

หลักการจัดการ SUPPLY

การจัดหาเชิงกลยุทธ์

กฎเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นขั้นเป็นตอน
สำหรับการเก็บเกี่ยวมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ
จากความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นที่มีให้กับผู้จัดจำหน่าย
ที่คิดสรรแล้ว

ต้นฉบับภาษาอังกฤษโดย

รองศาสตราจารย์ ดร.สาธิต พะเนียงทอง

สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แปลและเรียบเรียงโดย : วิบูล จารุงศ์วัฒน์ / มิ่งมิตร รุ่งวัฒนไธรินทร์

สารบัญ

คำขอบคุณ.....	iii
คำนำ.....	v
บทที่ 1	
เกริ่นนำ – การจัดหาเชิงกลยุทธ์	1
บทที่ 2	
การจัดหาเชิงกลยุทธ์ – แนวคิด หลักปฏิบัติ และกระบวนการ.....	7
• แนวคิดในการจัดหาเชิงกลยุทธ์.....	7
• หลักปฏิบัติสำหรับการจัดหาเชิงกลยุทธ์.....	12
• กระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์.....	25
บทที่ 3	
การจัดหาเชิงกลยุทธ์ – การวิเคราะห์จากภายในองค์กร.....	29
• การวิเคราะห์ประเภทของผลิตภัณฑ์สินค้า.....	30
• การวิเคราะห์ตลาดผู้จัดจำหน่าย.....	40
• การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย.....	56
• กรณีศึกษา.....	87
บทที่ 4	
การจัดหาเชิงกลยุทธ์ – การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดหา	
ในแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์.....	107
• แบบจำลองการจัดหาเชิงกลยุทธ์.....	110
• ทางเลือกในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ.....	117

บทที่ 5

การจัดการเชิงกลยุทธ์ – กลยุทธ์ในการคัดเลือกผู้จัดจำหน่าย.....	129
• แบบจำลองกลยุทธ์ในการคัดเลือกผู้จัดจำหน่าย.....	129
• แนวปฏิบัติอันดีเยี่ยมในยุทธวิธีในการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	134

บทที่ 6

การจัดการเชิงกลยุทธ์ – กลยุทธ์และการวางแผนใน	
การเจรจาต่อรองบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง.....	141
• การกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองและวิเคราะห์สถานการณ์..	142
• การเฝ้าสังเกตท่าทีการตอบสนอง และจุดยืนของผู้จัดจำหน่าย.....	150
• แผนการเจรจาต่อรอง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	
และการหาข้อสรุป.....	159
• การเตรียมใบคำขอเสนอราคา.....	163
• การคัดเลือกและประเมินศักยภาพของผู้จัดจำหน่าย.....	165
• ระบบการวัดและประเมินผลผู้จัดจำหน่าย.....	169

บทที่ 7

การจัดการเชิงกลยุทธ์ – โครงสร้างพื้นฐานอันสำคัญในการบริหารจัดการ	
Supply	177
• การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร.....	178
• ทักษะประสบการณ์และการฝึกอบรมที่จำเป็น.....	183
• การบริหารจัดการผู้จัดจำหน่ายและหุ้นส่วนทางธุรกิจ.....	186
• ตัวขับเคลื่อนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	189

บทสรุป – การจัดการเชิงกลยุทธ์.....	195
------------------------------------	-----

- ความสำเร็จในอนาคตต้องเริ่มเสียแต่บัดนี้

คำขอบคุณ

หนังสือ หลักการจัดการ Supply-การจัดการเชิงกลยุทธ์ เล่มนี้เป็นเสียยิ่งกว่าแหล่งรวบรวมประสบการณ์ในอดีต แต่ยังเป็นทั้งทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้เขียนได้เรียนรู้มาแต่ในอดีต แล้วได้เรียงร้อยเข้ากับสิ่งที่ผู้เขียนได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจนถึงปัจจุบัน ขึ้นเป็นเรื่องราวที่ดูน่าสมเหตุสมผลทางด้านตรรกะแก่ผู้คนทั่วไปที่สนใจในศาสตร์สาขาวิชานี้ หลายต่อหลายเกร็ดความรู้ก็ได้รับการกลั่นกรองมาจากประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาแก่เหล่าบรรดาบริษัทชั้นนำในสหรัฐอเมริกาเป็นเวลากว่าหลายปีเต็มในอดีตของตัวผู้เขียนเอง ซึ่งก็มีใช้ว่าผู้เขียนจะสามารถดำเนินการได้สำเร็จลุล่วงได้โดยลำพังอย่างแน่นอน ผู้เขียนต้องขอแสดงความขอบคุณอย่างสูงแก่ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหลายที่ผู้เขียนได้เคยติดต่อด้วยระหว่างทำงานที่บริษัทที่ปรึกษาชั้นนำ Booz, Allen & Hamilton และ AT Kearney ถึงแม้ว่าผู้เขียนจะได้พบกับช่วงเวลาที่ยากลำบากและท้าทายในระหว่างนั้น ภูมิปัญญาความรู้ที่ได้เก็บเกี่ยวจากการที่ได้ปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่คร่ำหวอดในวงการหลายต่อหลายท่านนั้นย่อมคุ้มค่ากับความยากลำบากนั้น พวกเขาเหล่านั้นได้เพิ่มพูนขีดความสามารถให้กับตัวผู้เขียนให้ก้าวเข้าสู่โลกทางความรู้ใหม่ๆ ที่ผู้เขียนไม่เคยคาดคิดมาก่อน ซึ่งก็เป็นการยากที่จะเอ่ยชื่อของท่านเหล่านั้นได้เป็นการเฉพาะ เนื่องจากว่าความสำเร็จนั้นไม่สามารถระบุและแบ่งแยกออกได้ชัดเจนว่ามาจากท่านใดเป็นการเฉพาะเจาะจงได้ ถึงอย่างไรก็ตาม ผู้เขียนก็ขอกล่าวขอบคุณอย่างสูงต่อท่านผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านั้นที่ได้ช่วยให้ตัวผู้เขียนได้เจริญเติบโตขึ้นในหน้าที่การงานนี้ได้เป็นอย่างดี

จากการจัดทำหนังสือปกนี้ขึ้นมา ผู้เขียนขอขอบคุณ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นอย่างยิ่ง ที่ได้ให้การสนับสนุนและจัดเตรียมบรรยากาศการเรียนการสอนที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างแรงบันดาลใจในการเขียนหนังสือปกนี้ขึ้น ผู้เขียนใคร่ขอกล่าวคำขอบคุณแก่ผู้ที่ได้สละเวลาอันสำคัญยิ่งทุกท่านที่ทำงานเขียนนั้นรุดหน้าไปได้ด้วยดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้เขียนขอกล่าวคำขอบพระคุณท่านศาสตราจารย์เต็มศักดิ์ ฤกษ์นามระ ผู้อำนวยการ สถาบันบัณฑิต

บริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ท่านอาจารย์กิตติรัตน์ ณ ระนอง รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คุณสันติ วิลาสศักดานนท์ ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และคุณภทธีรา เบญจพลชัย กรรมการและผู้จัดการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้ซึ่งทำให้โครงการนี้สำเร็จลงด้วยดี รวมไปถึงบรรณาธิการส่วนตัวของตัวผู้เขียน Daniel Ten Kate ผู้ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการทำให้เนื้อหานี้ง่ายแก่การอ่านให้เข้าใจยิ่งขึ้น และคุณวิบูล จารุงวงศ์วิชัย บรรณาธิการบริหาร สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้สละเวลาในการอ่านและให้คำแนะนำเพิ่มเติมในเนื้อหาส่วนต่างๆ จนเสร็จสมบูรณ์ในหนังสือปกนี้ รวมไปถึงคุณธนาภรณ์ จุลสุต เลขานุการคณาจารย์ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจนสำเร็จ ล่วงไปด้วยดี

ผู้เขียนยังต้องขอกล่าวขอบคุณ คุณผาณิต เกิดโชคชัย ผู้อำนวยการ ฝ่ายศูนย์การเรียนรู้ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และคณะทำงานจากส่วนสื่อสิ่งพิมพ์ ฝ่ายศูนย์การเรียนรู้ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในฐานะผู้จัดพิมพ์ที่ได้ดำเนินการจัดพิมพ์หนังสือปกนี้ออกมาอย่างฉับไวและดีเยี่ยม

และท้ายที่สุดครอบครัวของผู้เขียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณโบตัน ภรรยาผู้ซึ่งให้กำลังใจอย่างเต็มเปี่ยม และลูกสาว น้องบีมและน้องเบธ ที่ได้สร้างแรงบันดาลใจในการเขียนหนังสือปกนี้ และได้คอยเตือนสติให้ผู้เขียนกลับเข้าสู่ชีวิตครอบครัวอันมีความสุขอย่างแท้จริง ในยามที่ผู้เขียนนั้นเริ่มเคร่งเครียดกับการเขียนตำรามากเกินไป

รองศาสตราจารย์ ดร.สาธิต พะเนียงทอง
สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำนำ

สำหรับในแวดวงธุรกิจแล้ว การไขว่คว้าเพื่อที่จะเพิ่มมูลค่าในส่วนของผู้ถือหุ้นของกิจการนั้นเป็นการเดินทางอย่างไม่มีจุดหมายที่สิ้นสุด ในขณะที่องค์กรต่างๆ นั้นพยายามที่จะสร้างผลประโยชน์ประกอบการทางด้านการเงินที่ดียิ่งๆ ขึ้นนั้น พวกเขาก็พยายามที่จะค้นหาแนวทางใหม่ๆ ที่จะเพิ่มความยินดีที่จะจ่ายในตัวของลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ลดต้นทุนโดยรวมในตัวผลิตภัณฑ์สินค้านั้นลง กำไรนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุด การเพิ่มมูลค่าในตัวผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าและลดต้นทุนในการผลิตลงในขณะเดียวกันนั้นเป็นเรื่องที่ยากยิ่งขึ้น และที่แย่ไปกว่านั้นทันทีที่บริษัทใดบริษัทหนึ่งบรรลุถึงข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขันดังกล่าว องค์กรอื่นๆ ก็พยายามที่จะหาวิธีลอกเลียนแบบ ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวก็ทำให้องค์กรต่างๆ มีความยากยิ่งขึ้นในการที่จะสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ของตน โดยอาจรวมไปถึงกรณีของเทคโนโลยีการผลิตแผงวงจรอิเล็กทรอนิกส์ของ Intel การจัดร้านในรูปแบบใหม่ของ Wal-Mart หรือกาแฟระดับคุณภาพภายใต้บรรยากาศอันรื่นรมย์ของ Starbucks องค์กรผู้ลอกเลียนแบบสามารถที่จะคัดลอก “ความเป็นเอกลักษณ์ (uniqueness)” ของตัวผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการนั้นได้อย่างรวดเร็ว หากเป็นเช่นนั้นแล้วองค์กรควรที่จะมุ่งเน้นในการมัดใจลูกค้าแต่ละรายไว้ใช่หรือไม่? แต่ก็เป็นที่น่าเสียดายที่ทุกๆ องค์กรก็ทำเช่นนั้น แล้วคิดอย่างไรกับการหาตลาดใหม่เข้ามาแทนที่? ด้วยความสัตย์จริงมีตลาดในส่วนใดบ้างที่บริษัทของคุณจะไม่สามารถติดตามเข้ามาแข่งขันด้วย? ด้วยเหตุนี้องค์กรธุรกิจชั้นนำทั้งหลายผู้ซึ่งมีอิทธิพลเหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ ในภาคอุตสาหกรรมนั้นกำลังเผชิญหน้ากับการรักษาไว้ซึ่งความเป็นผู้นำในภาคอุตสาหกรรมและการเร่งพัฒนาความสามารถในการทำกำไร (profitability) ของตน

ในขณะที่แหล่งการสร้างสรรคมูลค่าเพิ่มใหม่ๆ ขึ้นในตัวผลิตภัณฑ์นั้นเริ่มหายากยิ่งขึ้นทุกที หลายต่อหลายองค์กรธุรกิจชั้นนำก็กำลังเฝ้ามองหาแหล่งสร้างสรรคมูลค่าเพิ่มใหม่ๆ นั้นให้กว้างไกลเกินกว่าผาผ้น 4 ด้านของโรงงานผลิตของตน ด้วยการมองไปยังอุตสาหกรรมปลายน้ำ (downstream industries) องค์กรชั้นนำต่างๆ ก็

เริ่มตระหนักได้ว่าความสัมพันธ์อันดีที่ยาวนานและเหนียวแน่นกับกลุ่มลูกค้าเก่าของตนนั้นได้นำมาซึ่งแหล่งที่มาของผลกำไรอันงดงามยากที่ใครจะมาเลียนแบบได้หลายต่อหลายองค์กรธุรกิจจึงได้เร่งรีบที่จะเรียนรู้เข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าของตนให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการใช้หลักการบริหารจัดการความสัมพันธ์ในเชิงลูกค้า (Customer Relationship Management-CRM) เพื่อที่จะขายผลิตภัณฑ์สินค้าให้แก่กลุ่มลูกค้าเดิมของตนให้ได้มากยิ่งขึ้น หากมองขึ้นไปยังอุตสาหกรรมต้นน้ำ (upstream industries) เหล่าบรรดางค์กรชั้นนำเหล่านี้ก็กำลังมองหาผู้จัดจำหน่ายที่มีคุณภาพในฐานะแหล่งสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มให้แก่ตัวผลิตภัณฑ์สินค้าของตนอีกทางหนึ่งด้วย

ในอดีตเป็นระยะเวลาที่เนิ่นนานมาแล้วผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบหรือสินค้าเพื่อขายนั้นถูกมองว่าเป็นศูนย์กลางแห่งการเกิดขึ้นของต้นทุนในตัวผลิตภัณฑ์ดังกล่าว และต้องบริหารจัดการกับพวกเขาด้วยวิธีการต่อรองแบบถึงพริกถึงขิง ซึ่งก็มีบางกลุ่มผู้จัดจำหน่ายที่ไม่น่าไว้วางใจจริง ๆ และสมควรที่จะได้รับการตอบโต้ในฐานะฝ่ายตรงข้าม แต่ในปัจจุบันนี้หลายต่อหลายองค์กรได้ค้นพบว่า ด้วยความสัมพันธ์ที่แนบแน่นยิ่งขึ้นกับผู้จัดจำหน่ายเฉพาะรายนั้นจะส่งผลดีต่อผลกำไรขององค์กรได้มากกว่าแนวทางที่กร้าวร้าวใส่กันตามที่ได้กล่าวมานั้น

ดังนั้นแล้วองค์กรนั้นสามารถที่จะเสริมสร้างความสัมพันธ์ในเชิงสร้างสรรค์กับกลุ่มผู้จัดจำหน่ายของตนได้อย่างไร? หนังสือเล่มนี้ได้ชี้แนวทางอย่างเป็นขั้นเป็นตอนในการค้นหา ประเมิน คัดเลือก และบริหารจัดการและพัฒนาปรับปรุงกลุ่มผู้จัดจำหน่าย สำหรับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่มขององค์กร ซึ่งในขณะเดียวกันก็ควรสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นขององค์กรอีกด้วย หนังสือเล่มนี้เริ่มต้นด้วยการอธิบายถึงมุมมองที่เปลี่ยนแปลงไปอันสำคัญยิ่งสำหรับการสร้างความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นกับกลุ่มผู้จัดจำหน่ายขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย :

- รูปแบบความสัมพันธ์ที่ได้แปรเปลี่ยนไปจากการมุ่งเน้นในเรื่องของการลดต้นทุนในราคาจัดซื้อ มาสู่การมุ่งเน้นการเสริมสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันซึ่งกันและกัน

- กระบวนการในการจัดหาในเชิงกลยุทธ์ที่ได้ใช้แนวทางที่อิงกับคณะทำงานที่มาจากหลายๆ หน่วยงานภายในองค์กรในการพัฒนากลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดหาในแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์สินค้าที่ต้องการ
- แนวคิดแบบต้นทุนโดยรวมในการได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์สินค้านั้น (the total-cost-of-ownership concept) จะเอื้อให้ทั้ง 2 ฝ่ายได้มุ่งเน้นในส่วนที่ทำให้บรรลุผลแบบได้ประโยชน์ร่วมกัน (a win-win outcome) นอกเหนือไปจากในส่วนของราคา
- กระบวนการในการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้เอาต้นทุนทั้งหลายออกจากห่วงโซ่อุปทาน (the supply chain) แทนที่จะยึดยึดต้นทุนนั้นกลับคืนให้กับผู้จัดจำหน่ายของตน

ในส่วนที่ 2 ของหนังสือเล่มนี้ประกอบไปด้วยกระบวนการในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (the strategic sourcing methodology) ซึ่งเป็นแนวทางที่ถูกอธิบายไว้อย่างเป็นขั้นเป็นตอนสำหรับการสร้างความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์กับกลุ่มผู้จัดจำหน่ายหลัก กระบวนการที่กล่าวมานั้นประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนที่แตกต่างกันไปซึ่งประกอบไปด้วย :

- การวิเคราะห์ประเภทของการจัดหา (the expenditure category analysis) ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายโดยรวม
- กฎเกณฑ์ในการจัดประเภทการจัดซื้อจัดหาในเชิงกลยุทธ์ (the category strategy formulation) การประเมินถึงตัวกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละประเภทของการจัดหา รวมไปถึงรูปแบบในการจัดหา
- กฎเกณฑ์ในการเลือกผู้จัดจำหน่ายในเชิงกลยุทธ์ (the supplier strategy formulation) ซึ่งจะอธิบายถึงแนวทางในการเลือกผู้จัดจำหน่าย และแนวทางในการดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับผู้จัดจำหน่ายนั้น

- การเจรจาต่อรองในเชิงธุรกิจบนพื้นฐานแห่งข้อเท็จจริง (the fact-based negotiation) ซึ่งเป็นแนวทางในการเจรจาต่อรองในเชิงธุรกิจอย่างเป็นระบบ พร้อมด้วยภาพประกอบและกรณีตัวอย่างจากประสบการณ์ของผู้เขียนได้ถูกบรรจุใส่ลงในเนื้อหาทั่วทั้งเล่มของหนังสือปกนี้

ในส่วนที่ 3 ของหนังสือเล่มนี้จะประกอบไปด้วยกระบวนการที่สามารถเข้าใจได้อย่างถ่องแท้ในการเสริมสร้างศักยภาพของกลุ่มผู้เจรจาด้วยข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลลัพธ์ในการเจรจาตามที่ได้ปรารถนาไว้ ซึ่งจะบรรยายถึงกระบวนการในทีละขั้นทีละตอนดังต่อไปนี้ กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง และการวิเคราะห์สถานการณ์ในการเจรจาต่อรอง (the negotiation strategy and case building) ลักษณะการโต้ตอบและท่วงท่าของผู้จัดจำหน่ายในฐานะคู่เจรจา (the supplier response and positioning) การวางแผนในการเจรจาต่อรอง (the negotiation planning) กระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการกำหนดจุดยืนของตนเอง (the discussion and resolution) และการประเมินผู้จัดจำหน่าย (the supplier evaluation) นอกเหนือไปจากนี้หนังสือปกนี้ยังได้มุ่งเน้น “ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติอันดีเยี่ยม–best practices” ในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ได้รวมเอาแนวทางปฏิบัติที่ดีไว้ให้สำหรับองค์กรผู้จัดหาใช้ในการเพิ่มอำนาจในการต่อรอง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพวกเขานั้นจะได้รับคุณค่าในผลิตภัณฑ์ที่จัดหามานั้นอย่างครบถ้วน ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติเหล่านี้ได้นำมาจากโครงการจริงในการจัดซื้อจัดหาในเชิงกลยุทธ์หลายต่อหลายโครงการที่บริษัทชั้นนำในสหรัฐอเมริกานำไปปฏิบัติเป็นจนสัมฤทธิ์ผลในหลายยุคหลายสมัย

บทที่

1

เกริ่นนำ
การจัดหาเชิงกลยุทธ์
Strategic Sourcing
Introduction

จากที่ครั้งหนึ่งในอดีตที่ได้เคยถูกกำหนดไว้เป็นเพียงแค่งานทางด้านธุรการ หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “งานทางด้านจัดซื้อ (purchasing)” แต่ทว่า กลยุทธ์ในการจัดหา (strategic sourcing strategy) ได้กลับกลายเป็นรากฐานอัน สำคัญยิ่งขององค์กรสำหรับใช้ในการเสริมสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) องค์กรชั้นนำหลายต่อหลายแห่งต่างตระหนักดีว่า องค์กร ของตนนั้นสามารถที่จะก้าวกระโดดออกจากธรรมเนียมปฏิบัติเดิมๆ ของตน (four walls of their operations) ไปสู่โลกกว้างเพื่อที่จะสร้างความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับ หุ่นส่วนทางธุรกิจต่างๆ (อาทิ ผู้จัดจำหน่าย-suppliers และผู้ให้บริการด้านการจัดส่ง -logistics service providers) และสามารถได้เปรียบแห่งความสัมพันธ์ เหล่านั้นหนุนให้องค์กรสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายในเชิงกลยุทธ์ของตนได้อย่าง ง่ายดาย สำหรับการนำแนวคิดเชิงกลยุทธ์ใหม่มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการจัดซื้อ จัดหานี้ได้มุ่งเน้นให้ผู้บริหารต้องดำเนินการปรับยกระดับและขยายขอบเขตของงาน จัดซื้อจัดหาให้สอดคล้องกับเป้าหมายในเชิงธุรกิจขององค์กรได้เป็นอย่างดี นอกเหนือ ไปจากเพียงแค่มุ่งเน้นเพื่อให้ราคาของผลิตภัณฑ์ที่จะจัดซื้อจัดหานั้นมีราคาที่ต่ำที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้เท่านั้น หนังสือเล่มนี้ยังได้ใช้แบบจำลองการจัดหาเชิงกลยุทธ์

(a strategic sourcing model) ในการระบุถึงกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดซื้อจัดหาที่จะมีผลกระทบต่อผลประกอบการ และมีบทบาทอันสำคัญต่อความสำเร็จในกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างมาก แบบจำลองนี้ได้จัดเตรียมกฎเกณฑ์ (framework) สำหรับไว้ใช้เป็นแนวทางกำหนดกระบวนการจัดซื้อจัดหาภายในให้มีรูปแบบและโครงสร้างที่สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ด้วยแนวทางการจัดหาเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวนี้จะส่งผลให้ต้นทุนโดยรวม (total costs) นั้นลดต่ำลง พร้อมกับรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้น (total revenue) แล้วก็ยังพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน (competitiveness) ขององค์กรให้ดีขึ้นอีกด้วย

งานทางด้านจัดซื้อนั้น (purchasing) ตามปกติแล้วเราอาจจะอ้างอิงถึงกิจกรรมทางด้านการจัดซื้อของกลุ่มพนักงานที่ทำงานอยู่ภายใต้ฝ่ายการเงินและธุรการ กิจกรรมดังกล่าวนี้มักจะมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานธุรการเป็นเสียส่วนใหญ่ และได้ถูกออกแบบมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านราคาจัดซื้อที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับการจัดซื้อทุกประเภทผลิตภัณฑ์สินค้าเท่านั้น ส่วนคำนิยามของคำว่า “การจัดซื้อจัดหา (procurement)” โดยทั่วไปจะมีความหมายไปในทางที่ครอบคลุมกว้างขึ้น คำนี้ได้ครอบคลุมเฉพาะรายการธุรกรรมทางด้านการจัดซื้อเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการบริหารจัดการทางด้านวัตถุดิบในการผลิต และการทำให้เป็นที่มั่นใจได้ว่าวัตถุดิบและบริการที่จัดซื้อจัดหานั้นยังต้องมีคุณภาพตรงตามที่กำหนดไว้อีกด้วย ส่วนคำว่า “การจัดหาเชิงกลยุทธ์ (strategic sourcing)” ก็มีความหมายที่แตกต่างออกไป การจัดหาเชิงกลยุทธ์นี้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาช่องทางในการจัดซื้อจัดหาโดยมีต้นทุนโดยรวม (total costs) ต่ำที่สุด ไม่ใช่เพียงแค่ให้มีราคาในการจัดซื้อที่ได้มานั้นต่ำที่สุดเพียงเท่านั้น เป้าหมายดังกล่าวยังต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงระหว่างส่วนงานต่างๆ นอกเหนือไปจากส่วนงานจัดซื้อในการประเมินผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น อันสืบเนื่องมาจากการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบในการผลิตและบริการต่างๆ จากภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากวัตถุดิบและบริการที่ได้จัดซื้อจัดหานั้นมีความสำคัญต่อการดำรงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ดังในกรณีตัวอย่าง เช่น ในอุตสาหกรรมยานยนต์ สำหรับการเลือกซื้อเบาะนั่งรถยนต์สำหรับการประกอบเข้ากับตัวรถในโรงงานผลิตรถยนต์ (Original Equipment Manufacturer-OEM) ของโตโยต้า ฟอर्ड และจีเอ็ม บริษัทเหล่านี้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ มากไปกว่าเป็นเพียงแค่การซื้อสินค้าโภคภัณฑ์โดยทั่วไป (commodities) อาทิ วัสดุหุ้มเบาะ เนื่องจากว่าความสะดวกสบายภายในห้องผู้โดยสารนั้นเป็นหนทาง

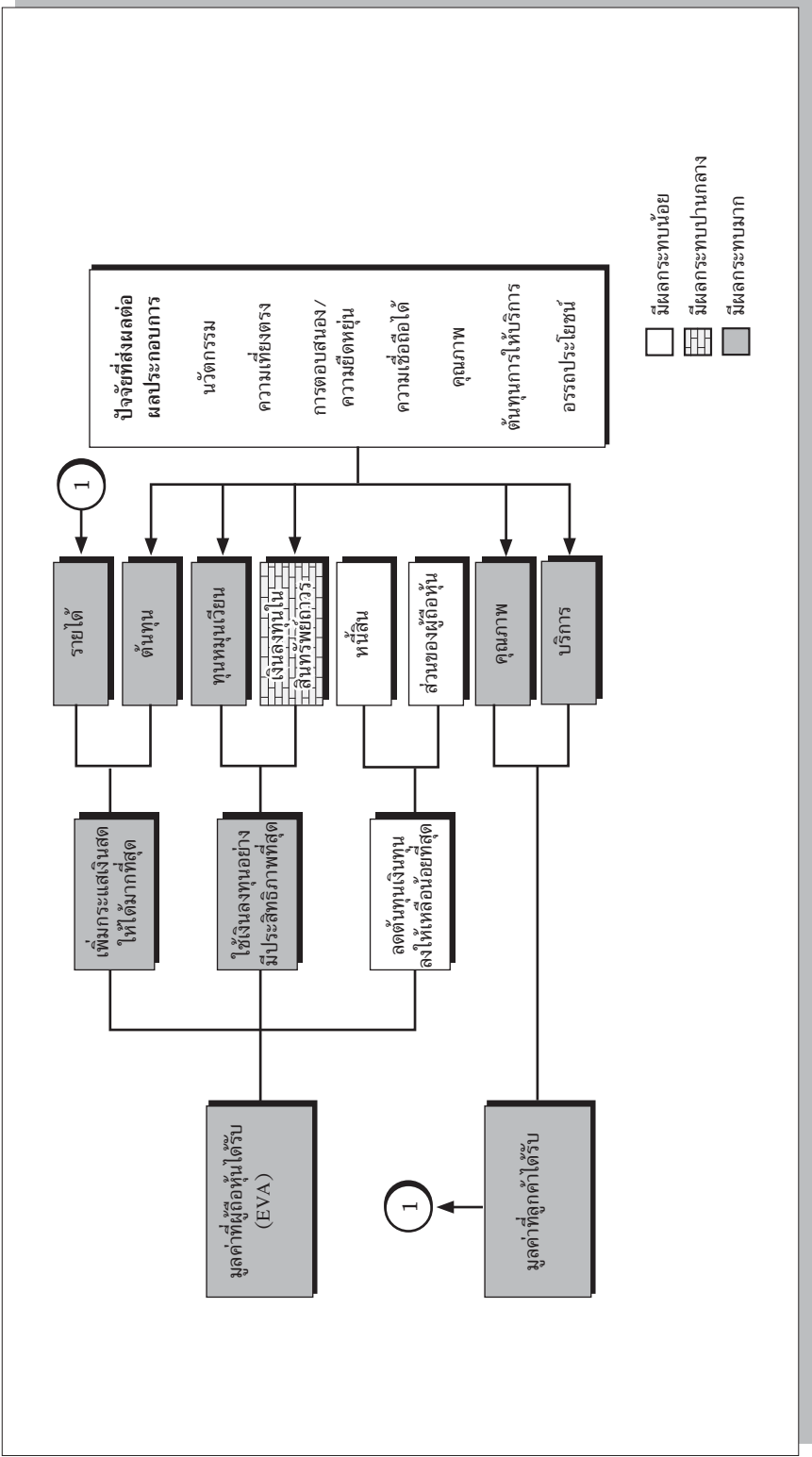
หนึ่งที่ผู้จัดจำหน่ายเหล่านี้สามารถที่จะสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์สินค้าของตนไปจากคู่แข่งกันได้ ด้วยเหตุนี้ ทางโตโยต้า โบซูกุ แห่งประเทศญี่ปุ่น (Toyota Boshuku Japan) จึงยอมจ่ายเงินคิดเป็นมูลค่าถึงหนึ่งพันสองร้อยล้านบาท ในปี ค.ศ. 2007 เพื่อเข้าซื้อกิจการของบริษัทท้องถิ่นในไทยที่มีชื่อว่า ไทยออโต้โมทีฟซีทติ้งและอินทีเรียดีไซน์ (Thai Automotive Seating and Interior Design) หลังจากที่โตโยต้าได้เข้าถือหุ้นในบริษัทดังกล่าวในสัดส่วน 50 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนหุ้นทั้งหมดมาเป็นเวลากว่าหลายปี

การจัดหาเชิงกลยุทธ์นั้นผลักดันให้องค์กรต่างๆ ต้องทุ่มเททั้งเวลาและแรงงานส่วนใหญ่ไปในการจัดซื้อจัดหาอย่างมียุทธวิธี ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงคุณภาพ ความรวดเร็ว และความมีประสิทธิภาพในต้นทุน (cost effectiveness) ในหลายๆ กรณี การจัดหาเชิงกลยุทธ์ได้มีบทบาทอันสำคัญต่อต้นทุนโดยรวมของผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการ ซึ่งส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อกำไรสุทธิ (net income) และมูลค่าโดยรวมขององค์กร (market value) และยิ่งไปกว่านั้นการจัดหาเชิงกลยุทธ์ยังช่วยพัฒนาเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อกันในระยะยาวระหว่างองค์กรผู้จัดหาและผู้จัดจำหน่าย อันจะนำมาซึ่งผลประโยชน์อันมหาศาลแก่องค์กร จากการศึกษาที่ทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมาเป็นระยะเวลายาวนานก็สามารถที่จะสร้างความไว้วางใจกัน และความเข้าใจอันดีต่อกันถึงแนวทางที่แต่ละฝ่ายจะได้รับประโยชน์ร่วมกันนั้น ความสัมพันธ์เช่นนี้มักจะนำมาซึ่งแนวทางปฏิบัติอันทรงประสิทธิภาพมากที่สุดในการกระบวนการต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทาน (supply chain processes) และส่งผลให้การให้บริการแก่ลูกค้า และความน่าเชื่อถือขององค์กรได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการสามารถก้าวล้ำเหนือคู่แข่งรายอื่นๆ อีกทั้งต้นทุนต่างๆ ก็จะลดต่ำลงในระยะยาว เมื่อทั้งสองฝ่ายต่างก็มีส่วนร่วมในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และร่วมกันลงทุนลงแรงในการพัฒนาปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารและงานธุรกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบโดยอัตโนมัติ

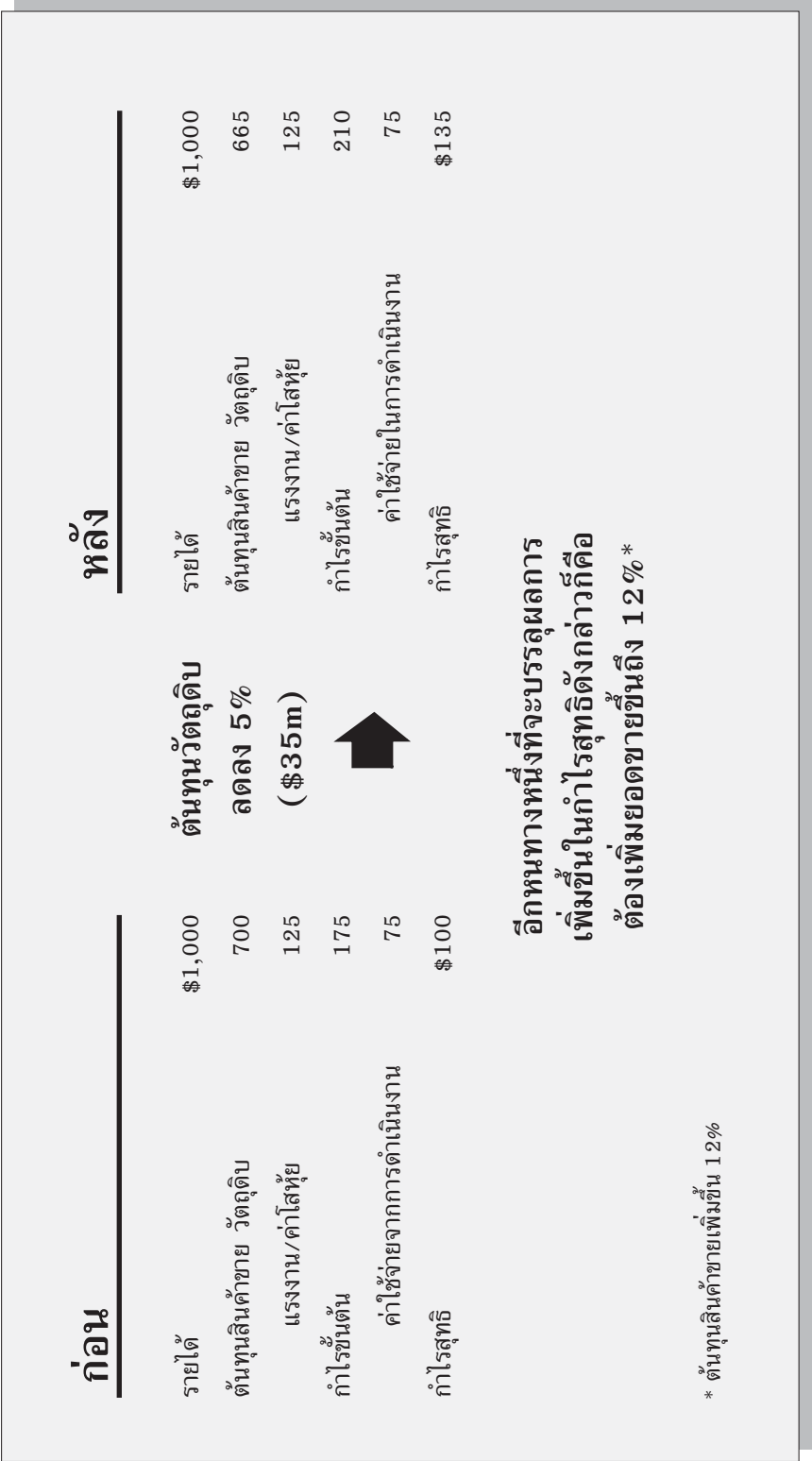
การจัดหาเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นเครื่องมืออันทรงอำนาจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการเสริมสร้างผลกำไรขององค์กรให้สูงขึ้น ด้วยการทำให้ต้นทุนโดยรวมในห่วงโซ่อุปทานของผลิตภัณฑ์สินค้าที่จัดซื้อจัดหามานั้น ซึ่งอาจรวมถึงต้นทุนใน

การจัดซื้อจัดหา ต้นทุนในการบริหารสินค้าคงคลัง และต้นทุนในการจัดจำหน่ายนั้น ลดต่ำลงอย่างมีนัยสำคัญ และก็ยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีที่มีให้กับลูกค้า เมื่อองค์กรนั้นสามารถให้บริการและคงไว้ซึ่งคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์ได้ดีกว่าเกณฑ์ที่ลูกค้าได้คาดหวังไว้ องค์กรที่ได้ประยุกต์ใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายลงได้ถึง 5-30% ของต้นทุนโดยรวมจากการจัดซื้อจัดหานั้น การประหยัดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นนี้จะแปรผันไปตามประเภทผลิตภัณฑ์สินค้าที่จัดซื้อจัดหานั้น และระดับความมุ่งมั่นของการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว การปรับเปลี่ยนนั้นอาจจะรวมไปถึงการทบทวนปรับปรุงแนวทางปฏิบัติในการจัดซื้อจัดหาและลักษณะของความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้จัดจำหน่าย การเข้าไปพิจารณาปรับเปลี่ยนลักษณะรายละเอียด (specifications) รวมไปถึงรูปลักษณ์ (designs) ของตัวผลิตภัณฑ์สินค้า เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้นั้นยังลึกลงถึงรากฐานของเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจนั้น ยิ่งระดับความมุ่งมั่นของการเปลี่ยนแปลงนั้นมีมากขึ้นเช่นใด องค์กรนั้นก็ยิ่งได้รับประโยชน์จากการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวมากขึ้นเช่นนั้น (ดูรูป 1.1 ประกอบ)

ขนาดของการประหยัดที่ได้จากกระบวนการดังกล่าวนี้สามารถนำไปสู่การขยายตัวของผลกำไรสุทธิที่แสดงในบรรทัดสุดท้ายของงบกำไรขาดทุนได้อย่างมีนัยสำคัญ (ดูรูป 1.2 ประกอบ)



รูป 1.1 ผลกระทบที่มีต่อผลประกอบการของการขององค์กรด้วยการใช้กระบวนการจัดการจัดหาเชิงกลยุทธ์



รูป 1.2 ผลกระทบต่อกำไรสุทธิอันสืบเนื่องมาจากการลดต้นทุนในการจัดซื้อจัดหา

บทที่

2

การจัดการเชิงกลยุทธ์
แนวคิด หลักปฏิบัติ และกระบวนการ
Strategic Sourcing
Concepts, Principles & Methodology

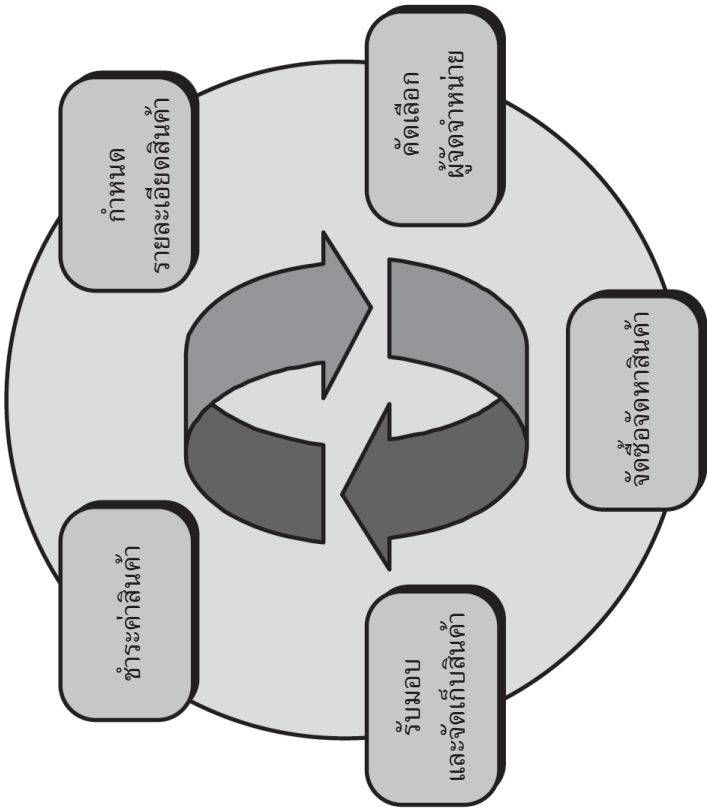
สำหรับการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ให้ประสบความสำเร็จ องค์กรนั้นจะต้องทราบว่าผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการใดของตนนั้นมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร และได้พิจารณาแล้วว่าผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการดังกล่าวนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการในประจำวัน รวมไปถึงการบรรลุถึงเป้าหมายในเชิงธุรกิจในระยะยาวมากน้อยเพียงใด ในบทนี้ได้เน้นในเรื่องของแนวคิด หลักปฏิบัติ และวิธีสำหรับการประยุกต์ใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์นี้

แนวคิดในการจัดการเชิงกลยุทธ์
(Strategic Sourcing Concepts)

การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นกระบวนการพัฒนาคิดค้นเส้นทางเดินของห่วงโซ่อุปทานที่ให้ต้นทุนโดยรวมที่ต่ำที่สุด ไม่ใช่เพียงแค่ต้นทุนเฉพาะในราคาตัวผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการเท่านั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นยังได้ขยายขอบเขตจากธุรกรรมด้านการจัดซื้อแบบดั้งเดิมตามธรรมเนียมปฏิบัติ (traditional purchasing

activities) ไปสู่กิจกรรมทั้งหมดที่จะต้องดำเนินการในกระบวนการจัดซื้อจัดหา (procurement cycle) โดยนับตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดรายละเอียดรูปลักษณะของตัวผลิตภัณฑ์ไปจนถึงขั้นตอนการรับมอบและจัดเก็บผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการนั้น และปิดท้ายด้วยการจ่ายชำระค่าผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการนั้น (ดูรูป 2.1 ประกอบ) ถึงแม้ว่าการจัดหาเชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นในการลดต้นทุนโดยรวมเป็นหลักก็ตาม พื้นฐานหลักของกลยุทธ์ดังกล่าวก็คือ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะที่ได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย (win-win relationships) ในระยะยาวกับคู่ค้าหลักเพื่อให้องค์กรผู้จัดหานั้นเกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน โดยลักษณะธรรมชาติของความสัมพันธ์ดังกล่าวจะยิ่งเสริมสร้างความสำเร็จในการประยุกต์ใช้แนวคิดในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ซึ่งนับเป็นโอกาสอันสำคัญยิ่งที่ทั้งองค์กรผู้จัดหาและผู้จัดจำหน่ายจะได้ทำงานร่วมกัน และแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน อันนำไปสู่การค้นพบโอกาสสำหรับการลดต้นทุนโดยรวมลงได้มากยิ่งขึ้นในระยะยาว

สำหรับองค์กรส่วนใหญ่แล้ว กระบวนการการจัดซื้อจัดหานั้นได้ถูกจัดระเบียบไว้อย่างกว้างๆ และก็เป็นเรื่องธรรมดาที่จะพบเห็นหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเดียวกันนั้นกำลังจัดซื้อของสิ่งเดียวกันด้วยรูปแบบการจัดซื้อจัดหาที่แตกต่างกันไป ซึ่งส่งผลให้ได้รับการเสนอราคา และระดับการให้บริการที่แตกต่างกันไปด้วยความท้าทายต่างๆ องค์กรทั้งหลายกำลังเผชิญอยู่นั้นก็คือ การให้ได้มาซึ่งการจัดหาเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กรในลักษณะของการบูรณาการกันอย่างครบถ้วนทุกส่วนงาน เพียงเพื่อที่จะทำให้กระบวนการจัดซื้อจัดหาขององค์กรนั้นได้เข้าสู่การจัดหาเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพในผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพด้วยต้นทุนที่ประหยัด ที่มาพร้อมๆ กับระดับการให้บริการที่ดีเยี่ยม

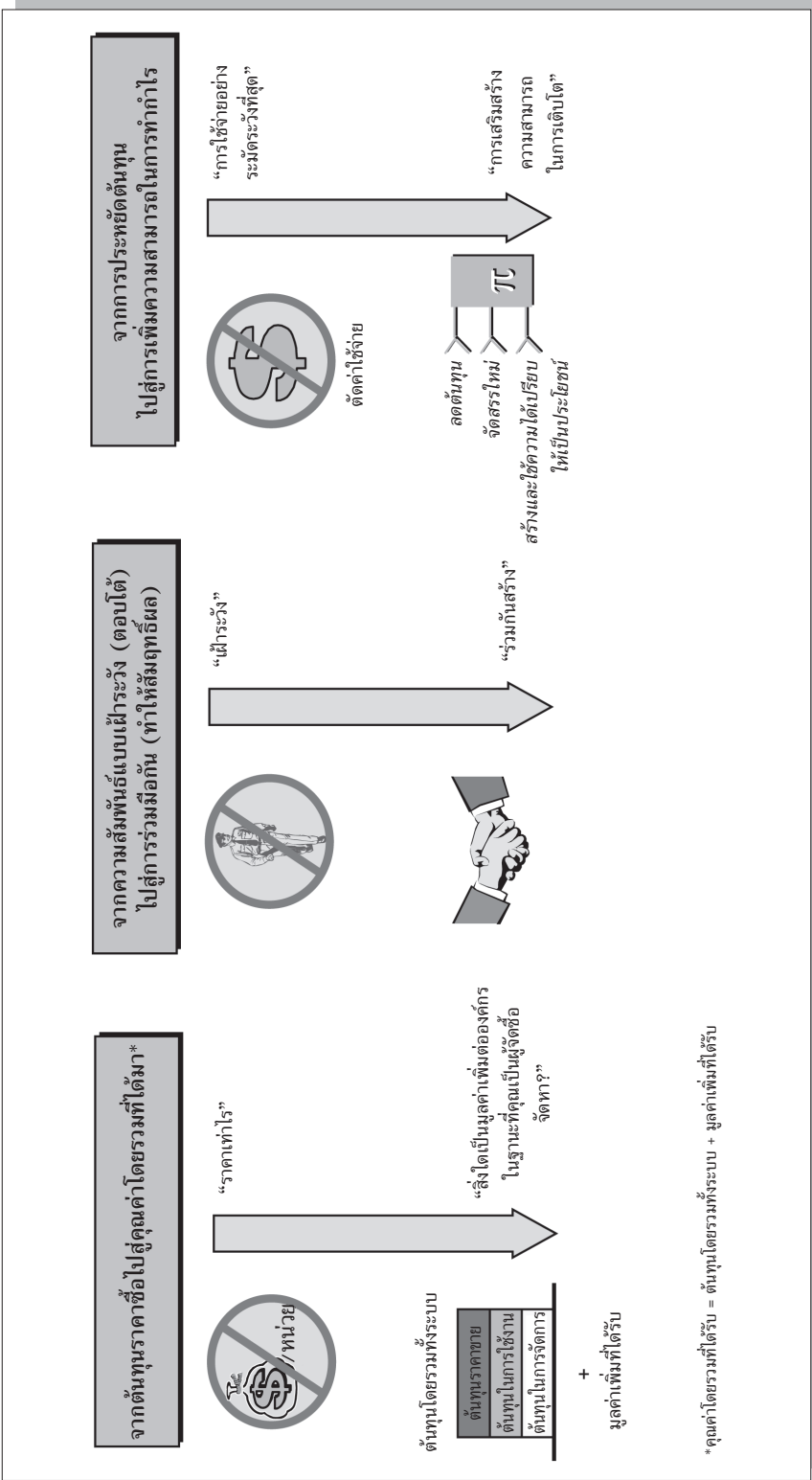


รูป 2.1 กระบวนการจัดซื้อจัดหา

การปรับเปลี่ยนจากขั้นตอนการจัดซื้อแบบดั้งเดิมตามธรรมเนียมปฏิบัติไปสู่การมุ่งเน้นการจัดหาเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยปรัชญาแนวคิดพื้นฐานสามประการที่จะขับเคลื่อนองค์ประกอบต่างๆ ทางด้านกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อกระบวนการจัดซื้อจัดหาอันได้แก่ :

- การมุ่งเน้นไปที่คุณค่าโดยรวมที่ได้มา (total delivered value) มากกว่าราคาผลิตภัณฑ์สินค้าที่ได้รับการเสนอ
- แนวทางที่เกื้อกูลกันระหว่างผู้จัดจำหน่ายและองค์กรผู้จัดหา (collaborative) มากกว่าการที่จะไม่ใส่ใจในความต้องการของฝ่ายตรงกันข้าม
- การมุ่งเน้นในความสามารถในการทำกำไร (enhancing profitability) มากกว่าการประหยัดในต้นทุน (cost savings)

ปรัชญาแนวคิดพื้นฐานของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ข้างต้นนี้ (ดังแสดงไว้ในรูป 2.2) บ่อยครั้งที่ส่งผลให้จำเป็นต้องมีผู้จัดจำหน่ายที่เป็นคู่ค้าหลักน้อยรายลง อันส่งผลให้เกิดความประหยัดอันเนื่องมาจากขนาดการผลิต (economies of scale) และความสัมพันธ์อันดีอย่างยั่งยืนระหว่างผู้จัดจำหน่ายที่คัดสรรแล้วกับองค์กรผู้จัดหาซึ่งต่างก็ได้ประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นด้วยกันทั้งสองฝ่าย เนื่องจากว่าทั้งสองฝ่ายนั้นสามารถใช้ความถนัดเฉพาะตัวของตน (core competencies) ในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์สินค้าของตนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น



รูป 2.2 ปรัชญาแนวคิดพื้นฐานของการจัดหาเชิงกลยุทธ์

การปรับเปลี่ยนจากขั้นตอนการจัดซื้อแบบดั้งเดิมตามธรรมเนียมปฏิบัติไปสู่การจัดหาเชิงกลยุทธ์ได้ถูกพัฒนาขึ้นท่ามกลางการปฏิวัติทางด้านการตลาดในช่วงคริสต์ทศวรรษ 1980 รูปแบบของกระบวนการผลิตในลักษณะใหม่ๆ ได้ปรากฏขึ้น อาทิ ระบบการผลิตแบบส่งมอบทันเวลาพอดี (just-in-time) และระบบการผลิตแบบการบริหารจัดการคุณภาพอย่างเบ็ดเสร็จ (total quality management) รวมไปถึงระบบการผลิตแบบการจัดจ้างจากภายนอกองค์กร (outsourcing) ระบบการผลิตในลักษณะของสินค้าโภคภัณฑ์ (commoditization) และระบบการผลิตที่อิงกับกระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) ได้ส่งผลต่อแนวทางที่ผลิตภัณฑ์สินค้านั้นจะถูกผลิตออกมา และมีผลกระทบต่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้จัดจำหน่ายและองค์กรผู้จัดหาเป็นอย่างมาก สำหรับองค์กรที่ปรารถนาจะคงไว้ซึ่งความสามารถในเชิงการแข่งขันจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนมุมมองของตนจากมุมมองธุรกรรมการจัดซื้อแบบครั้งต่อครั้ง (transaction-based) แบบแคบๆ ไปสู่มุมมองเชิงกลยุทธ์ที่กว้างยิ่งขึ้น ในลักษณะของการประยุกต์ใช้ห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในเชิงกว้าง

หลักปฏิบัติสำหรับการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Sourcing Principles)

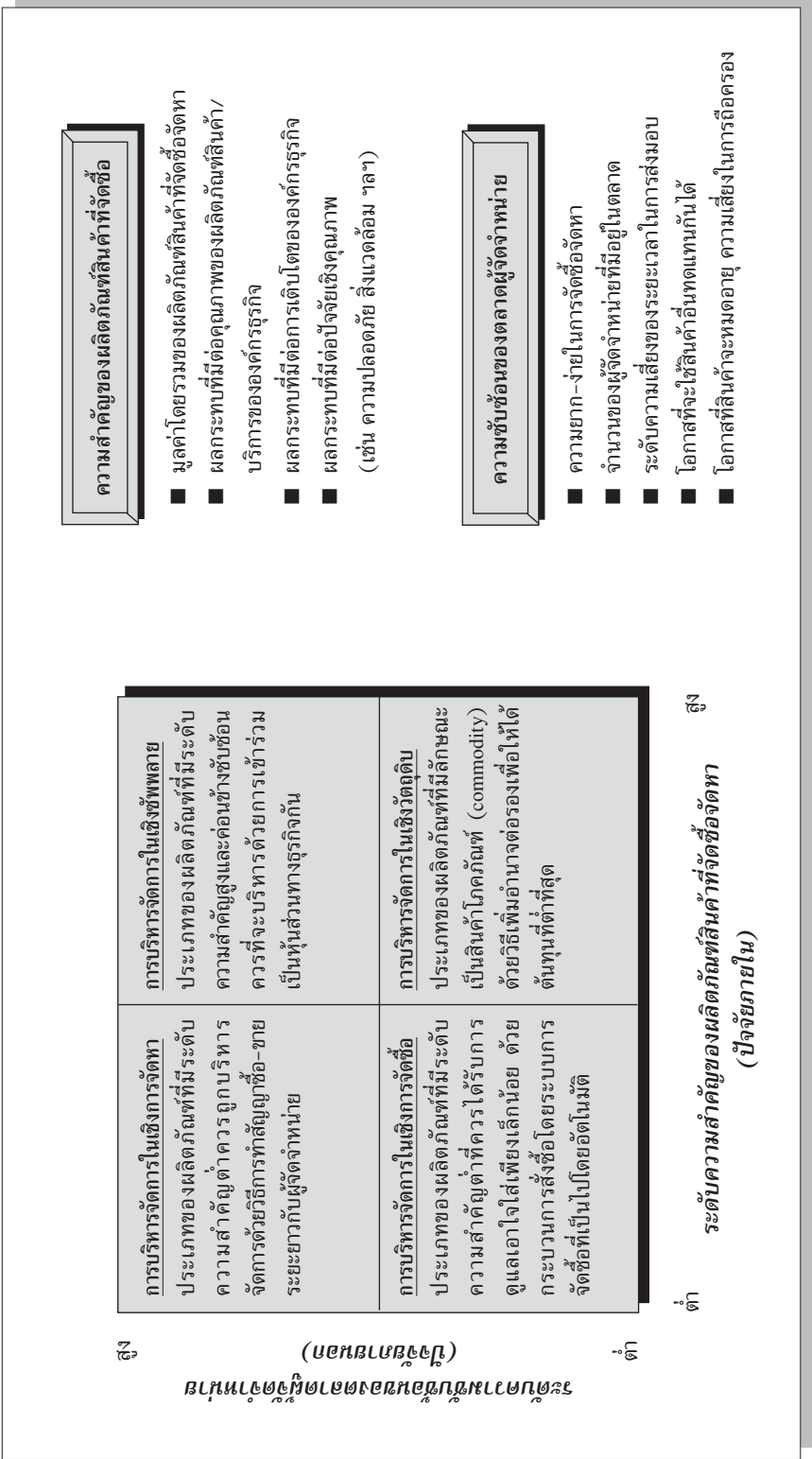
เป้าหมายโดยรวมของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ก็คือ การสนับสนุนในจุดมุ่งหมายอันสูงสุดแห่งการบรรลุและคงไว้ซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุนี้การประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบใดก็ตามจะต้องถูกออกแบบมาเพื่อสนับสนุนเป้าหมายในการเติบโตในผลกำไรขององค์กร นั่นคือ องค์กรนั้นจะต้องแสวงหาหนทางที่จะทำให้อัตราผลตอบแทนจากคุณค่าโดยรวม (total delivered value) ของผลิตภัณฑ์สินค้าที่จัดซื้อจัดหามานั้นให้มีความสูงที่สุด มากกว่าการทำให้มั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์สินค้าที่จำเป็นต้องใช้นั้นมีพร้อมใช้อยู่เสมอในราคาที่ต่ำสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ หลักปฏิบัติโดยทั่วไป 3 ประการในการวางแนวคิดและประยุกต์ใช้ในการจัดหาเชิงกลยุทธ์มีดังต่อไปนี้

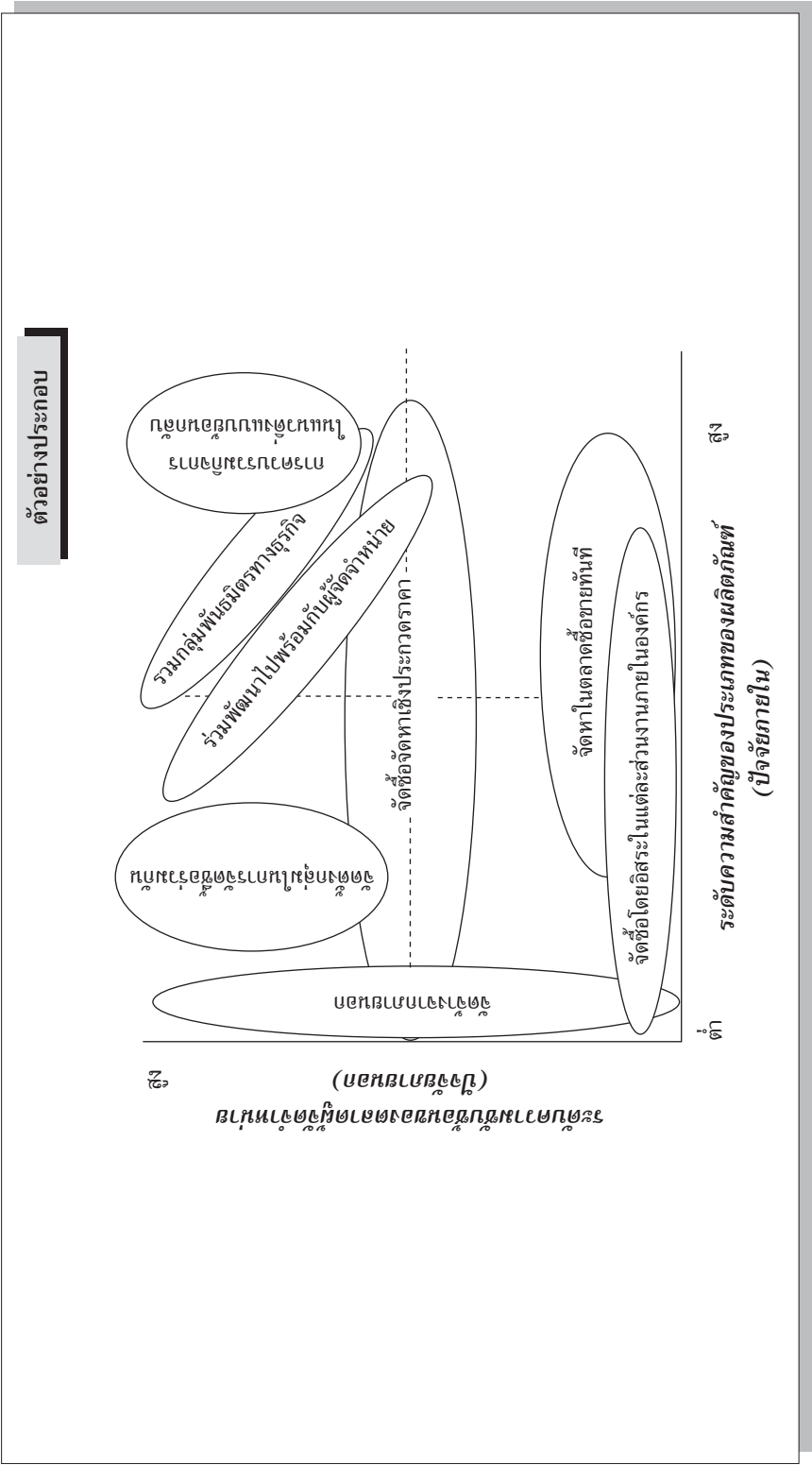
กฎเกณฑ์ในการจัดประเภทการจัดหาในเชิงกลยุทธ์ (Expenditure Category Strategy Formulation) : ระดับความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ของการจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการนั้นๆ จะถูกวัดด้วยเงื่อนไขที่ว่า ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจหลัก (core business) และความสามารถในเชิงแข่งขันในอนาคต (future competitiveness) ขององค์กรมากน้อยเพียงใด แต่ละประเภทผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการนั้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในระดับที่แตกต่างกันไป ดังนั้นกลยุทธ์ที่นำมาประยุกต์ใช้กับแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการนั้นก็จะมี ความแตกต่างกันไป การจัดกลุ่มของประเภทผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการนั้นจำเป็นต้องให้องค์กรนั้นเป็นผู้ประเมินดูว่าผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการนั้นมีความสำคัญต่อ สถานภาพในเชิงการแข่งขัน (competitive position) ขององค์กรมากน้อยเพียงใด ถึงอย่างไรก็ตาม ประเภทผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการบางอย่างก็ไม่ใช่ทรัพยากรที่ จำเป็น (needs) ต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรเสมอไป สิ่งนั้นอาจเป็นสิ่งที่ต้องการ ใช้ (wants) แต่ก็ไม่ได้มีส่วนช่วยเสริมสร้างในความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันใน สมรมุมิตลาดแห่งการแข่งขันนั้น และอาจมีส่วนเกี่ยวข้องน้อยมากกับเป้าหมาย (goals) หรือพันธกิจ (missions) ขององค์กร ตัวอย่างที่ชัดเจนหนึ่งคือ อุปกรณ์เครื่องใช้ ภายในสำนักงาน ธุรกิจต้องการใช้กระดาษถ่ายเอกสาร ปากกา และแฟ้มเก็บเอกสาร ในการดำเนินธุรกิจในแต่ละวัน แต่การจัดหาสิ่งของเหล่านี้มาก็ไม่ได้เสริมสร้าง สถานภาพในเชิงการแข่งขันขององค์กรได้มากนัก ในทางกลับกันการจัดหาเชิงกลยุทธ์ สำหรับผลิตภัณฑ์สินค้าสำคัญบางประเภทนั้นจะส่งผลกระทบต่อสถานภาพของ องค์กรในตลาดการแข่งขันได้ อาทิ ผลิตภัณฑ์ซิลิคอน (silicon) ผลิตภัณฑ์ประเภท ดังกล่าวเป็นวัตถุดิบที่สำคัญสำหรับองค์กรผู้จัดทำหน่วยไมโครชิป (microchip) เนื่องจากผลิตภัณฑ์ประเภทนี้ได้เพิ่มมูลค่าและเป็นตัวสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า สำเร็จรูปเมื่อเทียบเคียงกับคู่แข่งรายอื่นๆ หากเกิดปัญหาใดๆ ขึ้นกับแหล่งผลิต ผลิตภัณฑ์ซิลิคอน เช่น ผลิตภัณฑ์นั้นขาดตลาด หรือมีการขึ้นราคาอย่างมีนัยสำคัญ ภายในห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) นั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องก็จะได้รับผลกระทบด้วยกัน ทั้งหมด โดยนับตั้งแต่ผู้จัดทำหน่วยไมโครชิปไปจนถึงผู้จัดทำหน่วยสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ด้วยเหตุนี้ซิลิคอนจึงมีความสำคัญในเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้จัดทำหน่วยไมโครชิป ดังนั้น กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่ควรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงระดับความสำคัญนี้ด้วย

นอกเหนือไปจากความเข้าใจในความสำคัญของแนวคิดในการจัดหาเชิงกลยุทธ์ ในประเภทผลิตภัณฑ์ที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรแล้ว องค์กรยังต้องให้

ความใส่ใจในด้านของผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ดังกล่าวด้วย สิ่งนี้จะเป็นตัวกำหนดถึงกลยุทธ์เฉพาะเจาะจงที่จะนำมาประยุกต์ใช้ รวมไปถึงเวลาและความทุ่มเทที่ควรจะให้กับการจัดซื้อจัดหาในผลิตภัณฑ์สินค้าประเภทใดประเภทหนึ่ง ประเภทผลิตภัณฑ์สินค้าที่อยู่ในตลาดที่มีผู้จัดจำหน่ายโดยทั่วไป (simple supply market) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์สินค้าที่หาได้ง่าย มีผู้จัดจำหน่ายจำนวนมากราย หรือไม่มีผลิตภัณฑ์สินค้าอื่นที่สามารถทดแทนกันได้โดยง่าย รวมไปถึงง่ายแก่การจัดซื้อจัดหา ดังนั้นองค์กรควรจะใช้เวลาและความทุ่มเทในระดับที่น้อยที่สุดสำหรับการจัดซื้อจัดหาประเภทของผลิตภัณฑ์สินค้านี้ กล่าว ส่วนประเภทของผลิตภัณฑ์สินค้าที่อยู่ในตลาดจัดจำหน่ายที่มีความซับซ้อนมาก (high market complexity) นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นประเภทของผลิตภัณฑ์สินค้าที่มีมูลค่าราคาสูง หรือเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความจำเป็นต้องใช้อยู่เป็นประจำในสายการผลิต (recurring needs) องค์กรก็ควรที่จะทุ่มเทเวลาอันสำคัญนี้ไปกับการลดต้นทุนโดยรวมในการจัดซื้อจัดหาประเภทของผลิตภัณฑ์ดังกล่าวนี้ เนื่องจากว่าปริมาณเงินที่สูญเสียไปในการจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์ในประเภทดังกล่าวในระยะยาวนั้นนับว่ามีนัยสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ความซับซ้อนของตลาดผู้จัดจำหน่าย มักจะถูกระบุด้วยความยากง่ายในการจัดซื้อจัดหาของประเภทผลิตภัณฑ์นั้น การจัดซื้อจัดหาจะกลับกลายเป็นเรื่องยากเมื่อมีจำนวนผู้จัดจำหน่ายน้อยรายที่โดดเด่น และระดับความเข้มข้นในการแข่งขันภายในตลาดผลิตภัณฑ์นั้นมีน้อย องค์กรผู้จัดหาอาจจะต้องเผชิญกับต้นทุนที่ค่อนข้างสูงในการสับเปลี่ยนตัวผู้จัดจำหน่าย และอาจไม่มีอำนาจในการต่อรอง อันสืบเนื่องมาจากปริมาณการจัดซื้อจัดหาที่ดูไม่มากนักของตน การที่ผู้จัดจำหน่ายมีอำนาจในการต่อรองที่สูง อาจเป็นเพราะว่าศักยภาพของผู้จัดจำหน่ายในการจัดหาวัตถุดิบที่จำเป็นต่ออุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งอาจรวมไปถึงตลาดผู้จัดจำหน่ายนั้นมีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของผู้ค้ารายใหม่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเงินลงทุนในการเริ่มต้นธุรกิจนั้นค่อนข้างสูง (ดูรูป 2.3 ประกอบ) การกำหนดกลยุทธ์สำหรับแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์สินค้านั้นขึ้นอยู่กับความสำคัญและความซับซ้อนในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์สินค้า ดังนั้นการจัดสรรกลยุทธ์ (ทางเลือกในรูปแบบของการจัดซื้อจัดหา) จะต้องถูกดำเนินการอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์สินค้าในแต่ละประเภทดังกล่าว (ดูรูป 2.4 แนวทางเลือกของกระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ) สำหรับรายละเอียดสำหรับการระบุถึงความสำคัญและความซับซ้อนในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์จะอธิบายในส่วนถัดไป





รูป 2.4 แนวทางเลือกของกระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ

ต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหา (Total Supply Costs) : แนวคิดของการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์ได้พิจารณาถึงต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหา เป็นสำคัญ แนวคิดนี้ได้เผยให้เห็นต้นทุนโดยรวมทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการต่าง ๆ ต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหาได้มาจากการประเมินต้นทุนทุกประเภทที่เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการนั้น ๆ ตลอดอายุการใช้งาน ทั้งในทางตรงและทางอ้อม บ่อยครั้งที่ต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหาจะถูกหยิบยกขึ้นมาใช้พิจารณาเป็นประเด็นหลักของการจัดซื้อจัดหาสำหรับทางเลือกที่มีประสิทธิภาพในเชิงประหยัดต้นทุนที่สุด ในขณะที่ต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหาได้ถูกคิดคำนวณขึ้นมาเพื่อพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกดังกล่าว ต้นทุนหลายประเภทได้ถูกประมาณการขึ้น เนื่องจากว่าต้นทุนเหล่านี้ยังไม่เกิดขึ้นจริงในขณะนั้น การคำนวณหาต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหาจะช่วยให้องค์กรผู้จัดหาข้อมูลที่จะเอื้ออย่างมากพอที่จะพิจารณาตัดสินใจในการคัดเลือกกลุ่มผู้จัดจำหน่าย และรูปแบบในการจัดซื้อจัดหา สิ่งนี้เป็นเรื่องจำเป็นที่องค์กรผู้จัดหาจะต้องทราบถึงว่าราคาของผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการที่เสนอมานั้น ไม่ใช่เป็นเพียงแค่ต้นทุนในการได้มาและใช้ไปในผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการนั้นเท่านั้น กฎเกณฑ์ของการพิจารณาต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหาได้แสดงไว้จากรูป 2.5 การนำปัจจัยต้นทุนอื่นๆ ที่สามารถรู้ล่วงหน้าได้เข้ามาร่วมพิจารณาด้วยจะช่วยให้เห็นภาพรวมที่สมบูรณ์แบบขึ้น ข้อดีสำหรับการพิจารณาต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหา ประกอบไปด้วย :

- ช่วยให้เห็นถึงมูลค่าเพิ่มโดยรวม (total value) สายงานธุรกิจหลัก (core business) คุณภาพ (quality) อัตราผลตอบแทน (yield) และการลดลงของเวลาที่ต้องเสียไประหว่างรอบการผลิตเพื่อจำหน่าย (cycle time)
- ช่วยให้เกิดความเข้าใจในประเด็นด้านอื่นๆ นอกเหนือไปจากราคาที่ยื่นเสนอมมาให้พิจารณา
- ทำให้ง่ายต่อการเข้าใจซึ่งกันและกัน และสามารถที่จะเจรจาต่อรองบนพื้นฐานแห่งข้อเท็จจริงได้
- ช่วยผลักดันให้ผู้จัดจำหน่ายมุ่งไปในประเด็นที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง (right issues)



รูป 2.5 ต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหา

- ช่วยในการชี้ชัดและสนับสนุนถึงแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้จัดจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง
- ช่วยให้เกิดความเข้าใจในเชิงลึกของต้นทุนอันสำคัญ รวมไปถึงช่วยในการระบุถึงส่วนที่สามารถประหยัดลงได้อย่างแท้จริง
- ช่วยในการพัฒนาช่องทางในการติดต่อกับผู้จัดจำหน่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ช่วยในการพัฒนาปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและจากภายนอกองค์กรให้ดียิ่งขึ้น
- ช่วยลดการใช้ความรู้สึกส่วนตัวเป็นบรรทัดฐานในการตัดสินใจ (subjectivity)
- ช่วยให้องค์กรผู้จัดหาได้ตระหนักถึงสิ่งที่ได้ตกลงไประหว่างการพิจารณาตัดสินใจ

ในการคำนวณหาต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหานั้น จะต้องสร้างกฎเกณฑ์ในการพิจารณา (framework) และกำหนดสมมติฐานต่างๆ (assumptions) ขึ้นไว้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานเสียก่อน สิ่งนี้ได้รวมไปถึงการระบุถึงประเภทของผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการที่จำเป็นต้องใช้และผู้ใช้ในตัวผลิตภัณฑ์นั้น (end users) ระยะเวลาที่ผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการจะต้องเริ่มถูกใช้ รวมไปถึงการคำนวณปริมาณที่จำเป็นต้องใช้ และอัตราการของการใช้ไป และต้องระบุให้ได้ว่าขั้นตอนใดของการผลิตและส่วนงานใดขององค์กรจะก่อให้เกิดต้นทุนอื่นๆ เพิ่มเติมขึ้นอีกจากการใช้ผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการนั้น ในเบื้องต้นของการคิดคำนวณนั้นต้องระบุได้ว่าองค์กรของตนนั้นจะต้องใช้ข้อมูลต้นทุนในเชิงสัมพัทธ์ และข้อมูลในเชิงสัมบูรณ์ (relative vs absolute cost data) มากน้อยเพียงใด โดยทั่วไปแล้วมีปัจจัยต้นทุนอยู่ 3 ประเภทด้วยกันที่เกี่ยวข้องกับการคำนวณต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหาอันได้แก่ :

- **ต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง (incurred costs)** ได้แก่ ต้นทุนที่สามารถทราบได้หรือไม่ก็สามารถประมาณการได้ในระดับที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ต้นทุนเหล่านี้ประกอบไปด้วย ราคาผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการ ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ค่าอะไหล่ทดแทน และค่าธรรมเนียมในการติดต่อกับผู้จัดจำหน่ายหรือค่านายหน้า ภาษีศุลกากร และอื่นๆ

- **ต้นทุนอันเกี่ยวเนื่องกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้จัดจำหน่าย (performance factors)** ซึ่งประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพในการส่งมอบผลิตภัณฑ์สินค้า การควบคุมคุณภาพ งานซ่อมบำรุงรักษาหลังการขาย ต้นทุนด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เหล่านี้เป็นข้อมูลเชิงสัมพัทธ์เปรียบเทียบ ตัวเลขเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเลขต้นทุนในเชิงสัมบูรณ์ที่แท้จริงเสมอไป

- **ต้นทุนอันเกี่ยวเนื่องกับนโยบายขององค์กรผู้จัดหา (policy factors)** ซึ่งรวมไปถึงประเด็นต่างๆ ที่องค์กรผู้จัดหาเลือกที่จะดำเนินการให้สอดคล้องกับกฎระเบียบหรือข้อกำหนดของแวดวงอุตสาหกรรม และข้อกำหนดทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ตามปกติแล้วผู้จัดจำหน่าย หรือผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการอาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการทางด้านนโยบายดังกล่าวได้อย่างครบถ้วน ผู้กำหนดนโยบายขององค์กรจึงต้องเป็นผู้กำหนดมูลค่าที่เป็นตัวเงินออกมาอย่างชัดเจน นโยบายเหล่านี้ยังสามารถรวมไปถึงการกำหนดสัดส่วนของชิ้นส่วนวัตถุดิบที่สามารถถูกนำกลับมาใช้ใหม่ได้ (recycled content) หรือการกำหนดสัดส่วนปริมาณผลิตภัณฑ์สินค้าที่จะต้องจัดซื้อจัดหาจากองค์กรที่มีกลุ่มชนส่วนน้อย (minorities) เป็นเจ้าของ เป็นต้น

สำหรับต้นทุนอันเกี่ยวเนื่องกับนโยบายเพื่อสังคมและนโยบายอื่นๆ ขององค์กรผู้จัดหา นั้นเป็นประเด็นที่นอกเหนือไปจากเรื่องธุรกิจโดยตรง (soft issues) องค์กรผู้จัดหาจะต้องตั้งคำถามกับตนเองว่า “दनยินดีที่จะจ่ายมากน้อยเพียงใดสำหรับประเด็นต่างๆ อันเกี่ยวเนื่องกับสิทธิประโยชน์พิเศษที่จะมอบกลับคืนสู่สังคม?” องค์กรผู้จัดหาจะต้องรวบรวมประเด็นที่นอกเหนือไปจากเรื่องธุรกิจโดยตรงเข้าไปในต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหาด้วย หากองค์กรนั้นยังสนใจที่จะให้ความสำคัญกับประเด็นในเรื่องดังกล่าว องค์กรผู้จัดหาสามารถที่จะกำหนดต้นทุนดังกล่าวขึ้นเอง ตราบใดก็ตามที่ตัวเลขดังกล่าวนั้นยังสอดคล้องกับผู้จัดจำหน่ายโดยทั่วไปใน

อุตสาหกรรมนั้น ๆ และตัวเลขน้ำหนักความสำคัญที่ให้นั้นมีความสมเหตุสมผลต่อองค์กรผู้จัดหา

ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายปัจจัยที่จะต้องนำมาร่วมพิจารณาในการระบุถึงต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหาที่มีผลกระทบต่อการเปรียบเทียบต้นทุนเชิงสัมบูรณ์ระหว่างผู้จัดจำหน่าย A และผู้จัดจำหน่าย B รวมไปถึงผลิตภัณฑ์สินค้า X และผลิตภัณฑ์สินค้า Y การประมาณการของต้นทุนในปัจจัยที่ได้กล่าวมานี้สามารถเป็นที่ยอมรับกันได้ トラบเท่าที่ตัวเลขที่คำนวณมาได้นั้นอยู่บนพื้นฐานที่มีเหตุผลที่เพียงพอแก่การเปรียบเทียบกันได้ ปัจจัยเพิ่มเติมอื่นๆ มีดังต่อไปนี้ :

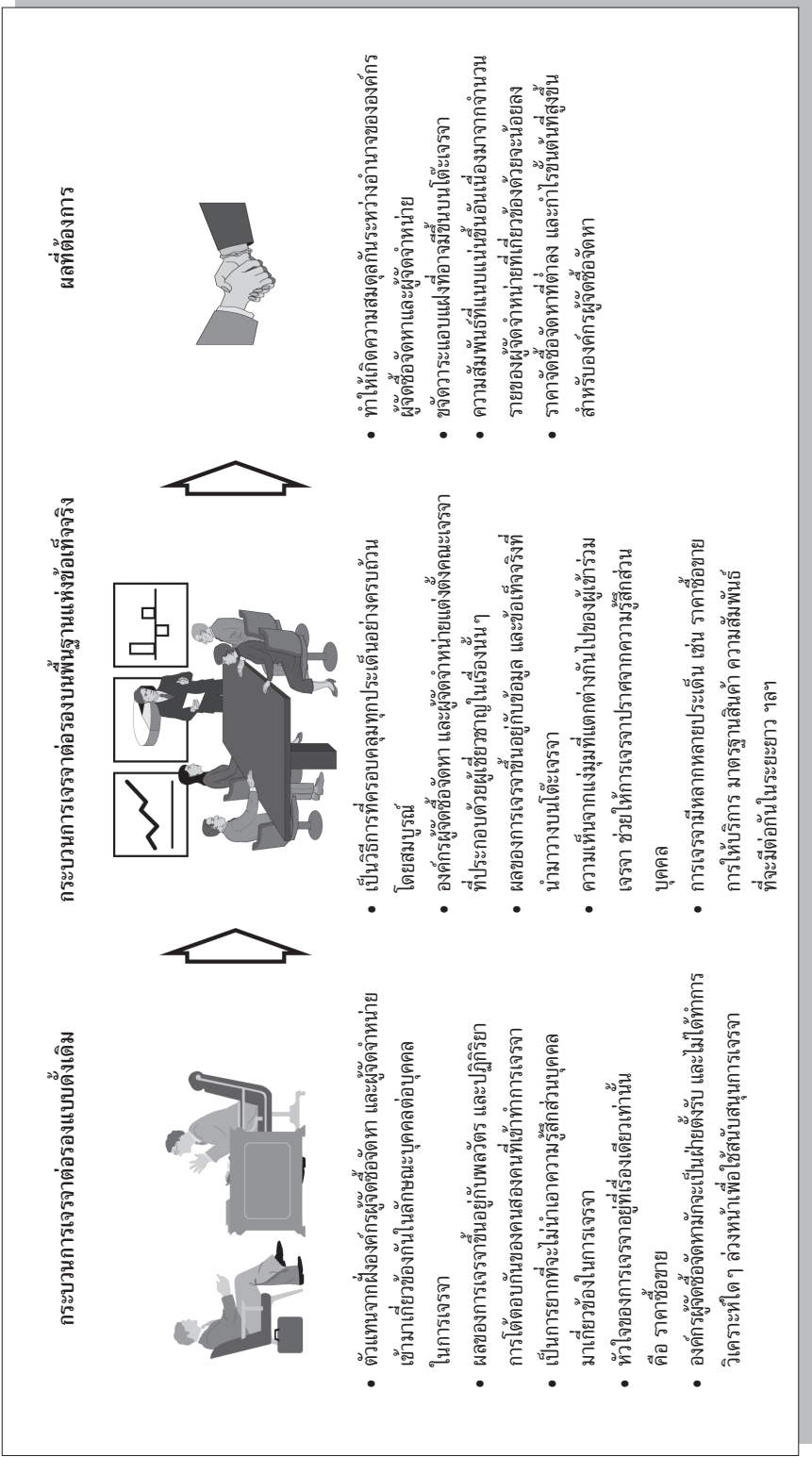
- **คุณสมบัติทางด้านการความสามารถในการดำเนินงาน (Attributes of Performance)** ในการเลือกผู้จัดจำหน่ายที่จะสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในเชิงกลยุทธ์กับองค์กรผู้จัดหาได้นั้น องค์กรผู้จัดหาจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานดังกล่าวออกมาอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม องค์กรผู้จัดหาจะต้องคำนึงถึงผู้จัดจำหน่ายในแง่มุมมองของการนำวัสดุเก่ากลับมาใช้ใหม่ การจัดการกับวัสดุสารพิษตกค้าง มาตรการความปลอดภัยของแรงงาน และความเป็นธรรมต่อชนกลุ่มน้อย หรือผู้มีสิทธิที่ด้อยกว่า ดังกรณีตัวอย่างเช่น องค์กรผู้จัดหาอาจให้คำมั่นในการทำธุรกิจกับกิจการที่ดำเนินการโดยชนกลุ่มน้อย หรือกลุ่มแม่บ้านในชนบท ดังนั้นองค์กรผู้จัดหาจะต้องนำเรื่องของความเป็นธรรมต่อชนกลุ่มน้อย หรือผู้มีสิทธิที่ด้อยกว่ามาร่วมพิจารณาสำหรับการประเมินความสามารถในการดำเนินงานของผู้จัดจำหน่ายด้วย

- **ต้นทุนในการทำธุรกรรม (Total Processing Cost)** ในอดีตที่ผ่านมา ราคาเสนอขายเพียงอย่างเดียวก็อาจเพียงพอสำหรับการตัดสินใจขององค์กรผู้จัดหา แต่ต้นทุนโดยรวมของห่วงโซ่อุปทานยังได้นำเอาองค์ประกอบอื่นๆ มาร่วมพิจารณาด้วย ซึ่งอาจจะต้องใช้แนวทางการคิดคำนวณต้นทุนดังกล่าวที่มีความซับซ้อนมากขึ้นกว่าเดิม ยกตัวอย่างเช่น ต้นทุนในการทำธุรกรรมก็อาจแตกต่างกันไประหว่างผู้จัดจำหน่ายในแต่ละราย ต้นทุนในการนำเข้า-ส่งออก และต้นทุนสำหรับการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นก็อาจไม่เท่ากันเช่นกันสำหรับผู้จัดจำหน่ายในแต่ละราย ส่วนต้นทุนจากการถือครองสินค้าคงคลังก็จะแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้จัดจำหน่ายจะเป็นผู้ดูแลในเรื่องดังกล่าว หรือองค์กรผู้จัดหาจะเป็นผู้ดูแลในสินค้าคงคลังนั่นเอง

- **การให้น้ำหนัก และวิธีการ (Weighting and Method)** หลังจากที่ได้กำหนดคุณสมบัติทางด้านความสามารถในการดำเนินการ (attributes of performance) และใครเป็นผู้รับภาระในการได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์สินค้านั้น (cost ownership) องค์กรผู้จัดทำต้องสร้างระบบในการให้น้ำหนักสำหรับการแปลงข้อมูลของผู้จัดจำหน่ายทุกรายให้อยู่ในลักษณะรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

แนวคิดต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับต้นทุนของการจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์ใดๆ สำหรับในแวดวงอุตสาหกรรมการผลิตแนวคิดดังกล่าวมักจะไปประยุกต์ใช้กับการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ สินค้าคงคลัง งานให้บริการซ่อมบำรุง และอะไหล่เครื่องจักรสนับสนุนการผลิต

ปรัชญาแนวคิดในการเจรจาต่อรอง (Negotiating Philosophy) : การที่จะประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดหาเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จนั้นส่วนใหญ่แล้วจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำการเจรจาต่อรองบนพื้นฐานแห่งข้อเท็จจริง (fact-based negotiations) การเจรจาต่อรองในลักษณะนี้จะต้องใช้กฎเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึกอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้มาซึ่งต้นทุนโดยรวมของระบบที่ลดลง ดังที่แสดงในรูป 2.6 ด้วยการให้หลักแห่งแนวคิดต้นทุนโดยรวมแห่งการได้มา (total cost of ownership) หรือแนวคิดต้นทุนโดยรวมของการจัดซื้อจัดหาในการคัดเลือกผู้จัดจำหน่ายแทนที่จะมุ่งประเด็นไปที่ราคาซื้อขายแต่เพียงอย่างเดียว หลักปฏิบัตินี้เหมาะสำหรับประเภทผลิตภัณฑ์สินค้าที่มีความจำเป็นต้องการใช้สูง (high need) และมีมูลค่าที่สูง (high value) ภายใต้อาณัติส่วน (quadrant) ของการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ในเชิงกลยุทธ์ ในแบบจำลองของการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (strategic sourcing model)



รูป 2.6 ปรัชญาแนวคิดในการเจรจาต่อรอง

เมื่อเปรียบเทียบกับกระบวนการเจรจาต่อรองแบบดั้งเดิมที่ผลของการเจรจาต่อรองมักจะขึ้นอยู่กับพลวัตและปฏิภริยาการโต้ตอบระหว่างคนสองคนที่เข้าร่วมเจรจา ส่วนการเจรจาต่อรองบนพื้นฐานแห่งข้อเท็จจริงนั้นอาศัยวิธีการเจรจาที่ครอบคลุมประเด็นการเจรจาอย่างครบถ้วน เพื่อที่จะดำเนินการเจรจาต่อรองบนพื้นฐานแห่งข้อเท็จจริงได้ ทีมผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในสายงานต่างๆ ขององค์กรผู้จัดหาจะต้องถูกจัดตั้งขึ้นมา ทั้งฝั่งองค์กรผู้จัดหาและฝั่งผู้จัดจำหน่ายจะเข้าสู่โต๊ะเจรจาพร้อมกับผู้เชี่ยวชาญจากทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นส่วนงานจัดซื้อ ส่วนงานวิศวกรรม ส่วนงานการเงิน ไปจนถึงส่วนงานซ่อมบำรุง และส่วนงานวิจัยพัฒนา เป้าหมายของการเจรจาก็เพื่อที่จะฟังพาการสนับสนุนจากข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ได้ผ่านการวิเคราะห์มาเป็นอย่างดีแล้ว ซึ่งก็จะสามารถระบุถึงประเด็นต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน อันจะนำไปสู่ความสัมพันธ์อันแนบแน่นระหว่างองค์กรผู้จัดหาและผู้จัดจำหน่าย หากดำเนินการได้อย่างถูกต้องแล้วกระบวนการเจรจาต่อรองบนพื้นฐานแห่งข้อเท็จจริงก็จะให้ผลลัพธ์ในลักษณะที่องค์กรผู้จัดหาและผู้จัดจำหน่ายต่างก็ได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย (win-win outcomes) ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งขึ้น พร้อมทั้งกลุ่มผู้จัดจำหน่ายหลักก็มีจำนวนน้อยรายลง

การจัดหาเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของการปรับเปลี่ยนจากปรัชญาแนวคิดการเจรจาต่อรองแบบฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์อีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ (win-lose) ไปสู่ปรัชญาแนวคิดการเจรจาต่อรองแบบที่ได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย (win-win) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคู่เจรจาที่จะดำเนินบนพื้นฐานของปรัชญาแนวคิดการเจรจาต่อรอง ซึ่งในที่สุดก็จะเป็นพื้นฐานแห่งการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว แนวทางนี้ได้แสดงให้เห็นว่าองค์กรผู้จัดหาสามารถที่จะลดต้นทุนในการจัดซื้อจัดหาโดยรวมให้ต่ำลงได้โดยไม่ทำให้ผู้จัดจำหน่ายนั้นกระอักกระอ่วนใจ

กระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Sourcing Methodology)

ภายใต้วิธีการจัดหาแบบดั้งเดิมที่ปฏิบัติกันมานาน ส่วนงานจัดซื้อมักจะใช้วิธีในลักษณะเดียวกันสำหรับการจัดซื้อทุกประเภทผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการ จุดมุ่งหมายหลักก็คือ การจัดซื้อผลิตภัณฑ์สินค้าตามที่ต้องการให้ได้ในราคาต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ดังตัวอย่างเช่น ในยามที่องค์กรซื้อผลิตภัณฑ์สินค้าประเภททุนที่มีราคาสูง (large capital items) ผู้จัดการที่มีความชำนาญเฉพาะทาง อาทิ ด้านวิศวกรรม หรือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ บ่อยครั้งมักจะเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจและดูแลกระบวนการจัดซื้อแต่โดยลำพัง ผู้บริหารหลายต่อหลายท่านได้มองข้ามความสำคัญของทักษะในการเจรจาต่อรอง และทักษะความชำนาญของของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดซื้อในส่วนงานต่างๆ แล้วกลับไปให้ความสำคัญกับทักษะความชำนาญเฉพาะทางดังที่ได้กล่าวมาแล้วเสียมากกว่า ในทางกลับกันการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์ได้ตระหนักดีว่าทักษะความชำนาญของมืออาชีพทางส่วนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อนั้นมีความสำคัญไม่แพ้กัน ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ทิศทางการวิจัยและพัฒนา แนวโน้มเทคโนโลยีในอนาคต ทักษะความชำนาญเหล่านี้ล้วนแต่มีความหมายโดยนัยในเรื่องของการจัดซื้อ และก็ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กรโดยรวมอีกด้วย แทนที่จะใช้แนวทางในลักษณะเดียวกันหมดสำหรับการให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการต่างๆ การจัดหาเชิงกลยุทธ์ได้แยกแยะความแตกต่างระหว่างประเภทของผลิตภัณฑ์สินค้าที่แตกต่างกันไป เพื่อที่ว่าผลิตภัณฑ์สินค้าที่มีความสำคัญสูงสุดพึงได้รับการจัดสรรเวลาให้ และความทุ่มเทอย่างมากที่สุดตามสมควรจะเป็น

กระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (strategic sourcing methodology) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่แตกต่างกัน (ดูรูป 2.7 ประกอบ)

- **การวิเคราะห์จากภายในองค์กร (internal analysis) :** การวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทของการจัดซื้อจัดหาในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์สินค้าที่มีต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ หากดำเนินการได้อย่างเหมาะสมแล้ว การวิเคราะห์จากภายในองค์กรก็จะก่อให้เกิดประโยชน์ในเรื่องของการลดต้นทุนในระยะสั้นให้แก่องค์กรผู้จัดหาได้ในทันที

- **กลยุทธ์ในการกำหนดประเภทของผลิตภัณฑ์สินค้าในการจัดซื้อจัดหา (expenditure category strategy) :** ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการพิจารณาแนวทางเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดที่มีอยู่ การระบุทางเลือกสำหรับรูปแบบการจัดหาที่สามารถเป็นไปได้ทั้งหมด และจัดกลุ่มประเภทผลิตภัณฑ์สินค้าให้สอดคล้องกับแต่ละกลยุทธ์นั้น ๆ

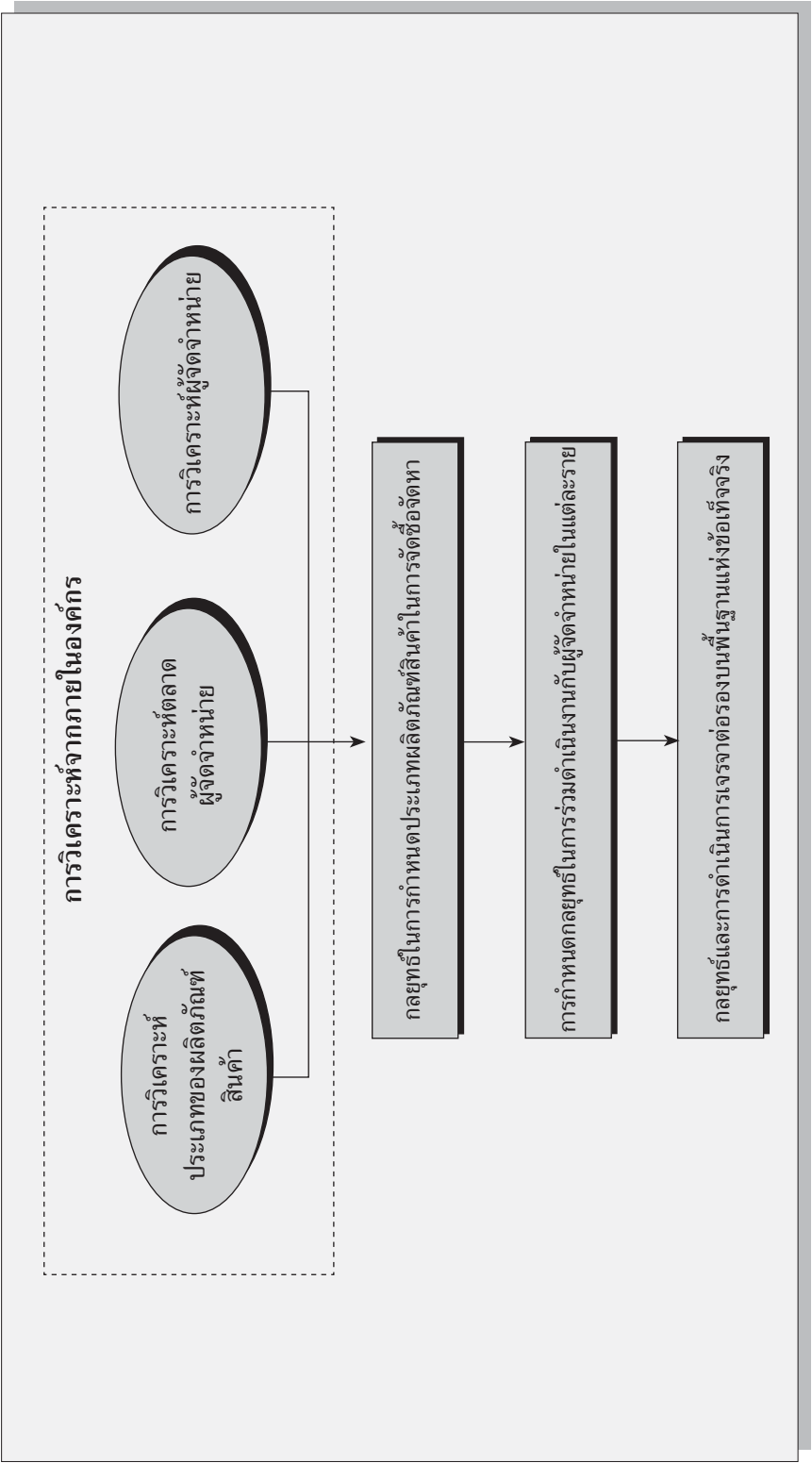
- **การกำหนดกลยุทธ์ในการร่วมดำเนินงานกับผู้จัดจำหน่ายในแต่ละราย (supplier strategy) :** ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์สินค้า และสภาพแวดล้อมของตลาดผลิตภัณฑ์สินค้านั้นย่อมก่อให้เกิดแนวทางในการจัดซื้อจัดหาที่แตกต่างกันไปสำหรับการใช้จ่ายในแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์สินค้า การกำหนดกลยุทธ์ในการร่วมดำเนินงานกับผู้จัดจำหน่ายแต่ละรายจะเป็นตัวระบุว่าแนวทางโดยรวมในการซื้อเกี่ยวกับผู้จัดจำหน่ายนั้น ซึ่งรวมไปถึงจำนวนรายของผู้จัดจำหน่ายหลัก (number of suppliers) ที่เหมาะสม และการมุ่งเน้นในการทำใบคำขอเสนอราคา (request for proposal-RFP) และกระบวนการในการเจรจาต่อรอง (negotiation process)

- **กลยุทธ์และการดำเนินการเจรจาต่อรองบนพื้นฐานแห่งข้อเท็จจริง (fact-based negotiation strategy and execution) :** กฎเกณฑ์ในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบจะช่วยให้คณะผู้เจรจาได้รับข้อมูลที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงผลลัพธ์ดังที่ได้ปรารถนาไว้ ซึ่งจะประกอบไปด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้ :

- ◆ **การกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง และการวิเคราะห์สถานการณ์ (negotiation strategy and case building)** เป็นขั้นตอนของการระบุค่านาจุดยืนของฝ่ายองค์กรผู้จัดหาและฝ่ายผู้จัดจำหน่าย พร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์ในการตอบโต้จุดยืนของฝ่ายผู้จัดจำหน่าย

- ◆ การตอบโต้จากผู้จัดจำหน่ายในเรื่องของจุดยืน (supplier response and positioning) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการคาดคะเนปฏิกิริยาการตอบโต้จากผู้จัดจำหน่ายไว้ล่วงหน้า และวางกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองไว้สำหรับตอบโต้กลับในปฏิกิริยาการตอบสนองของผู้จัดจำหน่ายในเรื่องของจุดยืนดังกล่าว
- ◆ การวางแผนการเจรจาต่อรอง การพิจารณาไตร่ตรอง และการหาข้อสรุป (negotiation planning, discussion, and resolution) กระบวนการนี้เป็นการเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับองค์กรผู้จัดหาในการเจรจาต่อรองที่จะเกิดขึ้นจริง โดยการกำหนดตัวผู้เข้าร่วมเจรจาที่มีทักษะความชำนาญและเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะเจรจาต่อรองนั้น
- ◆ การจัดเตรียมใบคำขอเสนอราคา (request for quotation, RFP/ RFQ) โดยที่ใบคำขอเสนอราคาเป็นแบบฟอร์มที่ถูกจัดไว้อย่างเป็นระบบ ใช้สำหรับในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงเปรียบเทียบระหว่างผู้จัดจำหน่ายรายต่างๆ เพื่อช่วยในการจัดเตรียมข้อมูลเบื้องต้นในขั้นตอนของการเจรจาต่อรอง
- ◆ การคัดเลือก และการประเมินผลผู้จัดจำหน่าย (supplier selection and evaluation) ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการสร้างกระบวนการคัดสรรและเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการวัดและประเมินผลผู้จัดจำหน่ายในแต่ละราย ในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องของมูลค่าเพิ่มโดยรวมที่จะได้รับจากธุรกรรมการจัดซื้อจัดหานั้น

รายละเอียดในหัวข้อกระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (strategic sourcing methodology) จะกล่าวในบทถัดไป



รูป 2.7 กระบวนการจัดหาเชิงกลยุทธ์

บทที่
3

การจัดหาเชิงกลยุทธ์
การวิเคราะห์จากภายในองค์กร
Strategic Sourcing
Internal Analysis

ในขั้นตอนแรกของการจัดหาเชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นไปที่การเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญสำหรับการวิเคราะห์ในหลายรูปแบบ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการดำเนินการในขั้นตอนถัดๆ ไป การวิเคราะห์หลักๆ จากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้ :

- การวิเคราะห์ประเภทของผลิตภัณฑ์สินค้า (Expenditure category analysis)
- การวิเคราะห์ตลาดผู้จัดจำหน่าย (Supply market analysis)
- การวิเคราะห์ผู้จัดจำหน่าย (Supplier analysis)