

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 045

มิถุนายน – กรกฎาคม 2556



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

การจัดซื้อ นอก-รีด-นอก-รอย Maverick Buying

Maverick buying หรือการจัดซื้อนอกรีดนอกรอยนั้น (อ่านว่า นอก-รีด-นอก-รอย หรือถ้าจะเรียกทับศัพท์ภาษาอังกฤษไปเลยก็เรียกว่า “มา-เวอ-ทริก-บาย-อิง”) หมายถึงการที่พนักงานในบริษัทดำเนินการจัดซื้อว่าจ้างที่ไม่เป็นไปตามระเบียบหรือขั้นตอนที่บริษัทกำหนดเอาไว้ เช่น ฝ่ายจัดซื้อได้เจรจาดำเนินการราคาและเงื่อนไขต่างๆ กับซัพพลายเออร์รายหนึ่งไว้เรียบร้อยแล้วเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน หรือเกี่ยวกับอะไหล่ที่ใช้ประจำในโรงงาน หรือเกี่ยวกับสินค้าและบริการอื่นใดก็ตาม โดยมีประเด็นเงื่อนไขเกี่ยวกับจำนวนที่จะใช้ตลอดทั้งปี ยอดเงินที่จะจัดซื้อว่าจ้าง คุณภาพของสินค้าและบริการ ราคาและส่วนลด การรับประกัน รวมไปถึงถึงการปรับเมื่อผิดสัญญา แต่พนักงานในบริษัทบางคนกลับไปติดต่อจัดซื้อว่าจ้างสินค้าหรือบริการเหล่านั้นกันเองจากซัพพลายเออร์รายอื่นโดยหาเหตุผลต่างๆ นาๆ มาอ้าง การกระทำนอกรีดนอกรอยเช่นนี้มีเพียงแต่จะส่งผลให้บริษัทขาดผลประโยชน์ในเรื่องของราคาและบริการแล้ว แต่ยังสามารถสร้างความเสียหายอย่างอื่นตามมาอีกหลายอย่างด้วย

ฝ่ายจัดซื้อโดยปกติทั่วไปนั้น จะมีการพิจารณาราคาและเงื่อนไขของสิ่งที่จัดซื้อและว่าจ้างอย่างรอบคอบทุกแง่มุมในภาพกว้าง หรือที่เรียกกันว่า TCO (Total Cost of Ownership) มิได้ดูเฉพาะจุดใดจุดหนึ่ง, กรณีที่จะต้องเลือกซัพพลายเออร์ที่ราคาแพงกว่าก็จะต้องเข้าใจการคัดเลือกซัพพลายเออร์โดยวิธีวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น AHP, ฝ่ายจัดซื้อจะต้องเข้าใจการจัดหาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Sourcing), ฝ่ายจัดซื้อจะต้องทำ Spend Analysis (ยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ยอดใช้จ่ายในการจัดซื้อและซัพพลาย) เพื่อจะได้วางกลยุทธ์การจัดซื้อว่าจ้างให้เหมาะสม, และยังคงจะต้องทำ MMM (Market Management Matrix) เพื่อพิจารณาอำนาจการเจรจาดำเนินการและทำ SRM เพื่อลดต้นทุน, แม้นักจัดซื้อจะมีวิศวกรแต่ก็ต้องเข้าใจหลักในการต่อรองราคาสำหรับงานก่อสร้างและงานวิศวกรรม, ฝ่ายจัดซื้อจะมีความเข้าใจวิธีการประเมินคัดเลือกซัพพลายเออร์, กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในการจัดซื้อและซัพพลาย, วิธีการออกใบสั่งซื้อหรือทำสัญญาจัดซื้อว่าจ้างอย่างรัดกุม, การติดตามงาน, การปรับเมื่อผิดสัญญา, และการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบอย่างจับต้องได้, การวัดผลงานจัดซื้อและการทำรายงาน กระบวนการทำงานที่กล่าวเหล่านี้ถ้าจะให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อบริษัท จำเป็นต้องอาศัยวิชาความรู้ในการจัดซื้อจัดจ้างทั้งสิ้น มิใช่ใครๆ ก็ทำกันได้ ดังนั้นจึงไม่ควรปล่อยให้ทำกันไปคนละทิศคนละทางตามความพอใจโดยอ้างความเร่งด่วนหรือถือเอาความสะดวกเป็นที่ตั้ง

สาเหตุที่พนักงานไปดำเนินการจัดซื้อแบบนอกรีดนอกรอยกันเองนั้น ส่วนหนึ่งก็เกิดจากการที่ไม่ทราบกฎระเบียบที่บริษัทสั่งเอาไว้ บางส่วนก็เกิดจากความเข้าใจเอาเองว่าตนเองทำได้ดีกว่าฝ่ายจัดซื้อ บางส่วนก็เกิดจากฝ่ายจัดซื้อไม่มีฝีมือจริงๆนั้นแหละจึงเอาไปดำเนินการเสีย

เอง บางส่วนก็เกิดจากความเร่งด่วนซึ่งหากส่งมาให้ฝ่ายจัดซื้อดำเนินการให้ก็จะไม่ทันการ และ บางส่วนก็เกิดจากความไม่สุจริต

การที่พนักงานไปดำเนินการจัดซื้อกันเองแบบนอกรีดนอกรอยนั้น ไม่ว่าจะเกิดจากกรณี หรือเหตุผลใดก็ตาม อาจเกิดผลเสียตามมาหลายอย่าง เป็นต้นว่า ขาดการเปรียบเทียบราคาใน ทุกแง่มุมที่เหมาะสมตามหลักวิชาการจัดซื้อจัดจ้าง อาจจะมีอำนาจต่อรองจากการจัดซื้อจัด จ้างกับซัพพลายเออร์หลากหลายสะเปะสะปะ พนักงานที่ไม่คร่ำหวอดในงานจัดซื้อจัดจ้างยอม ขาดทักษะการเจรจาต่อรองที่เหมาะสมและชาญฉลาด อีกทั้งอาจไม่เข้าใจวิธีการประเมิน คัดเลือกและตรวจสอบประเมินผลงานซัพพลายเออร์ที่ถูกต้อง และการที่จัดซื้อจัดจ้างโดยใช้ ซัพพลายเออร์ตามที่ตนเองชอบจะมีซัพพลายเออร์หลากหลายเกินความจำเป็นทำให้ยุ่งยากใน การบริหารจัดการและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินการภายใน (Transaction cost) นอกจากนี้บริษัทอาจเสียประโยชน์จากส่วนลดหรืออาจถูกปรับจากการจัดซื้อที่ต่ำกว่า เป้าหมายที่ฝ่ายจัดซื้อได้ไปตกลงทำสัญญาเอาไว้ การปล่อยให้พนักงานจัดซื้อจัดจ้างกันเอง แบบนอกรีดนอกรอยจะเป็นการสร้างนิสัยการทำงานที่ปราศจากการวางแผนที่ดี อีกทั้งเป็นการ เปิดโอกาสให้มีการทุจริตได้ง่ายอีกด้วย

หากบริษัทใดต้องการจะขจัดมิให้เกิดการจัดซื้อแบบนอกรีดนอกรอย ก็ลองพิจารณา วิธีการดังต่อไปนี้ดู น่าจะช่วยให้ในระดับหนึ่งนะครับ

1. ต้องออกเป็นระเบียบหรือกำหนดเป็นนโยบายในระดับ บริษัทให้ชัดเจนลงไปเลยว่า ไม่อนุญาตให้พนักงานไปดำเนินการ จัดซื้อจัดจ้างกันเองโดยพลการ ทุกอย่างจะต้องผ่านให้ฝ่ายจัดซื้อ เป็นผู้ดำเนินการให้ หากมีกรณีเร่งด่วนหรือเหตุผลสำคัญอื่นใดอันไม่ เหมาะที่จะผ่านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตามขั้นตอนปกติ ก็จะต้อง ชี้แจงถึงความจำเป็นเพื่อขออนุมัติก่อน และให้สรุปรายงานผลเมื่อจบ งานเอาไว้ด้วย ขอย้ำอีกครั้งว่าถ้าจะให้ได้ผลดีก็ต้องกำหนดเป็น ระเบียบบริษัทหรือเป็นนโยบายของผู้บริหารระดับสูง มิใช่ให้ฝ่าย จัดซื้อเป็นผู้ออกคำสั่ง



2. ฝ่ายจัดซื้อต้องประกาศหรือแจ้งขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างให้พนักงานทราบอย่าง ละเอียดและชัดเจนว่า ในการจัดซื้อสินค้าหรือจัดจ้างบริการแต่ละอย่างนั้นใครจะต้องทำอะไร และทำอะไร ใครมีอำนาจหรือไม่มีอำนาจทำอะไร หากมีปัญหา จะสอบถามได้ที่ไหน ขั้นตอนที่ประกาศออกไปต้องเข้าใจง่าย และเป็น ขั้นตอนที่รวดเร็วไม่เยิ่นเย้อ เป็นระเบียบหรือวิธีการทำงานที่พนักงานได้ อ่านแล้วเกิดความเลื่อมใสและมั่นใจในประสิทธิภาพการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นอย่างยิ่ง อย่าให้เป็นประกาศที่อ่านแล้วเข้าใจได้ว่าเป็นการรวม อำนาจเอาไว้เพราะไม่วางใจผู้อื่นทั้งๆ ที่ฝ่ายจัดซื้อเองก็ไม่ได้แสดงอะไร ให้เป็นที่มั่นใจได้ว่ามีประสิทธิภาพกว่าผู้อื่น



3. ฝ่ายจัดซื้อจะต้องแสดงตนแสดง ฝีมือลายมือให้เป็นที่ประจักษ์และน่าเชื่อถือว่าการจัดซื้อจัดจ้างที่กระทำ โดยผ่านฝ่ายจัดซื้อนั้นมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อบริษัทมากยิ่งขึ้น กว่าที่ต่างฝ่ายต่างทำกันเองอย่างไร นักจัดซื้อหลายคนคงเคยอ่าน บทความเก่าที่ผมเขียนเอาไว้ "เรื่องจัดซื้อว่าจ้าง นักจัดซื้อเก่งกว่าทุก แผนกจริงหรือ? พิสูจน์มาซิ!" หากใครยังไม่เคยอ่านเรื่องนี้หรืออาจจะเคย อ่านแต่ลืมไปแล้ว ก็กรุณาไปเอาฉบับที่ 42 มาอ่านดูใหม่อีกรอบก็ได้นะครับ



4. กรณีที่ฝ่ายจัดซื้อติดต่อกันแล้วในรูปของ Framework agreement หรือ Call-off contract หรือ Fixed contract ก็ตาม หรือกล่าวโดยย่อก็คือได้ตกลงเงื่อนไขและราคากับซัพพลายเออร์เอาไว้แล้ว บรรดาพนักงานที่เกี่ยวข้องก็เพียงแต่ติดต่อไปที่ซัพพลายเออร์ที่ระบุเอาไว้แล้วนั้นโดยไม่ต้องไปเสียเวลาเจรจาต่อรองอะไรใหม่อีก กรณีเช่นนี้ควรมีระบบไอทีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกทั้งฝ่ายพนักงานของเราเองและฝ่ายซัพพลายเออร์ ความสะดวกและคล่องตัวเหล่านี้จะสนับสนุนให้พนักงานไม่กระทำการ มา-เวอ-ทริก-บาย-อิง

5. ต้องมีการกวดขันอย่างจริงจัง หากพบการกระทำที่นอกกริดนอกรอยก็ต้องทำรายงานเรื่องแบบนี้ไม่ควรนิ่งเฉยหรือช่วยกันปกปิด อย่าไปคิดว่าเป็นการฟ้องร้องเอาเรื่องเอาราวกัน แต่ขอให้มองโลกในแง่ดีที่เรากำลังจะหาจุดโหว่รอยรั่วในระบบ เพื่อให้การทำงานของบริษัทมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การทำรายงานชนิดนี้ถือเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างยิ่งของการรายงานผลงานของฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งมักจะเรียกกันว่า **"การรายงานสิ่งผิดปกติในงานจัดซื้อ"** เขาเรียกกันเป็นภาษาอังกฤษว่า Purchasing Exception Report หรือ Non-conformance report (NCR) ถ้าอยากอ่านรายละเอียดก็กรุณาไปอ่านได้จากบทความฉบับที่แล้ว คือฉบับที่ 44 นะครับ