

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 039

มิถุนายน – กรกฎาคม 2555



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

ไปเยี่ยมซัพพลายเออร์เพื่อประหยัดต้นทุน Supplier Visit for Cost Savings

ก่อนจะเข้าเนื้อหาตามหัวข้อเรื่อง ผมขอขอบคุณบรรดานักจัดซื้อทั้งหลายเกือบ 250 คน ที่ติดตามไปฟังผมบรรยายเรื่อง “กลยุทธ์การลดต้นทุนอย่างเหนือชั้นและความท้าทายของนักจัดซื้อไทยในการเข้าร่วม AEC” ที่นิคมมาบตาพุด จังหวัดระยองเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2555 ซึ่งเป็นรายการ Roadshow ของบริษัท Thailand Business Pages หวังว่าท่านคงได้รับแนวคิดดีๆ ที่มีประโยชน์เอาไปต่อยอดใช้งานได้นะครับ

ทีนี้ก็มาเข้าเรื่องในฉบับนี้เรื่องการไปเยี่ยมซัพพลายเออร์เพื่อประหยัดต้นทุน ที่จริงก็เป็นเรื่องปกติอยู่แล้วที่นักจัดซื้อจะต้องไปตรวจเยี่ยมซัพพลายเออร์รายสำคัญเพื่อให้แน่ใจว่าซัพพลายเออร์รายนั้นๆ สามารถจะจัดทำหรือจัดหาสินค้าและบริการได้ตามที่ตนเองคาดหวัง แต่ผมกำลังจะแนะนำให้นักจัดซื้อใช้ประโยชน์อย่างอื่นเพิ่มเติมจากที่เคยทำด้วย นั่นคือประโยชน์ในการประหยัดต้นทุน

ทุกบริษัทต่างก็เคียวเชิญให้นักจัดซื้อลดต้นทุนกันทั้งนั้น บางแห่งก็ตั้งเป้าหมายเอาไว้เลยว่าจะต้องลดให้ได้เท่านั้นเท่านี้เปอร์เซ็นต์ของยอดซื้อ หรือสั่งว่าปีนี้จะต้องทำ Cost savings ให้ได้กี่ล้านบาท นี่เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นมานานแล้วและยังจะต้องเป็นอย่างนี้ต่อไป แต่ที่น่าเป็นห่วงคือการทำที่นักจัดซื้อบางคนใช้วิธีไปกดดันราคาซัพพลายเออร์โดยการสั่งว่า ปีนี้คุณจะต้องลดราคาลงมาเท่านั้นเท่านี้ ทั้งๆ ที่ไม่มีอะไรไปสนับสนุนเลยว่าจะให้เขาไปลดจากตรงไหนหรือลดได้อย่างไร คล้ายกับว่าโดนสั่งมาก็สั่งต่อ วิธีการนี้ไม่ได้ผลครับ อีกทั้งไม่น่าคบค้าไม่มีใครอยากทำธุรกิจด้วยเลย

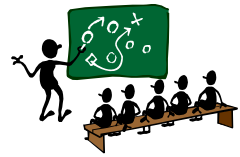


ลองใช้วิธีการขอเข้าไปเยี่ยมชมโรงงานซัพพลายเออร์น่าจะดีกว่า นอกเขาตรงไปตรงมาเลยว่าจะอยากจะทำไปชมกระบวนการทำงานทั้งหมดเพื่อจะขอมีส่วนช่วยกันคิดว่ามีอะไรตรงไหนที่เราทั้งสองฝ่ายน่าจะช่วยกันลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้บ้าง เราเป็นบุคคลภายนอกเมื่อมองลึกเข้าไปในกระบวนการทำงานของเขาก็มักจะมึนมองที่แตกต่างออกไปซึ่งเขาเองก็นึกไม่ถึงหรือมองข้ามไป และในระหว่างตรวจเยี่ยม นั้นทางฝ่ายนักจัดซื้อก็อาจได้รับข้อคิดจากซัพพลายเออร์กลับมาด้วยเช่นกันว่าอยากให้เราจัดซื้อทำและอย่าทำในเรื่องใดบ้างเพื่อมิให้สร้างต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้แก่ฝ่ายซัพพลายเออร์โดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ เรียกกว่าเป็นการเยี่ยมชมอย่างสร้างสรรค์ เป็นการทำให้ได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย



ดังนั้น ขั้นตอนแรกสุดเลยก็คือทางฝ่ายนักจัดซื้อต้องขายไอเดียหรือทำให้ฝ่ายซัพพลายเออร์เห็นด้วยในหลักการตรงนี้เสียก่อน อย่าทำให้เกิดความรู้สึกว่าฝ่ายจัดซื้อกำลังจะเข้าไปจับผิด บอกให้เขาสบายใจไปเลยว่าเราต้องการทำธุรกิจร่วมกัน ทั้งเราและเขาควรจะต้องมีต้นทุนที่สมเหตุสมผลไม่เสียเปรียบคู่แข่ง มีอะไรเราก็จะแนะนำซึ่งกันและกันเพื่อปรับปรุงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ดังนั้นการที่ฝ่ายจัดซื้อจะเข้าไปเยี่ยมชมนั้นทางฝ่ายซัพพลายเออร์ไม่จำเป็นต้องโรยผักชีเพราะมิได้ไปตรวจเพื่อให้คะแนนหรือเพื่อจะจับผิด แต่ไปดูเพื่อจะช่วยกันปิดช่องโหว่และลดต้นทุนของทั้งสองฝ่าย การเยี่ยมชมนั้นจะเป็นการเยี่ยมชมและปรึกษาหารือกันอย่างสร้างสรรค์อันจะนำไปสู่ผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย มิใช่ประโยชน์ของฝ่ายใดเพียงฝ่ายเดียว

ขั้นตอนถัดไปคือการจัดทีมให้เหมาะสมสำหรับการเยี่ยมชมแต่ละซัพพลายเออร์ซึ่งจะไม่ใช้ทีมเดียวทีมเดิมที่เหมาะสมไปหมดทุกเรื่อง ดังนั้นจึงต้องคำนึงถึงว่าผู้ที่อยู่ในทีมจะต้องมีความรู้ความสามารถหรือความชำนาญที่เหมาะสมอันจะเป็นประโยชน์ในการช่วยกันดูและเสนอแนะให้เห็นช่องทางในการลด Cost สำหรับซัพพลายเออร์รายนั้นๆ ผู้ที่อยู่ในทีมจะต้องได้รับมอบหมายให้ช่วยกันค้นหาต้นทุนจาก 3 แหล่งใหญ่คือต้นทุนของวัตถุดิบ (Materials cost) ต้นทุนค่าแรง (Labor cost) และต้นทุนทางด้านโสหุ้ย (Overhead cost) โดยปกติทั่วไปแล้วคนในทีมเยี่ยมชมน่าจะประกอบด้วย 4 ฝ่ายดังนี้



1. Team leader มักจะให้ฝ่ายจัดซื้อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีม ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานและวางแผนในการเยี่ยมชมและรวมไปถึงการติดตามผลในระยะต่อไปอีกด้วย ผู้ที่เป็นตัวแทนของฝ่ายจัดซื้อนั้นควรต้องมีความรอบรู้ในสินค้าและบริการนั้นค่อนข้างดีเพื่อให้การนำทีมมีประสิทธิภาพเต็มที่ สิ่งที่เป็นตัวแทนของฝ่ายจัดซื้อซึ่งเป็นหัวหน้าทีมจะต้องค้นหาจากการไปตรวจเยี่ยมคือ สินค้าที่ซัพพลายเออร์ขายให้แก่ฝ่ายจัดซื้อนั้นเป็นการทำเองหรือ subcontract ให้ผู้อื่นทำ และคิดเป็นสัดส่วนกี่เปอร์เซ็นต์ ซัพพลายเออร์มีวิธีการควบคุมดูแลระบบต้นทุนของ subcontractor รายนั้นโดยวิธีใด มีการป้อนข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับ Cost drivers และการพยากรณ์ความต้องการ (Demand forecast) ก็น้อย่างสม่ำเสมอหรือไม่ โดยวิธีใด จำนวนการสั่งซื้อที่เป็นอยู่ในขณะนี้คิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของกำลังการผลิตของซัพพลายเออร์



2. Technical Representative คือตัวแทนจากฝ่ายเทคนิค เช่นวิศวกรฝ่ายผลิตหรือฝ่ายควบคุมคุณภาพนั่นเอง คนนี้จะมีความชำนาญในการดูกระบวนการทำงานของซัพพลายเออร์ ทั้งกระบวนการผลิตปกติและการแก้ไขผลผลิตที่ด้อยคุณภาพ การทำงานของเครื่องมือเครื่องจักรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้คนในกระบวนการผลิต สิ่งที่เป็นตัวแทนฝ่ายเทคนิคจะต้องค้นหาระหว่างการตรวจเยี่ยมก็คือ ซัพพลายเออร์ได้ใช้กำลังการผลิตอย่างเหมาะสมหรือไม่ เพราะการใช้กำลังการผลิตต่ำกว่าที่มีอยู่ก็เป็นการสิ้นเปลืองค่าโสหุ้ย (Overhead cost) และถ้าใช้เกินกำลังการผลิตก็ต้องทำงานล่วงเวลา ซึ่งนอกจากเป็นการสิ้นเปลืองค่าแรงงานแล้วยังมักจะมีปัญหาด้านคุณภาพตามมาอีกด้วย ซัพพลายเออร์ใช้วิธีใดในการวัดประสิทธิภาพการทำงานของการผลิต ซัพพลายเออร์มีวิธีใดในการควบคุมคุณภาพตลอดระยะเวลาทุกช่วงการผลิต มีการควบคุมหรือรณรงค์ลดของเสียในกระบวนการผลิตอย่างไร



3. Finance Representative คือตัวแทนจากฝ่ายบัญชีการเงิน ซึ่งจะมีความรอบรู้ในเรื่องการบริหารสต็อกให้เหมาะสม การใช้คนและเครื่องมืออุปกรณ์ทุกชนิดให้คุ้มค่าเงินลงทุน ดังนั้นสิ่งที่ตัวแทนจากฝ่ายบัญชีการเงินจะค้นหาระหว่างการเยี่ยมชมก็คือ อะไรเป็น Cost drivers ของการผลิตสินค้าของซัพพลายเออร์รายนี้ ซัพพลายเออร์ใช้วิธีซื้อ หรือเช่า หรือเช่าซื้อ เครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต ซัพพลายเออร์ใช้



ระบบใดในการดูแลควบคุมสต็อก มีการกำหนดระดับสต็อกและระดับบริการอย่างไร มีการทำ Factoring เพื่อหมุนเอาเงินออกมาใช้ก่อนหรือไม่

4. Other Representative คือตัวแทนจากฝ่ายอื่นๆ ซึ่งจะดูตามความจำเป็นในการเยี่ยมชมซัพพลายเออร์แต่ละราย เป็นต้นว่าอาจจะจะเป็นตัวแทนจากฝ่าย IT หรือฝ่ายกฎหมาย หรือฝ่าย HR เป็นต้น สิ่งที่จะต้องค้นหาจากการไปตรวจเยี่ยมเป็นต้นว่า ใช้ซอฟต์แวร์อะไรเพื่ออำนวยความสะดวกในกระบวนการทำงานบ้าง วิธีจ่ายค่าแรงปกติและการคิดค่าทำงานล่วงเวลา สัดส่วนของพนักงานที่เป็นลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และการ Outsource มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างไรบ้าง มีการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR - Corporate Social Responsibility) หรือไม่

คนในทีมทั้งหมดตามที่กล่าวมาแล้วจะต้องมีการประชุมหารือกันล่วงหน้าเพื่อกำหนดวิธีการตรวจเยี่ยมให้ชัดเจน มิฉะนั้นจะเป็นการเสียเวลาของทั้งสองฝ่ายและจะสร้างความน่ารำคาญให้แก่ฝ่ายซัพพลายเออร์เป็นอย่างมาก โดยปกติแล้วการเยี่ยมชมแต่ละครั้งจะใช้เวลา 2-3 ชั่วโมง หากนานกว่านั้นก็จะเป็นการตรวจสอบ (Auditing) อย่าลืมนี่มิใช่การตรวจสอบว่าทำงานตรงตามมาตรฐานหรือไม่ แต่เป็นการไปเยี่ยมชมเพื่อให้ข้อคิดเห็นและปรึกษาหารือกันว่ามีจุดใดที่น่าจะปรับปรุงเพื่อนำไปสู่ Cost savings ควร



แต่งตั้งให้เหมาะสมกับสถานที่ซึ่งจะไปเยี่ยมชม อาจต้องเตรียมอุปกรณ์ความปลอดภัยไปด้วยหากไม่แน่ใจว่าซัพพลายเออร์จะมีไว้รับแขกเพียงพอหรือไม่ เช่น Safety shoe, Safety goggle, Safety hat เป็นต้น และก่อนจะไปเยี่ยมชม ทางฝ่ายจัดซื้อควรจะต้องแจ้งให้ซัพพลายเออร์ทราบจำนวนคนที่จะไป พร้อมทั้งแจ้งสิ่งที่ต้องการพิเศษด้วยเช่น ประสงค์จะพบหรือจะคุยกับผู้ใดฝ่ายใดเป็นกรณีพิเศษ ต้องการห้องประชุมสำหรับคุยสรุปก่อนกลับหรือไม่ ต้องการขอเอกสารอะไรบ้าง

เมื่อกลับจากการเยี่ยมชมแล้ว ทางฝ่ายจัดซื้อจะต้องมีการประชุมกันเองในทีมที่ไปเยี่ยมชมเพื่อสรุปในสิ่งที่ได้เห็นมา เช่นได้เห็นอะไรที่ผิดปกติบ้าง ทั้งที่ผิดปกติไปในทางบวกและทางลบ สิ่งผิดปกตินั้นส่งผลอย่างไรต่อการลดต้นทุน

จากการไปเยี่ยมชมครั้งนี้ได้เห็นจุดอ่อนตรงไหนบ้างที่ควรแจ้งให้ซัพพลายเออร์นำไปปรับปรุงแก้ไข ทางฝ่ายจัดซื้อที่มีความรู้ความชำนาญในการแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าวหรือไม่ หากแก้ไขได้จะส่งผลอย่างไรต่อการลดต้นทุนมากน้อยเพียงใด

และจากการไปเยี่ยมชมครั้งนี้ทางฝ่ายจัดซื้อได้ข้อคิดอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขในฝ่ายตนเอง เพื่อที่จะไม่ไปสร้างปัญหาหรือเพิ่มต้นทุนให้เขา หรือควรจะต้องปรับปรุงวิธีการบางอย่างของฝ่ายตนเองเพื่อช่วยให้ซัพพลายเออร์ลดต้นทุนได้ดียิ่งขึ้น

การประชุมดังกล่าวนี้ควรทำให้เร็วที่สุดหลังจากเยี่ยมชม ไม่ควรทิ้งไว้นาน เมื่อสรุปได้ชัดเจนแล้วให้หัวหน้าทีมทำบันทึกการประชุมที่มีความยาวไม่ควรเกิน 2 หน้ากระดาษ ให้ระบุสิ่งที่ได้เห็นและข้อสังเกตพร้อมคำแนะนำ อีกทั้งระบุประเด็นที่ต้องการเสนอตัวเข้าไปช่วยเหลือด้วย (ถ้ามี) บันทึกนี้จะต้องแจกจ่ายให้ทุกคนที่ร่วมทีม และที่สำคัญยิ่งคือต้องส่งไปให้ซัพพลายเออร์ด้วย



นี่แหละคือการทำ Cost Savings อย่างสร้างสรรค์ โดยการเข้าไปเยี่ยมชมซัพพลายเออร์ซึ่งเราจะเลือกทำเฉพาะ ซัพพลายเออร์รายสำคัญเท่านั้น มิใช่ทำสะเปะสะปะทั่วไปหมด และค่าว่าสำคัญนั้น หมายถึงว่าซัพพลายเออร์สำคัญสำหรับเรา พร้อมกับการที่เราก็คือเป็นลูกค้าสำคัญของซัพพลายเออร์ด้วย