

# บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามหัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 087

ตุลาคม 2564



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855

✉ cheocharn@hotmail.com

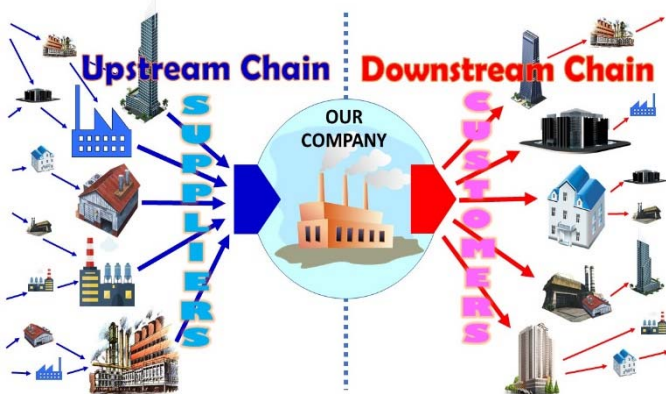
LINE cheocharn

f cheocharn

## ทะเบียนรายชื่อผู้ค้าที่ผ่านการกลั่นกรองและอนุมัติแล้ว

# AVL – Approved Vendor List

ในการทำธุรกิจเราแบ่งคู่ค้าออกเป็นสองฝั่ง ฝั่งที่สำคัญมากคือฝั่งท้ายน้ำ (**Downstream chain**) คือบรรดาลูกค้าที่ซื้อของจากเราหรือจ้างให้เราทำอะไรให้ ฝั่งนี้ทำเงินรายได้เข้าบริษัทของเรา อีกฝั่งหนึ่งคือฝั่งต้นน้ำ (**Upstream chain**) ซึ่งก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ฝั่งนี้เราต้องจ่ายเงินไปให้เขาเพื่อจะซื้อข้าวของหรือต้องจ้างให้เขาทำอะไร



ให้เรา ฝั่งนี้คือบรรดาผู้ค้าผู้ขายหรือผู้ให้บริการหรือผู้ส่งมอบ ซึ่งเรามักจะเรียกทับศัพท์เป็นภาษาอังกฤษไปเลย ว่า **เวนเดอร์ (Vendor)** และบางทีก็เรียกว่า **ซัพพลายเออร์ (Supplier)** ซึ่งท่านไม่ต้องไปซีเรียสว่าค่าไหนถูก ค่าไหนผิด เพราะปัจจุบันเขาก็ใช้ทั้งสองคำนี้แหละสลับกันไปมาตามความเคยชินของเขา ดังนั้นท่านสะดวกปากกับคำไหนก็ใช้คำนั้นไปได้เลยนะครับ

ไม่มีกิจการใดเลยในโลกที่ประกอบธุรกิจโดยไม่ต้องพึ่งพาอาศัยซัพพลายเออร์ ทุกกิจการจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ซัพพลายเออร์จัดหาสินค้าบางอย่างหรือบริการบางอย่างให้แก่เรา เพราะเราไม่สามารถทำอะไรทุกอย่างได้เองทั้งหมด และแม้ว่าจะสามารถทำได้เอง แต่ถ้าไปจ้างเขาทำให้ เรากลับจะได้ประโยชน์มากกว่าทำเองเสียอีก

ปกติเราก็จะบันทึกรายชื่อพร้อมที่อยู่และช่องทางการติดต่อของบรรดาซัพพลายเออร์ทั้งหลายเอาไว้ในระบบของเรา เพื่อที่ว่าเมื่อเราต้องการจะซื้อจะจ้างอะไร ก็สามารถค้นหาได้ง่ายและอย่างทันที มีความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อ บัญชีรายชื่อซัพพลายเออร์ทั้งหลายที่เราจัดเก็บไว้นั้น เรียกว่า **Vendor list** หรือ **Supplier list**

แต่นักจัดซื้อก็ย่อมรู้อยู่แล้วว่า สินค้าและบริการที่เราต้องจัดซื้อว่าจ้างเข้ามาใช้ในกิจการของเรานั้น มีทั้งสิ่งที่สำคัญมาก และสิ่งที่ไม่สำคัญน้อย

สินค้าและบริการที่จัดว่าสำคัญมากก็อย่างเช่นวัตถุดิบ บรรจภัณฑ์ ชิ้นส่วนในกระบวนการผลิต หรือบริการจัดส่งสินค้าของเราไปให้ลูกค้า เหตุที่สำคัญมากเพราะถ้าวัตถุดิบมาไม่ทัน หรือคุณภาพไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ก็จะทำให้เกิดปัญหากับกระบวนการผลิตเป็นอย่างยิ่ง หรือถ้าบริการจัดส่งสินค้ามีความบกพร่อง ส่งช้า ส่งไม่ครบ ส่งผิด ของที่ส่งมีความชำรุดเสียหาย สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัญหาใหญ่ของการทำธุรกิจของเราเป็นอย่างยิ่ง

ส่วนที่สำคัญน้อยก็อย่างเช่น อุปกรณ์ข้าวของเครื่องใช้ในสำนักงานเช่นปากกา ดินสอ คลิป แฟ้ม หรือบริการตกแต่งสวนหย่อมหน้าโรงงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ไม่มีสาระสำคัญต่อสินค้าและบริการที่เราจะส่งมอบให้ลูกค้าแต่ประการใด หรือแม้จะมีบ้างก็จึบจ้อยมาก

เนื่องจากทุกกิจการจำเป็นต้องบริหารทรัพยากรทุกอย่างให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ว่าจะ เป็นทรัพยากรบุคคล เงิน เวลา เราจะระมัดระวังไม่ใช้ทรัพยากรแบบสะเปะสะปะ เราจะไม่สิ้นเปลืองทรัพยากรไปกับสิ่งที่ไม่เป็นสาระ แต่เราจะโฟกัสและทุ่มเทไปกับเรื่องที่สำคัญมาก

เนื่องจากเราต้องติดต่อจัดซื้อว่าจ้างจากซัพพลายเออร์เยอะแยะหลายสิบหลายร้อยราย ซัพพลายเออร์บางรายก็ไม่สำคัญอะไรนักหนา กับเรา เพราะสิ่งที่เขาขายให้เรานั้นมีความสำคัญน้อย เช่นกระดาษทิชชู น้ำยาล้างห้องน้ำ แฟ้ม ปากกา ดินสอ หรืองานรับจ้างตกแต่งสวนหย่อมหน้าโรงงานของเรา เราไม่ต้องกังวลใจกับซัพพลายเออร์เหล่านี้เลย ถ้าเขาบริการไม่ดีไม่ถูกใจ เราก็เปลี่ยนไปหารายใหม่ได้ไม่ยาก และผลงานของเขาแม้จะบกพร่องผิดพลาดไปบ้าง ก็ไม่ได้เป็นสาระสำคัญอะไรต่อการทำธุรกิจของเรา

แต่เราจะต้องสนใจหรือต้องโฟกัสทุ่มเทพิถีพิถันอย่างยิ่งยวดต่อซัพพลายเออร์ที่ขายวัตถุดิบ บรรจภัณฑ์ ชิ้นส่วนการผลิต และต้องให้ความสำคัญต่อซัพพลายเออร์ที่ให้บริการจัดส่งสินค้าให้เรา เพราะสินค้าและบริการเหล่านี้เป็นสาระสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจของเรา ผลงานของซัพพลายเออร์ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการส่งผิด ส่งช้า ส่งขาด ส่งเกิน ตกสเปก จะมีผลกระทบส่งผลเสียหายอย่างมากต่อกิจการของเรา นักจัดซื้อจึงต้องติดต่อจัดซื้อหรือว่าจ้างจากซัพพลายเออร์ที่มีรายชื่อปรากฏอยู่ในบัญชีพิเศษของเราเท่านั้น มิใช่ซื้อจากใครก็ได้ เราเรียกบัญชีพิเศษนี้ว่า **AVL – Approved Vendor List** หรือจะเรียกว่า **ASL – Approved Supplier List** ก็ได้ ซึ่งมีความหมายเหมือนกันในภาษาไทยว่า **ทะเบียนรายชื่อผู้ค้าที่ผ่านการกลั่นกรองและอนุมัติแล้ว**



ซัพพลายเออร์รายใดที่มีชื่อปรากฏอยู่ใน AVL นั้น หมายความว่าได้ผ่านการคัดกรองตรวจสอบคุณสมบัติเอาไว้ล่วงหน้าแล้วว่าเขามีความเหมาะสมที่เราจะทำธุรกิจด้วย เรามั่นใจได้ว่าเขาสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการตรงตามคุณภาพที่เราต้องการ ราคาและต้นทุนสมเหตุสมผล มีเงื่อนไขการชำระเงินสอดคล้องกับนโยบายของเรา สามารถจัดส่งสินค้าหรือส่งมอบงานได้ตรงเวลา ให้ความร่วมมือดี สามารถปฏิบัติตามข้อตกลงและสัญญาได้เป็นอย่างดี

ตัวอย่างเช่น ถ้าเราจะว่าจ้างบริษัทขนส่งแห่งหนึ่งให้เป็นผู้จัดส่งสินค้าของเราไปให้ลูกค้าทั่วราชอาณาจักร เรื่องนี้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เป็นการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ในกระบวนการทำธุรกิจของเรา เพราะถ้าเขาส่งช้า ส่งผิด ของหาย ของชำรุด เราก็จะเสียหายมาก เสียทั้งชื่อ เสียทั้งลูกค้า ดังนั้นเราควรจะต้องว่าจ้างจากบริษัทขนส่งที่อยู่ในบัญชี AVL ของเราแล้วเท่านั้น มิใช่จ้างบริษัทขนส่งที่ไหนก็ได้

ซัพพลายเออร์ประเภทรับส่งสินค้ามีหลายบริษัท แต่มีใช้ว่าจะเหมาะกับเราไปเสียทั้งหมด บางบริษัทก็เล็กเกินไป รับมือเราไม่ไหว บางบริษัทก็ใหญ่เกินไปจนไม่สนใจเรา เราจึงต้องกำหนดคุณสมบัติของซัพพลายเออร์รับขนส่งสินค้าที่จะมาอยู่ใน AVL ขึ้นมาเสียก่อนให้เหมาะสมกับกิจการของเรา เป็นต้นว่า เขามีรถในสังกัดกี่ประเภท เช่นรถปิคอัพ รถหกล้อ รถสิบล้อ จำนวนอย่างละกี่คัน เหมาะสมกับขนาดสินค้าและจำนวนสินค้าที่เราจะว่าจ้างให้เขาจัดส่งหรือไม่ สถานีขึ้นลงสินค้าของเขาอยู่ที่ไหนบ้าง สะดวกหรือไม่ในการมารับสินค้าจากเรา เขามีพนักงานกี่คน ทำงานสัปดาห์ละกี่วัน มีประสบการณ์ในธุรกิจขนส่งกี่ปี เขารับขนส่งให้ใครบ้าง เงินทุนจดทะเบียนเท่าไร มีประกันภัยอย่างไร มีวิธีการคิดค่าบริการขนส่งอย่างไร ฯลฯ ถ้าเราประเมินคัดกรองแล้วเห็นว่ารายใดไว้เนื้อเชื่อใจให้มารับงานจากเราได้ ก็จะบรรจุชื่อเขาไว้ในบัญชี AVL ของเรา

ส่วนบรรจุภัณฑ์ที่เป็นกระปุกพลาสติก แม้ว่าจะมีซัพพลายเออร์หลายรายที่สามารถผลิตกระปุกพลาสติกสวยงามแบบนี้ได้ แต่เนื่องจากบรรจุภัณฑ์ตัวนี้สำคัญมากในการผลิตเครื่องสำอางของเรา เราจึงต้องให้ความพิถีพิถันว่าควรจ้างให้ใครเป็นผู้ผลิตให้ เพื่อให้มั่นใจว่าเขาใช้พลาสติกเกรดที่ถูกต้อง และใช้ส่วนผสมที่ถูกต้องและมีความปลอดภัยตามหลักของ ออย. ไมล์โก้หรือหมกเม็ด เรามีกระบวนการผลิตถูกต้องตามหลักของ GMP เราได้รับประกาศนียบัตร ISO 9001 ถ้ากระบวนการผลิตมีที่สงสัยก็สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ เรามีกำลังการผลิตเหมาะสมสอดคล้องกับจำนวนที่เราจะจ้างให้เขาผลิตให้ เรามีฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์และมีนวัตกรรมเป็นที่ประทับใจ ฯลฯ ถ้าเราประเมินคัดกรองแล้วเห็นว่ารายใดมีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ เราก็คงบรรจุชื่อเขาไว้ในบัญชี AVL ของเรา



จากสองตัวอย่างที่กล่าวมานี้ ท่านจะเห็นว่าการกำหนดประเด็นในการคัดกรองว่าซัพพลายเออร์รายใดควรจะเข้ามาอยู่ใน AVL ของเรานั้น เราจะใช้ประเด็นหรือเงื่อนไขที่ไม่เหมือนกันทุกประการ แต่เราจะตั้งประเด็นขึ้นมาเพื่อให้เหมาะสมกับซัพพลายเออร์แต่ละประเภทที่เราต้องการจะซื้ออะไรหรือต้องการจะจ้างให้เขาทำอะไร เพื่อให้มั่นใจว่าเมื่อใดก็ตามที่เราต้องการสินค้าประเภทนั้นหรือบริการประเภทนั้น ก็สามารถจัดซื้อว่าจ้างจากรายที่อยู่ใน AVL ได้เลยอย่างค่อนข้างสบายใจว่าเขาจะส่งมอบสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของเรา เพราะเราได้คัดกรองเอาไว้ล่วงหน้าแล้วว่าเขามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นคู่ค้ากับเรา

ตัวอย่างประเด็นที่เราจะใช้คัดกรองซัพพลายเออร์ในการทำ AVL ที่ผมจะยกมาให้ดูเพิ่มเติมต่อไปนี้เป็นประเด็นทั่วไปแบบกว้างๆ พอเป็นไอเดียเท่านั้น มิใช่สูตรตายตัว และมีใช้อยู่เพียงเท่านั้น สิ่งสำคัญก็คือท่านต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับซัพพลายเออร์ที่ท่านกำลังจะประเมินคัดกรอง **อย่าไปลอกใครเขามา** ท่านต้องมีเหตุผลและต้องตอบได้ชัดเจนว่าทำไมท่านต้องประเมินในหัวข้อนี้ ท่านต้องการจะวัดอะไร เขาจำเป็นต้องสอบผ่านในประเด็นนั้นด้วยหรือ ถ้าเขาไม่ผ่านในประเด็นนั้นมันแสดงถึงความไม่น่าเชื่อถือไว้วางใจในผลงานที่เราคาดหวังจากเขาใช่ไหม **อย่าประเมินแบบเรียลคาดเปราะไปหมดนะครับ**



1. จำนวนเงินทุนจดทะเบียน
2. สถานะการเงินของบริษัท
3. สถานที่ตั้ง ความใกล้ไกลจากเรา
4. ผลงานในอดีต
5. รายชื่อลูกค้า
6. กำลังการผลิตหรือความสามารถในการให้บริการ
7. ระบบการทำงานที่ได้รับการรับรอง เช่น ISO 9001, IATF 16949, ISO 14001, BS OHSAS 18001, ISO 20400, ISO 26000, HACCP, GMP เป็นต้น
8. ประสิทธิภาพการบริหารคลังพัสดุ
9. ประสิทธิภาพการบริหารพัสดुकงคลัง
10. ระบบขนส่ง จำนวนรถและพนักงานส่งของ ประเภทของรถที่ใช้
11. ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอก
12. นโยบายให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เช่น QCC, Kaizen, 5ส
13. ความราบรื่นในการร่วมงานกับสหภาพแรงงาน
14. เงื่อนไขการชำระเงินเหมาะสมกับนโยบายของเรา
15. ไม่เคยมีประวัติการทิ้งงาน
16. ไม่เคยมีประวัติหรือพฤติกรรมไม่สุจริตในการเสนอราคา หรือกีดกันขัดขวางการแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรม
17. ไม่เคยถูกเพิกถอนชื่อออกจากทะเบียน AVL ในระยะเวลา 12 เดือนที่ผ่านมา

ตัวอย่างทั้งหมดที่แสดงให้คุณนี้เป็นเพียงหัวข้อใหญ่ๆ ซึ่งสามารถขอย่อยลงไป แยกแยะให้ละเอียดมากขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการพิจารณาคัดกรอง หรือง่ายต่อการให้คะแนน และท่านสามารถเพิ่มเติมหัวข้ออื่นได้อีกตามความจำเป็นของท่านเอง หรือตัดทอนบางหัวข้อออกก็ได้

ขอย้ำว่า **อย่าไปลอกใคร** เพราะเรากำลังกำหนดประเด็นเพื่อคัดกรองหาซัพพลายเออร์ที่เหมาะสมกับเรา มีใช้ที่เหมาะสมกับเขา เราจึงต้องคิดประเด็นที่เหมาะสมกับเราขึ้นมาเอง

กระบวนการคัดกรองตรวจสอบคุณสมบัติในการทำ AVL นั้น ปกติแล้วทีมงานจัดซื้อก็จะเป็นผู้ดำเนินการเอง เว้นเสียแต่ว่าการคัดกรองในบางประเด็นจำเป็นจะต้องอาศัยความรู้ความชำนาญพิเศษที่ฝ่ายจัดซื้ออาจไม่มีหรือไม่สัมผัส ก็ต้องเชิญคนจากฝ่ายอื่นมาร่วมทีมด้วย เป็นต้นว่าขอให้ฝ่ายบัญชีการเงินช่วยประเมินตรวจสอบสถานะการเงินของซัพพลายเออร์ ขอให้วิศวกรฝ่ายผลิตช่วยประเมินศักยภาพความสามารถทางด้านเทคนิคของซัพพลายเออร์ เป็นต้น

สรุปปิดท้ายว่า การจัดซื้อสินค้าข้าวของหรือการว่าจ้างบริการต่างๆ ในการประกอบธุรกิจของเรานั้น สิ่งใดที่เป็นสาระสำคัญหรือมีผลกระทบโดยตรงต่อตัวสินค้าหรือบริการที่เราจะต้องส่งมอบให้แก่ลูกค้า นั้น เราจะต้องจัดซื้อว่าจ้างจากซัพพลายเออร์ที่อยู่ใน AVL ของเราเท่านั้น เพื่อให้มั่นใจว่า เขาจะส่งมอบสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของเรา เพราะเราได้คัดกรองเอาไว้ล่วงหน้าแล้วว่าเขามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นคู่ค้ากับเรา

แต่การจัดซื้อว่าจ้างใดๆ ที่มีได้เป็นสาระสำคัญหรือมีได้มีผลกระทบโดยตรงต่อตัวสินค้าหรือบริการที่เราจะต้องส่งมอบให้แก่ลูกค้า นั้น เราจะจัดซื้อว่าจ้างจากใครก็ได้ แม้ว่าเขาจะไม่อยู่ใน AVL ก็ตาม

และการจัดซื้อว่าจ้างทุกชนิด ไม่ว่าจะซื้อจากใคร ไม่ว่าจะซื้อจากซัพพลายเออร์ใน AVL หรือนอก AVL เมื่อซื้อไปแล้วหรือจ้างไปแล้ว ก็จะต้องมีการประเมินผลงานของซัพพลายเออร์ด้วย เราเรียกว่า **Supplier Evaluation** ซึ่งมักนิยมประเมินกันในด้านต่อไปนี้คือ **1.Quality** สินค้าหรือบริการของเขามีคุณภาพตรงตามที่ตกลงกันไว้หรือไม่ **2.Delivery** มีการส่งมอบตรงตามวันเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ **3.Service** มีการยืดหยุ่นผ่อนปรนช่วยเหลือตามที่ร้องขอไปหรือไม่ รวมไปถึงคุณภาพด้านบริการทั่วไปด้วย



คะแนนหรือผลงานทั้งสามด้านนี้จะมีผลในการพิจารณาว่าเราควรจะต้องทำธุรกิจกันต่อไปหรือไม่ ถ้าผลงานแย่มาก ได้แจ้งให้แก้ไขแล้วก็ยังไม่ได้ ถ้าเป็นซัพพลายเออร์ที่อยู่ใน AVL เราก็จะเอาชื่อเขาออกจากบัญชี AVL ซึ่งหมายความว่าเราจะหยุดทำธุรกรรมคือไม่จัดซื้อว่าจ้างจากเขาอีกแล้ว

บางบริษัทก็ตั้งเป็นกฎกติกาว่าจะไม่ค้าขายด้วยเป็นระยะเวลา 12 เดือน หรือ 24 เดือน เพื่อให้โอกาสไปปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนที่วันนั้นเสียก่อน เมื่อแก้ไขแล้วและเราได้เข้าไป Audit จนแน่ใจว่าข้อบกพร่องไม่น่าจะมีแล้ว ก็จะเอาชื่อซัพพลายเออร์รายนั้นกลับเข้ามาอยู่ใน AVL อีก

**บางบริษัทก็ตั้งเป็นกฎกติกาเอาไว้ว่าถ้าซัพพลายเออร์รายใดหลุดจาก AVL ไปแล้วก็หลุดอย่างถาวร จะไม่ค้าขายด้วยอีกเลย จบกันชาตินี้ รอไว้ชาติหน้าค่อยพบกันใหม่**

