

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 006 ธันวาคม 2550



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

การใช้ SRM เพื่อลดต้นทุนการจัดซื้ออย่างยั่งยืน SRM for Sustainable Cost Savings

วารสาร The Economist เปิดเผยผลสำรวจเกี่ยวกับความท้าทายของงานจัดซื้อว่า งานจัดซื้อปัจจุบันเป็นอย่างไร และในสิบปีข้างหน้าจะมีรูปโฉมอย่างไร (The new face of purchasing in 2015) โดยสำรวจความเห็นของผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทยักษ์ใหญ่ทั้งในยุโรป อเมริกา รวมถึงเอเชียด้วย งานครั้งนี้ได้รับการสนับสนุนจาก SAP ซึ่งเป็นการสำรวจเมื่อต้นปี 2005 ผมอ่านดูแล้วมีความเห็นคล้ายคลึงตามกับผลสำรวจไปหมดทุกประเด็น ลองติดตามอ่านดูนะครับ

ผลสำรวจสรุปออกมาว่า ฝ่ายจัดซื้อของบริษัทส่วนใหญ่ในปัจจุบันมีสภาพเป็นพลเมืองชั้นสอง (Purchasing was a second-class citizen in most organizations) ส่วนใหญ่มีบทบาทจืดจางในการวางแผนธุรกิจของบริษัท ส่วนใหญ่ไร้ประสิทธิภาพในการสร้างความเปลี่ยนแปลง และส่วนใหญ่ไม่ได้รับความยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่นในบริษัท ข้าราชการยังทำลายสัมพันธภาพกับซัพพลายเออร์โดยมีพฤติกรรมการลดต้นทุนที่ใช้วิธีกดราคาอยู่ท่าเดียว



ผู้ตอบแบบสำรวจกว่าครึ่งมีความเห็นว่างานจัดซื้อที่ทำกันอยู่ในปัจจุบันมิใช่งานยุทธศาสตร์ของบริษัท แม้จะเรียกชื่อใหม่จาก Purchasing เป็น Procurement แล้วก็เถอะ งานจัดซื้อของบางบริษัทจะถูกควบคุมโดย CFO (Chief Financial Officer) และในบางบริษัทจะถูกควบคุมโดย CIO (Chief Information Officer)

ส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่าคนในฝ่ายจัดซื้อที่ก้าวหน้าเป็นผู้บริหารระดับสูงนั้นมีน้อยมาก มีอยู่รายหนึ่งให้ข้อคิดเห็นว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานจัดซื้อมักขาดทักษะและประสบการณ์ ฝ่ายจัดซื้อเปรียบเสมือนกรงของผู้บริหารที่ไม่ถึงดวงดาว (Back-room position for the executive that did not make it)

ภาพลักษณ์อันย่ำแย่ของนักจัดซื้อคือ ถูกมองว่าเก่งแต่ในเรื่องของการติดตามสถานะการเปลี่ยนแปลงของราคา เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าแทนที่จะมองระยะยาวหรือในแง่ยุทธศาสตร์เน้นที่ราคา (Price) แทนที่จะเน้นเรื่องต้นทุนและค่าใช้จ่าย (Cost)

มิสเตอร์ พอล โนแวก ประธานผู้บริหารของ ISM - สถาบันจัดซื้อจัดหาของอเมริกา (ซึ่งรู้จักคุ้นเคยกับผมเป็นอย่างดีมานานกว่าสิบปี และได้ช่วยเหลือผมอย่างมากตอนที่ประเทศไทยฟ้องสนุ่แตก โดยอนุญาตให้ผมเอาบทความทุกเรื่องในวารสารของ ISM มาแปลลงในวารสารของ AMC โดยไม่คิดเงินค่าลิขสิทธิ์แม้แต่บาทเดียว เป็นมหามิตรที่ผมไม่เคยลืมบุญคุณเลย) ให้สัมภาษณ์ว่า Price variance นี้แหละเป็นตัววัดที่ผลักดันให้นักจัดซื้อที่มีพฤติกรรมผิดๆ คือต้องหัน

ไปเล่นอยู่กับเรื่องราคาแทนที่จะดูเรื่อง Cost หรือเรื่องความสัมพันธ์ หรือความยืดหยุ่น หรือความมั่นใจในความต่อเนื่องของซัพพลายในระยะยาว

รายงานฉบับนี้บอกว่า ฝ่ายจัดซื้อเชิงซำเกิการณในการหาโอกาสเรื่อง Cost savings ปลอຍให้เกิตต้นทุนและค่าใช้จายที่ไม่จำเป็นเข้าไปสะสมอยู่ในสินค้ำตั้งแต่ชั้นการออกแบบ การผลิตต้นแบบ และการทดสอบตลาด แทนที่จะเป็นฝ่ายสกัดกั้นต้นทุนและค่าใช้จายเหล่านี้ตั้งแต่ต้น นอกจากนั้นหากมีปัญหาคำบ่นหรือข้อร้องเรียนเกิดขึ้น ฝ่ายจัดซื้อก็ใช้วิธีเปลี่ยนซัพพลายเออร์เอาต้อๆ นี้ก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของการทำงานแบบ Tactical purchasing แทนที่จะเป็น Strategic sourcing ซึ่งต้องมีความเข้าใจในการทำงานของซัพพลายเชนทั้งระบบ



เมื่อพูดถึงการทำงานจัดซื้อแบบเข้าใจระบบซัพพลายเชน ผมใคร่ขอยืนยันว่า สมาคมจัดซื้อฯ ของไทยเรามีวิสัยทัศน์ในเรื่องนี้มานานพอสมควรแล้ว สมาคมจัดซื้อฯ เริ่มก่อตั้งเมื่อปี 1988 ซึ่งผมได้รับเลือกตั้งให้เป็นนายกคนแรก และได้รับการเลือกตั้งให้เป็นนายกซำติดต้อกันเรื่อยมาจนกระทั่งถึงเดือนมีนาคม 2007 ผมเป็นนายกสมาคมจัดซื้อฯ ติดต้อกันถึง 18 ปี

สมาคมได้มีการเปลี่ยนชื่อไปเรื่อย ๆ ถึง 3 ครั้งเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวิธีทำงานในแต่ละยุคสมัย ชื่อล่าสุดที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้นเกิดมาจากกระแสซัพพลายเชนจากต่างประเทศที่ผมได้เห็นและฟังมาอย่างถี่ถ้วน ทำให้ผมตระหนักเป็นอย่างดีถึงอันตรายจากการจัดซื้อที่ไม่มองภาพกว้างและระยะยาว หลังจากหารือกับคณะกรรมการบริหารสมาคมอย่างรอบคอบแล้วผมก็ขออนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ในปี 1999 เพื่อเปลี่ยนชื่อจาก "สมาคมบริหารงานจัดซื้อแห่งประเทศไทย" ให้เป็น "สมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย" ซึ่งนอกจากเพื่อตอกย้ำให้สมาชิกและคนในวงการตระหนักถึงการทำงานในรูปแบบของ Integrated supply chain purchasing หรือจัดซื้อแบบบูรณาการทั้งระบบซัพพลายเชนแล้ว ก็เพื่อประกาศให้สมาคมพันธมิตรของเราทั่วโลกได้ทราบวิสัยทัศน์ของสมาคมไทยว่า เราก้าวทันโลกอยู่ตลอดเวลา

สมาคมอื่นทั่วโลกเขาก็ปรับปรุงชื่อเช่นกัน และทำตามหลังสมาคมจัดซื้อของไทยด้วยซำไป

ย้อนกลับมาเล่าต้อถึงเนื้อหาของผลการสำรวจ มีอยู่ตอนหนึ่งที่อ่านแล้วรู้สึกค้อยมีกำลังใจขึ้นมาอย่างมาก เพราะเขาบอกว่าเหตุการณ์กำลังเปลี่ยนไปในทางดีขึ้นอย่างต่อเนื่องในปัจจุบันมีบริษัทไม่มากนักที่มีตำแหน่ง CPO (Chief Procurement Officer) ก็จริง แต่อีกมากมายหลายบริษัทกำลังจะแต่งตั้งให้มีตำแหน่งนี้ ผลสำรวจบอกว่าภายในปี 2015 น่าจะมีบริษัทไม่น้อยกว่าสามในสี่ที่มีตำแหน่ง CPO

ผู้ดำรงตำแหน่ง CPO ต้องมีทักษะและคุณสมบัติสำคัญหลายประการเพื่อจะทำให้งานจัดซื้อยุคใหม่ประสบความสำเร็จ เป็นต้นว่า ต้องสามารถทำให้บริษัทเปลี่ยนความคิดจาก Price มาเป็น TCO (Total Cost of Ownership) ให้ได้ ต้องมีไหวพริบและเฉียบแหลมทั้งงานปฏิบัติการและงานยุทธศาสตร์ จะต้องมีการทำ EPI (Early Purchasing Involvement) อย่างเป็นกิจวัตร จะต้องปิดจุดอ่อนของคนในฝ่ายจัดซื้อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเงินและไอที จะต้องใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดเพื่อบริหารระบบข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ และจะต้องมีทักษะในการ

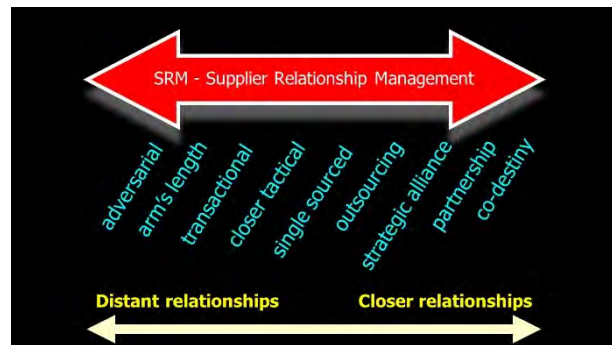


บริหารความเสี่ยง จะต้องสามารถสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์แบบสานใยเป็นเครือข่าย (Interwoven supply network) เพื่อประโยชน์ที่จะตามมาอย่างมหาศาล

ในการทำ ESI (Early Supplier Involvement) ต่อไปนี้ การทำ SRM (Supplier Relationship Management) จะเป็นประเด็นสำคัญในงานจัดซื้อ และจะเป็นงานหลักของ CPO และจะเป็นช่วงปีทองของนักจัดซื้อที่จะเป็นหัวแรงสำคัญของบริษัทในการฝ่าฟันมรสุมธุรกิจ โดยการลดต้นทุนอย่างยั่งยืน

หลังจากที่ผมได้เขียนไว้ในบทความ ฉบับเดือนกรกฎาคม 2550 เรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ (SRM) เพื่อให้ท่านเปรียบเทียบกับเรื่องการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM – Customer Relationship Management) ที่ฝ่ายขายหรือการตลาดเขากำลังก้มหน้าก้มตาทำกันเป็นการใหญ่ ส่วนฝ่ายจัดซื้อที่ลงมือทำ SRM กลับมีอยู่แค่หยิบมือเดียว ดังผลสำรวจที่เขาสรุปเอาไว้ ก็มีผู้อ่านหลายท่านส่งอีเมลมาขอให้ผมจัดสัมมนาเรื่อง SRM ให้เป็นเรื่องเป็นราวเสียที จะได้รู้วิธีว่าจะลงมือทำให้เกิดผลได้อย่างไร เพราะหนังสือเกี่ยวกับเรื่องนี้หาอ่านไม่ได้เลย

เนื่องจากผมมีโอกาสร่วมประชุมระดับนานาชาติหลายครั้งทั้งในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งการที่ผมเป็นสมาชิกของสมาคมจัดซื้อ และซัพพลายเออร์ใหญ่อีกหลายแห่ง เช่น อเมริกา แคนาดา อังกฤษ ออสเตรเลีย เป็นต้น รวมทั้งเพื่อนฝูงชาวต่างชาติหลายคนได้ส่งงานวิจัยดีๆ มาให้ศึกษาเพิ่มพูนความรู้อยู่อย่างต่อเนื่อง ผมจึงมีเนื้อหาเกี่ยวกับเรื่อง SRM มากมายเยอะเยาะซึ่งผมได้กลั่นกรองให้เข้าใจง่ายและเหมาะกับการทำงานในประเทศไทยเรียบร้อยแล้ว และพร้อมที่จะเอามาแบ่งปันกันได้แล้ว จึงได้กำหนดวันสัมมนาเรื่องนี้เอาไว้เรียบร้อยแล้วครับ



นอกจากท่านจะหาความรู้จากบทความที่ท่านกำลังอ่านอยู่นี้แล้ว หากสามารถจัดสรรงบประมาณได้ ก็ขอเชิญท่านเข้าไปหารายละเอียดเพิ่มเติมให้ละเอียดยิ่งขึ้นจากการสัมมนาในวันพุธที่ 12 ธันวาคม 2550 ได้เลยนะครับ