

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ. 2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 079

พฤษภาคม – มิถุนายน 2563



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

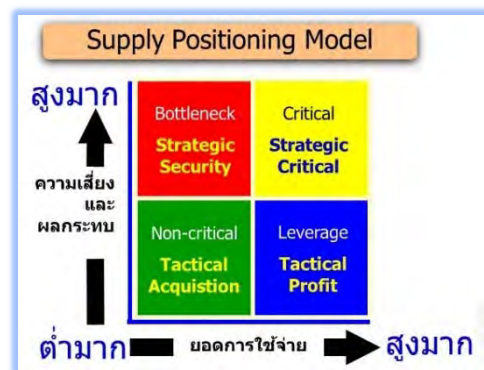
ยุทธศาสตร์การบริหารงานจัดซื้อจัดหา P&S Management Strategies

การจัดซื้อจัดหาสินค้าวัตถุดิบชิ้นส่วนข้าวของและบริการเพื่อมาใช้ในกิจการของบริษัทนั้น ผู้บริหารทุกคนรู้ดีว่าเป็นกิจกรรมต้นน้ำที่สำคัญมากอันเกี่ยวข้องกับเรื่องราคาและต้นทุนเกี่ยวข้องกับของมาเข้ามาไม่ทัน เกี่ยวข้องกับมีของเยอะเกินความจำเป็นหรือบางทีก็ตรงข้ามคือของไม่พอใช้ไม่พอขายไม่พอใช้งาน ถ้าไม่มีการบริหารจัดการอย่างถูกต้องหรือไม่มียุทธศาสตร์หรือกลเม็ดในการทำงานให้เหมาะสม ก็คงจะโกลาหลยุ่งเหยิงกันทั้งบริษัท สภาพการณ์ภายนอกถ้าดูกันอย่างผิวเผินก็จะเห็นว่าทุกคนทำงานกันหนักและทุ่มเทแต่กลับเต็มไปด้วยปัญหา ไม่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นักบริหารงานจัดซื้อจัดหาซึ่งฝรั่งเรียกกันว่า Purchasing & Supply Management Professional หรือเรียกกันย่อๆว่า P&S Management จำเป็นต้องนำเครื่องมือที่เรียกว่า Supply Positioning Model มาใช้เป็นกลยุทธ์ในการทำงาน โดยจัดแบ่งบรรดาข้าวของและบริการที่ต้องจัดซื้อจัดจ้างทั้งหมดออกเป็น 4 กลุ่มด้วยกันคือ 1. Non-critical supplies, 2. Leverage supplies, 3. Bottleneck supplies, และ 4. Critical supplies ซึ่งจะอธิบายขยายความได้ดังต่อไปนี้

1. Non-critical supplies อีกชื่อหนึ่งคือ **Tactical acquisition** หมายถึงบรรดาสิ่งของและบริการประเภทที่จัดซื้อจัดหาได้ไม่ยาก เนื่องจากเป็นสิ่งของที่มีจำหน่ายอยู่ทั่วไปหลายเจ้าสเปคก็ไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อนอะไร อีกทั้งไม่มีความจำเป็นจะต้องไปติดยึดอยู่กับสเปคหรือยี่ห้อใดๆ เพราะความแตกต่างกันมิได้มีสาระสำคัญต่อการใช้งานของบริษัทสักเท่าไร รายการข้าวของและบริการในกลุ่มนี้มีเยอะแยะมากมายแต่ยอดเงินที่จะต้องจัดซื้อจัดจ้างกลับค่อนข้างน้อยมากเมื่อเทียบกับข้าวของประเภทอื่น

ตัวอย่างของในกลุ่มสีเขียวนี้เช่นอุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน อุปกรณ์ชิ้นส่วนราคาถูกและของใช้ทั่วไปที่ใช้ซ่อมบำรุงในโรงงาน นักจัดซื้อจัดหาคะบริหารจัดการกับสิ่งของและบริการในกลุ่มนี้แบบสะดวกและง่ายๆ (Take it easy) จะไม่ยอมเสียเวลาหรือสิ้นเปลืองทรัพยากรไปกับของในกลุ่มนี้เนื่องจากมิได้มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรแต่อย่างใด จะมีการจัดวางระบบจัดซื้อจัดหาที่เน้นความสะดวกเพื่อให้มีข้าวของใช้แบบราบรื่นไม่ขาดมือ หรืออาจออกแบบการจัดซื้อจัดหาให้แต่ละแผนกเรียกของเข้ากันเองก็ได้เนื่องจากยอดเงินค่อนข้างต่ำและรายการข้าวของก็จุกจิกเยอะแยะน่ารำคาญ อีกทั้งหากเกิดปัญหาขึ้นก็เป็นเรื่องเล็กน้อยมิได้มีผลกระทบอะไรต่อกิจการเลย



2.Leverage supplies อีกชื่อหนึ่งคือ **Tactical profit** ได้แก่บรรดาสິงของและบริการที่จัดซื้อจัดหาได้ไม่ยากและมีจำหน่ายอยู่ทั่วไปหลายเจ้า แต่ยอดเงินที่ต้องจัดซื้อจัดจ้างสิงของในกลุ่มนี้ค่อนข้างจะสูงมากเมื่อเทียบกับข้าวของในประเภทอื่น การทำงานจัดซื้อจัดหาข้าวของในกลุ่มนี้จึงต้องเน้นหนักไปในเรื่องการลดต้นทุนและประหยัดในทุกวิถีทาง แม้จะประหยัดได้เพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์แต่ก็เป็นยอดเงินก้อนมหึมา

ตัวอย่างสิงของในกลุ่มสิน้ำเงินนี้เช่นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับน้ำมันรถยนต์ของบริษัทรถขนส่ง ซึ่งนักจัดซื้อจัดหาจะเน้นในเรื่องการเจรจาต่อรองราคาและเงื่อนไขเป็นหลักใหญ่ (Trade and Drive for profit) และต้องระมัดระวังเรื่องการทำสัญญาผูกมัดระยะยาวกับซัพพลายเออร์ซึ่งอาจทำให้ฝ่ายจัดซื้อเสียโอกาสในการเปลี่ยนไปหาแหล่งใหม่ที่ราคาและเงื่อนไขดีกว่า นักจัดซื้อจะวางแผนกลยุทธ์เพื่อมองหาวิธีการอันหลากหลายเพื่อจะลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายทุกลมหายใจเข้าออก ต่างจากกลุ่มแรกที่กล่าวไปแล้ว ซึ่งสิงของในกลุ่มแรกที่ว่านั้นมียอดเงินค่อนข้างจะน้อยมากจึงไม่เป็นสาระแก่นสารเรื่องการเจรจาต่อรองราคาสักเท่าไรเลย

3.Bottleneck supplies อีกชื่อหนึ่งเรียกว่า **Strategic security** หมายถึงสิงของและบริการประเภทที่ยอดเงินใช้จ่ายไม่มากมายอะไร แต่มีความยุ่งยากในการจัดซื้อจัดหาเนื่องจากมีซัพพลายเออร์ไม่มากนัก หรือเนื่องจากเป็นข้าวของหรือบริการประเภทสเปคพิเศษซึ่งจัดซื้อจัดหาลำบาก หากมีปัญหาขลุกขลักเกิดขึ้นก็จะส่งผลให้ปฏิบัติการทั้งหลายชะงักงันหรือเกิดปัญหาใหญ่หลวงตามมา

ตัวอย่างของในกลุ่มสีแดงนี้เช่นบริการรับกำจัดขยะติดเชื้อในโรงพยาบาล งานบริการจำพวกนี้ต้องอาศัยเทคนิคและความรู้ความชำนาญพิเศษโดยเฉพาะ ซึ่งไม่ค่อยมีใครอยากจะทำ ให้ เมื่อนักจัดซื้อจัดหาจะเจรจาทองกับซัพพลายเออร์จึงต้องระมัดระวังมิให้เกิดปัญหาในการจัดซื้อจัดจ้าง (Secure supplies) เป็นอันดับเพราะหารายอื่นมาทดแทนลำบาก อีกทั้งยอดเงินที่เกี่ยวข้องก็ไม่มากมายอะไรจึงไม่ควรจะเน้นในเรื่องราคามากนัก แต่ควรไปเน้นเรื่องงานไม่สะดุดจะดีกว่า

4.Critical supplies หรือเรียกว่า **Strategic critical** ของที่สังกัดอยู่ในกลุ่มนี้มีไม่กี่รายการและมียอดเงินใช้จ่ายค่อนข้างสูง อีกทั้งมีสาระสำคัญต่อความสำเร็จของกิจการเป็นอย่างมาก การจัดซื้อจัดหาสิงค้าและบริการในกลุ่มนี้ก็ไม่ใช่ว่าจะง่ายนัก อันอาจเกิดจากสเปคหรือเงื่อนไขที่เป็นพิเศษ จึงมีซัพพลายเออร์ในจำนวนจำกัด

ตัวอย่างเช่นบริษัทที่ผลิตเครื่องมือหรืออุปกรณ์ชนิดพิเศษราคาสูงออกจำหน่าย แต่เครื่องมือหรืออุปกรณ์นั้นจะทำงานได้ก็จะต้องอาศัยซอฟต์แวร์ที่เขียนออกแบบไว้เป็นพิเศษเพื่อใช้เฉพาะกับเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่บริษัทนี้ผลิตออกมาขาย ของที่อยู่ในกลุ่มสีเหลือง Critical supplies ของบริษัทนี้คือค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบริการว่าจ้างให้ซัพพลายเออร์ทำซอฟต์แวร์ให้ นั่นเอง เพราะมูลค่าค่อนข้างสูงเนื่องจากมีไม่กี่รายที่มีฝีมือแบบนี้และมีประวัติความน่าเชื่อถือไว้วางใจ นักจัดซื้อจัดหาจึงต้องบริหารจัดการซัพพลายเออร์ที่เขียนซอฟต์แวร์ให้ดี และประสานสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด การเจรจาต่อรองจะต้องมองในแง่ของ TCO (Total cost of ownership) เป็นหลักใหญ่ และจะต้องคบค้าแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างใกล้ชิดอย่างยิ่ง เพื่อให้มั่นใจในเรื่องความยอดเยี่ยมและเหนือชั้นอยู่ตลอดเวลา (Checking and searching)

จากที่อธิบายมาพอเป็นสังเขปนี้ ท่านก็จะเห็นว่านักจัดซื้อจัดหาจะต้องมียุทธวิธีในการทำงานกับของแต่ละประเภทแต่ละกลุ่มแตกต่างกันออกไป ดังนั้นการซื้อกระดาษทิชชูหรือแฟ้มเอกสารซึ่งจัดอยู่ในกลุ่ม Non-critical supplies จึงไม่ควรมึกระบวนการทำงานที่ละเอียดพิถีพิถันเท่ากับการซื้อวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนตัวสำคัญซึ่งสังกัดในกลุ่ม Critical supplies

อีกทั้งวิธีคบค้ากับซัพพลายเออร์ก็แตกต่างกันไปด้วย ไม่มีความจำเป็นใดๆ ที่ต้องมีการคบค้าอย่างใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์ที่ขายเพิ่มขายดินสอ แต่นักจัดซื้ออย่างจะมีสัมพันธภาพอย่างใกล้ชิดมากกับซัพพลายเออร์ที่ขายวัตถุดิบตัวสำคัญเพื่อจะสามารถติดตามความเคลื่อนไหวของตลาดได้อย่างทันการณ์

โมเดลของ Supply positioning ที่อธิบายมานี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นของยุทธศาสตร์ของการบริหารงานจัดซื้อจัดหา ยังจะต้องมีโมเดลอื่นมาประกบด้วยอีก 3-4 อย่างจึงจะสมบูรณ์แบบ แต่ผมรู้สึกว่ายุ่งยากและยืดยาวเกินไปถ้าจะเขียนมาให้อ่านกันอย่างครบถ้วน เอาเพียงโมเดลเดียวกันจะจุดประกายความคิดได้แล้วในระดับที่พอสมควร

หากท่านใดต้องการจะเรียนรู้ให้ครบถ้วนอย่างละเอียดลออ ผมแนะนำให้ท่านไปฟังผมบรรยายตีความะครบวันเดียวเท่านั้นก็บรรลุแล้ว ในหัวข้อเรื่อง "ทำงานจัดซื้ออย่างมืออาชีพในการประหยัดต้นทุน (Professional Purchasing Role in Cost Savings)" หรือถ้าจะเอาแบบมีเวิร์คช็อปให้ลึกซึ้งไปอีกก็ต้องใช้เวลาสองวันนะครับในเรื่อง "การประหยัดต้นทุนอย่างยั่งยืนในการบริหารงานจัดซื้อจัดหา (Sustainable Cost Savings in P&S Management)"

