บทความพิเศษของ อ.เชี่ยวชาญ รัตนามหัทธนะ
ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย
ฉบับที่ 098 เมษายน-มิถุนายน 2567

สอบถามปรึกษาหารือได้ที่ 08 1628 7855 cheocharn@hotmail.com cheocharn cheocharn

ส่วนผสมที่ดีในการจัดซื้อจัดจ้าง - 5Rs หรือ 6Rs กันแน่?

The Key Ingredients in Procurement: Is it 5Rs or 6Rs?

การทำงานของฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างนั้น ถ้าจะดูว่านักจัดซื้อมีปฏิบัติการที่ดีและสมบูรณ์หรือไม่ วิธีขั้นพื้นฐานที่สุดและง่ายที่สุดก็โดยอาศัยเครื่องมือ **5Rs** มาใช้วิเคราะห์และตัดสิน อันประกอบไปด้วย **1.**Right Quality, **2.**Right Quantity, **3.**Right Time, **4.**Right Price, และ **5.**Right Source ซึ่งผมจะขยายความให้ชัดเจนขึ้นดังนี้

1. Right Quality หมายถึงว่านักจัดซื้อสามารถจัดซื้อหรือจัดจ้างให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพถูกต้องหรือไม่ **ขอเน้นว่าคุณภาพถูกต้องมิใช่คุณภาพดี ๆ** ซึ่งหมายความว่าต้องให้ได้ของที่มีคุณภาพถูกต้องตรงตามที่ต้องการ การเอาของที่มีคุณภาพด้อยกว่าหรือดีกว่า (Under-spec / Over-spec) ย่อมจะสร้างปัญหาให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ถ้าได้ของที่มีคุณภาพด้อยกว่าที่กำหนดก็อาจไม่สามารถนำไปใช้งานได้ หรือแม้จะใช้งานได้ แต่ก็อาจจะต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงแก้ไขก่อนจะนำไปใช้

ส่วนการที่ได้ของที่มีคุณภาพดีกว่าที่ต้องการก็มิใช่ว่าจะดีเสมอไป เพราะอาจจะทำให้บริษัทเสียเงินหรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นโดยใช่เหตุ หรืออาจจะไม่เหมาะสมกับกระบวนการที่ออกแบบเอาไว้สำหรับของคุณภาพปกติ และยังทำให้เกิดความไม่เสมอต้นเสมอปลายเพราะถ้าลูกค้าเคยได้รับของที่มีคุณภาพดีไปครั้งหนึ่ง ต่อมาได้รับของที่มีคุณภาพปกติก็จะกลับกลายเป็นปัญหาขึ้นมาทันที

2. Right Quantity คือการจัดหาให้ได้ในจำนวนที่ถูกต้องตามที่ผู้ใช้ระบุมา ถ้าหาของมาได้ไม่ครบตามที่ผู้ใช้ต้องการก็เป็นปัญหา เพราะทำให้เขามีของไม่เพียงพอที่จะใช้ในการผลิตหรือไม่สามารถจัดส่งให้ลูกค้าได้ในจำนวนที่วางแผนหรือสัญญากันไว้ ทำให้เสียลูกค้าหรืออาจจะถูกปรับ ส่วนการได้ของมามากเกินกว่าที่ต้องการก็เป็นปัญหาเช่นกัน เพราะเกินความจำเป็นที่จะใช้ในครั้งนั้น ทำให้เสียเงินโดยใช่เหตุ และยังเสียค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บรักษารอการใช้งานในอนาคต เอาเป็นว่า **ได้ของมาขาดหรือเกินก็เป็นปัญหาทั้งนั้น**

สาเหตุที่ได้ของมาน้อยกว่าที่ต้องการ อาจเกิดจากซัพพลายเออร์รายนั้นมีกำลังการผลิตไม่เพียงพอ หรือเป็นเพราะเราต้องการของด่วนมากซัพพลายเออร์จึงทำให้ไม่ทัน หรือเป็นเพราะ

ความด้อยประสิทธิภาพของซัพพลายเออร์ในวิธีบริหารจัดการสต๊อกของเขา หรือเป็นความบกพร่องของนักจัดซื้อเองในการคัดเลือกและคบค้ากับซัพพลายเออร์ที่ไม่เหมาะสมกับเรา

ส่วนสาเหตุที่ซื้อของเข้ามามากเกินกว่าที่ระบุไว้ อาจเป็นเพราะอยากจะได้ส่วนลดหรืออยากจะได้ของแถมจึงต้องซื้อมากหน่อย และบางทีสาเหตุที่ซื้อมามากก็อาจเกิดจากการที่ถูกซัพพลายเออร์บังคับเรื่อง SPQ (Standard Pack Quantity) หรือ MOQ (Minimum Order Quantity) หรือ MOV (Minimum Order Value)

อย่าเข้าใจผิดว่าของที่เอาเข้ามามากเกินไปนั้นไม่เสียหายอะไร เพราะในที่สุดก็จะมีการนำไปใช้ในอนาคตอยู่ดี แต่ต้องรู้ว่ามันทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการเก็บครอบครองสต๊อก (Inventory Possession Cost) ยิ่งต้องเก็บสต๊อกรอเอาไว้นานมากเท่าไรก็จะมีค่าใช้จ่ายในการครอบครองสต๊อกมากเป็นเงาตามตัว

เรื่องจำนวนที่ถูกต้องตามที่ผู้ใช้ระบุมานั้น มีประเด็นที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับการประสานงานเป็นทีมระหว่างนักจัดซื้อกับผู้ใช้งาน เพราะจำนวนที่ผู้ใช้งานระบุมานั้นอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของสภาพตลาด หรืออาจไม่สอดคล้องกันกับ SPQ/MOQ/MOV ของซัพพลายเออร์ หรืออาจไม่สอดคล้องกับ EOQ (Economic Order Quantity) หรือขาดข้อมูลเกี่ยวกับแผนระยะยาวของบริษัททำให้ไม่สามารถวางแผนเรื่องจำนวนการซื้อที่เหมาะสมได้

3. Right Time นักจัดซื้อต้องสามารถจัดหาสินค้าและบริการให้ได้ในวันเวลาที่ระบุเอาไว้ **ของมาช้าก็ไม่ดีและมาเร็วก็ไม่ดี** หากได้ของมาช้าเกินไปก็จะทำให้ของขาดมือไม่พอใช้ไม่พอขาย อาจเสียชื่อเสียลูกค้า หรืออาจจะถูกลูกค้าปรับ หรืออาจจะต้องเกิดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลา ส่วนการที่ของมาล่วงหน้าหรือมาเร็วเกินไปก็ไม่ใช่เรื่องดี เพราะเมื่อของมาเร็วก็ต้องจ่ายเงินเร็ว อีกทั้งทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการเก็บครอบครองสต๊อก ยิ่งต้องเก็บรอเอาไว้นานมากเท่าไร บริษัทก็จะมีค่าใช้จ่ายในการครอบครองสต๊อกมากขึ้นเท่านั้น และบางทีการมาเร็วเกินไปก็อาจมีปัญหาเรื่องไม่มีที่จะเก็บเพราะ Storage space ของเราค่อนข้างจำกัด

สาเหตุหลักของการที่ของมาช้ากว่าที่ต้องการ อาจเกิดจากผู้ใช้งานทำเรื่องขอให้จัดซื้อจัดจ้างกระชั้นชิดเกินไป ซัพพลายเออร์จึงทำให้ไม่ทัน หรือระบบติดตามงานของนักจัดซื้อไม่มีประสิทธิภาพดีพอ แต่ที่สำคัญมากมักเกิดจากฝ่ายจัดซื้อจัดหาไม่มีข้อมูลในภาพกว้างล่วงหน้า เพราะหากฝ่ายจัดซื้อจัดหาเห็นตัวเลขพยากรณ์การใช้งานไปข้างหน้าก็จะสามารถวางแผนได้ว่าควรจะเลือกคบค้ากับซัพพลายเออร์รายใดจึงจะเหมาะกับเรา หรือเราควรเตรียมหาแหล่งสำรองไว้หรือไม่ เป็นต้น

4. Right Price ราคาของสินค้าหรือบริการที่จัดซื้อจัดหาเข้ามานั้นจะต้องเหมาะสมถูกต้อง ซึ่งราคาจะเหมาะสมถูกต้องได้นั้นนักจัดซื้อก็ควรต้องมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ราคาและต้นทุน (Price-Cost Analysis) และต้องมีความรู้ความสามารถในการเจรจาต่อรองด้วย

ขอย้ำว่า **มิใช่ราคาถูก ๆ แต่ราคาเหมาะสมถูกต้อง** จะซื้อรถเบ๊นซ์รุ่นใหม่แต่มีงบประมาณให้แสนเดียว จะเป็นไปได้อย่างไร

เรื่องราคาของสินค้าและบริการนั้นมีปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องหลายอย่าง เช่นอิทธิพลจากสภาพตลาดในช่วงเวลานั้น เนื่องจาก Demand มากกว่า Supply ข้าวของจึงมีราคาแพง หรือการจัดซื้อจัดจ้างด้วยความเร่งรีบเนื่องจากผู้ใช้ต้องการด่วนมาก ทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอในการเปรียบเทียบหาซัพพลายเออร์ที่เหมาะสม ไม่มีเวลาในการเจรจาต่อรอง หรือการจัดซื้อจัดจ้างในจำนวนที่น้อยเกินไป หรือเป็นสินค้าหรือบริการที่มีซัพพลายเออร์เพียงรายเดียวหรือน้อยรายส่งผลให้การจัดซื้อเสียเปรียบทางด้านอำนาจการเจรจาต่อรอง

5. Right Source หรืออาจจะเรียกว่า **Right Supplier** ก็ได้ ซึ่งหมายถึงนักจัดซื้อจัดหาต้องมีความเข้าใจมีความสามารถในการสรรหาและคบค้ากับแหล่งขายหรือซัพพลายเออร์ที่เหมาะสม ขอย้ำว่า **คบซัพพลายเออร์ที่เหมาะสมกับเรา มิใช่คบกับซัพพลายเออร์ที่ดี ๆ**

นักจัดซื้อต้องประเมินตัวเองเป็น และต้องประเมินซัพพลายเออร์เป็น เพราะหากบริษัทของเราเป็นบริษัทเล็ก ๆ ซื้อของน้อย ก็อย่าไปคาดหวังว่าซัพพลายเออร์ดี ๆ แต่เป็นยักษ์ใหญ่ในวงการเขาจะมาบริการเอาอกเอาใจเรา เพราะเราเป็นลูกค้าเล็กเกินไปในสายตาของเขา แน่นอนว่าเขาย่อมไม่เจียดเวลามาใส่ใจอะไรกับเรา ไม่คุ้มค่าสำหรับเขา

หรือแม้ว่าเราเป็นบริษัทใหญ่ ซื้อมาก แต่อยู่ไกลจากเขามาก หรือมีระบบการทำงานที่ไม่ค่อยสอดคล้องกับนโยบายของเขา เขาก็อาจจะรำคาญและไม่อยากทำการค้ากับเราก็ได้

โดยทั่วไปแล้ว นักจัดซื้อจัดหาจะใช้ **QCDS** เป็นประเด็นในการคัดเลือกซัพพลายเออร์ เช่นเขาสามารถส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ (Q – Quality) ตรงตามที่เราต้องการได้ไหม ต้นทุนและราคา (C – Cost) ของเขาสมเหตุสมผลหรือไม่ สามารถส่งมอบสินค้าหรือบริการ (D – Delivery) ได้ตามวันเวลาที่เราต้องการไหม และบริการ (S – Service) ของเขาดีหรือไม่

ถ้าเราเลือกแหล่งหรือเลือกซัพพลายเออร์ไม่ถูกต้องไม่เหมาะสมกับเรา แน่นอนว่าจะส่งผลกระทบไปถึง Right Quality, Right Quantity, Right Time, Right Price ที่กล่าวมาแล้วใน 4 ประเด็นแรก

ผมเป็นผู้ก่อตั้ง และได้รับเลือกตั้งให้เป็นนายกสมาคมคนแรกของ **สมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย** ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งเมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2531 อีกทั้งได้รับเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งนายกสมาคมอย่างต่อเนื่องติดต่อกันจนถึงมีนาคม 2550 รวมทั้งสิ้นเป็นเวลา 18 ปีติดต่อกัน ในช่วงระยะเวลาดังกล่าวนั้น ผมได้นำ 5Rs ซึ่งเป็นมาตรฐานที่สมาคมบริหารงานจัดซื้อแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกาใช้กันอยู่ มาเผยแพร่ให้สมาชิกของสมาคมได้รับทราบและปฏิบัติตาม

ใช้ 5Rs ได้ไม่นาน ต่อมาก็มีสมาชิกบางท่านมาคุยกับผมว่า บริษัทที่เขาทำงานอยู่นั้นก็ใช้ 5Rs ในการทำงานจัดซื้อจัดหา Rสี่ตัวแรกเหมือนกันกับที่ผมนำมาเผยแพร่ แต่ Rตัวสุดท้ายไม่เหมือนกัน ของผมบอกว่า **5.Right Source** แต่ของเขาคือ **5.Right Place** ผมจึงได้ค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติมถึงที่มาที่ไปแห่งความแตกต่าง และในที่สุดก็พบว่า

5Rs ของผมเป็นระบบของอเมริกา ส่วน **5Rs ของเขาเป็นระบบของอังกฤษ**

5. Right Place ของอังกฤษนั้น มีความหมายว่า ซัพพลายเออร์จะต้องส่งมอบสินค้าไปยังสถานที่ซึ่งระบุไว้อย่างถูกต้องเหมาะสม ดังนั้นฝ่ายจัดซื้อจัดหาจะต้องระบุสถานที่ให้ละเอียดเพียงพอว่าจะให้ส่งของไปที่ไหน ในการไปส่งมอบจะต้องติดต่อกับผู้ใด **สถานที่ในการส่งมอบมีข้อจำกัดอะไรบ้าง** เช่นรถใหญ่เข้าไม่ได้ และต้องมาในช่วงเวลาใดไม่เกินกี่โมง ภาชนะที่บรรจุสินค้ามาส่งนั้นจะต้องไม่หนักเกินกว่ากี่กิโล หรือขนาดยาวxกว้างxสูงต้องไม่เกินเท่าใดเพื่อให้สามารถยกขึ้นไปวางบนชั้นเก็บของได้ หรือกำหนดให้แบ่งบรรจุสินค้าใส่เป็นกล่องเล็กหลายกล่องและกำหนดว่าให้ส่งไปที่สำนักงานใหญ่กี่กล่อง ส่งไปที่คลังสินค้าลาดพร้าวกี่กล่อง ส่งไปที่คลังสินค้าลาดกระบังกี่กล่อง เป็นต้น

ในกรณีที่ไม่ใช่การซื้อสินค้าแต่เป็นการจ้างบริการ เช่นงานซ่อมแซม ก็หมายถึงต้องระบุให้ชัดเจนว่าสถานที่ซ่อมแซมอยู่ตรงไหน

ขณะนี้มีสมาคมที่เกี่ยวกับงานจัดซื้อจัดหาประมาณ 50 แห่งทั่วโลก ที่เก่าแก่ที่สุดคือสมาคมจัดซื้อของอเมริกา (ISM – Institute for Supply Management) อายุ 109 ปี ส่วนที่เก่าแก่เป็นเบอร์สองของโลกอยู่ที่อังกฤษ (CIPS – Chartered Institute of Procurement &

Supply) อายุ 92 ปี ในเมื่อทั้งสองสถาบันอันเก่าแก่มากของโลกได้บัญญัติ 5Rs ไว้แตกต่างกัน แต่ก็แตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ผมจึงตัดสินใจนำเอา 5Rs ของอเมริกากับของอังกฤษมาผสมกันเสียเลย กลายเป็น **6Rs** ซึ่งประกอบด้วย **1.**Right Quality, **2.**Right Quantity, **3.**Right Time, **4.**Right Price, **5.**Right Source, **6.**Right Place

ขอเน้นว่าส่วนผสมที่ดีในการจัดซื้อจัดจ้างนั้น ทั้งอเมริกาและอังกฤษต่างก็มี 5Rs แต่ต่างกันเล็กน้อยตรง Right Source กับ Right Place

สำหรับของไทยเราไม่ฝักไฝ่ฝ่ายใด สมาชิกสมาคมจัดซื้อของไทยเราเรียนรู้วิชาจัดซื้อมาจากตำราของสถาบันจัดซื้อทั้งของอเมริกา ของอังกฤษ และของ ITC ซึ่งเรามีความเห็นว่าต่างก็มีดีกันทุกค่าย การผสมผสานทุกค่ายกลายเป็น 6Rs ก็ไม่น่าจะเกิดปัญหาอะไร ดีเสียอีกหมดเรื่องไปเลย ไม่ว่านักจัดซื้อจัดหาจะทำงานอยู่ในบริษัทชาติไหนไทยหรือเทศ ใหญ่หรือเล็ก ไม่ว่าจะเป็นบริษัทในเครืออเมริกา ยุโรป เอเชีย ออสเตรเลีย แอฟริกา แอนตาร์กติกา ยังไง ๆ ก็ไม่พ้น 6Rs หรอกครับ

สรุปอีกทีให้ชัด ๆ ว่า ...

ที่อเมริกาเขาใช้ 5Rs

และที่อังกฤษก็ใช้ 5Rs แต่มีรายละเอียดแตกต่างไปเล็กน้อย

ส่วนของไทยใช้ 6Rs อันมีเนื้อหาของอเมริกาผสมกับของอังกฤษ

หวังว่าคงหายสงสัยแล้วนะครับ