

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 082

มีนาคม – เมษายน 2564



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่ ☎ 08 1628 7855 ✉ cheocharn@hotmail.com 📞 cheocharn 📄 cheocharn

การจัดซื้อเชิงปฏิบัติการ - การจัดซื้อเชิงยุทธศาสตร์

Tactical Purchasing vs. Strategic Purchasing

สองคำที่พวกเราได้ยินกันบ่อยมากในการทำงานจัดซื้อและสร้างความกังขาแก่ผู้เกี่ยวข้องมาแต่ไหนแต่ไร คำหนึ่งคือ Tactical purchasing และอีกคำหนึ่งคือ Strategic purchasing ซึ่งผมขอแปลเป็นไทยเอาไว้ว่า การจัดซื้อเชิงปฏิบัติการ และการจัดซื้อเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งขอออกตัวเอาไว้ก่อนนะครับว่าคำแปลนี้ก็ไม่ตรงเป๊ะหรอกครับแต่ต้องการให้เห็นภาพชัดเจนและเข้าใจง่ายดี ดังนั้นเพื่อจะตัดปัญหาเรื่องการถูกต้องว่าเรื่องแปลผิดแปลถูกผมจึงขอเสนอให้ท่านเรียกเป็นภาษาอังกฤษทับศัพท์ไปพลางก่อน จนกว่าจะมีใครบัญญัติศัพท์ขึ้นมาให้ใช้ และเมื่อจะเรียกทับศัพท์เป็นภาษาอังกฤษก็ควรอ่านให้ถูกต้องด้วยนะครับ

Tactical purchasing อ่านว่า แท็ก-ติคอล์ เพอเชสซิ่ง

Strategic purchasing อ่านว่า สะแตรตี-จิก เพอเชสซิ่ง

การทำงานจัดซื้อแบบ Tactical purchasing เป็นการจัดซื้อเชิงรับ (Reactive purchasing) คือการรอให้ Users ทั้งหลายส่งใบขอให้ซื้อ (PR – Purchase requisition) มาให้เพื่อระบุความประสงค์ว่าต้องการอะไร เท่าไร และเมื่อไร จากนั้นฝ่ายจัดซื้อก็ติดต่อให้ซัพพลายเออร์เสนอราคาเปรียบเทียบ มีการเจรจาต่อรองแล้วก็ออกใบสั่งซื้อ (PO – Purchase order) แล้วก็คอยติดตามให้ซัพพลายเออร์ส่งมอบสินค้าและบริการที่สั่งซื้อสั่งจ้างนั้นให้ตรงเวลาตามที่ตกลงกันไว้

ดังนั้น Tactical purchasing คือการจัดซื้อจัดหาสินค้าและบริการตามที่ Users ต้องการ โดยให้สินค้าและบริการมาถึงในเวลาที่ต้องการและในราคาที่เหมาะสม เพื่อให้การผลิตดำเนินไปได้โดยไม่ติดขัดและเพื่อให้ปฏิบัติการของฝ่ายขายและฝ่ายต่างๆ ขององค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่น การจัดซื้อแบบนี้ไม่มีข้อมูลให้วางแผนระยะยาวได้ จึงเป็นการทำงานแบบแก้ปัญหาไปวันต่อวัน หวังผลกันในระยะสั้นแบบเฉพาะหน้าไปวันๆ

ส่วนการทำงานจัดซื้อแบบ Strategic purchasing นั้นคือปฏิบัติการที่ต้องมองภาพใหญ่จะไม่จัดซื้อจัดหาเชิงรับแบบ Reactive purchasing ไปวันๆ แต่จะจัดซื้อจัดหาเชิงรุกแบบ Proactive purchasing โดยจะเน้นไปที่การทำ Strategic sourcing ซึ่งจำเป็นต้องนำข้อมูลทั้งหลายแหล่มาวิเคราะห์และวางแผนการจัดซื้ออย่างละเอียดละออ มองไปข้างหน้าไกลๆ ว่าใน

ทำงานจัดซื้อเชิงรับ



อนาคตเรายังต้องการใช้สินค้าหรือบริการตัวนี้อีกไหม จำนวนมากน้อยเท่าไร ฝ่ายจัดซื้อจึงจำเป็นต้องติดต่อสื่อสารกับฝ่ายต่างๆ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้ได้รับข้อมูลทุกชนิดทุกด้านอย่างครบถ้วน รอบด้าน และจับพลงัน จากนั้นฝ่ายจัดซื้อต้องพิจารณาว่าสินค้าหรือบริการชนิดนี้จัดซื้อจัดจำหน่ายหรือยาก มีซัพพลายเออร์เยอะแยะหรือมีซัพพลายเออร์เพียงไม่กี่ราย ควรจัดซื้อจัดหาในประเทศ (Localization) หรือหากจำเป็นจะต้องมองออกไปนอกประเทศ (Globalization) เรามีความพร้อมหรือจะต้องปรับปรุงเพิ่มเติมทรัพยากรภายในของเราอย่างไรจึงจะปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งต้องมีวิธีเลือกซัพพลายเออร์อย่างฉลาดเพื่อให้มั่นใจว่าซัพพลายเออร์รายนั้นมีกำลังการผลิตมีความสามารถและมีความเต็มอกเต็มใจที่จะให้บริการได้ตามที่เราคาดหวัง



ปฏิบัติการจัดซื้อเชิงรุกนั้นนักจัดซื้อต้องเข้าไปรับรู้รับทราบถึงความเคลื่อนไหวต่างๆ ในองค์กรเช่นแนวโน้มยอดขายของเราเป็นอย่างไร สภาพตลาดเป็นอย่างไร คู่แข่งของเรามาแรงหรือแผ่วลงไป พฤติกรรมผู้บริโภคหรือลูกค้าของเรามีแนวโน้มไปทางไหน การที่นักจัดซื้อเข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายตั้งแต่แรกเริ่มนั้นเขาเรียกกันว่า EPI – Early Purchasing Involvement และในบางกรณีที่สำคัญอาจต้องเชิญซัพพลายเออร์รายสำคัญของเรามาปรึกษาหารือกันตั้งแต่แรกเริ่มเพื่อจะวางแผนบุกไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเขาเรียกว่า ESI – Early Supplier Involvement

จะเห็นความแตกต่างจาก Tactical purchasing อย่างชัดเจนนะครับว่า Tactical purchasing ไม่ได้เน้นภาพใหญ่ สนใจเพียงแต่ความต้องการซื้อต้องการจ้างในครั้งนั้นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของฝ่ายผลิตหรือ Users ให้ได้ โดยไม่ได้มองไปไกลว่าซัพพลายเออร์จะรับมือไหวไหมหากเราต้องการสั่งซื้อสั่งจ้างมากขึ้นในอนาคต เพราะฝ่ายจัดซื้อเองก็ไม่มีข้อมูลจะให้มองเหมือนกัน

ส่วน Strategic purchasing เป็นการวางยุทธศาสตร์ระยะยาว ต้องคาดการณ์ได้ว่าเราจะต้องใช้สินค้าหรือบริการนี้อีกมากน้อยเท่าไรในอนาคต เราจะเลือกใช้ซัพพลายเออร์รายใด ควรซื้อรายเดียวเป็นเจ้าของประจำหรือซื้อสองรายควบกันหรือซื้อแบบ Spot purchase อีกทั้งจะต้องบริหารจัดการความสัมพันธ์อย่างไรกับซัพพลายเออร์แต่ละราย รายใดต้องคบกันใกล้ชิดหรือคบกันปกติธรรมดา การวางแผนยุทธศาสตร์เหล่านี้ก็เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรของเรามีสินค้าและบริการเข้ามาใช้โดยมีความเสี่ยงต่ำสุดและมี “ค่าใช้จ่ายรวมหมด” ต่ำสุด คำว่าค่าใช้จ่ายรวมหมดคือ TCO – Total Cost of Ownership ซึ่งท่านที่ยังไม่สันทัดในเรื่องนี้ก็กรุณาไปอ่านบทความของผมฉบับที่ 50 เรื่อง “ซื้ออย่างฉลาดต้องดูค่าใช้จ่ายรวมหมด” ซึ่งเขียนเอาไว้เมื่อเดือนเมษายน 2557 ได้เนะครับ

