

Strategic Procurement in the Digital Era: A Conceptual Framework for the Development of Integrated Procurement Techniques

Disapong Jitbomrung

Faculty of Management Science,
Dhonburi Rajabhat University, Thailand

Abstract

This academic article aims to: 1) analyze and synthesize concepts related to strategic procurement within the context of the digital era; and 2) propose an integrated framework for the development of procurement techniques. A systematic literature review and conceptual synthesis were employed as the research methodology. The findings reveal that procurement has transitioned from an operational activity into a strategic mechanism that plays a vital role in value creation and organizational competitiveness. However, prior literature and organizational practices still exhibit fragmented development, resulting in a lack of a framework that systematically explains structural relationships. Consequently, this article proposes an integrated digital procurement framework grounded in the Resource-Based View (RBV) of the firm, which comprises four essential dimensions. Within this framework, the technology dimension serves as an antecedent, the data capability dimension acts as a mediator, the procurement strategy dimension functions as a direct predictor, and the human capability dimension operates as a moderating context. This framework not only bridges the academic gap in explaining causal relationships but also serves as a practical guideline for organizations to systematically evaluate and enhance their efficiency, agility, and competitiveness in the digital age.

Keywords

strategic procurement, digital era, integration, procurement technique

CORRESPONDING AUTHOR

Disapong Jitbomrung, Faculty of Management Science, Dhonburi Rajabhat University 172 Issaraphap Road, Wat Kalyan Subdistrict, Thonburi District, Bangkok 10600, Thailand. Email: disapong.j@dru.ac.th
© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล: ข้อเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาเทคนิค การจัดซื้อแบบบูรณาการ

ดิศพงษ์ จิตรบำรุง

คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ภายใต้บริบทยุคดิจิทัล และ 2) นำเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาเทคนิคการจัดซื้อแบบบูรณาการ โดยใช้การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบและการสังเคราะห์เชิงแนวคิดเป็นวิธีการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การจัดซื้อได้เปลี่ยนผ่านจากกิจกรรมเชิงปฏิบัติการไปสู่กลไกเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างคุณค่าและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมที่ผ่านมาและแนวปฏิบัติในหลายองค์กรยังมีลักษณะการพัฒนาแบบแยกส่วน ส่งผลให้ยังขาดกรอบแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างได้อย่างเป็นระบบ บทความนี้จึงนำเสนอกรอบแนวคิดการจัดซื้อแบบบูรณาการในยุคดิจิทัลภายใต้แนวคิดมุมมองเชิงทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติสำคัญ โดยมีมิติเทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นปัจจัยต้นน้ำเชิงสาเหตุ (Antecedent) มิติศักยภาพด้านข้อมูลทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านเชิงสาเหตุ (Mediator) มิติกลยุทธ์การจัดซื้อทำหน้าที่เป็นตัวแปรทำนายเชิงสาเหตุโดยตรง (Predictor) และมิติทักษะบุคลากรทำหน้าที่เป็นปัจจัยกำกับสนับสนุนระบบ (Moderating Context) กรอบแนวคิดดังกล่าวไม่เพียงแต่ช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล แต่ยังสามารถใช้เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับองค์กรในการประเมินและยกระดับประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่นและความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัลได้อย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ

การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์, ยุคดิจิทัล, บูรณาการ, เทคนิคการจัดซื้อ

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เศรษฐกิจโลกเผชิญกับความผันผวนและความไม่แน่นอนในระดับสูง ทั้งจากผลกระทบของโรคระบาด ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานระหว่างประเทศ รายงาน Global Economic Prospects ของ World Bank (2025) ระบุว่า อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจโลกยังคงอยู่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยก่อนการแพร่ระบาด และมีความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนด้านการค้าและภูมิรัฐศาสตร์อย่างต่อเนื่อง ขณะที่ OECD (2025) ชี้ให้เห็นว่าความเปราะบางของห่วงโซ่อุปทานได้ผลักดันให้องค์กรทั่วโลกปรับแนวคิดจากการมุ่งเน้นประสิทธิภาพสูงสุด (Efficiency) ไปสู่การสร้าง ความยืดหยุ่นและความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience) มากยิ่งขึ้น

โดยเฉพาะในกิจกรรมด้านการจัดซื้อซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของห่วงโซ่คุณค่าและมีผลโดยตรงต่อโครงสร้างต้นทุนขององค์กร

ในขณะเดียวกันนั้น การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้เร่งให้เกิดการปรับบทบาทของงานจัดซื้ออย่างมีนัยสำคัญ รายงานของ McKinsey & Company (2025) ระบุว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการกระบวนการจัดซื้อสามารถช่วยลดต้นทุนได้ประมาณร้อยละ 10 และในบางกรณีสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ถึงร้อยละ 25–40 เมื่อมีการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ นอกจากนี้ องค์กรที่มีศักยภาพด้านการจัดซื้อในระดับสูงยังมีอัตรากำไรก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมสภาพ และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) สูงกว่าประมาณ 5 จุดเปอร์เซ็นต์ สะท้อนให้เห็นว่าการจัดซื้อในยุคดิจิทัลมิได้เป็นเพียงกิจกรรมสนับสนุน หากแต่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยตรง

ในเชิงวิชาการ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดซื้อได้พัฒนาจากบทบาทเชิงปฏิบัติการไปสู่การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ (Strategic procurement) ซึ่งเน้นการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ การบูรณาการกับกลยุทธ์องค์กร และการสร้างคุณค่าในระยะยาว (Christopher, 2016) ขณะเดียวกัน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบการจัดซื้ออิเล็กทรอนิกส์ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และปัญญาประดิษฐ์ ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพิ่มความโปร่งใส และเสริมสร้างประสิทธิภาพของกระบวนการจัดซื้อ (Hallikas et al., 2021) อีกทั้ง แนวคิดการจัดซื้ออย่างยั่งยืนที่คำนึงถึงมิติด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ยังได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้นในฐานะกลไกที่เชื่อมโยงการจัดซื้อกับความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว (Ortega Carrasco et al., 2024)

อย่างไรก็ตาม แม้งานวิจัยที่ผ่านมาได้ศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อในยุคดิจิทัลอย่างกว้างขวาง แต่เมื่อพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบพบว่าองค์ความรู้ที่มีอยู่ยังมีข้อจำกัดสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ประการแรก งานศึกษาด้านการจัดซื้อดิจิทัล (digital procurement) ส่วนใหญ่มุ่งเน้นบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบจัดซื้ออิเล็กทรอนิกส์ และระบบอัตโนมัติในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ โดยให้ความสำคัญกับการลดต้นทุน ความรวดเร็ว และความถูกต้องของการดำเนินงานเป็นหลัก ขณะที่การเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับการสร้างคุณค่าเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กรยังได้รับการอธิบายอย่างจำกัด (Hallikas et al., 2021; Lee & Mangalaraj, 2022)

ประการที่สอง งานศึกษาด้านการจัดซื้อที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven procurement) ได้แสดงให้เห็นถึงบทบาทของข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงลึกในการสนับสนุนการตัดสินใจ แต่ส่วนใหญ่มุ่งอธิบายมิติด้านข้อมูลและเทคนิคการวิเคราะห์เป็นสำคัญ โดยยังขาดการเชื่อมโยงกับศักยภาพของบุคลากรและกลไกการบริหารจัดการที่ทำให้ข้อมูลสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างแท้จริง (Lee & Mangalaraj, 2022)

ประการที่สาม งานศึกษาด้านการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ (Strategic procurement) แม้จะให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงการจัดซื้อเข้ากับเป้าหมายขององค์กร การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ยังมีข้อจำกัดในการอธิบายบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ข้อมูลในฐานะปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในบริบทปัจจุบัน (Christopher, 2016; Monczka et al., 2021)

ข้อจำกัดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างองค์ความรู้ (Research gap) ที่สำคัญ กล่าวคือ แม้จะมีการศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อในยุคดิจิทัลอย่างกว้างขวาง แต่ส่วนใหญ่ยังมุ่งอธิบายองค์ประกอบเหล่านี้ในลักษณะแยกส่วน และยังขาดกรอบแนวคิดที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างเทคโนโลยี ข้อมูล กลยุทธ์ และศักยภาพบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกการเปลี่ยนผ่านจากการจัดซื้อเชิงปฏิบัติการไปสู่การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลยังไม่ชัดเจนเพียงพอ (Culotta et al., 2024) จึงเกิดคำถามที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ศักยภาพข้อมูล กลยุทธ์การจัดซื้อ และทักษะบุคลากร มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลและปฏิสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างกันอย่างไร และ 2) การบูรณาการแนวคิดองค์ประกอบต่าง ๆ จะสามารถสร้างคุณค่าและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แตกต่างหรือมีข้อได้เปรียบเหนือกว่าแนวคิดการจัดซื้อในอดีตได้อย่างไร

ด้วยเหตุนี้ บทความเรื่อง “การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล: ข้อเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาเทคนิคการจัดซื้อแบบบูรณาการ” จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ภายใต้บริบทยุคดิจิทัล และ 2) นำเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาเทคนิคการจัดซื้อแบบบูรณาการที่เชื่อมโยงองค์ประกอบสำคัญอย่างเป็นระบบ ในลักษณะแบบจำลองเชิงสาเหตุ (Causal Model) เพื่อแปรสภาพโครงสร้างองค์ประกอบทั่วไปให้เป็นข้อเสนอที่สามารถตั้งสมมติฐานและทดสอบเชิงประจักษ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติสำหรับองค์กรสมัยใหม่ในการยกระดับบทบาทของการจัดซื้อให้สามารถสร้างคุณค่า เสริมสร้างความยืดหยุ่น และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน บทความนี้มุ่งวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ การจัดซื้อดิจิทัล การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดซื้อ เพื่อนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดการจัดซื้อแบบบูรณาการในยุคดิจิทัล

วิธีการศึกษา

บทความนี้เป็นการศึกษาเชิงแนวคิด (Conceptual Study) ที่มุ่งวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล เพื่อนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดการจัดซื้อแบบบูรณาการ (Integrated Digital Procurement Framework) โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมและการสังเคราะห์เชิงแนวคิด (Conceptual Synthesis)

การรวบรวมข้อมูลดำเนินการจากเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ (Strategic Procurement) การจัดซื้อดิจิทัล (Digital Procurement) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการจัดซื้อ (Procurement Analytics) การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดซื้อ โดยสืบค้นจากฐานข้อมูลวิชาการที่ได้รับการยอมรับ ได้แก่ Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, Taylor & Francis และ Google Scholar รวมทั้งหนังสือและรายงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดกลยุทธ์การสืบค้นด้วยการใช้คำค้นหาสำคัญ (Keywords) ร่วมกับตัวดำเนินการตรรกบูลีน (Boolean Operators) (Booth et al., 2016) เพื่อให้ครอบคลุมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในมิติต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและครบถ้วน

เกณฑ์การคัดเลือกเอกสารมุ่งเน้นงานวิจัย บทความวิชาการ และเอกสารวิชาการที่ตีพิมพ์ในช่วงปี ค.ศ. 2019–2025 เป็นหลัก เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลง

อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ผู้เขียนคัดเลือกเฉพาะเอกสารที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการข้อมูล การกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในบริบทการจัดซื้อและห่วงโซ่อุปทาน โดยมีการกำหนดเกณฑ์การคัดเข้า (Inclusion Criteria) คือเป็นงานศึกษาที่มุ่งเน้นการปฏิรูปหรือบริหารจัดการงานจัดซื้อในมิติเชิงองค์กรและการจัดการ และกำหนดเกณฑ์การคัดออก (Exclusion Criteria) สำหรับบทความที่เป็นเทคนิคเชิงวิศวกรรมคอมพิวเตอร์หรือระบบไอทีที่ขาดการเชื่อมโยงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นตัวแทนของข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ (Qualitative Content Analysis) ร่วมกับการสังเคราะห์เชิงแนวคิด โดยผู้เขียนทำการเปรียบเทียบ วิเคราะห์ และจัดกลุ่มประเด็นสำคัญที่ปรากฏในวรรณกรรม เพื่อนำไปสู่การระบอบองค์ประกอบหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ และช่องว่างขององค์ความรู้ที่ยังขาดการเชื่อมโยงในลักษณะบูรณาการ ซึ่งกระบวนการสังเคราะห์เนื้อหาดำเนินการอย่างเป็นระบบผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์รหัสแนวคิด (Concept Coding) และการจัดกลุ่มตามประเด็นหลัก (Thematic Categorization) จนกระทั่งเนื้อหาเกิดความอิ่มตัวเชิงแนวคิด (Conceptual Saturation) คือไม่มีมิติหรือองค์ประกอบใหม่ปรากฏเพิ่มขึ้นจากวรรณกรรมที่ทบทวน (Podhisita, 2019) ผลจากการสังเคราะห์วรรณกรรมนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดการจัดซื้อแบบบูรณาการในยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วยมิติเทคโนโลยี มิติศักยภาพด้านข้อมูล มิติกลยุทธ์การจัดซื้อ และมิติทักษะบุคลากร พร้อมทั้งอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ในอนาคต

การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล

การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ (Strategic Procurement) หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการกระบวนการจัดซื้อที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าในระยะยาว โดยบูรณาการการตัดสินใจด้านการจัดซื้อเข้ากับกลยุทธ์องค์กรโดยรวม แทนที่จะจำกัดบทบาทเพียงการจัดหาสินค้าและบริการในต้นทุนต่ำที่สุด (Christopher, 2016) แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านจากการมุ่งเน้นประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติการ (Operational efficiency) ไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการสร้างความร่วมมือกับผู้ส่งมอบในระยะยาว

ภายใต้บริบทของยุคดิจิทัล การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์มีความซับซ้อนและมีพลวัตมากยิ่งขึ้น เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับความผันผวนของห่วงโซ่อุปทาน ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ และแรงกดดันด้านความยั่งยืน การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบการจัดซื้ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Procurement) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เข้ากับกระบวนการจัดซื้อ ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลแบบเรียลไทม์ วิเคราะห์แนวโน้ม และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีเหล่านี้จึงมิได้เป็นเพียงเครื่องมือเพิ่มความเร็วของกระบวนการ แต่เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญที่รองรับการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล (Keller et al., 2023)

นอกจากนี้ การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลยังให้ความสำคัญกับการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier Relationship Management: SRM) ในเชิงพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเน้นความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน เพื่อเพิ่มคุณค่าในห่วงโซ่อุปทานโดยรวม

(Christopher, 2016) การเชื่อมโยงข้อมูลผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยให้ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความไม่สมมาตรของข้อมูล (Information asymmetry) และสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน (Xu et al., 2020)

อีกมิติหนึ่งที่มีความสำคัญคือ การบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนเข้ากับการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ในกระบวนการตัดสินใจ การจัดซื้อในยุคดิจิทัลสามารถใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของผู้ส่งมอบในมิติดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบ (Ortega Carrasco et al., 2024) ส่งผลให้การจัดซื้อมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนความยั่งยืนและภาพลักษณ์ขององค์กรในระยะยาว

แม้วรรณกรรมด้านการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์จะมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง แต่ยังสะท้อนมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับปัจจัยขับเคลื่อนความสำเร็จของการจัดซื้อในยุคดิจิทัล โดยงานศึกษากลุ่มหนึ่งมุ่งเน้นการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานในฐานะแหล่งสร้างคุณค่าระยะยาว ขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลและการใช้ข้อมูลในฐานะทรัพยากรเชิงกลยุทธ์สำหรับการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม แนวทางการศึกษาดังกล่าวส่วนใหญ่มักอธิบายองค์ประกอบแต่ละด้านแยกจากกัน ส่งผลให้ยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกการเชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยี ข้อมูล กลยุทธ์ และศักยภาพบุคลากรที่นำไปสู่การยกระดับการจัดซื้อจากบทบาทเชิงปฏิบัติการสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมและการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นโครงสร้างพื้นฐานของกระบวนการจัดซื้อ 2) การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยง และ 3) การสร้างคุณค่าในระยะยาวผ่านความร่วมมือกับผู้ส่งมอบและการคำนึงถึงความยั่งยืน องค์ประกอบเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลมิใช่เพียงการพัฒนาเครื่องมือหรือระบบเท่านั้น หากแต่เป็นการบูรณาการทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ข้อมูล และศักยภาพบุคลากรให้สามารถสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์และการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในรูปแบบของปฏิสัมพันธ์เชิงระบบที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองเชิงทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) ที่มองว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากความสามารถในการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเชิงกลยุทธ์อย่างเหมาะสม (Barney, 1991) โดยมีมิติเทคโนโลยีและศักยภาพด้านข้อมูลทำหน้าที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักเชิงสาเหตุที่ส่งอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อ ขณะที่มิติทักษะบุคลากรทำหน้าที่เป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญในฐานะขีดความสามารถขององค์กรที่ผสมรวมทรัพยากรทั้งหมดให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาเทคนิคการจัดซื้อในบริบทยุคดิจิทัล

1. การเปลี่ยนผ่านเชิงเทคโนโลยีกับการยกระดับกระบวนการจัดซื้อ

การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อโครงสร้างและกลไกการดำเนินงานของกระบวนการจัดซื้อ จากเดิมที่การจัดซื้อมีลักษณะเป็นกระบวนการเชิงธุรการ (Transactional process) ที่มุ่งเน้นการจัดหา การต่อรองราคา และการควบคุมต้นทุนในระดับปฏิบัติการ

การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศได้เปิดโอกาสให้กระบวนการดังกล่าวถูกยกระดับไปสู่ระบบที่มีความโปร่งใส เชื่อมโยง และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ (Monczka et al., 2021)

หนึ่งในพัฒนาการสำคัญคือการนำระบบการจัดซื้ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Procurement) และระบบการวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP) มาใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการจัดซื้อ เทคโนโลยีดังกล่าวช่วยลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน เพิ่มความรวดเร็วในการประมวลผลข้อมูล และลดความผิดพลาดจากการดำเนินงานด้วยเอกสารแบบดั้งเดิม นอกจากนี้ การประยุกต์ใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ยังช่วยสนับสนุนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ การวิเคราะห์ราคา และการประเมินความเสี่ยงเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hallikas et al., 2021)

อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีมาใช้เพียงในลักษณะเครื่องมือสนับสนุนงาน โดยไม่ได้ปรับโครงสร้างกระบวนการและกรอบความคิดขององค์กรให้สอดคล้องกับศักยภาพของเทคโนโลยี อาจทำให้ผลลัพธ์ที่ได้รับจำกัดอยู่เพียงการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติการ (Operational efficiency) โดยไม่สามารถยกระดับไปสู่การสร้างคุณค่าเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแท้จริง (Lee and Mangalaraj, 2022) กล่าวอีกนัยหนึ่ง เทคโนโลยีมีใช้เพียงปัจจัยเสริม แต่เป็นองค์ประกอบโครงสร้าง (Structural enabler) ที่ต้องถูกบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารจัดการโดยรวม

ในบริบทของห่วงโซ่อุปทานดิจิทัล เทคโนโลยียังมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างองค์กรและผู้ส่งมอบแบบเรียลไทม์ ลดความไม่สมมาตรของข้อมูล (Information asymmetry) และเพิ่มความสามารถในการติดตามตรวจสอบ (Traceability) ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลด้านความยั่งยืน การมีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่เหมาะสมจึงเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นของการพัฒนาเทคนิคการจัดซื้อในยุคดิจิทัล (Quynh and Buics, 2024)

ทั้งนี้ การเปลี่ยนผ่านเชิงเทคโนโลยีมิได้เป็นเพียงประเด็นทางเทคนิค แต่เกี่ยวข้องกับ การออกแบบกระบวนการใหม่ (Process redesign) การปรับรูปแบบการทำงาน และการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานจัดซื้อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมดิจิทัล การพัฒนาเทคนิคการจัดซื้อจึงควรพิจารณาเทคโนโลยีในฐานะกลไกสนับสนุนการยกระดับศักยภาพเชิงกลยุทธ์ มากกว่าการมุ่งเน้นเพียงการเพิ่มประสิทธิภาพของขั้นตอนการดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การเปลี่ยนผ่านเชิงเทคโนโลยีเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาเทคนิคการจัดซื้อในบริบทยุคดิจิทัล โดยทำหน้าที่เป็นปัจจัยเอื้อ (Enabler) ในฐานะปัจจัยต้นน้ำเชิงสาเหตุ (Antecedent) ที่สนับสนุนการสร้างและเชื่อมโยงข้อมูล การตัดสินใจเชิงวิเคราะห์ และการกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เทคโนโลยีจะสามารถสร้างคุณค่าเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเต็มศักยภาพก็ต่อเมื่อถูกบูรณาการเข้ากับกระบวนการทำงานและศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ซึ่งประเด็นดังกล่าวจะเชื่อมโยงไปสู่บทบาทของข้อมูลและการวิเคราะห์ในการสนับสนุนการตัดสินใจด้านการจัดซื้อ

2. การใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

ภายหลังจากที่โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลได้รับการพัฒนาและบูรณาการเข้าสู่กระบวนการจัดซื้อแล้ว ประเด็นสำคัญถัดมาคือการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ การจัดซื้อในยุคดิจิทัลมิได้ขับเคลื่อนด้วยประสบการณ์หรือสัญชาตญาณของผู้ปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องอาศัย

ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) และการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Monczka et al., 2021)

แนวคิดการจัดซื้อที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data-driven procurement) เน้นการรวบรวม วิเคราะห์ และตีความข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น ข้อมูลประวัติการสั่งซื้อ ประสิทธิภาพของผู้ส่งมอบ แนวโน้มราคาในตลาดโลก และข้อมูลความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์ การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง เช่น Big Data Analytics และ Predictive Analytics ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์แนวโน้มความต้องการ ประเมินความเสี่ยงล่วงหน้า และวางแผนกลยุทธ์การจัดซื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Lee and Mangalaraj, 2022) นอกจากนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลยังมีบทบาทสำคัญในการบริหาร ความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะในบริบทที่ความไม่แน่นอนและความผันผวนของตลาดเพิ่มสูงขึ้น การประเมินความเสี่ยงของผู้ส่งมอบ การวิเคราะห์ความกระจุกตัวของแหล่งจัดหา (Supplier concentration) และการจำลองสถานการณ์ (Scenario analysis) ล้วนเป็นเทคนิคที่ช่วยให้องค์กรสามารถ เตรียมความพร้อมและตอบสนองต่อเหตุการณ์ไม่คาดคิดได้อย่างเป็นระบบ (Salahudin et al., 2024)

อย่างไรก็ตาม การมีข้อมูลจำนวนมากมิได้หมายความว่าจะสามารถสร้างคุณค่าได้โดยอัตโนมัติ ปัญหาที่พบในหลายองค์กรคือการขาดกระบวนการจัดการข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน การขาดความสามารถ ในการแปลงข้อมูลเชิงสถิติให้เป็นสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ และการขาดการเชื่อมโยงข้อมูลกับเป้าหมาย ระดับองค์กร ส่งผลให้ข้อมูลถูกใช้ในลักษณะสนับสนุนการรายงาน (Reporting function) มากกว่าการ สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ฉะนั้น การพัฒนาเทคนิคการจัดซื้อในบริบทยุคดิจิทัลจึงต้องให้ ความสำคัญกับการสร้างระบบนิเวศข้อมูล (Data ecosystem) ที่เอื้อต่อการเข้าถึงข้อมูลที่ต้อง ทันเวลา และสามารถวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการพัฒนากระบวนการตัดสินใจที่อิงหลักฐาน (Evidence-based decision making) เพื่อยกระดับบทบาทของหน่วยงานจัดซื้อจากผู้ดำเนินการ เชิงธุรการไปสู่ผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ดังนั้น การใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงลึกจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยแปลงศักยภาพของ เทคโนโลยีให้เกิดผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารความ เสี่ยง และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม คุณค่าของข้อมูลจะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อผลการวิเคราะห์ถูกนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์การจัดซื้อขององค์กร ซึ่งทำหน้าที่ เป็นกลไกส่งผ่านเชิงสาเหตุ (Mediating Mechanism) ที่เชื่อมโยงไปสู่บทบาทของการจัดซื้อในระดับ กลยุทธ์องค์กร

3. การเชื่อมโยงการจัดซื้อกับกลยุทธ์องค์กรและการสร้างคุณค่า

ในบริบทการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงขึ้น บทบาทของหน่วยงานจัดซื้อได้เปลี่ยน ผ่านจากการเป็นหน่วยสนับสนุนเชิงปฏิบัติการ (Support function) ไปสู่การเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่มี ส่วนร่วมในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร แนวคิดการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์เน้น การบูรณาการการตัดสินใจด้านการจัดซื้อเข้ากับเป้าหมายและทิศทางระยะยาวขององค์กร แทนที่จะ มุ่งเน้นเพียงการลดต้นทุนในระยะสั้น การเชื่อมโยงการจัดซื้อกับกลยุทธ์องค์กรสามารถพิจารณาได้ใน มิติต่าง ๆ ได้แก่

1) การจัดซื้อที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารโครงสร้างต้นทุน (Cost structure) ขององค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน

2) การคัดเลือกและพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบเชิงกลยุทธ์สามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมร่วม (Co-innovation) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่มีคุณค่าเพิ่ม

3) การบริหารความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทานมีความสำคัญต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจและความมั่นคงขององค์กรในระยะยาว

ในยุคดิจิทัล การเชื่อมโยงดังกล่าวยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากข้อมูลและเทคโนโลยีเปิดโอกาสให้หน่วยงานจัดซื้อสามารถวิเคราะห์แนวโน้มตลาด ประเมินศักยภาพผู้ส่งมอบ และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดซื้อจึงมิได้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามนโยบาย หากแต่เป็นผู้มีบทบาทร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้านต้นทุน นวัตกรรม ความยั่งยืน และความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน (Lee and Mangalaraj, 2022)

ดังนั้น การพัฒนาเทคนิคการจัดซื้อในยุคดิจิทัลต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กรอย่างชัดเจน มิใช่เพียงการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน แต่เป็นการออกแบบกลไกที่สนับสนุนการสร้างคุณค่าในระดับองค์กรและห่วงโซ่อุปทานโดยรวม สอดคล้องกับแนวคิดมุมมองเชิงทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) ที่มองว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและศักยภาพภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้กลยุทธ์การจัดซื้อที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและข้อมูลนี้ กลายเป็นตัวแปรทำนายเชิงสาเหตุโดยตรง (Direct Predictor) ต่อความสำเร็จในการแปรสภาพสู่การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนด้วยศักยภาพและทักษะของบุคลากรที่เหมาะสม

4. การพัฒนาศักยภาพและทักษะของบุคลากรด้านการจัดซื้อ

แม้เทคโนโลยีและข้อมูลจะมีบทบาทสำคัญในการยกระดับกระบวนการจัดซื้อในยุคดิจิทัล แต่ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านดังกล่าวขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ การพัฒนาเทคนิคการจัดซื้อจึงมีอาจมุ่งเน้นเพียงการลงทุนในระบบหรือเครื่องมือ หากแต่ต้องพิจารณาการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human capital) ควบคู่กันไปอย่างเป็นระบบ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ทักษะของบุคลากรด้านการจัดซื้อจำเป็นต้องขยายจากความรู้เชิงกระบวนการและการเจรจาต่อรอง ไปสู่ทักษะเชิงวิเคราะห์ข้อมูล (Analytical skills) ความสามารถในการใช้เครื่องมือดิจิทัล (Digital competency) และความเข้าใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) บุคลากรจำเป็นต้องสามารถตีความข้อมูลเชิงสถิติวิเคราะห์แนวโน้มตลาด และประเมินความเสี่ยงของห่วงโซ่อุปทานได้อย่างมีเหตุผล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับที่สูงกว่าการดำเนินงานประจำวัน (Lee and Mangalaraj, 2022)

2) การเปลี่ยนผ่านสู่การจัดซื้อยุคดิจิทัลยังเกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) ภายในองค์กร การนำระบบใหม่หรือกระบวนการใหม่มาใช้มักเผชิญกับแรงต้านจากวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมการทำงานแบบเดิม ดังนั้น ผู้นำและบุคลากรด้านการจัดซื้อจำเป็นต้องมีทักษะด้านการสื่อสาร การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Quynh and Buics, 2024)

3) ช่องว่างทักษะ (Skill gap) ระหว่างความต้องการขององค์กรในยุคดิจิทัลกับความสามารถที่บุคลากรมีอยู่จริง หลายองค์กรประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่สามารถผสมผสานความรู้ด้านการจัดซื้อกับทักษะด้านเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างครบถ้วน

ส่งผลให้การลงทุนด้านเทคโนโลยีไม่สามารถสร้างผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ได้เต็มศักยภาพ (Hallikas et al., 2021)

ดังนั้น การพัฒนาเทคนิคการจัดซื้อในบริบทดิจิทัลควรถูกมองเป็นกระบวนการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยี ข้อมูล กลยุทธ์ และบุคลากร โดยองค์กรจำเป็นต้องวางแผนการพัฒนา ศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบการฝึกอบรม การเรียนรู้ข้ามสายงาน และการสร้างวัฒนธรรมที่ สนับสนุนการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ เนื่องจากบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการแปลงทรัพยากรและ ศักยภาพที่องค์กรมีอยู่ให้เกิดผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม

กล่าวโดยสรุป จากการวิเคราะห์วรรณกรรมข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาเทคนิคการจัดซื้อในบริบทดิจิทัลมิได้เกิดจากการพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเพียงลำพัง หากแต่ เป็นผลจากความสัมพันธ์เชิงบูรณาการระหว่างเทคโนโลยี ข้อมูล กลยุทธ์ และศักยภาพของบุคลากร โดยเทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นปัจจัยเอื้อในการสร้างและเชื่อมโยงข้อมูล ข้อมูลที่มีคุณภาพช่วยสนับสนุน การกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อ ขณะที่กลยุทธ์การจัดซื้อจะสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อได้รับการขับเคลื่อนโดยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสม โดยมีมิติทักษะและศักยภาพของบุคลากรนี้ จะทำหน้าที่ในฐานะปัจจัยสนับสนุนระบบ (Supporting Factor) ที่ส่งอิทธิพลเกื้อหนุนและควบคุมทุกกลไกความสัมพันธ์เชิงสาเหตุข้างต้น เพื่อรับประกันว่า กระบวนการเปลี่ยนผ่านและการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมที่ผ่านมาโดยส่วนใหญ่มักศึกษาองค์ประกอบเหล่านี้ในลักษณะแยกส่วน ทำให้ยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกการเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในเชิงระบบ ดังนั้น ผู้เขียน จึงเห็นความจำเป็นในการพัฒนารอบแนวคิดการจัดซื้อแบบบูรณาการที่สามารถอธิบาย ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลขององค์ประกอบเหล่านี้ได้อย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาเทคนิคการจัดซื้อแบบบูรณาการ

1. หลักคิดและเหตุผลในการพัฒนารอบแนวคิด

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคนิคการจัดซื้อ ในยุคดิจิทัล พบว่า แม้องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ใน กระบวนการจัดซื้ออย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นระบบจัดซื้ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Procurement) การใช้ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) หรือระบบอัตโนมัติ (Automation) แต่การดำเนินการดังกล่าวส่วนใหญ่ยังคงมีลักษณะเป็นการพัฒนา แบบแยกส่วน (Fragmented Development) มากกว่าการพัฒนาเชิงบูรณาการอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ องค์กรจำนวนไม่น้อยมุ่งเน้นการลงทุนในเทคโนโลยีโดยขาดการเชื่อมโยงกับมิติด้านข้อมูล กลยุทธ์ และศักยภาพของบุคลากร ส่งผลให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพ อีกทั้งยังพบว่าการจัดการข้อมูลยังคงมีข้อจำกัดในด้านความถูกต้อง ความครบถ้วน และ การเข้าถึงแบบเรียลไทม์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ บุคลากรด้านการ จัดซื้อในหลายองค์กรยังขาดทักษะเชิงดิจิทัลและทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานใน บริบทใหม่ ขณะที่การกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อยังไม่สามารถสะท้อนบทบาทเชิงรุกในการสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างแท้จริง

ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างเชิงแนวคิดและการปฏิบัติ (Conceptual and Practical Gap) ที่สำคัญ กล่าวคือ แม้จะมีเทคนิคและเครื่องมือจำนวนมาก แต่ยังขาดกรอบแนวคิดที่สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการยกระดับการจัดซื้อจากบทบาทเชิงปฏิบัติการ (Operational Function) ไปสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Function) อย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงเห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนารอบแนวคิดการจัดซื้อแบบบูรณาการในยุคดิจิทัล (Integrated Digital Procurement Framework) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางในการเชื่อมโยงองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ เทคโนโลยี ข้อมูล กลยุทธ์ และทักษะบุคลากร เข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องกัน ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่มีความซับซ้อนและรวดเร็ว

กรอบแนวคิดดังกล่าวไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ แต่เน้นการสร้างระบบนิเวศการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ที่สามารถใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ (Data-driven Decision Making) มีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน และมีบุคลากรที่พร้อมต่อการปรับตัวและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ การบูรณาการองค์ประกอบดังกล่าวจะเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว ดังนั้น กรอบแนวคิดที่นำเสนอในที่นี้จึงเป็นความพยายามในการสังเคราะห์องค์ความรู้จากแนวคิดเดิม ผสานกับมุมมองเชิงวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาเป็นแนวทางเชิงระบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทขององค์กรยุคดิจิทัล

การพัฒนารอบแนวคิดดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทรัพยากรเป็นฐาน (Resource-Based View: RBV) ซึ่งอธิบายว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรเกิดจากการครอบครองและพัฒนาทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่า หายาก ยากต่อการลอกเลียนแบบ และไม่สามารถทดแทนได้ ผู้เขียนจึงมองว่า เทคโนโลยี ข้อมูล และศักยภาพของบุคลากร เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ขณะที่ความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรเข้ากับกลยุทธ์การจัดซื้อถือเป็นขีดความสามารถเชิงองค์กรที่สามารถนำไปสู่การสร้างคุณค่าและความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

2. องค์ประกอบของกรอบแนวคิดการจัดซื้อแบบบูรณาการในยุคดิจิทัล

จากหลักคิดและเหตุผลในการพัฒนารอบแนวคิดที่กล่าวมา ผู้เขียนจึงเสนอกรอบแนวคิดการจัดซื้อแบบบูรณาการในยุคดิจิทัล โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในลักษณะเชิงเหตุและผล (Causal Relationship) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ มิติเทคโนโลยี มิติศักยภาพด้านข้อมูล และมิติกลยุทธ์การจัดซื้อ ซึ่งทำงานเชื่อมโยงกันเป็นลำดับขั้นเชิงโครงสร้าง (Structural Linearity) เพื่อนำไปสู่การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล ขณะเดียวกัน มิติทักษะบุคลากรทำหน้าที่เป็น “ปัจจัยสนับสนุนระบบ (Supporting and Enabling Factor)” ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพและกำกับดูแลทุกองค์ประกอบในระบบ ทั้งนี้ องค์ประกอบแต่ละส่วนมีบทบาทแตกต่างกันในเชิงหน้าที่ แต่ต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์สูงสุด ดังมีรายละเอียดดังนี้

2.1 มิติเทคโนโลยี (Technology Dimension)

มิติเทคโนโลยีเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดซื้อในยุคดิจิทัล โดยครอบคลุมการนำระบบและเครื่องมือดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และ

ความโปร่งใสในกระบวนการจัดซื้อ เช่น ระบบจัดซื้ออิเล็กทรอนิกส์ ระบบอัตโนมัติในการดำเนินงาน หรือการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์และคัดเลือกผู้ขาย (Alghamdi et al., 2024; Quynh and Buics, 2024) อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีจะสร้างคุณค่าได้อย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อมีการออกแบบให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานและสามารถเชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มิใช่เป็นเพียงการนำมาใช้ในลักษณะของเครื่องมือแยกส่วน มิติเทคโนโลยีจึงถือเป็น “ปัจจัยต้นน้ำเชิงสาเหตุ (Antecedent Factor)” ของกระบวนการพัฒนา เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักที่เอื้อให้เกิดการรวบรวม จัดเก็บ และประมวลผลข้อมูลอย่างมีระบบ อันนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพด้านข้อมูลขององค์กรในลำดับถัดไป

2.2 มิติศักยภาพด้านข้อมูล (Data Capability Dimension)

ศักยภาพด้านข้อมูลหมายถึงความสามารถขององค์กรในการจัดการ รวบรวม วิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจด้านการจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นทั้งคุณภาพของข้อมูล ความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และความสามารถในการแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเชิงลึกสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ ศักยภาพด้านข้อมูลไม่ได้เกิดขึ้นอย่างอิสระ แต่ถูกขับเคลื่อนจากการสนับสนุนของเทคโนโลยีที่เหมาะสม และทำหน้าที่เป็น “กลไกส่งผ่านเชิงสาเหตุ (Mediating Factor)” ที่เชื่อมโยงและแปลงเปลี่ยนโครงสร้างเทคโนโลยีไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.3 มิติกลยุทธ์การจัดซื้อ (Procurement Strategy Dimension)

มิติกลยุทธ์สะท้อนถึงบทบาทของการจัดซื้อในฐานะกลไกเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นการกำหนดทิศทาง แนวทาง และนโยบายด้านการจัดซื้อให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรในระยะยาว การจัดซื้อในมิตินี้ไม่ใช่เพียงการลดต้นทุน แต่รวมถึงการสร้างคุณค่า การบริหารความเสี่ยง และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขาย การพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล ทั้งนี้ มิติกลยุทธ์การจัดซื้อจัดเป็น “ตัวแปรทำนายเชิงสาเหตุโดยตรง (Direct Predictor)” ที่แปลงศักยภาพด้านข้อมูลให้กลายเป็นผลลัพธ์ในการสร้างคุณค่า ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนให้แก่องค์กรในระยะยาว

2.4 มิติทักษะบุคลากร (Human Capability Dimension)

มิติทักษะบุคลากรเป็น “ปัจจัยสนับสนุนและควบคุมระบบ (Supporting and Moderating Factor)” ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดซื้อในยุคดิจิทัล โดยครอบคลุมความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการใช้เทคโนโลยี การจัดการข้อมูล และการกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อ อาทิ ทักษะด้านดิจิทัล ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล การคิดเชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง บุคลากรที่มีศักยภาพจะทำหน้าที่เป็นกลไกกลางที่ขับเคลื่อน ปรับประสาน และลดแรงต้านทานที่อาจเกิดขึ้นในระบบ เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและข้อมูลได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดซื้อไปสู่ผลลัพธ์เชิงปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

โดยสรุป กรอบแนวคิดที่นำเสนอประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ มิติเทคโนโลยี มิติศักยภาพด้านข้อมูล และมิติกลยุทธ์การจัดซื้อ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อเนื่องกันตามลำดับ และนำไปสู่การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล ขณะเดียวกัน มิติทักษะบุคลากรทำหน้าที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยเสริมประสิทธิภาพของทุกองค์ประกอบในระบบ การพัฒนาการจัดซื้อในยุคดิจิทัลจึงไม่สามารถมุ่งเน้นเพียงองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งได้ แต่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างบูรณาการและสอดคล้องกันในทุกมิติ ดังแผนภาพต่อไปนี้

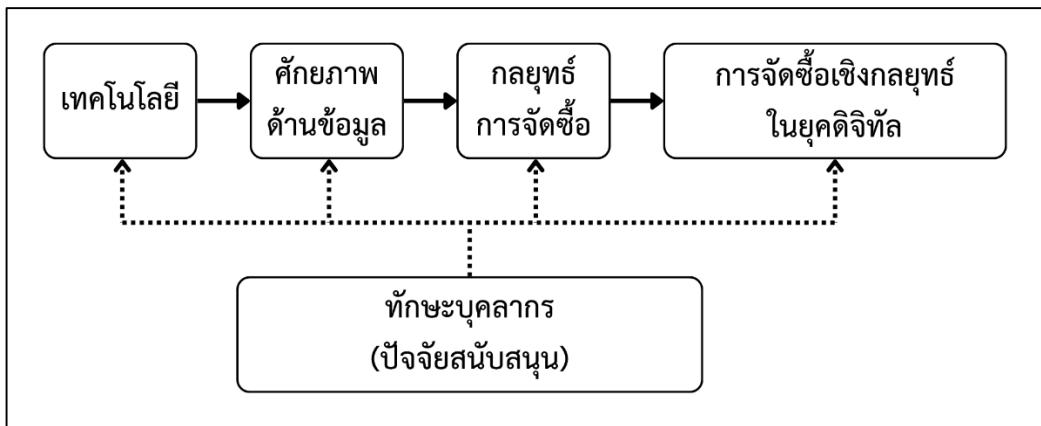


Figure 1. A strategic procurement framework in the digital age

จากแผนภาพข้างต้น กรอบแนวคิดที่นำเสนอสะท้อนความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างมิติเทคโนโลยี มิติศักยภาพด้านข้อมูล และมิติกลยุทธ์การจัดซื้อ ซึ่งทำงานเชื่อมโยงกันเป็นลำดับเพื่อนำไปสู่การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล ขณะที่มิติทักษะบุคลากรทำหน้าที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่ส่งเสริมประสิทธิภาพของทุกองค์ประกอบในระบบ ทั้งนี้ ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการขององค์ประกอบแต่ละมิติสามารถอธิบายรายละเอียดได้ในประเด็นต่อไป

3. ความสัมพันธ์เชิงบูรณาการขององค์ประกอบในกรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลที่นำเสนอในบทความนี้ อธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ในลักษณะเชิงเหตุและผล (Causal Relationship) โดยมิติเทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา นำไปสู่การยกระดับศักยภาพด้านข้อมูล ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อ และนำไปสู่การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลในที่สุด ขณะเดียวกัน มิติทักษะบุคลากรทำหน้าที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่ส่งเสริมประสิทธิภาพของทุกองค์ประกอบในระบบสามารถอธิบายได้ดังนี้

3.1 มิติเทคโนโลยีกับการพัฒนาศักยภาพด้านข้อมูล

ความสัมพันธ์ระหว่างมิติเทคโนโลยีและมิติศักยภาพด้านข้อมูลเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการพัฒนาการจัดซื้อในยุคดิจิทัล เนื่องจากเทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อให้เกิดการรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเป็นระบบ เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบจัดซื้อ

อิเล็กทรอนิกส์ ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กร ระบบวิเคราะห์ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ ช่วยเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา อย่างไรก็ตาม ศักยภาพด้านข้อมูลได้เกิดขึ้นจากการมีเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจากความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อจัดการข้อมูลให้มีคุณภาพและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวอีกนัยหนึ่ง เทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นกลไกสนับสนุนเชิงสาเหตุ (Antecedent Enabler) ที่ช่วยเปลี่ยนข้อมูลที่กระจัดกระจายให้กลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

3.2 ศักยภาพด้านข้อมูลกับการกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อ

เมื่อองค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพด้านข้อมูลได้ในระดับที่เหมาะสม ข้อมูลจะทำหน้าที่เป็นฐานสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อ โดยช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นแนวโน้มสถานการณ์ และปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทานได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้ส่งมอบ การบริหารต้นทุน การประเมินความเสี่ยง และการวางแผนจัดหาในระยะยาว ความสัมพันธ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าข้อมูลทำหน้าที่เป็นปัจจัยส่งผ่าน (Mediating Resource) ที่ช่วยแปลงความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจให้กลายเป็นสารสนเทศเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร ส่งผลให้การกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อมีความแม่นยำและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดียิ่งขึ้น

3.3 กลยุทธ์การจัดซื้อกับการยกระดับสู่การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล

กลยุทธ์การจัดซื้อเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่แปรสภาพ (Transform) ศักยภาพของข้อมูลให้กลายเป็นการดำเนินงานที่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยการกำหนดเป้าหมาย แนวทาง และลำดับความสำคัญของการจัดซื้อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรโดยรวม ไม่ว่าจะเป็นด้านการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม การบริหารความเสี่ยง หรือการพัฒนาความยั่งยืน เมื่อกลยุทธ์การจัดซื้อได้รับการพัฒนาบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีคุณภาพในลักษณะตัวแปรทำนายหลัก (Core Predictor) องค์กรจะสามารถยกระดับบทบาทการจัดซื้อจากการมุ่งเน้นการดำเนินงานเชิงธุรการไปสู่การเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่มีส่วนร่วมในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างแท้จริง

3.4 บทบาทของทักษะบุคลากรในฐานะปัจจัยสนับสนุน

แม้ว่ากรอบแนวคิดนี้จะอธิบายความสัมพันธ์เชิงลำดับระหว่างเทคโนโลยี ศักยภาพด้านข้อมูล และกลยุทธ์การจัดซื้อ แต่ประสิทธิผลของความสัมพันธ์ดังกล่าวขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงและขับเคลื่อนองค์ประกอบต่าง ๆ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของบุคลากรไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการใช้งานเทคโนโลยีหรือการปฏิบัติตามกระบวนการจัดซื้อเท่านั้น แต่รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การตีความสารสนเทศ การคิดเชิงกลยุทธ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและข้อมูลได้อย่างเต็มศักยภาพ และสามารถแปลงข้อมูลเชิงลึกให้กลายเป็นแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มิติทักษะบุคลากรจึงทำหน้าที่เป็นปัจจัยกำกับสนับสนุนระบบ (Moderating Context) ที่มีอิทธิพลต่อ

ต่อทุกความสัมพันธ์ภายในระบบ ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ความสามารถของบุคลากรจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่กำหนดระดับความสำเร็จของกรอบแนวคิดในทางปฏิบัติ

จากความสัมพันธ์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลเกิดจากการบูรณาการเทคโนโลยี ข้อมูล กลยุทธ์ และศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยเทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นปัจจัยเอื้อในการสร้างและจัดการข้อมูล ข้อมูลสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อ และกลยุทธ์การจัดซื้อเป็นกลไกในการสร้างคุณค่า ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนขององค์กร ขณะที่ทักษะบุคลากรทำหน้าที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยให้ทุกองค์ประกอบสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถอธิบายและต่อยอดได้ภายใต้แนวคิดทรัพยากรเป็นฐาน (Resource-Based View: RBV) ซึ่งมองว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากความสามารถขององค์กรในการพัฒนาและบูรณาการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ให้เกิดคุณค่าสูงสุด โดยมีเทคโนโลยี มิติศักยภาพด้านข้อมูล และมิติทักษะบุคลากรสามารถพิจารณาเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Resources) ขณะที่มิติกลยุทธ์การจัดซื้อสะท้อนถึงขีดความสามารถในการแปรสภาพ (Dynamic Capabilities) เพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากรดังกล่าวในการสร้างผลลัพธ์เชิงแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว ดังนั้น กรอบแนวคิดที่นำเสนอจึงเป็นแนวทางเชิงบูรณาการที่ช่วยอธิบายกลไกการยกระดับการจัดซื้อจากบทบาทเชิงปฏิบัติการไปสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลอย่างสมบูรณ์

สรุป

บทความเรื่อง “การจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล: ข้อเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาเทคนิคการจัดซื้อแบบบูรณาการ” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล และนำเสนอกรอบแนวคิดที่สามารถอธิบายการพัฒนาเทคนิคการจัดซื้อในลักษณะบูรณาการ จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ พบว่าบทบาทของการจัดซื้อได้เปลี่ยนจากกิจกรรมเชิงปฏิบัติการที่มุ่งเน้นการจัดหาและควบคุมต้นทุน ไปสู่การเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญต่อการสร้างคุณค่า การบริหารความเสี่ยง และการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ผลการสังเคราะห์องค์ความรู้นำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดการจัดซื้อแบบบูรณาการในยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติสำคัญ ได้แก่ มิติเทคโนโลยี มิติศักยภาพด้านข้อมูล มิติกลยุทธ์การจัดซื้อ และมิติทักษะบุคลากร โดยมีเทคโนโลยีทำหน้าที่เป็นปัจจัยต้นน้ำเชิงสาเหตุ (Antecedent) ที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพด้านข้อมูล มิติศักยภาพด้านข้อมูลทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านเชิงสาเหตุ (Mediator) ที่เชื่อมโยงไปสู่มิติกลยุทธ์การจัดซื้อซึ่งเป็นตัวแปรทำนายเชิงสาเหตุโดยตรง (Predictor) ขณะที่มิติทักษะบุคลากรทำหน้าที่เป็นปัจจัยกำกับสนับสนุนระบบ (Moderating Context) ที่ช่วยให้ทุกองค์ประกอบสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนนำไปสู่การยกระดับการจัดซื้อสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล ทั้งนี้ กรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถอธิบายได้ภายใต้แนวคิดมุมมองเชิงทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) ซึ่งมองว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากความสามารถในการพัฒนาและบูรณาการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ให้เกิดคุณค่าสูงสุด

ในเชิงวิชาการ บทความนี้มีส่วนช่วยเชื่อมโยงองค์ความรู้ด้านการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ การจัดซื้อดิจิทัล การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เข้าสู่กรอบแนวคิดแบบบูรณาการที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ ขณะที่ในเชิงปฏิบัติ กรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรในการประเมินและพัฒนาศักยภาพด้านการจัดซื้อเพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่น และความสามารถในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม กรอบแนวคิดที่นำเสนอในบทความนี้พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์วรรณกรรมและการวิเคราะห์เชิงแนวคิด จึงยังไม่ได้รับการทดสอบเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในกรอบแนวคิดอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของอุตสาหกรรม ขนาดองค์กร และระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของแต่ละองค์กร ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ในอนาคตเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ภายใต้บริบทขององค์กรและอุตสาหกรรมที่หลากหลาย รวมทั้งศึกษาปัจจัยแวดล้อมอื่นที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ การตรวจสอบความเหมาะสมของกรอบแนวคิด และการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

References

- Alghamdi, A., et al. (2024). Unlocking the Potential of Digital Twins in Supply Chains: A Systematic Review. *Supply Chain Analytics*, 7, 100075. <https://doi.org/10.1016/j.sca.2024.100075>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5th ed.). Pearson.
- Culotta, C., Blome, C., & Henke, M. (2024). Theories of digital platforms for supply chain management: A systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 54(5), 449–475. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2023-0016>
- Hallikas, J., Immonen, M. & Brax, S. (2021). Digitalizing procurement: the impact of data analytics on supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(5), 629–646. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2020-0201>
- Keller, J., Lasch, R., & Matook, S. (2023). Governance of digital supply networks: Systematic literature review and research agenda. *Journal of Information Technology*, 49(4), 1–28. <https://doi.org/10.1177/03128962231175702>
- Lee, I. & Mangalaraj, G. (2022). Big Data Analytics in Supply Chain Management: A Systematic Literature Review and Research Directions. *Big data and cognitive computing*, 6(1), 17. <https://doi.org/10.3390/bdcc6010017>

- McKinsey & Company. (2025). *Transforming procurement functions for an AI-driven world*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/transforming-procurement-functions-for-an-ai-driven-world>
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing and supply chain management* (7th ed.). Cengage Learning.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025). OECD Supply Chain Resilience Review. <https://doi.org/10.1787/94e3a8ea-en>
- Ortega Carrasco, P., Iannone, F., Ferrón Vilchez, V., & Testa, F. (2024). Green public procurement as an effective way for sustainable development: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Sustainable Development*, 33(2), 2364–2391.
<https://doi.org/10.1002/sd.3234>
- Podhisita, C. (2019). *Science and art of qualitative research* (8th ed.). Amarin Printing and Publishing. (In Thai)
- Quynh, T. N. N., & Buics, L. (2024). The Evolution of Digitalization Transformation and Industry 4.0 in Supply Chain Management: A Systematic Literature Review.
Engineering Proceedings, 79(1), 65. <https://doi.org/10.3390/engproc2024079065>
- Salahudin, M. S., Baihaqi, I., & Liu, Y. C. (2024). Opportunities and Challenges of Digital Supply Chain: A Systematic Literature Review Using SCOR Framework. *Transekonomika Akuntansi Bisnis dan Keuangan*, 4(5), 756–776.
- World Bank. (2025). *Global Economic Prospects*. <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
- Xu, Z., Elomri, A., Kerbache, L., & El Omri, A. (2020). Impacts of COVID-19 on Global Supply Chains: Facts and Perspectives. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 153–166.
<https://ieeexplore.ieee.org/document/9174793>