

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 084

กรกฎาคม 2564



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855

✉ cheocharn@hotmail.com

📞 cheocharn

📘 cheocharn

การตรวจซัพพลายเออร์ แบบนัดหมาย กับ แบบไม่ให้อำนาจ

Scheduled Supplier Audits vs Surprise Supplier Audits

ผมเขียนบทความเรื่องนี้ขึ้นมาอีกด้วยแรงบันดาลใจจากเหตุการณ์ร้อนแรงเมื่อช่วงต้นเดือนกรกฎาคม 2564 เกี่ยวกับการระเบิดและไฟไหม้โรงงานแห่งหนึ่งที่ถนนกิ่งแก้ว บางพลี สมุทรปราการ ส่งผลให้บ้านเรือนใกล้เคียงพังพินาศเสียหายมากมาย อุบัติภัยครั้งนี้มีทั้งผู้บาดเจ็บและเสียชีวิต ผู้คนที่อยู่ในรัศมี 5 กิโลเมตรถูกสั่งให้อพยพไปอยู่ที่อื่นชั่วคราว เพื่อมิให้ได้รับผลกระทบจากมลพิษของสารเคมีจากโรงงานแห่งนั้น เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนี้เป็นสิ่งที่นักจัดซื้อจัดหาพึงสังวรเอาไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องที่ย่อมองข้ามหรือละเลยเป็นอันขาด นักจัดซื้อต้องคิดแบบ Worst case scenario คือต้องคิดว่าถ้าซัพพลายเออร์ของเราเกิดอุบัติเหตุร้ายแรงแบบนี้จะส่งผลกระทบมาที่เราอย่างไรบ้าง เราจะมีของพอใช้งานไปได้สักกี่วันในระหว่างที่เราติดต่อหาซัพพลายเออร์รายใหม่มาทดแทนซัพพลายเออร์รายเดิม



การไปตรวจซัพพลายเออร์ก็เป็นวิธีหนึ่งของการบริหารความเสี่ยง เช่นการไปตรวจดูให้แน่ใจว่า Safety system ของเขาเป็นยังไง โอกาสที่จะเกิดอัคคีภัยหรืออุบัติเหตุอย่างอื่นมาน้อยเพียงใด เขามีการซักซ้อมปฏิบัติการฉุกเฉินและการหนีไฟเป็นประจำไหม ในบริษัทของเขามีแรงงานผิดกฎหมายหรือไม่ การปฏิบัติตามแรงงานมีความเป็นธรรมเหมาะสมไหม สภาพแรงงานกับฝ่ายบริหารมีความระหองระแหงกันบ่อยหรือไม่ ถ้าเขาประท้วงหยุดงานจะส่งผลกระทบกับเราอย่างไร สถานะการเงินของเขามั่นคงพอสมควรไหม เป็นต้น



โดยทั่วไปแล้วฝ่ายจัดซื้อจะไปตรวจซัพพลายเออร์แบบนัดหมาย เรียกกันว่า Scheduled audits หรือ Scheduled visit คือจะมีการนัดหมายล่วงหน้ากันก่อนว่าฝ่ายจัดซื้อประสงค์จะไปตรวจสอบในวันไหน เป็นการตรวจสอบประจำปีหรือไปตรวจสอบเป็นกรณีพิเศษหรือไปตรวจสอบติดตามผลที่ติดค้างกันไว้ (CAR – Corrective Action Request) จะไปกันกี่คน ประเด็นที่เราจะไปตรวจสอบคือเรื่องทั่วไปหรือจะขอตรวจสอบเรื่องใดเป็นกรณีพิเศษ ในการตรวจครั้งนี้ประสงค์จะพบปะพูดคุยกับผู้ใดฝ่ายใดเป็นกรณีพิเศษบ้าง

การตรวจเยี่ยมแบบนี้ทางซัพพลายเออร์จะบริหารจัดการเรื่องความเหมาะสมของวันเวลา และสถานที่ว่าต้องการให้ฝ่ายจัดซื้อมาตรวจในวันเวลาใด เพราะวันเวลาที่ฝ่ายจัดซื้อระบุไว้นั้น

อาจไม่สะดวกสำหรับฝ่ายซัพพลายเออร์ก็เป็นได้ เช่นเป็นช่วงที่ซัพพลายเออร์กำลังมีการก่อสร้างต่อเติม หรือกำลังติดตั้งเครื่องจักรอุปกรณ์ ซึ่งเจ้าหน้าที่ของเขามีภารกิจและวุ่นวายมาก ไม่พร้อมที่จะต้อนรับใคร หรือเป็นช่วงที่เจ้าหน้าที่บางคนพักร้อนซึ่งอาจทำให้ไม่มีใครให้ข้อมูล ในระหว่างการตรวจสอบ อีกทั้งปกติแล้วซัพพลายเออร์มักจะระมัดระวังเรื่องการรักษาความลับ ของคู่ค้า โดยการหลีกเลี่ยงไม่นัดหมายให้ฝ่ายจัดซื้อมาตรวจในช่วงที่ซัพพลายเออร์กำลังผลิต สินค้าของลูกค้าที่เป็นคู่แข่ง ซึ่งถือว่าเป็นจรรยาบรรณที่ดีและถูกต้องของซัพพลายเออร์

นักจัดซื้อบางคนมีความเห็นว่าการตรวจเยี่ยมแบบนัดหมายล่วงหน้านั้นอาจเจอแต่ของปลอม เพราะซัพพลายเออร์อาจจะยอมแมว หรือมีปฏิบัติการฝักซีโรยหน้า จึงอยากใช้วิธีบุกเข้าไปตรวจแบบไม่ให้อัตว์ล่วงหน้า ที่เรียกกันว่า Surprise audits หรือ Surprise visit แต่การบุกเข้าไปตรวจแบบไม่รู้ตัวนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย นักจัดซื้อจึงควรพิจารณาซึ่งน้ำหนักให้คิดว่าควรใช้วิธีนี้หรือไม่

ข้อดีของการตรวจแบบไม่ให้อัตว์คือ เราจะพบเห็นสิ่งของและปฏิบัติการต่างๆที่เกิดขึ้น ณ ขณะนั้นตามความเป็นจริง โดยที่ซัพพลายเออร์ไม่มีโอกาสจัดเก็บหลบซ่อนหรือจัดฉาก การตรวจเยี่ยมแบบไม่ให้อัตว์จึงเหมาะสมมากถ้าเราต้องการจับผิด จับให้ได้คาหนังคา เขา ต้องการจับขโมย หรือเพราะเรารู้หรือสงสัยในพฤติกรรมอันไม่ชอบมาพากล จึงเลือกใช้วิธีนี้



ข้อเสียของการตรวจแบบไม่ให้อัตว์คือ ซัพพลายเออร์อาจจะเสียความรู้สึก เขาอาจไม่เอ็นพีที่ฝ่ายจัดซื้อไม่ให้เกิดใจ ไม่ไว้วางใจ สัมพันธภาพทางธุรกิจอาจเสียหาย และการที่ฝ่ายจัดซื้อบุกเข้ามาตรวจโดยไม่นัดหมายนั้นอาจจะพบเห็นบุคคล หรือสินค้า หรือสิ่งของ หรือเอกสาร ของบริษัทคู่แข่ง ทำให้ซัพพลายเออร์ถูกบริษัทคู่แข่งตำหนิเรื่องไม่รักษาความลับ หรืออาจร้ายแรงจนถึงขั้นเสียลูกค้าไปเลยก็ได้



อย่าลืมเหตุการณ์หน้าแตกที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วยนะครับ กล่าวคือเมื่อนักจัดซื้อไปถึงก็มักจะต้องผ่านระบบรักษาความปลอดภัยของซัพพลายเออร์ คือเจ้าหน้าที่ รปภ ที่ดูยาม เขาจะต้องถามว่าเราเป็นใคร มาจากไหน จะไปพบใคร นัดไว้หรือเปล่า และเมื่อ รปภ โทร.ไปแจ้งให้บุคคลที่เราต้องการพบ แล้วได้คำตอบว่า วันนี้ไม่มาทำงาน ลาพักร้อน หรือกำลังติดประชุมสำคัญ หรือกำลังรับลูกค้าอีกบริษัทหนึ่งซึ่งไม่สามารถแยกร่างมาต้อนรับเราได้ ... ท่านจะอย่างไร???

ถ้าถามว่าผมนิยมใช้วิธีไหน ผมนิยมการนัดหมายล่วงหน้าครับ อย่าไปกลัวเรื่องซัพพลายเออร์เขาหมกเม็ดหรือเอาฝักซีโรยหน้าเลยครับ ผมจะเล่าประสบการณ์ส่วนตัวให้ท่านฟังว่า ถ้าผู้ตรวจสอบมีประสบการณ์และเก่งพอ ผู้ถูกตรวจเอาตัวไม่รอดหรอกครับ

ก่อนที่ผมจะทำงานในฝ่ายจัดซื้อนั้นผมเคยทำงานในฝ่ายผลิตมาก่อนครับ ผมต้องถูกตรวจเป็นประจำและบ่อยมากครับ ทุกครั้งเป็น Scheduled audits ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นการตรวจจากลูกค้า หรือเป็นการตรวจจาก Auditor ภายในกันเอง ก่อนถึงวันตรวจที่นัดเอาไว้เขาจะส่งแบบฟอร์มมาให้ผมดูล่วงหน้าด้วยนะครับว่าเขาจะตรวจอะไรบ้าง และแน่นอนว่าผมในฐานะผู้ถูกตรวจก็ต้องเตรียมตัวให้พร้อม ผมจะส่งลูกน้องให้ทำความสะอาดเป็นพิเศษ จัดเก็บข้าวของให้ดูดีมีระเบียบ เอาของบางอย่างไปเก็บซ่อนไว้ที่อื่น เรียกว่าทั้งยอมแมวและโรยฝักซี

พอถึงวันตรวจ เขาก็มาเป็นทีม ก่อนอื่นก็เข้าห้องประชุมเพื่อพูดคุยหรือสอบถามกันสักพัก ระหว่างคุยกันนั้นเขาก็บันทึกเอาไว้ตลอดเวลา จากนั้นเขาก็กระจายกันออกไปตรวจ คนหนึ่งไปตรวจที่สโตร์ อีกคนไปตรวจที่โรงงานฝ่ายผลิต อีกคนไปดูที่แผนกบรรจุ อีกคนไปขอเอกสารในสำนักงาน ระหว่างตรวจก็จะมีการถามโน่นถามนี่ บางทีก็ถามถึงบางอย่างที่เราอุตสาหะเอาไปเก็บซ่อนไว้ คำถามของเขาแต่ละอย่างแสดงถึงประสบการณ์และความชำนาญในการตรวจสอบ เรียกว่าเชี่ยวชาญดิน รู้ทันเราไปหมด



ผ่านไปประมาณ 1-2 ชั่วโมงก็กลับมานั่งคุยกันในห้องประชุมแบบพร้อมหน้าพร้อมตา ซึ่งจะมีผู้บริหารระดับสูงของผู้ถูกตรวจนั่งฟังอยู่ด้วย ที่นี้เขาก็สรุปสิ่งที่ได้พบเห็นในการตรวจพร้อมทั้งคำถามว่า ทำไมจึงเป็นอย่างนั้น ทำไมไม่ทำอย่างนี้ ข้อบกพร่องตรงนี้จะแก้ไขอย่างไร จะเสร็จเมื่อไร เพื่อที่จะนัดหมายมาตรวจติดตามผลของการแก้ไข แบบนี้เขาเรียกว่า CAR (Corrective Action Request) แปลว่าการร้องขอให้แก้ไขข้อบกพร่อง และเพื่อขจัดสาเหตุมิให้เกิดซ้ำอีก

เห็นไหมครับ ตอนนั้นผมอยู่ฝ่ายผลิตและผมมั่นใจว่าผมเชี่ยวชาญมากในการกลบเกลื่อนยอมแมวโรยผักชี แต่ไม่เคยรอดสายตาของ Auditor ไปได้เลยครับ ทั้งๆที่เป็นการตรวจแบบนัดหมายให้รู้ตัวล่วงหน้า

ในกรณีที่นักจัดซื้อจะไปตรวจสอบซัพพลายเออร์ นักจัดซื้อก็ไม่ควรฉายเดี่ยว แต่ควรไปเป็นทีมโดยประกอบด้วยผู้รู้ในแต่ละสายงาน เช่นมีวิศวกรของเราไปดูระบบ Safety, ฝ่าย QC/QA ของเราไปดูระบบคุณภาพ, ฝ่ายบัญชีการเงินของเราไปดูสถานะการเงินและระบบ Inventory management เป็นต้น



ในกรณีที่ซัพพลายเออร์เป็นยักษ์ใหญ่ มี Know how หันสมัย สูงส่งกว่าฝ่ายจัดซื้อมากมาย หรือเขาเหนือชั้นกว่า ฝ่ายจัดซื้อที่ไม่ต้องอวดดีไปวิพากษ์วิจารณ์สั่งสอนอะไรเขา ก็เป็นโอกาสอันดีที่ฝ่ายของนักจัดซื้อจะได้เรียนรู้จากการไปเยี่ยมครั้งนี้ ถือเป็นภารกิจงานชนิดหนึ่งไปเลยก็แล้วกัน ได้ความรู้จากการไปตรวจเยี่ยมเยอะเยอะ ก็เป็นประสบการณ์ไปอีกแบบหนึ่งครับ

