

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 012 มิถุนายน 2551



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

บัญญัติ 10 ประการสำหรับการจัดซื้อต่างประเทศ Ten Commandments in Global Sourcing

เป็นจัดซื้อมือใหม่แต่คิดจะซื้อวัตถุดิบและสินค้าจากต่างประเทศ ขอให้ไตร่ตรองเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียให้รอบคอบทุกด้านก่อนที่จะผลิผลามลงมือ ที่จริงแม้เป็นจัดซื้อมือเก่าก็จะต้องระวังเช่นกัน ลองทบทวนบัญญัติ 10 ประการต่อไปนี้ดู เพื่อให้แน่ใจว่าท่านจะสร้างประโยชน์ให้บริษัทของท่านอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยนะครับ

1. อย่าผลุนผลันทำตามคนอื่นแบบกลัวตกขบวนรถไฟ ควรทบทวนเจตนาหรือความต้องการให้แน่ชัดว่าเราต้องการอะไรแน่ ตอบตัวเองให้ได้ว่าทำไมจึงต้องซื้อของต่างประเทศ ถ้าคิดว่าต้องการลด Cost เพราะของนอกราคาถูกกว่าของไทย ก็อย่าลืมเผื่อค่าใช้จ่ายที่จะมีเพิ่มขึ้นจากเรื่อง Lead Time ที่ยาวกว่า รวมถึงความยุ่งยากในการบริหารจัดการที่สลับซับซ้อนกว่าเอาไว้ด้วย ถ้าคิดจะลด Cost อยู่เพียงอย่างเดียว การจัดซื้อในประเทศก็มีไหวจะทำไมได้



2. ระวังความเข้าใจผิดอันเกิดจากวัฒนธรรมและความเคยชินที่แตกต่างกัน ผู้มีประสบการณ์ยกตัวอย่างสมมติเรื่องการซื้อของจากประเทศจีนว่า ถ้าจะให้ซัวร์ก็ต้องตั้งสำนักงานจัดซื้อของเราไว้ในประเทศจีน ต้องส่งทีมงานของเราไปอยู่ที่นั่นและจ้างคนจีนมาทำงานร่วมกับเราด้วย สำนักงานจัดซื้อต้องคอยติดตามสภาพตลาดและประสานงานกับซัพพลายเออร์อย่างใกล้ชิด ทำแบบเดียวกับที่เราทำงานจัดซื้อในประเทศไทยเราเอง แม้จะเพิ่มค่าใช้จ่ายแต่ก็ควรทำ ป้องกันปัญหาอย่าดีกว่าการแก้ปัญหา

3. คำนวณให้มั่นใจว่าจะลด Cost ได้เท่าไรแน่ การที่มองว่าประเทศนั้นค่าแรงถูกกว่าอาจหลงทาง อย่าลืมว่าค่าแรงงานเป็นสัดส่วนนิดเดียวของต้นทุน และอย่าลืมว่าซัพพลายเออร์อาจต้องซื้อวัตถุดิบและพลังงานเช่นน้ำมันในราคาตลาดโลก จ่ายแพงเหมือนเราเช่นกัน รู้ไว้ล่วงหน้าว่าการจัดซื้อของต่างประเทศจะมีค่าใช้จ่ายและความเสี่ยงเพิ่มมากกว่าการจัดซื้อในประเทศหลายอย่างเช่น ค่าขนส่ง ค่าประกันภัย ค่าอากรนำเข้า ค่าเคลียร์สินค้าผ่านพิธีการศุลกากร ค่าโอนเงิน ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ค่าซื้อประกันอัตราแลกเปลี่ยน ค่าเดินทางไปมา ค่าจ้างบริษัทกลางในการตรวจสอบ ค่าฟ้องร้องดำเนินคดี ค่าที่ปรึกษาทางกฎหมาย



4. ต้องมั่นใจว่าทีมงานเข้าใจโปรโปรงในเงื่อนไขการซื้อของต่างประเทศที่เรียกว่า Incoterms เช่น FOB, CIF, CIP, CFR, DDP, etc. ว่าใครมีภาระรับผิดชอบอะไรบ้าง อย่าเข้าใจเอาเองว่าผู้ขายเขาเข้าใจเงื่อนไขตรงกันกับเรา ต้องคุยย้ำกันให้แน่ใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความ

รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายหากสินค้าเสียหายในระหว่างเดินทาง หรือเมื่อจะดองส่งของใหม่มาทดแทน

5. เมื่อสั่งซื้อหรือว่าจ้าง จะต้องระบุ Specification ให้ชัดเจนแจ่มแจ้งกว่าปกติ มากกว่าที่ ทำอยู่ในการจัดซื้อในประเทศไทยเราเองเพื่อป้องกันการเข้าใจผิด อย่าลืมเพิ่มความครอบคลุมเรื่องระเบียบขั้นตอนและกฎหมายของแต่ละประเทศซึ่งจะมีข้อบังคับจกจกบางอย่างที่เราไม่คุ้นเคยและรู้เท่าไม่ถึงการณ์ อันอาจเป็นปัญหาในการนำเข้าส่งออก อาจถูกจับ ถูกกัก หรือถูกปรับ

6. การซื้อของจากต่างประเทศจำเป็นต้องมีการตรวจสอบในเรื่องคุณภาพ กระบวนการผลิต จรรยาบรรณในการทำธุรกิจของซัพพลายเออร์ที่เราติดต่อกันอยู่ รวมไปถึงความรับผิดชอบต่อสังคมหรือที่เราเรียกกันว่า CSR – Corporate Social Responsibility ที่จริงแล้วแม้ซื้อของในประเทศไทยเราเองก็ต้องตรวจสอบเรื่องดังกล่าวนี้เช่นกัน เพียงแต่ว่าเมื่อซัพพลายเออร์อยู่ต่างประเทศการตรวจสอบก็ลำบากขึ้น มีค่าใช้จ่ายมากขึ้น อยาามองข้ามค่าใช้จ่ายด้านนี้ด้วย

7. เนื่องจากการสั่งซื้อของจากต่างประเทศต้องใช้ Lead Time ยาวกว่า นักจัดซื้อบางคนจึงมักชดเชยปัญหานี้โดยการเพิ่มจำนวนการซื้อให้มากขึ้นกว่าปกติ โดยลืมไปว่าค่าใช้จ่ายในการมีสต็อกเก็บไว้ในครอบครองนั้นเป็นภาระมากยิ่งขึ้นกว่า แต่ครั้งไม่เก็บของไว้เพื่อ ถ้าของไม่พอใช้ การสั่งให้เร่งส่งของด่วนทางเครื่องบินก็แพงอีกเช่นกัน ดังนั้น เมื่อคิดจะจัดซื้อของต่างประเทศจึงต้องมั่นใจว่ามีระบบพยากรณ์ (Demand Forecasting) ที่ไว้วางใจได้ มีการวางแผนที่ดี และบริหารจัดการสต็อกอย่างมีประสิทธิภาพ

8. เตรียมทางหนีทีไล่ไว้ล่วงหน้า หากมีอันเป็นไปของที่สั่งไว้ไม่มาหรือมาช้า หรือของมาถึงแล้วแต่ QC ไม่ยอมผ่าน มีทางออกทางเลือกหรือวิธีแก้ไขอย่างไร อย่าฟันหวานว่าของที่มาจากเมืองนอกจะมีคุณภาพปรากรีนกว่าการจัดซื้อในประเทศ

9. เรื่องของการละเมิดลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญาก็ต้องระมัดระวัง เป็นที่รู้กันอยู่แล้วว่าหากถูกฟ้องร้องขึ้นมาเมื่อไรก็ไม่คุ้มกันเลย เราจะไม่รับรู้ก็ได้หากซัพพลายเออร์ที่เราติดต่อกันอยู่แอบไปมีปัญหานี้ในเรื่องเหล่านี้

10. ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทีมงานของเรามีความพร้อมที่จะทำ Global Sourcing แล้ว เพราะหากไม่มีการเรียนรู้อย่างถูกต้อง นอกจากจะพลาดโอกาสในการทำ Cost saving แล้วยังเพิ่มความเสี่ยงในหลายด้าน นอกจากภาษาต้องแข็งแรงตามสมควร ยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการนำเข้า การโอนเงิน และกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งหลายด้วย และยังคงเรียนรู้การเจรจาต่อรองกับคนต่างชาติ เพราะไม่เหมือนการเจรจาทอรองกับซัพพลายเออร์คนไทยด้วยกันเลย

ข้อคิดทั้ง 10 ข้อที่กล่าวมาแล้วนี้ อยาด่วนสรุปว่าการทำ Overseas Purchasing หรือ Global Sourcing เป็นของยากลำบาก หรือไม่ตี หรือน่ากลัว แต่แท้ที่จริงแล้วมีประโยชน์มากมายถ้าทำได้ถูกต้อง สิ่งสำคัญคือนักจัดซื้อต้องเพิ่มความระมัดระวังให้มากยิ่งขึ้นกว่าการซื้อของในประเทศ เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถทำประโยชน์ให้บริษัทได้สมตั้งใจปรารถนา ทุกอย่างเรียนรู้ได้ครับ อยากลัว

เมื่อไม่นานมานี้ผมได้รับเชิญให้ไปบรรยายเรื่อง "เทคนิคการบริหารเจ้านาย - Managing Your Boss" ให้เจ้าหน้าที่ของกรไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง เมื่อปลายเดือนมีนาคมที่ผ่านมา ใช้เวลาบรรยาย 2 ชั่วโมงเต็ม ผมจะสกัดเอาเนื้อหาหลักๆ ออกมาเขียนเป็นบทความให้ท่านได้อ่านในเร็วๆ นี้ครับ โปรดคอยติดตาม แล้วท่านก็จะทราบว่าไม่ต้องซื้อตำแหน่ง ไม่ต้องเลื้อยขาเก้าอี้ ไม่ต้องหักหลังผู้ใด ไม่ต้องประจบสอพลอ ท่านก็สามารถก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง สง่าผ่าเผย และมีศักดิ์ศรี