

ความรู้ Knowledge (เผยแพร่)

ผู้แทนลูกค้า Customer representative : ISO/TS16949

ทำไมต้องมี ผู้แทนลูกค้า (Customer representative)

หากเทียบกับ มาตรฐาน ISO 9001 ข้อกำหนดเรื่องนี้เป็นสิ่งที่ ISO/TS16949 เพิ่มข้อกำหนดนี้เข้ามา ถามว่าทำไม ก็อาจเนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนที่เป็น OEM นั้นไม่ต้องการที่จะต้องติดต่อประสานงานกับหลายๆหน่วยงานในองค์กรท่าน ซึ่งหากท่านเป็นลูกค้าท่านคงแข่งสุดๆ เมื่อมีปัญหาไม่รู้จะติดต่อใคร ถามใครก็ไม่มีใครที่สามารถตอบคำถามหรือบอกได้ว่ามีอะไรเกิดขึ้น ไม่มีใครมีอำนาจพอในการกระทำตามคำร้องขอ ตามที่ต้องการ ปัญหาหลายเรื่องก็เกี่ยวข้องกับหลายๆหน่วยงานในองค์กรท่าน ดังนั้น ตัวแทนลูกค้า (Customer Representative) น่าจะมีหน้าที่ ดังนี้

เข้าใจความต้องการลูกค้าไม่ว่าระบุหรือไม่ได้ระบุไว้ก็ตาม (stated & implied), สามารถตีความข้อกำหนดทางเทคนิคของลูกค้าได้ technical queries และเป็นช่องทางในการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรคุณกับลูกค้าในเรื่องข้อกำหนดลูกค้ารวมถึงทำให้มั่นใจว่าข้อกำหนดลูกค้าได้รับภาคปฏิบัติ

เรื่องปวดหัว เมื่อท่านมีลูกค้าหลายราย

ลูกค้ามักมีข้อกำหนดที่แตกต่างกันไม่มากนักน้อย มากกว่านั้นข้อกำหนดลูกค้าเฉพาะ (Specific customer requirement) ก็มักผิดแผกไปในแต่ละลูกค้า ซึ่งข้อกำหนดนั้นอาจมีหรือไม่มีผลกระทบต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ ก็ได้

ในมุมมองลูกค้า ปัญหาของเขาคือต้องติดต่อกับ ผู้ผลิตผู้ส่งมอบมากมาย ในองค์กรเขาเองยังมีส่วนงานฝ่ายงาน สาขาที่หลากหลาย เขาจึงต้องมีระบบ ระเบียบ วิธีการในการทำงานของเขาที่ต้องควบคุม เพื่อให้สามารถควบคุมงานด้านต่างๆได้ ไม่ว่าจะเป็นด้านวิศวกรรม คุณภาพ และการจัดการ ดังนั้นการปฏิบัติตามกฎ กติกา ในการทำงานร่วมกันกับผู้ส่งมอบจึงมีความจำเป็น เพื่อให้สามารถบริหารการผลิตผู้รับเหมาช่วงของเขาได้อย่างราบรื่น

ในมุมมองหากเรา หากเราต้องดัดแปลงระบบการจัดการ กระบวนการผลิต ให้เป็นไปตาม ข้อกำหนดลูกค้าเฉพาะ (Specific customer requirement) แต่ละราย ท่านอาจมีความลำบากในการรักษาสิ่งที่เราเรียกว่า productivity ซึ่งเป็นที่มาของกำไร เงินเดือน โบนัสของทุกคนในองค์กร

ดังนั้น หากเราสามารถมอบหมายให้ใครบางคน ใครบางคนที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับลูกค้าแต่ละราย แต่ละโครงการอย่างเฉพาะเจาะจง ผู้ที่รู้ว่าคุณค่าต้องการ และ คาดหวังอะไร เป็นคนที่รู้ใจลูกค้า เป็นผู้ที่ซึ่งสามารถแปลความ ดีความข้อกำหนดลูกค้าในภาษาที่คนในองค์กรเข้าใจ ใครบางคนในองค์กร ที่เป็นคนที่รู้มาก รู้ลึก รู้จริง ว่า อะไรคือความจำเป็นของลูกค้า (Customers need)

ด้วยเหตุผลนี้ เราจะสามารถที่จะแปลความ ดีความ ข้อกำหนดลูกค้าเฉพาะ (Specific customer requirement) ในภาษาที่คนในองค์กรคุณเข้าใจ ดังนั้นแทนที่จะทำการปรับระบบ เอกสาร ทุกอย่างให้

ความรู้ Knowledge (เผยแพร่)

เป็นไปตามลูกค้า กลับเป็นการแปลความ ดัดแปลง Specific customer requirement ให้เหมาะสมกับระบบ วิธีการ รวมถึงเอกสารที่มีอยู่ของคุณ

ข้อกำหนด ISO/TS 16949 ระบุไว้อย่างไร

5.5.2.1 ผู้แทนลูกค้า (Customer representative)

Top management shall designate personnel with responsibility and authority to ensure that customer requirements are addressed. This includes selection of special characteristics ,setting quality objectives and related training , corrective and preventive actions , product design and development

5.5.2.1 ผู้แทนของลูกค้า(Customer representative)

ผู้บริหารระดับสูง ต้อง มอบหมาย ให้นักบุคคลพร้อมความรับผิดชอบและอำนาจ ในการทำให้มั่นใจว่า ข้อกำหนดของลูกค้าได้ถูกอ้างอิงอย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมถึง การคัดเลือกคุณลักษณะพิเศษ , การจัดตั้งวัตถุประสงค์ของคุณภาพ และ การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง , การปฏิบัติแก้ไขและป้องกัน , การออกแบบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ข้อสังเกต

มาตรฐาน ISO/TS 16949 ใช้คำว่า " shall designate " ซึ่งไม่เหมือนกับตำแหน่งตัวแทนฝ่ายบริหารที่ใช้คำว่า shall appoint ในแง่การใช้ภาษา คำว่า appoint มีภาพความเป็นทางการในการมอบหมายงาน (แต่งตั้ง) มากกว่าคำว่า designate แต่ไม่ว่าอย่างไร ผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนเกี่ยวข้องทั้งสองตำแหน่งมาตรฐาน ISO/TS 16949 ใช้คำว่า " to ensure that customer requirements are addressed " ซึ่งต่างจากหน้าที่ ของ ตัวแทนผู้บริหาร ที่ใช้คำว่าความตระหนักในเรื่องข้อกำหนดลูกค้า อำนาจหน้าที่ของตัวแทนลูกค้าจะอยู่ที่ทำให้มั่นใจว่าข้อกำหนดลูกค้าจะได้รับการนำไปปฏิบัติ (are addressed)มาตรฐาน ISO/TS 16949 ใช้คำว่า "This includes selection of special characteristics ,setting" เป็นการยกตัวอย่าง อธิบายขยายความ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ของตัวแทนลูกค้า ว่าในส่วนของข้อกำหนดลูกค้า นั้นรวมถึงอะไรบ้าง (เช่น ลูกค้าต้องการให้มีการอบรมอะไร การร้องขอให้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ป้องกันอะไร) ก็เป็นอำนาจ หน้าที่ของตัวแทนลูกค้า (Customer Representative) ด้วย

ผู้แทนลูกค้า (Customer representative) ควรเป็นใครถึงจะเหมาะสม

ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็น ผู้แทนลูกค้า (Customer representative) นี้จำเป็นต้องมีเวลา ให้อำนาจกับลูกค้าในการเรียนรู้ลูกค้า เข้าใจภาษาและศัพท์เทคนิคเฉพาะ เข้าใจความต้องการและความคาดหวัง ดังนั้นผู้ที่ล่องไป ลอยมา หรือผู้ที่ขึ้นชื่อในการไม่รับผิดชอบงานในองค์กร ไม่เหมาะนักในการรับผิดชอบหน้าที่นี้

คนที่ได้รับมอบหมายนี้ ไม่เพียงแต่ต้องสามารถที่จะทำการประสานงานกับลูกค้าในเรื่องเทคนิค แต่ต้องมีอำนาจในการสั่งการ ตัดสินใจ เปลี่ยนแปลงแก้ไข รวมถึงทำให้สิ่งต่างๆถูกต้องหรือทำให้สิ่งที่ถูกต้อง

ความรู้ Knowledge (เผยแพร่)

เกิดขึ้นให้เป็นไปตาม ความต้องการลูกค้า ดังนั้นคนๆนี้ ต้องได้รับการยอมรับจากลูกค้า รวมถึงคนในองค์กรเองเพื่อทำการติดต่อประสานงานทีมงาน

ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็น ผู้แทนลูกค้า (Customer representative) นี้ ต้องพูดจาภาษาเดียวกับลูกค้าในเรื่องเทคนิค, ในเรื่องข้อกำหนดลูกค้าเฉพาะ (Specific customer requirement), เรื่องข้อกำหนดในใบสั่งซื้อ PO ดังนั้นคนๆนี้ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง กระบวนการจัดการการผลิต การตรวจสอบ รวมถึงการออกแบบ หากมี (ไม่จำเป็นต้องทำเองแต่ต้องมีความเข้าใจ)

การเลือกผู้ที่มาดำรงตำแหน่งนี้ควรเลือกอย่างระมัดระวัง แต่ไม่ว่าอย่างไรสามารถเลือกได้ตามใจปรารถนา อย่าลืมว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งนี้ต้องเป็นคนที่คุณมั่นใจได้ว่าจะยึดถือผลประโยชน์ของบริษัทในการประสานงานกับลูกค้าเช่นกัน ในการตกลงเรื่องต่างๆ ต้องเป็นคนที่มิเหตุผลพอในการตัดสินใจทำหรือไม่ทำอะไร ท่านควรมีวิธีการในการติดตามสอดส่องว่าเขายังมีความกระตือรือร้นที่เพียงพอ และไม่ตัดสินใจอะไรโดยยึดถือความคิดเห็นตัวเองเป็นหลัก โดยไม่มีที่มาที่ไป

ดังนั้น ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็น ผู้แทนลูกค้า (Customer representative) นี้จำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสาร ประสานงาน ต่อกับลูกค้า โดยเฉพาะในกรณีที่ลูกค้าต้องการบางสิ่ง ที่ซึ่งไม่เคยมีลูกค้ารายอื่นร้องขอ หรือข้อกำหนดนั้นอาจไม่เหมาะสมที่จะประยุกต์ใช้กับธุรกิจคุณ หากข้อกำหนดลูกค้า นั้น ดีเหมาะสม มีประโยชน์กับองค์กร ท่านอาจต้องปรับกระบวนการของท่าน หากไม่ ท่านจำเป็นต้องหาทางประนีประนอมหาผลประโยชน์ร่วม (mutual benefit)

เรามักมอบหมายให้ใครเป็นผู้แทนลูกค้า (Customer representative)

เนื่องจากขนาดองค์กร ประเภทของผลิตภัณฑ์ รูปแบบการผลิต หรือ ลักษณะ Order ที่ไม่เหมือนกันมากกว่านั้น ISO/TS16949 ก็ไม่ได้กำหนดว่าต้องมีการกำหนดเป็นตำแหน่งงานเฉพาะในเรื่องนี้ ไม่ได้กำหนดว่าต้องเป็นใคร ไม่ได้กำหนดว่าต้องเป็นหนึ่งในคณะผู้บริหารเหมือน ตัวแทนผู้บริหาร (Management Representative)

บางองค์กรอาจเป็น พนักงานส่วนการตลาดโดยปกติมักเป็นวิศวกร หรือ ผู้จัดการโครงการ) คนที่ได้รับมอบหมายนี้ ต้องมีความรู้ในเรื่องเทคนิค ในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พนักงานขาย ตลาดมักเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในโรงงาน (ไม่ว่าการผลิต ออกแบบ หรือตรวจสอบ) มาก่อน เสมอ เพื่อให้สามารถติดต่อ พูดคุยกับลูกค้าได้ในภาษาเดียวกัน ดังนั้นการมอบหมายให้ส่วนงานตลาด เป็น ผู้แทนลูกค้า (Customer representative) ไม่ใช่เรื่องแปลกสำหรับอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

โดยปกติแล้ว มักมอบหมายให้ หัวหน้าทีม (หรือสมาชิกในทีมงาน) Multidisciplinary approach (ซึ่งมีหน้าที่ในการ เตรียมการ development/finalization and monitoring of special characteristics, development and review of FMEAs, including actions to reduce potential risks, and development and review of control plans.) ด้วยเหตุผลว่า ตัวแทนลูกค้า (Customer Representative) ต้องเป็นคนที่รู้เรื่องข้อกำหนดลูกค้าเป็นอย่างดี คนๆนี้ควรเป็นผู้ที่ทำหน้าที่หลักในกระบวนการของ APQP / PPAP (ทำให้ต้องรู้ รับทราบ เกี่ยวข้องกับ FMEA, Control Plan, SC/CC อื่นๆ

ความรู้ Knowledge (เผยแพร่)

อีกมากมายโดยอัตโนมัติ) ด้วยเหตุผลนี้ พนักงานที่เป็นวิศวกรในส่วน QA/QC , engineering ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เป็นคนที่ค่อนข้างอาวุโสหน่อย และสามารถพูดจาภาษาดอกไม้ รวมถึงมี customer service mind มักได้รับมอบหมายให้เป็นผู้แทนลูกค้า (Customer representative) หากไม่ใช่หัวหน้าทีม/โครงการ Multidisciplinary approach

สำหรับบางองค์กรที่มีกระบวนการผลิตที่ไม่ซับซ้อน มี model น้อย หรือ ผลิตภัณฑ์ค่อนข้างนิ่งมาก อาจมอบหมายให้คุณภาพหรือผู้จัดการงานขาย ที่ซึ่งต้องประสานงานกับลูกค้าบ่อยๆ เป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่นี้ ทั้งนี้เนื่องจาก ส่วนงานการตลาดหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์มักมีส่วนร่วมในการติดต่อประสานงาน ลูกค้าตั้งแต่ช่วง RFQ เปิดสัญญา ซึ่งต้องรู้ข้อกำหนดลูกค้าและเงื่อนไขแต่ต้น มักทำการประชุมกับลูกค้าบ่อยมากกว่าได้รับสัญญา หลังจากได้รับสัญญาจึงมักได้รับมอบหมายให้เป็นผู้แทนลูกค้า (Customer Representative) ในสัญญานั้นๆ/ลูกค้านั้นๆ

ตัวแทนผู้บริหาร (Management Representative) เหมือนหรือต่างจาก ตัวแทนลูกค้า (Customer Representative)

ตัวแทนผู้บริหาร (Management Representative) กับ ตัวแทนลูกค้า (Customer Representative) มีอำนาจหน้าที่ต่างกัน ตัวแทนผู้บริหาร (Management Representative) ดูแลภาพรวมของระบบ QMS แต่ตัวแทนลูกค้า (Customer Representative) มีอำนาจหน้าที่โดยตรงในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดลูกค้ารวมถึงทำให้ มั่นใจว่าข้อกำหนดลูกค้าได้มีการนำไปปฏิบัติใช้ ถึงแม้ว่าจะมีหน้าที่แยกออกจากกัน แต่สามารถเป็นบุคคลคนเดียวกันหรือแยกออกจากกันก็ได้หากต้องการหรือมีความ เหมาะสม

ผู้แทนลูกค้า (Customer representative) ควรกี่คน

อาจเป็นคนเดียวหรืออาจมีหลายคน รวมถึงอาจเป็นคนเดียวกับ MR ก็ได้ ซึ่งแล้วแต่ขนาดองค์กรท่าน จำนวนลูกค้าของท่าน รูปแบบการจัดการภายใน จำนวนคนที่มีคุณสมบัติเพียงพอ

ตำแหน่งงาน/หน้าที่งานนี้สำคัญหรือไม่ในมุมมองลูกค้า

หากไม่สำคัญ ลูกค้าคงไม่กำหนดอ้างอิงไว้ในข้อกำหนดลูกค้าเฉพาะ (Specific customer requirement) ตัวอย่างข้อกำหนดเช่นหากเรามีการเปลี่ยนตัว ผู้แทนลูกค้า (Customer representative) ต้องแจ้งภายใน วัน , ระหว่างที่ทำการ Run@Rate ตัวแทนลูกค้าต้องอยู่ด้วย รวมถึงมีการอ้างอิงในข้อกำหนดลูกค้าเฉพาะ (Specific customer requirement) อีกหลายๆแห่ง นั้นแปลว่าลูกค้าคุณตระหนักและให้ความสำคัญกับผู้ที่ทำหน้าที่ผู้แทนลูกค้า (Customer representative) อย่างสูงๆ

ความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นมีอะไรบ้าง

แนะนำว่า ความรู้ ทักษะ หัวข้ออบรม ทั่วไปควรจะเหมือนกับที่ระบุสำหรับทีมงาน Multidisciplinary approach



ความรู้ Knowledge (เผยแพร่)

เพิ่มเติมเรื่องต้องมีความรู้ หรือได้รับการอบรมในเรื่อง Product standards และ ข้อกำหนดลูกค้า รวมถึง ข้อตกลงต่าง ทำไม เพราะเราอาจต้องหามือสอง หามือสำรอง สำหรับลูกค้าสำคัญ หรือเพื่อเมื่อมีการ โอนงาน มีความเป็นไปได้ที่ผู้ที่มารับผิดชอบในหน้าที่ตัวแทนลูกค้านี้ อาจไม่ได้มีส่วนร่วมระหว่าง การ ออกแบบผลิตภัณฑ์/กระบวนการตั้งแต่ต้น คุณควรมีระบบในการสร้างตัวสำรอง

อื่นๆ เป็นเรื่องของ คุณลักษณะด้านบุคคล(personal attribute) ในการติดต่อ ประสานงาน การเจรจา ต่อรอง ...