

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 057

มิถุนายน – กันยายน 2558



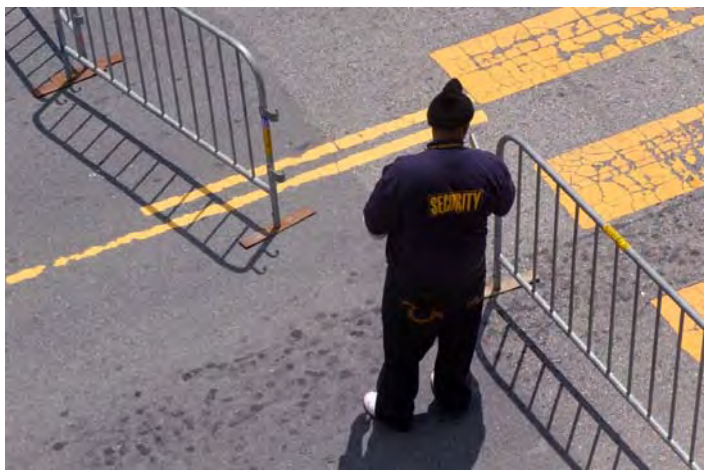
สอบถามปรึกษาหารือได้ที่ ☎ 08 1628 7855 ✉ cheocharn@hotmail.com 📞 cheocharn 📺 cheocharn

ทำอย่างไรจึงจะเป็นบุคคลสำคัญของบริษัท? How to be the Indispensable Person?

Indispensable แปลว่าสำคัญ, จำเป็น, ขาดไม่ได้ เป็นเรื่องปกติที่คนทำงานจัดซื้อไปฝืนจะเป็นคนเก่งคนสำคัญของบริษัทที่ใครๆ ก็เกรงใจ ใครๆ ก็ชื่นชมในฝีมือการทำงาน แต่ในชีวิตจริงกลับพบว่านักจัดซื้อจำนวนมากกลายเป็นโนบอดี้ (nobody) ในบริษัท คือเป็นผู้ที่ใครๆ ก็ไม่ให้ความสำคัญ ถูกคนอื่นมองว่าทำงานเหมือนเจ้าหน้าที่เสมียนธุรการ รับผิดชอบแค่คอยทำเอกสารและติดตามทวงของ มิได้มีความสำคัญอะไรนักหนา จะเจ็บไข้ได้ป่วยหรือลาออกก็ไม่ใช่ประเด็นที่บริษัทจะต้องวorry เตือนหรือสนใจอะไรนักหนา ให้ใครทำแทนไปพลางก็ได้ หรือจะรับคนใหม่มาทำก็ไม่ยาก ฝึกสอนแป๊บเดียวก็เรียบร้อยเข้าที่เข้าทาง

ในการบรรยายของผม บ่อยครั้งที่ผมเตือนนักจัดซื้อว่าอย่าสร้างความสำคัญให้ตัวเองอย่างผิดๆ โดยผมเล่านิทานเปรียบเทียบให้ฟังดังนี้

ที่โรงงานผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง แดดโมงเช้าแล้วยังไม่มีคนเข้ามาทำงาน แต่กลับมีคนงานเป็นร้อยยืนออกันอยู่นอกรั้วโรงงาน สาเหตุเป็นเพราะเข้าประตูไม่ได้ เนื่องจากยามตื่นสายยังไม่มาเปิดประตูรั้ว ลักพักใหญ่ยามก็เดินนวยนาดมาไขกุญแจประตูรั้ว จากนั้นบรรดาคคนงานจึงเข้าไปทำงานได้ตามปกติ ยามคนนั้นรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเองเป็นอย่างยิ่ง ราฟึงกับตนเองว่า **“โรงงานที่นี่ถ้าไม่มีเรา ใครๆ ก็เข้ามาทำงานไม่ได้ เราเป็นบุคคลสำคัญมากของโรงงานนี้”**



เมื่อผู้บริหารรู้สาเหตุที่คนงานเข้าประตูไม่ได้ ท่านคงเดาสิ่งที่จะเกิดตามมาได้แน่ครับ ไขแล้วครับ ยามถูกไล่ออก เปรียบเสมือนนักจัดซื้อบางคนที่ยักข้มลู่ไว้คนเดียวหรือเก็บเอกสารไว้ไม่ให้คนอื่นรู้ ใครจะทำอะไรต้องมาถามตน ถ้าจะเปรียบก็ไม่แตกต่างอะไรจากการที่ยามถือลูกกุญแจไว้กับตัวแล้วคิดว่าตนเองสำคัญมากนั่นเอง

นักจัดซื้อควรตระหนักฐานะครับว่าบริษัทหรือผู้บริหารเขาคาดหวังอะไรจากนักจัดซื้อบ้าง แม้ว่าจะไม่เหมือนกันทุกแห่งทุกคน แต่ประเด็นหลักๆ ก็คล้ายคลึงกันทั้งนั้น ถ้านักจัดซื้อสามารถ

ทำได้ตามที่เขาคาดหวัง นักจัดซื้อก็จะเป็นบุคคลสำคัญที่บริษัทขาดไม่ได้ ต่อไปนี้คือตัวอย่างที่ผู้บริหารทั่วไปเขาต้องการได้จากนักจัดซื้อครับ

1. มีส่วนในการเพิ่มกำไรให้บริษัท ความหมายคือ นักจัดซื้อควรมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) เพื่อให้ได้ราคาและเงื่อนไขใหม่ที่ดีกว่าเดิม หรือเมื่อจำเป็นก็สามารถหาแหล่งใหม่ที่มีราคาและเงื่อนไขดีกว่าซัพพลายเออร์รายเดิม (Strategic sourcing) การที่นักจัดซื้อสามารถจัดหาของเร่งด่วนได้ก็ช่วยให้บริษัทไม่เสียลูกค้าหรือหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น การที่ช่วยแก้ไขปัญหาให้ฝ่ายต่างๆ ได้ ก็ทำให้บริษัทสามารถบริการลูกค้าได้ตามเป้าหมาย สร้างความประทับใจให้ลูกค้า สิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งรายได้และกำไรทั้งสิ้น

2. มีความรวดเร็วจับพล้นในการทำงาน นักจัดซื้อควรต้องตอบสนองงานเร่งด่วนได้ ดังนั้นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และขจัดความสูญเปล่าออกจากระบบการทำงานจัดซื้อจัดจ้างได้ หรือที่รู้จักกันว่า Lean Procurement ซึ่งเป็นการปรับระบบทำงานเสียใหม่ให้มีแต่เนื้อๆ ไม่มีไขมันมาพอกกันทำให้ระบบงุ่มง่าม อีกทั้งยังสามารถเจรจาต่อรอง Lead time จากซัพพลายเออร์ให้สั้นลงได้ และนักจัดซื้อควรปรับระบบทำงานใหม่จากทำงานเชิงรับให้เป็นการทำงานเชิงรุก เริ่มต้นโดยการทำ EPI – Early Purchasing Involvement คือการเข้าไปมีส่วนร่วมรับรู้กับฝ่ายต่างๆ ตั้งแต่เนิ่นๆ มิใช่นั่งรอ PR อยู่ในแผนกตัวเอง สิ่งเหล่านี้จะทำให้สามารถรับมือกับงานด่วนได้ดีขึ้น

3. ราคาของสินค้า/บริการที่จัดซื้อ/ว่าจ้างต้องเหมาะสม ราคาจะถูกต้องเหมาะสมหรือไม่นั้นนักจัดซื้อต้องสามารถทำการวิเคราะห์ราคาและต้นทุนได้ (Price-Cost Analysis) มิฉะนั้นก็ไม่สามารถเจรจาต่อรองราคาและเงื่อนไขได้อย่างเหมาะสม นักจัดซื้อควรมีส่วนร่วมกับฝ่ายอื่นๆ ในการทำ VA / VE หากจำเป็นก็หาแหล่งใหม่ที่มีราคาและเงื่อนไขดีกว่าแหล่งเดิมสามารถต่อรองเรื่อง MOQ – Minimum Order Quantity ให้เหมาะสมกว่าเดิม คำว่า MOQ คือจำนวนที่ซัพพลายเออร์บังคับให้เราต้องซื้อครั้งละเท่านี้เป็นอย่างน้อย ซึ่งบางครั้งเป็นภาระแก่เรามากในการเก็บสต็อก ทำให้ต้นทุนของเราสูงโดยไม่จำเป็น และหากฝ่ายจัดซื้อได้ทำ EPI – Early Purchasing Involvement ตามที่อธิบายไว้แล้ว ก็จะมีประโยชน์ในการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างได้ถูกจังหวะเวลาและสามารถจัดซื้อจัดจ้างได้ในจำนวนที่เหมาะสมยิ่งขึ้นด้วย

4. คุณภาพของสินค้า/บริการที่จัดซื้อ/ว่าจ้างต้องถูกต้องตามที่ต้องการ นักจัดซื้อต้องคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่เหมาะสม หมายความว่าต้องเลือกรายที่มั่นใจว่าจะสามารถจัดส่งสินค้าหรือบริการที่เราต้องการได้อย่างสม่ำเสมอ แม้กระนั้นก็ตามนักจัดซื้อควรต้องมีความรู้ในการบริหารสัญญา (Contract management) กล่าวคือต้องมีความรอบคอบในการทำเอกสารจัดซื้อจัดจ้าง (Purchasing contract) มีวิธีการติดตามงานที่ถูกต้อง และหากเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถเรียกร้องให้ชดเชยค่าเสียหายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. คบค้ากับซัพพลายเออร์ที่มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ ทุกกิจการจำเป็นต้องพึ่งพาซัพพลายเออร์ กิจการของเราจะดีหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับซัพพลายเออร์ ดังนั้นการเลือกซัพพลายเออร์จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง นักจัดซื้อต้องคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่เหมาะสม หมายความว่าต้องเลือกรายที่มั่นใจว่าจะจัดส่งสินค้าหรือบริการที่เราต้องการได้อย่างสม่ำเสมอ นักจัดซื้อต้องรู้จักวิเคราะห์ว่าซัพพลายเออร์รายใดเหมาะกับเรา บางรายนั้นแม้ว่าจะฝีมือดีมาก แต่ก็อย่าไปหวังว่าเขาจะบริการเราหากว่าเราเป็นลูกค้าเล็กเกินไปสำหรับเขา และเมื่อเลือกติดต่อกับรายใดแล้วก็ต้องมีวิธีตรวจสอบและประเมินผลงานซัพพลายเออร์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าผลงานของเขายังคงอยู่ในระดับที่เราต้องการอยู่หรือไม่ นั่นก็คือนักจัดซื้อต้องรอบรู้เกี่ยวกับ Managing vendors and assessment เป็นอย่างดี

6. ช่วยลดเงินทุนที่จมอยู่ในสต็อก ควรเข้าใจเอาไว้ว่าการมีสต็อกไว้ในครอบครองนั้น จะมีค่าใช้จ่ายเกิดตามมาก็ปีละ 20-25% ของต้นทุนที่เก็บอยู่ ดังนั้นสต็อกคือสิ่งที่ต้องบริหารจัดการให้ดี ถ้าของขาดไม่พอใช้ไม่พอขายก็เสียโอกาสเสียลูกค้า ถ้าเก็บไว้มากเกินไปต้นทุนของเราก็จะบวมทำให้โครงสร้างต้นทุนของเราเสียเปรียบคู่แข่ง ดังนั้นจึงต้องหลีกเลี่ยงซัพพลายเออร์ที่มี MOQ สูงเกินไป และนักจัดซื้อต้องเข้าใจเทคนิคการบริหารสต็อกด้วยกฎแฉ 4 ดอก กล่าวคือต้องเข้าใจความสำคัญของการพยากรณ์ความต้องการ ต้องเข้าใจวิธีคำนวณสต็อกสำรอง ต้องเข้าใจหลักคิดของจุดสั่งซื้อ (ROP – Reorder point) และต้องเข้าใจการคิดคำนวณเพื่อหาจำนวนการซื้อที่ประหยัด (EOQ – Economic order quantity) นั่นก็คือนักจัดซื้อต้องรอบรู้เกี่ยวกับ Inventory management เป็นอย่างดี

7. เพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้า ลูกค้าทั้งภายนอกและภายในมักต้องการของด่วนเสมอ นักจัดซื้อจึงต้องคิดต้องทำงานเชิงกลยุทธ์ว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถจัดซื้อจัดจ้างให้ทันความต้องการที่เร่งด่วนได้ นั่นก็คือคิดหาทางลด Lead time ในการจัดซื้อจัดจ้าง และลด Purchasing cycle time โดยศึกษาว่าทำอย่างไรจึงจะเกิด Lean procurement รวมไปถึงการทำงานเชิงรุกโดยมี EPI – Early Purchasing Involvement เพื่อจะได้ทำงานไปด้วยกันหรือทำงานด้วยกัน และต้องพร้อมที่จะยืดหยุ่นเพื่อจะรับมือการขอเปลี่ยนแปลงจำนวนให้มากขึ้นหรือน้อยลง หรือการขอเปลี่ยนวันจัดส่งให้ช้าลงหรือเร็วขึ้น รวมไปถึงการขอ cancelled หรือยกเลิกการสั่งซื้อด้วย

ทั้ง 7 ประเด็นที่กล่าวมานี้เป็นเรื่องที่ผู้บริหารแทบจะทุกบริษัทคาดหวังให้นักจัดซื้อของตนแสดงบทบาทให้ชัดเจน ในบางบริษัทอาจมีประเด็นน้อยกว่าหรือมากกว่านี้ก็เป็นได้ ดังนั้นนักจัดซื้อจึงต้องรู้จักวิเคราะห์ความสามารถของตนเองด้วยว่า ในการจะทำให้ได้ตามประเด็นเหล่านี้ที่ผู้บริหารคาดหวังจะต้องมีความรู้อะไรบ้าง ตนเองยังขาดความรู้หรือยังด้อยในด้านใด (Gap analysis) จากนั้นก็ต้องชวนขวายนัดกันว่าหาหนังสือมาอ่านหรือขออนุมัติเข้าอบรมสัมมนาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง (Fill up the gap) เพื่อจะได้ลงมือปฏิบัติให้ได้ตามที่บริษัทคาดหวัง และสิ่งที่สำคัญมากๆ ก็คือนักจัดซื้อต้องรู้จักวิธีการทำรายงานให้ผู้บริหารทราบว่าได้ทำอะไรไปแล้ว และได้ผลอย่างไร ช่วยให้บริษัทลดต้นทุนไปได้เท่าไร หรือเพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้าได้อย่างไร หากทำไม่เสร็จหรือทำไม่ได้ก็ควรต้องรายงานว่ามีอะไรเป็นอุปสรรคพร้อมทั้งนำเสนอวิธีแก้ไขไปด้วย นั่นก็คือนักจัดซื้อต้องรอบรู้เกี่ยวกับ Purchasing performance measurement and reporting and KPI setting เป็นอย่างดี ไม่งั้นทำงานเหนื่อยยากแทบตายผลงานก็ไม่ปรากฏ เหนื่อยฟรี และหมดกำลังใจ

ขออย่าว่าปกติแล้วคนจะรู้จักนักจัดซื้อก็อีต่อนที่ของเข้าไม่ทันหรือของมีปัญหา เรียกว่ารู้จักในแง่ลบ แต่ตอนที่นักจัดซื้อทำผลงานดีๆ ไวกลับไม่ค่อยมีใครรู้ ดังนั้นอย่าลืมไปทำความเข้าใจหลักในการวัดผลงานและการทำรายงานให้ดี อย่าให้ผลงานสูญเปล่า หรือถูกคนอื่นแอบอ้างไปเป็นผลงานของเขา

สรุปแล้วนักจัดซื้อควรต้องเปิดใจและวิเคราะห์ตนเองอย่างตรงไปตรงมาว่า ผู้บริหารเขาเห็นเราเป็น Somebody หรือเป็น Nobody ถ้าเป็นอย่างหลังคือเป็นโนบอดี้ก็หมายความว่าเรา



ไม่อยู่ในสายตาเขาเลย หมดอนาคตครับ และการจะสร้างความสำคัญของตนเองขึ้นมา ก็ **ระวังอย่าไปเลียนแบบพฤติกรรมของยามถือลูกกุญแจก็แล้วกัน**