

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 017

พฤศจิกายน 2551



สอบถามปรึกษาหาหรือได้ที่

☎ 08 1628 7855

✉ cheocharn@hotmail.com

📞 cheocharn

📘 cheocharn

ยุทธศาสตร์จัดหาแหล่งขาย Sourcing Strategy

การค้าในระบบโลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจของแต่ละประเทศย่อมมีผลกระทบกันไปมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น คงจำได้ว่าเมื่อปี 2540 ประเทศไทยประสบปัญหาเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง ประเทศไทยแทบจะล้มละลาย ประเทศอื่นในโลกก็มีผลกระทบกระเทือนกันไปทั่ว มาปีนี้ 2551 สหรัฐอเมริกาค่าส่งยาฆ่าแมลง ทั่วโลกต่างออกสิ้นขวัญแขวนใจหายใจคว่ำ เพราะเศรษฐกิจของอเมริกามีขนาดใหญ่มาก เป็นที่พึ่งของประเทศทั้งหลายทั่วโลก แควอเมริกาเริ่มจามฟูดฟิตฟอไฟ ประเทศอื่นก็น้ำมูกไหลทันที จะต้องมึบวิษัฒม์หายตายจากหรือเจ๊งกันอีกเยอะเยอะเป็นโดมิโนคอยจับตาดูให้ดีก็แล้วกัน ในการบริหารงานจัดซื้อและซัพพลาย (Purchasing & Supply Management) จึงเตือนกันนักกันหนาว่า จะต้องสนใจให้มากในเรื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยง - Risk management (ย้อนไปอ่านได้ในฉบับที่15) และต้องหิวไวดาไว้ในเรื่องพลวัตรของซัพพลายเชน (Dynamics of the supply chain) และนี่คือที่มาของคำว่า Sourcing strategy

Source หรือแหล่งขายของเรานั้น มีหลายประเภท บางแหล่งก็ธรรมดาธรรมดาไม่มีอะไรน่าหนักใจเพราะมีเยอะเยอะดาดดิน Spec ที่เราต้องการก็แสนจะธรรมดา แม้จะผิด Spec หรือของมาช้าไปบ้าง ก็ไม่เสียหายอะไรนักหนา ยกตัวอย่างเช่นบรรดาอุปกรณ์ของใช้ในสำนักงาน กระดาษทิชชู กาแฟ น้ำยาล้างห้องน้ำ บริการจัดหாயาม บริการรับทำความสะอาด กระดาษถ่ายเอกสาร

หากเราไม่พอใจเจ้าที่ให้บริการอยู่ เราก็เปลี่ยนเจ้าใหม่ เผลอๆ อาจได้ราคาและบริการที่ดีกว่าเจ้าเก่าด้วยซ้ำไป ดังนั้นพูดกันตรงไปตรงมาก็คือ เจ้าไหนไม่ร่วมมือหรือพูดกันไม่รู้เรื่อง เราก็หาเจ้าใหม่ หากซัพพลายเออร์เจ้าไหนปิดกิจการไป เราก็ไม่มีอะไรเดือดร้อน ยังมีอีกเยอะเยอะ ของเจ้าพวกนี้เรามอบหมายให้เจ้าหน้าที่ระดับล่างในแผนกจัดซื้อช่วยดูแลให้อย่างสบายใจมาก เราเพียงแต่มอบนโยบายลงไปว่า ต้องอย่าให้ของขาด ต้องไม่ซื้อของแพง ต้องต่อราคามากๆ เพราะมีผู้ขายเยอะเยอะให้เปรียบเทียบ ต้องบริการดีๆ ไม่งั้นก็หาเจ้าใหม่ไปเลยก็หมดเรื่อง



ทางซัพพลายเออร์เองเขาก็คิดอยู่เหมือนกันว่า ของที่เขาขายหรือให้บริการนั้น หากเราไม่ซื้อ เขาก็ไม่เดือดร้อนอะไร เพราะมีคนต้องการซื้อหรือมีลูกค้ารออยู่เต็มบ้านเต็มเมือง ใครๆ ก็ต้องซื้อไปใช้ทั้งนั้น ถึงเราไม่ซื้อก็ช่างเรา ยังมีคนอื่นต้องการซื้ออีกเยอะเยอะ

ยุทธศาสตร์การหาแหล่งขายของจำพวกแบบนี้เขาแนะนำให้ใช้ระบบ Single sourced purchasing (ย้อนไปอ่านได้ในฉบับที่ 16) หรือไม่ก็เล่นกันในระบบ Arm's length relationship หรือ Transactional relationship ก็ยังได้

แต่บางแหล่งก็สำคัญมาก เป็นความเป็นความตาย (Vital or Critical) ของเราทีเดียวแหละ เช่นวัตถุดิบบางตัวที่มี Spec พิเศษ สินค้าสำคัญบางตัวที่หาคนทำยาก ของบางอย่างที่มีจำนวนจำกัด บริการบางอย่างที่ต้องอาศัยความชำนาญพิเศษ ถ้าเราไม่สามารถบริหารจัดการแหล่งขายอย่างฉลาดและมีประสิทธิภาพ เราก็จะอยู่ในภาวะลำบาก ที่ว่าบริหารอย่างฉลาดนั้นมิได้หมายความว่าจะไปเอาเปรียบซัพพลายเออร์ เขาคงไม่โง่ที่จะปล่อยให้เราเอาเปรียบได้หรอกครับ การบริหารแหล่งขายอย่างฉลาดและมีประสิทธิภาพหมายความว่าเราอาจจะต้องคบค้ากับเขาในรูปแบบของ Strategic alliance หรือ Partnership หรืออย่างน้อยที่สุดก็ต้องเป็นแบบ Closer tactical relationship

การพิจารณาเรื่องเหล่านี้ค่อนข้างจะสลับซับซ้อน ใครไปตัดสินใจแบบ Common sense หรือใช้สามัญสำนึก ร้อยทั้งร้อยก็มักจะผิดพลาดเสมอ และส่งผลร้ายที่แก้ไขยากมาก นักจัดซื้อจึงควรทำความเข้าใจและเริ่มต้นให้ถูกต้องแต่แรก

ก่อนอื่นก็ต้องเข้าใจสัมพันธภาพทั้ง 9 ระดับเสียก่อนว่า ตั้งแต่ระดับ Adversarial relationship ที่ต่างฝ่ายต่างก็ไขว่คว้าหาประโยชน์สูงสุดแบบไม่ค่อยเกรงใจกัน อีกฝ่ายจะเดือดร้อนอย่างไรก็ไม่ใส่ใจนักโดยแกล้งทำไม่รู้ไม่ชี้ และค่อยไต่ระดับไปเรื่อย ๆ จนถึงระดับที่ 9 สูงสุดคือ Co-destiny relationship ที่จะต้องจับมือประสานงานกันอย่างใกล้ชิดนั้น ฝ่ายใดจะต้องทำอะไรบ้าง

ต่อจากนั้นก็เอา Supply positioning model มาจับสินค้าหรือวัตถุดิบหรือบริการที่เราจัดซื้อว่าจ้างว่าจะไร้อยู่ตรงไหน และจะต้องใช้สัมพันธภาพแบบไหนใน 9 แบบที่ว่านั้นจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทของเรา

แต่เราจะเพื่อเจ้าผืนหวานคิดเอาเองอยู่ฝ่ายเดียวว่าจะทำอย่างนั้นจะทำอย่างนี้คงไม่สำเร็จแน่นอน ดังนั้นเราต้องเอา Supplier preferencing model เข้ามาจับกับสินค้าหรือวัตถุดิบหรือบริการที่เราจัดซื้อหรือว่าจ้างด้วยว่าซัพพลายเออร์เขาจะเล่นกับเราด้วยหรือเปล่า

จากนั้นก็เอาทั้งสองโมเดลมาทาบกันเป็น Market management matrix หรือ MMM เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์รายตัวไปเลยว่าจะต้องทำอะไรต่อไป ซึ่งจะมีคำแนะนำตั้งแต่ให้เปลี่ยนซัพพลายเออร์เจ้าใหม่ไปเลยไม่ต้องไปง้อเขา จนถึงการทำ Supplier development และ Relationship development ซึ่งยากหนักเข้าไปอีก

ฉบับที่แล้วผมเขียนเรื่อง Single source supplier ไปแล้วซึ่งก็เป็นหนึ่งในกระบวนการยุทธศาสตร์ของ Sourcing strategy เพื่อให้เรามองเห็นภาพกว้างว่า การทำงานจัดซื้อยุคโลกาภิวัตน์นั้นได้เปลี่ยนแปลงไปจากวิธีการจัดซื้อยุคเก่าอย่างหน้ามือเป็นหลังมือ ยุคนี้ไม่เรียก Purchasing management แล้ว แต่เขาเรียก Purchasing & Supply Management

หากท่านสนใจจะลงลึกในเรื่อง Sourcing strategy หรือยุทธศาสตร์จัดหาแหล่งขาย ผมขอแนะนำให้หาโอกาสไปเข้าสัมมนาในเรื่อง ทำงานจัดซื้ออย่างมืออาชีพในการประหยัดต้นทุน ซึ่งจะขยายความประเด็นที่ผมเขียนมานี้อย่างละเอียดเลยครับ