

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย



ฉบับที่ 028

มิถุนายน – กรกฎาคม 2553

สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

ซื่อไม่เก่งแต่ใจซื่อมือสะอาด Honest but Incapable Purchaser

หลายบริษัทมีการโยกย้ายเลขาของผู้บริหาร หรือล่ามของผู้บริหาร ให้ไปทำงานในฝ่ายจัดซื้อ โดยที่ผู้บริหารมั่นใจในคนเหล่านี้ว่าเป็นคนดี ขยันขันแข็ง ฉลาด ทุ่มเท รักบริษัท มือสะอาด เพราะทำงานใกล้ชิดด้วยกันมานานจนเกิดความไว้วางใจ จึงย้ายให้ไปทำงานในฝ่ายจัดซื้อ การตัดสินใจเรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องผิดนะครับ แต่บางแห่งผิดตรงที่ว่าย้ายเข้าไปทำงานในฝ่ายจัดซื้อโดยไม่ผ่านการเรียนหรือเข้าคอร์สฝึกอบรมในการทำงาน จัดซื้อมาให้ดีเสียก่อน



คำกล่าวที่ว่าการทำงานจัดซื้อไม่ยาก ขอให้ใจซื่อมือสะอาดก็พอ ผมว่าไม่จริงครับ ถูกต้องที่ว่าธุรกิจทุกวันนี้ต้องการคนมือสะอาดและโปร่งใส แต่ธุรกิจก็ต้องการคนเก่งที่สามารถทำงานจัดซื้อได้อย่างมืออาชีพด้วย การซื้อแบบมือสมัครเล่นนั้นบริษัทไปไม่รอดหรอกครับ ซื่อของแบบเอาเปรียบเค็มขี้ไส้มีราคาซัพพลายเออร์ก็ไม่มีใครคบค้าด้วย ซื่อแบบเกรงอกเกรงใจก็ทำให้บริษัทเสียหาย การจัดซื้อและว่าจ้างเป็นเทคนิคที่ต้องศึกษาเรียนรู้กันอย่างเป็นระบบ มีทั้งหลักการและรายละเอียดที่ต้องเรียนและศึกษากันมากมายและต้องใช้เวลาเนิ่นนานพอควรกว่าจะสามารถปฏิบัติงานจัดซื้อได้อย่างมืออาชีพ

ผมขอเสนอหลักคิดบางประการมาแสดงให้คุณเป็นแชมเปียนดังนี้ครับ

1. หลักคิดในการระบุว่าบริษัทของเราต้องการซื้ออะไรหรือจ้างให้ใครทำอะไรให้เรา

หาให้พบว่าคุณสมบัติหรือ Specification ที่จำเป็นจริงๆ ของสินค้าและบริการที่เราต้องการคืออะไร ทำไมจึงต้องมีคุณสมบัติอย่างนั้น ขอเน้นว่า "คุณสมบัติที่จำเป็นจริงๆ" มิใช่ "คุณสมบัติที่อยากจะได้" หรือ "ถ้าได้คุณสมบัติแบบนี้ก็ดี"

การระบุ Spec ที่สูงหรือดีมากเกินไปจนความจำเป็น ก็จะส่งผลให้ราคาสูงเกินความจำเป็น ถ้าระบุ Spec ต่ำเกินไปแม้จะได้ราคาถูกลงแต่ก็อาจส่งปัญหาในการนำไปใช้งาน การระบุ Spec ละเอียดจุกจิกเกินไปก็เป็นที่น่ารำคาญของซัพพลายเออร์และยุ่งยากในการจัดซื้อจัดหา หรือบางครั้งอาจทำให้เสียอำนาจในการเจรจาต่อรอง การระบุ Spec กว้างเกินไปก็อาจได้ของไม่ตรงวัตถุประสงค์

เมื่อได้ Spec ที่ถูกต้องเหมาะสมแล้ว ก็มาถึงว่าต้องการจะได้ของนั้นเมื่อไร เพราะถ้ารู้เข้าไปก็ซื้อของไม่ทัน ถ้าของมาไม่ทันก็มีปัญหากระทบการผลิตและการขาย ครั้นจะซื้อมาดุนรอ

เอาไว้ก็จะเกิดค่าใช้จ่ายในการมีสต็อกเก็บไว้ในครอบครอง ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานเสียเปรียบคู่แข่ง

2. หลักคิดเกี่ยวกับความชัดเจนและการทำอะไรที่มีหลักฐาน

การทำธุรกิจการค้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับเงินๆ ทองๆ หากเกิดความผิดพลาดหรือเข้าใจผิดก็เสียเงินเสียเวลาเสียความรู้สึกและเสียสัมพันธภาพ ดังนั้นการคุยหรือตกลงอะไรกับซัพพลายเออร์จึงต้องชัดเจน การทำเอกสารเป็นเรื่องจำเป็นเพื่อจะป้องกันการเข้าใจผิด และสามารถใช้อ้างอิงพิสูจน์ยืนยันกันได้ นั่นก็คือต้องมี P.O. – Purchase Order และต้องมี Order acknowledgement แต่ก็ต้องมีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสมด้วยว่าอะไรจำเป็นและอะไรไม่จำเป็น

3. หลักคิดเกี่ยวกับราคา

ต้องจัดซื้อหรือว่าจ้างให้ได้สินค้าหรือบริการที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ตามที่ต้องการเท่านั้น มีใจตัดสินใจซื้อเพราะราคาถูก การพิจารณาเปรียบเทียบกับหลายซัพพลายเออร์ว่าควรซื้อหรือว่าจ้างจากใครนั้น มิได้ดูเฉพาะราคา แต่ต้องดูทุกประเด็นรวมทั้งหมดที่เรียกว่า TCO – Total Cost of Ownership

เรื่องราคานั้น คนทำงานจัดซื้อต้องเรียนรู้เทคนิคการวิเคราะห์ต้นทุน ต้องเรียนรู้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพตลาด และต้องเรียนรู้การเจรจาต่อรอง บางทีเมื่อซัพพลายเออร์เสนอราคามาเป็นขั้นบันไดแบบ Step pricing ก็ต้องคำนวณความน่าจะเป็นได้อย่างใกล้เคียง หรือเมื่อเขาแยกแยะโครงสร้างต้นทุนมาให้ดู ที่เราเรียกว่า Cost breakdown ก็ต้องนำมาวิเคราะห์พิสูจน์ข้อเท็จจริงได้ใกล้เคียง เพื่อนำไปสู่การค้ำขายที่เป็นธรรมและสามารถปรับราคาขึ้นลงตามสภาพตลาดได้อย่างยุติธรรมด้วยกันทั้งสองฝ่าย

4. หลักคิดเกี่ยวกับการเลือกซัพพลายเออร์

ยุคนี้เป็นเรื่องไม่ยากในการมองหาซัพพลายเออร์ว่าใครขายอะไร หรืออะไรมีขายที่ไหน เนื่องจากระบบอินเทอร์เน็ตทำให้การค้นหาอะไรในโลกนี้ง่ายขึ้นไปหมด แต่ก็ยังมีการบ้านให้เราต้องคิดต่อไปอีกหลายอย่าง เป็นต้นว่า ซัพพลายเออร์รายนั้นดีหรือไม่ดี แล้วจะใช้หลักอะไรในการตัดสินใจ และถึงแม้จะรู้ว่าดีก็จะต้องพิจารณาอีกต่อไปอีกว่าเหมาะสมกับเราหรือไม่ และถึงจะเหมาะสมกับเรา ก็ยังต้องดูอีกว่าเขาสนใจจะทำธุรกิจกับบริษัทเราหรือไม่ อาจมีการไปตรวจเยี่ยมซัพพลายเออร์ถึงที่ เพื่อให้แน่ใจในเรื่องความสามารถที่จะจัดส่งสินค้าหรือรับทำงานให้เราได้ตามที่เราปรารถนา

นักจัดซื้อมือโปรจะมีวิธีคิดอย่างมีเหตุมีผลว่า สินค้าประเภทนี้ควรมีวิธีซื้อจากซัพพลายเออร์ประเภทใดและอย่างไร เป็นต้นว่าสินค้าชนิดนี้ควรจะซื้อจากรายเดี่ยวเป็นเจ้าของประจำ ส่วนสินค้าชนิดนั้นต้องซื้อควบกันไปสองสามเจ้า สินค้าชนิดนี้ไม่ควรไปผูกติดหรือผูกมิตรกับซัพพลายเออร์รายใดทั้งนั้น สินค้านี้เหมาะในการประมูลแข่งขันราคา แต่สินค้านั้นเหมาะในการเจรจาต่อรองและทำสัญญาระยะยาว รวมไปถึงวิธีการจัดสรรเวลาและค้ำสร้างสัมพันธภาพกับซัพพลายเออร์ ซึ่งก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่นักจัดซื้อมืออาชีพจะต้องใช้หลักในการบริหารสัมพันธภาพที่แตกต่างกันไป

5. หลักคิดเกี่ยวกับการซื้อเครื่องมือเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ราคาแพง

สิ่งเหล่านี้มักต้องใช้เงินเยอะจึงเรียกว่าทรัพย์สินทุน ภาษานักบัญชีเขาเรียกกันว่า CAPEX – Capital Expenditure ซื้อมาแล้วต้องใช้ไปอีกนาน มีใช้เปลี่ยนได้ง่ายๆ และมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการซ่อมแซมบำรุงรักษาที่จะตามมาอีก ต้องมีการจัดหาอะไหล่มาเก็บสำรองไว้มิให้การ

ปฏิบัติงานหยุดชะงัก ดังนั้นการพิจารณาตัดสินใจการซื้อสิ่งเหล่านี้ ก็กลายเป็นเรื่องที่มีประเด็นให้พิจารณาเป็นพิเศษ เพราะมีค่าใช้จ่ายของเครื่องใช้ปกติ

คงพอจะเห็นแล้วนะครับว่า ถ้าจะทำงานจัดซื้อจัดจ้างแบบมือโปรนั้น คงต้องศึกษาเรียนรู้กันตามควร ลำพังการใช้สามัญสำนึกและมีความซื่อสัตย์จงรักภักดีนั้น ไม่สามารถสร้างระบบงานจัดซื้อที่จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทได้หรอกครับ