

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 068

กรกฎาคม – สิงหาคม 2561



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

จากบมิไก้ กลายเป็นฮีโร่ from ZERO to HERO

ทุกบริษัทต้องมีการจัดซื้อว่าจ้าง จะมากหรือน้อย จะยุ่งยากซับซ้อนหรือธรรมดา ธรรมดา ก็ขึ้นอยู่กับประเภทและขนาดของกิจการ มีผู้ประมาณการเอาไว้ว่าสิ่งที่จัดซื้อจัดจ้างเข้ามาใช้ในกิจการนั้นอยู่ที่ 50-60% ของรายรับของบริษัท ค่าใช้จ่ายก่อนนี้ถ้าปล่อยให้ดำเนินการโดยใครก็ไม่รู้ เห็นทีว่ากิจการบริษัทคงจะแข่งขันกับใครลำบาก การบริหารจัดการระบบจัดซื้อจัดจ้างจึงเป็นสิ่งที่ทุกบริษัทต้องให้ความสนใจให้มาก

แต่ปฏิบัติการของแผนกจัดซื้อของหลายบริษัทยังมีลักษณะค่อนข้างไปทางงานธุรการ หรือเป็นเพียงงานแอดมินระดับล่างๆ ที่เน้นในการทำเอกสารให้ถูกต้องครบถ้วนตามระเบียบของบริษัท ไม่ได้สนใจเรื่องนวัตกรรมหรือการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดซื้อจัดหาใดๆ ทั้งสิ้น การที่ตั้งชื่อหรือเรียกชื่ออย่างหรูหราว่า แผนกจัดซื้อจัดหา (Procurement Department) หรือแผนกจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Sourcing) หรือฝ่ายวางแผนจัดซื้อ (Purchasing Planning) ก็ดูเพราะพริ้งงามสง่าดี แต่ถ้าพฤติกรรมการทำงานไม่สมกับชื่อของแผนก ก็อย่าหวังว่าจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใดในบริษัท ตราบดีที่ผลงานไม่มีคุณค่าเพิ่มเลยสักนิดเดียวในสายตาของ Users เพราะงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นเป็นเพียงเสมียนทำเอกสาร มิใช่ นักจัดซื้อ



แล้วงานแบบไหนละที่มีคุณค่าเพิ่มอย่างแท้จริงต่อกิจการ และต้องทำงานแบบไหนละจึงจะเรียกว่านักจัดซื้อมืออาชีพ?

นักจัดซื้อมืออาชีพนั้นจะสามารถสร้างคุณค่าให้แก่บริษัทได้มากมายหลายอย่าง ปฏิบัติการของนักจัดซื้อในบริษัทชั้นนำคือการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเจรจาต่อรองให้ได้ราคาและเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท การมีส่วนเพิ่มกำไรให้บริษัท การอำนวยความสะดวกให้ฝ่ายต่างๆ โดยการแก้ปัญหาและทำให้กิจการดำเนินได้อย่างราบรื่น การสร้างความต่างและสร้างความเหนือชั้นกว่าคู่แข่ง (Differentiation and Competitive advantage) ปฏิบัติการเหล่านี้ไม่สามารถทำได้โดยเจ้าหน้าที่ธุรการหรือโดยเสมียนทำเอกสารสั่งซื้อ

งานสำคัญของนักจัดซื้อคือการหาแหล่งขายอย่างมียุทธศาสตร์ (Strategic sourcing) ซึ่งจะต้องเริ่มจากการหาข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่จะซื้อหรือจะจ้างว่าจำนวนหรือยอดเงินสูงต่ำเพียงใด ควรกำหนดนโยบายให้จัดซื้อจัดจ้างซ้ำของชนิดนี้จากแหล่งเดียวที่เหมาะสม (Single sourcing) หรือควรจัดซื้อจัดจ้างจากสองแหล่งควบกัน (Dual source) หรือจะไม่ติดยึดกับเจ้า

ใดเจ้าหนึ่ง (Spot purchase) การกำหนดนโยบายเหล่านี้จะต้องมีข้อมูล Demand forecasting แล้วใช้ Pareto analysis เพื่อวิเคราะห์ยอดเงินใช้จ่าย จากนั้นใช้ Supply positioning model เพื่อวางกลยุทธ์ขั้นต้นเกี่ยวกับวิธีการจัดซื้อจัดจ้างซ้ำของแต่ละประเภทว่าของประเภทใดควรจัดซื้อจัดจ้างแบบไหน

เป็นที่ชัดเจนว่าทุกธุรกิจในปัจจุบันอยู่ในสภาพของความเร่งด่วนและเปลี่ยนแปลงผันผวน พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ วิธีการเดิมในอดีตที่เคยนำความสำเร็จมาให้ธุรกิจนั้นส่วนใหญ่ไม่สามารถนำมาใช้ในการทำธุรกิจยุคปัจจุบันได้แล้ว ปฏิบัติการของนักจัดซื้อก็เช่นเดียวกันที่หากยังมงายเคยชินอยู่กับวิธีการเดิมๆ ก็จะไม่สามารถตอบโจทย์ธุรกิจในวันนี้ได้ การที่นักจัดซื้อนั่งรอ PR (ใบขอให้ซื้อ) แล้วก็ติดต่อซัพพลายเออร์สามรายเพื่อขอใบเสนอราคา มาเปรียบเทียบ จากนั้นก็เจรจาต่อรอง แล้วก็ออก PO (ใบสั่งซื้อ) วิธีการเดิมๆ แบบนี้เรียกว่า Reactive purchasing หรือปฏิบัติการจัดซื้อเชิงรับ อาจจะใช้ได้กับสินค้าและบริการบางประเภทเท่านั้น นักจัดซื้อจำเป็นต้องวิเคราะห์ล่วงหน้าว่าจะปฏิบัติจัดซื้อเชิงรุก (Proactive purchasing) ได้อย่างไรบ้าง และควรใช้กับซ้ำของประเภทไหน เพื่อให้ตอบโจทย์การทำธุรกิจของวันนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความรวดเร็วคล่องแคล่วกระฉับกระเฉงและปรับเปลี่ยนได้อย่างฉับพลันในการทำงานจัดซื้อ (Purchasing agility) ถือเป็นความสำคัญอย่างยิ่งของธุรกิจยุคใหม่ นักจัดซื้อมืออาชีพจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งยวดของทุกธุรกิจ ในยามที่เศรษฐกิจผันผวน การวางแผนยุทธศาสตร์ในยามที่ราคาของวัตถุดิบและสินค้าเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว หรือการบริหารความเสี่ยง (Risk management) เมื่อเกิดความขาดแคลนอย่างกระทันหันของวัตถุดิบและสินค้าอันเกิดจากภัยพิบัติทางธรรมชาติหรือภัยพิบัติจากน้ำมือมนุษย์ ในยามหน้าสิ่วหน้าขวานเช่นนี้ความเป็นมืออาชีพของนักจัดซื้อเท่านั้นที่จะสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และแน่นอนว่าเสมือนทำเอกสารหรือเจ้าหน้าที่ธุรการจัดซื้อไม่มีความหมายใด ๆ เลยในเรื่องเหล่านี้

นักจัดซื้อมืออาชีพตระหนักดีว่า การบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์เป็นประเด็นสำคัญที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ของการทำงานจัดซื้อจัดจ้างดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากทุกธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยซัพพลายเออร์ หากนักจัดซื้อไม่มีวิธีการที่ถูกต้องในการคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่จะมาร่วมอยู่ในซัพพลายเชนเดียวกัน ไม่มีการประเมินผลงานที่สม่ำเสมอและอย่างถูกต้อง รวมถึงการบริหารสัมพันธ์ภาพกับซัพพลายเออร์ก็ดำเนินไปอย่างไม่ถูกต้อง ก็ยากที่ปฏิบัติการของบริษัทเราจะราบรื่น สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยความรอบรู้ของนักจัดซื้อเกี่ยวกับ SRM (Supplier Relationship Management) ในการบริหารจัดการ และนักจัดซื้อจะต้องสามารถขอความร่วมมือและประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ในบริษัทได้ (Interpersonal and Cross Functional Teamwork skill) งานนี้เก่งคนเดียวไปไม่รอดครับ

เรื่องการเจรจาต่อรองราคาและเงื่อนไขเป็นเป้าหมายที่ทุกบริษัทให้ความสำคัญกันทั้งนั้น แต่ถ้านักจัดซื้อยังใช้วิธีการโบราณในการต่อรองราคาก็เห็นทีจะไม่รอด ระยะเวลาผ่านไปน้ำมันก็แพงขึ้น ค่าแรงก็เพิ่มขึ้น เงินเดือนก็เพิ่มขึ้น ต้นทุนของซัพพลายเออร์สูงขึ้นทุกปี ถ้านักจัดซื้อต้องการให้ซัพพลายเออร์ขายสินค้าและวัตถุดิบในราคาที่ถูกลง สวนกระแสกับต้นทุนที่สูงขึ้น นักจัดซื้อก็ต้องคิดออกนอกกรอบ ก้าวให้พ้นความเคยชินจากการต่อรองราคาแบบเรียลหรือแบบเอาแต่ได้ นักจัดซื้อต้องวิเคราะห์ราคาและต้นทุนเป็น (Price-Cost analysis) ต้องรู้หลักเรื่อง Give and Take ในการเจรจาต่อรอง ต้องใช้หลักซุนวูร์-เขารู้เรา เพื่ออ่านใจซัพพลายเออร์ให้ออกว่าเขาคิดอย่างไรกับเรา (Supplier preferencing model) สิ่งเหล่านี้เป็นยุทธวิธีขั้นพื้นฐานที่นักจัดซื้อมืออาชีพใช้ในการทำงานเพื่อนำไปสู่ Win-Win purchasing negotiation

การประหยัดต้นทุนให้บริษัท (Cost savings) เป็นความจำเป็นของทุกธุรกิจไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ ซึ่งมีอยู่สองวิธีคือ การลดต้นทุน (Cost reduction) และการหลีกเลี่ยงต้นทุน (Cost avoidance)

การลดต้นทุน (Cost reduction) คือการทำให้ต้นทุนของบริษัทลดลงไปจากเดิม เช่น การต่อรองให้ได้ราคาถูกลง หรือการเปลี่ยนไปใช้วัตถุดิบตัวอื่นที่ต้นทุนถูกกว่า หรือการปรับ spec เพื่อให้ใช้ของในประเทศได้แทนที่จะต้องสั่งของนอก การลดต้นทุนจะส่งผลให้บริษัทเรามีกำไรเพิ่มขึ้นทั้งๆ ที่มียอดขายเท่าเดิม

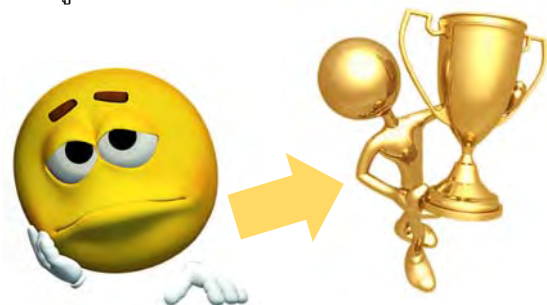
ส่วนการหลีกเลี่ยงต้นทุน (Cost avoidance) คือการที่บริษัทกำลังจะต้องมีค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนสูงขึ้น แต่นักจัดซื้อได้จัดการหลบหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงไม่ยอมให้เกิดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนดังกล่าว เช่นการต่อรองกับซัพพลายเออร์ขอเลื่อนการขึ้นราคาออกไปก่อนได้ระยะหนึ่ง หรือการช่วยให้บริษัทไม่ถูกลูกค้าปรับเพราะส่งของไม่ทัน โดยการที่สามารถหาของเร่งด่วนโดยหีบยืมมาจากที่อื่นมาแก้ไขปัญหาลงเฉพาะหน้าได้ การหลีกเลี่ยงต้นทุนที่กำลังจะเกิดหรือหลบหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เกือบจะเกิด ซึ่งเรียกว่า Cost avoidance นั้น มิได้ทำให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น แต่ทำให้กำไรของบริษัทอยู่ครบไม่ขาดหายไป

การบริหารงานจัดซื้ออย่างมืออาชีพยังมีส่วนสำคัญในการจัดการระดับสต็อกของวัตถุดิบและสินค้าให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอีกด้วย (Inventory management) ซึ่งนักจัดซื้อมืออาชีพจะเข้าใจลึกในการคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่มีความเหมาะสมกับกิจการของตนเอง เช่นเหมาะสมทางด้าน Purchase lead-time หรือเหมาะสมทางด้าน SPQ (Standard pack quantity) หรือเหมาะสมทางด้าน MOQ (Minimum order quantity) หรือเหมาะสมทางด้าน MOV (Minimum order value) และเหมาะสมจากการพิจารณาทางด้าน Supplier perception model

สิ่งที่กล่าวมานั้นนักจัดซื้อมืออาชีพของบริษัทชั้นนำเขาทำกันทั้งนั้น และเป็นพลังสำคัญของทีมบริหารที่ช่วยกันนำพาบริษัทให้อยู่รอดปลอดภัยและเหนือชั้นกว่าคู่แข่ง ปฏิบัติการเหล่านี้ต้องอาศัยความรู้ และเป็นความรู้ที่เราไม่ได้ร่ำเรียนกันมาในโรงเรียนหรือในมหาวิทยาลัย แต่ก็ไม่ยากเลยที่จะชวนขวายไขว่คว้าหาแหล่งเรียนรู้เพิ่มเติมได้ในยุคปัจจุบัน

การเรียนรู้มีค่าใช้จ่ายแต่มันคือการลงทุน (Learning is an investment, not expenditure) และโปรดตระหนักว่า ความรู้คือเงินตราสกุลเดียวในโลกที่ไม่เดือดร้อนเลยไม่ว่าเงินจะเฟ้อหรือจะฝืด (Knowledge is the only currency in the world that won't suffer from inflation or deflation) ดังนั้นการลงทุนเกี่ยวกับความรู้จึงเป็นสิ่งที่น่าลงทุนที่สุดครับ

ถ้าหากต้องการจะหลุดออกจากการทำงานเดิมๆ แบบ **"ขมี้ไก่"** และถ้าอยากจะกลายเป็น **"ฮีโร่"** ที่ใครๆ ก็ต้องเกรงใจเรา บริษัทไม่อยากขาดเราไป ก็เร่งสำรวจตัวเองว่าจุดอ่อนของเราในขณะนี้คืออะไร (Gap analysis) จากนั้นก็วางแผนชีวิตให้ดีเพื่อจะเติมเต็มช่องว่างเหล่านั้น (Fill up the gap) ให้ทันการณ์



จงเตรียมตัวเองให้พร้อมไว้เสมอ เมื่อใดที่มีโอกาสโฉบบินเข้ามาเราก็จะคว้าโอกาสนั้นได้ทันท่วงที **การหัดว่ายน้ำก่อนเรือล่มแล้ว หรือการซ่อมหลังคาตอนฝนตกนั้น น่าสมเพช ดูไม่ฉลาดเลยครับ**