

บทที่ 2

การจัดซื้อจัดหา

การจัดซื้อและการจัดหา เป็นกิจกรรมที่สำคัญมากอีกกิจกรรมหนึ่ง โดยการจัดซื้อวัตถุดิบ (Purchasing Materials) และการจัดหาวัตถุดิบ (Supply Materials) ที่ดีมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปจากการเน้นที่ราคา (Price) ไปเป็นคุณภาพที่ดี โดยในการจัดซื้อและการจัดหาจะต้องมีกระบวนการเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกวัตถุดิบ และตัดสินใจเลือกผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ หรือผู้ส่งมอบ (Supplier) ที่มีคุณภาพในราคาที่ยอมรับได้ และที่สำคัญจะต้องมีระบบที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพ ของวัตถุดิบ และตัวผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ ซึ่งจะเป็นตัวที่ส่งผลทำการต้นทุน (Cost) รวมต่ำลง ในบทนี้เสนอเนื้อหารายละเอียดของการจัดซื้อและการจัดหาในเรื่องของความหมาย ความสำคัญของการจัดซื้อจัดหา หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดซื้อจัดหา กระบวนการจัดซื้อจัดหา และการวัดประสิทธิภาพการจัดซื้อ

ความหมาย ความสำคัญของการจัดซื้อจัดหา

มีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อและการจัดหาไว้มากมายดังนี้

Van Weele (2005) ให้ความหมายของการจัดซื้อไว้ว่า คือการบริหารจัดการแหล่งทรัพยากรภายนอกขององค์กร ซึ่งได้แก่ สินค้า งานบริการ ความสามารถ (Capabilities) และความรู้ (Knowledge) ที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงาน อารังรักษาไว้ และบริหารจัดการกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

Leenders (2006) กล่าวว่าบางสถาบันได้ให้นิยามหลัก (primary activities) และกิจกรรมสนับสนุน (support activities) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของการจัดซื้อ ว่าเป็นกระบวนการในการซื้อโดยศึกษาความต้องการ หาแหล่งซื้อและคัดเลือกผู้ส่งมอบ เปรียบเทียบราคาและกำหนดเงื่อนไขให้ตรงกับความต้องการ รวมไปถึงติดตามการจัดส่งสินค้าเพื่อให้ได้รับสินค้าตรงเวลาและติดตามการชำระเงินค่าสินค้าด้วย ซึ่งแท้ที่จริงแล้ว การจัดซื้อ (purchasing) การจัดการพัสดุ (supply Management) และการจัดหา (procurement) นั้นถูกนำมาใช้แทนกันในการจัดหาให้ได้มาซึ่งพัสดุและงานบริการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในบริษัท ดังนั้นการจัดซื้อ หรือการจัดการพัสดุไม่ใช่เป็นเพียงความเกี่ยวเนื่องในขั้นตอนมาตรฐานในกระบวนการจัดหาที่ประกอบด้วย

1. การรับรู้ความต้องการใช้สินค้า
2. การแปรความต้องการใช้สินค้านั้นไปเป็นเงื่อนไขสำหรับการจัดหา

3. การแสวงหาผู้ส่งมอบที่มีศักยภาพเพียงพอกับความต้องการ
4. การเลือกแหล่งสินค้าที่เหมาะสม
5. การจัดทำข้อตกลงตามใบสั่งซื้อหรือสัญญาซื้อขาย
6. การส่งมอบสินค้าหรืองานบริการ
7. การชำระค่าสินค้าหรือบริการให้กับผู้ส่งมอบ

หากพิจารณาความแตกต่างระหว่างการจัดซื้อ (purchasing) ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดหาวัตถุดิบต่างๆ ตามความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรและเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างองค์กรต่างๆ ทำหน้าที่ในการประสานงานในด้านการไหลของข้อมูลระหว่างองค์กรและผู้ขายวัตถุดิบ เนื่องจากการมีวัตถุดิบพร้อมเป็นปัจจัยด้านแรกที่กำหนดความสามารถในการผลิตสินค้าและการบริการเพื่อนำส่งให้แก่ลูกค้าได้ในเวลาที่กำหนด

หรือการจัดซื้อ หมายถึง “งานที่เกี่ยวข้องกับการซื้อสินค้าและบริการที่องค์กรต้องการ” การจัดซื้อเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการจัดหา (Procurement) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การสั่งซื้อเร่งรัดสินค้า รับสินค้าเข้าคลัง และชำระเงินให้ผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ

กระบวนการจัดซื้อ (Purchasing) ประกอบด้วย การขอรับคำขอซื้อจากแผนกต่างๆ การขอข้อเสนอและการประเมินราคาจากผู้ขาย ส่งคำสั่งซื้ออย่างเป็นทางการ การรับสินค้าและบริการเข้าคลังสินค้า ตรวจสอบคุณภาพของสินค้า และการชำระเงินผู้ขาย

ส่วนการจัดหา (supply หรือ procurement) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ เป็นคำที่ครอบคลุมงานที่เกิดขึ้นก่อน ระหว่าง และหลังการซื้อสินค้าและบริการ กระบวนการจัดหาเป็นวิธีการจัดหาที่เริ่มต้นจากการระบุความต้องการและสิ้นสุดลงต่อเมื่อความต้องการเป็นจริงหรือไม่อยู่อีกต่อไป การจัดหาเป็นกระบวนการในการดำเนินการให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบสิ่งของที่จำเป็น ตามความต้องการของหน่วยงานที่มีการร้องขอ กระบวนการจัดหา (Procurement, Sourcing process) ประกอบด้วย

1. การสำรวจตลาด
2. การหาผู้ขายหรือผู้ส่งมอบที่มีศักยภาพ
3. การสร้างรายชื่อผู้ขายที่ได้รับอนุมัติ
4. การระบุความต้องการภายใน
5. การสร้างคำสั่งซื้อ
6. การขอข้อเสนอและการประเมินราคา
7. การเลือกผู้ขายหรือผู้ส่งมอบที่เหมาะสมและเจรจาอย่างมีประสิทธิภาพ
8. การรับสินค้าและตรวจสอบคุณภาพ
9. การพัฒนาและการจัดการสัญญา

10. รับผิดชอบต่อหนี้และปฏิบัติตามเงื่อนไขการชำระเงิน
11. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ

นอกจากนี้ การจัดหาและการจัดซื้อ ยังมีความแตกต่างที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การจัดซื้อ (Purchasing) มุ่งเน้นที่เป้าหมายระยะสั้น 5 เป้าหมาย คือ คุณภาพที่เหมาะสม ปริมาณที่เหมาะสม ราคาที่เหมาะสม สถานที่ที่เหมาะสม และเวลาที่เหมาะสม ในขณะที่การจัดหา (Procurement) มุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ระยะยาว เช่น การได้เปรียบในการแข่งขันหรือความสอดคล้องกับกลยุทธ์หรือเป้าหมายขององค์กร

จากเดิมมีการดำเนินงานในเรื่องของการจัดซื้อ (Purchasing) และการจัดหา (Supply) แบบแยกส่วน แต่ในปัจจุบันนิยมดำเนินงานต่อเนื่องเป็นกระบวนการเดียวกันตั้งแต่การค้นหาคำความต้องการ เสาหาผู้ส่งมอบ คัดเลือก สั่งซื้อ ตรวจสอบ ส่งมอบ และประเมินผล จึงนิยมเรียกรวมกันว่าเป็นการจัดซื้อจัดหา (procurement) โดยเฉพาะในปัจจุบันหน้าที่ความรับผิดชอบของการจัดซื้อยังอาจรวมไปถึงการรับมอบสินค้า (receiving) การตรวจสอบสินค้า (inspection) การเก็บสินค้า (storage) การขนย้ายสินค้า (material Handling) การจัดตาราง (scheduling) การจัดส่งทั้งขาเข้าและออก (inbound and outbound traffic) และการทำลายทิ้ง (disposal) นอกจากนี้การจัดซื้อยังมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน (supply chain) อีกด้วย เช่น การมีส่วนเกี่ยวข้องกับลูกค้า และลูกค้าของลูกค้า รวมไปถึงผู้ส่งมอบของผู้ส่งมอบ ซึ่งการขยายขอบเขตส่วนเกี่ยวข้องนี้รวมเรียกว่าการจัดการโซ่อุปทาน (supply chain management) โดยการจัดการโซ่อุปทานนี้จะมุ่งเน้นการลดต้นทุนและลดระยะเวลาภายในโซ่อุปทานเพื่อให้ได้รับประโยชน์ไปถึงลูกค้าขั้นสุดท้ายของโซ่อุปทานและด้วยแนวความคิดนี้เองจึงทำให้การแข่งขันในระดับองค์กรถูกเปลี่ยนไปเป็นการแข่งขันในระดับโซ่อุปทานในอนาคต

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2547) ได้ให้ความหมายของการจัดซื้อไว้ว่า เป็นกระบวนการที่องค์กรต่างๆ ทำสัญญากับบุคคลฝ่ายที่สามเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างมีจังหวะเวลา และมีต้นทุน (Cost) ที่มีประสิทธิภาพ

จากคำจำกัดความข้างต้น จะเห็นได้ว่าการจัดซื้อจัดหาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานพัสดุ เพราะไม่ใช่เป็นแต่เพียงงานจัดซื้อเท่านั้น ยังขยายไปถึงการวางแผนและการวางนโยบาย ครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องด้วยกัน กิจกรรมเหล่านี้ได้แก่ การวิจัยและการพัฒนา การเลือกวัสดุที่เหมาะสม และการเลือกแหล่งขายที่ถูกต้อง การติดตามผลเพื่อให้การนำส่งเป็นไปตามกำหนดเวลาที่ตกลงกัน การตรวจสอบสินค้าที่นำส่งเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นสินค้าที่มีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามที่ได้ว่าไว้ ตลอดจนการพัฒนาการติดต่อประสานงานกันกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัน เป็นต้น

ตามความคิดสมัยดั้งเดิมนั้น วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อก็เพื่อซื้อวัสดุและบริการให้มีคุณภาพที่ถูกต้องในปริมาณที่ถูกต้อง โดยมีราคาที่ถูกต้อง จากแหล่งขายที่ถูกต้อง และในเวลาที่ถูกต้อง ในปัจจุบัน วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อมุ่งที่การบริหารทั่วไป ด้วยวัตถุประสงค์ในลักษณะเช่นนี้สามารถอธิบายจุดประสงค์และความสำคัญของการจัดซื้อจัดหาได้ 10 ประการคือ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2547, น. 10; กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ, ศลิษา ภมรสถิตย์ และจักรกฤษณ์ ดวงพัศตรา, 2547, น. 125-126)

1. เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการจัดวัสดุและบริการสนองให้โดยไม่ขาดสาย เพื่อไม่ให้กระบวนการผลิตหยุดชะงักเนื่องจากการขาดวัสดุ
2. ซื้อโดยได้ราคาไม่เกินกว่าคู่แข่ง และแสวงหาสิ่งที่มีคุณค่าที่ดีกว่าในราคาที่ต้องจ่ายไป
3. รักษาคุณภาพของวัสดุที่ซื้อให้อยู่ในมาตรฐานเพียงพอสำหรับใช้งาน
4. รักษาระดับความเสียหายอันเกิดแก่การลงทุนในวัสดุให้น้อยที่สุด โดยขจัดการซื้อซ้ำกัน ความสูญเสียและล่าสมัยอันเนื่องมาจากการเก็บรักษาที่ขาดประสิทธิภาพ
5. สร้างแหล่งขายสินค้าที่เชื่อถือได้ไว้เป็นแหล่งสำรองในการจัดหาวัสดุ
6. รักษาฐานะการแข่งขันให้กับบริษัท
7. พัฒนาให้เกิดความสัมพันธ์กับผู้ขายสินค้าเพื่อขจัดปัญหาต่างๆ และยังทำให้การจัดซื้อสิ่งของได้ในราคาและบริการที่ดี และมีภาพพจน์ที่ดี
8. แสวงหาความร่วมมือกับแผนกอื่นๆ ในบริษัท ซึ่งต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของแผนกอื่นเพื่อที่จะให้การสนับสนุนทางด้านวัสดุได้ดีกว่า
9. ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรฝ่ายจัดซื้อ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้แผนก และบริษัทจนประสบความสำเร็จ
10. จัดทำนโยบายและวิธีการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น โดยให้มีต้นทุน (Cost) ในการดำเนินการตามความเหมาะสม

วัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ ใช้ได้กับการจัดซื้อในอุตสาหกรรมทุกประเภท นอกจากนี้ยังใช้ได้กับอุตสาหกรรมการผลิตสินค้า หน่วยราชการ มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล และประเภทอื่นๆ ที่ไม่ใช่การซื้อเพื่อนำไปขายต่อ ได้อีกด้วย นอกจากนี้ Monczka, Trent, & Handfield (2005) ยังได้จำแนกวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ (Purchasing Objectives) ของหน่วยงานการจัดซื้อระดับโลก (World Class) ซึ่งมีรายละเอียดครอบคลุมมากกว่าวัตถุประสงค์การจัดซื้อแบบดั้งเดิม ที่มีแต่เพียงความต้องการจะได้รับสินค้าและบริการตามต้องการเท่านั้น โดยมีวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. สนับสนุนความต้องการในการปฏิบัติงาน
2. บริหารจัดการกระบวนการจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. คัดเลือก พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งแหล่งของสินค้า
4. เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงาน
5. รองรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. พัฒนากลยุทธ์การจัดซื้อเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร

ฝ่ายจัดซื้อมีหน้าที่ในการจัดหาสินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของผู้ร้องขอ ซึ่งประกอบด้วย 6R+1 ซึ่งหน้าที่หลักของฝ่ายจัดซื้อต่อนโยบายการจัดซื้อจัดหา (Function of purchasing and procurement policies) ได้แก่ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2547, น. 10)

1. คุณภาพถูกต้อง (Right Quality) ได้แก่ “คุณภาพที่ดี”
2. ปริมาณที่ถูกต้อง (Right Quantity) ได้แก่ “มีของที่ครบ”
3. สถานที่ถูกต้อง (Right Place) ได้แก่ “ส่งของถูกที่”
4. จังหวะเวลาถูกต้อง (Right Time) ได้แก่ “ตรงต่อเวลา”
5. ราคา (Price) ที่ถูกต้อง (Right Price) ได้แก่ “ราคาที่ถูก”
6. แหล่งขายที่ถูกต้อง (Right Source หรือ Right Supplier) ได้แก่ “จากแหล่งที่เหมาะสม”
7. Right Purchaser การหาผู้ที่เหมาะสมมาทำงานด้านการจัดซื้อ (Purchasing) ซึ่งมีพร้อมทั้งความรู้ คุณวุฒิ และประสบการณ์ในการจัดซื้อ

นอกจากความหมายของการจัดซื้อจัดหาที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ปัจจุบันได้เกิดมีความหมายใหม่ของการจัดซื้อขึ้นอีกซึ่งคือ การจัดซื้อแบบลีน (Lean Purchasing) หรือการจัดการพัสดุแบบลีน (Lean Supply Management) การจัดซื้อแบบลีนนั้นได้ถูกนำมาใช้ก่อนในอุตสาหกรรมการผลิตสินค้า ซึ่งเป็นการนำระบบการผลิตแบบทันเวลา (Just in Time: JIT) และเทคนิคต่างๆ มาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าในกระบวนการจัดซื้อจัดหาพัสดุ ลดระดับสินค้าคงคลัง และลดระยะเวลาระหว่างกระบวนการให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสารและแบ่งปัน (Share) ข้อมูลแบบต่อเนื่องและทันที (Leenders, 2006)

สามารถสรุปได้ว่าการจัดซื้อจัดหาเป็นกระบวนการการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ สินค้า บริการ องค์ความรู้ ทักษะความสามารถต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานในกิจกรรมการจัดซื้อวัตถุดิบ (Procurement of raw materials) โดยเป็นเรื่องของการศึกษาความต้องการในการใช้วัตถุดิบ การจัดหาวัตถุดิบ (Supply Materials) ที่มีคุณภาพ โดยในการจัดซื้อ (Purchasing) และการจัดหาจะต้องมีกระบวนการเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกวัตถุดิบ และตัดสินใจเลือกผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบหรือผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ (Supplier) ที่มีคุณภาพ ในราคา (Price) ที่ยอมรับได้ และที่สำคัญจะต้องมีระบบที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ และตัวผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ ซึ่งจะเป็นตัวที่ส่งผลต่อการต้นทุนรวมต่ำลง

หน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดซื้อจัดหา

Monczka, Trent, & Handfield (2005) ได้จำแนกหน้าที่ความรับผิดชอบการจัดซื้อ (Responsibilities of Purchasing) ไว้ดังนี้คือ

1. พิจารณาและคัดเลือกผู้ขาย (Evaluate and Select Suppliers)
2. ตรวจสอบข้อมูลคุณสมบัติทางด้านเทคนิคของพัสดุที่จะจัดซื้อ (Review Specification)
3. เป็นผู้ติดต่อประสานงานคนแรกกับผู้ขาย (Act as Primary Contact with Suppliers)
4. เลือกรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Determine the Method of Awarding Purchase Contracts)

นอกจากหน้าที่ความรับผิดชอบการจัดซื้อ (Purchasing) ตามการจำแนกของ Monczka, Trent, & Handfield (2005) แล้ว ฝ่ายจัดซื้อจะต้องรับผิดชอบทั้งงานบริหาร และงานประจำวันต่างๆ โดยมีรายละเอียดของหน้าที่ดังนี้ (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2547)

1. ข่าวสารทั่วไป
 - 1) ทำบันทึกการซื้อขาย
 - 2) ทำบันทึกราคา
 - 3) ทำบันทึกสต็อกและการใช้
 - 4) ทำบันทึกเกี่ยวกับผู้ขาย
 - 5) ทำบันทึกเพิ่มคุณลักษณะเฉพาะของสินค้าที่ต้องการ
 - 6) ทำบันทึกเพิ่มแคตตาล็อก
2. การวิจัย (Research)
 - 1) จัดทำการศึกษาตลาด
 - 2) จัดทำการศึกษาพัสดุ
 - 3) จัดทำการวิเคราะห์ต้นทุน (Cost) และราคา (Price)
 - 4) จัดทำการวิเคราะห์ค่าพัสดุ
 - 5) สอบสวนแหล่งพัสดุ
 - 6) ตรวจสอบโรงงานผู้ขาย
 - 7) พัฒนาแหล่งขาย
 - 8) พัฒนาแหล่งและพัสดุที่ไว้ใช้เป็นทางเลือก
3. การจัดซื้อ (Purchasing)
 - 1) ตรวจสอบใบขอซื้อ
 - 2) แสวงหาใบเสนอราคา
 - 3) วิเคราะห์ใบเสนอราคา

- 4) เลือกว่าจะซื้อโดยจัดทำสัญญาหรือซื้อเงินสด
- 5) วางตารางการซื้อและส่งของ
- 6) สัมภาษณ์พนักงานขาย
- 7) ต่อรองราคาและเขียนสัญญา
- 8) ออกใบสั่งซื้อ
- 9) ตรวจสอบเงื่อนไขทางกฎหมายในสัญญา
- 10) ติดตามผลการส่งของ
- 11) ตรวจสอบใบรับพัสดุ
- 12) ตรวจสอบใบแจ้งหนี้ (Invoice)
- 13) โต้ตอบจดหมายกับผู้ขาย
- 14) ปรับให้ถูกต้องกับผู้ขาย

4. การบริหารพัสดุ (Supplies Management)

- 1) เก็บรักษาสต็อกหรือสินค้าคงคลังให้น้อยที่สุดแต่เพียงพอ
- 2) ปรับปรุงการหมุนเวียนของพัสดุ
- 3) โยกย้ายพัสดุ
- 4) หลีกเลี่ยงพัสดุเกินความจำเป็นและล่าสมัย
- 5) จัดให้มีหีบห่อและบรรจุภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน
- 6) จัดทำบัญชีของบรรจุภัณฑ์ที่ต้องคืนผู้ขาย
- 7) รายงานพันธกรณีที่มีเป็นระยะๆ

5. เบ็ดเตล็ด

- 1) คาดคะเนต้นทุน (Cost)
- 2) จำหน่ายวัสดุที่เป็นซาก ล้าสมัย และวัสดุเกินความต้องการ

6. กิจกรรมพิเศษ (กิจกรรมอื่นที่นอกเหนือจากกิจกรรมจัดซื้อ โดยปกติมักทำร่วมกับแผนกอื่น

โดยการให้คำแนะนำหรือร่วมตัดสินใจด้วย) ตัวอย่างกิจกรรมเช่น

- 1) ตัดสินใจว่าจะผลิตเองหรือซื้อ
- 2) การทำให้เป็นมาตรฐาน
- 3) การออกคุณลักษณะเฉพาะ (สเปค หรือ Specifications)
- 4) การหาพัสดุแทน
- 5) การยอมรับการทดสอบพัสดุ
- 6) งบประมาณสำหรับพัสดุ
- 7) การควบคุมพัสดुकคงคลัง
- 8) เลือกอุปกรณ์หลัก

9) โครงการก่อสร้าง

10) การให้โครงการผลิตเป็นไปตามพัสดุที่มีหรือหาได้

กระบวนการจัดซื้อจัดหา

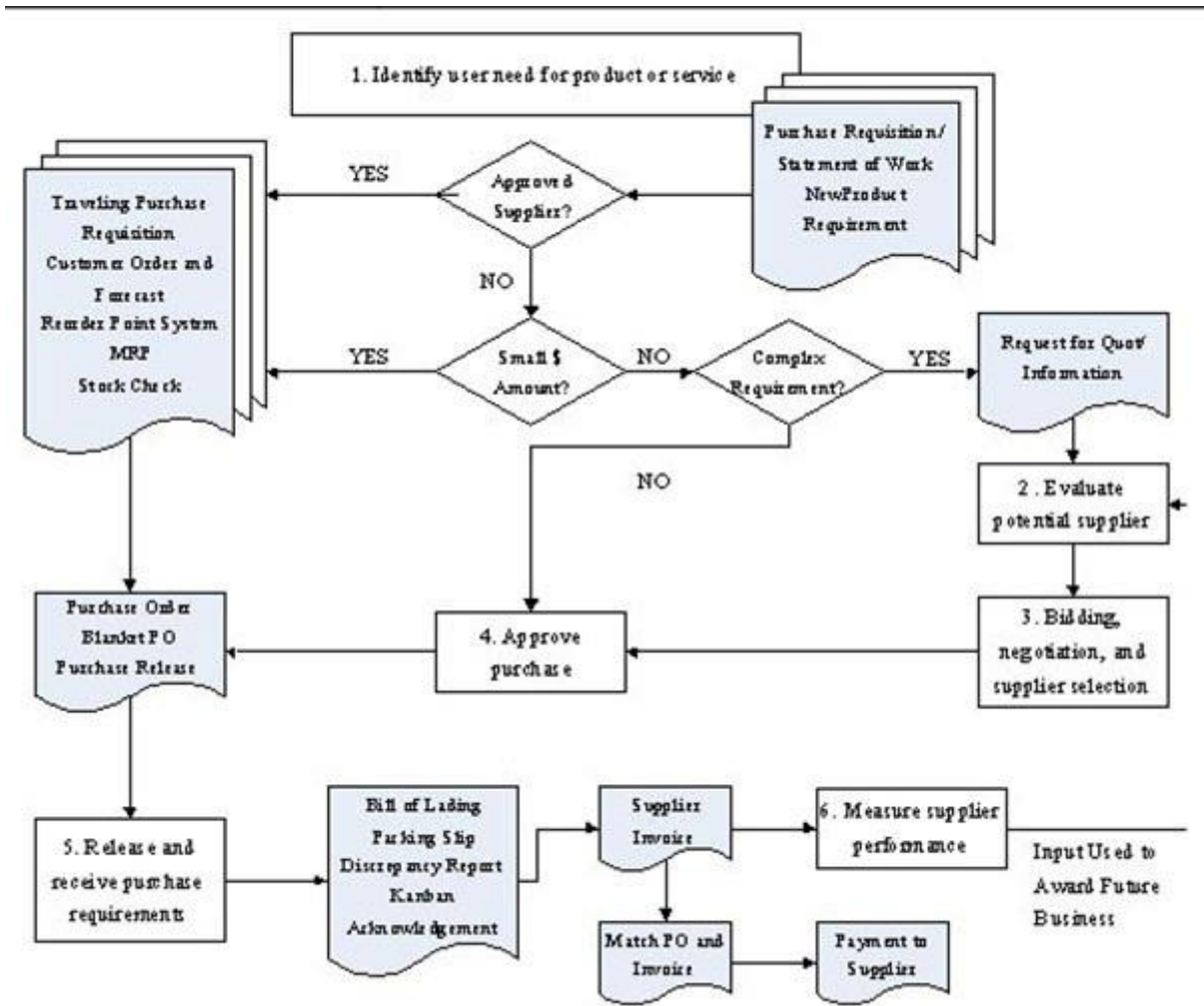
การจัดซื้อถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินธุรกิจใดๆ องค์กรธุรกิจจำเป็นจะต้องจัดซื้อสินค้าและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เข้ามาอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจ ในขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินการจัดซื้อสินค้าเข้ามาเพื่อจัดเตรียมไว้ให้เพียงพอกับยอดขายที่จะมีขึ้น ระบบการจัดซื้อจะเกี่ยวข้องกับการซื้อวัตถุดิบ สินค้า วัสดุ และบริการต่างๆ กิจกรรมเหล่านี้จะรวมถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับจำนวนเงินและเวลาในการซื้อ การเลือกผู้จำหน่ายสินค้า การกำหนดการขนส่ง การรับของ การเก็บสินค้าเข้าคลังสินค้า การจัดเตรียมให้บริการ ซึ่งกระบวนการที่เกิดขึ้นจะต้องมีการวางระบบและจัดเตรียมกระบวนการไว้อย่างเป็นลำดับขั้นตอนและมีความครบถ้วนของข้อมูล การจัดซื้อมีขั้นตอนการทำงาน ดังนี้

1. การสั่งซื้อสินค้า (ถ้ามี)
2. ชื่อสดหรือชื่อเชื้อ
3. ใบลดหนี้หรือใบเพิ่มหนี้ ชื่อสดหรือชื่อเชื้อ (ถ้ามี)
4. พิมพ์รายงานตรวจสอบ
5. รับวางบิล (ถ้ามี)
6. จ่ายชำระหนี้

Monczka, Trent, & Handfield (2005) ได้แบ่งจำแนกกระบวนการจัดซื้อไว้ 6 กระบวนการสำคัญคือ

1. การตรวจสอบความต้องการสินค้า (Product) หรืองานบริการ (Service) ของผู้ใช้งาน (User) อาจได้จากการรับคำขอซื้อ หรือจากการสอบถาม ค้นหา เพื่อนำมากำหนดความต้องการสินค้า รวมทั้งการกำหนดวิธีการจัดซื้อ ขั้นตอนและระดับการอนุมัติให้จัดซื้อ
2. การประเมินศักยภาพของผู้ขาย (Supplier)
3. การประกวดราคา (Bidding) ต่อรองราคา (Negotiation) และคัดเลือกผู้ขาย (Supplier Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกผู้ขายโดยการให้ผู้ขายเสนอราคา เพื่อนำสู่การประเมินใบเสนอราคาและคัดเลือกผู้ขายที่ดีที่สุด
4. การอนุมัติการจัดซื้อ (Purchase Approval)
5. การปล่อยและรับความต้องการจัดซื้อ (Release and Receive Purchase Requirements) รวมถึงขั้นตอนการได้รับสินค้าที่สั่งซื้อ การรับมอบสินค้าจากผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ และการตรวจคุณภาพ ปริมาณ ความตรงต่อเวลา

6. การประเมินผู้ขาย (Measure Supplier Performance)



ภาพที่ 2.1 แผนภาพแสดงกระบวนการจัดซื้อ (Procurement process)

ที่มา: Monczka, Trent, & Handfield (2005)

จากแผนภาพแสดงกระบวนการจัดซื้อตามภาพที่ 2.1 ขั้นตอนต่างๆ อาจมีความแตกต่างกันไปตามโครงสร้างของแต่ละองค์กร รายการจัดซื้อพัสดุที่ต้องซื้อแบบหรือรุ่นใหม่อยู่เสมอ หรือรายการพัสดุที่มีการซื้อซ้ำ รวมถึงอำนาจอนุมัติจัดซื้อในกระบวนการอนุมัติจัดซื้อด้วย (Monczka, Trent, & Handfield, 2005)

Leenders (2006) อธิบายกระบวนการจัดหาพัสดุไว้ว่า กระบวนการจัดหาพัสดุนั้น โดยพื้นฐานแล้วคือกระบวนการติดต่อสื่อสารนั่นเอง โดยสื่อสารถึงความต้องการพัสดุหรือสินค้า และต้องการส่งความต้องการนี้ไปให้กับผู้ส่งมอบรายใด ในรูปแบบใด และช่วงเวลาใด ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในกระบวนการจัดการพัสดุ (Supply Management Process) โดยขั้นตอนต่างๆ มีดังนี้

1. การรับทราบและเข้าใจในความต้องการใช้สินค้าหรืองานบริการ (Recognition of Need)
2. การแปลความต้องการไปเป็นรายละเอียดและเงื่อนไขการจัดซื้อ (Description of Need)
3. การวิเคราะห์และหาแหล่งสินค้าหรืองานบริการ (Identification and Analysis of Possible Source of Supply)
4. การคัดเลือกผู้ส่งมอบสินค้าหรืองานบริการ และพิจารณารายละเอียดและเงื่อนไขจัดซื้อ (Supplier Selection and Determination of Terms)
5. จัดทำและส่งใบสั่งซื้อให้ผู้ส่งมอบที่ได้รับการคัดเลือก (Preparation and Placement of The Purchase Order)
6. ติดตาม และ/หรือ เร่งรัดการสั่งซื้อ (Follow-up and/or Expediting of The Order)
7. รับและตรวจสอบสินค้าและงานบริการ (Receipt and Inspection of Goods)
8. ตรวจสอบรายการใบส่งสินค้าและดำเนินการชำระเงิน (Invoice Clearing and Payment)
9. เก็บบันทึกข้อมูลจัดซื้อและรักษาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Maintenance of Records and Relationships)

ลักษณะการสั่งซื้อ ต้องซื้อในสิ่งที่จำเป็น โดยการหลีกเลี่ยงการซื้อมาสะสมที่เกินความจำเป็น การซื้อในราคาที่ต่ำที่สุด การเพิ่มจำนวนของผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ เพื่อให้เกิดการแข่งขันในด้านคุณภาพ ราคาและการบริการ

การกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจในการจัดซื้ออาจแตกต่างกันระหว่างองค์กร แต่จะต้องกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของแผนจัดการจัดซื้อ เกณฑ์สำหรับการคัดเลือกและได้รับสัญญาการจัดซื้อขึ้นอยู่กับเกณฑ์การตัดสินใจดังต่อไปนี้

1. ความสามารถของผู้ขายเพื่อให้บริการทุกรายการ
2. คุณภาพ
3. ค่าใช้จ่าย
4. วันที่ส่งมอบที่คาดไว้
5. การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับ outsourced ในการจัดหา
6. ประสิทธิภาพที่ผ่านมา

การจัดซื้อจัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบชนิดใดชนิดหนึ่งนั้น กลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความได้เปรียบคือการสร้างและการพัฒนาผู้ส่งมอบ ซึ่งรูปแบบของการพัฒนาผู้ส่งมอบมีหลายรูปแบบ โดย รุจิร พนมยงค์, ไพฑูรย์ วราเดชสถิตวงศ์, สุวัฒนา จารุมลินทร์ และศิริวรรณ ไชยสุรยกานต์ (2550) ได้กล่าวอ้างถึงการแบ่งประเภทของผู้ส่งมอบ โดยสมาคมการบริหารการจัดซื้อแห่งชาติ (Nation Association of

Purchasing Management: NAPM) ซึ่งแบ่งผู้ส่งมอบออกเป็น 4 ประเภทหลักๆ ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งมอบกับธุรกิจ ได้ดังนี้

1. ผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Suppliers) เป็นผู้ส่งมอบที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกของธุรกิจในเบื้องต้น และได้รับการยอมรับให้อยู่ในรายชื่อของผู้ส่งมอบของวัตถุดิบนั้นๆ ของธุรกิจ หรือเรียกว่าบัญชีรายชื่อผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก (Approve Vendor List /AVL) ซึ่งผู้ส่งมอบที่จะอยู่ในรายชื่อของธุรกิจได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความคุณสมบัติเฉพาะดังนี้

- 1) วัตถุดิบหรือสินค้าของผู้ส่งมอบมีลักษณะตรงตามข้อกำหนดและคุณสมบัติที่กำหนดไว้ของบริษัท
- 2) ราคา (Price) ที่ผู้ส่งมอบนำเสนอเป็นราคาที่ยอมรับได้ในตลาด
- 3) ผู้ส่งมอบมีความสามารถที่จะส่งมอบสินค้าหรือวัตถุดิบได้ตรงตามเวลาและปริมาณที่ต้องการ

2. ผู้ส่งมอบในลำดับต้น (Preferred Suppliers) เป็นผู้ส่งมอบที่ดำเนินธุรกิจกับองค์กรอยู่แล้ว โดยมีการจัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับองค์กรอย่างสม่ำเสมอและสามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้อย่างดี เช่น มีการส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้าที่ตรงเวลาและปริมาณที่ต้องการ คุณภาพของวัตถุดิบหรือสินค้าตรงตามที่ตกลง ราคาของวัตถุดิบหรือสินค้ามีความสมเหตุสมผล นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะพิเศษบางอย่างที่เพิ่มเติมขึ้นจากผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก (Approved Suppliers) ดังนี้

- 1) เมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขของการส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้า เช่น ปริมาณการสั่งซื้อ ระยะเวลาในการส่งมอบ คุณสมบัติของวัตถุดิบหรือสินค้า เป็นต้น ผู้ส่งมอบก็สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขดังกล่าวได้อย่างดี
- 2) ต้องเป็นผู้ส่งมอบที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำเสนอรูปแบบของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำให้ตลาดและลูกค้ามีความพึงพอใจยิ่งขึ้น
- 3) หากเกิดปัญหาเกี่ยวกับเรื่องการส่งมอบสินค้าหรือวัตถุดิบ ผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเภทนี้ จะมีการแจ้งเตือนองค์กรที่เป็นลูกค้าของตนล่วงหน้าถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น เพื่อที่ว่าองค์กรนั้นๆ จะได้มีการวางแผนปรับปรุงการผลิต รวมถึงแผนการรองรับด้านอื่นๆ
- 4) ผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเภทนี้จะมีห้องทดลอง เพื่อทดสอบและตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบหรือสินค้ำก่อนที่จะทำการส่งมอบให้กับลูกค้าของตน อีกทั้งยังต้องสามารถออกเอกสารการรับรองคุณภาพสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับลูกค้าได้อีกด้วย
- 5) ผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเภทนี้จะต้องเป็นผู้ส่งมอบที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในระยะยาวกับองค์กรที่เป็นลูกค้าของตน

3. ผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับ (Certified Suppliers) เป็นผู้ส่งมอบที่มีระบบคุณภาพที่สามารถทดแทนระบบการควบคุมคุณภาพขององค์กรได้ ทำให้สินค้าหรือวัตถุดิบที่ส่งมาจากผู้ส่งมอบไม่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบสินค้าหรือวัตถุดิบที่รับเข้ามา (Incoming Quality Control

Inspection) ซึ่งลักษณะเช่นนี้แสดงถึงความไว้วางใจในระบบการตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเภทนี้ โดยปกติแล้วองค์กรจะมีการตรวจสอบระบบต่างๆ ของผู้ส่งมอบประเภทที่ได้รับการยอมรับ เช่น ระบบการตรวจรับวัตถุดิบของผู้ส่งมอบ ระบบการผลิตสินค้าหรือวัตถุดิบของผู้ส่งมอบ ระบบการตรวจสอบก่อนมีการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า เป็นต้น ซึ่งระบบการตรวจสอบก่อนที่จะทำการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าของผู้ส่งมอบแต่ละรายนั้นมักจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการตรวจเช็คคุณภาพของวัตถุดิบของลูกค้าเมื่อผู้ส่งมอบได้ส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้าชนิดนั้นๆ สรุปแล้วผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับนี้เป็นผู้ส่งมอบที่ได้รับความไว้วางใจสูงมากในแง่คุณภาพ ไม่เกิดการส่งคืนสินค้าหรือวัตถุดิบ นอกจากนี้จะต้องเป็นผู้ส่งมอบที่มีข้อตกลงในอันที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ไปสู่ความสัมพันธ์ระยะยาวกับองค์กร

4. ผู้ส่งมอบที่อยู่ในฐานะหุ้นส่วน (Partnership Suppliers) เป็นผู้ส่งมอบที่มีปริมาณการซื้อขายวัตถุดิบหรือสินค้ากับองค์กรมากที่สุดและมีการดำเนินงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วนที่จะได้รับประโยชน์ร่วมกันจากการซื้อขายสินค้าหรือวัตถุดิบ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันอย่างยุติธรรมด้วยเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการทำงานในด้านอื่นๆ ร่วมกัน เช่น การวางแผนการส่งมอบ การร่วมกันพัฒนาสินค้าใหม่ เป็นต้น นอกเหนือจากคุณลักษณะพิเศษที่กล่าวมาแล้ว ยังรวมถึงการเป็นผู้ส่งมอบที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในด้านการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ตลอดจนการมีข้อตกลงร่วมกันในด้านของการส่งมอบสินค้าที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเงื่อนไขหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผู้ส่งมอบที่มีการดำเนินการวิจัยและพัฒนาสินค้าร่วมกับบริษัท จะมีการลงทุนในสินค้านั้นๆ ร่วมกันด้วย ทำให้เกิดการร่วมทุนกันที่จะพัฒนาสินค้าในอนาคตจากผลกำไรที่เกิดขึ้น (ธิดารัตน์ ภัทราดุลย์, 2555)

ผู้ขาย (vendor) ขององค์กรธุรกิจเรียกว่า “ซัพพลายเออร์ (Supplier)” หรืออาจเรียกว่าผู้ขายผู้ส่งมอบ หรือคู่ค้า คือคนหรือองค์กรที่จัดหาสินค้าและบริการให้กับธุรกิจอื่น การค้นหาผู้ขายหรือผู้ส่งมอบที่ให้ราคาดี (ถูกกว่าของรายอื่น) เปรียบเสมือนหัวใจของความสำเร็จของธุรกิจ การต่อรองกับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ มักจะเกี่ยวข้องกับประเด็นหลักๆ อาทิ วิธีการชำระเงิน ราคา (Price) และมูลค่าที่จะต้องชำระ รวมทั้งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากกระบวนการต่างๆ เช่น การจ่ายเงินล่าช้า ความผิดพลาด ยังไม่ได้รับสินค้าหรือได้รับช้ากว่ากำหนด เป็นต้น ซึ่งวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบผ่านทางการต่อรอง การสร้างให้เกิดความร่วมมือ การทบทวนผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ

จุดเริ่มต้นของการจัดซื้อคือการเลือกผู้ขายหรือผู้ส่งมอบที่มีคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างเต็มที่ การจะบอกว่าผู้ขายหรือผู้ส่งมอบรายใดมีคุณภาพหรือไม่ มีหน่วยงานหลายแห่งที่ทำหน้าที่รับรองคุณภาพของธุรกิจ แต่ที่นิยมใช้กันทั่วโลก และยอมรับว่าเป็นมาตรฐานที่เชื่อถือได้คือ องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน (International Organization for

Standardization: ISO) โดยเฉพาะ ISO 9000 กลุ่มมาตรฐานการบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่ทั่วโลก รู้จัก ซึ่งครอบคลุมกระบวนการหลักทั้งหมดในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ กระบวนการติดตามและควบคุม เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อประสิทธิภาพ มีระบบบันทึกข้อมูลที่ดี กระบวนการตรวจสอบสินค้าที่เสียหาย พร้อมทั้งวิธีการแก้ไขถ้าจำเป็น กระบวนการตรวจสอบคุณภาพการทำงานระดับบุคคล และกระบวนการ จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อน ข้อผิดพลาดอย่างต่อเนื่อง

นอกจากเรื่องของคุณภาพแล้ว ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจเป็น อีกปัจจัยหนึ่งที่ควรนำมาพิจารณาประกอบกัน เช่น ถ้าธุรกิจยึดถือความรวดเร็วของการบริการเป็นหัวใจ หลักของการทำงาน เรื่องของการให้บริการด้วยต้นทุนที่ต่ำอาจจะไม่ใช่ปัจจัยสำคัญในการเลือกผู้ขาย หรือผู้ส่งมอบก็ได้

วิธีการที่ใช้ทั่วไปเพื่อทำให้บริการของผู้ขายหรือผู้ส่งมอบตรงกับความต้องการของธุรกิจคือ การ ทำข้อตกลงของระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) ด้วยข้อตกลงดังกล่าว ธุรกิจ สามารถกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงร่วมกันกับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะครอบคลุมความรับผิดชอบหลักๆ ทางการค้าระหว่างกัน ได้แก่ การบริการที่จะได้รับ และมาตรฐานการให้บริการดังกล่าว ระยะเวลาของการส่งมอบ หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย รูปแบบการชำระเงิน การบริหารจัดการปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ การจ่ายค่าชดเชยกรณีเกิดการผิดพลาด หรือไม่ปฏิบัติตามสัญญา การรับประกันที่ระบุแนวทางการแก้ไข รวมทั้งข้อสรุปเพื่อคลี่คลายปมขัดแย้ง และข้อเรียกร้องทางกฎหมายต่างๆ

ข้อแนะนำในการจัดการผู้ขายหรือผู้ส่งมอบมีดังนี้

1. ควรจะมีการพบปะกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อดูการทำงาน และความก้าวหน้าของผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ
2. หาโอกาสในการพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ และพยายามหาวิธีติดต่อที่สะดวก รวดเร็ว
3. ถ้ามเกี่ยวกับแผนการทำงานในการพัฒนาหรือการขยายงาน ดูว่าจะส่งผลกระทบต่อ การส่งมอบสินค้าและบริการหรือไม่ อย่างไร
4. อำนาจความสะดวกแก่ผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ ในเรื่องของการออกคำสั่งซื้อในเวลาที่เหมาะสม และมีความชัดเจนในเรื่องของการชำระเงินที่ตรงต่อเวลา
5. พยายามทำให้ธุรกิจมีความสำคัญเสมอสำหรับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ เพื่อที่จะได้ทำงานหนักมากขึ้น ผู้ขายหรือผู้ส่งมอบบางรายอาจเสนอข้อตกลงดีๆ ถ้าหากมีการสัญญาว่าจะใช้บริการผู้ขายหรือผู้ส่งมอบนี้รายเดียวเท่านั้น แต่วิธีการนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาให้กับธุรกิจได้ในกรณีที่ผู้ขายหรือผู้ส่งมอบรายนี้ ปิดกิจการลง
6. ประสานความร่วมมือในการกำหนดเวลาการผลิตให้สอดคล้องกับความเป็นไปได้ในการจัดส่งสินค้าและบริการ

7. ร่วมกันคิดหาวิธีการที่จะช่วยลดต้นทุนทั้งหมดจากขนาด และระยะเวลาของการสั่งซื้อแต่ละครั้ง

8. คำนึงถึงสินค้าและบริการรายการอื่นๆ ที่ต้องการเพิ่มเติมสำหรับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบจะสามารถจัดหาได้

9. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ขององค์กร หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทแก่ผู้ขายหรือผู้ส่งมอบล่วงหน้า เพื่อให้มีเวลาในการปรับตัว

10. วิเคราะห์ ทบทวนถึงประสิทธิภาพของการคาดการณ์ยอดขาย และการวางแผนความต้องการวัตถุดิบ นำไปแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ ซึ่งบางครั้งจะช่วยให้ธุรกิจสามารถมีการวางแผนและคาดการณ์ยอดขายได้แม่นยำมากขึ้น

11. ใช้ระบบการสั่งซื้อที่สามารถควบคุมและติดตามจากผู้ขายหรือผู้ส่งมอบได้ ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกต่อการควบคุมทางการเงินภายในองค์กรและยังป้องกันความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกัน

12. มีการชำระค่าสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ การจ่ายเงินช้าจะทำลายความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน รวมทั้งอาจทำให้ไม่ได้รับสิทธิพิเศษจากผู้ขายหรือผู้ส่งมอบได้ในอนาคต

การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบอาจทำได้โดยผ่านทางเทคโนโลยีที่เป็นอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เพื่อการสร้างความร่วมมือระหว่างกันในการวางแผนการดำเนินงาน การคาดการณ์ และการหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภค ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับยอดขาย การสั่งซื้อ หรือแนวโน้มตลาดในสถานการณ์ปัจจุบันได้ทุกขณะ และตอบโต้ได้อย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงการใช้เทคโนโลยีในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจและผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ จะให้ได้ผลอย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีที่สลับซับซ้อนในระดับหนึ่ง เช่น

1. การวางแผนสินค้าคงคลัง (Inventory Planning) โดยการใช้ข้อมูลที่บันทึกไว้เกี่ยวกับสินค้าคงคลังเพื่อคาดการณ์ความต้องการของตลาด แล้วนำมากำหนดเป็นปริมาณและระยะเวลาของการเก็บสต็อกสินค้า

2. ระบบการประมวลผลการวิเคราะห์ทางคอมพิวเตอร์ โดยการวิเคราะห์ยอดขายในอดีต และนำมาเปรียบเทียบระหว่างผู้ขายหรือผู้ส่งมอบที่แตกต่างกัน

3. ระบบการวางแผนการใช้ทรัพยากร (Enterprise Resource Planning: ERP System) สามารถวางแผนและกำหนดตารางเวลาของการทำธุรกิจทั้งหมดได้ โดยการเชื่อมต่อกับสั่งซื้อและระบบการจัดซื้อเข้ากับผู้ขายหรือผู้ส่งมอบ ซึ่งคำสั่งซื้อจะถูกบันทึกไว้โดยอัตโนมัติ และผู้ขายหรือผู้ส่งมอบจะออกไปกำกับสินค้าให้โดยอัตโนมัติเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ระบบนี้ค่อนข้างจะมีต้นทุนสูงในการนำมาใช้

การตรวจสอบผลการดำเนินงานของผู้ขายหรือผู้ส่งมอบควรมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานของผู้ขายหรือผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งถ้ามีการทำ SLA (ข้อตกลงของระดับการให้บริการ, Service Level Agreement) จะช่วยให้การประเมินมีกรอบการชี้วัดที่ชัดเจนขึ้น การตั้งคำถามเหล่านี้จะช่วยให้ธุรกิจได้รับข้อตกลงที่มีความเป็นไปได้ดีที่สุด

1. ราคา ธุรกิจได้รับราคาที่ดีที่สุดหรือยัง ผู้ขายหรือผู้ส่งมอบได้ให้ข้อเสนอส่วนลดจำนวนมากพอหรือเงื่อนไขอื่นที่ดีพอหรือไม่
2. คุณภาพ ธุรกิจมีความพึงพอใจกับคุณภาพของสินค้าและบริการที่ได้รับจากผู้ขายหรือผู้ส่งมอบหรือไม่
3. นวัตกรรม ผู้ขายหรือผู้ส่งมอบมีการรายงานอย่างสม่ำเสมอหรือไม่เกี่ยวกับสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่อาจช่วยปรับปรุงธุรกิจคุณให้ดีขึ้น
4. การส่งมอบสินค้า มีการส่งมอบสินค้าตรงเวลาหรือไม่ สินค้าและบริการมาถึงในสภาพที่ดีหรือไม่
5. การบริหารจัดการระบบบัญชี ผู้ขายหรือผู้ส่งมอบมีการตอบสนองต่อการสั่งซื้อและข้อสงสัยที่เกิดขึ้นได้เร็วมากน้อยเพียงไร
6. SLAs (ข้อตกลงของระดับการให้บริการ, Service Level Agreement) ผู้ขายหรือผู้ส่งมอบยินยอมอยู่จนกระทั่งจุดสุดท้ายของข้อตกลงที่ปรากฏใน SLAs หรือไม่

นอกจากการทบทวนการดำเนินงานของผู้ขายหรือผู้ส่งมอบแล้ว อาจจำเป็นที่จะต้องมีการทบทวนบทบาทของธุรกิจเองด้วย เช่น ความล้มเหลวในการชำระเงินตรงเวลาจะไม่จูงใจให้ผู้ขายหรือผู้ส่งมอบรักษาระดับมาตรฐานสินค้าและบริการให้อยู่ในระดับสูงไว้อย่างต่อเนื่อง

การวัดประสิทธิภาพการจัดซื้อ

Van Weele (2005) ได้กล่าวว่า มุมมองเชิงการบริหารด้านต่างๆ ของผู้บริหารองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่มีอิทธิพลในการที่ทำให้การจัดซื้อจัดหาจำเป็นต้องมีการวัดประเมิน ซึ่งมุมมองเชิงการบริหารนั้นสามารถแบ่งออกเป็นด้านต่างๆ ได้ดังนี้

1. ด้านกิจกรรมการปฏิบัติงาน และการจัดการอำนวยความสะดวก (Operational, Administrative Activity) ในมุมมองด้านนี้จะทำการวัดประเมินการปฏิบัติงานจัดซื้อ เช่น จำนวนคงค้างออกไปสั่งซื้อ (Order Backlog) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานด้านจัดซื้อ (Purchasing Administrative Lead Time) จำนวนที่ออกไปสั่งซื้อแล้ว (Number of Ordered Issued) จำนวนที่ออกไปขอให้เสนอราคาแล้ว (Number of Request for Quotations Issued) การปฏิบัติตามกฎระเบียบการจัดซื้อ (Purchasing) เป็นต้น

2. ด้านกิจกรรมการค้า (Commercial Activity) สำหรับมุมมองด้านนี้ ผู้บริหารจะคำนึงถึงศักยภาพในการประหยัดอันเกิดจากการจัดซื้อ (Purchasing) เป้าหมายในเรื่องของราคาสินค้า และการลดต้นทุน เกิดจากข้อตกลงที่ได้จากฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งการจัดซื้อควรดำเนินการในรูปแบบที่มีการแข่งขันโดยใช้การประกวดราคาจัดซื้อสินค้าเพื่อให้ได้ราคาสินค้าที่ดีที่สุด สำหรับข้อมูลที่จะรายงานให้ผู้บริหารทราบได้แก่ รายงานแสดงมูลค่าที่สามารถประหยัดได้จากการจัดซื้อสินค้าตามแต่ละประเภทสินค้าโดยแบ่งตามผู้ขาย รายงานแสดงจำนวนใบเสนอราคาที่ได้รับแล้ว (Number of Quotations Issued) รายงานความผันผวนของราคาสินค้า รายงานอัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

3. การเป็นส่วนหนึ่งของบูรณาการด้านโลจิสติกส์ (Part of Integrated Logistics) ผู้บริหารได้คำนึงถึงเรื่องการจัดซื้อสินค้าที่มีราคาถูกเพื่อทำให้เกิดการประหยัดมากที่สุด เพราะอาจทำให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพของสินค้าต่ำ และมีการจัดส่งที่ไม่ดี ซึ่งอาจส่งผลเสียหายได้ภายหลัง ดังนั้นการตั้งเป้าหมายสำหรับการวัดประเมินในส่วนนี้ จึงถูกกำหนดเป็นการปรับปรุงคุณภาพสินค้า การลดระยะเวลานำ (Lead Time Reduction) และการปรับปรุงความน่าเชื่อถือในการจัดส่งสินค้าของผู้ขาย

4. ด้านยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ (Strategic Business Area) การจัดซื้อนั้นมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในการดำเนินการของธุรกิจหลัก (Core Business) และส่งเสริมให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ ทั้งยังเป็นสิ่งที่ช่วยตัดสินใจว่าควรจะมีสินค้าใช้เอง หรือจะจัดซื้อสินค้าจากผู้ขาย นอกจากนี้แล้ว ยังมีการเปรียบเทียบการจัดซื้อสินค้าจากผู้ขายในประเทศกับผู้ขายต่างประเทศด้วย ในส่วนของการวัดประเมินนั้นจะวัดจำนวนของผู้ขาย (ส่วนใหญ่วัดจำนวนผู้ขายที่ลดลง) จำนวนคู่สัญญาที่เป็นผู้ขายรายใหม่ (ผู้ขายต่างประเทศ) และผลประกอบการอันเกิดจากการประหยัดจากการจัดซื้อ

ในการวัดและประเมินกิจกรรมทางด้านการจัดซื้อจัดหา (Purchasing Performance) นั้นจะถูกแบ่งออกได้เป็น 4 มิติ คือ (Weele, 2005)

1. ราคา (Price) และต้นทุน (Cost)
2. ผลิตภัณฑ์ (Product) และคุณภาพ (Quality)
3. โลจิสติกส์ (Logistics)
4. โครงสร้างองค์กร (Organizational)

ตัววัด และประเมินที่สำคัญในการปฏิบัติงานจัดซื้อ ซึ่งประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 4 มิติข้างต้นมีดังนี้

1. ด้านประสิทธิผลการจัดซื้อ (Purchasing Effectiveness) คือการวัดและประเมินในด้านต่างๆ ดังนี้

1) ต้นทุน (Cost) และราคา (Price) การจัดซื้อวัสดุวัตถุดิบ (Purchasing Materials Costs/Prices) ซึ่งจะวัดและประเมินในส่วนของ

- (1) การควบคุมราคา และต้นทุนของวัตถุดิบ (Materials Price, Cost Control)
- (2) การลดราคา และต้นทุนของวัตถุดิบ (Materials Price, Cost Reduction)
- 2) ผลิตภัณฑ์ และคุณภาพ (Product, Quality) ซึ่งจะวัดและประเมินในส่วนของ
 - (1) การเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Purchasing's Involvement in New Product Development) และการจัดซื้อ
 - (2) การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Purchasing and Total Quality Control)
- 3) โลจิสติกส์ (Logistics) ซึ่งจะวัดและประเมินในส่วนของ
 - (1) ความสามารถในการตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา (Adequate Requisitioning)
 - (2) นโยบายการสั่งซื้อ และการจัดเก็บสินค้าคงคลัง (Order and Inventory Policy)
 - (3) ความน่าเชื่อถือในการจัดส่งสินค้าของผู้ขาย (Supplier Delivery Reliability)

2. ด้านประสิทธิภาพการจัดซื้อ (Purchasing Efficiency) คือการวัดและประเมินด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งจะวัดและประเมินในส่วนของ

- 1) บุคลากร (Personnel)
- 2) การบริหารจัดการ (Management)
- 3) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และนโยบาย (Procedures and Policies)
- 4) ระบบข้อมูลข่าวสาร (Information Systems)

ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานจัดซื้อทั้ง 4 มิติ นั้นสามารถแบ่งเป็นระดับต่างๆ ได้ดังนี้

- 1. ระดับรายการจัดซื้อ (Line-Item Level)
- 2. ระดับผู้ขายแต่ละราย (Individual Supplier Level)
- 3. ระดับผู้ซื้อแต่ละราย (Level of The Individual Buyer)
- 4. ระดับแผนก (Departmental Level)
- 5. ระดับภาพรวมทั้งบริษัท (Overall Company Level)

บทสรุป

การจัดซื้อ (purchasing) เป็นกิจกรรมขององค์กรที่รับผิดชอบในการจัดหาวัตถุดิบต่างๆ ตามความต้องการของหน่วยงานขององค์กร มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายระยะสั้น 5 เป้าหมาย คือ คุณภาพที่เหมาะสม ปริมาณที่เหมาะสม ราคาที่เหมาะสม สถานที่ที่เหมาะสม และเวลาที่เหมาะสม ส่วนการ

จัดหา (supply, procurement) เป็นกิจกรรมขององค์กรที่รับผิดชอบดำเนินการให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบ
สิ่งของที่จำเป็นตามความต้องการของหน่วยงานที่มีการร้องขอ มุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์ระยะยาว เช่น
การได้เปรียบในการแข่งขันหรือความสอดคล้องกับกลยุทธ์หรือเป้าหมายขององค์กร กระบวนการจัดซื้อ
จัดหาจึงครอบคลุมกิจกรรมตั้งแต่การสำรวจความต้องการสินค้า การประเมินผู้ขาย การประกวดราคา
ต่อรองราคา และคัดเลือกผู้ขาย การอนุมัติการจัดซื้อ การรับมอบสินค้า การตรวจคุณภาพ ปริมาณ
ความตรงต่อเวลา และการประเมินผู้ขาย ซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดซื้อจัดหาพิจารณา
ทั้งด้านราคา ด้านต้นทุน ด้านคุณภาพ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านโลจิสติกส์ รวมถึงด้านองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ, ศลิษา ภมรสติถย และจักรภฤษณ์ ดวงพัสดรา. (2547). *การจัดการโซ่
อุปทานและโลจิสติกส์*. กรุงเทพฯ: ท้อป.
- ธิดารัตน์ ภัทราดุลย์. (2555). *เกณฑ์การตัดสินใจในการจัดซื้อ (Criteria in purchasing Decisions)*.
จาก [http://www.logisticscorner.com/index.php/2009-05-25-00-45-
43/procurement/1426-supplier-development.html](http://www.logisticscorner.com/index.php/2009-05-25-00-45-43/procurement/1426-supplier-development.html).
- รุธิร์ พนมยงค์, ไพฑูรย์ วราเดชสถิตวงค์, สุวัฒนา จารุมิลินท์ และศิริวรรณ ไชยสุรยگانต์. (2550). *การ
จัดหาและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในโซ่อุปทาน*. กรุงเทพฯ: ไอทีแอล เทรด มีเดีย.
อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2547). *การจัดซื้อ (ปรับปรุงครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Van Weele, A. J. (2005). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy,
Planning, and Practice* (4th ed.). London: Thomson Learning.
- Leenders, M. R. (2006). *Purchasing and Supply Management: with 50 Supply Chain
Cases*. New York, N.Y.: McGraw-Hill.
- Monczka, R., Trent, R., & Handfield, R. (2005). *Purchasing and Supply chain
management* (3rd ed.). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.