกับการพยากรณ์ราคาล่วงหน้า

อินแจซ (Injazz, 2004) ได้ศึกษาการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารห่วงโซ่อุปทานได้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ทำให้งานด้านจัดซื้อซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งในห่วงโซ่ ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าเป็นหัวใจที่สำคัญในการวางบทบาทในกลยุทธ์ โดยเฉพาะเขาให้ความสำคัญและเน้นหนักไปทางด้านการสร้างสัมพันธภาพทางการค้า เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจที่มีการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง เขาได้ทำการสรุปว่า การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการสนับสนุนในเชิงการแข่งขัน จำเป็นจะต้องมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ขาย, การให้ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจ, การลดจำนวนผู้ขาย เพื่อให้ได้มาซึ่งราคา และ การร่วมมือกันในระยะยาว ผลที่ได้รับจากการดำเนินการทำสมมติฐานนั้น องค์กรจะได้รับการตอบสนองที่ดีจากลูกค้า และที่สำคัญที่สุดคือ การลดต้นทุนให้องค์กรในภาพรวม

การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนจากแนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีงานวิจัยหลากหลายที่พยายามหาวิธีที่ดีและเหมาะสมที่สุดกับองค์กรของตนเอง เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรสูงสุด สิ่งที่สำคัญคลึงกับงานวิจัยที่กำลังดำเนินการอยู่คือ การเปรียบเทียบกลยุทธ์การจัดซื้อด้วยวิธีการซื้อแบบล่วงหน้า (Future Markets) กับวิธีการซื้อด้วยราคา ณ ปัจจุบัน (Spot Markets) และการหาปริมาณการจัดซื้อที่เหมาะสมด้วยวิธีการดังกล่าว ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำหลักการที่ได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในงานนี้ นำมาดำเนินการวิจัย โดยเลือกองค์กรผลิตยางรถยนต์แห่งหนึ่ง นำมาศึกษาเปรียบเทียบถึงกลยุทธ์ที่แตกต่างในการจัดซื้ออย่างธรรมชาติ ซึ่งนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด