

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 014

สิงหาคม 2551



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

การบริหารจัดการซัพพลายเออร์ Managing Suppliers

แน่นอนว่าการทำงานของฝ่ายจัดซื้อจะเต็มไปด้วยความกดดันเรื่องการลดต้นทุน วิธีการลดต้นทุนมีหลายวิธี แต่วิธีที่แย่ที่สุดก็คือการกดราคาซัพพลายเออร์อย่างไม่ลืมหืมตา แบบที่เรียกกันว่า Win-Lose Solution ผู้รู้ในวงการจัดซื้อทั่วโลกต่างก็แนะนำไปในทิศทางเดียวกันว่าการจะลดต้นทุนอย่างยั่งยืน (Sustainable cost savings) ต้องเจรจาต่อรองกันในรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจ ภาษาฝรั่งใช้หลายคำเกี่ยวกับเรื่องนี้ เช่น Managing supplier, Supplier management, Supplier relationship management, Strategic alliances, Strategic partnership, Business partnering, etc. อย่างนี้จึงจะเป็น Win-Win Solution

ซัพพลายเออร์เป็นคู่ค้าต้นน้ำ (Upstream chain) ที่สำคัญมาก ความบกพร่องของเขาอาจส่งผลกระทบต่อเราอย่างคาดไม่ถึง ท่านคงจำข่าวใหญ่ที่ดังทั่วโลกได้แน่ครับ เช่น บริษัทจอห์นเดียร์ เจ้าพอร์รถแทรกเตอร์หมดเงินไปกว่า 340 ล้านดอลลาร์ เพราะถูกเรียกค่าเสียหายอันเกิดจากข้อบกพร่องของชิ้นส่วนที่รับมาจากซัพพลายเออร์ บริษัทโซนี่ อิเล็กทรอนิกส์ หมดเงินไปราว 429 ล้านดอลลาร์ในการเรียกคืนแบตเตอรี่คอมพิวเตอร์กว่าเก้าล้านก้อนเนื่องจากปัญหาด้านคุณภาพ บริษัททรอยนต์ไครส์เลอร์ในอเมริกา Shutdown ไปสี่โรงเมื่อต้นปี เพราะซัพพลายเออร์ไม่สามารถส่งของได้

เมื่อปัญหาอันเกิดจากซัพพลายเออร์นั้นอาจส่งผลกระทบต่อเราอย่างหนักหนาสาหัส วิธีที่ดีที่สุดคือการป้องกันมิให้เกิดปัญหา มิใช่รอให้เกิดปัญหาแล้วค่อยตามแก้ไข หรือปรับเงินเอาจากซัพพลายเออร์เมื่อเขาผิดสัญญา ใครที่สามารถเลือกจับคู่กับซัพพลายเออร์ได้ดีถูกต้องและเหมาะสม ก็ได้เปรียบคู่แข่ง แต่เราจะเลือกหรือจับคู่อย่างไรละ จึงจะถูกต้องและเหมาะสม

คุณ Kathi D. Bridgewater เป็นผู้อำนวยการฝ่ายจัดซื้อของ Rolls-Royce ภาคพื้นอเมริกาเหนือ เรารู้จักและคุ้นกันดีอยู่แล้วว่าโรลส์รอยซ์เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงโดดเด่นทั่วโลก สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในอังกฤษมีอายุกว่าร้อยปีแล้ว มีพนักงานทำงานอยู่ 1,620 คนทั่วโลก เธอให้สัมภาษณ์กับวารสาร Inside Supply Management เดือนมกราคม 2008 ของสถาบันบริหารงานจัดซื้อจัดหาแห่งสหรัฐอเมริกา (Institute for Supply Management - ISM) ว่า ที่บริษัทโรลส์รอยซ์ซึ่งเธอทำงานอยู่นี้ค่อนข้างจะเน้นการสร้างสัมพันธ์ภาพกับคู่ค้าในซัพพลายเชน จากประสบการณ์ที่เธอจับงานด้านนี้มาโดยตรง พบว่ากุญแจสำคัญที่ต้องคำนึงให้มากก็คือสิ่งต่อไปนี้



- ต้องมั่นใจว่าผู้บริหารระดับสูงเห็นด้วยกับแนวคิดนี้ และเขาต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง มิฉะนั้นโครงการนี้ล้มเหลวแน่นอน
- งานนี้ทำคนเดียวไม่ได้ ต้องทำเป็นทีม การเลือกคนร่วมทีมต้องมองภาพกว้างให้มั่นใจว่าทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เพราะแท้ที่จริงแล้วทุกฝ่ายในบริษัทจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับซัพพลายเออร์ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม
- คนที่มาร่วมทีมต้องเข้าใจธุรกิจ เข้าใจบริษัทที่ทำงานอยู่เป็นอย่างดี และต้องอยู่ในระดับอาวุโส เพื่อที่จะสามารถเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรในบริษัทได้
- ให้ซัพพลายเออร์เข้ามามีส่วนร่วมกับเราในแต่ละโครงการตั้งแต่แรกเริ่ม และพยายามให้เขาออกความเห็นหรือเสนอแนะอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง
- อย่าเล็งผลเลิศในระยะสั้น งานนี้ไม่สามารถเห็นผลในระยะเวลาเพียงหกเดือนได้ แต่ต้องใช้เวลาเป็นปีๆ กว่าสัมพันธภาพจะปลูกฝังแน่นแฟ้นและไว้วางใจกัน
- อย่าทำสะเปะสะปะหรือทำไปหมดทุกเรื่องทุกโครงการ แต่ควรเลือกเอาที่เหมาะสมๆ ที่คิดว่ามีทางเป็นไปได้เพียงไม่กี่เรื่องเอามาทำ จากนั้นจงทุ่มเทเอาใจใส่กับมันอย่างจริงจัง
- เมื่อโครงการใดสำเร็จแล้ว ต้องฉลองชัยชนะร่วมกัน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจผลักดันให้เดินต่อไปข้างหน้าได้

ส่วนคุณ Nigel Stewart ตำแหน่ง Procurement controller ของบริษัท Focus DIY ซึ่งเป็นบริษัทค้าปลีกยักษ์ใหญ่มียอดขายเป็นลำดับสามของอังกฤษทางด้านสินค้าประเภท Do-it-yourself และอุปกรณ์ทำสวน มี 250 สาขาทั่วประเทศ เขาให้สัมภาษณ์วารสาร Supply Management ของสถาบัน CIPS (The Chartered Institute of Purchasing & Supply) ประเทศอังกฤษว่า เมื่อจะคัดเลือกซัพพลายเออร์มาทำงานร่วมกันแบบพันธมิตรหรือเป็น Partner กันนั้น ทั้งสองฝ่ายต้องเข้าใจหลักการเบื้องต้นก่อนว่า เราจะต้องทำงานหนักร่วมกัน ติดต่อสื่อสารกันบ่อยและถี่กว่าปกติ ช่วยกันแก้ไขปัญหา มีความไว้วางใจกัน แบ่งปันข้อมูลกัน

อีกท่านหนึ่งชื่อ Suzan Shirley-Wasim เธอทำงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายซัพพลายเชนและโลจิสติกส์ของ Jumeirah ซึ่งเป็นบริษัทที่บริหารเครือโรงแรมหรูหราระดับชั้นนำของโลกอย่างเช่นโรงแรม Burj Al Arab ที่ดูไบ (โรงแรมที่สร้างเป็นรูปเรือใบ ราคาห้องพักแพงหูฉี่ บางห้องมีราคาห้องพักคืนละเป็นล้านบาท) เธอพูดไว้น่าฟังว่า อย่าผลิผลลามก้าวเข้าสู่ Strategic partnership ถ้าคุณยังไม่พร้อม มันเหมือนการหาคู่เพื่อจะแต่งงานมีชีวิตทุกข์สุขร่วมกัน ทัศนคติของทั้งสองฝ่ายต้องไม่อยู่บนพื้นฐานที่จะห้าหน้าเขาเปรียบกัน เมื่อทำงานร่วมกันแบบพันธมิตรจะต้องไม่จกฉวยผลประโยชน์ ความเห็นที่ไม่ลงรอยกันนั้นเกิดขึ้นได้ แต่ก็ไม่ได้ทำให้สัมพันธภาพเสียหายแต่อย่างใด แต่นั่นคือจุดเริ่มต้นที่จะช่วยกันหาทางออกเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นทั้งสองฝ่าย (Win-Win Solution)

เธอบอกด้วยว่า องค์ประกอบสำคัญแห่งความสำเร็จอยู่ที่ความจริงจังและจริงใจของผู้บริหารสูงสุดของบริษัท ต้องกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายระยะยาวให้ชัดเจน มี KPI ที่จะวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม กำหนดกลไกที่จะใช้ในการยุติปัญหา และเหนือสิ่งอื่นใดคือ ความไว้วางใจกันระหว่างเราและซัพพลายเออร์ เราทั้งสองฝ่ายจะต้องเปลี่ยนทัศนคติเสียใหม่ ต้องสร้างความเข้าใจให้ฝ่ายบริหารจัดการทุกระดับขั้นถึงผลประโยชน์ที่จะได้ในระยะยาวของการสร้างพันธมิตรธุรกิจ และทุกคนของทั้งสองฝ่ายต้องเอาจริงกับเรื่องนี้