

กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาในยุคโลกาภิวัตน์

Procurement Strategy in the Globalization

อมรรัตน์ ดาวเรือง*

บทคัดย่อ

ในยุคปัจจุบันกลไกการค้าโลกได้มีการเปลี่ยนแปลง การค้าระหว่างประเทศ มีการเติบโตอย่างรวดเร็วอยู่ในภายใต้การครอบงำของยุคของโลกาภิวัตน์ นโยบายการเปิดเสรีทางการค้า การทำการค้าแบบทวิภาคี ทำให้การค้าในปัจจุบันเป็นการค้าแบบไร้พรมแดน มีการแข่งขันที่เพิ่มความเข้มข้นและรุนแรงทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญในการนำเทคนิคและกลยุทธ์สมัยใหม่ที่จำเป็นมาใช้ในองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยใช้แนวคิดในด้านกลยุทธ์การจัดซื้อจัดหา ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ผลิต การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ การจัดซื้อจัดหาด้วยรูปแบบการเติมเต็มสินค้าคงคลังผ่านซัพพลายเออร์ การจัดซื้อจัดหาแบบลีน การจัดซื้อแบบกรีน การจัดซื้อจัดหาด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ และการจัดซื้อจัดหาระดับโลก เป็นต้น กลยุทธ์ดังกล่าวมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ อันจะนำไปสู่การมีผลการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป

คำสำคัญ: การจัดซื้อจัดหา กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหา โลกาภิวัตน์

Abstract

Presently, world trade mechanisms have changed. International trade is growing rapidly under the dominance of the age of globalization. Free trade policy Bilateral trade is borderless: competition both domestically and internationally. For such changes, the management is to adapt the necessary

* เจ้าหน้าที่บัญชี โรงเรียนรังษิวิทยา

modern techniques and strategies to enhance the competitiveness of the organization to succeed. The concept of procurement strategy like supplier optimization, total quality management, vendor management inventory, lean procurement, green procurement, electronic procurement, global procurement are the key to the development of the organization towards excellence. This will improve the organization performance.

Keywords: Procurement, Procurement strategy, Globalization

บทนำ

สภาพแวดล้อมของธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก มีผลให้ในแต่ละองค์กรจำเป็นต้องพร้อมที่จะปรับตัวอยู่เสมอ ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ หลายประการอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องตระหนักถึงการบริหาร การวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Bhimani, 1994) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ การสร้างมูลค่าเพิ่ม การใช้วัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำ การมีคุณภาพมาตรฐานในทุกๆ ขั้นตอนการผลิต และมีการตั้งราคาที่ถูกในลักษณะสงครามราคา (Price War) โดยมีการนำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ในการแข่งขันเพื่อให้ธุรกิจมีความได้เปรียบคู่แข่งขัน การจัดซื้อจัดหาถูกมองว่าเป็นหน่วยฟันเฟืองสำคัญ เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญของโซ่อุปทาน (Supply Chain) และเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งยังมีส่วนสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการในการใช้งาน มีการใช้ทรัพยากรและบริหารจัดการต้นทุนให้เป็นไปอย่างเหมาะสม สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดซื้อจัดหาและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น หน่วยงานในภาครัฐได้มีการนำระบบการจัดซื้อจัดจ้างด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Government Procurement: e-GP) เป็นระบบงานที่จัดทำขึ้นเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนสามารถ

เข้าถึงแหล่งข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและพัสดุภาครัฐได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน ทัวถึง โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความโปร่งใส ลดปัญหาการทุจริต และความผิดพลาดในการปฏิบัติ ตามระเบียบ ลดความซ้ำซ้อนการบันทึกข้อมูล ซึ่งฝ่ายบริหารสามารถติดตามข้อมูลได้แบบ Online Real time ในระบบรวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการเร่งรัดติดตามการใช้จ่ายเงิน งบประมาณได้ จะเห็นได้ว่าในหลาย ๆ หน่วยงานได้จัดทำคู่มือหรือแนวปฏิบัติในการจัดซื้อ จัดหาเพื่อเป็นแนวทางและข้อปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัทโตชิบา บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย บริษัทการบินไทย โดยคำนึงถึงมาตรฐาน ผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ และการลดภาระต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ สะท้อนให้เห็นว่าการจัดซื้อจัดหามีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างมาก บทความนี้จะขอเสนอกลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในยุคปัจจุบัน ประกอบด้วยความหมายและความสำคัญของการจัดซื้อจัดหา กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหา และบทสรุปตามลำดับ

ความหมายและความสำคัญของการจัดซื้อจัดหา

มีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อไว้มากมาย ดังนี้

Weele (2005) ให้ความหมายของการจัดซื้อไว้ คือ การบริหารจัดการแหล่งทรัพยากรภายนอกขององค์กร ซึ่งได้แก่ สินค้า งานบริการ ความสามารถ (Capabilities) และความรู้ (Knowledge) ที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงาน ดำรงรักษาไว้ และบริหารจัดการ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อรุณ บริรักษ์ (2550) กล่าวถึงความหมายของการจัดซื้อจัดหา (Procurement) คือ กระบวนการที่บริษัทหรือองค์กรต่างๆ ตกลงทำการซื้อขายเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพและมีต้นทุนที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพปริมาณที่ถูกต้อง ตรงตามเวลาที่ต้องการ ในราคาที่เหมาะสมจากแหล่งขายที่มีความน่าเชื่อถือ

จากความหมายข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การจัดซื้อจัดหาหมายถึง กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ สินค้า บริการ องค์ความรู้ ทักษะความสามารถต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานในกิจกรรมการซื้อวัตถุดิบ (Procurement of Raw Materials) โดยเป็นเรื่องของการศึกษาความต้องการในการใช้วัตถุดิบการจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ โดยในการจัดซื้อและการจัดหาจะต้องมีกระบวนการเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกวัตถุดิบ และตัดสินใจเลือกผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ในราคาที่ยอมรับได้ และที่สำคัญจะต้องมีระบบที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ และตัวผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ ซึ่งจะเป็นตัวที่ส่งผลทำให้ต้นทุน (Cost) รวมของโลจิสติกส์ต่ำลง โดยการจัดซื้อจัดหาประกอบด้วยหน้าที่ในกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม คือ การจัดซื้อ นโยบายการบริหารจัดการ การคัดเลือกซัพพลายเออร์ การเจรจาต่อรอง และการบริหารจัดการในข้อตกลงต่าง ๆ กับคู่ค้า (Hugos & Thomas, 2006)

กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหา (Procurement Strategy)

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีในการปฏิบัติที่องค์กรเลือกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคตจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ (สุมาลี จิระจรัส, 2548 : 23) กลยุทธ์เป็นรูปแบบเฉพาะของการตัดสินใจและการปฏิบัติที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Hill, 1998) การจัดซื้อจัดหาเป็นมากกว่าการหาซื้อสินค้าที่มีราคาต่ำที่สุด กระบวนการจัดซื้อจัดหากลายเป็นกิจกรรมในลำดับต้นๆของการจัดการโลจิสติกส์ และห่วงโซ่อุปทาน ที่จำเป็นต้องมีการวางแผน และการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกิจกรรมต่อเนื่องอื่นๆ โดย Porter (1990) ได้กล่าวถึงทฤษฎีกลยุทธ์การแข่งขัน มี 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หมายความว่า เป็นการมุ่งสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันโดยการเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำสุดเท่าที่จะทำได้ รวมถึงการเชื่อมโยงกับซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่ายเป็นอย่างดี กลยุทธ์นี้ฝ่ายจัดซื้อจัดหาจะต้องมีการควบคุมต้นทุนด้านต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ตลอดจนประสิทธิภาพในการผลิตโดยการปรับปรุงเทคโนโลยีให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของต้นทุนได้มากกว่าเดิม จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ฝ่ายจัดซื้อจัดหาสามารถลดราคาผลิตภัณฑ์ให้

ต่ำกว่าคู่แข่ง สามารถสร้างส่วนครองตลาดและกำไรให้สูงขึ้น ข้อควรระวังของกลยุทธ์นี้ก็คือ การที่คู่แข่งมีการนำเทคโนโลยีการผลิตที่ใหม่และทันสมัยกว่ามาทำการผลิตสินค้าออกวางจำหน่ายที่ราคาต่ำกว่า ซึ่งผู้บริโภคใหม่มีความอ่อนไหวต่อราคามาก ดังนั้น อาจจะทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ อย่างไรก็ตาม ธุรกิจที่เคยประสบความสำเร็จในการนำกลยุทธ์นี้ไปใช้ได้แก่ ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ เป็นต้น

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) หมายถึง เป็นการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ารับรู้ว่ามี ความแตกต่างที่เด่นชัดจากคู่แข่ง ซึ่งเมื่อลูกค้าเชื่อว่าผลิตภัณฑ์เหล่านั้นแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง เขาจะเต็มใจพร้อมที่จะซื้อในราคาที่สูง ประโยชน์จากกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างนี้ก็คือ ความภักดีจากลูกค้าและกำไรที่สูงขึ้น นักจัดซื้อจัดหาสามารถใช้กลยุทธ์นี้ในการสร้างความแตกต่างแก่ผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้ โดยจะต้องสรรหาวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์แล้ว ยังต้องทำงานร่วมกันกับหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต เป็นต้น แต่สิ่งที่จะต้องเผชิญในการแข่งขันก็คือ การมีสินค้าที่เลียนแบบ สำหรับธุรกิจที่เคยประสบความสำเร็จในการนำ กลยุทธ์นี้ไปใช้ได้แก่ ประเภทธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ธุรกิจรับสร้างบ้าน ธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น

3. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน (Focus Strategy) หมายถึง กลยุทธ์การแข่งขันซึ่งมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม หรืออาจจะขายผลิตภัณฑ์ที่จำกัด กำหนดขอบเขตทางภูมิศาสตร์ที่จำกัด กลยุทธ์นี้จะมุ่งที่ตลาดแคบ โดยอาศัยกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือการสร้าง ความแตกต่างด้วยก็ได้ กลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วนนี้ องค์กรได้รับประโยชน์จากกำไรที่สูงจากตลาดเล็ก ซึ่งไม่มีการแข่งขันที่รุนแรง แต่สิ่งที่จะต้องเผชิญในการแข่งขันก็คือ การมีสินค้าที่เลียนแบบและการเข้าตลาดนี้จากคู่แข่งรายใหญ่ ซึ่งนักจัดซื้อจัดหาสามารถใช้กลยุทธ์นี้ในการสร้างกลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วนแก่ผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้ โดยการรักษาสัมพันธ์ภาพกับซัพพลายเออร์และจะต้องทำงานร่วมกับฝ่ายขายและการตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า สำหรับธุรกิจที่เคยประสบความสำเร็จในการนำกลยุทธ์นี้จะมุ่งเน้นกับธุรกิจ SME

ดังนั้นการเลือกใช้กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาที่เหมาะสมกับองค์กรจะก่อให้เกิดความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน House (2014) ได้กล่าวว่าธุรกิจที่ชาญฉลาดสามารถพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาได้จากการอาศัยเครื่องมือเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และ

ตัดสินใจ โดยการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรขององค์กร การจัดซื้อจัดหาที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเพิ่มคุณค่าจากการดำเนินงานและช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้รับผลกำไรมากขึ้น

กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาสินค้าของบริษัทจะแตกต่างกันตามระดับความสำคัญของสินค้าและบริการที่จัดซื้อ โดยขึ้นอยู่กับชนิดของสินค้าและบริการ บางสินค้ามีความสำคัญมากก็ต้องการการเอาใจใส่ในการจัดซื้อจัดหาสูง โดยต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ของสินค้าและบริการแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาที่ดีประกอบด้วย 1) กำหนดวัตถุประสงค์ 2) สรุปและวิเคราะห์วัตถุประสงค์ ความต้องการ ลักษณะและความเสี่ยง 3) พิจารณาลูกค้าและความสามารถทางการตลาด 4) วิเคราะห์ตัวเลือกรูปแบบการส่งมอบและการจัดส่ง 5) วิเคราะห์วิธีการจัดซื้อที่เป็นไปได้และระบุแนวทาง 6) มีแผนงานที่แสดงระยะเวลาและลำดับอย่างชัดเจน 7) มีข้อกำหนดในการติดต่อกับหน่วยงานหรือตัวแทน เช่น โอกาสในการรวมกลุ่มหรือยกเลิกการรวมกลุ่มงานและสัญญาต่างๆ การรวมโครงการที่มีลักษณะคล้ายกันเพื่อเพิ่มระบบเศรษฐกิจ ซึ่งในแต่ละธุรกิจสามารถนำเอากลยุทธ์มาใช้ได้ไม่จำกัดแค่หนึ่งหรือสองเท่านั้น แต่ยังสามารถพิจารณาใช้หลาย ๆ กลยุทธ์ร่วมกันได้ในบทความจึงนำเสนอกลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาที่สามารถนำไปปรับใช้เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของแต่ละองค์กร และเพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและบทบาทของการจัดซื้อจัดหาที่มีต่อองค์กรและธุรกิจ สาระสำคัญของกลยุทธ์แต่ละประเภท มีดังนี้

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของซัพพลายเออร์ (Supplier Optimization)

ซัพพลายเออร์ (Supplier) คือ คนหรือองค์กรที่จัดหาสินค้าและบริการให้กับธุรกิจอื่น จุดเริ่มต้นของการจัดซื้อคือการคัดเลือกซัพพลายเออร์ ดังนั้นกลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความได้เปรียบให้กับธุรกิจก็คือการสร้างและการพัฒนาซัพพลายเออร์ หรือผู้ส่งมอบ ซึ่งรูปแบบของการพัฒนาผู้ส่งมอบมีหลายรูปแบบ โดย รุธีร์ พนมยงค์ และคณะ (2550) ได้กล่าวอ้างถึง การแบ่งประเภทของผู้ส่งมอบ โดยสมาคมการบริหารการจัดซื้อแห่งชาติ (Nation Association of Purchasing Management: NAPM) ซึ่งแบ่งผู้ส่งมอบออกเป็น 4 ประเภทหลักๆ ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งมอบกับธุรกิจ ได้ดังนี้ 1) ผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Suppliers) 2) ผู้ส่งมอบในลำดับต้น (Preferred Suppliers) 3) ผู้ส่ง

มอบที่ได้รับการยอมรับ (Certified Suppliers) 4) ผู้ส่งมอบที่อยู่ในฐานะหุ้นส่วน (Partnership Suppliers)

วิธีการที่ใช้ทั่วไปเพื่อทำให้บริการของซัพพลายเออร์ตรงกับความต้องการขององค์กร คือการทำข้อตกลงของระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) ด้วยข้อตกลงดังกล่าวทำให้สามารถกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงร่วมกันกับซัพพลายเออร์ได้ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะครอบคลุมถึงความรับผิดชอบหลัก ๆ ทางการค้าระหว่างกัน เช่น การบริการที่จะได้รับและมาตรฐานการให้บริการ ระยะเวลาของการส่งมอบ หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย รูปแบบการชำระเงิน, การจ่ายค่าชดเชยกรณีเกิดการผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามสัญญา การรับประกันที่ระบุแนวทางการแก้ไข รวมทั้งข้อสรุปเพื่อคลี่คลายปมขัดแย้ง และข้อเรียกร้องต่างๆ ทางกฎหมาย ความอยู่รอดของซัพพลายเออร์บางครั้งส่งผลกระทบต่อองค์การได้เหมือนกัน โดยเฉพาะถ้ามีซัพพลายเออร์เพียงรายเดียวที่พึ่งได้ ดังนั้นองค์กรเองอาจจะต้องทำในสิ่งที่คิดว่าน่าจะช่วยให้การทำงานของซัพพลายเออร์ให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และมีต้นทุนต่ำลง

การเพิ่มประสิทธิภาพของซัพพลายเออร์มีข้อดีคือ จะทำให้เกิดการพัฒนาหรือออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน และย่นระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า ทำให้เกิดความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตออกมาได้ตรงตามความต้องการของตลาด หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี องค์กรมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน เหมาะสำหรับธุรกิจประเภท SME แต่อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้ยังมีข้อเสียคือ มีการพึ่งพาซัพพลายเออร์รายเดียวซึ่งเป็นการผูกขาดมากเกินไป ซัพพลายเออร์ขาดการแข่งขันทำให้แรงจูงใจน้อยลงในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และปิดโอกาสที่จะได้ซัพพลายเออร์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทั้งนี้การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์ไม่ได้หมายความว่า องค์กรจะไม่เปิดใจรับซัพพลายเออร์รายอื่นที่มีข้อเสนอและเงื่อนไขดีๆ รวมทั้งมีประสิทธิภาพมากกว่า

การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management: TQM) หมายถึง แนวทางในการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ เป็นการจัดระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้เป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านการบริหารองค์การ การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด การบริหารลูกค้า การบริหารบุคคล และการบริหารการเงิน เป็นต้น โดยมีหลักสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การยินยอมให้ทุกคนปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งและบริหารงานระบบคุณภาพ (Total: T) 2) การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการเป็นหลัก (Quality: Q) 3) ระบบของการจัดการหรือบริหารคุณภาพขององค์การ (Management: M) ซึ่งดำเนินการและควบคุมด้วยระดับผู้บริหารสูงสุด การดำเนินการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้ออย่างมีคุณภาพตามแนวคิดของ TQM จะทำให้บุคลากรมีความเข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่มีต่อลูกค้าในกระบวนการถัดไป และปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความแม่นยำในการจัดหาและส่งมอบวัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การประยุกต์ใช้ การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมในองค์กร จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด เป็นการทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และเป็นแนวทางที่ช่วยให้้องค์การสามารถลดต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงานได้ ซึ่งนอกจากจะมีผลต่อการผลิตแล้ว ยังทำให้ทุกกระบวนการมีความคล่องตัว และประสานงานกัน ก่อให้เกิดพัฒนาการขององค์การในระยะยาว ผลที่้องค์การจะได้รับจากการบริหารคุณภาพโดยรวมนั้น คือ การมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น มีการกำจัดของเสีย หรือทำให้ของเสียใน้องค์การลดลง (Zero-Waste) ซึ่งเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีอีกด้วย (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2545 : 46 - 47)

ข้อดี คือ วิเคราะห์เห็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือ ข้อควรระวัง ที่มีต่อ้องค์การอย่างรอบด้าน ช่วยให้มีความสมบูรณ์ที่ชัดเจนในการใช้ คัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมใน้องค์การ สร้างวัฒนธรรม้องค์การที่มีความละเอียดรอบคอบ เตรียมทรัพยากรที่เหมาะสม แต่สิ่งที่พึงระวังในการเลือกใช้กลยุทธ์นี้คือ หากมีงบประมาณที่จำกัดจะทำให้กำลังใจถูกลดทอนลง ้องค์การ

ที่ยึดหลักการเหนียวแน่น อาจทำให้ความคิด สร้างสรรค์ใหม่ๆ ถูกปิดทิ้งไปโดยยังไม่ได้ทำการพิสูจน์ เป็นกระบวนการ ที่ใช้ระยะเวลาและเงินทุน

ทั้งนี้มีหลายหน่วยงานได้นำกลยุทธ์ TQM นี้ไปใช้ตัวอย่างเช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) นำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาเป็นกลไกการจัดการกระบวนการของบริษัทฯ จนได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality, class: TQC) บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) หรือเซเว่นอีเลฟเว่น ได้ใช้เกณฑ์ของ TQM มาเป็นตัวชี้วัดในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อพัฒนาคนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การจัดซื้อจัดหาด้วยรูปแบบการเติมเต็มสินค้าคงคลังผ่านซัพพลายเออร์ (Vendor Management Inventory: VMI)

รูปแบบการเติมเต็มสินค้าคงคลังผ่านซัพพลายเออร์เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาและสร้างความสัมพันธ์ให้แก่หลายๆ องค์กร รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในห่วงโซ่อุปทาน VMI เป็นการเชื่อมโยงในลักษณะมีความสัมพันธ์กันตลอดห่วงโซ่ จากผู้จัดหาวัตถุดิบ ผลิต ผู้จัดส่งและกระจาย ลูกค้า มิใช่เพียงซัพพลายเออร์กับ ลูกค้าเท่านั้น

กลยุทธ์ VMI เป็นแนวคิดหนึ่งในการบริหารสินค้าคงคลัง คือให้ซัพพลายเออร์เป็นผู้บริหารสินค้าคงคลังแทนลูกค้า โดยที่ซัพพลายเออร์จะเป็นผู้เข้ามาบริหารสต็อกในคลังสินค้า มีหน้าที่รับผิดชอบในการเติมเต็มสินค้าให้กับลูกค้าโดยให้ ซัพพลายเออร์เป็นผู้ดำเนินการจัดเก็บและวางแผนการส่งสินค้า (วิศิษฐ์ วัฒนานุกูล, 2552) VMI ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสินค้าคงคลัง โดยอาศัยการที่ผู้ขายสินค้าเป็นผู้ควบคุมสินค้าคงคลังให้แก่ผู้ซื้อเอง หลักการสำคัญของการทำ VMI คือ การให้ผู้ขายสามารถเข้าถึงข้อมูลปริมาณสินค้าคงคลังและยอดขายจริงของผู้ซื้อ ซึ่งจะทำให้ผู้ขายสามารถวางแผนการผลิตและแผนการจัดส่งสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และให้อำนาจแก่ผู้ขายในการเป็นผู้ออกคำสั่งซื้อและดำเนินการเติมเต็มสินค้าให้แก่ผู้ซื้อเอง ทั้งนี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมสินค้าคงคลังของผู้ซื้อ โดยไม่ต้องถือครองสินค้ามากเกินไปจนความจำเป็น ในขณะที่ยังคงสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จของการทำ VMI โดยพบว่าการขาดการแชร์ข้อมูลแผนการตลาด

ของผู้ซื้อไปยังผู้ขายจะส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการทำ VMI ได้

กลยุทธ์ VMI มีข้อดี คือ จะมีผลิตภัณฑ์ป้อนเข้าอย่างสม่ำเสมอซึ่งจะช่วยลดปัญหาการเก็บสะสมของสต็อกในคลังสินค้า ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลง ช่วยลดความผิดพลาดเกี่ยวกับข้อมูลเนื่องจากว่าระบบ VMI ใช้การสื่อสารแบบคอมพิวเตอร์ไปยังคอมพิวเตอร์ที่มีความเร็วในการรับส่งข้อมูลสูงขึ้น ข้อเสีย คือ หากผู้ขายไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ตามกำหนด หรือมีการพยากรณ์ผิดพลาดจะทำให้สินค้าในคลังไม่เพียงพอทำให้เกิดปัญหากับลูกค้าตามมา หรือผู้ขายส่งมอบสินค้าเข้าคลังเกินกว่าความจำเป็นเพราะต้องการยอดขายทำให้ต้นทุนสินค้าคงคลังสูงขึ้น

อย่างไรก็ตามยังมีองค์กรมากมายที่ประสบความสำเร็จในการใช้ประโยชน์จาก VMI เพื่อมาลดต้นทุนการถือครองสินค้าคงคลังและเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ตัวอย่างเช่น บริษัท Wal-Mart กับ Procter & Gamble บริษัท General Motor กับ Delphi Electronics และบริษัท Frito-Lay กับ McCormick Spices เป็นต้น สำหรับในประเทศไทยคือ TOPS Supermarket กับ P&G บริษัทยูนิลีเวอร์ แต่ทั้งนี้จากการศึกษายังพบว่ามีหลาย ๆ คู่ค้าประสบความสำเร็จในการทำ VMI จนทำให้ต้องล้มเลิกและหันกลับไปใช้วิธีการควบคุมสินค้าคงคลังและการเติมเต็มสินค้าแบบดั้งเดิม เช่น ร้าน Spartan รวมถึงบริษัทจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมีในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาแบบลีน (Lean Procurement Strategy)

การจัดซื้อจัดหาแบบลีน (Lean Procurement) ได้ถูกนำมาใช้ก่อนในอุตสาหกรรมการผลิตสินค้า ซึ่งเป็นการนำเอากระบวนการผลิตแบบทันเวลา (Just in Time: JIT) และเทคนิคต่าง ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าในกระบวนการจัดซื้อจัดหา ลดระดับสินค้าคงคลัง และลดระยะเวลาระหว่างกระบวนการให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลแบบต่อเนื่องและทันที

อรุณ บริรักษ์ (2550) ยังได้กล่าวถึงการเพิ่มประสิทธิภาพให้งานจัดซื้อตามแนวคิดการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) โดยเรียบเรียงจากคำบรรยายของ ดร. วิทยา สุหฤทธดำรง ไว้ว่า แนวคิดนี้มีหลักการมุ่งเน้นไปที่การจัดการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนิน

งานภายในโรงงาน ซึ่งนั่นเป็นเพียงส่วนหนึ่งขององค์การแบบลีน (Lean Enterprise) ซึ่งหากพิจารณาให้ดีแล้วจะพบว่าต้นทุนครึ่งหนึ่งของการจัดซื้อจัดหานั้นมากกว่าต้นทุนที่ใช้ในกระบวนการผลิตขององค์การ ด้วยเหตุนี้เองแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดหาแบบลีน (Lean Procurement) จึงเกิดขึ้นโดยมีเป้าหมายเพื่อลดความสูญเปล่า (Waste) ทั้ง 7 ประการที่ไม่จำเป็นที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดซื้อจัดหาทั้งภายในขององค์กรเอง และระหว่างองค์กรต่อองค์กร โดยนำเทคนิคแบบลีน และเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาช่วยในการพัฒนาเพื่อลดความสูญเปล่า ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบกระบวนการจัดซื้อจัดหาที่ไม่เหมาะสม การรอคอยที่ยาวนานเกินความจำเป็นในแต่ละขั้นตอนการจัดซื้อจัดหา การเก็บสินค้าคงคลังที่เกินความต้องการ การจัดส่งหรือการเคลื่อนย้ายใบขอเสนอซื้อ (Purchase Requisition; PR) หรือใบสั่งซื้อ (Purchase Order; PO) หรือ วัตถุดิบสินค้าต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรเกินความจำเป็น การเกิดความผิดพลาดในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ เป็นต้น การนำแนวคิดแบบลีนมาใช้ในการกำจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดหาจัดซื้อ จะส่งผลให้ความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดหาจัดซื้อ อันเนื่องมาจากการบริหารจัดการ การจัดซื้อจัดหาที่ไม่มีประสิทธิภาพหมดไป สามารถลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการจัดหาจัดซื้อ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร

ข้อดีคือ ไม่มีต้นทุนจมกับสินค้าคงคลัง มีความยืดหยุ่นสูงสามารถปรับกระบวนการได้ง่าย สามารถแก้ปัญหาได้ทันเวลาที่ พนักงานทุกฝ่ายมีการรับทราบข้อมูลได้อย่างรวดเร็วทั่วถึง มีการขจัดความสูญเปล่าอย่างต่อเนื่อง การเงินมีสภาพคล่องสูง ทำให้ต้นทุนในการผลิตลดลง และองค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันสูง แต่มีข้อเสียคือ มีความยุ่งยากในการวางแผน การบริหาร การจัดการ การสื่อสารทำความเข้าใจ และต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ผลิตภายนอก จากการนำแนวคิดแบบลีน เข้ามาใช้ในการบวนการการจัดซื้อจัดหา จะช่วยลดและขจัดขั้นตอน กระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า หรือความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นให้หมดไป ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานในกระบวนการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่นที่ บริษัทโตโยต้า บริษัทโตชิบา บริษัทฟูจิสี และอีกหลาย ๆ บริษัทที่นำระบบลีนมาใช้เคยประสบความสำเร็จมาแล้ว

กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาแบบกรีน (Green Procurement Strategy)

การจัดซื้อจัดหาแบบกรีน (Green Procurement) หมายถึง การจัดซื้อจัดหาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมหรือส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยกว่าสินค้าอื่น บริการอื่นที่ทำหน้าที่อย่างเดียวกัน โดยการพิจารณาตลอดวงจรอายุ (Life Cycle) ของสินค้าหรือบริการนั้นๆ เริ่มตั้งแต่ การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การบรรจุหีบห่อ การขนส่ง การใช้งาน และการจัดการซากผลิตภัณฑ์หลังหมดอายุการใช้งาน (Green Council, 2014) ดังนั้นกลยุทธ์ในการจัดซื้อแบบกรีน จึงเป็นการเพิ่มมุมมองทางด้านสิ่งแวดล้อมเข้าไปในเกณฑ์การตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ก็มีตั้งแต่ระดับง่ายไปจนถึงระดับที่ยากและซับซ้อน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยอนุรักษ์พลังงาน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดวัตถุดิบ ลดปริมาณขยะ ไม่ใช้สารประกอบหรือสารเคมีอันตรายหรือใช้น้อยลง ลดการปล่อยมลสารออกสู่อากาศ ดิน น้ำ และสามารถย่อยสลายได้ง่าย กลยุทธ์การจัดซื้อแบบกรีนแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) มาตรฐานของผลิตภัณฑ์ (Product Standard) โดยการซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 2) มาตรฐานด้านพฤติกรรม (Behavior Standards) เป็นการจัดซื้อที่กำหนดให้ซัพพลายเออร์จะต้องแสดงข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม และ 3) ความร่วมมือ (Collaboration) คือ การทำงานร่วมกันระหว่างผู้ซื้อกับซัพพลายเออร์จะช่วยลดผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อมลงได้จากการปรับเปลี่ยนรูปแบบของผลิตภัณฑ์และวัสดุที่ใช้โดยกระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ มีการบริหารจัดการเชิงรุกในทุกแง่มุมของผลิตภัณฑ์ตั้งแต่เป็นวัตถุดิบไปจนถึงการกำจัดในขั้นตอนสุดท้าย ข้อดีคือ เสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ลดต้นทุน เช่น ต้นทุนในการจัดการวัสดุอันตราย ลดความเสี่ยงในการถูกเรียกใช้ให้ปฏิบัติตามกฎหมายที่เป็นสีเขียว แต่มีข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นกับการเป็นสีเขียวก็คือการค้าระหว่างประเทศ ธุรกิจจำนวนมากลังเลที่จะใช้ระบบการผลิตสีเขียว เนื่องจากกลัวว่าจะสูญเสียผู้จัดหาจากต่างประเทศที่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการผลิตสีเขียว อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเป็นจำนวนมาก

เรื่องการจัดซื้อจัดหาสีเขียวเป็นประเด็นที่ทั่วโลกให้ความสำคัญอย่างมาก ในอียู นับตั้งแต่ปี 2008 จนถึงปัจจุบัน คณะกรรมาธิการยุโรปได้ออกหลักเกณฑ์ GPP มาแล้วว่า 20 กลุ่มสินค้า/บริการ และยังคงเดินหน้าจัดทำต่อไป โดยจัดทำเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติการแห่งชาติ อย่างไรก็ตามในประเทศไทยก็ให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนา

เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) โดยกรมควบคุมมลพิษ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นหน่วยงานหลักของไทยในการจัดทำแผนการส่งเสริมการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของภาครัฐ โดยจะเน้นในภาครัฐก่อน ในส่วนของบริษัทเอกชน SCG เป็นองค์กรไทยรายแรกในประเทศที่จัดทำนโยบายการจัดซื้อผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและได้นำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการกำหนดแนวปฏิบัติการจัดหาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Guideline for Green Procurement) นอกจากนั้นการจัดซื้อสีเขียวยังสามารถส่งผลต่อแบรนด์ของสินค้าและบริการได้อย่างดีอีกด้วย ร้านกาแฟสตาร์บัค ซึ่งเดิมกาแฟกับสิ่งแวดล้อมแทบไม่ได้เกี่ยวอะไรกัน แต่สตาร์บัคมุ่งเน้นที่จะลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในกระบวนการผลิตและจัดจำหน่าย กาแฟของตนมาตลอดและผนวกความพยายามดังกล่าวไว้ในการสร้างแบรนด์ของตนเองอย่างเป็นระบบอีกด้วย โดยล่าสุดได้มีการใช้ถุงขยะที่บางลงซึ่งสามารถลดปริมาณขยะที่ต้องนำไปสู่แหล่งถมขยะ (landfills) ได้ถึง 750,000 ตันต่อปี และยังเป็นการลดค่าใช้จ่ายได้ราว 500,000 เหรียญสหรัฐต่อปีอีกด้วย การตั้งเป้าหมายในด้านการจัดซื้อสีเขียวที่วัดผลได้ และกระจายเข้าไปในระบบการจัดซื้ออย่างชัดเจนย่อมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการบรรลุเป้าหมายเพื่อให้เกิดอย่างเป็นรูปธรรม ไม่เช่นนั้นแล้วการจัดซื้อสีเขียวย่อมอาจจะเป็นการทำไปตามกระแส หรือไม่ได้นำไปสู่การคิดบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ในประเด็นดังกล่าวได้

กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Procurement Strategy)

เทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่มาสร้างประโยชน์ให้กับการจัดซื้อจัดหาในองค์กร เรียกกันว่าการจัดซื้อจัดหาแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Procurement หรือ Electronic Procurement) คือกระบวนการ และกิจกรรมด้านการจัดซื้อทางออนไลน์ที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถควบคุมและมองเห็นการใช้จ่ายทั่วทั้งองค์กรได้ดีขึ้นเพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยวิธีการทำงานขั้นตอนของระบบข้อมูลเหล่านั้นจะถูกส่ง และถูกเก็บในแบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ โดยข้อมูลเหล่านั้นเป็นข้อมูลที่จะถูกวิเคราะห์ต่อไป ซึ่งจะครอบคลุมเริ่มตั้งแต่การค้นหาเลือกสินค้าต่างๆ จากแคตตาล็อกอิเล็กทรอนิกส์ ขั้นตอนการออกใบสั่งซื้อ อนุมัติใบสั่งซื้อ ติดตามในส่วนของการสั่งซื้อ ตรวจสอบสินค้าพร้อมทั้งชำระเงิน ข้อมูลจากขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้ จะถูก

ส่งถ่ายทอดไปแบบต่อเนื่องจนกระทั่งจบกระบวนการ โดยที่เราไม่ต้องใช้เอกสารปกติเลย (Manual) จึงทำให้มีความแม่นยำถูกต้อง ใช้ระยะเวลาจัดหาสินค้าน้อยลง สินค้าที่ได้มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม และเพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการจัดซื้อจัดหา อีกทั้งยังสามารถติดตามตรวจสอบกระบวนการทำงานได้ เพื่อให้ระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ใช้ระยะเวลาจัดหาพัสดุน้อยลง พัส্তুที่ได้มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม เพิ่มความโปร่งใสของกระบวนการจัดหา และสามารถติดตามตรวจสอบกระบวนการทำงานได้ องค์ประกอบของการจัดซื้อจัดหาทางอิเล็กทรอนิกส์สามารถสรุปได้ดังนี้ (คำนาย อภิปรัชญาสกุล, 2550)

1. ระบบ e-Catalog เป็นระบบ Catalog ที่สามารถรวบรวมรายละเอียดของสินค้า และการบริการ ซึ่งสามารถอำนวยความสะดวกให้กับซัพพลายเออร์ ซึ่งมีคุณสมบัติในส่วนของการทำธุรกรรมต่าง ๆ นั้นสามารถแจ้ง และปรับปรุงในรายการสินค้า กับบริการของตนเองได้ โดยสามารถเข้าสู่ระบบเพื่อค้นหาข้อมูลและพิจารณาสั่งซื้อสินค้า หรือบริการจาก e-Catalog ได้ตลอดเวลา

2. ระบบ e-RFP (Request for Proposal) และ e-RFQ (Request for Quotation) เป็นระบบที่อำนวยความสะดวกในขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างทางอิเล็กทรอนิกส์โดย 1) วิธีสอบราคาหรือวิธีตกลงราคา 2) ค้นหาข้อมูลของซัพพลายเออร์ และข้อมูลคุณลักษณะเฉพาะของสินค้า/บริการที่มาลงทะเบียนไว้ 3) แจ้งซัพพลายเออร์ที่ได้รับการคัดเลือกในขั้นต้นโดยเป็นการแจ้งผ่านระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) 4) การยื่นข้อเสนอ (Quotation/Proposal) ของซัพพลายเออร์ 5) การคัดเลือกซัพพลายเออร์เพื่อรับงานซื้อ และจัดทำใบขอซื้อ/ขอจ้าง รวมทั้งขั้นตอนต่าง ๆ

3. ระบบ e-Auction หรือ Electronic Auction คือ การเข้าเสนอราคาในลักษณะประมูลราคาแข่งขันกันผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นระบบที่ถูกพัฒนาและนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการเสนอราคา และต่อรองราคา มักนำมาใช้ในขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง หรือจ้างเหมาก่อสร้าง ทำให้ผู้ซื้อสามารถซื้อสินค้าและบริการได้ในราคาที่ต่ำลง ช่วยเพิ่มกำไรให้องค์กรได้มากขึ้น โดยแบ่งได้เป็น 2 ส่วนได้แก่ ส่วนที่ 1 Reverse Auction เป็นระบบที่อำนวยความสะดวกในด้านการประมูลซื้อให้ได้ในราคาต่ำสุด และส่วนที่ 2 Forward Auction เป็นระบบที่อำนวยความสะดวกในด้านการประมูลขาย ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับการจำหน่ายพัสดุที่หมดความจำเป็นขององค์กรโดยวิธีขายทอดตลาด ซึ่ง

เป็นการประมูลขายแบบผู้ชนะ คือ ผู้ที่เสนอราคาสูงสุด ในปัจจุบันระบบการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยราชการปรับเปลี่ยนจาก e-Auction เพราะตั้งข้อสังเกตว่ามีช่องโหว่ในการให้เกิดการทุจริต จึงนำระบบใหม่มาใช้ทดแทน เรียกว่า วิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ หรือ e-Bidding คือ การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่มีรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะที่มีความซับซ้อน มีเทคนิคเฉพาะหรือเป็นสินค้าหรืองานบริการที่ไม่ได้กำหนดไว้ในระบบข้อมูลสินค้า (e-Catalog)

4. ระบบ e-Data Exchange เป็นระบบการเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ค้า เช่น การตรวจสอบความเป็นนิติบุคคล การส่งข้อมูลในการตรวจสอบจำนวนเงินงบประมาณ แผนการใช้จ่ายเงิน (Cash Management) การส่งจ่ายเงิน (Direct Payment) การส่งข้อมูลตรวจสอบการเสียภาษี การประกาศเชิญชวนผู้ค้าผ่านเว็บไซต์

5. ระบบ e-Market Place หรือ Electronic Marketplace คือ เว็บไซต์สื่อกลางการติดต่อซื้อ - ขาย แหล่งข้อมูลขนาดใหญ่ในการรวบรวมข้อมูลผู้ซื้อผู้ขายสินค้าและบริการ ธุรกิจ ร้านค้า จำนวนมาก โดยเปิดให้เข้ามาทำการติดต่อซื้อขาย แลกเปลี่ยนข้อมูลสินค้าและบริการ ซึ่งถือว่าเป็นช่องทางในการติดต่อรูปแบบใหม่ที่ปรับเปลี่ยนกระบวนการทางการค้า และตอบสนอง ต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้กิจกรรมทางการตลาด กระบวนการซื้อขาย สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงตอบสนอง พฤติกรรมผู้บริโภค ณ ปัจจุบันด้วยการนำเสนอสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์ โดยใช้เว็บไซต์ e-Marketplace เป็นเครื่องมือในการทำการตลาดนั้นก่อให้เกิดผลดีมากมาย แก่ทั้งผู้ซื้อ และ ผู้ขาย

สำหรับในประเทศไทย กรมบัญชีกลางได้พัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Government Procurement: e-GP) เพื่อเป็นศูนย์กลางข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและพัสดุภาครัฐได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ครบถ้วน ทัวถึง ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 เมษายน พ.ศ. 2553 และล่าสุดคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2558 เห็นชอบแนวทางปฏิบัติการจัดหาพัสดุด้วยวิธีตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Market) และด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-Bidding) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานภาครัฐให้มีความทันสมัยทัดเทียมมาตรฐานสากล และเพิ่มความโปร่งใส ลดโอกาสในการสมยอมราคากันในการเสนอราคาระหว่างผู้ค้า ก่อให้เกิดการ

แข่งขันอย่างแท้จริง ผลของการจัดซื้อจัดจ้างพบว่า ในปีงบประมาณ 2559 จัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีตกลงราคามากที่สุด จำนวนถึง 3,686,121 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 93.28 ของจำนวนโครงการจัดซื้อจัดจ้างทั้งหมด แต่มูลค่างบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธี e-Bidding มากที่สุด มูลค่าถึง 489,173.95 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 25.55 ของมูลค่างบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้างทั้งหมด และเมื่อพิจารณามูลค่าที่จัดหาได้ หน่วยงานภาครัฐมีการทำสัญญาด้วยวิธี e-Bidding มากที่สุด โดยมีมูลค่าที่จัดหาได้ 366,341 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 39.66 และสามารถประหยัดงบประมาณได้มากที่สุด ถึงร้อยละ 11.73 ของวงเงินงบประมาณในการจัดหา

ระบบ e-Procurement จะช่วยให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม สามารถควบคุมขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้าง และลดกระบวนการที่อาศัยระบบเอกสารที่เป็นกระดาษออกไป แต่ระบบนี้เป็นระบบใหม่ที่ต้องนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ และมีกระบวนการดำเนินการหลายขั้นตอน ซึ่งเป็นการยากต่อการทำความเข้าใจ อีกทั้งระบบยังมีช่องว่างให้สามารถทำการทุจริตได้และไม่เหมาะสมการจัดซื้อจัดจ้างขนาดเล็กหรืองบประมาณน้อย เพราะจะทำให้การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาระดับโลก (Global Procurement Strategy)

Chunnan Jiang, Yue Tian, Susann Hertz, Lianguang Gui (2009) ได้ให้ความหมายของการจัดซื้อจัดหาระดับโลกว่า คือการแสวงหากลยุทธ์ทางการจัดซื้อของบริษัทต่างชาติ (Multinational) ที่จะรวบรวมความต้องการของหน่วยงานจัดซื้อ เพื่อให้ได้จำนวนการสั่งซื้อที่เหมาะสม และเปรียบเทียบผู้ขายตามมาตรฐานของสินค้า Fred Solish and John Semanik (2011 : 1 - 2) กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาคือกระบวนการของหน่วยงานจัดซื้อและการจัดการซัพพลาย ที่มีการก่อตั้งเพื่อพัฒนา ค้นหาและว่าจ้างผู้ขาย เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการของผู้ซื้อให้ มากที่สุด โดยมีเป้าหมายหลักคือการมีส่วนร่วมของผู้ขายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร โดยมีการประยุกต์ใช้เรื่องของกลยุทธ์ และการคำนึงถึงการดำเนินการระยะยาวของโซ่อุปทาน เมื่อมีการนำคำว่า ระดับโลก (Global) มาใช้ร่วมจึงมีความหมายถึงผู้ขายที่อยู่ในประเทศต่างๆทั่วโลก Robert J. Trent Robert M. Monczka (2003 : 607 – 629)

การจัดหาระดับโลกถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการแสวงหาของผลประโยชน์ ของการ ผสานระหว่าง วิศวกร การปฏิบัติการและการจัดซื้อ ตั้งแต่ต้นทางโซ่อุปทานที่มองหาโอกาส ของผลประโยชน์ต่าง ๆ โดยการลดข้อจำกัดของความเข้าใจระหว่างหน่วยงานที่แตกต่างกันได้ โดยสรุปนิยามของ กลยุทธ์การจัดหาระดับโลกคือ กลยุทธ์ระดับหน่วยงานของฝ่าย จัดซื้อจัดหาที่แสวงหาโอกาสในการบรรลุเป้าหมายของการทำงาน จากการมองโลกเป็น ตลาดขนาดใหญ่ มีสินค้าจากแหล่ง ผู้ขายจำนวนมากทั่วโลก ทำให้สามารถค้นหาสินค้า เพื่อ เปรียบเทียบและคัดเลือกข้อเสนอที่ดีที่สุดให้กับองค์กรโดยการคำนึงถึงราคา คุณภาพ ระยะเวลา หรือข้อกำหนดตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมุ่งสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับผลการ ดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กร แนวคิดหลักที่สำคัญในการทำให้องค์กรสามารถก้าวไป สู่การเป็นองค์กรจัดซื้อระดับโลก ได้แก่ 1) โน้มน้าวผู้บริหาร 2) ปรับปรุงข้อมูลที่มีอยู่ให้ ถูกต้องเป็นปัจจุบัน 3) ใช้ประโยชน์จากโปรแกรมส่งเสริมการขายของผู้ขาย 4) ประเมินผู้ ขาย 5) จ้างนักจัดซื้อจัดหามืออาชีพ 6) ลดจำนวนผู้ขายเพื่อลดค่าใช้จ่าย 7) การจัดซื้อแบบ ศูนย์รวมทำให้มีอำนาจเจรจาต่อรองสูงได้ราคาถูก สินค้ามีคุณภาพเดียวกัน ป้องกันการ ททุจริต 8) รับเอาสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ขาย มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขาย 9) ใช้เทคโนโลยี ให้มาก

เหตุผลที่หลายองค์กรทำการจัดซื้อจัดหาระหว่างประเทศนั้น เพราะมีการแข่งขัน ระดับโลกกันรุนแรงมากขึ้น ทำให้ช่วยกระจายความเสี่ยงในการควบคุมการลดราคาลงได้ ง่าย โดยย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีค่าแรงงานที่ถูกกว่า ยอมรับได้ในด้านเวลาที่ จำกัด ทรัพยากร งบประมาณเงินทุน และการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยผลิตกับสำนักงาน ใหญ่ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดซื้อจัดหาระดับโลก เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ที่ต้องการระหว่างกัน อย่างไรก็ตามในการจัดซื้อระดับโลกไม่อาจหนีพ้นความเสี่ยงภายใน สายโซ่อุปทานไปได้ เนื่องจากความแปรปรวนทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ของ แต่ละประเทศ ล้วนแต่ส่งผลกระทบทั้งสิ้น

สรุป

บทความนี้ได้นำเสนอกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดหาที่เหมาะสมกับในยุคปัจจุบันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับธุรกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่รุนแรงในยุคโลกาภิวัตน์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของซัพพลายเออร์ โดยการค้นหาซัพพลายเออร์ที่เหมาะสม ซึ่งสามารถให้ราคาและเงื่อนไขที่ดีที่สุด ซึ่งต้องให้ความร่วมมือระหว่างกันเพื่อร่วมกันพัฒนาซัพพลายเออร์ที่มีอยู่ให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ 2) การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าภายใต้ความร่วมมือของพนักงานทั่วทั้งองค์กรที่จะปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 3) การจัดซื้อจัดหาด้วยรูปแบบการเติมเต็มสินค้าคงคลังผ่านซัพพลายเออร์ เป็นวิธีการที่ให้ผู้จัดจำหน่ายเป็นผู้บริหารสินค้าคงคลังแทน โดยที่ซัพพลายเออร์จะเป็นผู้เข้ามาบริหารสต็อกในคลังสินค้า มีหน้าที่รับผิดชอบในการเติมเต็มสินค้าให้ ช่วยลดปัญหาเกี่ยวกับสินค้าคงคลังได้เป็นอย่างดี 4) การจัดซื้อจัดหาแบบลีน เป็นการกำจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดหาจัดซื้อ จะส่งผลให้ความสูญเปล่า ที่เกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการบริหารจัดการ การจัดหาจัดซื้อที่ไม่มีประสิทธิภาพหมดไป 5) การจัดซื้อแบบกรีน เป็นการจัดซื้อจัดหาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม แก้ปัญหาด้านพลังงาน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร 6) การจัดซื้อจัดหาด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ คือกระบวนการ และกิจกรรมด้านการจัดซื้อทางออนไลน์ที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถควบคุมและมองเห็นการใช้จ่ายทั่วทั้งองค์กรได้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีความแม่นยำถูกต้อง ใช้ระยะเวลาจัดหาสินค้าน้อยลง และ 7) การจัดซื้อจัดหาระดับโลก เป็นกลยุทธ์วิธีหนึ่งที่จะเพิ่มโอกาสของธุรกิจให้สามารถขยายตัวได้ทั่วโลก โดยใช้ประโยชน์จากภูมิประเทศและความร่วมมือกันขององค์กรระหว่างประเทศ

อย่างไรก็ตามการนำเสนอกลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาในบทความนี้เป็นเพียงบางส่วนที่จะช่วยให้เห็นถึงแนวทางในการบริหารการจัดซื้อจัดหาที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร ทั้งนี้การที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ใดก็ตามผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและความเหมาะสมกับการเลือกใช้กลยุทธ์นั้น ๆ เพราะในแต่ละองค์กรมีสภาพแวดล้อม มีปัจจัยในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน จึงควรศึกษากลยุทธ์อื่น และปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการพิจารณาอย่างรอบคอบ

รายการอ้างอิง

- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2550). *โลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน : กลยุทธ์เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มกำไร*. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิง.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2545). *ผู้บริหารยุคบรรษัทภิบาล*. กรุงเทพฯ: อินฟอร์มีเดีย บลิสส์.
- รุธีร์ พนมยงค์ และคณะ. (2550). *การจัดหาและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในโซ่อุปทาน*. กรุงเทพฯ: ไอทีแอลเทรดมีเดีย.
- วิศิษฐ์ วัฒนานุกุล. (2552). *การจัดการไอทีโลจิสติกส์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุมาลี จิระจรัส.(2548). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อรุณ บริรักษ์. (2550). *กรณีศึกษา : การบริหารงานจัดซื้อในประเทศไทยเล่มที่ 1 (พิมพ์ครั้งที่1)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไอทีแอลเทรด มีเดีย.
- Bhimani, W. (1994). Modern cost management: Putting the organization before the technique. *International Journal Organizational Analysis*, 6(3), 29-34.
- Chunnan Jiang, Yue Tian, Susann Hertz, Lianguang Gui. (2009). *Problems and Challenges of Global Sourcing A Study of Chinese Manufacturing Enterprises*. Jonkoping International Business School.
- Fred S., John S. (2011). *Book Strategic Global Sourcing Best Practices*. Wiley John Wiley & Sons, Inc.
- Hills. (1998). *Thatcherism, New Labour and the Welfare State John Hills*. Centre for Analysis of Social Exclusion. London School of Economics.
- House J. (2014). *How Business Intelligence Can Improve Strategic Sourcing*. Retrieved October 10, 2017, from <http://www.supplychainquarterly.com/>
- Hugos M., Thomas C. (2006). *Supply chain management in the retail industry*. Hoboken, N.j: John Wiley & Sons, Inc.

- Porter, Michael E. (1990). *Competitive strategy: Techniques for analyzing Industries And Competitor*. New York: Free Press.
- Robert J. Trent, Robert M. Monczka. (2003). Understanding integrated global sourcing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(7), 607-629.
- Weele, A.J. van. (2005). *Purchasing & supply chain management analysis, strategy planning and practice*, London (etc.), Thomson Learning.