

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 008

กุมภาพันธ์ 2551



สอบถามปรึกษาหาหรือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

อนาคตของงานจัดซื้อจัดหา The Future of Procurement

ฉบับนี้ผมขอถ่ายทอดบทความจากวารสารของสถาบันบริหารงานจัดซื้อจัดหาของประเทศอังกฤษ ปีแรกของเดือนพฤศจิกายน 2550 ที่เพิ่งผ่านมานี้เอง เขามีการจัดอภิปรายเมื่อปลายปีที่แล้วที่โรงละครเชคสเปียร์ กรุงลอนดอน ในหัวข้อเรื่อง The future of procurement หรืออนาคตของงานจัดซื้อจัดหา โดยได้รับการสนับสนุนจากบริษัท Ariba และบริษัท Hays ผมอ่านแล้วทำให้ได้ข้อคิดอะไรมากมายจึงได้แปลและสรุปข้อคิดเห็นของบางท่านมาให้ท่านพิจารณาเพื่อได้รับทราบความเคลื่อนไหวในวงการจัดซื้อจัดหาดังต่อไปนี้ครับ

SB: คนในวงการจัดซื้อจัดหาต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้เกิดการยอมรับนับถือมากขึ้น

SW: ผมไม่แน่ใจว่าทำไมจะต้องไปเน้นเรื่องทำให้คนอื่นยอมรับนับถือ คนจัดซื้อน่าจะเข้าใจตนเองให้ชัดเจนว่าตัวมีหน้าที่อะไร และอยู่ตรงไหนของบริษัท

SJ: มันรู้สึกไม่ค่อยเป็นธรรมชาติและไม่ถนัดนักที่เราจะไปเที่ยวแสวงหาความยอมรับนับถือจากผู้อื่น แต่มันก็เป็นความจำเป็นที่จะต้องได้การยอมรับให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ มิฉะนั้นผู้คนก็จะขาดความเชื่อถือเรา เราไม่ควรตะโกนป่าวร้องขอให้คนมาเชื่อถือ แต่เราต้องทำให้คนอื่นเข้าใจว่าเราเพิ่มคุณค่าอะไรให้แก่บริษัทบ้าง

IC: มันดูไม่ค่อยสมเหตุสมผลเลยที่นักจัดซื้อของสถาบันการเงินจะต้องไปนั่งในระดับกรรมการบริหารของบริษัท เหตุผลนะหรือ ก็เพราะมันยังไม่สำคัญถึงระดับนั้นนะสิ

NW: เป็นความหลงใหลใฝ่ฝันของฝ่ายจัดซื้อที่จะไปนั่งในคณะกรรมการบริหาร แต่ผมว่ายังมีอีกหลายวิธีที่จะสร้างบารมีหรืออิทธิพลโดยไม่จำเป็นต้องไปนั่งในนั้นหรอก

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมอภิปรายให้ข้อคิดเรื่องอนาคตของงานจัดซื้อ มี 12 ท่านดังนี้

1. AC (Andrew Culver) ผู้อำนวยการส่วนจัดซื้อจัดหาของ วิเลียมส์ ดี ซึ่ง เป็นบริษัทที่ให้บริการเข้าที่ซอร์สซิง
2. CL (Charles Logan) ผู้อำนวยการส่วนการเข้าที่ซอร์สซิงงานทรัพยากร มนุษย์ ของ เฮลล์ ซึ่งเป็นบริษัทรับจัดหางาน
3. HR (Heather Rodgers) ผู้อำนวยการส่วนจัดซื้อจัดหาและจัดการซัพ พลายเออร์ ของ เซ็นเดรีย ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของ บริติช ก๊าซ
4. IC (Ian Campbell) ผู้อำนวยการส่วนทรัพยากรและจัดซื้อจัดหาของบริษัท แมริคฟอรัค แอนด์ มิงส์ ซึ่งเป็นสถาบันการเงิน
5. LY (Lance Younger) กรรมการผู้จัดการของ อาซิมา ซึ่งเป็นบริษัทที่ ให้บริการด้านไอทีและซอฟต์แวร์
6. NW (Nick Wildgoose) ผู้อำนวยการส่วนจัดซื้อจัดหาของ ซูริค ซึ่งเป็น บริษัทประกันภัยและสถาบันการเงิน
7. PC (Paul Cowley) ผู้อำนวยการส่วนบริการของบริษัท ไวดาโฟน ซึ่งเป็น ผู้บริหารเครือข่ายโทรศัพท์มือถือ
8. PH (Paul Hamidine) ผู้อำนวยการส่วนจัดซื้อของ ลาฟาร์จ ซึ่งเป็นผู้ผลิต ซีเมนต์รายใหญ่ที่สุดของโลก
9. SB (Steve Bagshaw) บรรณาธิการวารสารซัพพลายแมนเนจเม้นท์ ทำ หน้าที่เป็นผู้ดำเนินรายการ
10. SF (Stuart Fyffe) ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อกลยุทธ์ ของ เฟรนด์ส์ โพรวิเดนซ์ ซึ่งเป็นบริษัทประกันชีวิตและสถาบันการเงิน
11. SJ (Steve Jones) ประธานเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดหาของ ดีเอสจี ซึ่งเป็น บริษัทค้าปลีกอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์รายใหญ่ที่สุดของยุโรป
12. SW (Stephen Mills) ผู้อำนวยการส่วนจัดซื้อจัดหาของ แอ็กซ่า ซึ่งเป็น บริษัทประกันภัยและสถาบันการเงิน

SF: ไม่เกี่ยวหรอกว่าคุณได้นั่งในคณะกรรมการบริหารของบริษัทหรือเปล่า ถ้าคุณสมารถยกหูโทรศัพท์คุยกับคนในคณะกรรมการนั้นได้ก็เป็นอันว่าใช้ได้ ต้องทำบ่อยด้วย ถ้าคุยปีละครั้งก็อย่าหวังว่าจะเกิดอะไรขึ้น

LY: แม้คุณจะได้อยู่ในคณะกรรมการบริหารก็ไม่ใช่เรื่องสำคัญ แต่สำคัญตรงที่เขามีกการพูดถึงงานจัดซื้อในห้องประชุมนั้นบ่อยแค่ไหน

AC: คุณต้องรู้ตัวว่ากำลังทำอะไรอยู่และรู้งานจัดซื้อคืออะไร ถ้าคณะกรรมการบริหารบริษัทเขายอมรับนับถือในผลงาน มันไม่เห็นจะเป็นอะไรเลยถ้าเราจะต้องเป็นแค่ส่วนหนึ่งของฝ่ายการเงินหรือจะเป็นประธานบริหาร

SB: คุณสมบัติแบบไหนที่จะช่วยให้การทำงานจัดซื้อประสบความสำเร็จ

SF: ถ้าดูประกาศหางานจะพบว่าบางแห่งต้องการคนที่เรียกจบ CIPS ไม่เห็นพูดถึงประสบการณ์จัดซื้อ ขึ้นเรารับคนทางการตลาดหรือฝ่ายบริหารโครงการเข้ามาทำงานก็ได้แล้วส่งเสียให้เขาเรียนเพิ่มเติม เมื่อไม่นานมานี้ผมก็รับคนที่เพิ่งเรียนจบปริญญาโทมาคนหนึ่ง กับอีกคนที่มาจากแผนกไอทีกับการตลาด แล้วจ่ายค่าเรียน CIPS ให้ ผมคิดว่าเราตั้งมาตรฐานไว้สูงเกินไปหรือเปล่า จึงทำให้เราขาดแคลนคนเข้ามาทำงาน

NW: ผมรับพวกเรียนจบปริญญาตรีใหม่เอี่ยม แต่เป็นพวกที่ชวนขวยอยากเรียนรู้ ตอนนีพวกเขาให้คุณค่ามากต่อที่งานของเรา ทั้งที่เขาไม่เคยมีประสบการณ์จัดซื้อมาก่อนเลย เราไม่ได้คิดจะแก้ปัญหาเพียงชั่วคราวคืน แต่เราก็ต้องคิดและเริ่มลงมือ คนในวงการจัดซื้อตอนนี้ตระหนักกันดีว่างานของเราหลายอย่างเกี่ยวกับสัมพันธภาพทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ซึ่งเราสามารถสร้างทักษะในเรื่องนี้ได้ แม้จะไม่ได้บรรลุไว้ในหลักสูตรการเรียน

SW: เราน่าจะต้องลดระดับมาตรฐานลงบ้าง สายอาชีพอื่นเขาเป็นอย่างไรหรือเปล่า บางสายอาชีพเขาตั้งไว้สูงเพราะลักษณะงานมันชัดเจนว่าจำเป็น

AC: ในการศึกษาชั้นมัธยม เขาสอนให้นักเรียนเห็นความแตกต่างระหว่าง marketing กับ sales กันแล้ว เราไม่มีทางจะหาคนไปเรียนระดับปริญญาจัดซื้อได้เลยถ้าเราไม่เริ่มตั้งแต่ระดับมัธยม บางธุรกิจต้องการผู้ชำนาญโดยเฉพาะอย่างเช่นวงการเทคโนโลยีทางชีวภาพ เขาเรียนจบสาขาเคมีเข้าไปทำงานแล้วฝึกสอนงานจัดซื้อให้ เราต้องทำให้งานจัดซื้อน่าสนใจ ต้องทำให้ใครๆ ก็อยากมาทำงาน ใครๆ ก็อยากย้ายจากแผนกอื่นเข้ามาแผนกจัดซื้อ

HR: ผมเห็นด้วย สิ่งที่ผมทำอยู่ก็คือไปบรรยายให้ที่โรงเรียนของลูกผมให้เด็กได้รู้ว่าผมทำงานอะไร งานจัดซื้อจัดหาเป็นอย่างไร รวมถึงการที่คนในฝ่ายอื่นหมุนเวียนมาฝึกงานในฝ่ายจัดซื้อ พวกเขามีความสุขและตื่นเต้นกับงานจัดซื้อมาก เขาบอกว่าเขามีโอกาสคิดและทำนอกกรอบทำนองเดียวกัน ผมก็เปิดโอกาสให้คนในฝ่ายจัดซื้อไปหมุนเวียนฝึกงานในฝ่ายอื่นเช่นกัน และนี่แหละเป็นการทำให้เขาไม่ลาออกไปอยู่ที่อื่น

SB: จะดีไหมถ้าเราจะเอาคนจากสายงานอื่นมาทำงานจัดซื้อ เพราะความชำนาญบางอย่างก็ไปด้วยกันได้

SW: ทำไมต้องทำอย่างนั้นด้วยละ ทำไมเรามองข้ามประสบการณ์ของคนในวงการจัดซื้อ เวลาที่เราพูดว่าซื้ออย่างคุ้มค่าเงิน มันเป็นส่วนผสมของหลายกิจกรรมที่เราต้องพิจารณารวมเข้าด้วยกันหลายอย่าง ผมไม่เชื่อว่าใครจะเก่งไปหมดทุกอย่าง

SJ: คนส่วนใหญ่มาทำงานจัดซื้อโดยบังเอิญ ในช่วง 18 เดือนที่ผ่านมาผมประกาศสรรหาคนเข้ามาทำงานจัดซื้อตลอดเวลา หาคนที่เหมาะสมยากจริง ๆ ไม่รู้จะไปหาจากที่ไหน เราไม่มีศูนย์กลางเรื่องนี้

PC: มันขึ้นอยู่กับลักษณะงานมากกว่า เพราะอย่างผมนี่มองหาคนที่มีความสามารถจากวงการ marketing หรือจากบริษัทมีเดีย เอเจนซี พอรับเข้ามาแล้วสมบุรณ์แบบมาก

SJ: ผมอยากได้คนที่ผ่านการฝึกฝนมีพื้นฐานการจัดซื้อ มีความสามารถทาง sales & marketing มาด้วย มีความฉลาดไหวพริบในเชิงพาณิชย์ มีความรู้ความเข้าใจที่จะเพิ่มคุณค่าให้แก่การจัดซื้อได้

PH: เป็นการง่ายที่รับวิศวกรเข้ามาแล้วสอนความรู้ในเชิงพาณิชย์และการหาแหล่งขายให้เขามากกว่าที่จะสอนความรู้เชิงวิศวกรรมให้แก่การจัดซื้อ

NW: ผมไม่ค่อยสนใจหรอกว่าคนๆ นั้นมีความสามารถทำงานจัดซื้อมา 10 ปีแล้ว แต่ผมสนใจความสามารถ บุคลิกภาพ และผลงานในอดีตที่เขาสามารถติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ มากกว่า

HR: เมื่อไรที่ผมมีตำแหน่งว่าง ผมจะมองหาคนที่มีความรู้ปริญญาตรี มีความสามารถ เป็นคนหนุ่มสาว ไฟแรงที่กล้าแสดงความคิดเห็นกับผู้ใหญ่ได้อย่างมั่นใจ ผมไม่ชอบคนที่เอาแต่มุดอยู่ที่โต๊ะทำงาน แต่ผมต้องการคนที่ดูมีสง่าราศี

SB: งาน marketing เริ่มมาจากไม่มีอะไร ทำไมจึงกลายเป็นอาชีพที่ได้รับความนิยมรับนับถืออย่างสูง งานจัดซื้อจะเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงนี้ได้อย่างไร

SW: มันเป็นเรื่องของลักษณะความเป็นผู้นำ และการทำการตลาดตัวเราเองในวงการธุรกิจ แต่เราทำของเราเองโดยไม่มีผู้สนับสนุนไม่ได้

SJ: มันเกี่ยวกับการศึกษาต่อในระดับสูงด้วย ในสมัยที่เราเรียนหนังสือเวลาถูกถามว่าจะเรียนต่อในสาขาอะไร ก็มีให้เลือกหลายอย่าง รวมถึง marketing และการเงิน แต่ไม่มีใครพูดถึงจัดซื้อ

SF: เป็นมรดกตกทอดด้วยหรือเปล่า งานจัดซื้อเป็นสิ่งที่มีความมาแต่โบราณ แล้วก็ยังไม่มีการแก้ไขภาพเก่าๆ ออกไป ส่วนงาน marketing เป็นสิ่งใหม่ เริ่มมาจากศูนย์ ขึ้นให้เป็นอะไรได้ง่ายกว่า

LY: คุณต้องเริ่มจากพื้นฐานที่ถูกต้อง ทำได้ตามที่ให้คำมั่นสัญญาไว้ แล้วค่อยขยายไปถึงการบูรณาการซัพพลายเออร์ และการสร้างนวัตกรรม จากนั้นสรุปผลงานออกมาเพื่อทำพรีเซ็นท์หรือขอการสนับสนุนต่อไป

HR: ผมเปลี่ยนชื่อแผนกเป็น Procurement & Supplier Management นี่เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะงานของเราต้องเกี่ยวกับทุกแผนกทั่วไประยะทั้งหมดทั้งบริษัท เราเกือบจะเป็น Change agent อยู่แล้ว เราต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าเราเป็นศูนย์กลางของการขับเคลื่อนกิจกรรมของบริษัท เราต้องแสดงให้เห็นว่าเราเพิ่มคุณค่าอะไรให้บริษัทได้บ้าง เราต้องปรับกระบวนการทำงานของเราให้มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ของบริษัท เราต้องเป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน 3 ปี เราต้องเป็นบุคคลสำคัญในห้วงประชุม มิใช่เป็นเพียงผู้ร่วมประชุมคนหนึ่ง

