

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 083

พฤษภาคม-มิถุนายน 2564



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855

✉ cheocharn@hotmail.com

📞 cheocharn

📘 cheocharn

ประเด็นในการคัดเลือกผู้ขาย Vendor Selection Criteria

เมื่อใดก็ตามที่เห็นคำว่า **Vendor** และคำว่า **Supplier** ก็ไม่ต้องสงสัยหรือคิดว่าเหมือนหรือต่างกัน และไม่ต้องสงสัยว่าเขากำลังหมายถึงผู้ขายรายเล็กๆ หรือกำลังหมายถึงรายขนาดใหญ่ โปรดทำให้คุณขึ้นไปได้เลยนะครับว่าเขาหมายถึงผู้ขายหรือผู้ให้บริการทั่วไปโดยไม่ได้เจาะจงอะไร เขามักจะใช้สองคำนี้สลับกันไปมาตามความถนัดหรือความเคยชินของเขา อีกทั้งเมื่อจะใช้เป็นภาษาไทยก็ใช้ได้หลายคำเช่นผู้ขาย, ผู้ให้บริการ, ผู้ส่งมอบ, พ่อค้า และบางทีก็เรียกทับศัพท์ภาษาอังกฤษไปเลยว่าเป็นเวเนเตอร์ หรือ ซัพพลายเออร์ สำหรับผมนั้นมักจะเคยชินกับการเรียกทับศัพท์ว่า “ซัพพลายเออร์” ครับ



ขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการจัดซื้อจัดหา คือการตัดสินใจว่าจะเลือกซื้อหรือเลือกจ้างจากซัพพลายเออร์รายใดจึงจะเกิดประโยชน์ต่อกิจการของเรามากที่สุด หลักที่นักจัดซื้อมืออาชีพเขายึดเป็นหลักในการเลือกคือ **QCDS**

Q = Quality หมายถึงต้องพิจารณาให้รอบคอบและมั่นใจว่าซัพพลายเออร์รายนี้สามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการได้ตามคุณภาพที่เราต้องการ เขามีประสบการณ์ในการผลิตสินค้าหรือให้บริการในสิ่งที่เราต้องการดังที่นั่นมานานเท่าไรแล้ว มีใครเป็นลูกค้าเขาบ้าง

แต่ถ้าซัพพลายเออร์ชี้แจงว่าปัจจุบันเขาทำสินค้าหรือให้บริการใน spec ที่ต่ำกว่าที่เราต้องการ เพราะลูกค้าของเขามีได้ต้องการ spec สูงแบบของเรา แต่ก็ไม่ต้องห่วงเพราะเขาพร้อมจะทำให้ตาม spec ที่เราต้องการได้ ผมขอแนะนำว่าถ้าเสี่ยงได้ก็ควรเสี่ยงไปหารายอื่นดีกว่า

ปกติแล้วซัพพลายเออร์ที่มาคุยกับเรานั้นมักรับปากเป็นมั่นเป็นเหมาะว่า “ได้ครับ ได้ค่ะ ไม่ต้องห่วงครับ สมายมากค่ะ” เพราะเขาอยากได้ออเดอร์ เขาจึงรับปากอย่างแข็งขัน แต่อย่าลืมนะครับว่าผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ให้บริการไม่ใช่คนที่คุยกับเรานะครับ พนักงานฝ่ายผลิตหรือฝ่ายให้บริการเขามีความชำนาญในการผลิตหรือให้บริการใน spec ที่เขาทำอยู่เป็นประจำ แต่เขากำลังจะต้องปรับตัวทำใน spec ใหม่ที่เราต้องการซึ่งเขาก็ไม่ได้ทำเป็นประจำ เชื่อเถอะว่า สักวันก็คง “แฉ็คพืด” ให้เราปวดหัว

นอกจากนั้นเราควรพิจารณาให้ดีกว่าซัพพลายเออร์รายนี้เก่งทางไหน คำว่า “เก่ง” ในภาษาอังกฤษคือ Core competency ซัพพลายเออร์บางรายอาจผลิตอะไรออกมาขายหลายอย่าง แต่เราต้องมองให้ออกว่าเขาเก่งทุกอย่างเลยหรือเปล่า หรือเก่งเพียงบางอย่าง ส่วนบางอย่างเป็นเพียงตัวเสริมแบบหารายได้เพิ่ม

เพื่อให้เข้าใจง่ายก็อย่างเช่นร้านถ่ายรูป ซึ่งปัจจุบันหลุกค่าไปใช้บริการถ่ายรูปอัดรูปยากเข้าทุกที เพื่อความอยู่รอดทางร้านก็ต้องมองหาธุรกิจอื่นมาเสริมเช่นรับถ่ายเอกสาร รับเข้าเล่ม ความเก่งดั้งเดิมของร้านประเภทนี้คือการถ่ายรูปล้างรูปแต่งรูปและทำกรอบรูป ซึ่งอาจเก่งกันมาตั้งแต่รุ่นพ่อแม่แล้วสั่งสอนแนะนำถ่ายทอดเคล็ดลับทั้งหลายมาที่รุ่นลูก ส่วนการถ่ายเอกสารและการเย็บเข้าเล่มเป็นอาชีพที่เพิ่มเติมขึ้นมาใหม่ซึ่งกำลังทำไปด้วยเรียนรู้ไปด้วย คงต้องอาศัยเวลาสักกระยะหนึ่งกว่าจะเก่งและชำนาญเหมือนธุรกิจถ่ายรูป



หรืออย่างร้านรับตัดเย็บเสื้อผ้ากางเกง บางร้านเปิดมานานมากมีความชำนาญในการตัดเย็บเสื้อผ้ากางเกงทั่วไป แต่ถ้าลูกค้าจะให้ตัดเย็บสูทเสื้อนอกก็ตัดได้เหมือนกัน อีกร้านหนึ่งตัดเย็บเฉพาะสูทเสื้อนอกล้วนๆ ตัดแต่เสื้อนอกมาหลายสิบปีแล้ว ถ้าเราต้องการจะตัดสูทเสื้อนอกให้หรูหราดี ก็คงเลือกไม่ยากนะครับว่าเราควรจะเลือกใช้บริการจากร้านไหน

ภัตตาคารร้านอาหารก็เช่นกัน ทุกแห่งมีเมนูหลากหลายให้เลือกแต่ก็เชื่อว่าอร่อยไปหมดทุกอย่าง บางร้านดังมากเรื่องข้าวเหนียวมูล บางร้านเก่งเรื่องเป็ดย่าง บางร้านทำหอยทอดอร่อย บางร้านเก่งเรื่องข้าวมันไก่ตอน นักชิมจึงต้องเข้าใจ Core competency ของแต่ละแห่ง

สรุปว่าเมื่อนักจัดซื้อจะพิจารณาเกี่ยวกับ **Q** ของซัพพลายเออร์ ก็ควรต้องมองไปให้เห็น Core competency หรือมองให้ออกว่าเขาเก่งทางไหน มิใช่เอาแค่ “เขาก็ทำได้เหมือนกัน”

C = Cost หมายถึงต้นทุนและค่าใช้จ่ายรวมหมดในการจะได้สินค้าหรือบริการมาจากซัพพลายเออร์ มิใช่ดูเฉพาะราคา (Price) นักจัดซื้อมืออาชีพจะดูจาก TCO หรือ Total Cost of Ownership ว่าควรซื้อจางจากซัพพลายเออร์รายใดจึงจะมี TCO ต่ำสุด มิใช่ดูเพียงราคา

เพราะการซื้อหรือการจ้างจากซัพพลายเออร์บางรายที่แม้ว่าอาจได้ราคาถูก แต่กลับจะมีค่าใช้จ่ายอย่างอื่นตามมาในระหว่างการใช้งานที่สูงกว่า อันจะส่งผลให้ยอดรวม TCO สูงกว่าท่านใดที่ยังไม่คุ้นเคยกับ TCO กรุณาคลิกเข้าไปในเว็บ www.judsue.com เพื่ออ่านบทความฉบับที่ 050 เรื่อง “ซื้ออย่างฉลาดต้องดูค่าใช้จ่ายรวมหมด” ซึ่งผมเขียนเอาไว้เมื่อเดือนเมษายน 2557 แล้วท่านก็จะเข้าใจเรื่อง TCO อย่างทะลุปรุโปร่งเลยครับ

D = Delivery หมายถึงความสามารถในการส่งมอบสินค้าและบริการได้ตามจำนวนและวันเวลาที่เรต้องการ สมมติว่าเรามักจะสั่งของด่วนเป็นประจำ เราก็ต้องดูให้แน่ใจว่าซัพพลายเออร์รายนี้มีเครื่องมือเครื่องมือ มีกำลังการผลิต มีกำลังคน เพียงพอที่จะผลิตหรือให้บริการแก่เราได้ในจำนวนและระยะเวลาที่เราต้องการได้หรือไม่

การส่งครบถ้วนและตรงเวลานั้นเขาเรียกกันว่า DIFOT = Deliver in full on time บางคนก็เรียกว่า OTIF = On time in full ซึ่งมีความหมายเหมือนกัน ถ้าเราคบค้ากับซัพพลายเออร์ที่ส่งมอบเข้าเป็นประจำ หรือส่งของไม่ครบในรอบเดี๋ยวดองทยอยส่งเป็นประจำ ปฏิบัติการของบริษัทเราคงมีปัญหามันปนไปหมด

เราจึงต้องดูกำลังการผลิตของซัพพลายเออร์ว่ามาน้อยเหมาะสมกับจำนวนที่เราต้องการซื้อจากเขาหรือไม่ ถ้าซัพพลายเออร์มีกำลังการผลิตใกล้เคียงสูสีกับจำนวนที่เราต้องการจะสั่งซื้อ แบบนี้ก็อันตราย เพราะเราต้องคิดเผื่อไปด้วยว่าเขาจะมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไรในบางจังหวะเวลาที่เรอาจต้องการของเร่งด่วนมาก เขาพร้อมจะทำงานล่วงเวลาให้หรือเปล่า หรือถ้าจำเป็นต้องจ้างช่วงเพื่อแก้ปัญหา เขามีความสัมพันธ์กับใครที่จะรับงานต่อไปได้บ้าง

อีกทั้งถ้าเรามั่นใจว่าในอนาคตเรามีแนวโน้มว่าต้องการสินค้าและบริการมากขึ้นเป็นลำดับ เราก็ต้องพิจารณาว่าซัพพลายเออร์รายนี้สามารถขยายกำลังการผลิตตามความต้องการที่เพิ่มขึ้นของเราได้หรือไม่ หรือเขาไม่มีนโยบายที่จะลงทุนขยายงานแต่อย่างใด

ถ้าซัพพลายเออร์มีสภาพแรงงาน เราต้องศึกษาประวัติความเป็นมาเป็นไปว่าเขาอยู่กันได้อย่างสงบสันติหรือไม่ ถ้ามีการประท้วงเพื่อเรียกร้องหรือการหยุดงานบ่อยมากย่อมมีผลกระทบต่อการส่งมอบสินค้าและบริการ และสร้างความเดือดร้อนมาที่เราด้วย



S = Service หมายถึง ความสามารถในการให้บริการที่เราต้องการ เช่นเราต้องการความยืดหยุ่นอย่างมากในการแก้ไขเปลี่ยนแปลง เช่นเราออกไปสั่งซื้อไปแล้วก็มักจะต้องมีการขอเพิ่มจำนวนหรือบางทีก็ขอลดจำนวน ขอเร่งให้ส่งมอบเร็วขึ้นกว่ากำหนด ขอเลื่อนการส่งมอบออกไปก่อนหรือบางทีก็ถึงกับขอยกเลิก ซัพพลายเออร์รายนี้พร้อมจะอะลุ่มอล่วยกับเราหรือไม่

เราควรระมัดระวังถ้าคิดจะทำธุรกิจกับซัพพลายเออร์ที่เป็นบริษัทใหญ่มาก มีกำลังการผลิตสูงมาก ในขณะที่ยอดซื้อของเราน้อยมาก แบบนี้ก็มั่นใจว่าเขาสบายมากไม่มีปัญหาเรื่องทำไม่ทันแน่นอน แต่ก็ต้องคิดให้ทะลวงในเมื่อตัวเลขการสั่งซื้อของเราต่ำมากนั้น เขาจะสนใจลูกค้าเล็กๆแบบเราหรือไม่ ถ้าเราไม่อยู่ในสายตาของเขาเลย ยามที่เราจะขอปรึกษาหารือหรือขอความร่วมมือช่วยเหลือ เขาคงจะไม่หันมามองเราแน่นอน

QCDS ทั้งสี่ประเด็นที่อธิบายมานี้เป็นเรื่องปกติที่นักจัดซื้อมืออาชีพใช้เป็นประเด็นในการตัดสินใจคัดเลือกกว่าควรจัดซื้อว่าจ้างจากรายใดจึงจะเหมาะสม แต่ในช่วงสิบปีหลังนี้กลายเป็นห้าประเด็น เพราะมีการเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งประเด็นคือเรื่อง **CSR (Corporate Social Responsibility)** อันเกี่ยวกับการทำธุรกิจที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นถ้าซัพพลายเออร์รายใดมีปฏิบัติการที่ละเมิดต่อ CSR เราจะไม่คบค้าทำธุรกิจด้วย

ถ้าท่านต้องการข้อมูลเกี่ยวกับ CSR เพิ่มเติมเพื่อให้ชัดเจนยิ่งขึ้น กรุณาเข้าไปในเว็บ www.judsue.com เพื่ออ่านบทความของผม 3 ฉบับต่อไปนี้ ฟรี แล้วท่านก็จะเข้าใจครับ

ฉบับที่ 018 เรื่อง "นักจัดซื้อเตรียมรับมือ CSR ให้ดี" ผมเขียนไว้เมื่อธันวาคม 2551

ฉบับที่ 019 เรื่อง "จะลด Cost ต้องคำนึงถึง CSR ด้วย" ผมเขียนไว้เมื่อกุมภาพันธ์ 2552

ฉบับที่ 060 เรื่อง "การทำธุรกิจอย่างผู้ดี" ผมเขียนไว้เมื่อเมษายน 2559 ครับ