



เรียนรู้เคล็ดลับจัดซื้อกับ อ.เชียวชาญ

ฉบับที่ 79 พฤษภาคม-มิถุนายน 2563

สถาบันฝึกอบรมสัมมนาวิชาชีพจัดซื้อ โลจิสติกส์ และซัพพลายเชน



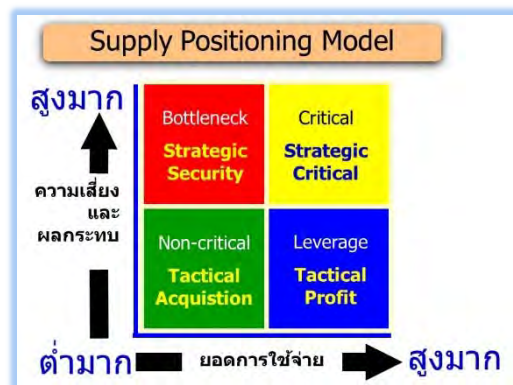
Website: www.AMCthailand.com Email: amc.purchasing@gmail.com
Line: @AMCthailand Tel: 0 2539 1624-6 Fax: 0 2539 1623

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 เนื่องจากเป็นสิ่งของที่มีจำหน่ายอยู่ทั่วไปหลายเจ้า สเปคก็ไม่ได้ยุ่งยากสลับซับซ้อนอะไร อีกทั้งไม่มีความจำเป็นจะต้องไปติดยึดอยู่กับสเปคหรือยี่ห้อใดๆ เพราะความแตกต่างกันไม่ได้มีสาระสำคัญต่อการใช้งานของบริษัทสักเท่าไร รายการข้าวของและบริการในกลุ่มนี้มีเยอะแยะมากมายแต่ยอดเงินที่จะต้องจัดซื้อจัดจ้างกลับค่อนข้างน้อยมากเมื่อเทียบกับข้าวของประเภทอื่น



ตัวอย่างของในกลุ่มสีเขียวนี้เช่นอุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน อุปกรณ์ชิ้นส่วนราคาถูกและของใช้ทั่วไปที่ใช้ซ่อมบำรุงในโรงงาน นักจัดซื้อจัดหาจะบริหารจัดการกับสิ่งของและบริการในกลุ่มนี้แบบสะดวกและง่ายๆ (**Take it easy**) จะไม่ยอมเสียเวลาหรือสิ้นเปลืองทรัพยากรไปกับของในกลุ่มนี้เนื่องจากมิได้มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรแต่อย่างใด จะมีการจัดวางระบบจัดซื้อจัดหาที่เน้นความสะดวกเพื่อให้มีข้าวของใช้แบบราบรื่นไม่ขาดมือ หรืออาจออกแบบการจัดซื้อจัดหาให้แต่ละแผนกเรียกของเข้ากันเองก็ได้เนื่องจากยอดเงินค่อนข้างต่ำและรายการข้าวของก็จุกจิกเยอะแยะน่ารำคาญ อีกทั้งหากเกิดปัญหาขึ้นก็เป็นเรื่องเล็กน้อยมิได้มีผลกระทบอะไรต่อกิจการเลย

2.Leverage supplies อีกชื่อหนึ่งคือ Tactical profit ได้แก่บรรดาสິงของและบริการที่จัดซื้อจัดหาได้ไม่ยากและมีจำหน่ายอยู่ทั่วไปหลายเจ้า แต่ยอดเงินที่ต้องจัดซื้อจัดจ้างสิ่งของในกลุ่มนี้ค่อนข้างจะสูงมากเมื่อเทียบกับข่าวของในประเภทอื่น การทำงานจัดซื้อจัดหาข่าวของในกลุ่มนี้จึงต้องเน้นหนักไปในเรื่องการลดต้นทุนและประหยัดในทุกวิถีทาง แม้จะประหยัดได้เพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์แต่ก็เป็นยอดเงินก้อนมหึมา

ตัวอย่างสิ่งของในกลุ่มสินน้ำเงินนี้เช่นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับน้ำมันรถยนต์ของบริษัทรถขนส่ง ซึ่งนักจัดซื้อจัดหาจะเน้นในเรื่องการเจรจาต่อรองราคาและเงื่อนไขเป็นหลักใหญ่ (**Trade and Drive for profit**) และต้องระมัดระวังเรื่องการทำสัญญาผูกมัดระยะยาวกับซัพพลายเออร์ซึ่งอาจทำให้ฝ่ายจัดซื้อเสียโอกาสในการเปลี่ยนไปหาแหล่งใหม่ที่ราคาและเงื่อนไขดีกว่า นักจัดซื้อจะวางแผนกลยุทธ์เพื่อมองหาวิธีการอันหลากหลายเพื่อจะลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายทุกลมหายใจเข้าออก ต่างจากกลุ่มแรกที่กล่าวไปแล้วซึ่งสิ่งของในกลุ่มแรกที่ว่านั้นมียอดเงินค่อนข้างจะน้อยมากจึงไม่เป็นสาระแก่นสารเรื่องการเจรจาต่อรองราคาสักเท่าไรเลย

3.Bottleneck supplies อีกชื่อหนึ่งเรียกว่า Strategic security หมายถึงสิ่งของและบริการประเภทที่ยอดเงินใช้จ่ายไม่มากมายอะไร แต่มีความยุ่งยากในการจัดซื้อจัดหาเนื่องจากมีซัพพลายเออร์ไม่มากนัก หรือเนื่องจากเป็นข่าวของหรือบริการประเภทสเปคพิเศษซึ่งจัดซื้อจัดหาลำบาก หากมีปัญหาหลักเกิดขึ้นก็จะส่งผลให้ปฏิบัติการทั้งหลายชะงักงันหรือเกิดปัญหาใหญ่หลวงตามมา

ตัวอย่างของในกลุ่มสีแดงนี้เช่นบริการรับกำจัดของเสียในโรงพยาบาล งานบริการจำพวกนี้ต้องอาศัยเทคนิคและความรู้ความชำนาญพิเศษโดยเฉพาะ ซึ่งไม่ค่อยมีใครอยากจะทำทำให้เมื่อนักจัดซื้อจัดหาจะเจรจาทันทีกับซัพพลายเออร์จึงต้องระมัดระวังมิให้เกิดปัญหาในการจัดซื้อจัดจ้าง (**Secure supplies**) เป็นอันดับเพราะหารายอื่นมาทดแทนลำบาก อีกทั้งยอดเงินที่เกี่ยวข้องก็ไม่มากมายอะไรจึงไม่ควรจะเน้นในเรื่องราคามากนัก แต่ควรไปเน้นเรื่องงานไม่สะดุดจะดีกว่า

4.Critical supplies หรือเรียกว่า Strategic critical ของที่สังกัดอยู่ในกลุ่มนี้มักมีไม่กี่รายการและมียอดเงินใช้จ่ายค่อนข้างสูง อีกทั้งมีสาระสำคัญต่อความสำเร็จของกิจการเป็นอย่างมาก การจัดซื้อจัดหาสินค้าและบริการในกลุ่มนี้ก็ไม่ใช่เรื่องง่ายนัก อันอาจเกิดจากสเปคหรือเงื่อนไขที่เป็นพิเศษ จึงมีซัพพลายเออร์ในจำนวนจำกัด

ตัวอย่างเช่นบริษัทที่ผลิตเครื่องมือหรืออุปกรณ์ชนิดพิเศษราคาสูงออกจำหน่าย แต่เครื่องมือหรืออุปกรณ์นั้นจะทำงานได้ก็จะต้องอาศัยซอฟต์แวร์ที่เขียนออกแบบไว้เป็นพิเศษเพื่อใช้เฉพาะกับเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่บริษัทนั้นผลิตออกมาขาย ของที่อยู่ในกล่องสี่เหลี่ยม 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 ไม่มีความจำเป็นใดๆที่ต้องมีการคบค้าอย่างใกล้ชิดกับซัพพลายเออร์ที่ขายแฟ้มขายดินสอ แต่นักจัดซื้ออยากจะมีสัมพันธ์ภาพอย่างใกล้ชิดมากกับซัพพลายเออร์ที่ขายวัตถุดิบตัวสำคัญเพื่อจะสามารถติดตามความเคลื่อนไหวของตลาดได้อย่างทันการณ

โมเดลของ Supply positioning ที่อธิบายมานี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นของยุทธศาสตร์ของการบริหารงานจัดซื้อจัดหา ยังจะต้องมีโมเดลอื่นมาประกบด้วยอีก 3-4 อย่างจึงจะสมบูรณ์แบบ แต่ผมรู้สึกว่ายุงยากและยืดยาวเกินไปถ้าจะเขียนมาให้อ่านกันอย่างครบถ้วน เอาเพียงโมเดลเดียวก็น่าจะจุดประกายความคิดได้แล้วในระดับที่พอสมควร หากท่านใดต้องการจะเรียนรู้ให้ครบถ้วนผมขอให้ท่านไปฟังผมบรรยายดีกวานะครับในหัวข้อเรื่อง “การประหยัดต้นทุนอย่างยั่งยืนในการบริหารงานจัดซื้อจัดหา (Sustainable Cost Saving in Purchasing & Supply Management)” ฟังบรรยายวันเดียวกับบรรลุแล้วครับ หรือถ้าจะเอาแบบมีเวิร์คช็อปให้ลึกซึ้งไปอีกก็ต้องใช้เวลาสองวันนะครับ

ก่อนจะจบบทความฉบับนี้ ผมขอเรียนให้ทุกท่านทราบว่า หากท่านต้องการอ่านบทความเรื่องอื่นในแวดวงการบริหารงานจัดซื้อ การเจรจาต่อรอง การบริหารจัดการสต็อก ซึ่งผมได้เขียนไว้ก่อนหน้านี้ ท่านสามารถเข้าไปค้นคว้าได้ฟรีนะครับที่ “เรียนรู้เคล็ดลับจัดซื้อกับอาจารย์เชียวชาญ” ในเว็บไซต์ www.AMCthailand.com ไม่ต้องใช้รหัสและไม่ต้องเป็นสมาชิก เข้าไปอ่านไปค้นคว้าหรือดาวน์โหลดได้ฟรีครับ และหากท่านใดต้องการจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะ หรือสอบถามปัญหาใด ๆ ในวงการจัดซื้อจัดหา เจรจาต่อรอง การบริหารสต็อก สามารถติดต่อกับผมได้โดยตรงที่โทรศัพท์ 08 1628 7855 หรือทางอีเมลที่ cheocharn@hotmail.com หรือติดต่อกับผมทางไลน์ก็ได้ครับที่ Line ID: cheocharn