

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย



ฉบับที่ 033

เมษายน – พฤษภาคม 2554

สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

ยกระดับงานจัดซื้อ Elevate Purchasing

ผมขอขอบคุณบรรดาแฟน ๆ ทั้ง 1,400 คนที่ตามไปฟังการบรรยายของผมในงาน Thailand Industrial Fair 2011 ที่ศูนย์ประชุมไบเทค บางนา ทั้งสองรอบ เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 10 และวันศุกร์ที่ 11 กุมภาพันธ์ 2554 หวังว่าท่านคงสามารถนำข้อมูลและแนวคิดทั้งหลายไปคิดวางแผนต่อยอดเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงานจัดซื้อให้บริษัทของท่านได้นะครับ

สำหรับบทความฉบับที่ท่านกำลังอ่านอยู่นี้ เป็นการชี้ทางให้นักจัดซื้อเร่งปรับปรุงปฏิบัติการของตนเองให้เข้าตาเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารระดับสูง เพื่อที่จะได้ทำงานอย่างสนุกและภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมอันสำคัญหรือมีบทบาทอันโดดเด่นในบริษัท อย่างมีวาทะแบบปิดทองหลังพระอยู่เลยครับ แต่ก็ไม่ได้อยู่ให้คุยโม้โอ้อวดหรือยกตนข่มท่านแต่ประการใด ผมยึดหลักว่าเมื่อทุ่มเททำงานให้บริษัทอย่างเต็มที่แล้ว ก็ควรได้รับรางวัลตอบแทนอย่างเหมาะสม เพราะเราไม่ได้ทำงานแบบการกุศลนี้ครับ กำลังทำงานเพื่อเงินเดือนเพื่อโบนัสอยู่นะครับ

บทบาทสำคัญที่นักจัดซื้อควรตระหนักให้ดีก็คือบทบาทในเรื่องการเจรจาต่อรอง และวิธีคบค้าหรือบริหารสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ทั้งสองอย่างนี้นักจัดซื้อต้องอย่าให้ใครมาบดบังรัศมีของเราไปเป็นอันขาด มีอย่างไหน นักจัดซื้อวันทั้งวันไม่ต้องทำมาหากินอะไรนอกจากจัดซื้อจัดหาจัดจ้าง มีภาระกิจต้องเจรจาต่อรองมากกว่าใครอื่นในบริษัท อาจจะทุกวันด้วยซ้ำไปแล้วอย่างนี้ไม่เก่งกว่าใครก็ไม่รู้จะว่ายิ่งไงแล้วครับ

แต่ในชีวิตจริงกลับปรากฏว่า บ่อยครั้งที่นักจัดซื้อเจรจาต่อรองไม่สำเร็จหรือไม่ได้ผลเท่าที่ควร แต่อย่าเพิ่งด่วนตำหนิว่าฝ่ายจัดซื้อไร้ฝีมือ ลองมาพิจารณากันดูด้วยใจเป็นธรรมว่าเกิดจากอะไรกันแน่ เป็นเพราะนักจัดซื้อไม่มีฝีมือ หรือเพราะสิ่งแวดล้อมในบริษัทเป็นอุปสรรคกันแน่

บางทีฝ่ายผู้ใช้งาน เช่นฝ่ายผลิต ฝ่ายช่าง ฝ่ายออกแบบ ไปติดต่อกับซัพพลายเออร์ คุยกันสารพัดเรื่องอันเกี่ยวกับรายการที่จะซื้อจะจ้าง โดยไม่ได้ให้ฝ่ายจัดซื้อเข้าไปร่วมคุยด้วย หรือรับรู้ด้วยเลย กว่าที่ฝ่ายจัดซื้อจะรู้ก็ตอนที่ได้รับใบขอให้ซื้อ (PR) แบบนี้เรียกว่า สายไปแล้วต่อจากรายการนี้พ้นวงได้เลยว่า ต่อรองยากส์ส์



ซัพพลายเออร์นั้นมีทั้งความฉลาดและเฉลียวเป็นอย่างยิ่ง เขาสามารถหาข้อมูลหรือสังเกตได้อย่างคล่องแคล่วว่า ใครคือผู้จะใช้สินค้ารายการนี้ และใครเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ โครงการนี้ ดังนั้นถ้าเขาสามารถเกลี้ยกล่อมหรือชักจูงผู้ใช้หรือผู้มีอำนาจตัดสินใจได้แล้ว ฝ่ายจัดซื้อก็หมดความหมาย บอกได้เลยว่ายากมากที่เขาจะยอมลดราคาจูงใจแก่ฝ่ายจัดซื้อในการเจรจาต่อรองที่จะตามมา ถ้าเขาไม่ฉวยโอกาสทำกำไรสูงสุดตอนนี้แล้วจะรอดอนไหนล่ะครับ ท่าน

หลายบริษัทที่เข้าใจผลเสียอันจะตามมาจากการที่บรรดา User ไม่เอาฝ่ายจัดซื้อเข้าไปเกี่ยวข้องตั้งแต่แรกเริ่ม จึงได้ออกกฎระเบียบหรือวางเป็นนโยบายเอาไว้ว่า หากจะมีการจัดซื้อหรือว่าจ้างในวงเงินเท่านี้เท่านี้ จะต้องให้ฝ่ายจัดซื้อเข้าไปรับรู้และร่วมพูดคุยกับซัพพลายเออร์ทุกครั้ง เรื่องอย่างนี้นักจัดซื้อต้องรณรงค์ต่อสู้ให้มีผลบังคับใช้อย่างจริงจัง มิฉะนั้นจะเป็นอุปสรรคในการจัดซื้อจัดจ้างและนำไปสู่การสูญเสียประโยชน์ของบริษัท

ท่านต้องแสดงตนและโชว์ฝีมือไม่ลายมือให้เป็นที่ประจักษ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมว่า ท่านเป็นนักจัดซื้อมืออาชีพ ท่านมีความชำนาญในการเจรจาต่อรองยิ่งกว่าใครทุกคนในบริษัท เนื่องจากลงมือปฏิบัติบ่อยครั้งแทบจะทุกวัน ได้ประสบพบเห็นรูปแบบและแท็กติกของซัพพลายเออร์มากมายหลายรูปแบบกว่าใครทั้งนั้น การที่เอาฝ่ายจัดซื้อเข้าไปเกี่ยวข้องตั้งแต่แรกเริ่ม (EPI – Early Purchasing Involvement) จะสร้างประโยชน์ให้บริษัทได้สูงสุดยิ่งกว่าวิธีอื่นใด หากละเอียดหรือมองข้ามก็จะทำให้บริษัทเสียหายอย่างคาดไม่ถึง

ซัพพลายเออร์หรือเซลล์แมนโดยทั่วไปนั้นจะถูกฝึกฝนมาอย่างดีในการขาย และบางคนเก่งมากๆ จนตามไม่ทัน เขาจะรู้วิธีอันแยบยลในการตั้งคำถามซึ่งดูแล้วก็เป็นการถามธรรมดาที่



ไม่น่ามีพิษภัยอันตราย แต่แท้ที่จริงแล้วเป็นการลวงความลับทางอ้อม อันจะเป็นประโยชน์สำหรับให้เขาตั้งมั่นและวางแผนในการทำกำไรสูงสุดจากการเจรจาต่อรอง ซึ่งเขาจะอ้างว่าจะตามมา แต่ถ้ามีนักจัดซื้อมืออาชีพร่วมวงอยู่ด้วยทุกครั้งในการพูดคุยกับซัพพลายเออร์ ก็แน่ใจได้ว่านักจัดซื้อมืออาชีพจะทันเกมเหล่านี้ของซัพพลายเออร์ได้ไม่ยาก นักจัดซื้อมืออาชีพย่อมรู้ดีว่า อำนาจเจรจาต่อรองของบริษัทเราจะสูง

มากถ้าซัพพลายเออร์ยังไม่แน่ใจว่าเราจะซื้อจากเขาหรือไม่

อีกเรื่องหนึ่งที่นักจัดซื้อไม่ควรปล่อยปละละเลยไว้ให้เป็นเสี้ยนหนามในการทำ Cost saving คือเรื่องการบริหารจัดการกับ Sole source supplier ซึ่งเป็นสภาพการณ์ที่หากปล่อยไว้ก็จะบั่นทอนผลกำไรของบริษัท คำว่า Sole source ก็หมายถึงสภาพการณ์ที่ซัพพลายเออร์ไม่มีคู่แข่งเลย หรือที่เรามักเรียกกันว่า Monopoly นั่นเอง แน่นนอนว่าซัพพลายเออร์ต้องฉวยโอกาสทำประโยชน์สูงสุดทั้งในเรื่องการกำหนดราคาและเงื่อนไขเอาตามใจชอบ กรณีเช่นนี้นักจัดซื้อมืออาชีพควรจะดำเนินการสามประการต่อไปนี้

ประการแรก นักจัดซื้อมืออาชีพจะต้องโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทเห็นปัญหาอย่างชัดเจนเสียก่อน โดยการเก็บสถิติเปรียบเทียบราคาหรือต้นทุนที่เปลี่ยนไปของสินค้าสองตัว เลือกเอาตัวที่มีการใช้จ่ายค่อนข้างสูงหน่อยเพื่อจะให้เห็นแจ่มชัด ตัวหนึ่งคือสินค้าที่เราต้องซื้อจาก Sole source เปรียบเทียบกับสินค้าอีกตัวหนึ่งที่ซื้อจากแหล่งปกติ เมื่อผู้บริหารได้เห็น

ว่าสินค้าที่เราซื้อจากแหล่ง Sole source นั้นมีการปรับราคาสูงขึ้นกว่ารายการอื่นเป็นอย่างมาก เพียงใดแล้ว ร้อยทั้งร้อยผู้บริหารจะสะดุ้ง และจะต้องสนับสนุนช่วยเหลือท่านในอีกสองประการที่เหลื้ออันจะกล่าวต่อไปนี้อย่างแน่นอนที่สุด

ประการที่สองคือการขจัดต้นตอแห่งปัญหา ถ้าดูให้ดีก็จะพบว่าส่วนใหญ่แล้วมันก็เกิดมาจากการออกแบบของเราเองนั่นแหละที่บังคับตัวเราให้ไปพึ่งพาซัพพลายเออร์ Sole source รายนั้น วิธีแก้ก็คือการแก้ไขแบบหรือปรับ Specification เสียใหม่ ซึ่งแน่นอนว่าเป็นเรื่องใหญ่ และทำยาก ดังนั้นจึงต้องขังน้ำหนักให้ดีว่าจะคุ้มค่างกับผลประโยชน์ที่ได้หรือไม่

ประการสุดท้ายเป็นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำซาก โดยขอความสนับสนุนให้ผู้บริหาร กำหนดนโยบายเรื่อง EPI ให้ทุกฝ่ายต้องปฏิบัติ และต้องดูแลงวดขันอย่างจริงจังให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามทั่วทั้งบริษัท การทำ EPI คือต้องให้ฝ่ายจัดซื้อเข้าไปมีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นการออกแบบผลิตภัณฑ์และการกำหนด Specification เพราะหากพ้นขั้นนี้ไปแล้ว บริษัทของเราก็จะตกอยู่ในสภาพที่สายเกินกว่าจะแก้ไข บริษัทอาจต้องตกอยู่ในเงื้อมมือของ Sole source ก็เป็นไปได้

ปฏิบัติการและแนวคิดที่ชี้แนะมานี้ นักจัดซื้อมืออาชีพเขาทำกันทั้งนั้น ยิ่งทำมากก็ยิ่งได้รับความชูชกจากทุกฝ่ายในบริษัทมาก ถ้ายังไม่ได้ลงมือทำก็ต้องมองหาช่องทางและจังหวะที่จะเข้าไปแสดงฝีมือ ไม่งั้นแล้ว นักจัดซื้อก็คือแค่เสมียนทำเอกสารใบสั่งซื้อและเด็กตามขงนั่นเอง งานซีไคแบบนั้นทำจนตายเงินเดือนก็จิบจ้อบไปไม่ถึงไหนหรอกครับ

ธุรกิจทุกวันนี้ต้องการนักจัดซื้อมืออาชีพ ต้องการคนที่ Think internationally – Act locally นักจัดซื้อควรรีบเพิ่มคุณค่าให้ตัวเองก่อนจะสายเกินไป หาข้อมูลเยอะๆ เรียนรู้เยอะๆ พูดคุยกับซัพพลายเออร์และผู้ใช้งานเยอะๆ เขาเตือนกันว่า อย่าหัดว่ายน้ำตอนเรือล่ม อย่ารอไปซ่อมหลังคาตอนฝนตก ค่าเดือนนี้ยังใช้ได้อยู่ตลอดกาลนะครับ