

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 067

เมษายน – มิถุนายน 2561



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

ผลงานจัดซื้อ

Purchasing Performance

คนทำงานในฝ่ายจัดซื้อหลายคนบ่นด้วยความน้อยเนื้อต่ำใจ ทำงานแทบตายแต่ผลงานไม่ปรากฏ แต่ถ้าของมาช้าเมื่อไรละก็ ทุกฝ่ายจะหันขวับมาลงโทษที่ฝ่ายจัดซื้อทันทีว่าทำงานไม่ดีหรือทำงานผิดพลาด ทั้งๆ ที่การที่ของมาช้า นั้น อาจไม่ใช่ความผิดบกพร่องของฝ่ายจัดซื้อ แต่เป็นเพราะฝ่ายขายหรือฝ่ายผลิตหรือฝ่ายวางแผนการผลิตหรือฝ่ายช่างต้องการของด่วนแบบผิดปกติ ซึ่งฝ่ายจัดซื้อก็ได้พยายามทุกวิถีทางแล้ว แต่ของก็ยังมาไม่ทันอยู่ดี แทนที่จะไปหาทางปรับปรุงกระบวนการทำงานของฝ่ายอื่นไม่ให้ไหลงันด่วนจ้อยอยู่ทุกเมื่อเชื่อวัน ก็กลับมาลงโทษว่าฝ่ายจัดซื้อไม่มีฝีมือ

ในทางกลับกัน หากฝ่ายจัดซื้อสามารถเอาของเข้ามาได้ทันเวลาทั้งๆ ที่เป็นการเร่งด่วนผิดปกติ ก็ไม่ยักมีเสียงชื่นชมมาที่ฝ่ายจัดซื้อว่าเก่งมาก อีกทั้งผู้บริหารของบางบริษัทยังกลับพูดว่า นี่ไม่ใช่ผลงานพิเศษอะไร เป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดซื้ออยู่แล้วที่ต้องเอาของเข้ามาให้ทันไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ช่างเป็นการบั่นทอนกำลังใจกันสินดี

แล้วอย่างนี้ ฝ่ายจัดซื้อจะทำไงดี

ก่อนอื่น นักจัดซื้อต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานจากเชิงรับ(Reactive purchasing) เป็นเชิงรุก(Proactive purchasing) การทำงานแบบเชิงรับคือการตั้งมั่นอยู่ในค่ายของตนเอง รอว่าใครต้องการอะไรแล้วจึงลงมือจัดซื้อจัดหาให้เขา นี่เป็นวิธีเก่าแก่โบราณโบราณในยุคสมัยที่การแข่งขันไม่ดุเดือดเลือดพล่าน อีกทั้งลูกค้าก็ไม่เรื่องมากอะไรนักหนา ทุกอย่างดำเนินไปอย่างเนิบนาบเต็มไปด้วยขั้นตอนและพิธีการซึ่ง(อ้างว่าหรือดูเหมือนว่า)เพื่อความรอบคอบรัดกุม

แต่ยุคนี้เป็นคนละเรื่องห่างไกลกันลิบลับกับอดีต ลูกค้าทุกวันนี้ใจร้อน เร่งรีบ และเรื่องมาก อีกทั้งยังมีทางเลือกเพียบ ใครตอบโจทย์ข้อนี้ได้ก็อยู่รอด จะไปบอกให้ลูกค้ารอหรือให้ลูกค้าปรับตัวให้เป็นไปตามนโยบายของเราเห็นทีจะยาก เราจึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการทำงานและปรับวิธีคิดของคนในที่ทำงานเสียใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพธุรกิจที่เป็นอยู่จริง

ลูกค้าจะซื้อสินค้าของเราหรือจะว่าจ้างให้เราทำอะไรให้มัน สินค้าหรือบริการของเรานั้น ควรจะดีทันทานและจัดส่งรวดเร็วเหนือความคาดหมายของลูกค้า หรืออย่างแย่ที่สุดก็จะต้องเป็นไปตามที่ลูกค้าเขาคาดหวังไว้ ถ้าต่ำกว่าก็มีเรื่องทันที และต้องนึกไว้ตลอดเวลว่า หากเราทำไม่ได้ก็จะมีคนอื่นที่เขาทำได้ และลูกค้าก็จะหนีจากเราไปหาคนอื่น

ปฏิบัติการของฝ่ายจัดซื้อเป็นกระบวนการต้นน้ำที่จะต้องเอาสินค้าและบริการเข้ามาใช้ เพื่อให้ปฏิบัติการของบริษัทดำเนินไปได้อย่างราบรื่น แต่ในเมื่อเกือบจะทุกครั้งที่ต้องการจะได้ของก็มักจะด่วนแทบจะทุกครั้ง การนั่งรออยู่ในค่ายรอว่าใครต้องการอะไรก็บอกมา แล้วจึงค่อย

ลงมือจัดซื้อจัดจ้างให้ทัน ก็คงจะไม่ทันกันอีกต่อไปแล้ว ด้วยเหตุนี้ปฏิบัติการจัดซื้อเชิงรุกจึงเป็นความจำเป็น

ทำงานเชิงรุกคือต้องออกไปหาข้อมูลก่อนที่งานจะเข้ามาหาตัว นักจัดซื้อจึงต้องเข้าไปพูดคุยหรือร่วมประชุมกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้รู้สถานะการณ์ของบริษัทในขณะนี้ว่าเป็นอย่างไรบ้าง สภาพตลาดเป็นอย่างไร เสียงตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างไร พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปอย่างไร สถานะการณ์เศรษฐกิจและการเมืองส่งผลกระทบต่อการขายของเราอย่างไร และคู่แข่งของเรากำลังทำอะไร สิ่งเหล่านี้จะนำมาสู่การคาดการณ์ไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพว่ากำลังจะเกิดอะไรขึ้น และฝ่ายจัดซื้อจะต้องเตรียมตัวหรือลงมือทำอะไรรอเอาไว้บ้าง แทนที่จะนั่งอยู่ในค้ายรอให้งานเข้ามาหา ซึ่งไม่มีทางทำอะไรได้ทัน

นักจัดซื้อจงจำใส่ใจเอาไว้ว่า **"ตั้งรับ อย่างเก่งก็แค่เสมอ ต้องรุก ถึงจะชนะ"**

นักจัดซื้อจะต้องบริหารจัดการวงจรการทำงานภายในให้สั้นลงและคล่องตัวขึ้น โดยต้องศึกษาเรื่อง Lean Procurement (การจัดซื้อจัดจ้างที่ปราศจากความสูญเปล่า) ให้ถ่องแท้เพื่อจะหาช่องทางในการขจัด Waste (ความสูญเปล่า) เพื่อที่จะลด Leadtime และลดต้นทุน (Cost savings) อีกทั้งยังจะต้องมีหลักคิดที่ถูกต้องในการคัดเลือกและคบค้าบริหารสัมพันธ์ภาพกับซัพพลายเออร์แต่ละราย เพื่อนำมาซึ่งความราบรื่นในการทำงานและประหยัดต้นทุน

ทุกครั้งที่ฝ่ายต่างๆ ต้องการได้สินค้าหรือบริการอย่างเร่งด่วนนั้น ควรเข้าใจว่าเขากำลังมีปัญหา และเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่เขาจะต้องได้สินค้าหรือบริการในเวลาที่เขาแจ้งมา มิฉะนั้นเขาอาจถูกลูกค้าปรับ หรือเสียลูกค้า ขาดรายได้ หรือเครื่องอาจต้องหยุดเดิน หรือเสียค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลา ดังนั้นเมื่อฝ่ายจัดซื้อสามารถจัดหาสินค้าหรือบริการได้ในเวลาเร่งด่วนได้ ก็ย่อมมีส่วนช่วยทำให้บริษัทมีรายได้ หรือไม่เสียลูกค้า ไม่ถูกปรับ เครื่องไม่หยุด นักจัดซื้อจึงต้องรู้จักวิธีทำรายงานที่ถูกต้องเพื่อแสดงผลงานเหล่านี้เอาไว้ด้วยว่า ปัญหาของฝ่ายต่างๆ บรรเทาเบาบางลงไปนั้น ส่วนหนึ่งก็มาจากประสิทธิภาพของฝ่ายจัดซื้อ

ฝ่ายจัดซื้อที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพนั้นสามารถรับมือกับความเร่งด่วนได้อย่างทันท่วงที อีกทั้งยังมีความคล่องตัวสูงมากที่จะรับมือกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอันไม่หยุดหย่อน และยังสามารถบริหารจัดการที่จะรับมือกับปริมาณงานที่กระหน่ำถาโถมเข้ามาได้อย่างเหมาะสม ความสามารถที่แสดงออกไปนั้นจะต้องอยู่ในรายงานเสมอ มิใช่ปล่อยให้ล่องลอยไปตามน้ำ

ทำงานจัดซื้อดีมากแต่รายงานผลงานไม่เป็น ก็เหมือนปิดทองหลังพระ แล้วอย่างนี้เมื่อไรเงินเดือนจะมากโบนั้สจะเยอะละครับ



ถ้าเอาแต่นั่งพิมพ์พ้ออยู่แต่ว่า สักวันฟ้าต้องมีตา!

ก็จิ้งร้องเพลงรอต่อไปนะครับ