

หลักสูตร: ผู้บริหารจัดซื้อเชิงกลยุทธ์: กลยุทธ์ ภาวะผู้นำ และความยืดหยุ่นห่วงโซ่อุปทาน

(Strategic Procurement Executive: Strategy, Leadership and Supply Chain Resilience)

รหัสหลักสูตร: E02-SPE

บทนำ (Introduction)

ผู้บริหารจัดซื้อในวันนี้ถูกคาดหวังมากกว่าการควบคุมราคาต้องตอบให้ได้ว่ากลยุทธ์ของฝ่ายจัดซื้อสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างไร ต้องนำทีมให้ทำงานตามเป้าหมายที่ท้าทายได้และต้องตอบคำถามของคณะกรรมการให้ได้ว่าความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานมีมูลค่าเท่าใด และควรจ่ายเพิ่มเท่าไรจึงจะคุ้มกับความเสี่ยงที่ลดลง

หลักสูตรนี้รวมสองเรื่องสำหรับผู้บริหารจัดซื้อต้องใช้คู่กันไว้ในวันเดียว คือการวางกลยุทธ์และการนำทีมด้วย OKRs กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงและความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน โดยเน้นการแปลงความเสี่ยงให้เป็นตัวเลขที่รายงานผู้บริหารได้ ไม่ใช่การจัดระดับด้วยสีเพียงอย่างเดียว

จุดเด่นของหลักสูตรคือชุดเครื่องมือ Cost of Disruption และช่องว่างระหว่าง Time-to-Recover กับ Time-to-Survive ซึ่งทำให้ผู้บริหารเปรียบเทียบต้นทุนของความยืดหยุ่นกับมูลค่าความเสียหายที่ป้องกันได้ และตัดสินใจบนตัวเลขชุดเดียวกันทั้งองค์กร

วัตถุประสงค์ (Learning Objectives)

- **Strategy Alignment:**

เพื่อให้สามารถอธิบายวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรลงสู่กลยุทธ์และแผนงานของฝ่ายจัดซื้อได้อย่างสอดคล้อง

- **OKRs and Leadership:** เพื่อให้สามารถออกแบบ OKRs ของฝ่ายจัดซื้อ ถ่ายทอดเป้าหมายสู่ทีม และนำทีมผ่านการเปลี่ยนแปลง

- **Risk Quantification:** เพื่อให้สามารถวัดความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานออกมาเป็นตัวเลข และจัดลำดับความสำคัญด้วยข้อมูลแทนความรู้สึก

- **Resilience and Reporting:** เพื่อให้สามารถออกแบบกลยุทธ์ความยืดหยุ่นที่คุ้มค่า จัดทำแผนรับมือ และรายงานต่อคณะกรรมการหรือสำนักงานใหญ่ได้

กลุ่มเป้าหมาย (Target Participants)

ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ, Category Manager, Plant Manager, ผู้จัดการฝ่ายซัพพลายเชนและฝ่ายปฏิบัติการ, ผู้บริหารสายการผลิตที่รับผิดชอบความต่อเนื่องของธุรกิจ และผู้ที่กำลังเตรียมขั้นสู่ระดับบริหาร

เหมาะกับผู้เรียนจากอุตสาหกรรม: ยานยนต์และชิ้นส่วน, อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า, อาหารและเกษตรแปรรูป, สิ่งทอ, บรรจุภัณฑ์, วัสดุก่อสร้าง, รวมถึงธุรกิจบริการและโครงการก่อสร้างที่มีการจัดซื้อจัดจ้างเป็นต้นทุนหลัก

ความรู้พื้นฐานที่ควรมี: ควรมีประสบการณ์ในงานจัดซื้อหรือซัพพลายเชนระดับหัวหน้างานขึ้นไป ผู้เรียนที่นำข้อมูลคู่ค้ารายหลักและตัวเลขกำลังการผลิตขององค์กรติดมาด้วย จะสามารถทำ Workshop ด้วยข้อมูลจริงและนำผลกลับไปเสนอผู้บริหารได้ทันที

บรรยายโดย (Lead Instructor)

อ.ศุภโชค โชติสถิตกุล

ประสบการณ์กว่า 20 ปี ในงาน Procurement, Supply Chain และ Business Management ครอบคลุมอุตสาหกรรมการผลิต ก่อสร้าง อาหาร และอสังหาริมทรัพย์ เชี่ยวชาญการพัฒนาระบบจัดซื้อ การบริหารซัพพลายเชน และการประยุกต์ใช้ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ถ่ายทอดองค์ความรู้จากประสบการณ์การทำงานจริงในภาคธุรกิจ

รูปแบบการอบรม (Training Format)

จัดอบรมในรูปแบบ Onsite (ในห้องอบรม) เน้นการบรรยาย กรณีศึกษา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และ Workshop เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง

หัวข้อการสัมมนา (Course Topics) 09.00 - 16.00 น.

Module 1: จากวิสัยทัศน์องค์กรสู่กลยุทธ์จัดซื้อ

- **Procurement Evolution:** การเปลี่ยนผ่านบทบาทจาก Tactical Buying สู่ Strategic Procurement และผู้จัดซื้อในฐานะ Strategic Partner ของผู้บริหารระดับสูง
- **Strategic Hierarchy:** ความเข้าใจเชิงลึกในลำดับขั้น Mission, Vision, Goal, Objective, Core Values, Strategy และ Action Plan ของทั้งองค์กร
- **Procurement Strategy Map:** การถอดวิสัยทัศน์องค์กรลงสู่เป้าหมายของฝ่ายจัดซื้อให้สอดคล้องกัน (Cascading)
- **Balanced Scorecard:** การแปลงวิสัยทัศน์เป็น 4 มุมมอง คือ Financial, Customer, Process และ Learning สำหรับงานจัดซื้อ
- **Supply Positioning Strategy:** การวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ตามมิติของ Spend และ Risk แบ่งสินค้าเป็น 4 กลุ่ม Strategic, Leverage, Bottleneck และ Routine

Module 2: OKRs, KPI Cascading และภาวะผู้นำจัดซื้อ

- **OKRs Foundation:** หลักการ Objective and Key Results ที่ใช้โดยองค์กรชั้นนำระดับโลก ซึ่งเน้นการตั้งเป้าหมายแบบท้าทาย (Stretch Goal)
- **KPIs vs OKRs:** ความแตกต่างระหว่างตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) กับการตั้งเป้าหมายแบบท้าทาย (OKRs) และเมื่อไรควรใช้อะไร
- **Cascading and Alignment:** เทคนิคการถ่ายทอดเป้าหมายจากบนลงล่าง และการปรับจูนเป้าหมายระหว่างแผนก (Cross-functional Alignment)
- **Procurement OKRs Examples:** ตัวอย่าง OKRs ที่ใช้จริงในงานจัดซื้อ ทั้งด้าน Cost Reduction, Supplier Performance, Process Efficiency และ Sustainability
- **Quarterly Check-in and Reset:** รอบการทบทวนรายไตรมาสและการปรับเป้าหมายเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง พร้อมเทคนิคการรายงานความคืบหน้า
- **Zone to Win Framework:** การบริหาร 4 Zone คือ Performance, Productivity, Incubation และ Transformation เพื่อนำองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลง
- **Adversity Quotient (AQ):** การพัฒนาความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค ตามมิติ Control, Origin และ Ownership, Reach และ Endurance

Module 3: การวัดความเสี่ยงห่วงโซ่อุปทานเป็นตัวเงิน

- **Business Impact Analysis (BIA):** หลักการตามมาตรฐาน ISO 22301 ทั้ง MTPD คือระยะเวลาสูงสุดที่องค์กรทนการหยุดชะงักได้ และ RTO คือเป้าหมายเวลาฟื้นตัว ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ทำให้ความเสี่ยงกลายเป็นตัวเลขที่รายงานผู้บริหารได้
- **Cost of Disruption:** สูตรคำนวณความเสียหายต่อวันที่สายการผลิตหยุด ทั้ง Lost Margin, Idle Labor, Expedite Cost, ค่าปรับลูกค้า และต้นทุนการสูญเสียลูกค้าในระยะยาว
- **Time-to-Recover (TTR):** ระยะเวลาที่คู่ค้าแต่ละรายใช้ฟื้นตัวหลังเกิดเหตุ และวิธีเก็บข้อมูลนี้จากคู่ค้าจริงโดยไม่ถูกปฏิเสธ
- **Time-to-Survive (TTS):** ระยะเวลาที่โรงงานเดินต่อได้ด้วยสต็อกปัจจุบัน และเหตุผลที่ช่องว่างระหว่าง TTR กับ TTS คือความเสี่ยงที่แท้จริง
- **Risk Exposure Scoring:** การให้คะแนน Likelihood, Impact และ Detectability เพื่อจัดลำดับคู่ค้าด้วยตัวเลขเดียวที่ใช้ตัดสินใจในที่ประชุมได้

- **Supply Chain Mapping ถึง Tier 2-N:** การวิเคราะห์โครงสร้างห่วงโซ่อุปทานให้ลึกกว่าคู่ค้าตรง และเทคนิคการขอข้อมูลซัพพลายเออร์ของซัพพลายเออร์
- **Single Point of Failure และ Hidden Concentration:**
การระบุจุดที่คู่ค้าเพียงรายเดียวหยุดแล้วสายการผลิตหยุดตามทั้งสาย รวมถึงความเสี่ยงที่มองไม่เห็นบนกระดาษ เช่น คู่ค้าคนละรายแต่ใช้โรงหลอม โรงชุบ หรือผู้ผลิตแม่พิมพ์รายเดียวกัน
- **Risk Heat Map ที่ผู้บริหารใช้ได้จริง:** การจัดทำแผนที่ความเสี่ยงตามมิติ Likelihood และ Impact โดยกำกับมูลค่าความเสียหายเป็นตัวเงินทุกช่อง ไม่ใช่เพียงระบุระดับสี

Module 4: กลยุทธ์ความยืดหยุ่น แผนรับมือ และการรายงานต่อบอร์ด

- **Cost vs Resilience Trade-off:** ความยืดหยุ่นมีราคาเสมอ หลักการคิดว่าควรจ่ายเพิ่มเท่าใดจึงคุ้ม และเหตุผลที่การตัดสินใจนี้เป็นอำนาจของผู้บริหาร ไม่ใช่ของนักจัดซื้อ
- **Multi-Sourcing และ Geographic Diversification:** การกระจายแหล่งจัดหาแบบ Dual Source 50/50, Lead-Lag 70/30 และ Backup Qualified รวมถึงการกระจายเชิงภูมิศาสตร์แบบ China+1, Nearshoring และ Friendshoring พร้อมต้นทุนและข้อแลกเปลี่ยนของแต่ละรูปแบบ
- **Buffer Strategy:** การวางสต็อก Safety Stock, Strategic Reserve และ Vendor-Managed Inventory โดยคำนวณจำนวนวันที่ต้องกันสำรองจากช่องว่างระหว่าง TTR กับ TTS โดยตรง
- **Long-Term Agreement และ Capacity Booking:**
การทำสัญญาระยะยาวและการจองกำลังการผลิตเพื่อล็อกซัพพลายในยามขาดแคลน ทั้งเงื่อนไข Take or Pay และ Volume Commitment
- **Shortage, Allocation และ Force Majeure Playbook:** การซื้อล็อตสุดท้ายก่อนเลิกผลิต
การเจรจาไควตาเมื่อคู่ค้าจัดสรรของ การซื้อในตลาดจร และการตรวจสอบว่าข้ออ้างเหตุสุดวิสัยของคู่ค้าฟังขึ้นหรือไม่
- **Supplier Failure Response:** การกู้แม่พิมพ์ เครื่องมือ และแบบเมื่อคู่ค้าหยุดกิจการ สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา และระยะเวลาจริงในการย้ายสายการผลิตไปผู้ผลิตรายใหม่
- **Crisis Command and Decision Rights:** การกำหนดล่วงหน้าว่าใครมีอำนาจตัดสินใจเรื่องใดในวงเงินเท่าใดในยามวิกฤต แทนการมาตกลงกันตอนเกิดเหตุ
- **Executive Reporting และ Data Story Telling:** การออกแบบ Dashboard ที่ผู้บริหารอ่านเข้าใจใน 30 วินาที และเทคนิคการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบเรื่องเล่าที่มีพลังโน้มน้าว

- **Board and HQ Reporting:** การจัดทำรายงานความเสี่ยงห่วงโซ่อุปทานความยาว 1
หน้าที่ส่งขึ้นคณะกรรมการหรือสำนักงานใหญ่ได้ ทั้งโครงสร้างรายงาน ตัวเลขที่ต้องมี และวิธีเสนอทางเลือกพร้อมราคา

กิจกรรมในหลักสูตร (Workshop)

หลักสูตรนี้ออกแบบให้มี Workshop เชิงปฏิบัติการ 4 กิจกรรมตลอดวัน ครอบคลุม

- Strategy Map and OKRs Drafting (ถอดเป้าหมายองค์กรลงสู่ OKRs ของฝ่ายจัดซื้อ)
- Cost of Disruption Calculation (คำนวณความเสียหายต่อวันของสายการผลิตตนเอง)
- TTR-TTS Gap Analysis และ Risk Heat Map ตัดมูลค่า (หาช่องว่างของคู่ค้า 5 รายหลัก)
- Executive Risk Report 1 หน้า (เขียนรายงานที่นำกลับไปเสนอผู้บริหารได้ทันที)

ประโยชน์ที่ผู้เข้าอบรมจะได้รับ (Key Benefits)

- ถอดกลยุทธ์องค์กรลงสู่แผนงานและ OKRs ของฝ่ายจัดซื้อได้
- แปลงความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานให้เป็นตัวเงินที่ใช้ตัดสินใจได้
- เลือกกลยุทธ์ความยืดหยุ่นที่คุ้มค่างับต้นทุนที่จ่ายเพิ่ม
- จัดทำรายงานความเสี่ยง 1 หน้าเสนอคณะกรรมการหรือสำนักงานใหญ่ได้