

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 092

ตุลาคม-ธันวาคม 2565



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855

✉ cheocharn@hotmail.com

📞 cheocharn

📘 cheocharn

จัดซื้อจัดหาอย่างมืออาชีพ

Professional Purchasing & Supply Management

เงินรายได้ของกิจการที่เกี่ยวกับการผลิตและธุรกิจซื้อมาขายไปนั้น หลังจากหักต้นทุนและค่าใช้จ่ายทุกอย่างออกไปแล้วก็จะเหลือเป็นกำไรอยู่แค่นิดหน่อย ต้นทุนก้อนใหญ่ที่สุดคือค่าวัตถุดิบและสินค้าที่เราต้องจัดซื้อจัดหาเข้ามา เงินจำนวนนี้สูงกว่ารายจ่ายใด ๆ ทั้งสิ้นของทุกกิจการ และเงินก้อนนี้ใช้จ่ายโดยคนกลุ่มหนึ่งที่กิจการมอบหมายให้ทำการจัดซื้อจัดจ้าง ถ้าคนกลุ่มนี้ทำงานแบบนักจัดซื้อมืออาชีพ กิจการนั้นก็ไปจลย แต่ถ้าคนกลุ่มนี้ไม่มีความรู้ในการจัดซื้อจัดหาที่ถูกต้อง สิ่งที่จะตามมาอย่างแน่นอนคือความโกลาหลจากการซื้อไม่ทัน ของมาช้าเกินไป ซื้อผิด ซื้อแพง ถูกซัพพลายเออร์บังคับให้ซื้อมากกว่าที่ต้องการ หรือยังไม่รู้เลยว่าจะไปหาของนั้นจากที่ไหน

ความเป็นนักจัดซื้อมืออาชีพวัดกันตรงที่สามารถรับมือกับความเร่งด่วนได้อย่างทันท่วงที สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันเหตุการณ์ สามารถรับมือกับความรวดเร็วไม่แน่นอน โดยไม่มีความเสียหาย มีความคล่องตัวปราดเปรียวในการปฏิบัติงาน อีกทั้งสามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ยังคลุมเครือไม่ชัดเจน

จะเห็นได้ว่าความเป็นมืออาชีพมิได้วัดกันตรงที่ความแม่นยำในกฎระเบียบ แต่วัดกันตรงที่การแก้ไขปัญหาและทำให้ปฏิบัติการของทั้งบริษัทดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

แต่ความเป็นจริงในทุกวันนี้กลับปรากฏว่าแผนกจัดซื้อจัดหาของบางกิจการถูกมองว่าไม่มีความสำคัญอะไรนักหนา ซ้ำบางที่อาจถูกมองว่าเป็นผู้ร้ายด้วยซ้ำไป บทบาทในเชิงบริหารก็ไม่ค่อยจะมี เพราะแผนกจัดซื้อจัดหาของที่นี่ดูจะทำงานในเชิงธุรการเสียมากกว่า ถูกมองว่าเป็นแผนกที่ "เยอะ" เรื่องมาก แกะระเบียบ มากขั้นตอน เต็มไปด้วยพิธีการที่ดูเผิน ๆ แล้วก็เหมือนว่าทำไปเพื่อความรอบคอบและรักษาประโยชน์ให้กิจการ แต่แท้ที่จริงคือคอขวด(Bottleneck)ของกิจการ คนซื้อก็ใช้ว่าจะเก่งกาจ ดูแล้วไม่เห็นจะประสีประสาหรือมีประสิทธิภาพอะไรเลย กระบวนการจัดซื้อจัดหาที่เพียงแต่รอ คำขอ ให้ซื้อ (PR – Purchase Requisition) จากนั้นก็ดำเนินการตามขั้นตอนซึ่งยุ่งยากและดูเสมือนหนึ่งมีคุณค่าเสียเต็มประดา ใช้เวลามากมาย



ไปกับระบบงานอันเทอะทะและขาดการยืดหยุ่น ไม่เคยโผล่หน้าออกมาดูโลกภายนอกเลย ว่าสภาพธุรกิจคนนี้นั้นเปลี่ยนไปจากอดีตอย่างไร ดันทุรังและมั่งงายอยู่แต่ระเบียบและขั้นตอนเก่าแก่อันสลับซับซ้อนที่ไม่เคยทบทวนดูเลยว่ามีอะไรสมควรจะต้องแก้ไขพัฒนาบ้าง

กฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างของหลายบริษัทมักจะเขียนขึ้นมาโดยมีเจตนาที่จะป้องกันการโกง โดยมีได้เน้นประสิทธิภาพการทำงาน คนทำงานจึงถูกบังคับด้วยกฎระเบียบให้ใช้เวลาพิถีพิถันไปหมดทุกเรื่องที่ขวางหน้าอย่างไม่ลืมหูลืมตา ต้องผ่านการอนุมัติหลายขั้นตอน ทำให้ทำอะไรก็เปรียบเหมือนขี่ช้างเพื่อจะไปจับตักกะแต่น สิ่งที่ได้มาไม่คุ้มกับสิ่งที่ลงทุนไป เป็นการใช้เวลาและทรัพยากรมากมายไปกับเรื่องจุกจิกไร้สาระ แล้วก็มาบ่นว่างานเยอะทำไมทัน คนไม่พอ การที่มีคำสั่งให้เปรียบเทียบราคาซ้ำซากทุกครั้งที่จะจัดซื้อจัดจ้างโดยมิได้แยกแยะประเภทของสิ่งที่จะจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้องเหมาะสมนั้น ควรต้องนำมาซึ่งน้ำหนักดูใหม่ ว่ายังควรจะต้องทำอยู่หรือไม่ ผลตอบแทนที่จะได้นั้นคุ้มสมเหตุผลและคุ้มค่ากันไหม

การทำงานจัดซื้อจัดหายคใหม่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมากมาย ปัจจุบันเน้นที่ความคล่องตัว กลับตัวได้เร็ว ยืดหยุ่น ดังนั้นนักจัดซื้อจัดหายจึงมิใช่เอาแต่นั่งโต๊ะและมโขงอยู่กับเอกสารกองโต แต่ต้องเปลี่ยนจากเจ้าหน้าที่ธุรการเป็นนักบริหารจัดการงานจัดซื้อจัดหาย เพื่อจะได้เพิ่มประโยชน์ให้กิจการได้มากขึ้น เริ่มต้นที่ต้องวิเคราะห์และพิจารณางานในแผนกทุกวันนี่ว่าอะไรคืองานที่มีคุณค่าเพิ่ม (Value added) และอะไรที่ไม่มีคุณค่าเพิ่ม (Non-value added) ก็จะช่วยให้เราตั้งสติได้ และจะเกิดความตระหนักว่าสิ่งใดที่เป็น Non-value added นั้น มิเพียงแต่ไม่มีคุณค่าเพิ่ม แต่มันกลับมีค่าใช้จ่ายเพิ่ม (Cost added) อีกด้วย

งานจัดซื้อของใช้บางประเภทที่มีใช้เป็นประจำสำคัญความสำเร็จของกิจการ เช่นงานจัดซื้อวัสดุสำนักงาน ฝ่ายจัดซื้อก็จะเสนอแนะฝ่ายบริหารให้นำระบบ Systems contracting มาใช้โดยให้แต่ละแผนกเรียกของเข้ากันเองจากซัพพลายเออร์ที่ฝ่ายจัดซื้อได้คัดเลือกและเจรจาต่อรองราคาและเงื่อนไขไว้ให้แล้ว มิใช่ต้องส่งมาให้ฝ่ายจัดซื้อทำงานให้ทุกครั้งที่ต้องการของเหล่านี้ งานจัดซื้ออุปกรณ์ข่าวของประเภทนี้ถือว่าเป็นงานที่ไม่มีคุณค่าเพิ่มและไม่คุ้มเงินเดือนเลย ควรระลึกใส่ใจไว้เสมอว่า งานทุกอย่างที่ต้องผ่านฝ่ายจัดซื้อจัดหายนั้นจะต้องให้เห็นประโยชน์ชัด ๆ จะ ๆ ไปเลยว่ามีคุณค่าสมราคาและสมเงินเดือน

ดูธนาคารทั้งหลายเป็นตัวอย่างก็แล้วกัน งานเบิกเงินจับฉ่ายจุกจิกหลักร้อยหลักพัน เขาโยนให้ลูกค้าไปกดที่ตู้ ATM เอาเอง ลูกค้าก็ชอบใจด้วย เพราะสะดวกดี เบิกที่ไหนก็ได้ เบิกเมื่อไรก็ได้ ส่วนธนาคารนั้นก็ชอบใจยิ่งกว่า เพราะจะได้โลละพนักงาน ออกเสียบ้าง หรือไม่ก็ย้ายพนักงานไปทำงานอย่างอื่นที่มีคุณค่าและคุ้มเงินเดือนมากกว่าการคอยให้บริการลูกค้าเบิกเงินนิด ๆ หน่อย ๆ น่ารำคาญ



วัสดุสำนักงานก็เช่นกัน ถ้าจัดระบบ Systems contracting ให้แต่ละแผนกเรียกของเข้ามากันเองจากซัพพลายเออร์ที่ฝ่ายจัดซื้อระบุเอาไว้ แทนที่จะต้องมาเบิกของจากส่วนกลางอย่างที่ทำกันอยู่แบบเดิม ก็สะดวกด้วยกันทุกฝ่าย ไม่ต้องเสียพื้นที่ในการจัดเก็บ ไม่ต้องเสียเวลาเจ้าหน้าที่มาเฝ้าทรัพย์ ไม่ต้องยุ่งยากในการขอเบิกของตามวันเวลาที่จำกัดเอาไว้ และเกิดการประหยัดต่อกิจการของเราด้วย เป็นการลด Transaction cost หรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานภายใน นักจัดซื้อจะได้มีเวลาไปบริหารจัดการสิ่งที่เป็นสาระและมีคุณค่าเพิ่มได้เต็มที่

ของใช้สิ้นเปลืองในโรงงานประเภท MRO (Maintenance, repair, and operation) ก็เช่นกัน แทนที่จะต้องสร้าง Tool room เอาไว้เพื่อเก็บของ และต้องมีเจ้าหน้าที่คอยเฝ้าและลงบัญชีการเบิกจ่าย อีกทั้งการจัดซื้อก็ยุ่งยากน่ารำคาญสำหรับฝ่ายจัดซื้อเพราะมีซัพพลายเออร์มากมายหลายเจ้าเข้ามาเกี่ยวข้อง ก็ลองศึกษาเรื่องการติดตั้ง MRO vending machine เอาไว้ในโรงงานของเรา เมื่อฝ่ายช่างคนใดต้องการได้ MRO supplies ตัวไหนไปใช้งานก็ใช้บัตรพนักงานมาแตะที่ตู้เพื่อแสดงตน แล้วกดเอาของไปจากตู้ หลักฐานทั้งหลายจะไปปรากฏที่บริษัทซัพพลายเออร์ซึ่งเขาจะเก็บหลักฐานทำรายงานส่งให้เราว่าเมื่อวันที่เท่าไร เวลาเท่าไร พนักงานชื่ออะไร มากดเอาอะไรออกไปจากตู้ พอสิ้นเดือนก็รวบรวมรายการที่เกิดขึ้นเพื่อมาเก็บเงินเราเดือนละครั้ง โดยที่ซัพพลายเออร์เขาจะเป็นผู้ดูแลสต็อกให้เราทั้งหมดในระบบที่เรียกกันว่า VMI (Vendor managed inventory)

ส่วนวัตถุดิบบรรจุภัณฑ์และสินค้าบางอย่างที่เราจำเป็นต้องจัดซื้อจัดหาเข้ามาใช้ในกิจการเป็นประจำ และมักจะด่วนเป็นประจำ ก็น่าจะเปลี่ยนไปใช้วิธีใหม่ที่คล่องตัวขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เช่นใช้ระบบ Blanket order หรือทำสัญญาระยะเวลาเกี่ยวกับซัพพลายเออร์เกี่ยวกับราคาและเงื่อนไขไว้ล่วงหน้า จากนั้นก็ทยอยเรียกของเข้าตามที่เราต้องการในระบบ Call-off contract หรือ Fixed contract โดยไม่ต้องเสียเวลาไปกับการขอใบเสนอราคาเปรียบเทียบทุกครั้งก่อนจะซื้อ ส่งผลให้ Leadtime สั้นลง ราคาและเงื่อนไขก็เป็นประโยชน์ต่อกิจการของเรามากยิ่งขึ้น

ข่าวของและบริการบางอย่างที่หาซัพพลายเออร์มารับงานค่อนข้างจะลำบากนั้น นักจัดซื้อจะต้องอาศัยทั้งประสบการณ์และความรู้มากกว่าการจัดซื้อจัดจ้างสิ่งของทั่ว ๆ ไป นักจัดซื้อมืออาชีพจะมีวิธีการจัดการสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์อย่างพิถีพิถัน เช่นคบค้ากันอย่างใกล้ชิดแบบเป็นพันธมิตรหรือหุ้นส่วนธุรกิจ และจะสื่อสารให้ทุกฝ่ายในบริษัทตระหนักรู้ในสถานการณ์ที่เป็นอยู่เพื่อมิให้สร้างปัญหาโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์

กฎระเบียบวิธีการจัดซื้อที่บริษัทกำหนดเอาไว้ นั้น ส่วนใหญ่ก็จัดทำขึ้นนานแล้ว และมักจะใช้วิธีเดียวเหมือนกันหมดไม่ว่าจะซื้ออะไหล่อะไรมีได้มีรายละเอียดแยกแยะหรือยกเว้นเอาไว้ ซึ่งก็อาจจะเหมาะสมมากในยุคนั้น ๆ แต่ก็อาจจะไม่สอดคล้องกับสภาพธุรกิจปัจจุบันแล้วก็เป็นได้ จึงเป็นหน้าที่ของนักจัดซื้อมืออาชีพจะต้องเสนอตัวเข้าไปพัฒนาปรับปรุง แต่ไม่ถึงกับต้องเอาระเบียบเดิมมาฉีกทิ้ง เพียงแต่เพิ่มเติมวิธีการจัดซื้อจัดหาแบบใหม่แทรกเพิ่มเติมเข้าไป เพื่อให้ปฏิบัติการจัดซื้อจัดหาเกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น เหมาะกับสภาพธุรกิจและความเป็นจริงในยุคปัจจุบันมากยิ่งขึ้น และสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่กิจการมากยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

แต่นักจัดซื้อที่จะหาญกล้าไปคุยกับฝ่ายบริหารเรื่องการพัฒนาปรับปรุงวิธีการจัดซื้อจัดจ้างนั้น จะต้องแสดงให้เห็นฝีมือและไว้เนื้อเชื่อใจในความเป็นมืออาชีพเสียก่อนนะครับ มิฉะนั้นแล้วฝ่ายบริหารก็จะตัดบทเอาดี ๆ ว่า...

นโยบายของบริษัทให้ใช้วิธีแบบนี้แหละทำงานตามระเบียบไป อย่ามายุง!!

