

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์และคู่ค้าในยุคชีวิตวิถีใหม่ (New Normal)

Building Good Relationships with Suppliers and Partners in the New Normal Era

พิเชษฐ เนตรสว่าง (Phichet Netsawang)¹

บทคัดย่อ

การเจรจาต่อรองในการจัดหาและการจัดซื้อสินค้าในยุคชีวิตวิถีใหม่กับซัพพลายเออร์และคู่ค้า บริษัทหรือองค์กรธุรกิจจะต้องพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ คือ ควรทราบความต้องการวัตถุดิบของลูกค้า, บริษัทหรือองค์กรธุรกิจไม่ควรเปลี่ยนแปลงซัพพลายเออร์บ่อยครั้ง ต้องมีการจัดทำสัญญาข้อตกลงการค้าอย่างชัดเจนและถูกต้อง บริษัทหรือองค์กรธุรกิจต้องอ่านข้อตกลงให้ละเอียด บริษัทหรือองค์กรธุรกิจควรมีซัพพลายเออร์ไว้ในมืออย่างน้อย 2 บริษัท เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมรับมือวัตถุดิบไม่พอขาย หรืออีกบริษัทให้ส่วนลดหรือสิทธิประโยชน์ที่มากกว่า และปัญหาของซัพพลายเออร์ที่บริษัทหรือองค์กรธุรกิจต้องพบเจอ ไม่ว่าจะเป็นซัพพลายเออร์ ไม่มีของที่ต้องการ เป็นปัญหาที่ทุกธุรกิจพบเจอบ่อยครั้ง มีการส่งสินค้าล่าช้า ไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด บริการไม่ทั่วถึง ปัญหานี้เกิดขึ้นกับคู่ค้าซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ เพราะจะมีลูกค้าจำนวนมาก ทำให้เกิดการบริการที่ไม่เท่าเทียมกัน, นำเสนอสินค้าทดแทน เพื่อระบายของซัพพลายเออร์

ดังนั้น ในการเลือกซัพพลายเออร์ที่ดี บริษัทหรือองค์กรธุรกิจก่อนจะตัดสินใจเลือกร้าน ซัพพลายเออร์เป็นคู่ค้ากับบริษัทแล้ว ต้องพิจารณาหลาย ๆ ปัจจัย ควบคู่ไปกับวิธีการเตรียมรับมือปัญหาต่าง ๆ ที่ต้องเจอ เพื่อให้บริษัทหรือองค์กรธุรกิจสามารถมีกำไรมากที่สุด สามารถควบคุมพนักงานได้ ไม่มีปัญหาด้านต้นทุนสูงกว่าค่าใช้จ่าย หากบริษัทบริหารจัดการได้ดี จะทำให้ลูกค้าหรือการจ้างงานบริษัทผู้ผลิตอย่างสม่ำเสมอ

คำสำคัญ: ซัพพลายเออร์และคู่ค้า ความสัมพันธ์ที่ดี ยุคชีวิตวิถีใหม่

Abstract

Negotiation in Procurement and purchasing in the New Normal Life Era with suppliers and partners. The company or business organization must consider the following factors: it should know the raw material demand of customers. The company or business organization should not change suppliers frequently. Commercial contracts must be drawn up clearly and accurately. The company or business entity must read the agreement carefully. The company or business entity should have at least two suppliers on hand, in order to prepare for dealing with insufficient raw materials for sale or another company offering more discounts or benefits and supplier problems that companies or business organizations have to face whether it is a supplier no items needed It is a problem that every business encounters often. There is a delay in the delivery, not on time service is not thorough. This

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา Email: kobb2525@gmail.com

is a problem with suppliers that are large companies, because there will be many customers causing unequal service, offering substitute products to the supplier's vent.

Therefore, in selecting a good supplier company or business organization before deciding to choose a shop. The supplier is already a partner with the company. Several factors must be considered along with how to prepare to deal with various problems that must be encountered, to make the company or business organization can have the most profit, be able to control employees, and there is no problem of cost over expenses. If the company manages well will make the customer or the employment of the manufacturer on a regular basis.

Keywords: Suppliers and Partners, Good Relationships, New Normal Era

วันที่รับบทความ: 21 กันยายน 2565

วันที่แก้ไขบทความ: 9 ธันวาคม 2565

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 9 ธันวาคม 2565

1. บทนำ

ในยุคชีวิตวิถีใหม่ การจัดหาและการจัดซื้อ (Procurement & Purchasing) จะเป็นเรื่องที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจอีกต่อไปแล้ว เนื่องจากบทบาทของฝ่ายจัดซื้อ จะต้องเปลี่ยนแปลงเป็นการจัดซื้อและซัพพลายเชน (Purchasing and Supply chain: P&S) ซึ่งปัจจัยภายนอกนั้นส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจที่ขึ้นหรือลง นับตั้งแต่ปี 2020 ทุกธุรกิจต้องเผชิญกับปัญหามากมาย ได้แก่ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ สถานการณ์ทางการเงิน ส่วนในปี 2021 ผู้ประกอบการธุรกิจต้องลงทุนเป็นไปอย่างระมัดระวัง ลดต้นทุนโดยการปลดคนงานออก (Lay Off) และในปีปัจจุบันสัญญาณเศรษฐกิจที่เริ่มดีขึ้น ถึงแม้ว่าการเมืองในประเทศไทยจะยังไม่นิ่ง และส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ แต่ทุกธุรกิจก็มองโลกในแง่ดี มีเหตุผลและมองรอบด้าน ผู้ประกอบการธุรกิจได้ตัดสินใจในการทำให้ต้นทุนต่ำลง จึงนับว่าเป็นเรื่องที่ท้าทาย ในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก ซึ่งการที่จะทำได้เช่นนั้น ฝ่ายจัดซื้อจะต้องสร้างความเข้าใจต่อการรักษาสัมพันธภาพที่

ดีกับซัพพลายเออร์ ต่อการส่งมอบวัตถุดิบหรือส่งผ่านให้แก่ลูกค้าด้วย ซึ่งบทความวิชาการนี้ จะเป็นเนื้อหาเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับซัพพลายเออร์และลูกค้า ในยุคชีวิตวิถีใหม่ โดยมีเนื้อหาดังนี้ คือ ความหมายของการจัดการซัพพลายเออร์และลูกค้า แนวทางการคัดเลือกซัพพลายเออร์ ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับซัพพลายเออร์ การบริหารจัดการซัพพลายเออร์ การสร้างพันธมิตรทางการค้ากับซัพพลายเออร์และลูกค้า การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์และลูกค้า การพัฒนาซัพพลายเออร์และลูกค้า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการซัพพลายเออร์ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันที่เรียกว่า “ยุคชีวิตวิถีใหม่”

2. เนื้อหา

2.1 การจัดการซัพพลายเออร์และลูกค้า (Supplier Relationship Management: SRM)

หมายถึง แนวคิดในการจัดการซัพพลายเออร์และลูกค้า นั้น เป็นการทำงานร่วมกันในระยะยาวระหว่างผู้ขาย ปัจจัยการผลิตกับองค์กรธุรกิจ ตั้งแต่การแลกเปลี่ยนข้อมูล

เทคโนโลยี ตลอดจนการพัฒนาการให้บริการร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย Lambert (2004) ได้ให้คำนิยามว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนา และรักษารูปแบบความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ซึ่งจะมีการเจรจาเกี่ยวกับข้อตกลงการค้าและให้บริการ อย่างชัดเจนกับทุกซัพพลายเออร์หลักทุกราย

Appelfeller and Buchholz (2011) ที่ระบุว่า การจัดการซัพพลายเออร์และคู่ค้า คือ การเข้าใจนโยบาย ในการจัดหาและกระบวนการจัดซื้อ Rouse (2005) กล่าวต่อไปว่าการจัดการซัพพลายเออร์และคู่ค้านั้น จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดหาสินค้าและบริการ การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง และการจัดการ วัตถุดิบ อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในธุรกิจ การจัดการ ซัพพลายเออร์และคู่ค้าที่ีจะช่วยลดต้นทุนในการบริหาร จัดการสินค้าคงคลังที่สำคัญ นั่นคือ สินค้าที่ต้องจัดเตรียม ไว้สำหรับลูกค้า และยังลดโอกาสที่จะเกิดปัญหาสินค้า ขาดสต็อก ซึ่งจะกระทบกับประสิทธิภาพในการให้บริการ ลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้าต่อไป

สำหรับความหมายของการจัดการกับซัพพลายเออร์และคู่ค้า(Supplier Relationship Management: SRM) ในความหมายของผู้เขียนนั้น หมายถึง การทำงาน ร่วมกันในระยะยาวในฐานะหุ้นส่วน นับตั้งแต่ การแลกเปลี่ยนข้อมูล เทคโนโลยี ตลอดจนจนการพัฒนา หรือการออกแบบผลิตภัณฑ์สินค้าร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิด ผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย อย่างไรก็ตาม การจัดการ ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ในแต่ละห่วงโซ่อุปทานจะ มีความไม่แน่นอนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งฝ่ายหรือแผนกการจัดหา จัดซื้อและซัพพลายเชน (Purchasing and Supply chain: P & S) ขององค์กรจะต้องมีขอบเขตงานที่กว้าง เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย รวมทั้งยังจะต้องมีทักษะใน การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (Supplier Relationship Management: SRM) เพิ่มขึ้นอีก โดย ทักษะในการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ สามารถแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้

2.1.1 การสร้างความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างกัน คือจะต้องแสดงความไว้วางใจต่อกันได้ มี ศักดิ์ศรี ให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำธุรกิจร่วมกัน ไม่ใช่เพียงแค่ต้องการหากำไรหรือผลประโยชน์

2.1.2 การให้คุณค่าต่อกัน (Value to Both) ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันจะต้องมีความแม่นยำจำได้ สัญญาชัดเจน ติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่เป็นการ ติดต่อกันในลักษณะทวงของหรือสั่งของเท่านั้น แต่ควร เป็นแบบเสมอภาค หรือไม่ใช่อำนาจเอาเปรียบกับ ซัพพลายเออร์และคู่ค้ามากเกินไป

2.1.3 การคบกันระยะยาว (A Long-Turn Hori) SRM ไม่ได้แปลว่า มีการประนีประนอมใน การสร้างความสัมพันธ์หรือยอมทุกอย่าง แต่การคบกัน กับซัพพลายเออร์ก็เปรียบเหมือนกับการมีคู่ครอง เพื่อ เลือกที่จะพิจารณาดูในแต่ละช่วงเวลาตั้งแต่เพิ่งรู้จัก นัดพบ เริ่มทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด

2.1.4 การเจรจาต่อรอง โดยจะต้องเปลี่ยน จากจุดที่บริษัทมีจุดอ่อนในเรื่องการเจรจากับซัพพลายเออร์เป็นข้อได้เปรียบหรือสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น มี ยอดสั่งซื้อน้อย จะต้องเปลี่ยนเป็น คราวหน้าทางบริษัท จะมีโครงการใหม่ รวมทั้งให้มีพันธมิตรในวงเดียวกัน รวมคำสั่งกันให้เกิดอำนาจในการเจรจาต่อรอง โดยให้ บริษัทที่มีอำนาจรับเป็นคนเจรจาแทน

2.1.5 การพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ แบ่งออกเป็น 6 รูปแบบ แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบของการพัฒนาความสัมพันธ์กับ
ซัพพลายเออร์

ที่มา: (พิเชษฐ เนตรสว่าง, 2565)

จากภาพที่ 1 การพัฒนาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ แบ่งออกเป็น 6 รูปแบบ ได้แก่

แบบที่ 1 Spot Purchase คือ การซื้อคอปกันเป็นครั้งคราว ซึ่งเป็นการคัดเลือกซัพพลายเออร์ จะดูจากราคาสินค้าที่ต่ำที่สุดเป็นสำคัญ โดยจะช่วยเหลือ แนะนำ และปรับปรุงระบบการทำงานเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ซึ่งความสัมพันธ์ในลักษณะนี้ ถือว่าเป็นพื้นฐานโดยทั่วไปของการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้ซัพพลายเออร์เกิดการแข่งขันระหว่างซัพพลายเออร์ด้วยกัน

แบบที่ 2 Regular Trading การซื้อแบบสม่ำเสมอ จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์แบบนี้จะต้องเปลี่ยนใหม่ โดยจะมีการพูดคุยกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น เงื่อนไขในการซื้อสินค้า ความต้องการด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ การส่งมอบสินค้า ด้านการวิเคราะห์ต้นทุน ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี การแลกเปลี่ยนข้อมูล ฯลฯ

แบบที่ 3 Call-off Contracts ทางฝ่ายซัพพลายเออร์เริ่มพิถีพิถันกับฝ่ายจัดซื้อมากขึ้น เริ่มให้สิทธิพิเศษมากขึ้น เช่น การยืมราคาให้จนถึงสิ้นปี เป็นต้น

แบบที่ 4 Fixed Contracts นอกจากซัพพลายเออร์จะกำหนดราคาเดิม จนถึง 6 เดือน ผู้ซื้อก็ต้องยืนยันปริมาณที่จะต้องการส่งด้วย

แบบที่ 5 Partnership เริ่มทำงานร่วมกันเสมือนเป็นหุ้นส่วนกัน ทั้ง ๆ ที่บริษัทก็ไม่ได้ลงทุนกับซัพพลายเออร์ และซัพพลายเออร์ก็ไม่ได้ลงทุนกับบริษัท แต่ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีสัมพันธ์ภาพติดต่อดูแลกันอย่างใกล้ชิด

แบบที่ 6 Joint Ventures คือ ต่างคนต่างถือหุ้นซึ่งกันและกัน หมายความว่า บริษัทก็ถือหุ้นส่วนหนึ่งและซัพพลายเออร์ก็ถือหุ้นของบริษัทส่วนหนึ่งเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม หากธุรกิจสามารถนำแนวคิดของการจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์มาใช้ จนสามารถพัฒนาก้าวหน้าไปอยู่ในรูปแบบที่ 5 หรือ 6 จะก่อให้เกิดประโยชน์กันทั้งสองฝ่ายหลัก ๆ มี 4 ด้าน คือ

(1) ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (Product & Service) เกิดการพัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน จะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน ต้นทุนการผลิตที่ลดลง ลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า คุณภาพของสินค้าที่ก่อให้เกิดการประหยัดร่วมกัน

(2) ด้านการจัดการการเงินและการตลาด (Finance & Marketing) ทำให้การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันทั้งในส่วนของธุรกิจและซัพพลายเออร์ เนื่องด้วยความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตออกมาได้ตรงตามความต้องการของตลาด หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

(3) ด้านประสิทธิผลขององค์การ (Effectiveness of the Organization) มีการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนมาจากข้อ (1) และข้อ (2) อันเนื่องมาจากความสำเร็จของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์

(4) ด้านทรัพยากรบุคคลและด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Human Resources & Customer Focus) โดยผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคลและผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพราะว่าสิ่งสำคัญที่จะขาดไม่ได้ ก็คือ เมื่อมี

การออกแบบผลิตภัณฑ์ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและข้อมูล ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกัน รวมถึงทรัพยากรบุคคลทั้งสองฝ่าย ซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพร่วมกัน โดยเป้าหมายของการทำธุรกิจร่วมกันเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า นับว่าเป็นผลสืบเนื่องจากการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับซัพพลายเออร์ที่ดีจึงส่งผลทางอ้อมด้วย

กล่าวโดยสรุป การที่นักจัดซื้อจะต้องตัดสินใจเลือกซื้อจากซัพพลายเออร์รายเดียว (Single Supplier) หรือหลายราย (Multi Supplier) นั้น ซึ่งจะไม่มีสูตรเฉพาะว่าจะตัดสินใจเลือกแบบใด แต่ไม่ว่าจะเป็นนโยบายของบริษัทหรือดุลยพินิจของฝ่ายจัดซื้อจัดหาก็ตาม การรักษาสัมพันธ์ภาพกับซัพพลายเออร์ในยุคนี้เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ แต่ก็ขึ้นอยู่กับเหตุผลหลายประการว่าจะต้องการความคงเส้นคงวาของซัพพลายเออร์คุณภาพ หรือประกันความเสี่ยง ส่วนการจะยกเลิกซื้อจากซัพพลายเออร์รายเดียว (Single Supplier) หรือหลายราย (Multi Supplier) นั้น ควรคำนึงมาตรการใกล้เคียงไปถึงมาตรการขั้นรุนแรง ซึ่งผู้เขียนมีข้อเสนอแนะคือ ควรทำบันทึกเชิญประชุมปรึกษาหารือทางออกร่วมกัน 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และซัพพลายเออร์ อธิบายชี้แจงถึงสาเหตุและผลกระทบที่เกิดขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้ซ้ำอีก โดยมีการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร หากเกิดปัญหาขึ้นอีกจะต้องจ่ายค่าเบี้ยปรับ ลดจำนวนของที่สั่งซื้อหรือยกเลิกเป็นต้น ซึ่งเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับซัพพลายเออร์ โดยเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายสินค้า ความต้องการที่แตกต่างกัน และตอบสนองความต้องการของผู้ค้าด้วยสินค้าหรือบริการที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนมากที่สุด

2.2 แนวทางการคัดเลือกซัพพลายเออร์ (Supplier Selection)

สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2562) โดยทั่วไปผู้ผลิตที่มีซัพพลายเออร์หลายรายมักจะไม่มีในการทำสัญญาหรือสร้าง

ความสัมพันธ์ใด ๆ ระหว่างผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ในระยะยาว ข้อดีของการมีซัพพลายเออร์หลายรายคือ ทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างซัพพลายเออร์ ซึ่งทำให้ผู้ผลิตมีอำนาจในการต่อรองราคา การให้ซัพพลายเออร์แต่ละรายต้องพยายามรักษาด้านทุน คุณภาพของการผลิต และการขนส่งให้อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ จึงมักมีการเจรจาต่อรองระหว่างผู้ผลิตและซัพพลายเออร์เพื่อตกลงราคาร่วมกัน ซึ่งการที่จะเลือกมีซัพพลายเออร์หนึ่งรายหรือหลายรายขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจ

2.3 การตรวจสอบซัพพลายเออร์ (Supplier Audit)

มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาความสามารถของซัพพลายเออร์ในการผลิตและส่งมอบสินค้าตามที่ต้องการ เนื่องจากการตรวจสอบซัพพลายเออร์จะมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง โดยทั่วไปมักใช้กับซัพพลายเออร์ที่ส่งวัตถุดิบชนิดสำคัญให้กับองค์กร หรือซัพพลายเออร์ผู้ทำสัญญาระยะยาวกับองค์กร ข้อดีก็คือ เป็นการประเมินความเสี่ยงของซัพพลายเออร์ ลดของเสียและกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าในการสั่งซื้อ สามารถปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างโซ่อุปทาน อีกทั้งเมื่อการตรวจสอบซัพพลายเออร์เสร็จสิ้นลง จะมีการรายงานผลตรวจสอบชี้ให้เห็นถึงข้อค้นพบและจุดที่ควรแก้ไข รวมถึงข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติงานในอนาคต สำหรับการตรวจสอบซัพพลายเออร์มักประสบปัญหา เช่น ทัศนคติของซัพพลายเออร์ กระบวนการตรวจสอบล่าช้า ทีมผู้ตรวจสอบขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ เป็นต้น โดยยกตัวอย่างเช่น กรณีที่ 1 ซัพพลายเออร์ของบริษัทไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด มีผลกระทบทำให้สินค้าผลิตไม่ทันตามเวลากำหนด หรือมีสินค้าคงคลังมีน้อยไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค เมื่อหาซัพพลายเออร์ที่มีสินค้าทดแทนได้ แต่มีความแตกต่างกันด้านราคาที่สูงกว่าซัพพลายเออร์หลักของบริษัท ส่งผลให้บริษัทต้องปรับราคาสินค้าให้สูงขึ้นลูกค้าก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ เนื่องจากได้มีการตกลง

ราคาไว้เรียบร้อยแล้ว หรือลูกค้าต้องการสินค้าอย่างเร่งด่วน เมื่อบริษัทส่งสินค้ามาไม่ครบตามจำนวนที่กำหนดโดยสินค้าคงคลังไม่เพียงพอต่อความต้องการส่งผลให้ลูกค้าไม่พึงพอใจในการรอสินค้า ถึงแม้จะมีแนวทางแก้ไขคือ การทดแทนสินค้าของซัพพลายเออร์รายอื่น แต่คุณภาพจะต้องมีความใกล้เคียงกับสินค้า รวมถึงรูปแบบที่ใกล้เคียง แต่ต้องมีความโดดเด่นที่แตกต่างกันไป เพื่อสร้างความแปลกใหม่ให้แก่ลูกค้า ซึ่งวิธีการนี้จะเป็นการทดแทนในด้านสินค้าเพื่อแก้ปัญหาในระยะสั้นที่ไม่สามารถส่งสินค้าได้ครบถ้วนอันเนื่องสาเหตุมาจากซัพพลายเออร์ส่งสินค้าไม่ครบ หรือสินค้าไม่สามารถผลิตได้ตามเวลาที่กำหนด กรณีที่ 2 การสต็อกสินค้าคงคลังถือเป็นสิ่งจำเป็นในการตอบสนองความต้องการที่รวดเร็วให้แก่ลูกค้า แต่ในทางตรงกันข้ามก็ไม่สามารถสต็อกสินค้าคงคลังได้จำนวนคราวละมาก ๆ เนื่องจากต้องใช้เนื้อที่ในการเก็บสินค้าคงคลังเป็นจำนวนมากจะทำให้เกิดทุนจม ทั้งนี้ ความรู้ในด้านการจัดการสินค้าคงคลัง จึงมีความจำเป็นเพื่อวางแผนควบคุมในการจัดการสินค้าคงคลังให้เหมาะสม รวมถึงการพยากรณ์ตามฤดูกาลในแต่ละฤดูกาล ก็เป็นสิ่งสำคัญ เช่น ช่วงปีใหม่ วันเด็ก วันสงกรานต์ โรงเรียนใกล้จะปิดเทอม เป็นต้น ซึ่งในช่วงดังกล่าวนี้มีความต้องการของสินค้าจะสูงมาก ดังนั้น การรักษาความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์และลูกค้าในการกำหนดกลยุทธ์โซ่อุปทานควรมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในโซ่อุปทานได้แก่ ผู้ผลิต ซัพพลายเออร์ และลูกค้า ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ผลิตทราบถึงความต้องการของลูกค้าและนำมาผลิตเป็นสินค้าได้ตรงตามที่ต้องการโดยอาศัยความร่วมมือจากซัพพลายเออร์ในการส่งป้อนวัตถุดิบที่มีคุณภาพ เพื่อนำมาผลิตเป็นสินค้าตามที่กำหนดไว้ ในการคัดเลือกซัพพลายเออร์ ควรทำให้อสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เช่น ธุรกิจเน้นกลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำควรพิจารณาเลือกซัพพลายเออร์ที่ทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนของวัตถุดิบ ส่วนธุรกิจเน้นกลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างและความยืดหยุ่น

ควรเลือกซัพพลายเออร์ ที่สามารถส่งมอบวัตถุดิบตามรูปแบบและปริมาณความต้องการสินค้าที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ควรมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าร่วมกันเพื่อคิดค้นนวัตกรรมในการผลิตสินค้าสำหรับประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ได้แก่ การสร้างความรับผิดชอบร่วมกันในคุณภาพของสินค้า ลดเวลาของลูกค้านในการตรวจรับสินค้า ลดต้นทุนค่าขนส่งต่อหน่วยของสินค้า เป็นต้น

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับซัพพลายเออร์

มีผลโดยตรงต่อคุณภาพ ตารางการทำงาน และราคาของสินค้าหรือบริการ ดังนั้นถ้าธุรกิจมีความสัมพันธ์แบบเกื้อหนุนกันกับซัพพลายเออร์ โดยต่างก็เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partners) ที่สามารถมองเห็นภาพรวมความสัมพันธ์ของตนในระบบอุตสาหกรรม มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน มีความผูกพันในเชิงกลยุทธ์ระยะยาว และร่วมมือกันในการพัฒนาระบบการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยปัจจัยการเลือกซัพพลายเออร์ที่เหมาะสม จะประกอบไปด้วย จำนวนซัพพลายเออร์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการพิจารณาการเปรียบเทียบความเหมาะสมของราคาและคุณภาพ

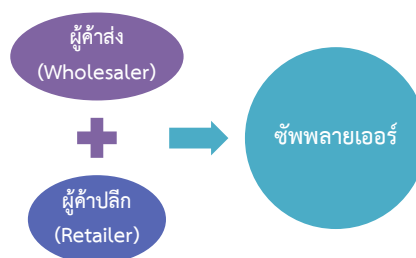
2.4.1 การเลือกพันธมิตรซัพพลายเออร์ ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันของธุรกิจกับผู้ผลิตวัตถุดิบสายผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตวัตถุดิบตรงกับความต้องการในปัจจุบันของธุรกิจ มีระดับเทคโนโลยีในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เพื่อที่จะสามารถเชื่อมต่อและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้สถานภาพและศักยภาพของธุรกิจมีความน่าเชื่อถือวัฒนธรรมขององค์กรทั้งสองฝ่ายสามารถเข้ากันได้

2.4.2 ก่อนการร่วมเป็นพันธมิตร จะต้องสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการเปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน มีเป้าหมาย (Goal) ร่วมกัน มีการแบ่งปันต้นทุนและประโยชน์แก่กันอย่างยุติธรรม โดยมีการแบ่งขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนและมีระบบการวัดผลงานที่เด่นชัด และลดจำนวนผู้จัดส่ง

วัตถุดิบให้เหลือจำนวนที่สามารถร่วมงานกันได้อย่างใกล้ชิด และสามารถตัดสินใจเลือกซัพพลายเออร์ได้อย่างเหมาะสม โดยมีวิธีการขั้นตอน เทคนิคในการคัดเลือกซัพพลายเออร์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความชัดเจน มีเหตุมีผลในการตัดสินใจ และเกิดความโปร่งใสในการเนินธุรกิจร่วมกัน

2.4.3 ลักษณะที่ดีของคู่ค้าคนกลาง (Intermediary Characteristic) คือ การคัดสรรหรือสรรหาถึงคุณสมบัติและความสามารถในการทำหน้าที่ของคนกลาง รวมไปถึงทำเล ความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนการขาย แผนการดำเนินงาน กำลังการขาย คนกลางมีทั้ง ข้อดีข้อเสียและใช้เป็นสื่อกลางในการจัดจำหน่ายสินค้าไปยังตลาดเป้าหมาย ซึ่งมีหลักการดังนี้ (1) การให้บริการของคนกลาง (Service Provided by Middlemen) เป็นการคำนึงถึงความพร้อมของคนกลางที่จะสามารถสนับสนุนการขายหรือให้บริการแก่ลูกค้า เช่น การขนส่งสินค้า หรือการรับภาระสินค้าด้านอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์ความสามารถของคนกลาง (Ability of Middlemen) เป็นความสามารถในการเข้าถึงตลาดเป้าหมายและความสามารถในการหาตลาดหรือลูกค้าเพิ่ม (2) ต้นทุนการจัดจำหน่าย (Cost Requirement) คือ การพิจารณาต้นทุนในการจัดจำหน่ายนำมาเปรียบเทียบกับต้นทุนในการใช้พนักงานขายของผู้ผลิต และการใช้ช่องทางในการจัดจำหน่ายแบบอื่น ๆ ด้วย (3) ประเภทของคนกลาง (Types of Intermediaries) คือ การเลือกประเภทของคนกลางที่จะเข้ามาจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงการอำนวยความสะดวกในการตลาดจากผู้ผลิตไปยังกลุ่มผู้บริโภค โดยผู้ผลิตจะต้องคัดเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าที่จะเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ (1) ผู้ค้าส่ง (Wholesaler) (2) ผู้ค้าปลีก (Retailer) 4) การบริหารจัดการซัพพลายเออร์ (Supplier management) ซัพพลายเออร์ คือ บุคคลหรือองค์กรที่จัดหาสินค้าและบริการให้กับธุรกิจอื่น การค้นหาซัพ

พลายเออร์ที่ให้ราคาดี (ถูกกว่าของรายอื่น) เปรียบเสมือนหัวใจของความสำเร็จของธุรกิจ การต่อรองกับซัพพลายเออร์ มักจะเกี่ยวข้องกับประเด็นหลัก ๆ อาทิ วิธีการชำระเงิน ราคา (Price) และมูลค่าที่จะต้องชำระ รวมทั้งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากกระบวนการต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น การจ่ายเงินล่าช้า ความผิดพลาด ยังไม่ได้รับสินค้าหรือได้รับช้ากว่ากำหนด เป็นต้น ซึ่งวิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับซัพพลายเออร์ ผ่านทางการต่อรอง การสร้างให้เกิดความร่วมมือ การทบทวนผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ จุดเริ่มต้นของการจัดซื้อคือการเลือกซัพพลายเออร์ ที่มีคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการของบริษัทได้อย่างเต็มที่



ภาพที่ 2 ประเภทของคนกลางที่เป็นซัพพลายเออร์
ที่มา: (พิเชษฐ เนตรสว่าง, 2565)

การจะบอกว่าซัพพลายเออร์ รายใดมีคุณภาพหรือไม่ และมีวิธีการดูหลายวิธี และมีหน่วยงานหลายแห่งที่ทำหน้าที่รับรองคุณภาพของธุรกิจ แต่ที่นิยมใช้กันทั่วโลก และยอมรับว่าเป็นมาตรฐานที่เชื่อถือได้ คือ องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยมาตรฐาน (International Organization for Standardization: ISO) โดยเฉพาะมาตรฐาน ISO 9000 กลุ่มมาตรฐานการบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่ทั่วโลกรู้จัก ซึ่งครอบคลุมกระบวนการหลักทั้งหมดในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ กระบวนการติดตามและควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อประสิทธิภาพ มีระบบบันทึกข้อมูลที่ดี กระบวนการตรวจสอบสินค้าที่

เสียหาย พร้อมทั้งวิธีการแก้ไขถ้าจำเป็น กระบวนการตรวจสอบคุณภาพการทำงานระดับบุคคล และกระบวนการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับปรับปรุงข้อผิดพลาดอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การจัดการในเรื่องของคุณภาพที่ต้องดูแล ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ควรนำมาพิจารณาประกอบกัน ยกตัวอย่าง ถ้าธุรกิจยึดถือความรวดเร็วของการบริการเป็นหัวใจหลักของการทำงาน เรื่องของการให้บริการด้วยต้นทุน (Cost) ที่ต่ำอาจจะไม่ใช่ปัจจัยสำคัญในการเลือกซัพพลายเออร์ ก็ได้โดยวิธีการที่ใช้ทั่วไปเพื่อให้บริการของซัพพลายเออร์ ตรงกับความต้องการของธุรกิจคือ การทำข้อตกลงของระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) ด้วยข้อตกลงดังกล่าว ธุรกิจสามารถกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงร่วมกันกับซัพพลายเออร์ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะครอบคลุมความรับผิดชอบหลักๆ ทางการค้าระหว่างกัน ได้แก่ การบริการที่จะได้รับและมาตรฐานการให้บริการดังกล่าว ระยะเวลาของการส่งมอบ หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย รูปแบบการชำระเงิน การบริหารจัดการปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ การจ่ายค่าชดเชยกรณีเกิดการผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามสัญญา การรับประกันที่ระบุแนวทางการแก้ไข รวมทั้งข้อสรุปเพื่อคลี่คลายปมขัดแย้งและข้อเรียกร้องทางกฎหมายต่าง ๆ โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

(1) ควรจะมีการพบปะกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อดูการทำงานและความก้าวหน้าในการทำงานของซัพพลายเออร์

(2) หาโอกาสในการพูดคุยกับผู้ที่รับผิดชอบ และพยายามหาวิธีติดต่อที่สะดวกรวดเร็ว

(3) ถ้ามองเกี่ยวกับแผนการทำงานในการพัฒนาหรือการขยายงาน ดูว่าจะส่งผลกระทบต่อ การส่งมอบสินค้าและบริการหรือไม่ อย่างไร

(4) การอำนวยความสะดวกแก่ซัพพลายเออร์ในเรื่องของการออกคำสั่งซื้อในเวลาที่เหมาะสม และมีความชัดเจนในเรื่องของการชำระเงินที่ตรงต่อเวลา

ซึ่งจะต้องพยายามทำให้ธุรกิจมีความสำคัญเสมอสำหรับซัพพลายเออร์ เพื่อให้ซัพพลายเออร์ จะได้ทำงานหนักมากขึ้นสำหรับบริษัท ซัพพลายเออร์บางรายอาจเสนอข้อตกลงดี ๆ ถ้าหากมีการสัญญาว่าจะใช้บริการซัพพลายเออร์นี้รายเดียวเท่านั้น แต่วิธีการนี้อาจก่อให้เกิดปัญหากับธุรกิจได้ในกรณีที่ซัพพลายเออร์รายนี้ปิดกิจการลง อย่างไรก็ตาม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์ไม่ได้หมายความว่า จะไม่เปิดใจรับซัพพลายเออร์รายอื่นที่มีข้อเสนอดี ๆ เข้ามาพิจารณาเลย

การให้ความช่วยเหลือ แก่ซัพพลายเออร์ ความอยู่รอดของซัพพลายเออร์บางครั้งส่งผลกระทบต่อความเป็นความตายของธุรกิจได้เหมือนกัน โดยเฉพาะถ้ามีซัพพลายเออร์เพียงรายเดียวที่พึ่งได้ ดังนั้น ธุรกิจเองอาจจะต้องทำในสิ่งที่คิดว่าน่าจะช่วยให้การทำงานของซัพพลายเออร์สะดวก รวดเร็ว และมีต้นทุน (Cost) ต่ำลงสิ่งที่ทำได้ ยกตัวอย่างเช่น การประสานความร่วมมือในการกำหนดเวลาการผลิตให้สอดคล้องกับความเป็นไปได้ในการจัดส่งสินค้าและบริการร่วมกันคิดหาวิธีการที่จะช่วยลดต้นทุนทั้งหมดจากขนาด และระยะเวลาของการสั่งซื้อแต่ละครั้ง คำนึงถึงสินค้าและบริการรายการอื่น ๆ ที่ต้องการเพิ่มเติมสำหรับซัพพลายเออร์ จะสามารถจัดหาได้ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ขององค์กร หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ของธุรกิจแก่ซัพพลายเออร์ล่วงหน้า เพื่อให้มีเวลาในการปรับตัว มีการวิเคราะห์ ทบทวนถึงประสิทธิภาพของการคาดการณ์ยอดขาย และการวางแผนความต้องการวัตถุดิบ นำไปแลกเปลี่ยนข้อมูลกับซัพพลายเออร์ ซึ่งบางครั้งจะช่วยให้ธุรกิจมีการวางแผนและคาดการณ์ยอดขายได้แม่นยำมากขึ้น

การใช้ระบบการสั่งซื้อที่สามารถควบคุมและติดตามจากซัพพลายเออร์ได้ ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกต่อการควบคุมทางการเงินภายในองค์กรและยัง

ป้องกันความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกัน มีการชำระค่าสินค้าและบริการอย่างสม่ำเสมอ การจ่ายเงินช้าจะทำให้ลายความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน รวมทั้งอาจทำให้ไม่ได้รับสิทธิพิเศษจากซัพพลายเออร์ได้ในอนาคต

2.5 การสร้างพันธมิตรทางการค้ากับซัพพลายเออร์และคู่ค้า

Harrison and Hoek (2002) อธิบายว่า ความสัมพันธ์เชิงธุรกิจที่ปรับแต่งเฉพาะที่เกิดขึ้นจากความไว้วางใจความเปิดเผย รับรู้ความเสี่ยงและผลตอบแทนร่วมกันที่จะนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ส่งผลให้เกิดสมรรถนะธุรกิจที่ดีขึ้นกว่าเดิมที่ไม่สามารถได้มาด้วยองค์กรเดียว โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการบูรณาการแนวตั้ง (vertical integration) ในขณะที่รักษาความเป็นอิสระขององค์กร (2) เพื่อใช้ข้อได้เปรียบของความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้น ๆ (3) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงระดับการให้บริการ (4) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (5) เพื่อตอบโต้ต่อการแข่งขัน

การคัดเลือกซัพพลายเออร์และคู่ค้า ต้องพิจารณาความสัมพันธ์ในอดีตหรือที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความเป็นไปได้ในทางการเงิน (Financial Viability) มีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ร่วมกัน (Reciprocity) สมรรถนะที่ประเมินได้ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการร้องขอ การส่งมอบตรงเวลา การสนับสนุนผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นไปตามเป้าหมายด้านคุณภาพ ความเหมาะสมในเรื่องข้อมูลสารสนเทศ ความเหมาะสมในด้านกายภาพ (ลักษณะผลิตภัณฑ์วัสดุ ทำเลที่ตั้ง ฯลฯ) เรื่องจริยธรรมและคุณธรรม ประมวลแบบเปิดแต่เป็นซัพพลายเออร์ที่เลือกไว้ (selective tendering) ซัพพลายเออร์รายย่อย การใช้ประมูลราคาต่ำสุด และการจัดซื้อภายในประเทศ

Ayer and Odegaard (2017) อธิบายว่า การจัดการสินค้าคงคลังโดยผ่านซัพพลายเออร์ (Suppliers Management for Inventory: VMI) ซัพพลายเออร์จะ

เป็นผู้รับผิดชอบสินค้าคงคลังที่เก็บไว้ในสถานที่ของลูกค้านั่นเอง ซัพพลายเออร์จะคอยติดตามระดับสินค้าคงคลังและจัดการเติมเต็มสินค้าคงคลังเอง ความเป็นเจ้าของสินค้าคงคลังนั้น จะถูกถ่ายโอนให้กับลูกค้าเมื่อสินค้าคงคลังนั้นถูกใช้เพื่อที่จะให้ VMI มีประสิทธิภาพการจัดการข้อมูลสารสนเทศเป็นเรื่องสำคัญมาก ซัพพลายเออร์และคู่ค้าจะมีระบบคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกัน โดยมากจะใช้ระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (EDI) ระบบนี้จะช่วยให้ซัพพลายเออร์สามารถติดตามระดับสินค้าคงคลังได้และสามารถส่งใบสั่งซื้อและใบแจ้งหนี้และรายการสินค้าระหว่างคู่ค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์และคู่ค้า

มีขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการบริหารความสัมพันธ์

กับซัพพลายเออร์

ที่มา : (พิเชษฐ เนตรสว่าง, 2565)

ขั้นตอนที่ 1 ระยะเริ่มต้น กำหนดความต้องการในการจัดซื้อ กำหนดคณะทำงานในการประสานงานกับซัพพลายเออร์

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดซัพพลายเออร์พิจารณาแนวทางหรือปัจจัยในการคัดเลือกคุณสมบัติ การกำหนดซัพพลายเออร์ที่เป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 3 กลั่นกรองและคัดเลือก ติดต่อ ซัพพลายเออร์ที่คาดว่าจะ ประเมินซัพพลายเออร์แต่ละราย และคัดเลือก

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดความสัมพันธ์ กำหนด เอกสาร กำหนดระดับความสนใจและข้อมูลที่สนใจของ ซัพพลายเออร์

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ระหว่างองค์กรกับซัพพลายเออร์ความต่อเนื่องของ ความสัมพันธ์ในปัจจุบัน เพื่อวางแผนขยาย เสริมสร้าง ลด เลิก ในความสัมพันธ์และการบริหารจัดการสัญญา (Contract management) ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (1) พิจารณาข้อตกลงระหว่างบริษัทและซัพพลายเออร์และคู่ค้า (2) พิจารณาองค์ประกอบของการจัดซื้อ เช่น ชนิด ปริมาณ บรรจุภัณฑ์ความถี่ของการส่งมอบ ความถี่ของการชำระเงิน เงื่อนไขคุณภาพสินค้า ระยะเวลาของสัญญา การปรับเงินหรือมูลค่าสินค้า (3) การประเมินผลการดำเนินงานตามสัญญา (4) การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในสัญญา (5) เอกสารที่จำเป็นต่อการดำเนินการ อำนาจในการต่อรอง (6) ผลประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับ (mutual benefits)

2.7 การพัฒนาซัพพลายเออร์และคู่ค้า

W.C. Benton, Jr., (2009) อธิบายว่า ผู้จัดการแผนกห่วงโซ่อุปทาน ผู้ซื้อและตัวแทนจัดซื้อ ต่างก็ต้องการจัดซื้อวัตถุดิบในราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยทั่วไปแล้วฝ่ายจัดซื้อจะทำการสั่งซื้อสินค้าหรือบริการ โดยจะต้องมีการต่อรองราคากับซัพพลายเออร์และเลือก ราคาที่ซัพพลายเออร์รายที่เสนอมาในราคาที่ต่ำที่สุดและทำการสั่งซื้อสินค้าในการส่งมอบสินค้าฝ่ายจัดซื้อจะต้องตรวจสอบว่าสินค้าที่ได้รับนั้นตรงตามจำนวนที่สั่งหรือไม่ รวมไปถึงข้อกำหนดคุณลักษณะผลิตภัณฑ์เป็นไปตามที่สั่งหรือไม่ และซัพพลายเออร์ส่งสินค้าให้กับบริษัทตรงตามเวลาที่ได้กำหนดหรือไม่เพื่อที่ว่าวัตถุดิบนั้นจะได้ไม่ขาดมือ ความสำเร็จของการจัดซื้อนั้นขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้ง การพัฒนาซัพพลายเออร์ การวิเคราะห์ความสามารถใน

การผลิตและการเลือกซัพพลายเออร์ รวมไปถึงการทำงานร่วมกันกับซัพพลายเออร์เพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความสัมพันธ์อันดีของซัพพลายเออร์กับบริษัทผู้ผลิตนั้นได้มีการตกลงในเรื่อง ความสำเร็จของการเป็นผู้ซื้อขององค์กรซึ่งถือเป็นจุดสำคัญในการพัฒนาซัพพลายเออร์สิ่งสำคัญ คือ การพัฒนาความใกล้ชิดด้านความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์เพื่อที่จะร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลในการดำเนินการร่วมกันในแผนงานการผลิตและข้อมูลด้านเทคนิคผลิตภัณฑ์ ตัวอย่างเช่น โรงงานผู้ผลิตอาจจะแบ่งปันข้อมูล ตารางการผลิตสินค้าแก่ซัพพลายเออร์หลัก เพื่อที่ซัพพลายเออร์จะได้ป้องกันปัจจัยการผลิตได้ทันตารางการผลิต ในด้านของผู้ค้าปลีกนั้นอาจจะแบ่งปันข้อมูล ข้อมูล ณ จุดขาย (Point-of-Sale) และแผนการส่งเสริมการจัดจำหน่ายเพื่อที่จะช่วยให้ซัพพลายเออร์สามารถส่งมอบวัตถุดิบให้ทันตามแผนการตลาดที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามมุมมองการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพนั้นได้มุ่งเน้นไปที่การเปรียบเทียบด้านราคาระหว่างซัพพลายเออร์หลาย ๆ รายด้วยกัน โดยบริษัทจะเลือกราคาที่ดีที่สุด และกำหนดให้ราคานั้นเป็นราคามาตรฐานที่จะเป็นราคายืนพื้นสำหรับบริษัทหรือโรงงานกับซัพพลายเออร์ในการจัดซื้อครั้งต่อไป

2.8 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการซัพพลายเออร์

การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับซัพพลายเออร์ อาจทำได้โดยผ่านทางเทคโนโลยีที่เป็น อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เพื่อการสร้างความร่วมมือระหว่างกันในการวางแผนการดำเนินงาน การคาดการณ์ และการหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภค ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับยอดขาย การสั่งซื้อ หรือแนวโน้มตลาดในสถานการณ์ปัจจุบันได้ทุกขณะ และตอบโต้ได้อย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลง

จิตารัตน์ ภัทราดุลย์ (2009) อธิบายว่า การใช้เทคโนโลยีในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจและ

ซัพพลายเออร์ จะให้ได้ผลอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีที่สลับซับซ้อนในระดับหนึ่ง เช่น การวางแผนสินค้าคงคลัง (Inventory Planning) โดยการใช้ข้อมูลที่บันทึกไว้เกี่ยวกับสินค้าคงคลังเพื่อคาดการณ์ความต้องการของตลาด แล้วนำมากำหนดเป็นปริมาณและระยะเวลาของการเก็บสต็อกสินค้า ระบบการประมวลผลการวิเคราะห์ทางคอมพิวเตอร์ โดยการวิเคราะห์ยอดขายในอดีต และนำมาเปรียบเทียบระหว่างซัพพลายเออร์ที่แตกต่างกัน

2.8.1 ระบบการวางแผนการใช้ทรัพยากร (Enterprise Resource Planning: ERP System) สามารถวางแผน และกำหนดตารางเวลาของการทำธุรกิจทั้งหมดได้ โดยการเชื่อมต่อคำสั่งซื้อและระบบการจัดซื้อเข้ากับซัพพลายเออร์ ซึ่งคำสั่งซื้อจะถูกบันทึกไว้โดยอัตโนมัติ และซัพพลายเออร์ จะออกไปกำกับสินค้าให้โดยอัตโนมัติเช่นกัน ระบบนี้ค่อนข้างจะมีต้นทุนสูงในการนำมาใช้ ซึ่งการตรวจสอบผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ ควรมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานของซัพพลายเออร์อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งถ้ามีการทำข้อตกลงในการให้บริการว่าจะทำการรักษาระดับคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า (Service Level Agreements: SLA) จะช่วยให้การประเมินมีกรอบการชี้วัดที่ชัดเจนขึ้น การตั้งคำถามเหล่านี้จะช่วยให้ธุรกิจได้รับข้อตกลงที่มีความเป็นไปได้ที่สุด โดยมีสิ่งที่จะต้องดำเนินงานดังต่อไปนี้

- (1) ราคาธุรกิจได้รับราคาที่ต่ำที่สุดหรือยัง
- (2) ซัพพลายเออร์ ได้ให้ข้อเสนอส่วนลดจำนวนมากพอหรือเงื่อนไขที่ดีพอหรือไม่
- (3) ด้านคุณภาพ ธุรกิจมีความพึงพอใจกับคุณภาพของสินค้าและบริการที่ได้รับจากซัพพลายเออร์หรือไม่
- (4) ด้านนวัตกรรมซัพพลายเออร์ มีการรายงานอย่างสม่ำเสมอหรือไม่เกี่ยวกับสินค้าและบริการใหม่ ๆ ที่อาจช่วยปรับปรุงธุรกิจให้ดีขึ้น

(5) การส่งมอบสินค้า มีการส่งมอบสินค้าตรงเวลาหรือไม่ สินค้าและบริการมาถึงในสภาพที่ดี

(6) การบริหารจัดการระบบบัญชีซัพพลายเออร์ มีการตอบสนองต่อการสั่งซื้อและข้อสงสัยที่เกิดขึ้นได้เร็วมากน้อยเพียงไร

(7) SLAs ซัพพลายเออร์ ยืนหยัดอยู่จนกระทั่งจุดสุดท้ายของข้อตกลงที่ปรากฏใน SLAs หรือไม่

ซึ่งถ้าผลการประเมินออกมาว่าซัพพลายเออร์ไม่ได้ทำตามข้อตกลง มักจะมีการขดเชยตามที่กำหนดไว้ใน SLAs ซึ่งโดยทั่วไปจะอยู่ในรูปแบบของการคิดค่าบริการเป็นรายเดือน นอกจากการทบทวนการดำเนินงานของซัพพลายเออร์แล้ว ต้องมีการทบทวนบทบาทของธุรกิจด้วย ตัวอย่างเช่น ความล้มเหลวในการชำระเงินตรงเวลาจะไม่จูงใจให้ซัพพลายเออร์ รักษาระดับมาตรฐานสินค้าและบริการให้อยู่ในระดับสูงไว้อย่างต่อเนื่อง

ความต้องการที่จะสิ้นสุดความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ต้องมีการตรวจสอบและดำเนินการอย่างระมัดระวัง โดยเฉพาะไม่ให้ขัดแย้งกับข้อกำหนดหรือข้อผูกมัดที่ได้ทำไว้ในสัญญา หรือ SLA

ดังนั้น SLA จึงถือว่าเป็นบทบาทสำคัญต่อการทำธุรกิจร่วมกับซัพพลายเออร์ ข้อกำหนดและเงื่อนไขต่าง ๆ จะต้องจัดทำขึ้นภายใต้การวิเคราะห์และคาดการณ์อย่างละเอียดรอบคอบเป็นอย่างดี เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อทั้งสองฝ่ายได้ในภายหลัง

2.8.2 พาณิชนียอิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) เป็นการทำธุรกรรมผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ตั้งแต่การให้ข้อมูลสินค้า การทำรายการซื้อขาย และระบบการชำระเงินความปลอดภัย

(1) คลังข้อมูล (Data Warehousing) เป็นการรวบรวมฐานข้อมูลหลายฐานจากระบบปฏิบัติการ เช่น ระบบขาย ผลิต บัญชี มาจัดทำสรุปใหม่หรือเรียบเรียงใหม่ตามหัวข้อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถ

เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ข้อมูลจะเก็บในลักษณะสรุป ประวัติ การทำธุรกรรมและแนวโน้มต่าง ๆ เช่นรูปแบบทางธุรกิจ ยอดขาย การเติบโตทางเศรษฐกิจ

(2) การขุดค้นข้อมูล (Data Mining and OLAP) เป็นเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์ที่ดึงข้อมูลและวิเคราะห์จากข้อมูลปฏิบัติการจากระบบฐานข้อมูล ต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ทางสถิติ การหาพฤติกรรมของ ซัพพลายเออร์ เพื่อให้ซัพพลายเออร์สามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น รวมทั้งการแบ่งแยก ตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ

(3) การใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต (Internet Technology) เป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้ ปรับปรุงปฏิสัมพันธ์กับผู้ค้า เช่น การใช้เว็บเทคโนโลยี การใช้ e-mail การใช้ระบบส่งข้อความ (Instant Messaging) เช่น Messenger

(4) ระบบศูนย์การจัดการซัพพลายเออร์ (Call-center) การใช้ระบบ PC telephony รวมถึง Internet telephony ซึ่งเป็นการรวมระบบโทรศัพท์เข้ากับระบบงานต่าง ๆ เช่น ฐานข้อมูลของลูกค้า การขาย การเงิน และผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว

(5) ระบบโทรศัพท์มือถือ ความสามารถที่เพิ่มขึ้นของโทรศัพท์มือถือ ทำให้สามารถรับส่ง ข้อมูลได้ทั้งในรูปแบบของภาพ เสียง ข้อมูล ภาพเคลื่อนไหว เนื่องจากจำนวนผู้ใช้โทรศัพท์มือถือทั้งที่มีอยู่ และอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้โทรศัพท์มือถือ มีบทบาทสำคัญในการจัดการซัพพลายเออร์

การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะทำให้ ธุรกิจสามารถให้บริการดีขึ้นโดยใช้ต้นทุนที่ลดลงสามารถใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมกับการทำธุรกิจ ดังนั้นธุรกิจขนาดใหญ่ในปัจจุบันเริ่มให้ความสนใจ การปรับปรุงระบบการจัดการซัพพลายเออร์

2.8.3 การติดต่อสื่อสารระหว่างซัพพลายเออร์ กับองค์กรธุรกิจ “การติดต่อสื่อสาร” หรือ คำว่า “การสื่อ

ความ” กับซัพพลายเออร์และคู่ค้า ภาษาอังกฤษตรงกับคำว่า (Communication) นั้นเป็นกิจกรรมของมนุษย์ประเภทหนึ่งที่มีมนุษย์ต่อมนุษย์จำเป็นต้องใช้ในการสื่อความต่อกัน เรื่อยมาทุกยุคทุกสมัย การให้ความหมายคำว่า การสื่อสาร มีความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมกิจกรรมทุกอย่างของ มนุษย์ ดังนั้น การให้ความหมายเกี่ยวกับการสื่อสารจึงมี หลากหลายมากมายในภาพหรือมิติแตกต่างกันไป กิตติมา สุรสนธิ (2554) กล่าวว่า “การสื่อสารไม่ได้ หมายความว่า การถ่ายทอดสารด้วยภาษาพูดและภาษา เขียนที่ชัดเจน และแสดงเจตนาชัดเจนเท่านั้น แต่ยัง หมายความว่าวิธีการที่บริษัทต้องมีการติดต่อกับหลายวิธี และรูปแบบ ดังเช่น การสื่อสารด้วยภาษาท่าทางภาษา ลายลักษณ์อักษร ภารกิจต่าง ๆ รวมทั้ง ภาษาทางวาจา เป็นต้น ทำให้ผู้รับข่าวสารได้รับข้อมูลของสิ่งที่ส่งไปยัง บุคคลอื่นด้วย

2.8.4 การใช้อินเทอร์เน็ตในการสื่อสารกับ ซัพพลายเออร์โดยใช้ระบบ World Wide Web (WWW) การสร้างกลุ่มไลน์ การใช้ Facebook และอื่น ๆ เป็นการ เข้าสู่ระบบการสื่อสารอย่างหนึ่งที่กำลังเป็นที่นิยม ข้อมูลนี้ จะอยู่ในรูปแบบของ Interactive Multimedia คือ สามารถ ส่งรูปภาพ ข้อความ ภาพเคลื่อนไหว เสียงและวิดีโอ อีกทั้ง ข้อมูลเหล่านี้ยังใช้ระบบที่เรียกว่า Hypertext กล่าวคือ จะมีคำสำคัญหรือรูปภาพในข้อมูลนั้นที่จะช่วยให้ท่านเข้าสู่ รายละเอียดที่ลึกและกว้างขวางยิ่งขึ้น คำสำคัญดังกล่าวจะเป็นคำที่เป็นตัวหนา หรือขีดเส้นใต้ เพียงแต่ท่านเลือกกดที่ คำตัวหนาหรือขีดเส้นใต้นั้น ๆ ท่านก็สามารถเข้าสู่ข้อมูล เพิ่มเติมได้ Uniform Resource Locator (URL) คือที่อยู่ ของข้อมูลบน WWW ซึ่งบริษัทจะหาข้อมูล บริษัทต้อง ทราบที่อยู่ของ Homepage หรือ URL

3. บทสรุป

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับซัพพลายเออร์ และคู่ค้าในยุคชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) บริษัทหรือ องค์กรธุรกิจจะต้องพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ คือ

3.1 ควรรู้ความต้องการวัตถุดิบก่อน บริษัทหรือองค์กรจึงไม่ควรเปลี่ยนแปลงซัพพลายเออร์บ่อย ๆ ต้องมีการจัดทำสัญญาข้อตกลงการค้าอย่างชัดเจนและถูกต้อง

3.2 บริษัทหรือองค์กรก็ต้องอ่านข้อตกลงให้ละเอียด บริษัทหรือองค์กรควรมีซัพพลายเออร์ไว้ในมืออย่างน้อย 2 บริษัท เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมรับมือวัตถุดิบหมดสต็อก ของไม่พอขายหรืออีกบริษัทให้ส่วนลดหรือสิทธิประโยชน์ที่มากกว่า และปัญหาของซัพพลายเออร์ที่บริษัทหรือองค์กรก็ต้องพบเจอ ไม่ว่าจะเป็นซัพพลายเออร์ ไม่มีของที่ต้องการ เป็นปัญหาที่ทุกธุรกิจพบเจอบ่อยที่สุด มีส่งของช้า ไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด บริการไม่ทั่วถึง ปัญหานี้เกิดขึ้นกับคู่ค้าซัพพลายเออร์เจ้าใหญ่ เพราะจะมีลูกค้าจำนวนมาก ทำให้เกิดการบริการที่ไม่เท่าเทียมกัน นำเสนอสินค้าทดแทนเพื่อระบายของซัพพลายเออร์เอง

3.3 บริษัทหรือองค์กรก็ก่อนจะตัดสินใจเลือกซัพพลายเออร์เป็นคู่ค้ากับบริษัทแล้ว ต้องพิจารณาหลาย ๆ ปัจจัย ควบคู่ไปกับวิธีการเตรียมรับมือปัญหาต่าง ๆ ที่ต้องเจอ เพื่อให้บริษัทหรือองค์กรสามารถมีกำไรจากการดำเนินธุรกิจมากที่สุด และสามารถควบคุมพนักงานได้ ไม่มีปัญหาด้านต้นทุนสูง

ดังนั้น ในการเลือกซัพพลายเออร์ที่ดี บริษัทหรือองค์กรธุรกิจก่อนจะตัดสินใจเลือกซัพพลายเออร์เป็นคู่ค้ากับบริษัทแล้ว ต้องพิจารณาหลาย ๆ ปัจจัย ควบคู่ไปกับวิธีการเตรียมรับมือปัญหาต่าง ๆ ที่ต้องเจอ เพื่อให้บริษัทหรือองค์กรธุรกิจสามารถมีกำไรมากที่สุด สามารถควบคุมพนักงานได้ ไม่มีปัญหาด้านต้นทุนสูงกว่าค่าใช้จ่ายหากบริษัทบริหารจัดการได้ดี จะทำให้ลูกค้าหรือการจ้างงานบริษัทผู้ผลิตรายอื่นอย่างสม่ำเสมอ

4. เอกสารอ้างอิง

กมลชนก สุทธิวัฒนฤพุด. (2547). **การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ (Supply Chain and Logistics)**. กรุงเทพฯ: ท็อป.

กิตติมา สุรสนธิ (2554) **ความรู้ทางการสื่อสาร.**

กรุงเทพฯ: คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กิริณา แก้วสุน. (2558). **ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความเสี่ยงโซ่อุปทานอาหารสดในร้านค้าปลีกสมัยใหม่แบบลูกโซ่.** บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต.

โกศล ศิธิธรรม. (2551). **โลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานสำหรับการแข่งขันยุคใหม่.** กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์.

ณัฐพันธ์ เกษสาคร. (2562). **สารสนเทศเพื่อการจัดการโลจิสติกส์ บทที่ 1.** จาก <https://www.scribd.com/doc/153952720/สารสนเทศเพื่อการจัดการโลจิสติกส์บทที่1>

ณัฐพล สุนทรสุทธิ. (2553). **การวิเคราะห์และเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงลูกค้าของพนักงานฝ่ายขายกรณีศึกษาบริษัท ทรูบอนด์ วิโอริเซลล์ (ประเทศไทย) จำกัด.** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

จิรารัตน์ ภัทราดุลย์. (2552). **เกณฑ์การตัดสินใจในการจัดซื้อ.** ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2555, จาก http://www.logisticscorner.com/index.php?option=com_content&view=category&id=37&Itemid=88

ภัทราภรณ์ กองประมูล. (2551). **การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและเพิ่มยอดขายในธุรกิจค้าปลีกกรณีศึกษา บริษัท สตาร์แฟชั่น จำกัด.** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

Appelfeller, W. & Buchholz, W. (2011). **Supplier Relationship Management.** From <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6424-3>

Ayers, J.B. & Odegaard, M.A. (2017). **Retail SupplyChain Management** (2nd Ed.).

CRC Press.Harrison, A. & and Hoek. (2002). **Logistics Management and Strategy 3rd edition Competing through the supply chain.**

Lambert, D. M. (2004). The Eight Essential Supply Chain Management Processes,

Supply Chain Management Review, 8(6),18-26.

W.C. Benton, Jr. (2009). **Construction Purchasing &Supply Chain Management**. New York: McGraw Kill.