บทความพิเศษของ อ.เชี่ยวชาญ รัตนามหัทธนะ
ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย
ฉบับที่ 055 กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2558

สอบถามปรึกษาหารือได้ที่ 08 1628 7855 cheocharn@hotmail.com cheocharn cheocharn

ระบบจัดซื้อแบบศูนย์รวมดีจริงหรือ

Central Challenge

หลายบริษัทมีความเข้าใจว่า ถ้าจัดระบบการจัดซื้อว่าจ้างให้เป็นศูนย์รวม หรือที่เรียกกันว่า Centralized purchasing system นั้น น่าจะควบคุมดูแลประสิทธิภาพได้สะดวกกว่า และการรวมการซื้อไว้ที่จุดเดียวก็น่าจะมีอำนาจต่อรองดีกว่าวิธีอื่น การที่บริษัทไม่อนุญาตให้แต่ละแผนกไปจัดซื้อว่าจ้างกันเอง ทุกฝ่ายทุกแผนกจึงต้องส่งเรื่องมาให้ฝ่ายจัดซื้อเป็นผู้ดำเนินการให้ ซึ่งย่อมทำให้การจัดซื้อเป็นระบบมีระเบียบ และจะส่งผลดีอย่างยิ่งเนื่องจากดำเนินการจัดซื้อว่าจ้างโดยบุคลากรในฝ่ายจัดซื้อที่ผ่านการฝึกฝนเรียนรู้มาอย่างดีในเทคนิคการจัดซื้อว่าจ้างและการเจรจาต่อรอง

ความเข้าใจดังกล่าวแม้จะถูกต้องแต่ก็ไม่จริงเสมอไป เพราะยังมีอีกหลายปัจจัยและหลายกรณีที่ทำให้การจัดซื้อแบบรวมศูนย์ไม่ดีดังที่ว่า แถมอาจกลายเป็นข้อด้อยไปเลยก็ได้

ฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยหรือต่อต้านการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ มักอ้างจุดอ่อนเกี่ยวกับเรื่องความล่าช้าในการซื้อ เพราะกว่าจะได้ของมาใช้ก็มีขั้นตอนต้องทำเอกสารตามกฎระเบียบมากมายน่ารำคาญ อีกทั้งยังกล่าวหาว่าฝ่ายจัดซื้อมีความรู้ทางเทคนิคในของที่จะซื้อน้อยกว่าผู้ใช้งาน จะมั่นใจได้อย่างไรว่าจะซื้อของได้ถูกต้อง และจะเจรจาต่อรองได้ราคาสมเหตุสมผลได้อย่างไรในเมื่อผู้ซื้อไม่ค่อยมีความรู้ในของที่จะซื้อเท่ากับผู้ใช้งาน

คนที่เห็นด้วยกับการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ก็ไปกล่าวหาว่าการปล่อยให้ต่างคนต่างซื้อแบบกระจายอำนาจหรือที่เรียกว่า Decentralized purchasing system นั้น จะมีการรั่วไหลและคอรัปชั่น เนื่องจากการปล่อยให้ใครๆ ก็ซื้อกันได้เอง ย่อมดูแลไม่ทั่วถึง ควบคุมลำบาก

ส่วนคนที่เห็นด้วยกับการจัดซื้อแบบกระจายอำนาจก็จะกล่าวหาว่าการจัดซื้อแบบรวมศูนย์นั่นแหละตัวร้าย การที่มียอดซื้อสูงมากก็ย่อมมีอำนาจมาก คอรัปชั่นกันค่าโตเบ้อเริ่มเลยแหละ

ถ้าถามว่าผมมีความเห็นอย่างไร ผมขออธิบายว่าเรื่องคอรัปชั่นเกิดได้ทั้งนั้นถ้าระบบและการควบคุมไม่ดี ไม่ว่าจะจัดซื้อแบบรวมศูนย์หรือกระจายอำนาจ และควรตระหนักเอาไว้ด้วยว่าความไม่ชอบมาพากลในบริษัทนั้นมิได้เกิดอยู่แต่ในแผนกจัดซื้อเท่านั้น แต่เกิดได้ทุกแผนกแหละครับ อย่าเสียเวลาโทษกันไปโทษกันมาเลย มีผู้กล่าวไว้นานมากแล้วว่า “ไม่มีอะไรภายใต้ดวงอาทิตย์นี้ที่โกงไม่ได้”

เราลองมาพิจารณาเรื่องข้อดีข้อเสียของระบบจัดซื้อกันโดยละเอียดดังต่อไปนี้ เราจะได้มีข้อคิดทุกด้านอย่างรอบคอบก่อนจะตัดสินใจกระโจนไปทางใดทางหนึ่ง มิฉนั้นอาจกลายเป็นหนีเสือปะจระเข้

ข้อคิดของการจัดซื้อแบบกระจายอำนาจ

ถ้าเป็นบริษัทใหญ่มากมีสาขาอยู่ในหลายประเทศหรือหลายจังหวัด การจัดซื้อแบบกระจายอำนาจให้แต่ละสาขาจัดซื้อว่าจ้างกันเองในท้องถิ่นนั้นๆ ก็น่าจะเหมาะดีเหมือนกัน เพราะสะดวกรวดเร็วกว่า แต่ละสาขาย่อมมีข้อมูลของซัพพลายเออร์ในแต่ละท้องถิ่นดีกว่าคนที่อยู่ในฝ่ายจัดซื้อส่วนกลาง

การกระจายอำนาจให้แต่ละฝ่ายแต่ละสาขาตัดสินใจการจัดซื้อว่าจ้างกันเองนั้น เป็นการบังคับให้พวกเขาต้องมีความรับผิดชอบ พวกเขาจะระดมความคิดในหมู่คนที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหารวมถึงการหาทางออกที่ดีที่สุด พวกเขาจะซื้อเมื่อจำเป็น พวกเขาจะตัดสินใจเรื่องคุณภาพและจำนวน และพวกเขาจะเร่งรัดติดตามกันเองเพื่อให้ได้ของในเวลาที่พวกเขาต้องการ และพวกเขาจะมีประสบการณ์โดยตรงในเรื่องข้อจำกัดของเวลาส่งผลให้เกิดความระแวดระวังยิ่งขึ้นในการวางแผนและเตรียมการ

ข้อดีที่สำคัญมากน่าจะเป็นเรื่องของกระบวนการจัดซื้อที่ใช้ระยะเวลาสั้นลง ตั้งแต่ระบบเอกสารลดลง ขั้นตอนการอนุมัติสั้นลง ไม่เสียเวลาเรื่องการสอบถามข้อมูลกลับไปกลับมา กรณีที่ต้องขอแก้ไขเปลี่ยนแปลงหรือส่งคืนสินค้าที่มีปัญหาก็ทำได้รวดเร็วคล่องตัวกว่า

แต่ก็อย่ามองข้ามข้อเสียที่ต้องใคร่ครวญให้ดีด้วย เป็นต้นว่า การที่ปล่อยให้ต่างฝ่ายต่างซื้อกันเองนั้น ต่างฝ่ายต่างก็ต้องหาข้อมูลกันเองจากซัพพลายเออร์ที่ต่างฝ่ายต่างเลือกเอาไว้ เป็นการทำงานซ้ำซ้อนสิ้นเปลืองทรัพยากรกว่าระบบรวมศูนย์ อีกทั้งบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ที่ลงมือซื้อกันเองนั้น ความเป็นมืออาชีพในการจัดซื้อน่าจะด้อยกว่าบุคลากรของฝ่ายจัดซื้อศูนย์รวม ปกติแล้วนักจัดซื้อในระบบศูนย์รวมมักผ่านการฝึกฝนอบรมในเทคนิคการจัดซื้อและการเจรจาต่อรองมาอย่างหนักจนมั่นใจว่าจะสามารถจัดซื้อว่าจ้างของทุกอย่างให้ทุกแผนกทุกสาขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอีกอย่างที่สำคัญคืออำนาจการเจรจาต่อรองซึ่งบริษัทคาดหวังไว้สูง เนื่องจากการรวบรวมข้าวของทุกชนิดมาให้ส่วนกลางเป็นผู้ซื้อให้แบบรวมศูนย์ย่อมมีอำนาจในการเจรจาสูงกว่าการปล่อยให้แยกกันไปซื้อเอง การรวมศูนย์จึงน่าจะต้องได้ราคาและเงื่อนไขทุกชนิดดีกว่าการกระจายอำนาจ

ข้อคิดของการจัดซื้อแบบรวมศูนย์

การจัดซื้อแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่า เอาคนที่มีความรู้ความสามารถในการจัดซื้อและเจรจาต่อรองจำนวนหนึ่งมารวมไว้ที่ส่วนกลาง ระดมทรัพยากรและข้อมูลทั้งหลายที่เกี่ยวกับการจัดซื้อว่าจ้างมาไว้ในที่เดียวกัน แล้วทำหน้าที่จัดซื้อจัดหาให้กับทุกหน่วยงานทั้งบริษัท บุคลากรฝ่ายอื่นก็มุ่งหน้าทำงานในความรับผิดชอบของตนไปโดยไม่ต้องมาเสียเวลาเรื่องการหาแหล่งขาย การตรวจสอบประเมินซัพพลายเออร์ การเจรจาต่อรอง และไม่ต้องพะวักพะวงกับการติดตามทวงของให้เข้าตรงเวลา

แม้ว่าจะเป็นบริษัทใหญ่มากมีสาขาอยู่หลายประเทศก็สามารถใช้วิธีศูนย์รวมได้ นักจัดซื้อส่วนกลางจะประสานงานกับแต่ละสาขาเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งขายทั่วโลก จำนวนที่ต้องการใช้ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งจะเป็นยอดรวมที่นักจัดซื้อจะเห็นภาพใหญ่ทั้งหมด กรณีเช่นนี้ฝ่ายจัดซื้อจะมีเสียงดังมากเมื่อเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์

แต่พอมามองด้านข้อเสียก็มีอยู่ไม่น้อย การจัดซื้อแบบรวมศูนย์เป็นการมอบหมายอำนาจมหึมาให้คนกลุ่มเล็กๆ กลุ่มหนึ่ง การเอางานจัดซื้อทั้งหลายแหล่ทั้งหมดมาโยนให้ฝ่ายจัดซื้อ

เป็นผู้ทำนั้น หากไม่มีระบบไอทีอันมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะลดงานเอกสารลง งานจัดซื้อก็จะเน้นไปที่การบริหารระบบเอกสารมากกว่าจะคิดสร้างสรรค์ให้เกิดการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ และหากจัดสรรจำนวนคนไว้อย่างไม่เหมาะสม อีกทั้งความรู้ความสามารถไม่สอดคล้องกับงานที่ทำ และมีทักษะในการบริหารสัมพันธภาพทั้งภายในและภายนอกไม่ดีพอ ก็จะเห็นหายนะหรือฝันร้ายของบริษัทภายในเวลาไม่นานอย่างแน่นอน

ข้อคิดของการจัดซื้อแบบผสม

การจัดซื้อแบบนี้เป็นการเดินสายกลาง ฝรั่งเรียกว่าเป็น Hybrid หรือผสมผสาน หมายความว่ามีทั้งฝ่ายจัดซื้อส่วนกลางและฝ่ายจัดซื้อของสาขาหรือแผนกต่างๆ โดยที่แต่ละฝ่ายมีขอบเขตการทำงานชัดเจนและสอดประสานกันเป็นอย่างดี ส่วนกลางจะกำหนดนโยบายในการจัดซื้อในภาพรวมให้ทุกสาขารู้ ปฏิบัติการของฝ่ายจัดซื้อของสาขาจะอยู่ภายใต้การบริหารจัดการและรับผิดชอบของสาขานั้นเอง แต่เนื่องจากจะต้องปฏิบัติตามกฎกติกาและนโยบายของส่วนกลางจึงต้องรายงานกับส่วนกลางด้วย ปฏิบัติการเช่นนี้จำเป็นต้องมีตำแหน่ง CPO – Chief Procurement Officer ซึ่งนโยบายทั้งหลายได้รับการสนับสนุนจาก CEO แล้ว

ปกติแล้ว ทุกบริษัทมักจะเน้นการทำ Cost saving กับการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต การจัดซื้อ MRO หรืออะไหล่ราคาแพง ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าใช้จ่ายด้านโฆษณาและการตลาด และระบบไอที ดังนั้น CPO จะต้องวางแผนกลยุทธ์อย่างรอบคอบเพื่อให้การจัดซื้อสิ่งดังกล่าวมีประสิทธิภาพสูงสุด

ในบริษัทเดี่ยวที่ไม่มีสาขากระจายอยู่ตามที่ต่างๆ นั้นก็สามารถนำคอนเซ็พท์การจัดซื้อแบบผสมมาใช้ได้เช่นกัน เป็นต้นว่าฝ่ายจัดซื้อติดต่อทำสัญญาการซื้ออุปกรณ์สำนักงานและเครื่องเขียนไว้ให้โดยครอบคลุมในระยะเวลา 1 ปี แล้วปล่อยให้แต่ละแผนกไปเรียกของเข้ากันเองโดยอยู่ภายใต้ข้อตกลงที่ฝ่ายจัดซื้อส่วนกลางทำไว้ให้ แต่ต้องจัดซื้อให้อยู่ในกรอบนโยบายและงบประมาณของแต่ละแผนก หรือการอนุญาตให้ฝ่ายช่างจัดซื้ออะไหล่บางชนิดกันเองโดยอยู่ภายใต้การดูแลของผู้จัดการโรงงาน โดยไม่ต้องมาผ่านฝ่ายจัดซื้อ

สรุปข้อคิดของการจัดซื้อทั้งสามรูปแบบ

การจัดซื้อแบบศูนย์รวมมีข้อดีตรงที่มียอดซื้อสูงกว่าทุกวิธี จึงมีอำนาจเจรจาต่อรองสูง นำไปสู่ส่วนลดและเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท อีกทั้งบุคลากรในฝ่ายจัดซื้อมักจะมีทักษะความชำนิชำนาญในการจัดซื้อและเจรจาต่อรองดีกว่าบุคลากรในแผนกอื่น แต่มีข้อเสียตรงที่ความงุ่มง่ามเต็มไปด้วยกฎระเบียบขั้นตอนมากมาย อีกทั้งบุคลากรในฝ่ายจัดซื้ออาจมีความรู้น้อยเกินไปหรือมีความรู้ไม่ละเอียดพอในสิ่งที่จะซื้อ

ส่วนการจัดซื้อแบบกระจายอำนาจมีข้อดีตรงที่ความคล่องตัวในการจัดซื้อว่าจ้าง อีกทั้งมีความรู้ในสิ่งที่จะซื้อและจ้างเป็นอย่างดีเนื่องจากเป็นผู้ใช้งานเอง แต่ข้อเสียคือเสียอำนาจต่อรองเพราะยอดซื้อกระจัดกระจาย ไม่เป็นที่ดึงดูดใจของซัพพลายเออร์ อีกทั้งทักษะของการจัดซื้อและเจรจาต่อรองก็น้อยกว่าบุคลากรที่ทำหน้าที่จัดซื้อโดยตรง

การจัดซื้อแบบผสมผสานจึงเป็นทางออก โดยจะต้องพิจารณาหาจุดอ่อนที่เป็นอยู่และจุดแข็งที่มีอยู่ แล้วเลือกใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่และหลีกเลี่ยงบรรดาจุดอ่อนทั้งหลาย

สรุปได้ว่า นโยบายในการจัดซื้อนั้นดีทั้งสามวิธี แต่ต้องเลือกใช้ให้เหมาะกับบริษัทของตนเอง อย่าไปตามอย่างคนอื่นเขาโดยไม่วิเคราะห์ลึกๆ ในสิ่งที่เรามีและที่เขามีซึ่งอาจไม่เหมือนกัน