

กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน Procurement Strategy for Creating Competitive Advantages

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุธีรา อะทะวงษา*

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและกลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาที่นิยมใช้ในองค์กรหรือธุรกิจขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การเติมเต็มสินค้าคงคลังผ่านซัพพลายเออร์ การจัดซื้อจัดหาด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ และกลยุทธ์การจัดซื้อแบบกรีน เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือวัตถุดิบที่มีคุณภาพ มีการใช้ทรัพยากรและต้นทุนอย่างเหมาะสมเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนงานในซัพพลายเชนให้มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของการดำเนินงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนและเล็งเห็นความสำคัญจากผู้บริหารระดับสูง อาทิ กรรมการบริหาร ผู้จัดการบริษัท และเจ้าขององค์กรธุรกิจในการนำเทคนิคและกลยุทธ์สมัยใหม่ที่จำเป็นมาใช้ในองค์กรเพื่อสร้างขีดความสามารถในด้านต้นทุนเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า อันจะนำไปสู่การสร้างความสามารถได้เปรียบในเชิงการแข่งขันต่อไป

คำสำคัญ

กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหา การสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน โลจิสติกส์ ห่วงโซ่อุปทาน

Abstract

The goal of this article is to present the importance and strategies of procurement that are likely to result in successful organizations as well as in large businesses. The strategies are: VMI, e-procurement, and green purchasing to obtain qualified goods and/or raw materials. In addition to making organizations and businesses successful, skillful procurement can also help conserve resources and cost management. In particular, effective procurement can help the supply chain work more effectively. Without the conscious support of top management, however, effective procurement is but a pretty theory. Thus the support of senior level executives is necessary so that the most modern procurement techniques and strategies can be applied successfully to enable a business or organization to most effectively meet the customer's needs and wishes. This ability can lead to a distinct competitive advantage in the future.

*อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ (การจัดการทั่วไป) คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
E-mail: sutheera_cru@hotmail.co.th

Keywords

Procurement Strategy, Competitive Advantages, Logistics, Supply Chain

บทนำ

ปัจจุบันขีดความสามารถของการจัดซื้อจัดหา (Procurement) ในองค์กรได้รับการตรวจสอบอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน องค์กรต่างๆ ต้องแสวงหาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของตนเอง สืบเนื่องจากการได้รับผลกระทบด้วยความเป็นโลกาภิวัตน์ ความไม่แน่นอนของยอดขายในตลาด ความไม่ต่อเนื่องของกระบวนการซัพพลายเชน ต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้น การผลิตที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็นหรือการขาดแคลนสินค้า และอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยงานด้านการจัดซื้อจัดหาเป็นเครื่องช่วยนำทางให้ธุรกิจมีความได้เปรียบ (Segerberg, 2011) ทั้งยังมีส่วนสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการในการใช้งาน มีการใช้ทรัพยากรและบริหารจัดการต้นทุนให้เป็นไปอย่างเหมาะสม สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดซื้อจัดหาและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษา และสถานพยาบาลของรัฐที่ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของกรมบัญชีกลางโดยการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Government Procurement: e-GP) เพื่อเป็นศูนย์กลางข้อมูลให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและพัสดุของภาครัฐได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เพิ่มความโปร่งใส สะดวกต่อการตรวจสอบ ลดปัญหาการทุจริต และความผิดพลาดของเจ้าหน้าที่ได้ ยิ่งกว่านั้นเมื่อพิจารณารายงานการจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ของภาครัฐในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 พบว่าภาครัฐสามารถประหยัดเงินงบประมาณได้มากถึง 9,043.49 ล้านบาท หรือประหยัดได้ร้อยละ 5.33 ของวงเงินงบประมาณในการจัดหาทั้งหมด (กรมบัญชีกลาง สำนักมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ, 2555)

สำหรับหน่วยงานภาคเอกชนปัจจุบันจะเห็นว่าหลายหน่วยงาน เช่น บริษัทการบินไทย บริษัทกลุ่มเครือซีเมนต์ไทย บริษัท ปตท. และบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย ได้จัดทำคู่มือหรือแนวปฏิบัติในการจัดซื้อจัดหาพัสดุเพื่อเป็นแนวทางและข้อปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร โดยให้ความสำคัญถึงมาตรฐาน ความรับผิดชอบต่อสังคมและผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ สะท้อนให้เห็นว่าการจัดซื้อจัดหาเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องพิจารณาเนื่องจากเป็นรายจ่ายที่สำคัญสำหรับการดำเนินงานขององค์กร บทความนี้จึงขอเสนอกลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาที่นิยมใช้โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่ เนื่องจากมีขอบข่ายการดำเนินงานที่ซับซ้อนกว่าองค์กรขนาดเล็กและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ประกอบด้วย นิยามของการจัดซื้อจัดหา กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และบทสรุป ตามลำดับ

นิยามของการจัดซื้อจัดหา

หลายท่านอาจเคยได้ยินคำว่า “การจัดซื้อ” คำว่า “การจัดหา” หรือทั้งสองคำรวมกันคือ “การจัดซื้อจัดหา” เป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน หรือบางท่านอาจคิดว่าเป็นคำที่มีความหมายแตกต่างกันจากสื่อต่างๆ ที่มีอยู่หลากหลาย ปัจจุบันมักนิยมเรียกรวมกันว่า “การจัดซื้อจัดหา” เนื่องจากเป็นคำที่อาจให้ความหมายครอบคลุม

ถึงการดำเนินงานได้มากกว่า ทำให้บางครั้งผู้เขียนเกิดความสับสนว่าแท้จริงแล้วคำดังกล่าวมีลักษณะเฉพาะอย่างไร ดังนั้นจึงขอหยิบยกการนิยามความหมายทั้งในสากลและของนักวิชาการไทยบางส่วนเพื่อขยายความเข้าใจเพิ่มขึ้นตามรายละเอียดดังนี้

1. นิยามตามความหมายในสากล

Lambert, Stock & Ellram (1998) นักวิชาการที่มีชื่อเสียงในด้านโลจิสติกส์ได้ระบุความหมายไว้ในหนังสือเรื่อง พื้นฐานของการจัดการโลจิสติกส์ในปี ค.ศ. 1998 ว่าการจัดหา (Procurement) มีความหมายไม่ต่างไปจากการจัดซื้อ (Purchasing) เกิดจากการที่กิจการต่างๆ กำหนดซื้อแตกต่างกันซึ่งเป็นไปตามความรับผิดชอบที่มีมากขึ้น มีการดำเนินงานในรูปแบบที่ต่างกัน โดยอาจเปลี่ยนชื่อแผนกจากเดิมเป็นการจัดซื้อจัดหา (Procurement Sourcing) กลยุทธ์การจัดหา (Strategic Sourcing) การจัดการพัสดุ (Supply Management) การจัดการกลยุทธ์พัสดุ (Strategic Supply Management) การจัดการผู้ส่งสินค้า/วัตถุดิบ (Supplier Management) หรือ การจัดการวัตถุดิบ (Material Management) เป็นต้น โดยชื่อที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ทำให้กิจการตระหนักถึงความสำคัญของกิจกรรมการจัดซื้อมากยิ่งขึ้น เกิดการขยายและการยกระดับกิจกรรมในการจัดซื้อจัดหาที่จะสะท้อนถึงสถานะและความรับผิดชอบขององค์กรนั้นๆ

การจัดหาสามารถนิยามความหมายอย่างแคบว่า เป็นกิจกรรมการซื้อสินค้าและบริการสำหรับองค์กร หรือ มุมมองความหมายอย่างกว้าง คือ กระบวนการที่ได้มาซึ่งสินค้าและบริการสำหรับองค์กร และความหมายอย่างเป็นทางการ คือ กิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ (Coyle, Bardi & Langley, 2003) การจัดซื้อ เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างๆ ว่าการจัดหา ซึ่งประกอบด้วย 5 กิจกรรมหลัก คือ การจัดซื้อ นโยบายการบริหารจัดการ การคัดเลือกซัพพลายเออร์ การเจรจาต่อรองในข้อตกลงต่างๆ และการบริหารจัดการในข้อตกลงต่างๆ (Hugos & Thomas, 2006) ในขณะที่ Bowersox, Closs, Cooper & Bowersox (2013) อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการจัดหาเพื่อให้กระบวนการผลิตสินค้าเป็นไปอย่างต่อเนื่อง การลดต้นทุนในสินค้าคงคลัง การปรับปรุงคุณภาพ การพัฒนาซัพพลายเออร์ การเข้าถึงในนวัตกรรมและเทคโนโลยี และเพื่อให้มีต้นทุนรวมในการดำเนินงานเป็นไปอย่างต่ำสุด The Chartered Institute of Purchasing and Supply (2014) อธิบายความหมายโดยรวมของคำว่า การจัดหา (Procurement) และการจัดการพัสดุ (Supply) ในคราวเดียวกันว่า มีความเกี่ยวข้องกับการซื้อสินค้าและบริการที่นำมาใช้ในการดำเนินงานในองค์กร ทั้งนี้นโยบายของการจัดหาสามารถแสดงเป็นถ้อยแถลง การกำหนดกฎเกณฑ์ หรือ หลักการที่แสดงถึงภาพรวมในวิธีการบริหารจัดการงานด้านการจัดหาขององค์กร โดยกลยุทธ์การจัดหา คือ การปฏิบัติภายใต้แผนที่ได้จากการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นไปตามนโยบาย และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

เมื่อพิจารณาถึงการดำเนินงานของธุรกิจในประเทศ เช่น บริษัทไมโครซอฟท์ใช้คำว่า Procurement บริษัทวอลมาร์ต ใช้ทั้งคำว่า Supply และ Sourcing ส่วนบริษัทโตโยต้าใช้คำว่า Procurement และ Sourcing (Microsoft, 2014 ; Walmart, 2014 ; Toyota Supplier Delivery Fact Sheet, 2014)

2. นิยามตามความหมายของนักวิชาการไทย

นักวิชาการต่างๆ ในด้านบริหารธุรกิจและโลจิสติกส์ระบุว่า การจัดซื้อเป็นกระบวนการจัดการในการจัดหาวัตถุดิบและบริการให้แก่องค์กร โดยมีขอบเขตงานตั้งแต่การรับรู้ความต้องการ การเลือกผู้ขายวัตถุดิบและ/

หรือบริการ การสั่งซื้อและการจัดส่งวัตถุดิบ โดยการสั่งซื้อต้องตอบสนองความต้องการทั้งระยะสั้นและระยะยาวในการดำเนินงานขององค์กร ปัจจุบันการสั่งซื้อได้รับการยอมรับว่าเป็นงานสำคัญขององค์กรเนื่องจากเป็นแหล่งต้นทุนของวัตถุดิบ ซึ่งจะมีผลเกี่ยวเนื่องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารด้านการจัดซื้อต้องตัดสินใจในเรื่อง กระบวนการจัดหาวัตถุดิบและ/หรือบริการ การเลือกผู้ขายวัตถุดิบ ความสัมพันธ์กับผู้ขายวัตถุดิบ การทำสัญญา การสั่งซื้อรวมหรือกระจาย และการวิเคราะห์คุณค่า (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545) วิทยา สุฤทธดำรง (2546) ได้อธิบายว่าการจัดซื้อเป็นส่วนที่เชื่อมต่อการปฏิบัติงานระหว่างผู้จัดส่งวัตถุดิบและการดำเนินงานของระบบการผลิตในองค์กร การจัดซื้อจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่สอดคล้องประสานกับเป้าหมายของกลยุทธ์การดำเนินงานโดยรวมขององค์กร นอกจากนี้การสั่งซื้อยังเป็นช่องทางที่องค์กรจะได้รับรู้ข้อมูลสำคัญต่างๆ เช่น แหล่งวัตถุดิบหรือผู้จัดส่งวัตถุดิบรายใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ ในอุตสาหกรรม แนวโน้มของตลาดและอุตสาหกรรมที่ดำเนินงานอยู่ เป็นต้น อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2547) ระบุเพิ่มเติมว่า การจัดซื้อเป็นกระบวนการที่บริษัทต่างๆ ทำสัญญากับบุคคลฝ่ายที่สามเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่ต้องการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างมีจังหวะเวลา และมีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ กิจกรรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานพัสดุเพราะไม่ใช่เป็นแต่เพียงงานจัดซื้อเท่านั้น ยังขยายไปถึงการวางแผนและการวางนโยบายครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องด้วยกัน ประกอบด้วย การวิจัยและการพัฒนาเลือกวัสดุที่เหมาะสม การเลือกแหล่งผู้ขายที่ถูกต้อง การติดตามผลเพื่อให้การนำส่งเป็นไปตามกำหนดเวลาที่ตกลงกัน การตรวจสอบสินค้าที่นำส่งเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นสินค้าที่มีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามที่ได้วางไว้ ตลอดจนพัฒนาการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ชัชชาติ รัชชตานนท์ชัย (2556) ให้นิยามว่าการจัดซื้อจัดหาเป็นจุดเชื่อมโยงที่สำคัญในโซ่อุปทาน สามารถมีอิทธิพลต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กรได้มาก สิ่งสำคัญของงานจัดซื้อจัดหาก็คือ จะต้องมีโอกาสของวัตถุดิบที่พอเพียง ในราคาที่เหมาะสม มีคุณภาพตามที่ต้องการในสถานที่และในเวลาที่ต้องการ

ขณะที่หน่วยงานของภาครัฐได้นิยามว่า การจัดซื้อจัดหาครอบคลุมตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การว่าจ้างผู้รับช่วงภายนอก (Outsourcing) และการประกอบ (Assembly) โดยต้องพิจารณาปัจจัยของ ชีพพลายเออร์ที่สามารถส่งมอบงานตามข้อกำหนดและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในคำสั่งซื้อที่อาจผันแปรตามอุปสงค์ของตลาด รวมทั้งสนับสนุนการให้บริการซึ่งเชื่อมโยงประสานการทำงานกับเครือข่ายคู่ค้าด้วยระบบสารสนเทศที่สนับสนุนกระบวนการจัดซื้อจัดหา เพื่อนำมาใช้สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ภายในบริษัท ทั้งนี้ในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบคือการบริหารวัตถุดิบหรือชื่ออื่นๆ ที่รวมกิจกรรมการเลือกผู้จำหน่ายวัตถุดิบ การต่อรองราคา และการควบคุมคุณภาพของผู้จำหน่ายวัตถุดิบเข้าไว้ด้วยกัน (กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ สำนักโลจิสติกส์, 2552 ; 2555)

จากการนิยามความหมายในสากลพบว่า นักวิชาการบางท่านเห็นว่าการจัดหามีความหมายไม่ต่างไปจากการจัดซื้อ ขณะที่บางท่านเห็นว่าเป็นกระบวนการทั้งหมดในการได้มาของสินค้าหรือบริการที่นำมาใช้ในองค์กร และการจัดซื้อเป็นกิจกรรมหนึ่งของการจัดหา ส่วนการนิยามของนักวิชาการไทยมีความเห็นใกล้เคียงกัน คือ การจัดซื้อเป็นกระบวนการจัดการในการจัดหาวัตถุดิบและบริการให้แก่องค์กร อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงหน้าที่ของการจัดหา ผู้เขียนค่อนข้างมีความเห็นสอดคล้องกับ Hugos & Thomas (2006) ที่อธิบายอย่างชัดเจนว่า ต้องประกอบด้วยหน้าที่ในกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม คือ การจัดซื้อ นโยบายการบริหารจัดการ การคัดเลือกชีพพลายเออร์ การเจรจาต่อรอง และการบริหารจัดการในข้อตกลงต่างๆ กับคู่ค้า

กลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาเพื่อสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

หากจะกล่าวถึงกลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาที่ก่อให้เกิดรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันคงหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความได้เปรียบในด้านต้นทุน และเวลาที่จะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและความพร้อมของการดำเนินงานเหนือกว่า คู่แข่งขัน เน้นอนว่าการนำเอาเทคนิคกลยุทธ์หรือวิธีการเพียงหนึ่งหรือสองวิธีมาใช้ในธุรกิจเพื่อสร้างรายได้เปรียบ ในเชิงการแข่งขันนั้นอาจไม่เพียงพอ เนื่องจากการจัดซื้อจัดหาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนซึ่งผู้บริหารต้องทำการ วิเคราะห์ ตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการซื้อสินค้าในแต่ละครั้ง วิธีการดังกล่าว เช่น การสร้างพันธมิตร เพื่อการจัดซื้อ การสื่อสารถึงเป้าหมายและนโยบายการจัดซื้อขององค์กร การพิจารณาต้นทุนรวมของสินค้าตั้งแต่แรกเริ่มกระทั่งถึงกระบวนการสุดท้ายในการกำจัดวัสดุ การเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ ฯลฯ รวมไปถึงการนำ เทคโนโลยีต่างๆ มาใช้สนับสนุนให้กระบวนการจัดซื้อจัดหาเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากข้อมูลของ Council of Supply Chain Management Professionals หรือ CSCMP โดย House (2014) ได้กล่าวว่าธุรกิจที่ชาญฉลาด สามารถพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาได้จากการอาศัยเครื่องมือเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจ โดยการใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) นอกจากนั้นธุรกิจจะต้อง กำหนดเกณฑ์การเลือกซัพพลายเออร์โดยต้องระบุปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญมากที่สุด เช่น การพิจารณาจากราคา คุณภาพ เวลาการจัดส่ง การบริการ การใช้ซอฟต์แวร์ร่วมกันเพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของซัพพลายเออร์ การจัดซื้อแบบอัตโนมัติ และการผสมผสานการใช้กลยุทธ์และเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นไปอย่างเหมาะสม นอกเหนือจากกลยุทธ์ต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมนับว่าเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ทั่วโลกได้ให้ความสำคัญอย่างมากซึ่งส่งผลให้ธุรกิจต้องหันมาปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสดังกล่าว การจัดซื้อแบบ “กรีน” จึงเป็นการจัดซื้อที่ถูกกล่าวถึงอย่างมากในปัจจุบัน และเป็นที่คาดหมายว่าจะยิ่งทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในอนาคต ดังนั้นในบทความนี้จึงมุ่งนำเสนอเฉพาะเครื่องมือและวิธีการสำคัญที่นิยมใช้ดำเนินงานโดยเฉพาะในองค์กรหรือธุรกิจ ขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การเติมเต็มสินค้าคงคลังผ่านซัพพลายเออร์ การจัดซื้อจัดหาด้วยระบบ อิเล็กทรอนิกส์ และกลยุทธ์การจัดซื้อแบบกรีน เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและบทบาทที่มีต่อองค์กรและธุรกิจ สาระสำคัญของกลยุทธ์แต่ละประเภท มีดังนี้

1. การจัดซื้อจัดหาด้วยรูปแบบการเติมเต็มสินค้าคงคลังผ่านซัพพลายเออร์ (Vendor Management Inventory: VMI)

รูปแบบการเติมเต็มสินค้าคงคลังผ่านซัพพลายเออร์เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ ให้แก่หลาย ๆ องค์กรรวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในห่วงโซ่อุปทาน มักรู้จักในชื่อของการเติมเต็มสินค้าอย่างต่อเนื่อง (Continuous Replenishment) หรือ การบริหารสินค้าคงคลังโดยผู้ขาย (Supplier Managed Inventory) ซึ่งได้รับความนิยมมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 โดยบริษัท Walmart และบริษัท Procter & Gamble กำหนดเป็นโปรแกรมสำหรับการดำเนินงานในอุตสาหกรรมค้าปลีกให้เกิดการตอบสนองที่รวดเร็ว และต่อมานิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในบริษัท อื่นๆ ในประเทศอเมริกา (Waller, Johnson & Davis, 1999 ; Cetinkaya & Lee, 2000) วิศิษฐ์ วัฒนานุกูล (2552) ได้อธิบายว่า VMI เป็นแนวคิดหนึ่งในการบริหารสินค้าคงคลัง คือ การให้ซัพพลายเออร์เป็นผู้บริหารสินค้าคงคลังแทน ลูกค้า มีหน้าที่รับผิดชอบในการเติมเต็มสินค้าให้ลูกค้าโดยให้ซัพพลายเออร์เป็นผู้ดำเนินการจัดเก็บและวางแผนการ ส่งสินค้า ทำให้ลดปัญหาในการเก็บสะสมสต็อกสินค้าทั้งในส่วนของผู้ขายและของลูกค้า ทำให้ความ

ผิดพลาดที่เกี่ยวกับข้อมูลลดลง เนื่องจากระบบ VMI ใช้การสื่อสารจากคอมพิวเตอร์ไปยังคอมพิวเตอร์ มีความเร็วในการรับส่งข้อมูลสูง ซัพพลายเออร์จะได้รับข้อมูลจากลูกค้าทำให้ง่ายต่อการพยากรณ์ความต้องการและสามารถวางแผนการผลิตให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น อุตสาหกรรมการผลิตฮาร์ดไดรฟ์ มีซัพพลายเออร์เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนในการประกอบฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์และรับผิดชอบการบริหารพัสดุคงคลังเพื่อป้อนให้กับผู้ผลิตฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ซึ่งเป็นลูกค้า เป็นการจัดการคลังสินค้าในศูนย์รวมคลังสินค้าในแบบทันเวลาพอดีที่เรียกว่าเป็น “Just In Time Hub” หรือ JIT Hub ของผู้ผลิตฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ตามตารางเวลาและปริมาณที่ได้มีการตกลงกันไว้ โดยอาศัยการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การประยุกต์ใช้ VMI ในอุตสาหกรรมการผลิตฮาร์ดดิสก์ไดรฟ์ก็เพื่อสนับสนุนการผลิตแบบทันเวลาพอดี ซึ่งโดยปกติมักมีเวลาเผื่อให้ชิ้นส่วนมาถึงล่วงหน้าก่อนเข้าสู่สายการผลิตเพียง 2-4 ชั่วโมงเท่านั้น และสิ่งที่ต้องเน้นย้ำอีกประการคือ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ต้องอิงกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเร็วมากจึงต้องบริหารให้มีสินค้าคงคลังน้อยที่สุดและอย่างจำเป็นอย่างยิ่งที่สุด ภายใต้หลักการของ VMI ที่ความเป็นเจ้าของสินค้ายังคงอยู่กับซัพพลายเออร์ โดยลูกค้าจะรับบทบาทการเป็นเจ้าของก็ต่อเมื่อมีการตัดจ่ายวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตซัพพลายเออร์จึงจำเป็นต้องรักษาสมดุลของความต้องการใช้วัตถุดิบของลูกค้าแบบทันเวลาพอดีกับการมีปริมาณสินค้าคงคลังในระดับที่เหมาะสม

อย่างไรก็ตามการดำเนินงานดังกล่าวยังคงถูกจำกัดเฉพาะในบริษัทที่มีขนาดใหญ่และมีความพร้อมหลาย ๆ ด้าน อาทิ ทรัพยากร ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน สินค้า รายได้ และการได้รับความร่วมมืออย่างเหนียวแน่นจากพันธมิตรดังผลการสำรวจ 10 บริษัทที่มีชื่อเสียงในประเทศสวิตเซอร์แลนด์และประเทศไคล์เคียงพบว่า มีเพียง 6 บริษัทเท่านั้นที่มีความพร้อมในการนำรูปแบบ VMI มาดำเนินงาน ได้แก่ บริษัท Novartis (เคมีภัณฑ์และเวชภัณฑ์) บริษัท Hilti (เครื่องมือก่อสร้าง) บริษัท Daimler (รถยนต์) บริษัท Odlo (เครื่องแต่งกาย) บริษัท Merck Serono (เคมีภัณฑ์และเวชภัณฑ์) และบริษัท Procter and Gamble (อุปโภคบริโภค) (Niranjan, Wagner & Nguyen, 2012) ระบบ VMI จึงมีความเหมาะสมกับธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีความแข็งแกร่ง มีความสามารถที่จะต่อรองกับซัพพลายเออร์ได้ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันทางธุรกิจในฐานะคู่ค้าที่จะได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

2. การจัดซื้อจัดหาด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Procurement)

คำว่า Electronic Procurement หรือมักถูกเรียกว่า e-Procurement เป็นการจัดซื้อจัดหาด้วยอิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบ EDI (Electronic Data Interchange) ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นตั้งแต่ในปี ค.ศ. 1970 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการจัดซื้อ และเมื่อเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในปี ค.ศ. 1990 ทำให้การจัดซื้อจัดหาด้วยอิเล็กทรอนิกส์ได้รับความนิยมและเติบโตอย่างมาก แทนที่การจัดซื้อจัดหาด้วยระบบคู่มือแบบเดิมๆ (Wisner, Tan & Leong, 2009) e-Procurement เป็นระบบสารสนเทศที่สนับสนุนบริการที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น การตกลงราคา การสอบราคา การประกวดราคา และการจัดซื้อแบบออนไลน์รวมถึงการลงทะเบียนบริษัทคู่ค้า การทำแค็ตตาล็อกด้วยอิเล็กทรอนิกส์และการทำงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดซื้อที่ทำงานผ่านโปรแกรมในเว็บไซต์ (Web Based Application) เพื่อให้ระบบการจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกล่าวคือ ใช้ระยะเวลาจัดหาพัสดุน้อยลง พัส্তুที่ได้มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม เพิ่มความโปร่งใสของกระบวนการจัดหา และสามารถติดตามตรวจสอบกระบวนการทำงานได้ องค์ประกอบของการจัดซื้อจัดหาด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ มีองค์ประกอบสามารถสรุปได้ ดังนี้ (ค่านาย อภิปรีชาสกุล, 2549)

2.1 ระบบ e-Catalog เป็นระบบที่รวบรวมรายละเอียดของสินค้าและบริการซึ่งอำนวยความสะดวกให้คู่ค้าหรือผู้รับจ้าง (Suppliers) สามารถเข้ามาทำธุรกรรม และปรับปรุงรายการสินค้าของตนเองได้

2.2 ระบบ e-RFP (Request for Proposal) เป็นระบบที่สามารถทำงานได้ คือ 1) ค้นหาข้อมูลผู้ขายและข้อมูลคุณลักษณะเฉพาะของสินค้าหรือบริการของผู้ค้าที่มาลงทะเบียนไว้เพื่อทำการคัดเลือกขั้นต้นจากระบบ e-Catalog 2) แจ้งผู้ค้าที่ได้รับการคัดเลือกในขั้นต้นโดยแจ้งผ่านระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ 3) การยื่นข้อเสนอ (Quotation/Proposal) ของผู้ค้า 4) การตกลงในเรื่องราคาและข้อกำหนดเฉพาะระหว่างผู้ซื้อกับผู้ค้า และ 5) การคัดเลือกผู้ค้าเพื่อรับงานซื้อ/จ้าง การจัดทำใบขอซื้อ/ขอจ้างรวมทั้งขั้นตอนการอนุมัติต่างๆ

2.3 ระบบ e-Data Exchange เป็นระบบที่เชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ค้า ได้แก่ การตรวจสอบความเป็นนิติบุคคล การเสียภาษี แผนการใช้จ่ายเงิน การส่งจ่ายเงินของผู้ว่าจ้าง การประกาศเชิญชวนผู้ค้าผ่านเว็บไซต์

2.4 ระบบ e-Procurement ในการจัดซื้อจัดจ้างของธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) e-Tendering System เป็นระบบการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าสูง มีกระบวนการที่ซับซ้อนซึ่งเข้าข่ายการจัดซื้อจัดจ้างโดยอาศัยวิธีการประกวดราคา 2) e-Purchasing System สามารถแบ่งย่อยได้เป็น e-Shopping เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดหาสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าไม่สูง และ e-Auction เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดหาสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าสูง

2.5 ตลาดกลางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Marketplace) ทำหน้าที่ในการประมวลและเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ซื้อกับผู้ค้า ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์โดยมีศูนย์กลางการติดต่ออยู่ที่เว็บไซต์ของตลาดกลางในประเทศไทย

e-Procurement ได้สร้างตลาดสากลที่ผู้ซื้อทั้งที่เป็นผู้บริโภคและผู้ซื้อที่เป็นมืออาชีพใช้งานได้ บริษัทบนอินเทอร์เน็ต เช่น eBay ได้สร้างเว็บไซต์ประมวลขนาดใหญ่ที่เชื่อมโยงผู้ซื้อและซัพพลายเออร์จากทั่วโลกเข้าด้วยกัน นอกจากนี้สินค้าบางประเภท เช่น ซอฟต์แวร์ เพลง และภาพยนตร์ สามารถทำการจัดส่งผ่านอินเทอร์เน็ตได้ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2552) ปัจจุบันหน่วยงานของภาครัฐได้ประกาศให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งรวมทั้งรัฐวิสาหกิจ และองค์กรมหาชนทำการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Government Procurement: e-GP) ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 เมษายน พ.ศ. 2553 ทำให้หน่วยงานของภาครัฐและเอกชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีความโปร่งใส ผลของการจัดซื้อจัดจ้างพบว่า ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 สามารถประหยัดเงินได้ถึง 9,043.49 ล้านบาท หรือประหยัดได้ร้อยละ 5.33 ของวงเงินงบประมาณในการจัดหา โดยส่วนราชการมีมูลค่าการจัดซื้อจัดจ้างในระบบ e-GP มากที่สุด รองลงมาคือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นๆ เช่นเดียวกับเมื่อจำแนกตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพบว่า หน่วยงานภาครัฐมีมูลค่าการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธี e-Auction ในระบบ e-GP มากที่สุด รองลงมาคือ วิธีสอบราคา และวิธีประกวดราคา สำหรับการพิจารณาตามแต่ละประเภทหน่วยงานพบว่า หน่วยงานทุกประเภทประกาศจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธี e-Auction มากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยส่วนใหญ่เป็นการจ้างก่อสร้าง การซื้อวัสดุครุภัณฑ์ การจ้างเหมาบริการ และการเช่า (กรมบัญชีกลาง สำนักมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ, 2555) ซึ่งแน่นอนว่าในอนาคตหน่วยงานภาครัฐจะมีปริมาณการจัดซื้อจัดจ้างในระบบ e-GP เพิ่มขึ้น

3. กลยุทธ์การจัดซื้อแบบกรีน (Green Purchasing)

ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมยังคงเป็นปัญหาที่สำคัญในปัจจุบันเนื่องจากสภาพสิ่งแวดล้อมที่ถูกทำลายอัน

เกิดจากสาเหตุปัจจัยต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงและการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร ความก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรทางธรรมชาติเพิ่มมากขึ้นจนขาดความสมดุล ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมามากมาย เช่น ขยะ น้ำเสีย อากาศเป็นพิษ ระบบนิเวศถูกทำลาย ฯลฯ ปัจจัยดังกล่าวทำให้ผู้บริโภคมีความตระหนักเพิ่มมากขึ้น ก่อให้เกิดการตอบสนองต่อภาคอุตสาหกรรมที่ต้องหันมาใส่ใจในการอนุรักษ์และผลิตสินค้าที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด อุตสาหกรรมหลายแห่งมีนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น บริษัทต่างๆ ได้พัฒนาตนเองในด้านสิ่งแวดล้อมโดยกำหนดโปรแกรมที่เรียกว่า “กรีน” (Green) ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมขณะเดียวกันเพื่อมุ่งหวังให้เกิดความสำเร็จในตลาด

จากอดีตข้อมูลรายงานของ The Marketing Intelligence Service ได้ระบุว่าธุรกิจต่างๆ ในประเทศอเมริกา มีการลงทุนมากกว่า 2 แสนล้านดอลลาร์ในระหว่างปี ค.ศ. 1990 เพื่อพัฒนาสินค้ากรีน (Green Product) ทำให้สินค้ากรีนมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 9.2 ในช่วงครึ่งแรกของปี ค.ศ. 1990 จาก ร้อยละ 0.5 ในปี ค.ศ. 1985 และจากผลการสำรวจองค์กรจำนวน 130 แห่งที่เป็นสมาชิกในนามของ “Responsible Purchasing Network” และ “National Association of State Procurement Officers” รายงานถึงแนวโน้มความรับผิดชอบการจัดซื้อในปี ค.ศ. 2009 พบว่า 3 ใน 4 ขององค์กรที่สำรวจ (ร้อยละ 78) มีนโยบายการจัดซื้อแบบกรีนทั้งในรูปแบบอย่างเป็นทางการ (ร้อยละ 54) และไม่เป็นทางการ (ร้อยละ 24) ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการรีไซเคิล การประหยัดพลังงาน และสุขภาพของมนุษย์ ตามลำดับ (Min & Galle, 1997 ; Responsible Purchasing Network, 2010) และในประเทศอเมริกาพบว่า ธุรกิจที่มีการจัดซื้อเป็นปริมาณมากในแต่ละครั้งมีแนวโน้มที่จะจัดทำการจัดซื้อแบบกรีนเนื่องจากสามารถนำสินค้าหรือวัตถุดิบมาทำการรีไซเคิลได้ และมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามการจัดซื้อแบบกรีนเพิ่มสูงขึ้น (Min & Galle, 2001) แสดงถึงแนวโน้มที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรภาคธุรกิจและผู้บริโภคได้ให้ความสำคัญในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมเพิ่มสูงขึ้น

แนวคิดการจัดซื้อแบบกรีน ในภาษาอังกฤษเรียกว่า “Green Purchasing” เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญในกระบวนการเลือก การระบุสินค้าหรือบริการที่ต้องการจัดซื้อที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด โดยคำนึงถึงคุณภาพ ต้นทุน การจัดส่งสินค้า และสิ่งแวดล้อม ตลอดวงจรอายุ (Life Cycle) ของสินค้า เริ่มตั้งแต่การออกแบบสินค้า การพัฒนาและผลิตสินค้า การควบคุมดูแลไปจนถึงกระบวนการสุดท้ายที่สินค้านั้นได้ถูกใช้งานแล้ว เช่น การรีไซเคิล การนำกลับมาใช้ใหม่ และการกำจัดของเสีย (Green Council, 2014)

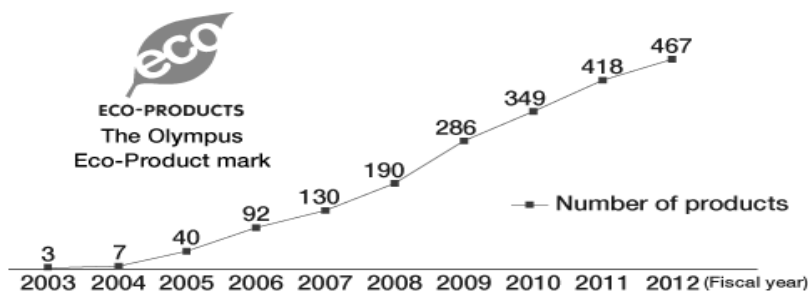


ภาพที่ 1: แนวคิดการจัดซื้อแบบกรีน

ที่มา: Green Council, 2014

กลยุทธ์ดังกล่าวสามารถจำแนกได้เป็น 2 กิจกรรม คือ 1) การลดการใช้ทรัพยากร (Source Reduction) การซื้อสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ได้แก่ วัสดุที่สามารถนำมาผลิตใหม่ การนำกลับมาใช้ใหม่ การเปลี่ยนแปลง และควบคุมการใช้ทรัพยากรซึ่งอาจทำการจัดหาวัสดุอื่นมาทดแทนและลดการใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรจุหีบห่อ และ 2) การกำจัดของเสีย (Waste Elimination) การซื้อสินค้าที่สามารถย่อยสลายได้ตามธรรมชาติ มีส่วนประกอบที่ไม่เป็นพิษหรือเกิดสารพิษที่เป็นอันตรายอันเนื่องจากการเผาทำลาย การกำจัดเศษวัสดุที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม (Min & Galle, 1997)

ตัวอย่างของบริษัท Olympus ได้กำหนดมาตรฐานการจัดซื้อแบบกรีน เป็นหลักการด้านสิ่งแวดล้อมที่บริษัทคำนึงถึงความปลอดภัย สุขภาพอนามัยของคน และสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติที่จะต้องรักษาไว้อย่างยั่งยืน โดยผลิตสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น (ดังภาพที่ 2) และการคัดเลือก ซัพพลายเออร์ที่มีระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี เช่น การมีมาตรฐาน ISO 14001 วัตถุดิบมีคุณภาพและสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ และการให้ความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดมาตรฐานการจัดซื้อแบบกรีน (Olympus Group Green Procurement Standard, 2012)



ภาพที่ 2: จำนวนสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมของบริษัท Olympus

ที่มา: Olympus Eco-Products, 2014

สรุป

บทความนี้ได้นำเสนอเฉพาะเครื่องมือและวิธีการสำคัญที่นิยมใช้ดำเนินงานในองค์กรหรือธุรกิจขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การเติมเต็มสินค้าคงคลังผ่านซัพพลายเออร์ การจัดซื้อจัดหาด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ และกลยุทธ์การจัดซื้อแบบกรีน ที่มีความสำคัญและบทบาทต่อองค์กรซึ่งทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน เป็นส่วนสนับสนุนกระบวนการผลิต การกระจายและการส่งมอบสินค้าให้ตรงกับความต้องการ สำหรับยุคเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน การจัดซื้อจัดหามีการดำเนินงานด้วยความสะดวกรวดเร็ว สามารถตรวจสอบได้จากการใช้ระบบ e-Procurement การนำรูปแบบ VMI มาใช้เพื่อลดภาวะด้านความเสี่ยงและต้นทุนในการเก็บสินค้าคงคลัง อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากความพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพและต้นทุนในกระบวนการจัดซื้อจัดหาแล้ว แนวโน้มการจัดซื้อจัดหาในอนาคตยังจะต้องให้ความสำคัญต่อการจัดซื้อแบบกรีน ดังที่หลายประเทศในยุโรป และอเมริกาใต้ให้ความสำคัญ ถือเป็นนโยบายสำคัญของชาติที่ต้องปฏิบัติ โดยต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งในแง่ของการผลิต การขนส่ง การใช้ และการนำกลับไปใช้ใหม่ นำไปสู่การสร้าง

ภาพลักษณ์ภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กรและความสำเร็จได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม การนำเสนอกลยุทธ์ในบทความนี้เป็นเพียงตัวอย่างกลยุทธ์การจัดซื้อจัดหาเพียงบางส่วนที่ช่วยให้เห็นภาพถึงแนวทางในการขับเคลื่อนให้องค์กรมีความได้เปรียบในการดำเนินงาน การเลือกใช้กลยุทธ์ต่างๆ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสมและความจำเป็น เนื่องจากหน่วยงานแต่ละองค์กรมีลักษณะการดำเนินงานแตกต่างกัน เช่น การมีศักยภาพด้านเงินทุน บุคลากร ปริมาณการผลิตและการขาย ตลอดจนเงื่อนไขข้อตกลงของคู่ค้าแตกต่างกัน จึงควรศึกษากลยุทธ์อื่นเพิ่มเติมเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจอย่างรอบคอบ

เอกสารอ้างอิง

- กรมบัญชีกลาง สำนักงานมาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ. (2555). รายงานการจัดซื้อจัดจ้างจากระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ. กรุงเทพฯ: กรมฯ.
- _____. (2552). คู่มือวินิจฉัยความสามารถทางด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการธุรกิจ. สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2556, จาก <http://logistics.dpim.go.th/article/detail.php?id=1698>
- กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ สำนักโลจิสติกส์. (2555). แนวปฏิบัติ logistics เพื่อสิ่งแวดล้อม ตอน 1. สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2556, จาก http://www.thaibackhaul.org/backhaul/index.php?Option=com_content&view=article&id=61:logistics1&catid=10:news&Itemid=187.
- คำนาย อภิปรัชญากุล. (2549). โลจิสติกส์เพื่อการผลิตและการจัดการดำเนินงาน. นนทบุรี: ซี.วาย.ซีซีเทม พรินติ้ง.
- ซัชชาลี รัชชตานนท์ชัย. (2556). การบริหารการจัดซื้อ. สืบค้นเมื่อ 22 พฤษภาคม 2556, จาก logisticscorner.com/index.php/2009-05-25-00-45-43/procurement/185---1.html.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการการผลิตและการดำเนินงาน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วิทยา สุหฤตดำรง. (2546). โลจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน อธิบายได้...ง่ายนิดเดียว. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วิศิษฐ์ วัฒนานุกุล. (2552). การจัดการโลจิสติกส์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2552). การจัดซื้อ. สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2556, จาก <http://Logisticscorner.com/index.php/2009-05-25-00-45-43/procurement/504-2009-07-13-17-00-38.html>.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2547). การจัดซื้อ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- Bowersox, D. J. ; Closs, D. J. ; Cooper, M. B. & Bowersox, J. C. (2013). Supply Chain Logistic Management. New York: McGraw-Hill.
- Cetinkaya, S. & Lee, C.-Y. (2000). Stock Replenishment and Shipment Scheduling for Vendor-Managed Inventory Systems. Management Science. 46 (2), 217 - 232.
- Coyle, J. J., Bardi, E. J. & Langley, C. J, Jr. (2003). The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective. South-Western: Tomson Learning.

- Green Council. (2014). **The Concept of Green Purchasing**. Retrieved January 19, 2014, from <http://www.greencouncil.org/guidebook/guidebook.htm>.
- Hugos, M. & Thomas, C. (2006). **Supply Chain Management in the Retail Industry**. New Jersey: John Wiley.
- House, J. (2014). **How Business Intelligence Can Improve Strategic Sourcing**. Retrieved August 12, 2014, from <http://www.supplychainquarterly.com/>.
- Lambert, D. M. ; Stock, J. R. & Ellram, L. M. (1998). **Fundamentals of Logistics Management**. Irwin: McGraw-Hill.
- Min, H. & Galle, W. P. (1997). Green Purchasing Strategies: Trends and Implications. **International Journal of Purchasing Management**. 33 (3), 10-17.
- Min, H. & Galle, W. P. (2001). Green Purchasing Practices of US Firms. **International of Journal of Operation & Production Management**. 21 (9), 1222-1237.
- Microsoft. (2014). **Procurement**. Retrieved January 19, 2014, from <http://www.microsoft.com/about/companyinformation/procurement/en/us/default.aspx>.
- Niranjan, T. T. ; Wagner, S. M. & Nguyen, S. M. (2012). Prerequisites to Vendor-Managed Inventory. **International Journal of Production Research**. 50 (4), 939-951.
- Olympus Group Green Procurement Standard. (2012). Retrieved January 19, 2014, from www.olympus-global.com/en/csr/involvement/products/procurement/.
- Olympus Eco-Products. (2014). Retrieved January 16, 2014, from <http://www.olympus-global.com/en/csr/involvement/products/eco-products/Responsible>.
- Responsible Purchasing Network. (2010). **Responsible Purchasing Trends 2010**. Retrieved January 19, 2014, from www.responsiblepurchasing.org/.../trends_2010.
- Segerberg, P. (2011). How to Get Procurement Strategy Right. **Supply Chain Management Review**, Retrieved January 19, 2014, from www.scmr.com.
- Toyota Supplier Delivery Fact Sheet. (2014). Retrieved January 19, 2014, from <http://www.toyota.com/about/diversity/suppliers/index.html>.
- The Chartered Institute of Purchasing and Supply. (2014). **Procurement Topics and Skills**. Retrieved August 9, 2014, from <http://www.cips.org/en-SG/Knowledge/Procurement-topics-and-skills/#7280>.
- Waller, M. ; Johnson, M. E. & Davis, T. (1999). Vendor-Managed Inventory in the Retail Supply Chain. **Journal of Business Logistics**. 20 (1), 183-203.
- Wisner, J. D. ; Tan, K. & Leong, G. K. (2009). **Principles of Supply Chain Management**. South-Western: Cengage Learning.
- Walmart. (2014). **Responsible Sourcing**. Retrieved January 19, 2014, from <http://corporate.walmart.com/global-responsibility/ethical-sourcing>.