

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 098

เมษายน-มิถุนายน 2567



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



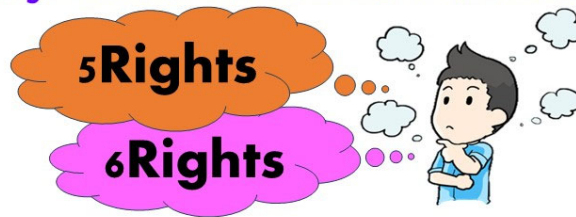
cheocharn



cheocharn

ส่วนผสมที่ดีในการจัดซื้อจัดจ้าง - 5Rs หรือ 6Rs กันแน่?

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



(ฉบับปรับปรุงใหม่ - R1)

จะรู้ว่าการจัดซื้อจัดจ้างของเราทำได้ดีและสมบูรณ์หรือยัง วิธีที่ง่ายและพื้นฐานที่สุดก็โดยอาศัยเครื่องมือ 5Rs มาใช้วิเคราะห์และตัดสินใจ อันประกอบไปด้วย 1. Right Quality, 2. Right Quantity, 3. Right Time, 4. Right Price และ 5. Right Source ซึ่งผมจะขยายความให้ชัดเจนขึ้นดังนี้ครับ

1. Right Quality — คุณภาพ "ถูกต้อง" ไม่ใช่คุณภาพ "ดี ๆ"

Right Quality หมายถึง นักจัดซื้อสามารถจัดซื้อหรือจัดจ้างให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพถูกต้องหรือไม่ ขอเน้นคำว่า **คุณภาพถูกต้อง มิใช่คุณภาพดี ๆ** นะครับ หมายความว่าต้องได้ของที่มีคุณภาพตรงตามที่ต้องการพอดี ๆ

ถ้าได้ของคุณภาพด้อยกว่าที่กำหนด (Under-spec) ก็อาจนำไปใช้งานไม่ได้เลย หรือแม้ใช้ได้ก็ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงแก้ไขก่อน

ส่วนการได้ของคุณภาพดีกว่าที่ต้องการ (Over-spec) ก็ไม่ใช่เรื่องดีเสมอไป เพราะทำให้บริษัทเสียเงินโดยใช่เหตุ หรือไม่เหมาะกับกระบวนการที่ออกแบบไว้สำหรับของคุณภาพปกติ และที่สำคัญคือเรื่อง **ความไม่เสมอต้นเสมอปลาย** — ถ้าลูกค้าเคยได้ของคุณภาพดีไปครั้งหนึ่ง พอได้รับของคุณภาพปกติตาม spec ที่ตกลงกันไว้ เขาก็อาจกลับมามีปัญหาทันทีครับ

2. Right Quantity — จำนวน ถ้าขาดก็ปัญหา เกินก็ปัญหา

Right Quantity คือการจัดหาให้ได้ในจำนวนที่ถูกต้องตามที่ผู้ใช้ระบุมา ถ้าของมาไม่ครบตามต้องการก็เป็นปัญหา เพราะทำให้มีของไม่พอใช้ในการผลิต หรือส่งมอบลูกค้าไม่ได้ตามจำนวนที่วางแผนหรือทำสัญญาไว้ ทำให้เสียลูกค้าหรือถูกปรับ ส่วนการได้ของมามากเกินความจำเป็นก็ปัญหาเช่นกัน เพราะเกินความจำเป็นที่จะใช้ในครั้งนั้น ทำให้เสียเงินโดยใช่เหตุ และยังคงต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บรักษาการใช้งาน สรุปลั่น ๆ คือ **ได้ของมาขาดหรือเกินก็เป็นปัญหาทั้งนั้นครับ**

สาเหตุที่ได้ของมาน้อยกว่าที่ต้องการ อาจเกิดจากซัพพลายเออร์รายนั้นมีกำลังการผลิตไม่พอ หรือเราต้องการของด่วนเกินไปจนเขาทำไม่ทัน หรือเขาบริหารจัดการสต็อกไม่ดีพอ หรือบางทีก็เป็นความบกพร่องของนักจัดซื้อเอง ที่คัดเลือกซัพพลายเออร์ไม่เหมาะกับงานนั้น

ส่วนสาเหตุที่ซื้อของเข้ามาเกินกว่าที่ระบุ อาจเพราะอยากได้ส่วนลดหรือของแถม หรือบางครั้งเราถูกกีดกันของซัพพลายเออร์บังคับ เช่น SPQ (Standard Pack Quantity — ของขายเป็นหีบ/แพ็คตามขนาดมาตรฐานของเขา เขาไม่ได้แกะกล่องขายปลีก), MOQ (Minimum Order Quantity — สั่งน้อยกว่าจำนวนขั้นต่ำไม่รับ), หรือ MOV (Minimum Order Value — ยอดสั่งซื้อต้องถึงมูลค่าขั้นต่ำ) ครับ

อย่าเข้าใจผิดว่าของที่เอาเข้ามามากเกินไปไม่เสียหายอะไร เพราะสุดท้ายก็ได้ใช้ ต้องรู้ว่ามันทำให้เกิด **ค่าใช้จ่ายในการเก็บครอบครองสต็อก (Inventory Possession Cost)** — ยิ่งต้องเก็บสต็อกรอไว้นานเท่าไร ค่าใช้จ่ายในการครอบครองก็มากเป็นเงาตามตัวครับ

อีกประเด็นที่สำคัญคือเรื่อง **การประสานงานเป็นทีม** เพราะจำนวนที่ผู้ใช้ระบุมาอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของตลาด ไม่เข้ากับ SPQ/MOQ/MOV ของซัพพลายเออร์ หรือไม่ตรงกับ EOQ (Economic Order Quantity — จำนวนสั่งซื้อต่อครั้งที่ "คุ้มที่สุด" เมื่อรวมค่าต้นทุนการสั่งและค่าเก็บสต็อกเข้ามาคิดด้วยกัน) หรือผู้ใช้ขาดข้อมูลแผนระยะยาวของบริษัท ทำให้วางแผนจำนวนการซื้อได้ไม่เหมาะสม นักจัดซื้อจึงต้องช่วยกลั่นกรอง ไม่ใช่รับ PR มา ยิ่งไงก็หลับหูหลับตาซื้อตามนั้นเลย

3. Right Time — มาช้าไม่ดี แต่มาเร็วก็ไม่ดี

นักจัดซื้อต้องจัดหาสินค้าและบริการให้ได้ในวันเวลาที่ระบุไว้ ของมาช้าก็ไม่ดี มาเร็วก็ไม่ดีครับ ถ้ามาช้าเกินไป ของจะขาดมือ ไม่พอใช้ไม่พอขาย อาจเสียชื่อเสียง เสียลูกค้า ถูกลูกค้าปรับ หรือต้องเกิดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลา

ถ้าของมาเร็วกว่าแผนก็ไม่ใช่ว่าเรื่องดี อาจเพิ่มภาระเรื่องพื้นที่จัดเก็บ ค่าดูแลรักษา และความเสี่ยงเสื่อมสภาพ ส่วนจะกระทบกระแสเงินสดเร็วขึ้นหรือไม่ ต้องดูเงื่อนไขชำระเงินกับซัพพลายเออร์ประกอบด้วยครับ และบางทีก็มีปัญหาเรื่องไม่มีที่เก็บ เพราะพื้นที่คลัง (Storage Space) ของเรจำกัด

สาเหตุหลักที่ของมาช้า อาจเกิดจากผู้ใช้งานขอให้จัดซื้อแบบกระชั้นชิดเกินไปจนซัพพลายเออร์ทำไม่ทัน หรือระบบติดตามงานของนักจัดซื้อไม่มีประสิทธิภาพพอ อีกสาเหตุสำคัญคือ **ฝ่ายจัดซื้อไม่มีข้อมูลภาพกว้างล่วงหน้า** เพราะถ้าเห็นตัวเลขพยากรณ์การใช้งานไปข้างหน้า ก็จะวางแผนได้ว่าควรคบค้ากับซัพพลายเออร์รายใดจึงเหมาะกับเรา หรือควรเตรียมแหล่งสำรองไว้หรือไม่ เป็นต้น

4. Right Price — ราคา "เหมาะสมถูกต้อง" มิใช่ราคา "ถูก ๆ"

ราคาของสินค้าหรือบริการที่จัดซื้อเข้ามา ต้องเหมาะสมถูกต้อง ซึ่งนักจัดซื้อต้องมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ราคาและต้นทุน (Price-Cost Analysis), การวิเคราะห์ราคาที่ควรจะเป็น (Should Cost Analysis), และต้องเก่งการเจรจาต่อรองด้วย

ขอย้ำว่า **มิใช่ราคาถูก ๆ แต่ราคาเหมาะสมถูกต้อง** — จะซื้อรถเบนซ์รุ่นใหม่แต่มีงบประมาณให้แสนเดียว จะเป็นไปได้อย่างไรครับ

เรื่องราคามีปัจจัยเกี่ยวข้องหลายอย่าง เช่น สภาพตลาดในช่วงเวลานั้น เมื่อ Demand มากกว่า Supply ข้าวของก็แพง หรือการจัดซื้อด้วยความเร่งรีบเพราะผู้ใช้ต้องการด่วน ทำให้ไม่มีเวลาเปรียบเทียบและเจรจา หรือสั่งซื้อจำนวนน้อยเกินไป หรือเป็นสินค้าที่มีซัพพลายเออร์เพียงรายเดียวหรือน้อยราย ทำให้เราเสียเปรียบเรื่องอำนาจต่อรอง อ่านมาถึงตรงนี้จะเห็นเลยว่าแต่ละ R ไม่ได้อยู่แยกกัน แต่ผูกกันหมด — อยากรู้ของด่วน (Right Time) ก็มักได้ราคาแพงขึ้น (กระทบ Right Price) นั่นเองครับ

5. Right Source — คบซัพพลายเออร์ที่ "เหมาะกับเรา" มีใช่ที่ "ดี ๆ"

Right Source หรือเรียกว่า Right Supplier ก็ได้ หมายถึงนักจัดซื้อต้องมีความสามารถในการสรรหาและคบค้ากับแหล่งขายที่เหมาะสม **ขอย้ำว่า คบซัพพลายเออร์ที่เหมาะสมกับเรา มีใช่คบกับซัพพลายเออร์ที่ดี ๆ**

นักจัดซื้อต้องประเมินตัวเองเป็น และประเมินซัพพลายเออร์เป็น เพราะถ้าบริษัทของเราเป็นบริษัทเล็ก ซื้อของน้อย โดยทั่วไปก็อย่าคาดหวังว่าซัพพลายเออร์ยักษ์ใหญ่ในวงการจะมาบริการเอาอกเอาใจเรา เพราะเราเป็นลูกค้าเล็กเกินไปในสายตาเขา ไม่คุ้มค่าสำหรับเขาที่จะเจียดเวลาใส่ใจ (แม้บางรายจะมีช่องทางรับออเดอร์เล็กผ่านตัวแทนจำหน่ายหรือระบบสั่งซื้อออนไลน์เพื่อปลุกลูกค้าขนาดคิตก็ตาม) หรือแม้เราจะเป็นบริษัทใหญ่ซื้อเยอะ แต่อยู่ไกลจากเขามาก หรือระบบการทำงานไม่ค่อยสอดคล้องกับนโยบายของเขา เขาก็อาจรำคาญและไม่อยากค้าขายกับเรา

โดยทั่วไปนักจัดซื้อจะใช้ QCDS เป็นประเด็นคัดเลือกซัพพลายเออร์ คือเขาส่งมอบของที่มีคุณภาพ (Q – Quality) ตรงตามที่เราต้องการได้ไหม, ต้นทุนและราคา (C – Cost) สมเหตุสมผลไหม, ส่งมอบ (D – Delivery) ได้ตามวันเวลาที่เรต้องการไหม, และบริการ (S – Service) ของเขาดีไหม

ถ้าเลือกซัพพลายเออร์ไม่เหมาะสมกับเรา จะกระทบหมดทั้ง Right Quality, Right Quantity, Right Time และ Right Price ที่กล่าวมาทั้ง 4 ประเด็นแรกครับ

เกร็ดจากประสบการณ์ — ที่มาของคำถาม 5Rs หรือ 6Rs

ก่อนไปต่อ ขอเล่าเกร็ดประสบการณ์สั้น ๆ สำหรับผู้อ่านที่อยากรู้ความเป็นมาครับ ผมเป็นผู้ก่อตั้งและได้รับเลือกเป็นนายกสมาคมคนแรกของ สมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย ตั้งแต่ก่อตั้งเมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2531 และดำรงตำแหน่งต่อเนื่องจนถึงมีนาคม 2550 รวมราว 18 ปี ในช่วงนั้นผมนำ 5Rs ซึ่งเป็นแนวทางของสถาบันจัดซื้อของอเมริกามาเผยแพร่ให้สมาชิก

ใช้ได้ไม่นาน มีสมาชิกท่านหนึ่งมาคุยด้วยว่า บริษัทของเขาก็ใช้ 5Rs เหมือนกัน แต่ตัวสุดท้ายไม่เหมือนกัน — ของผมคือ 5. Right Source แต่ของสมาชิกท่านนี้คือ 5. Right Place ผมจึงค้นคว้าเพิ่มเติม เพื่อทำความเข้าใจว่าทำไมแต่ละแหล่งจึงนับ RS ไม่เหมือนกันครับ ซึ่งจะเล่าให้ฟังในหัวข้อถัดไปครับ

อีกสูตรหนึ่ง — Right Place: ส่งให้ถูกที่ ถูกเงื่อนไข

Right Place หมายถึง ซัพพลายเออร์ต้องส่งมอบสินค้าไปยังสถานที่ซึ่งระบุไว้อย่างถูกต้องเหมาะสม ฝ่ายจัดซื้อจึงต้องระบุสถานที่ให้ละเอียดพอ เช่น จะให้ติดต่อกับผู้ใด สถานที่ส่งมอบมีข้อจำกัดอะไรบ้าง (เช่น รถใหญ่เข้าไม่ได้ ต้องมาในช่วงเวลาใดไม่เกินกี่โมง) ภาชนะบรรจุต้องไม่หนักหรือใหญ่เกินกว่าที่จะยกขึ้นชั้นวางของได้ หรือกำหนดให้แบ่งบรรจุเป็นกล่อง

เล็กและระบุว่าส่งสำนักงานใหญ่ก็กล่อง คลังลาดพร้าวก็กล่อง คลังลาดกระบังก็กล่อง เป็นต้น ถ้าเป็นการจ้างบริการ เช่นงานซ่อมแซม ก็ต้องระบุให้ชัดว่าสถานที่ซ่อมแซมอยู่ตรงไหน

ทีนี้ก็มาถึงคำถามที่เป็นชื่อเรื่องของบทความนี้ครับ — สุดท้ายแล้วใช้กี่ Rs กันแน่?

5Rs หรือ 6Rs กันแน่?

เกร็ดที่น่าสนใจคือ สถาบันจัดซื้อเก่าแก่สองแห่งของโลก — **ISM** (Institute for Supply Management) ของอเมริกา ก่อตั้งปี 1915 และ **CIPS** (Chartered Institute of Procurement & Supply) ของอังกฤษ ก่อตั้งปี 1932 — โดยรายการหลักของ CIPS คือ quality, quantity, place, time, price แต่น่าสนใจว่า ตามบทสรุปใน Wikipedia ที่อ้างอิงเอกสารของ CIPS โดยตรง เอกสาร CIPS บางฉบับก็เคยใช้คำว่า "from the right source" มาก่อน และในงานตีพิมพ์ปี 2018 ของ CIPS เอง (*Contract Administration*) ก็ได้เพิ่ม Right Source เป็นข้อที่หกอีกด้วย

ดังนั้นเส้นแบ่ง "อเมริกัน-อังกฤษ" จึงไม่ได้ชัดเจนอย่างที่หลายคนเข้าใจ แต่ประเด็นสำคัญคือ ไม่ว่าเวอร์ชันไหน แก่นของเครื่องมือนี้เหมือนกันหมด — ต่างกันแค่ใครยกประเด็น "แหล่งที่มา" (Right Source) กับ "สถานที่ส่งมอบ" (Right Place) ขึ้นมาเป็นตัว R ตัวที่ห้าเท่านั้นเอง

สำหรับแนวทางที่ผมเลือกใช้และนำมาเผยแพร่ในเมืองไทย ผมเลือกพิจารณาทั้งสองเรื่อง เพราะเห็นว่าทั้งแหล่งที่มาและสถานที่ส่งมอบล้วนสำคัญต่องานจัดซื้อ

จึงรวมเป็น **6Rs** ดังนี้ครับ

1. Right Quality
2. Right Quantity
3. Right Time
4. Right Price
5. Right Source
6. Right Place

ไม่ว่านักจัดซื้อจะทำงานอยู่บริษัทชาติไหน ใหญ่หรือเล็ก หลักการพื้นฐานเหล่านี้ก็ยังเป็นไม้บรรทัดที่ใช้ตรวจงานได้ทั่วโลก

แต่ขอให้ความเห็นเพิ่มเติมหนึ่งอย่างครับ — **6Rs** เป็นกรอบพื้นฐานที่ดี แต่ไม่ใช่รายการตรวจที่ครอบคลุมทุกเรื่อง และไม่ใช่คำตอบสุดท้ายของวิชาจัดซื้อ โลกวันนี้มีสถาบันที่ขยายเป็น **7Rights** เช่นของ **Minnesota State** ที่เพิ่มเรื่อง **Right Technology** และมีผู้ขยายกรอบโดยเพิ่มหัวข้อพิจารณามากมาย เช่น **Right Ethics, Right Environmental Responsibility, Right Risk Management, Right Financial Stability** และสถาบัน **CIPS** เองก็ให้น้ำหนักเรื่อง จริยธรรมและความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทาน อย่างจริงจัง ดังนั้นเวลาใช้ **6Rs** ควรใช้ควบคู่กับข้อกำหนดด้านกฎหมาย จริยธรรม ความยั่งยืน และความเสี่ยงขององค์กร ตั้งแต่ต้นทางของการจัดซื้อทุกครั้ง ไม่ใช่ทำครบ 6 ข้อแล้วค่อยไปคิดเรื่องเหล่านี้ทีหลังครับ

วัดกันอย่างไรว่า "Right - ถูกต้อง" จริง?

เครื่องมือจะใช้ตรวจงานได้จริงต้องมีตัววัดครับ ต่อไปนี้คือตัวอย่างตัวชี้วัดที่อาจใช้สำหรับแต่ละ R

Right Quality	อัตราของเสียหรือของถูกตักกลับเทียบจำนวนที่รับ (จำนวนเรื่องร้องเรียนคุณภาพก็ใช้ได้)
Right Quantity	จำนวนที่รับจริงเทียบจำนวนที่ตกลงไว้ รวมอัตราการส่งขาดหรือส่งเกิน
Right Time	อัตราการส่งตรงตามช่วงเวลาที่ยตกลง (ตัวที่นิยมใช้กันคือ OTIF ซึ่งนับเฉพาะการส่งที่ทั้งตรงเวลาและครบจำนวนพร้อมกัน)
Right Price	ราคาที่จ่ายจริงเทียบดัชนีราคาตลาด หรือผลการวิเคราะห์ต้นทุนที่ควรจะเป็น (Should-Cost)
Right Source	ผลประเมินความสามารถและผลงานย้อนหลังของซัพพลายเออร์ (เช่น การประเมินแบบ QCDS)
Right Place	อัตราการส่งถูกจุด และค่าใช้จ่ายเคลื่อนย้ายซ้ำจากการส่งผิดจุด

สรุป

บางแหล่งนับ Right Source ไว้ใน 5Rs ขณะที่บางแหล่งนับ Right Place สำหรับผมเห็นว่าทั้งสองเรื่องสามารถใช้เป็นไม้บรรทัดตรวจงานขั้นพื้นฐานได้ทั่วโลก จึงรวมเป็น 6Rs และแนะนำให้นักจัดซื้อไทยนำไปใช้ครับ และอย่าลืมว่าเรื่องกฎหมาย จริยธรรม ความยั่งยืน และความเสี่ยง ต้องใช้ควบคู่กันมาตั้งแต่ต้นทางด้วยครับ

หวังว่าคงหายสงสัยแล้วนะครับ

แหล่งอ้างอิง

- CIPS "Five Rights" และการเพิ่ม Right Source เป็นข้อที่หก (Contract Administration, 2018): [Wikipedia – Procurement](#)
- ประวัติ ISM (ก่อตั้งปี 1915): [Wikipedia – Institute for Supply Management](#)
- ประวัติ CIPS (ก่อตั้งปี 1932): [Wikipedia – Chartered Institute of Procurement & Supply](#)
- 7 Rights of Procurement (รวม Right Technology, Right Supplier): [Minnesota State](#)
- 25 New Rights of Purchasing (Ethics, Environmental Responsibility, Risk Management, Financial Stability): [CertiTrek / NLPA](#)
- CIPS Ethical and Sustainable Procurement Guide: [CIPS Ethics Guide](#)

