

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 059

มกราคม – มีนาคม 2559



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่ ☎ 08 1628 7855 ✉ cheocharn@hotmail.com 📞 cheocharn 📱 cheocharn

การบริหารความเสี่ยงในซัพพลายเชน Risk Management in Supply Chain

ขอสะกิดเตือนเอาไว้ว่า แม้งานจะยุ่งเพียงใด ฝ่ายจัดซื้อก็อย่างวนอยู่กับการแก้ปัญหาภายในบริษัทของตนเองจนลืมสังเกตปัญหาของซัพพลายเออร์ ควรเตรียมตัวรับให้ดีว่าถ้าเกิดปัญหาร้ายแรงกับซัพพลายเออร์จะต้องทำอย่างไรบ้าง เช่นโรงงานระเบิดและไฟไหม้โรงงานของเขา หรือจู่ๆ เขาก็เลิกกิจการไป นักจัดซื้อจึงควรหิวัดตาไวสังเกตสุขภาพและอาการป่วยของซัพพลายเออร์ไว้ตลอดเวลาด้วย เช่นเขามีอาการผิดปกติเหล่านี้บ้างไหม

- ✓ เขาส่งของไม่ตรงเวลาบ่อยครั้ง
- ✓ พนักงานเข้าออกหรือเปลี่ยนพนักงานบ่อยผิดปกติ
- ✓ เขาหลบหลับตาทำงานโดยไม่สนใจเรื่อง Safety และ CSR
- ✓ ไม่สามารถหรือไม่อยากลงทุนอะไรทั้งนั้น อันจะส่งผลถึงคุณภาพสินค้าและบริการที่แย่งลง
- ✓ มีการยกเลิกหรือเลื่อนโครงการออกไปอย่างไม่มีกำหนด
- ✓ มีการลดหรือตัดทรัพยากรลงอย่างผิดสังเกต
- ✓ ใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ล้าสมัยหมดยุค และบ้ายเบียงไม่ยอมให้เราเข้าไปตรวจเยี่ยม
- ✓ มีเสี่ยงลือถึงเครดิตการเงินที่ไม่น่าไว้วางใจ

ถ้าหากนักจัดซื้อพบว่าซัพพลายเออร์รายสำคัญ (Critical supplier) ของตนประสบปัญหา ไม่ควรใช้วิธีดีจาก แต่ควรทำตรงข้าม คือต้องให้ความช่วยเหลือโดยด่วน เช่น ให้คำแนะนำ ให้เงินกู้ยืม หรือช่วยซื้อวัตถุดิบให้ **ยามวิกฤตยามลำบากนั้นสามารถวัดใจคู่ค้าได้ชัดเจนมาก จะเห็นได้ว่าคู่ค้ารายใดมีหัวใจอันยิ่งใหญ่ และรายใดใจคอคับแคบเอาเปรียบหน้าเลือด**

ช่วงที่ซัพพลายเออร์มีปัญหา นั้นมิใช่มีแต่ด้านลบ ยังมีหลายอย่างที่ฝ่ายจัดซื้อสามารถทำประโยชน์ได้หากเปิดใจคุยหรือกันกับซัพพลายเออร์ แล้วร่วมกันพิจารณามองหาจุดที่จะลดหรือตัดค่าใช้จ่าย ซึ่งในยามปกติมักจะทำไม่ค่อยได้หรือทำได้ยากเพราะไม่มีเวลาพิจารณากัน อีกทั้งความร่วมมือก็ไม่ดีเท่าในช่วงที่กำลังประสบปัญหาหรือในยามหน้าสิ่วหน้าขวาน

นักจัดซื้อควรหาเวลามาพิจารณาทบทวนว่าเรามีซัพพลายเออร์ในมือกี่ราย คิดและหารือกันให้ดีว่าถ้าขาดรายและยอดซื้อเป็นอย่างไรเราควรมีซัพพลายเออร์กี่รายจึงจะเหมาะ การซื้อน้อยรายน่าจะเป็นการดีในด้านความร่วมมือและราคา แต่หากเห็นว่าซัพพลายเออร์ที่คบค้าอยู่บางรายทำท่าไปไม่รอด ก็จำเป็นต้องเตรียมหารายอื่นสำรองไว้ เพื่อจะต้องเปลี่ยนเจ้าจะได้ไม่ฉุกฉลิว

เรื่องการซื้อรายเดียวในระบบ Single source หรือซื้อควบกันไปสองรายที่เรียกว่า Dual source นั้น ทุกครั้งที่ผมบรรยายเรื่องนี้ทีไร ก็จะได้รับคำแย้งและคำถามมากมายแทบทุกครั้งก็ว่าได้ ดูเหมือนจะเป็นเรื่องคาใจของนักจัดซื้อทั่วไป ทั้งไทยและเทศ การซื้อแบบ Dual source หมายถึงการจัดซื้อหรือว่าจ้างของอย่างเดียวกันจากซัพพลายเออร์สองรายควบกันไป ส่วน Single source คือการจัดซื้อหรือว่าจ้างจากซัพพลายเออร์รายเดียวเป็นเจ้าของประจำ ทั้งที่มีผู้ขายมากมายหลายเจ้าให้ซื้อแต่ก็ไม่เอา จะซื้อจากเจ้าเดิมที่เลือกไว้เป็นประจำ

ความคิดของนักจัดซื้อที่เลือกระบบ Single source ก็คือมั่นใจว่าน่าจะได้อะไรดี เพราะรวบรวมตัวเลขยอดซื้อทั้งหมดให้ซัพพลายเออร์รายนั้นแต่เพียงผู้เดียว อำนาจเจรจาต่อรองย่อมดีกว่า ส่วนฝ่ายที่เลือกวิธี Dual source ก็จะอ้างถึงความปลอดภัย สมมติเจ้าหนึ่งมีอันเป็นไปไม่สามารถส่งของได้ ก็ยังมีอีกเจ้าหนึ่งรองรับอยู่ ถือว่าความเสี่ยงน้อยกว่า ซึ่งผมก็ยืนยันว่าเป็นเหตุผลที่ฟังได้ด้วยกันทั้งสองฝ่าย แต่โปรดทราบว่าเป็นเหตุผลที่ไม่ถูกต้องเสมอไป บางสถานการณ์ก็ถูกต้อง และในบางสถานการณ์ก็ไม่ถูกต้อง

ในฐานะที่เป็นนักจัดซื้อมืออาชีพ จะต้องพิจารณาจากข้อเท็จจริง มิใช่จากการคาดคะเนแบบผิวเผิน ผมแนะนำว่าต้องหาข้อเท็จจริงมาพิจารณาดูโดยการขอให้ซัพพลายเออร์เขาเสนอราคามาให้สามแบบดังนี้

1. สมมติว่าเราซื้อเขาทั้งหมดแบบเจ้าเดียว เขาจะขายราคาเท่าไร
2. สมมติว่าเราซื้อเขาเพียง 70% ของจำนวนที่เราต้องการ เขาจะขายราคาเท่าไร
3. สมมติว่าเราซื้อเขาเพียง 30% ของจำนวนที่เราต้องการ เขาจะขายราคาเท่าไร

จากนั้นคำนวณโดยใช้หลักคิดของ Dual supplier ว่าถ้าเราซื้อของ 70% จากซัพพลายเออร์ที่เสนอราคาต่ำสุด ผสมกับการซื้อ 30% จากซัพพลายเออร์อีกรายหนึ่งที่เสนอราคาต่ำสุด เปรียบเทียบราคาในการซื้อจากทั้งสองรายรวมกัน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับราคาซื้อของแบบ Single source ซึ่งแน่นอนว่าการซื้อแบบ Single source ย่อมจะประหยัดกว่า แต่ให้พิจารณาว่าจำนวนเงินที่ประหยัดได้นั้นคุ้มค่ากับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นหรือไม่ แต่ก็ควรรำลึกถึงข้อเท็จจริงต่อไปนี้ประกอบเข้าไปด้วยในการตัดสินใจ เช่น

- ❖ การแบ่งของที่จะซื้อออกเป็นสองส่วนเพื่อแบ่งให้ซัพพลายเออร์สองรายนั้น มีข้อเสียด้วยคือ การทำงานจะยุ่งยากขึ้น มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ควบคุมให้คุณภาพเหมือนกันทุกประการเป๊ะก็ยาก แต่ก็มีข้อดีคือจะเกิดการแข่งขันกัน และหากเจ้าหนึ่งเป็นอะไรไป ก็ยังมีอีกเจ้าหนึ่งคอยรองรับ
- ❖ บางทีนักจัดซื้อต้องการจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและความยุ่งยากที่อาจจะเกิดขึ้น จึงซื้อแบบ Dual source แต่ผู้บริหารไม่เห็นด้วยเพราะแพงกว่าการซื้อแบบ Single source และความเสี่ยงก็ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้หรอก กลัวจนเกินเหตุหรือเปล่า วิธีการอธิบายให้ผู้บริหารยอมคล้อยตามก็คงต้องหยิบเอาเรื่องการซื้อประกันภัยมาเปรียบเทียบ ว่าทำไมบริษัทเราจึงยอมจ่ายเบี้ยประกันเพื่อคุ้มครองความเสี่ยงจากอุบัติเหตุ เช่นทำประกันอัคคีภัยต่างๆ ที่โอกาสไฟไหม้มีน้อยมาก และทำไมจึงไม่เสียดาบเบี้ยประกันที่จ่ายไปล่ะ
- ❖ ในทางกลับกันถ้าผู้บริหารต้องการให้ซื้อ Dual source เพื่อลดความเสี่ยง แต่นักจัดซื้อต้องการผลงานทางด้าน Cost savings จึงต้องการจะซื้อแบบ Single source กรณีนี้ก็ยกเอาเหตุผลของความน่าจะเป็นไปได้ของปัญหาและความเสี่ยง อีกทั้งการซื้อของจากสองเจ้านั้นก็มักจะยุ่งยากในการบริหารจัดการ ความไม่สม่ำเสมอของคุณภาพและบริการซึ่งยากที่จะเหมือนกันเป๊ะทั้งสองเจ้า

- ❖ อย่าระวางแผนจนเกินเหตุ การตกลงซื้อแบบ Single source นั้น หากซัพพลายเออร์รายนั้นเป็นอะไรไป เราก็สามารถจะหารายอื่นมาทดแทนได้อยู่ดีแหละ ซ้ำหรือเร็วนั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง แต่ถ้ามั่นขำมากเนื่องจากจะต้องมาเริ่มทำแม่พิมพ์กันใหม่ ทดสอบอะไรต่อมิอะไรกันใหม่ อย่างนั้นก็อาจต้องซื้อในระบบ Dual source
- ❖ การซื้อในระบบ Dual source นั้น ต้องการจะให้มั่นใจว่าหากรายหนึ่งเป็นอะไรไป เราก็จะมีอีกรายคอยเป็นตัวสำรองและช่วยบรรเทาปัญหาได้ คำถามคือแล้วจะเป็นไปได้ไหมหากทั้งสองซัพพลายเออร์ต่างก็มีปัญหาเกิดเป็นอะไรไปพร้อมกัน ซึ่งนั่นก็จะทำให้การซื้อควมไปสองรายไม่เกิดประโยชน์ใด ๆ เลย ดังนั้นจึงต้องพิจารณาเลือกซัพพลายเออร์ทั้งสองเจ้าที่มีโอกาสน้อยมากที่จะเกิดปัญหาแบบเดียวกันและพร้อมกัน
- ❖ อย่าลืมเอาเรื่อง TCO – Total Cost of Ownership หรือเรื่อง LCC – Life Cycle Cost มาพิจารณาโดยละเอียด ชั่งน้ำหนักดูข้อดีข้อเสียให้ครบทุกด้าน เช่น คุณภาพ การจัดส่ง บริการ เป็นต้น

เห็นหรือยังว่า การตัดสินใจทั้ง Single source และ Dual source ไม่สามารถพูดลงไปเด็ดขาดว่าอะไรดีกว่าอะไร เพราะมีสถานการณ์ต่าง ๆ เข้ามาประกอบอีกมาก นักจัดซื้อจึงต้องพิจารณาความเสี่ยงที่น่าจะเป็นไปได้ แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเรื่อง Cost savings

วิกฤติเศรษฐกิจเป็นรากเหง้าของความเสี่ยงในซัพพลายเชน ซึ่งรวมไปถึงการล้มละลายของธุรกิจ และการซัพพลายสินค้าที่ขาดตอนกระท่อนกระแท่น คนในวงการจัดซื้อให้ข้อสังเกตว่า ซัพพลายเออร์บางรายเริ่มลดคุณภาพเพื่อลดต้นทุน บางรายปลดคนงานออกไป แล้วใช้วิธีจ้างงานชั่วคราว หรือบางทีก็เอางานออกไปจ้างทำ คุณภาพเริ่มไม่น่าไว้วางใจตั้งแต่ก่อน อีกทั้งยังมีความเสี่ยงเรื่อง CSR (Corporate Social Responsibility – ความรับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินธุรกิจ) ซึ่งนักจัดซื้อจะต้องระมัดระวังมากขึ้น ก่อนที่จะเกิดความเสียหายอย่างคาดไม่ถึง



นักจัดซื้อจำนวนมากไม่สามารถพิถีพิถันเรื่องการประเมินความเสี่ยงได้

เนื่องจากถูกผู้บริหารไล่บี้เรื่องลดต้นทุนอย่างไม่หยุดหย่อน แต่ก็เป็นที่ที่ของนักจัดซื้ออยู่ดีที่จะจัดสมดุลระหว่างเรื่องการทำ Cost savings กับการบริหารความเสี่ยง และนี่คืองานที่ท้าทายอย่างยิ่งของนักจัดซื้อในวันนี้

มีข้อคิดที่น่าสนใจเกี่ยวกับ Strategic sourcing และ Supplier Relationship Management ว่า เมื่อซัพพลายเออร์ของเราทำท่าจะล้ม เราต้องรีบประคอง เช่น เพิ่มการสั่งซื้อให้มากขึ้น ยอมให้ปรับราคาขึ้นบ้างถ้าจำเป็น และควรทำ Pareto analysis เพื่อแยกแยะให้ออกว่าซัพพลายเออร์รายใดสำคัญ เรียนรู้การใช้ Market Management Matrix เพื่อจะเลือกใช้ซัพพลายเออร์ให้เหมาะสม หรือเพื่อลดจำนวนซัพพลายเออร์ในสินค้าบางประเภทลง