

บทที่ 1

บทนำ

การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจปัจจุบัน ทุก ๆ องค์การจำเป็นต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ เราต้องทำความเข้าใจกับคำว่า “กลยุทธ์” คำนี้มีความหมายแตกต่างและหลากหลายแต่สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นกลวิธีที่จะสามารถนำพาองค์การไปสู่การบรรลุผลตามที่คาดหวังหรือความสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ อย่างไรก็ตามความหมายดังกล่าวมีความหมายกว้างขวางและ ครอบคลุมถึงทุกวิธีการอันนำมาซึ่งความสำเร็จในอนาคต

กลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ ที่จะสามารถสร้างศักยภาพให้กับธุรกิจได้ในระยะยาว และยั่งยืนต้องมีความแตกต่าง จากกิจการอื่น ๆ ทั้งในด้านการดำเนินงาน ตลอดจนสินค้าและบริการ เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันที่เป็นเอกลักษณ์ ขณะที่องค์การซึ่งมุ่งแต่ ดำเนินกลวิธีเหมือนกับกิจการอื่น ๆ มักต้องกลายเป็นผู้ตามเสมอ ไม่สามารถสร้างความโดดเด่นให้กับธุรกิจของตนเองได้อย่างชัดเจน

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

งานจัดซื้อ, จัดจ้าง ไม่ว่าจะเป็นซื้อสินค้า วัตถุดิบ หรือ บริการ ถือเป็นกิจกรรมหลัก (Key Activity) ในระบบซัพพลายเชน จะสำเร็จราบรื่นดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้ดูแลกำกับงานจัดซื้อ รวมถึงพนักงานจัดซื้อในองค์กร ในปัจจุบันพนักงานจัดซื้อ ส่วนใหญ่ จะอยู่ในสถานะที่เสียเปรียบฝ่ายอื่น ๆ เป็นเพราะขาดความชำนาญการในการเรียนรู้ โดยเฉพาะในเมืองไทย การทำงานด้านจัดซื้อจะมีการเรียนการสอนน้อย ในมหาวิทยาลัย ตลอดจนสื่อการเรียนการสอนมีไม่มากนัก รวมไปถึงทัศนคติของคนโดยทั่วไป จะมองว่า การจัดซื้อเป็นสิ่งที่ไม่ยากสำหรับผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้ได้ในเวลาอันสั้น ๆ เน้นความสามารถในด้านการต่อรองราคา, มีกฎกติกาในการดำเนินงานกับซัพพลายเออร์อย่างเข้มงวด ก็สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ สิ่งที่น่าสนใจในปัจจุบัน เป็นการเข้าไปในทางที่ผิด เพราะจะส่งผลต่อธุรกิจขององค์กรนั้น ๆ อาจถึงกับล้มเหลวได้ และไม่ประสบความสำเร็จ เพราะการดำเนินงานด้านจัดซื้อองค์กรต้องยกให้เป็นตัวจักรสำคัญหลักในการขาดทุน, กำไร ของบริษัท สิ่งที่ไม่สามารถปฏิเสธได้คือ หากองค์กรใดไม่มีระบบการจัดซื้อที่ดี ๆ จะเสียโอกาสในการทำกำไรสูงสุด (ธนพัฒน์ พรหมนะประเทศ, 2546)

จากความเป็นมาที่ได้อธิบายข้างต้น การจัดซื้อ, จัดหา จะไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าหากแต่ละองค์การขาด การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดี ดังนั้นเส้นทางการดำเนินงานของนักจัดซื้อ

รวมถึงบทบาทความสำคัญ ของพนักงานจัดซื้อที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในองค์กร และสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินการ คือ มุมมองที่สำคัญ และความท้าทายความสามารถในการทำงาน

ในปัจจุบันนี้ การจัดซื้อ, จัดจ้าง มีวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น การพัฒนาการซื้อขายโดยใช้เครื่องมือ และ เทคนิคด้านการจัดซื้อผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement, e-Auction, B2B) และอีกหลาย ๆ ด้าน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานพัฒนาให้ก้าวหน้าโลกแห่งโลกาภิวัตน์ อีกส่วนหนึ่งที่จะขาดไม่ได้คือบทบาทและความสำคัญของพนักงานด้านนี้ และสิ่งที่มีความจำเป็นจะต้องทราบคือ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของวิวัฒนาการในการจัดการจะถูกปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา พนักงานจัดซื้อ, จัดจ้าง มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเตรียมตัวให้ก้าวทันกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลง สิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งคือ “การจัดซื้อต้องมีกลยุทธ์” ซึ่งถือว่าเป็นคัมภีร์หรือแม่บทในการทำงานสำหรับนักจัดซื้อเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

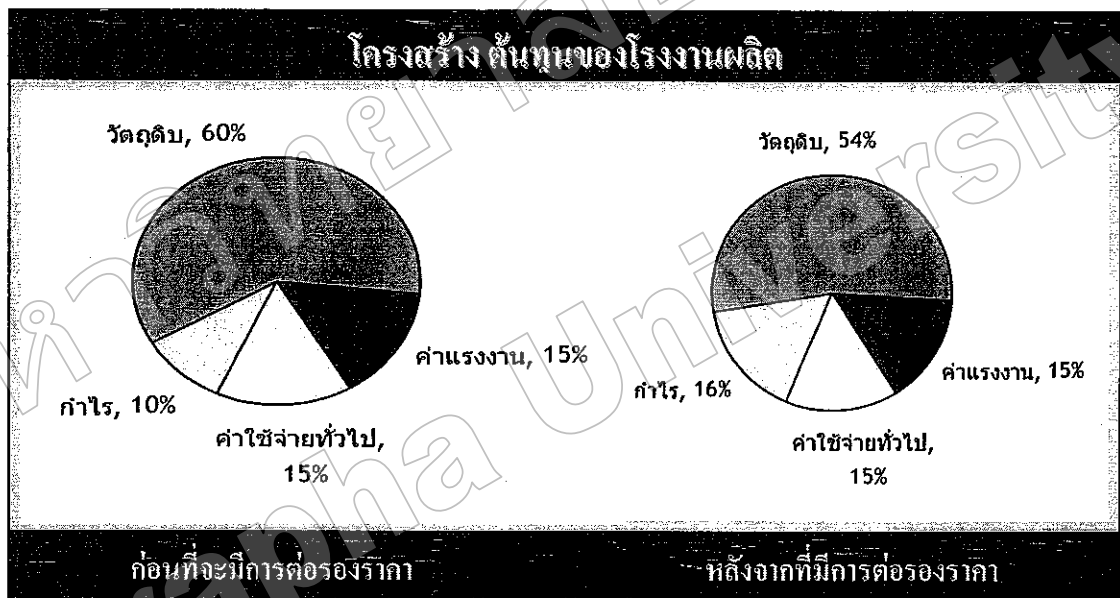
ในโลกของธุรกิจปัจจุบัน รวมถึง การจัดการซัพพลายเชน ทุกการจัดการและการบริหารงานนั้น เน้นเรื่องการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (CRM: Customer Relation Management) องค์กรและพนักงานควรทราบถึงความคาดหวังของลูกค้า มุมมองของลูกค้าที่มองเข้ามาถึงองค์กร หรือ บริษัทของเราว่ามีการบริหารจัดการแบบใด ในฐานะของพนักงานจัดซื้อ และการบริหารห่วงโซ่อุปทาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องวางแผนในการวางกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จเพื่อที่จะส่งผลไปยังความพึงพอใจของลูกค้า และ สิ่งที่ตามมา คือ “การบริหารห่วงโซ่อุปทาน” (SCM: Supply Chain Management) สิ่งสุดท้ายที่ขาดไม่ได้ คือ การบริหารสัมพันธ์ภาพกับผู้ขาย (SRM: Supplier Relation Management) ผู้ที่ปฏิบัติงานด้าน ผู้ซื้อ หากไม่มีผู้ขาย ธุรกิจไม่สามารถอยู่ได้ ธุรกิจต่าง ๆ ไม่สามารถเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันถ้า มีผู้ขาย ก็ต้องมีผู้ซื้อ ต้องดูทั้งสองฝั่ง การซื้อและการขาย องค์กรจึงจะสามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้ตามความที่วางแผนไว้ รวมถึงคุณภาพ ความไวในการตอบสนอง ต้นทุนที่ดี และ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร เมื่อดำเนินการเป็นห่วงโซ่แบบนี้ ทำให้ได้เห็นภาพ การเติบโตของธุรกิจ

ก่อนที่จะอธิบายถึง “กลยุทธ์” เราต้องทำความเข้าใจกับบทบาทของพนักงานจัดซื้อ สิ่งที่สำคัญที่สุดในงานนี้ มีอะไรบ้าง และ พวกเขาเหล่านั้นทำหน้าที่อย่างไร เพื่อลดความสับสน กลยุทธ์เกิดขึ้นเมื่อมีการส่งสินค้า, มีการส่งมอบคุณค่าและบริการให้แก่ลูกค้า ดังนั้นกลยุทธ์มากมาย เกิดขึ้นจากการส่งสินค้า สามารถนำไปจำแนกเป็นกลยุทธ์ การจัดซื้อได้หลายประเภทตามมา

ในแต่ละองค์กร จะมีแผนต่าง ๆ ที่รับผิดชอบในการบริหารองค์กร เช่น แผนกออกแบบทางวิศวกรรม แผนกการเงิน แผนกการบุคคล แผนกจัดซื้อ แผนกผลิต และแผนกขายหรือ

การตลาด การจัดซื้อถือเป็นหน้าที่หลักหนึ่งในองค์กรโดยมีหน้าที่ทำการซื้อวัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ และบริการต่าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจเกิดความสัมฤทธิ์ผล แต่ไม่ได้หมายความว่าความสำเร็จขององค์กร อยู่ที่ความสำเร็จของการจัดซื้อเพียงอย่างเดียว หากแต่ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากผลรวมของ ความสำเร็จของทุกฝ่ายเช่นกัน (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2547)

เพื่อให้ได้เห็นตัวอย่างอย่างชัดเจน ว่างานจัดซื้อนั้นมีความสำคัญในการบริหารองค์กร มากน้อยเพียงใดภาพที่แสดงดังต่อไปนี้ เป็นตัวอย่างของโครงสร้างต้นทุนการผลิต สามารถ พิจารณาได้ชัดเจนว่าต้นทุน มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด พนักงานจัดซื้อต้องมีกลยุทธ์อะไรที่ จะนำพาองค์กรที่เราปฏิบัติงานนั้น ประสบความสำเร็จ ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างดี



ภาพที่ 1-1 โครงสร้างต้นทุนของโรงงานผลิต (Geoff & Ken, 2002)

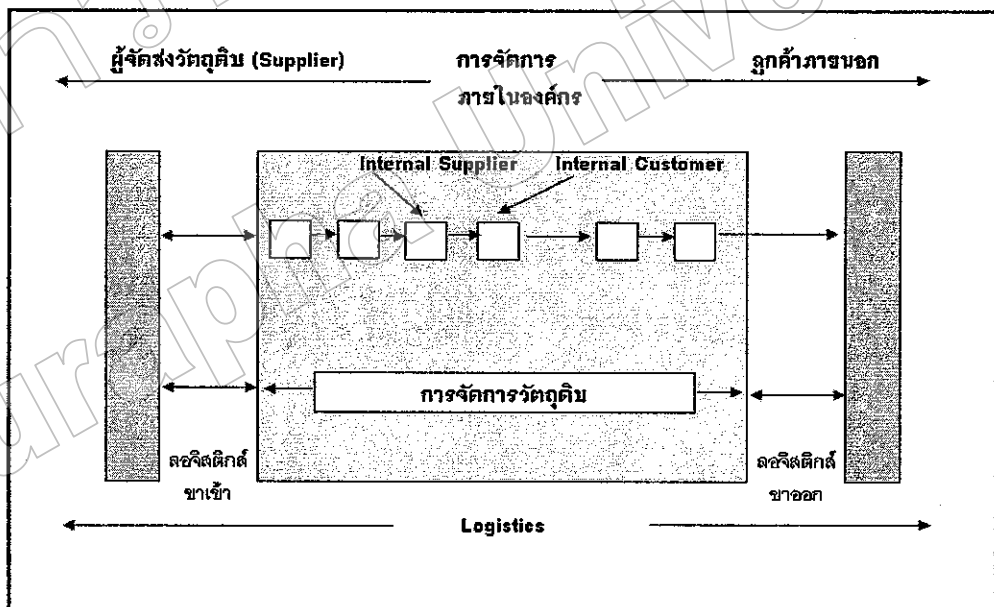
จากภาพแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมหลัก ของงานด้านจัดซื้อ ให้สังเกตในสัดส่วนของกำไร จากกำไร 10% เพิ่มขึ้นเป็น 16% หากจะอธิบายให้บริษัททราบ ต้องมีวิธีอธิบายให้ผู้บริหารได้ ทราบถึงกำไรที่เพิ่มขึ้นนั้นเกิดจากกิจกรรม การต่อรอง และการจัดการของฝ่ายจัดซื้อเป็นหลัก เมื่อวิเคราะห์ภาพดังกล่าวให้ชัดเจน เราจะทราบความสำคัญของงานนี้เป็นงานไม่ถ่วงน้ำหนักที่องค์กร จะนำบุคลากรที่ขาดด้วยประสบการณ์มาดำเนินการ งานนี้ถือเป็นศาสตร์และศิลปะ ที่ไม่ถ่ายทอด การปฏิบัติผู้ปฏิบัติจะต้องผ่านการฝึกอบรม, ศึกษาและเปรียบเทียบสอบถามจากผู้มีประสบการณ์ ฉะนั้น ณ จุด ๆ นี้ จะเป็นที่มาของการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัทกรณีศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่พิจารณาตามขนาดของธุรกิจ
2. เพื่อเปรียบเทียบวิธีการดำเนินการ ข้อดี ข้อเสียของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างที่จะนำไปใช้เป็นต้นแบบกลยุทธ์การจัดซื้อในอนาคต

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ภาพกระบวนการกิจกรรมโลจิสติกส์เพื่อให้มองเห็นถึง ความสำคัญของงานจัดซื้อ เนื่องจากงานนี้ มีผลกระทบต่อกิจกรรมโลจิสติกส์ เป็นอย่างมาก จากภาพจะเป็นกระบวนการไหลของวัตถุดิบ จากผู้จัดส่งวัตถุดิบเข้าสู่ตัวองค์กร ผ่านการดำเนินการการผลิตภายในองค์กรซึ่งมีการเคลื่อนที่ เคลื่อนย้ายวัตถุดิบ ระหว่างกระบวนการผลิตจนเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป จากนั้นจะถูกเคลื่อนย้ายจัดเก็บในคลังสินค้าไปจนถึงมือลูกค้า



ภาพที่ 1-2 กระบวนการกิจกรรมโลจิสติกส์ (วิทยา สุธฤตดำรง, 2548)

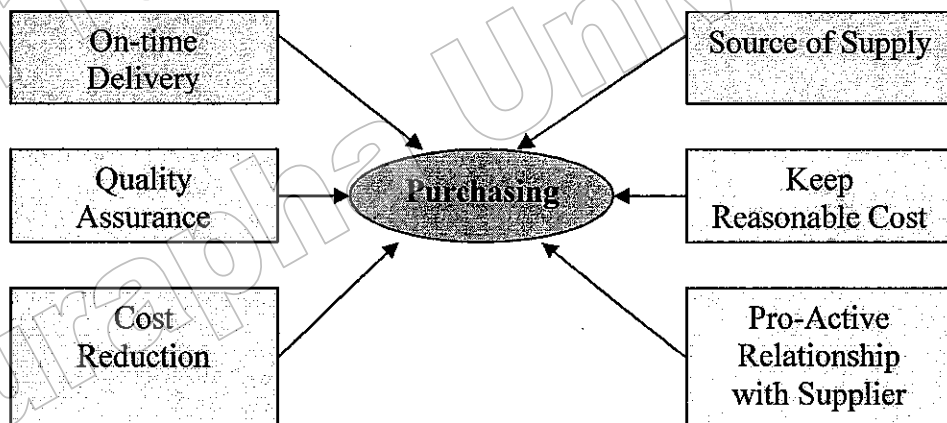
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อจะได้ทราบถึง รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์และเทคนิคในหลายรูปแบบของอุตสาหกรรมต้นแบบที่เป็นกรณีศึกษา และนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวคิดเพื่อสร้างความได้เปรียบและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
2. เพื่อทราบวิธีการดำเนินการ รวมถึง ข้อดี ข้อเสีย ของแต่ละองค์กร และนำจุดดีมาปรับใช้ในขบวนการสั่งซื้อ ที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปถ่ายทอดให้กับบุคคลอื่นที่สนใจ หรือนำความรู้ที่ได้นั้นไปดำเนินการและศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องอื่น ๆ ได้

ขอบเขตของการศึกษา

ดำเนินการศึกษารูปแบบของการจัดการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ ของ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ต้นแบบที่มี ความแตกต่างและความเหมือนในขั้นพื้นฐานและการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังหัวข้อ ต่อไปนี้:-

1. ศึกษาวงจรของบทบาทหน้าที่หลักของงานด้านจัดซื้อ



ภาพที่ 1-3 วงจรและหน้าที่หลักของงานด้านจัดซื้อ (Joel, Keong & Tan, 2005, p. 66)

2. ศึกษาการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่มีขนาดของธุรกิจที่แตกต่างกันตามขนาดของธุรกิจ โดยแบ่งกลุ่มออกเป็น ขนาดใหญ่, ขนาดกลางและขนาดเล็ก

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. เนื่องจากหัวข้อที่ได้เลือกทำการศึกษานั้นถือได้ว่าเป็นแก่นสำคัญของการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ในองค์กรบางข้อมูลไม่สามารถที่จะเปิดเผยเป็นตัวเลขหรือเอกสารอ้างอิง
2. ต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าที่ดำเนินธุรกิจกันอยู่จึงจะได้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ถึงกระนั้นบางบริษัท คู่ค้า ก็ปฏิเสธการให้ข้อมูลเนื่องจากถือว่าเป็นกฎระเบียบของบริษัทที่ไม่สามารถเปิดเผยกับบุคคลภายนอกได้
3. ขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลในส่วนของระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์ ซึ่งต้องนัดหมายการเข้าสัมภาษณ์ล่วงหน้าเป็นรายบุคคล โดยยึดผู้ให้สัมภาษณ์เป็นหลัก ซึ่งทุกคนที่ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ต้องรับผิดชอบมาก ทำให้การสัมภาษณ์และเก็บรายละเอียดเป็นไปอย่างยากลำบาก
4. องค์กรขนาดเล็กขาดความเข้าใจในความหมายของการจัดซื้อในเชิงกลยุทธ์ทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่ตรงประเด็นในบางหัวข้อซึ่งต้องให้คำแนะนำและอธิบายเนื้อหาก่อนดำเนินการสัมภาษณ์ในเชิงลึก

นิยามคำศัพท์

1. การจัดซื้อ (Purchasing) และการจัดหา (Procurement) หมายถึง กระบวนการที่บริษัทต่าง ๆ ทำสัญญากับบุคคลฝ่ายที่สามเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่ต้องการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างมีจังหวะเวลาและมีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ
2. การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ (Strategic Purchasing) หมายถึง การพัฒนาวิธีทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการเข้าสู่และการมีปฏิริยา ตอบต่อกันกับตลาดผู้ป้อนพัสดุให้บริษัทโดยมิได้คำนึงถึงสถานการณ์ปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังต้องพัฒนาไปถึงอนาคตด้วยและกลยุทธ์เป็นกลวิธีที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุผลตามที่คาดหวัง หรือ ความสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2547)
3. การตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อ (Make or Buy) หมายถึง ความสามารถที่จะทำการผลิตเองหรือประกอบชิ้นส่วนโดยใช้เครื่องมือเครื่องใช้ภายในโรงงานเอง เป็นการตัดสินใจที่สำคัญในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความผันแปรของราคาและต้นทุนของบริษัท (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2547)

4. การวิเคราะห์คุณค่าของผลิตภัณฑ์ (Value Analysis, Value Engineering) หมายถึง การพิจารณาปรับเปลี่ยนวัตถุดิบเพื่อลดต้นทุนถือเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการลดต้นทุน รายการหนึ่งที่ประสบความสำเร็จ (Terry & Pat, 2002, p. 29)

5. การหาแหล่งขายทั่วโลก (Global Sourcing) หมายถึง การหาแหล่งขายใหม่ๆ ที่มีอยู่ทั่วโลกเพื่อปรับปรุงให้มีผู้ขายรายใหม่เพิ่มเติม เป็นกิจกรรมในการลดต้นทุนเน้นหนักในเรื่อง ราคาของสินค้า และการบริหารความเสี่ยงของผู้ขายที่มีอยู่ในปัจจุบัน (มงคล บุศนาม, 2546)

6. การพิจารณาด้านต้นทุนรวมขององค์กร (Total Cost of Ownership) หมายถึง ราคา สินค้าโดยที่ไม่เพียงแต่พิจารณาด้านราคาซื้อขายด้านเดียวจะต้องพิจารณาถึงต้นทุนในการเสาะแสวงหา จนถึงราคาขายเศษซากด้วย (Terry & Pat, 2002, p. 86)

7. รูปแบบการซื้อแบบขายฝาก (Consignment) หมายถึง การซื้อที่ผู้ซื้อใช้สินค้าไปเท่าใด ก็จ่ายเงินตามจำนวนของที่ใช้ไปเท่านั้น โดยผู้ขายนำสินค้านั้นมาเก็บไว้ ณ สถานที่ของผู้ซื้อ

8. การบริหารสินค้าคงคลังโดยผู้ขาย (Vendor Management Inventory) หมายถึง รูปแบบการซื้อขายที่มีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เป็นการบริหารสินค้าคงคลัง โดยผู้ขาย ตามยอดประมาณการในการผลิต ที่ผู้ซื้อส่งผ่านข้อมูลให้ ทางระบบหรือผ่านเครือข่ายเว็บไซต์

9. การบริหารจัดการความสัมพันธ์ กับ ผู้ขาย (Supplier Relation Management) หมายถึง การสร้างความเป็นพันธมิตรระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เน้นทางด้าน ความไว้วางใจ อันนำมาซึ่งความเต็มใจและความพร้อมในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ในการบริหารระหว่างกัน อย่างเต็มที่ (ธนพัฒน์ พรธนะประเทศ, 2547 ข)