

## บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 042

ธันวาคม 2555 – มกราคม 2556



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

### เรื่องจัดซื้อจัดหา นักจัดซื้อเก่งกว่าทุกแผนกจริงหรือ? พิสูจน์มาซิ! Can a purchaser always outbuy others? Give me the proof!

นักจัดซื้อหลายคนประสบปัญหาเรื่องการไม่ได้รับความเชื่อถือหรือความไว้วางใจจากแผนกอื่นตามที่ควร คนในแผนกอื่นมีความรู้สึกว่าเขาจัดซื้อตัวเองหรือติดต่อว่าจ้างกันเองน่าจะได้ผลดีกว่าเอางานนั้นมาให้ฝ่ายจัดซื้อทำให้ เป็นต้นว่าฝ่ายช่างติดต่อซื้ออะไหล่กันเอง เพราะเชื่อว่าตนเองน่าจะมีความรู้เรื่องอะไหล่ลึกซึ้งดีกว่าฝ่ายจัดซื้อที่ไม่ได้เรียนมาทางสายช่าง ผู้จัดการโรงงานติดต่อเรื่องเครื่องจักรกับผู้ชายโดยตรง เพราะมั่นใจว่าคุยกันรู้เรื่องดีกว่าให้ฝ่ายจัดซื้อไปคุย หรือฝ่ายไอทีที่ต้องการซื้อคอมพิวเตอร์เข้าบริษัท 100 เครื่องก็ไปคุยกับผู้ชายโดยตรง เพราะมั่นใจว่ามีความรู้ทางเทคนิคเหนือกว่าฝ่ายจัดซื้อ

ถ้าเป็นอย่างนี้ บุคลากรในฝ่ายจัดซื้อก็ทำหน้าที่เป็นเพียงเจ้าหน้าที่ธุรการที่คอยประสานงานติดต่อกับซัพพลายเออร์ และเป็นคนทำเอกสารใบสั่งซื้อตามที่แต่ละแผนกเขาได้ตกลงกันไว้กับซัพพลายเออร์ จะว่าไปแล้วสภาพการณ์ที่ซื้อกันเองแบบนี้บริษัทไม่จำเป็นต้องมีแผนกจัดซื้อก็ได้ เพราะงานชนิดนี้เอาไปฝากไว้กับแผนกธุรการก็น่าจะได้ หรือให้เสมียนแต่ละแผนกช่วยทำเอกสารก็พอถนัด

แท้ที่จริงแล้ว บริษัททั้งหลายที่มีแผนกจัดซื้อน่าจะต้องคาดหวังประโยชน์มากกว่าจะตั้งแผนกจัดซื้อเพื่อให้มาทำงานธุรการ หรือมิใช่เพื่อให้ไปเป็นลูกน้องลูกมือหรือเป็นเสมียนของฝ่ายใดในการช่วยทำโน่นทำนี่ให้ สิ่งที่ฝ่ายจัดซื้อสามารถทำประโยชน์ให้บริษัทเป็นอย่างมากน่าจะเป็นการประหยัดต้นทุน (Cost savings) และการทำให้ปฏิบัติการของบริษัทมีความราบรื่น (Smooth operation) นั่นก็คือของต้องไม่ขาดสต็อก (Supply security) ต้องบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม (Risk management) ต้องสามารถบริหารจัดการสัมพันธ์ภาพกับซัพพลายเออร์ได้อย่างถูกต้อง (Supplier relationship management – SRM) สิ่งดังกล่าวนี้แผนกอื่นไม่น่าจะทำได้ดีกว่าแผนกจัดซื้อ ผมหมายถึงแผนกจัดซื้อที่เป็นแผนกจัดซื้อจริงๆ มิใช่จัดซื้อแต่เพียงชื่อ ลองมาดูกันว่าแผนกจัดซื้อที่ชื่ออย่างมืออาชีพนั้นเขาเป็นมืออาชีพในการจัดซื้อว่าจ้างกว่าทุกแผนกเพราะอะไร และทำไมเขาจึงสร้างคุณค่า (Add value) ให้บริษัทได้อย่างเป็นกอบเป็นกำ ผมจะยกตัวอย่างมาให้ดูทีละประเด็นดังนี้ครับ



1. เนื่องจากแผนกจัดซื้อถูกตั้งขึ้นมาเพื่อให้รับผิดชอบการจัดซื้อและว่าจ้างของบริษัท วันทั้งวันไม่ต้องทำมาหากินอะไรอื่นนอกจากให้ยุ่งอยู่กับการจัดซื้อและว่าจ้าง ผู้บริหารที่ฉลาดจึงสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับสิ่งที่จะจัดซื้อจะว่าจ้างให้มาทำงานในแผนกนี้ ยิ่งถ้า

ได้คนที่เรียนจบมาในสายงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการของบริษัทก็จะยิ่งดี เช่นได้วิศวกรโยธาหรือช่างมาเป็นฝ่ายจัดซื้อของบริษัทรับเหมาก่อสร้าง ได้คนจบวิทยาศาสตร์อาหารหรือจบเกษตรมาทำงานจัดซื้อของโรงงานผลิตอาหาร ได้เภสัชกรหรือคนจบเคมีมาอยู่ฝ่ายจัดซื้อของโรงงานผลิตยา นอกจากนี้พื้นฐานการศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับงานที่จะจัดซื้อหรือว่าจ้างแล้ว หากมีประสบการณ์ในหน้าที่ต่างๆมาก่อนก็ยิ่งดีเช่นเคยทำงานฝ่ายช่างมาก่อน หรือเคยอยู่ฝ่ายผลิตหรือฝ่ายบัญชีมาก่อน เพื่อจะได้เข้าใจความต้องการและข้อจำกัดของแต่ละแผนกได้อย่างโปร่ง จะได้อยู่ใจและประสานงานกันอย่างรวดเร็วและราบรื่น บางบริษัทเขาย้ายเลขานุการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ให้มาทำงานจัดซื้อ เพราะเธอรู้เรื่องของทุกแผนกทั้งบริษัทค่อนข้างดี การให้มาเรียนรู้เทคนิคการจัดซื้อไม่ใช่เรื่องยากเย็นอะไร แต่ต้องอาศัยเวลาและความเอาใจใส่ทุ่มเทอย่างจริงจัง และจะต้องทำงานอย่างมีหลักมีการต้องใช้สมอง คนรู้ไม่จริงมาจ้างงานจัดซื้อว่าจ้างแล้วทำงานแบบลูกทุ่งหรือใช้สามัญสำนึกของตนเองนั้น ทำให้บริษัทเสียหายและเสียผลประโยชน์สำคัญมากมายหลายอย่าง

2. บุคลากรในแผนกจัดซื้อมีโอกาสพูดคุยติดต่อกับซัพพลายเออร์มากหน้าหลายตา รู้จิตรูใจกันและกันมากกว่าคนในแผนกอื่น ผู้บริหารจึงมักห้ามมิให้แผนกอื่นไปติดต่อกับซัพพลายเออร์โดยตรงโดยที่ฝ่ายจัดซื้อไม่อนุญาต เพราะไม่ต้องการให้เกิดเหตุการณ์ที่เรียกว่า Back door selling โดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ บุคลากรในฝ่ายจัดซื้อย่อมจะได้รับการอบรมในเรื่องเทคนิคการเจรจาต่อรองมากกว่าใครอื่นในบริษัท และมีโอกาสได้นำความรู้มาใช้กับซัพพลายเออร์ทุกทีทุกวัน บุคลากรในฝ่ายจัดซื้อจึงมีประสบการณ์จริงมากมายเหนือทุกคนในบริษัท เรียกว่าทันเกมกันกับซัพพลายเออร์มากกว่าใครทั้งนั้น กรณีที่คนแผนกอื่นต้องการติดต่อกับซัพพลายเออร์โดยตรงเพื่อปรึกษาหารือกันทางด้านเทคนิค ก็ควรต้องให้ฝ่ายจัดซื้อเข้าไปมีส่วนพูดคุยพร้อมกันด้วยทุกครั้ง ขอย้ำว่า **"ทุกครั้ง"** คือรวมคุยด้วยกันสามฝ่าย มิฉะนั้นบริษัทเราอาจล่าตัวเข้าไปอยู่กับตักของซัพพลายเออร์จนยากที่จะแก้ไข

3. บุคลากรในฝ่ายจัดซื้อจะมีความรู้ทะลุปรุโปร่งในเรื่องเงื่อนไขการจัดซื้อและว่าจ้าง วิธีการบริหารสัญญา แง่มุมทางกฎหมายหากมีการละเมิดสัญญาข้อตกลง วิธีการปรับและชดเชยค่าเสียหายที่ไม่เสียเปรียบใครและไม่เอาเปรียบใคร ความรู้เกี่ยวกับเหตุสุดวิสัยที่นำมาใช้อ้างเพื่อไม่ต้องรับผิดชอบ วิธีที่ดีที่สุดในเรื่องนี้คือต้องมีปฏิบัติการในเชิงป้องกัน จะทำงานในเชิงป้องกันได้ก็ต้องมีความรอบรู้และรู้ลึกกว้าง

4. นักจัดซื้อมืออาชีพจะมีหลักในการสรรหาซัพพลายเออร์อย่างเหมาะสม เริ่มจากพิจารณาความจำเป็นหรือเหตุผลทำไมจะต้องหาซัพพลายเออร์รายใหม่ แหล่งในการหาซัพพลายเออร์รายใหม่ ควรซื้อจากรายใหญ่หรือรายเล็ก ควรซื้อจากรายเดียวหรือซื้อสองรายควบกันไป ควรจัดสัดส่วนการจัดซื้อแบบไหน กล่าวคือจะให้รายใดมากกว่าน้อยกว่าหรือเท่ากัน วิธีประเมินเพื่อดูความเหมาะสมก่อนตัดสินใจ แง่มุมหรือประเด็นใดบ้างที่ควรนำมาใช้ประเมิน และควรให้นำหนักแต่ละประเด็นมากน้อยต่างกันอย่างไร

5. ฝ่ายจัดซื้อจะมีการบริหารความเสี่ยงได้อย่างรอบคอบและชาญฉลาด เพราะมีหลายปัจจัยที่ทำให้ซัพพลายเออร์ไม่สามารถปฏิบัติตามที่ตกลงกันไว้ ซึ่งนักจัดซื้อมืออาชีพจะสามารถสังเกตอาการผิดปกติได้อย่างฉับไวและทันการณ์ก่อนความเสียหายจะเกิดขึ้น รวมถึงวิธีการแก้ไขเยียวยาเมื่อเกิดปัญหาขึ้นแล้ว ยิ่งในยุคนี้ยิ่งน่ากลัวเพราะมีภัยพิบัติจากการก่อการร้ายรวมถึงภัยธรรมชาติถี่มากขึ้น ซึ่งแน่นอนว่าต้องอาศัยความเอาใจใส่และรอบคอบมากขึ้นจากนักจัดซื้อมืออาชีพ

6. การติดตามกวดขันดูแลมิให้ซัพพลายเออร์กระทำการใดที่ละเมิดต่อ CSR – Corporate Social Responsibility รวมถึงปฏิบัติการของฝ่ายจัดซื้อเองก็จะต้องไม่ละเมิดต่อ

CSR ด้วย เช่นต้องไม่กระทำการใดที่ไร้จรรยาบรรณ ต้องไม่สร้างปัญหาให้สังคมและสิ่งแวดล้อม ต้องมีปฏิบัติการด้านแรงงานที่เหมาะสม เป็นต้น

7. นักจัดซื้อมืออาชีพต้องเข้าใจธรรมชาติของการทำธุรกิจ ดังนั้นจึงนำหลักของ Supplier preferencing model มาใช้บริหารจัดการวิธีเลือกและคบค้าซัพพลายเออร์ได้อย่างถูกต้องและสมเหตุสมผล

8. ฝ่ายจัดซื้อมีโอกาสมองเห็นภาพใหญ่มากกว่าดูเป็นส่วนๆ ดังนั้นนอกจากจะวิเคราะห์ Supplier preferencing model ได้อย่างทะลุปรุโปร่งแล้ว ยังสามารถวิเคราะห์ความสำคัญของสิ่งที่จัดซื้อหรือว่าจ้างได้อย่างถูกต้องโดยใช้ Pareto analysis และ Supply positioning model

9. นักจัดซื้อสามารถสร้าง Market management matrix และนำมาใช้เพื่อวางแผนการจัดซื้อว่าจ้างเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเก่งกว่าและคล่องแคล่วกว่าใครๆ ในบริษัท ทำให้รู้ว่าควรใช้วิธีการจัดซื้อแบบใดกับขงประเภทใด ควรคบค้ากับซัพพลายเออร์แต่ละรายแบบใกล้ชิดหรือห่างๆ ควรเพิ่มออเดอร์ต์ให้รายใด และควรเปลี่ยนซัพพลายเออร์รายใด เรื่องทำนองนี้จะเสียหายมากถ้าปล่อยให้แต่ละคนแต่ละฝ่ายทำกันไปเองโดยไม่เข้าใจกลยุทธ์ที่ถูกต้อง

10. การพิจารณาความเหมาะสมเมื่อจะจัดซื้อหรือว่าจ้างนั้น นักจัดซื้อจะมองภาพใหญ่ในรูปของ TCO – Total cost of ownership นักจัดซื้อมืออาชีพจะไม่หลงประเด็นไปติดอยู่กับราคาจนเกินขอบเขต และจะไม่หลงลืมหรือละเลยบางประเด็น อันอาจสร้างความเสียหายตามมาอย่างใหญ่หลวง

11. ฝ่ายจัดซื้อที่จัดตั้งขึ้นมาอย่างถูกต้อง มีบุคลากรที่เหมาะสม จะเป็นกำลังสำคัญในการอำนวยความสะดวกและราบรื่นให้ทุกแผนกทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าปกติ ฝ่ายจัดซื้อที่ทำงานอย่างมืออาชีพจะสามารถสนองนโยบายของบริษัทและดูแลมิให้เกิดการละเมิดกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ทั้ง 11 ข้อที่ยกตัวอย่างมานี้ ยากยิ่งนักที่แต่ละแผนกจะสามารถปฏิบัติได้อย่างมืออาชีพ เนื่องจากมีภาระกิจของแผนกตัวเองที่จะต้องรับผิดชอบอยู่มากมายอยู่แล้ว แน่หนอนว่าบุคลากรมืออาชีพในฝ่ายจัดซื้อเท่านั้นที่ได้รับมอบหมายให้จัดซื้อว่าจ้างโดยไม่ต้องทำอะไรอื่นจึงจะสามารถทำดั่งว่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**เพียง 11 ข้อที่ยกมาเป็นตัวอย่างก็น่าจะเป็นการพิสูจน์ที่เพียงพอแล้วนะครับว่างานจัดซื้อจัดหามาใช้เป็นสิ่งที่ใครๆ ก็ทำได้หรอกนะครับ**