

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 023 กันยายน – ตุลาคม 2552



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

ซื้อเจ้าประจำ กับ ซื้อสองเจ้าควบกัน - แบบไหนดีกว่า Single supplier vs Dual supplier: Which one is better?

เรื่องการซื้อรายเดียวในระบบ Single supplier หรือซื้อควบกันไปสองรายที่เรียกว่า Dual supplier นั้น ทุกครั้งที่ผมบรรยายเรื่องนี้ที่ใด ก็จะได้รับคำแย้งและคำถามมากมายแทบทุกครั้งก็ได้ ดูเหมือนจะเป็นเรื่องคาใจของนักจัดซื้อทั่วไป

การซื้อแบบ Dual supplier หรือบางทีก็เรียกว่า Dual source นั้นหมายถึงการจัดซื้อหรือว่าจ้างของอย่างเดียวกันจากซัพพลายเออร์สองรายควบกันไป ส่วน Single supplier หรือบางทีเรียกว่า Single source นั้นคือการจัดซื้อหรือว่าจ้างจากซัพพลายเออร์รายเดียวเป็นเจ้าประจำ ทั้งที่มีผู้ขายมากมายหลายเจ้าให้ซื้อแต่ก็ไม่เอา จะซื้อจากเจ้าเดิมที่เลือกไว้เป็นประจำ

ก่อนจะอธิบายเปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย ขอเตือนให้ระวังอย่าไปสับสนกับคำว่า Monopoly ซึ่งหมายถึงการซื้อของจากซัพพลายเออร์รายเดียวเพราะไม่มีรายอื่นให้เลือก เป็นการขายของแบบผูกขาดว่าเงินเออะ ส่วน Oligopoly ก็หมายถึง Supply market ที่มีซัพพลายเออร์ให้เลือกเพียงสองสามรายเท่านั้น

ความคิดของนักจัดซื้อที่เลือกระบบ Single source ก็คือมั่นใจว่าน่าจะได้อาณาจักร เพราะรวบรวมตัวเลขยอดซื้อทั้งหมดให้ซัพพลายเออร์รายนั้นแต่เพียงผู้เดียว อำนาจเจรจาต่อรองย่อมดีกว่า ส่วนฝ่ายที่เลือกวิธี Dual source ก็กังวลถึงความปลอดภัย สมมติเจ้าหนึ่งมีอันเป็นไปไม่สามารถส่งของได้ ก็ยังมีอีกเจ้าหนึ่งรองรับอยู่ ถือว่าความเสี่ยงน้อยกว่า ซึ่งผมก็ยืนยันว่าเป็นเหตุผลที่ฟังได้ด้วยกันทั้งสองฝ่าย แต่โปรดทราบว่าเป็นเหตุผลที่ไม่จำเป็นจะต้องเสมอไป บางสถานการณ์ก็ถูกต้อง แต่ในบางสถานการณ์ก็ไม่ถูกต้อง



ในฐานะที่เป็นนักจัดซื้อมืออาชีพ ควรจะต้องพิจารณาจากข้อเท็จจริง มิใช่จากการคาดคะเนแบบผิวเผิน ผมแนะนำว่าต้องหาข้อเท็จจริงมาพิจารณาดูโดยการขอให้ซัพพลายเออร์เข้าเสนอราคามาให้สามแบบดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. สมมติว่าเราซื้อเขาทั้งหมดแบบเจ้าเดียว เขาจะขายราคาเท่าไร
2. สมมติว่าเราซื้อเขาเพียง 70% ของจำนวนที่เราต้องการ เขาจะขายราคาเท่าไร
3. สมมติว่าเราซื้อเขาเพียง 30% ของจำนวนที่เราต้องการ เขาจะขายราคาเท่าไร



จากนั้นคำนวณโดยใช้หลักคิดของ Dual source ว่าถ้าเราซื้อของ 70% จากซัพพลายเออร์ที่เสนอราคาต่ำสุด ผสมกับการซื้อ 30% จากซัพพลายเออร์อีกรายหนึ่งที่เสนอราคาต่ำสุด เรายกค่าในการซื้อจากทั้งสองรายรวมกัน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับซื้อของแบบ Single source ซึ่งแน่นอนว่าการซื้อแบบ Single source ย่อมจะประหยัดกว่า แต่ให้พิจารณาว่าจำนวนเงินที่ประหยัดได้นั้นคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่

นอกจากนั้น นักจัดซื้อมืออาชีพควรพิจารณาสิ่งเหล่านี้ด้วย เช่น

1. การแบ่งของที่จะซื้อออกเป็นสองส่วนเพื่อแบ่งให้ซัพพลายเออร์สองรายนั้น มีข้อเสียด้วยคือ การทำงานจะยุ่งยากขึ้น มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ควบคุมให้คุณภาพเหมือนกันทุกประการเป็ะก็ยาก แต่ก็มีข้อดีคือจะเกิดการแข่งขันกัน และหากเจ้าหนึ่งเป็นอะไรไป ก็ยังมีอีกเจ้าหนึ่งคอยรองรับ



2. บางทีนักจัดซื้อต้องการจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและความยุ่งยากที่อาจจะเกิดขึ้น จึงซื้อแบบ Dual source แต่ผู้บริหารไม่เห็นด้วยเพราะแพงกว่าการซื้อแบบ Single source และความเสี่ยงก็ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้หรอก กลัวจนเกินเหตุหรือเปล่า วิธีการอธิบายให้ผู้บริหารยอมคล้อยตามก็คงต้องหยิบเอาเรื่องการซื้อประกันภัยมาเปรียบเทียบ ว่าทำไมบริษัทเราจึงยอมจ่ายเบี้ยประกันเพื่อคุ้มครองความเสี่ยงจากอุบัติเหตุ เช่น ทำประกันอัคคีภัยทั้ง ๆ ที่โอกาสไฟไหม้มีน้อยมาก และทำไมจึงไม่เสียตายเป็นประกันที่จ่ายไปล่ะ

3. ในทางกลับกันถ้าผู้บริหารต้องการให้ซื้อ Dual source เพื่อลดความเสี่ยง แต่นักจัดซื้อต้องการผลงานทางด้าน Cost saving จึงต้องการจะซื้อแบบ Single source กรณีนี้ก็ยกเอาเหตุผลของความน่าจะเป็นไปได้ของปัญหาและความเสี่ยง อีกทั้งการซื้อของจากสองเจ้านั้นก็มักจะยุ่งยากในการบริหารจัดการ ความไม่สม่ำเสมอของคุณภาพและบริการซึ่งยากที่จะเหมือนกันเป็ะทั้งสองเจ้า

4. อย่าระแวงจนเกินเหตุ การตกลงซื้อแบบ Single source นั้น หากซัพพลายเออร์รายนั้นเป็นอะไรไป เราก็สามารถจะหารายอื่นมาทดแทนได้อยู่ดีแหละ ช้าหรือเร็วนั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง แต่ถ้ามันช้ามากเนื่องจากจะต้องมาเริ่มทำแม่พิมพ์กันใหม่ ทดสอบอะไรต่อมิอะไรกันใหม่ อย่างนั้นก็อาจต้องซื้อในระบบ Dual source

5. การซื้อในระบบ Dual source นั้น ต้องการจะให้มั่นใจว่าหากรายหนึ่งเป็นอะไรไป เราก็จะมีอีกรายคอยเป็นตัวสำรองและช่วยบรรเทาปัญหาได้ ค่าถามคือแล้วจะเป็นไปได้ไหมหากทั้งสองซัพพลายเออร์ต่างก็มีปัญหาเกิดเป็นอะไรไปพร้อมกัน ซึ่งนั่นก็จะทำให้การซื้อควมไปสองรายไม่เกิดประโยชน์ใดๆ เลย ดังนั้นจึงต้องพิจารณาเลือกซัพพลายเออร์ทั้งสองเจ้าที่มีโอกาสน้อยมากที่จะเกิดปัญหาแบบเดียวกันและพร้อมกัน

6. อย่าลืมเอาเรื่อง TCO – Total Cost of Ownership มาพิจารณาโดยละเอียด ชั่งน้ำหนักดูข้อดีข้อเสียให้ครบทุกด้าน เช่น คุณภาพ การจัดส่ง บริการ เป็นต้น

เห็นหรือยังว่า การตัดสินใจทั้ง Single source และ Dual source ไม่สามารถพูดลงไปเด็ดขาดว่าอะไรดีกว่าอะไร เพราะมีสถานการณ์ต่าง ๆ เข้ามาประกอบอีกมาก นักจัดซื้อมืออาชีพจึงต้องพิจารณาความเสี่ยงที่น่าจะเป็นไปได้ แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเรื่อง Cost saving