

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย



ฉบับที่ 052

สิงหาคม – กันยายน 2557

สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

การจัดซื้อจัดหาเชิงรุก Proactive Procurement

ท่านอาจสังเกตว่าในบรรดาวิทยากรที่ร่วมทีมอยู่กับผมสืบทอดกันมา แต่ละท่านมีประสบการณ์ในหน้าที่การงานกันแปลกๆ กระจายอยู่ทั่วไปตามสายธุรกิจต่างๆ อย่างหลากหลาย โปรดทราบว่าพวกเรามีการพูดคุยปรึกษาหารือหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลกันเป็นครั้งคราวแล้วแต่เหตุการณ์และความจำเป็น

เมื่อไม่นานมานี้ผมมีโอกาสพูดคุยกับคุณ บัลลพ สัจจรักษ์ หนึ่งในทีมวิทยากรของผม ซึ่งเป็นวิศวกรจัดซื้อจัดหาที่มีประสบการณ์ยาวนานมาจากหลากหลายอุตสาหกรรมเช่น ปูนซีเมนต์ เคมี อาหาร รถไฟฟ้า บ้านจัดสรร ซึ่งผมขอถ่ายทอดเนื้อหาการพูดคุยในวันนั้นมาแบ่งปันกับท่านผู้อ่านนะครับ

เชียวชาญ – จากประสบการณ์ของคุณบัลลพคิดว่านักจัดซื้อปัจจุบันมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้นหรือยัง

บัลลพ – ผมว่ายังมีนักจัดซื้ออีกไม่น้อยครับที่ยังไม่ค่อยปรับตัว เขาคิดวางแผนจัดซื้อนะ

เทรด ก็รอใบขอให้ซื้อ (Purchase Requisition-PR) พอได้มาก็หาซื้อไปตามนั้น หากผู้ขายไม่เข้าใจหรือสงสัยใน Spec.ก็ส่งให้ไปคุยกับผู้ออกใบขอให้ซื้อ (User) จากนั้นก็ให้ผู้ขายเสนอราคามาแล้วก็เลือกรายต่ำสุดแล้วก็เปิดใบสั่งซื้อ (Purchase Order-PO) ส่วนการส่งของเทรดหากผู้ขายไม่ส่ง ถึงเวลาผู้ขอให้ซื้อก็ทวงกลับมาเองแหละ ง่ายจะตายไม่เห็นจะมีอะไรเลย ผมอยากจะเรียกคนทำงานแบบนี้ว่านักจัดซื้อแผนโบราณ ซึ่งผมว่าคงไปไม่รอดและไม่เป็นที่ต้องการขององค์กรปัจจุบันแล้ว

เชียวชาญ – หมายความว่าองค์กรปัจจุบันเขาดังความคาดหวังไว้กับฝ่ายจัดซื้อสูงมากหรือไงครับ

บัลลพ – ใช่เลยครับสำหรับองค์กรใหญ่และองค์กรยุคใหม่ ถ้าจะเปรียบผู้ออกใบขอให้ซื้อ (User) เป็นคนใช้ และเปรียบฝ่ายจัดซื้อเป็นหมอ เมื่อเรื่องหรือความต้องการมาถึงจัดซื้อหรือมาปรึกษาหารือกับฝ่ายจัดซื้อก็ถือว่าถึงมือหมอแล้ว เป็นที่พึ่งได้ รอดแน่ ทำอย่างไรเทรด



จัดซื้อก็ต้องทำงานแบบเชิงรุกแบบ Proactive Procurement ถ้านั่งอยู่กับที่รองานมาหาแบบเชิงรับ (Reactive) ก็คงไม่เหมาะกับยุคสมัยแล้ว

เชี่ยวชาญ – ทำงานเชิงรุกแบบ Proactive Procurement นั้นต้องทำอะไรบ้างครับ

ปลลพ – ก็น่าจะสรุปได้เป็น 5 ขั้นตอนต่อไปนี้ครับ

ขั้นที่ 1 นักจัดซื้อต้องมีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนเป็น Standard Time ว่าการจัดซื้อสินค้าหรือว่าจ้างบริการแต่ละประเภทแต่ละวงเงินจะใช้เวลาในกระบวนการด้านจัดซื้อจัดจ้างเท่าไร ตั้งแต่รับใบขอให้ซื้อ(PR) กระบวนการออกใบสั่งซื้อ(PO) ต่อไปจนถึงสินค้าและบริการมาถึงมือผู้ใช้งาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้เขาวางแผนและจัดการงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 2 เมื่อนักจัดซื้อเปิดใบสั่งซื้อ (PO) ไปแล้วก็ต้องมีการติดตามทวงถามการส่งมอบ (Follow-up & Expedite) ดูแลทุกอย่างให้แน่ใจว่าเป็นไปตามที่เราทำสัญญาหรือออก PO ไป เรียกว่าการบริหารและจัดการสัญญา เพื่อให้ผู้ใช้งานได้สินค้าหรือบริการตรงเวลา โดยทำผ่านรายงานหรือเอาใบสั่งซื้อ (PO) มาจัดเก็บในแฟ้มเรียงตามวันส่งสินค้าก็ได้

ขั้นที่ 3 เรามักจะพบว่าสินค้าหรือบริการเดิมๆ มาอีกแล้วเพิ่งซื้อไปหยกๆ นี่นา แบบนี้ใบขอซื้อ (PR) ก็ไม่ลด ถ้าคิดว่าซื้อครั้งละมากๆ น่าจะต่อราคาได้อีก ฝ่ายจัดซื้อก็ทำ Spend Analysis โดยการดึงข้อมูลการสั่งซื้อจากระบบหรือขอข้อมูลแผนงานจากผู้ซื้อผู้ใช้งานมาแล้วตกลงราคากับผู้ขายครั้งเดียวแล้วทยอยส่งมอบแบบ Blanket Order หรือ Call-off contract หรือตกลงการซื้อโดยมีส่วนลดแบบขั้นบันไดเป็น Step Pricing หรือขอ Rebate โดยเมื่อสิ้นปีก็ให้ทำการคืนส่วนลดกลับมา เป็นต้น

ขั้นที่ 4 หากฝ่ายจัดซื้อรู้สึกว่าทำงานจัดซื้อจัดจ้างมามากมาย ทำไมฝ่าย User ไม่เคยมาถามหรือหาหรือเราเลยว่สินค้าแต่ละชนิดราคาเป็นอย่างไร ยี่ห้อไหนดีไม่ตี จัดซื้อจะรู้จักต่อเมื่อได้รับใบขอให้ซื้อ (PR) ถึงขั้นตอนนั้นแล้วอาจเปลี่ยนแปลงอะไรไม่ได้แล้ว แบบนี้เราก็ไม่ควรอยู่เฉย แต่เราก็ต้องมั่นใจระดับหนึ่งนะครับว่าเรามีความรู้และข้อมูล เราก็ควรเสนอตัวขอเข้าร่วมในขั้นตอนการออกแบบการเริ่มโครงการที่เรียกกันว่า Early Engineering Involvement จากประสบการณ์ผมพบว่าบางที่เป็นการออกแบบที่ราคาเกินมาตั้งแต่ออกแบบแล้ว แต่เมื่อมาถึงจัดซื้อจะบังคับให้ซื้อให้อยู่ในงบ หรือเขาไปขอรราคาเครื่องจักรเพื่อมาของบประมาณ แบบนี้เรียกร้อยครับ ถูกล้อกสเปคและราคาไปเลย

ขั้นที่ 5 การเปลี่ยนผู้ขายผู้รับจ้างทุกครั้งโดยใช้ระบบใครขายถูกก็ไปซื้อรายนั้น คงไม่ใช่คำตอบสำหรับทุกๆ ชนิดสินค้า ซึ่งสินค้าและบริการบางหมวดจำเป็นต้องมีพันธมิตรคู่ค้าแบบ Strategic Alliance หรือแบบ Partnership เช่น วัตถุดิบ, ทึบห่อบรรจุภัณฑ์, ผู้ขนส่ง หรือ สินค้าที่ต้องมีการวิจัยพัฒนาร่วมกัน เป็นต้น จำเป็นต้องมั่นใจว่าเรามีความปลอดภัยในการได้รับสินค้าและบริการเสมอ (Secure Source) กระบวนการจะซับซ้อนต่อเนื่องและต้องทำตลอด ตั้งแต่การคัดเลือกผู้ขาย (Sourcing) การหาแหล่งสำรอง (Backup Vendor) การประเมินการควบคุมคุณภาพ (Evaluation) การตรวจสินค้าคงคลัง (Inventory) หรือบางครั้งอาจต้องดูไปถึงผู้ขายของผู้ขาย (Suppliers of Supplier) หรือเตรียมผู้ขายสำรองไว้ (Backup Supplier)

เชี่ยวชาญ – ถ้านักจัดซื้อโวยวายว่า จัดซื้อจัดจ้างแบบปกติที่ทำอยู่ก็จะบ้าดายอยู่แล้ว มามีขั้นตอนทำงานเชิงรุกแบบ Proactive Procurement ทั้ง 5 ขั้นตอนที่ว่ามานั้นจะไหวหรือ

ปลลพ – ผมว่าบันได 5 ขั้นที่ว่าน่าจะเป็นสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นความคาดหวังพื้นฐานไปซะแล้วในปัจจุบัน โดยส่วนตัวผมก็ทำอยู่จริงๆ นี่ไม่ใช่เป็นเพียงทฤษฎีที่เอามาพูดสวยหรู อันนี้ก็คงต้องขอบอกว่าขึ้นกับความคาดหวังที่องค์กรมีต่อฝ่ายจัดซื้อว่าอยากให้ทำงานแบบเชิงรุกหรือ

เปล่า ถ้าใช่เขาก็จะสนับสนุนบุคลากรมาเติมเต็มในมิติดงานที่เกี่ยวข้อง อีกด้านหนึ่งก็อยู่ที่เป้าหมายในชีวิตของนักจัดซื้อเองว่าจะปีนบันไดขึ้นไปขั้นไหน แต่อย่าคิดว่ากรุงโรมไม่ได้สร้างภายในวันเดียว ขอให้เริ่มลงมือและทำอย่างต่อเนื่องเท่านั้นครับ

เชี่ยวชาญ – มีเทคนิคพิเศษหรือเกร็ดข้อคิดอะไรจะแนะนำเพิ่มเติมอีกไหมครับ

บัลลพ – ด้วยความเต็มใจเลยครับ ผมมีเทคนิคการทำงานเชิงรุกแบบ Proactive Procurement ส่วนตัวมาแชร์กันครับ เช่น ต้องตรวจเยี่ยมผู้ขายอย่างสม่ำเสมอ เรียนรู้ Supplier Relationship Management - SRM ว่าควรต้องรู้จักมักคุ้นกับรายใดใกล้เคียง รายใดปานกลาง หรือบางรายต้องรักษาระยะห่างไว้ให้ดี อย่างที่สอนในหลักสูตร "ทำงานจัดซื้ออย่างมืออาชีพในการประหยัดต้นทุน" ของอาจารย์เชี่ยวชาญนั้นแหละครับที่มีการพูดถึง SRM ว่าต้องทำอะไร

นักจัดซื้อควรสอบถาม User เรื่องปัญหา และขอความรู้ในตัวสินค้าและบริการ (Knowledge Development) แล้วอย่าลืมทำ Customer Relationship Management ด้วยนะครับ เราเป็นฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างควรให้ความช่วยเหลือผู้ขอให้ซื้อหรือ User ทั้งด้านข้อมูลและวิธีดำเนินการ มากกว่าการตำหนิต่ำท้อ บางบริษัทนักจัดซื้อเสมือนเทวดาหรือเป็นยักษ์ใจร้าย ต่ำก่อน บางครั้งก็ไม่ตอบ แบบนี้ความร่วมมือไม่เกิดและรอวันสวนกลับเมื่อซื้อของผิดหรือของเข้าไม่ทัน (Counter Attack)

ส่วนเรื่องปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดจากความไม่รู้นั้นเกิดได้ครับไม่ต้องกลัว แต่ต้องเกิดได้เฉพาะครั้งแรกและเพียงครั้งเดียว แน่แน่นอนว่านักจัดซื้อไม่ได้รู้ทุกเรื่องหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นจดบันทึกเพื่อเป็นบทเรียน (Lesson Learnt) และแชร์ในที่ทีมงานอย่างเปิดเผย ส่วนเรื่องการต่อรองราคาต้องมีข้อมูล (คู่เทียบ, ราคาตลาด, ราคาเดิม, ราคาประเมิน) บันทึกและเก็บประวัติให้เป็นหมวดหมู่ และจัดเก็บให้ค้นได้ง่าย ลองคิดดูครับว่าหากในที่ประชุมผู้บริหารหันมาถามจัดซื้อเรื่องราคาการจัดซื้อ แล้วจัดซื้อสามารถตอบได้ทันท่วงที หรือมีราคาประมาณการให้ได้ เกิดแน่นอนครับ

อีกเรื่องคือทำไมจัดซื้อฝ่ายเดียวกันแต่แต่ละคนมีเงื่อนไขหรือทำงานไม่เหมือนกัน ซึ่งการมีคู่มือการทำงาน แบบฟอร์ม, เอกสาร, รายงาน ที่เป็นมาตรฐาน เพื่อลดระยะเวลา ลดกระบวนการที่ไม่จำเป็น ข้อผิดพลาด และข้อสงสัย เป็นสิ่งที่จำเป็น และคู่มือต้องหมั่นปรับปรุงให้ทันสมัยเมื่อมีข้อผิดพลาด (Lesson Learnt) การนำสิ่งนั้นมาใส่เป็นระเบียบไว้จะทำให้ไม่เกิดปัญหาซ้ำซากอีก

ข้อคิดพวกนี้ น่าจะเป็นประโยชน์ต่อนักจัดซื้อจัดหาเชิงรุกครับ