

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 088

พฤศจิกายน-ธันวาคม 2564



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855

✉ cheocharn@hotmail.com

📞 cheocharn

📘 cheocharn

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง Risk Management Plan

ธุรกิจทั่วโลกต้องอดทนกับการระบาดของ COVID-19 ตลอดสองปีที่ผ่านมา บางกิจการได้รับผลกระทบมากมายถึงกับต้องหยุดกิจการไว้ชั่วคราว และบางแห่งก็อดทนต่อไปไม่ไหวต้องปิดกิจการไปเลย การระบาดของโควิดทำให้ซัพพลายเชนทั่วโลกสะดุดติดขัดและส่งผลกระทบต่อไปทั่ว นักจัดซื้อจัดหามืออาชีพจะหิวโหวตาไวและเงี้ยวหูฟังความเคลื่อนไหวทั่วโลก จะมีการวางแผนรับมือในระยะยาวโดยทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง นอกเหนือไปจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับเรื่องความขาดแคลนและปัญหาเรื่องราคาแพง

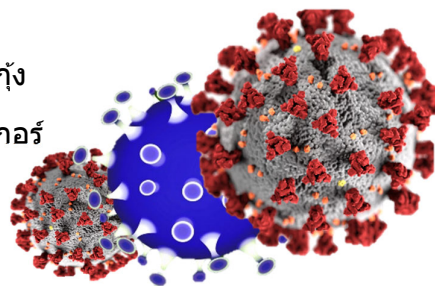
ในช่วงประมาณยี่สิบปีที่ผ่านมา มีวิกฤตหลายระลอก และไม่ว่าต้นเหตุของวิกฤตจะเกิดจากส่วนไหนของโลก ก็ส่งผลกระทบต่อลูกโลกไปทั่วโลกเสมอ วิกฤตที่พวกเราซึ่งพอจะจำกันได้ก็อย่างเช่น

2540 วิกฤตทางการเงินในเอเชีย หรือวิกฤตต้มยำกุ้ง

2550 วิกฤตสินเชื่อดับไฟไหม้ หรือวิกฤตแฮมเบอร์เกอร์

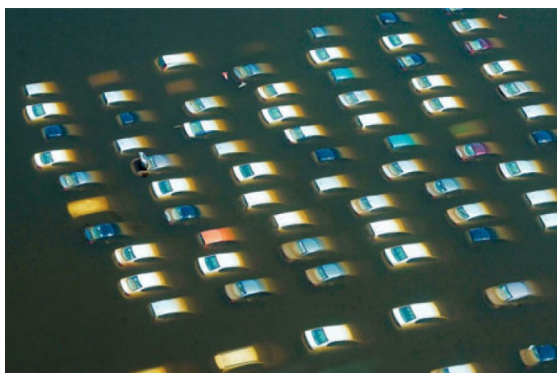
2554 วิกฤตน้ำท่วมใหญ่ในประเทศไทย

2562 วิกฤตโรคระบาด โควิด-19



เมื่อเกิดวิกฤต ณ ที่ใดที่หนึ่ง ไม่เพียงแต่จะทำให้ธุรกิจในปีนั้นเสียหายเท่านั้น ธุรกิจที่แม้จะไม่ได้อยู่ปีนั้นก็ได้รับผลกระทบไปด้วยเป็นลูกโซ่ เพราะการจัดซื้อจัดจ้างและการทำธุรกิจยุคปัจจุบันได้ติดต่อกันไปทั่วโลกแบบที่เรียกว่า Global supply chain

ตัวอย่างใกล้ตัวที่เราเห็นชัดก็เช่นน้ำท่วมใหญ่ในประเทศไทยเมื่อปี 2554 ทำให้โรงงานผลิตรถยนต์ ผลิตชิ้นส่วน ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งของไทยและของต่างชาติที่สำคัญรวมกันประมาณพันโรงงานถูกน้ำท่วมมิดหลังคา โรงงานผลิตรถยนต์หลายแห่งต้องหยุดการผลิตเพราะจมอยู่ใต้น้ำ ส่วนโรงงานผลิตรถยนต์ที่ไม่ถูกน้ำท่วมก็ต้องหยุดผลิตเหมือนกันเพราะขาดชิ้นส่วน เนื่องจากโรงงานที่ผลิตชิ้นส่วนโดนน้ำท่วมอย่างหนัก ความต้องการแร่เหล็กในตลาดโลกเพื่อนำไปผลิตเหล็กกล้าปีออนอุตสาหกรรมยานยนต์ก็หยุดชะงักลงทันที เพราะการผลิตของโรงงานผลิตรถยนต์หยุดไป



จำนวนมาก โรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์รายใหญ่ที่สุดของโลกที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยก็ถูกน้ำท่วมส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมไอทีทั่วโลก ฮาร์ดดิสก์ขาดตลาดและราคาพุ่งสูงขึ้นสามเท่า

หรือเหตุการณ์เมื่อเดือนมีนาคม 2564 เรือ EVER GIVEN เกิดอุบัติเหตุเสียหลักเกยตื้นขวางคลองสุเอซ ทำให้เรือขนส่งสินค้าและเรือขนส่งน้ำมันไม่สามารถเดินเรือผ่านคลองนี้ได้ ต้องจอดรอกันหลายร้อยลำ สร้างความเสียหายต่อการค้าโลกจากการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะผู้ผลิตและซัพพลายเออร์ชิ้นส่วนรถยนต์ในยุโรปจะได้รับผลกระทบมากที่สุด และทำให้ราคาน้ำมันโลกปรับตัวสูงขึ้น อีกทั้งการส่งออกก็ต้องพลอยหยุดชะงักไปด้วย



นี่คือตัวอย่างที่ยกมาให้เห็นว่าเมื่อเกิดวิกฤตที่ใดที่หนึ่ง ก็จะส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ในวงกว้าง แม้บริษัทของเราไม่ได้อยู่ในพื้นที่ของวิกฤตก็จะได้รับผลกระทบด้วย เราอาจจะขาดแคลนสินค้าและวัตถุดิบเนื่องจากทางฝั่งซัพพลายเออร์มีปัญหา หรือถ้าทางฝั่งลูกค้าของเรามีปัญหาจากวิกฤตนั้น ก็จะส่งผลกระทบต่อการขายการส่งออกของเรา นักจัดซื้อจึงต้องมีการทำงานในเชิงรุกหรือเชิงป้องกันให้มากขึ้น หัดชี้ระแวงเอาไว้บ้าง ต้องลองสมมติว่าถ้าเกิดเหตุการณ์แบบนี้ขึ้นจะกระทบกับเราอย่างไร รุนแรงแค่ไหน และจะต้องแก้ไขอย่างไร จะมีวิธีป้องกันใหม่ โดยทำเป็นแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ไม่ควรมองโลกสวยคือรอให้เกิดเรื่องเสียก่อนแล้วค่อยมาคิดแก้ไขปัญหา

ตารางที่แนบมานี้เป็นเพียงตัวอย่างที่ทำขึ้นมาแบบหยาบ ๆ เท่านั้น เพราะมีจุดประสงค์เพียงเพื่อให้ นักจัดซื้อ นักภาพอกกว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงมีหน้าตาเป็นอย่างไร จากนั้นนักจัดซื้อต้องเอาไปต่อยอดเองโดยมีการประชุมหารือกันหลายฝ่าย แผนแบบนี้ต้องทำเป็นทีมอย่าทำคนเดียว ต้องร่วมคิดร่วมทำกันหลายฝ่ายจึงจะเป็นแผนที่ดีและมีประสิทธิภาพ

#	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความรุนแรงของปัญหา	ความเป็นไปได้ของความเสี่ยง	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง
1	ซัพพลายเออร์ประสบภัยพิบัติธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม สึนามิ แผ่นดินไหว ฯลฯ	สูง	ต่ำ	ซื้อจากซัพพลายเออร์สองรายควบกัน โดยที่แต่ละรายต้องอยู่คนละภูมิภาค
2	ซัพพลายเออร์หยุดการผลิต 2 สัปดาห์ เพราะพนักงานติดโควิด	สูง	ปานกลาง	เก็บ Safety stock ให้เพียงพอ
3	ซัพพลายเออร์ส่งของช้ากว่ากำหนด	สูง	ต่ำ	สร้างระบบติดตามงานแต่ละใบสั่งซื้อให้เหมาะสม และมีการประเมินผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4	ซัพพลายเออร์ส่งของผิด Spec	สูง	ต่ำ	มีการตรวจเยี่ยมโรงงานซัพพลายเออร์ปีละครั้ง และมีการประเมินผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5	ซัพพลายเออร์ไม่สามารถตอบสนองงานเร่งด่วนและจำนวนที่เพิ่มขึ้น	ปานกลาง	สูง	หากซัพพลายเออร์ไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้ ให้วางแผนเปลี่ยนไปหาซัพพลายเออร์รายใหม่

ท่านจะต้องหารือกันภายในทีมเพื่อกำหนดวิธีที่จะวัดความรุนแรงของปัญหาว่า ปัญหาแบบไหนที่เรียกว่ามีความรุนแรงสูง ปัญหาแบบไหนเรียกว่ามีความรุนแรงปานกลาง และปัญหาอย่างไรที่จัดว่าไม่รุนแรงนัก เช่นถ้าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นสร้างความเสียหายไม่เกินหนึ่งหมื่นบาทก็เรียกว่าความรุนแรงน้อย ถ้าเกินหนึ่งหมื่นบาทแต่ไม่เกินหนึ่งแสนบาทเรียกว่าความรุนแรงปานกลาง แต่ถ้าเกินแสนบาทถือว่ามี ความรุนแรงสูง เป็นต้น นี่เป็นการสมมตินะครับ

หรืออาจกำหนดว่า ถ้าปัญหานั้นทำให้กระบวนการทำงานของเราต้องหยุดชะงักงั้นไม่เกิน 1 วันถือว่าความรุนแรงของปัญหาอยู่ในระดับต่ำ ถ้าต้องหยุดชะงักงั้นมากกว่า 1 วันแต่ไม่เกิน 3 วันถือว่าปานกลาง ถ้าเกินกว่า 3 วันถือว่าความรุนแรงสูง

ถ้าปัญหานั้นเกี่ยวข้องกับบริการลูกค้า ก็อาจกำหนดว่าถ้าส่งผลทำให้ลูกค้าไม่พอใจถึงขั้นไม่กลับมาใช้บริการของเราอีกเลยก็จัดว่ามีความรุนแรงสูง ถ้าทำให้ลูกค้าบ่นและไม่พอใจแต่ก็ไม่ถึงกับเสียลูกค้าก็เรียกว่าระดับปานกลาง ถ้าพอจะอธิบายทำความเข้าใจกับลูกค้าได้ก็ถือว่าปัญหานั้นมีความรุนแรงต่ำ เป็นต้น



ส่วนทางด้านความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายก็เช่นกัน ก็จะต้องหารือกันภายในทีม เพื่อกำหนดวิธีพิจารณาว่าแบบไหนเรียกว่ามีโอกาสหรือความเป็นไปได้สูงหรือต่ำหรือปานกลาง เช่นถ้ามีโอกาสเกิดเดือนละครั้งหรือมากกว่าก็จัดอยู่ในประเภทความเป็นไปได้สูง ถ้ามีโอกาสเกิดได้เพียงปีละครั้งสองครั้งก็จัดว่าปานกลาง ถ้าสามสี่ปีจึงจะเกิดสักครั้งก็เรียกว่าความเป็นไปได้ต่ำมาก เป็นต้น

ทั้งหมดที่ว่ามานั้นเป็นเพียงแนวทางที่ผมต้องการอธิบายให้ท่านนึกภาพออกและเห็นอะไรที่เป็นรูปธรรมเท่านั้น มิใช่ของจริงและมีใช่มาตรฐานที่ท่านจะต้องทำตาม ท่านจะต้องทำของท่านเอง และที่สำคัญมากคือต้องจัดแผนบริหารความเสี่ยงเป็นทีม อย่าทำคนเดียว พุดเองเออเอง พอเกิดเรื่องขึ้นมาถ้าไม่มีใครร่วมมือด้วยหรือครับ

