

## บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 038

มีนาคม – พฤษภาคม 2555



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

### แผนจัดซื้อจัดหาเพื่อรับมือสิ่งที่ไม่คาดฝัน

## Procurement Contingency Plan

ผมได้รับเชิญให้ไปบรรยายในงาน Thailand Industrial Fair 2012 ที่ศูนย์ประชุมไบเทค บางนา ในหัวข้อเรื่อง “ยุทธศาสตร์การจัดซื้อใหม่หลังน้ำท่วมไทย - Purchasing Strategy Review After Thailand Flood Disaster” มีผู้สมัครเข้าฟังในเรื่องนี้ถึงพันกว่าคนทีเดียว ซึ่งก็ไม่มีปัญหาประการใดเพราะผู้จัดงานเขาได้จัดแบ่งออกเป็นสองรอบให้อยู่แล้ว คือรอบแรกในวันพฤหัสบดีที่ 2 กุมภาพันธ์ และรอบที่สองในวันศุกร์ที่ 3 กุมภาพันธ์ 2555 ขอขอบคุณทุกท่านที่ยอมทิ้งงานให้เกียรติมาฟังผมบรรยายต่างๆ ที่เป็นวันทำงาน แต่เชื่อว่่าก็คงได้แนวคิดดีๆ กลับเอาไปใช้ที่ทำงานทุกท่านนะครับ

ทุกวันนี้การจัดซื้อจะทำงานอย่างที่เคยทำในอดีตนั้นอาจจะไม่ปลอดภัยสักเท่าไร ธุรกิจที่เราทำอยู่อาจได้รับผลกระทบหนักหนาสาหัสทีเดียวถ้าฝ่ายจัดซื้อไม่คิดทำแผนรับมือเสียแต่เนิ่นๆ ถ้ารอให้เกิดภัยพิบัติเสียก่อนแล้วค่อยลงมือแก้ไขนั้นไม่ทันการณ์แน่นอนครับ ยุคนี้ต้องคิดสถานะการณ์จำลองแบบ **Worst case scenario** คือสมมติว่าเกิดภัยพิบัติอย่างร้ายแรงขึ้นมา จงถามตัวเองว่าเราและคู่ค้าในซัพพลายเชนจะเป็นอย่างไรกันบ้าง และจะต้องทำอย่างไรเราจึงจะเสียหายน้อยที่สุด ทำอย่างไรเราจึงจะสามารถบริหารจัดการให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ (Business Continuity Management – BCM) เลิกคิดแบบเข้าข้างตัวเอง ยุคนี้มองโลกในแง่ดีเกินไปไม่ได้นะครับ

ลองมาทบทวนกันดูหน่อยว่าพวกเราทุกคนกำลังอยู่ท่ามกลางความเสี่ยงเกี่ยวกับอะไรกันบ้าง เป็นต้นว่า ความเสี่ยงจากน้ำท่วม ภูเขาไฟระเบิด พายุเฮอริเคน สึนามิ แผ่นดินไหว การรั่วไหลของนิวเคลียร์ สารพิษรั่วไหล การประท้วงหยุดงาน การเดินขบวนประท้วงปิดถนน การจลาจล เครื่องบินตก การปิดสนามบิน โจรสลัด ภัยจากการก่อการร้าย การวางเพลิง การวางระเบิด อุบัติเหตุระเบิดในโรงงาน ไฟฟ้า ไฟฟ้าดับ ระบบไอทีล่ม ระบบสื่อสาร ล้มเหลว ปัญหาขยะล้น โรคระบาด แหล่งน้ำถูกปนเปื้อน ปัญหาการเมือง Key personnel หายไป ปัญหาเศรษฐกิจโลกซบเซา คู่ค้าเลิกกิจการ ฯลฯ



ภัยพิบัติตามที่ยกตัวอย่างมานี้ มีทั้งที่เป็นภัยธรรมชาติ (Natural disaster) และภัยจากน้ำมือมนุษย์ (Man-made disaster) ซึ่งไม่ว่าจะเกิดจากอะไรก็สร้างความเสียหายทั้งนั้น แม้ภัยพิบัติจะมีได้เกิดกับเราแต่เกิดกับคู่ค้าของเรา คิดหรือว่าเราจะอยู่ได้ ขณะนี้ทั่วโลกเชื่อมั่นว่าบรรดาภัยทั้งหลายจะมาเยือนถี่ขึ้นและรุนแรงมากขึ้น หากธุรกิจใดไม่ให้ความสนใจในความเสี่ยงจากการสะดุดติดขัดของการจัดซื้อจัดหาหรือที่เรียกกันว่า Risk of supply disruption เมื่อเกิดภัยพิบัติขึ้นธุรกิจนั้นก็จะได้รับผลกระทบอย่างหนักหนาสาหัสจนเกินกว่าจะเยียวยาแก้ไขได้

ดังนั้นเพื่อให้ธุรกิจเสียหายและขาดเงินน้อยที่สุด จึงจำเป็นต้องทำงานเชิงรุกเพื่อเป็นการหลีกเลี่ยง (Risk avoidance) และผ่อนหนักให้เป็นเบา (Risk mitigation) โดยการวางแผน

งานจัดซื้อจัดหาในเชิงรุกอย่างเป็นระบบที่เรียกกันว่า Procurement Contingency Plan ซึ่งมีทั้งสิ้น 8 แผนด้วยกันดังต่อไปนี้

**1. Establish the correct supplier Relationship now** เร่งมือจัดทำแผนบริหารสัมพันธ์ภาพกับซัพพลายเออร์ให้ถูกต้องว่ารายใดมีความสำคัญมากหรือน้อยต่อความสำเร็จของบริษัท ซึ่งจะทำให้เราสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องว่ารายใดที่เราควรสร้างสัมพันธ์ภาพแบบพันธมิตรและรายใดที่คบกันในระดับธรรมดาปกติก็ได้ การจะแยกแยะระดับสัมพันธ์ภาพให้ถูกต้องนั้นนักจัดซื้อควรศึกษาหาความรู้ในหลักวิชาเกี่ยวกับ SRM – Supplier Relationship Management ไว้ให้ดี มิใช่คิดที่จะคบเป็นพันธมิตรกับซัพพลายเออร์ทั่วและมั่วไปหมด ถ้ายังไม่คอยแมนในเรื่องเหล่านี้ก็ลองหาเวลามาทบทวนความเข้าใจได้จากหลักสูตร “ทำงานจัดซื้ออย่างมืออาชีพในการประหยัดต้นทุน” ซึ่งจะมีการพูดถึง SRM อย่างละเอียดครับ

**2. Make sure that your suppliers have contingency plans** เราจะต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าซัพพลายเออร์รายสำคัญสำหรับเรานั้นเขาได้จัดทำแผนป้องกันความเสี่ยงคล้ายกับที่เราทำหรือไม่ เนื่องจากว่าหากเกิดภัยพิบัติและทำให้ซัพพลายเออร์ดังกล่าวเสียหายร้ายแรงก็ย่อมส่งผลร้ายต่อเนื่องมายังบริษัทของเราด้วยเช่นกัน เพราะเราจะไม่มีการใช้งาน การที่บริษัทของเรามีแผนหลบหลีกป้องกันและลดผลกระทบอย่างดี แต่ซัพพลายเออร์ไม่ทำอะไรเลยหรือทำไว้ไม่ดีพอ เราก็ไม่รอดแน่นอนครับ วารสาร Insurance Journal ฉบับวันที่ 14 พฤศจิกายน 2554 มีบทความเรื่องน้ำท่วมประเทศไทย และระบุว่าอุทกภัยครั้งนี้ส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานระดับโลก (Global supply chain) โดยยกตัวอย่างว่าโรงงานผลิตน้ำยาบ้วนปากในประเทศไทย ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งผลิตที่สำคัญของภาคพื้นเอเชีย เมื่อถูกน้ำท่วมจึงส่งผลให้ห้าง Wal-Mart ที่ประเทศญี่ปุ่นไม่มีน้ำยาบ้วนปากขาย ส่วนการที่โรงงานผลิตฮาร์ดดิสก์ในประเทศไทยถูกน้ำท่วมก็ส่งผลให้การผลิตคอมพิวเตอร์ทั่วโลกในไตรมาสแรกของปี 2555 จะต้องหายไปประมาณ 20% นี่แหละที่เรียกว่าผลกระทบในห่วงโซ่อุปทาน นักจัดซื้อจึงต้องให้ความสนใจคู่ค้าในห่วงโซ่ของเราเอาไว้ด้วย



**3. Adjust your sourcing strategy** ปรับยุทธศาสตร์วิธีการหาแหล่งขายเสียใหม่ปกติทั่วไปแล้วนักจัดซื้อจะนิยมใช้ระบบ Single source คือการซื้อแหล่งเดียวจากขาประจำ เพราะรู้ใจกันดี บริการดี ราคาเป็นกันเอง คุณภาพเชื่อถือได้ แต่ยุคนี้เป็ยุคที่ไม่ปกติ เพราะพวกเราอยู่กันท่ามกลางความเสี่ยงที่หลากหลายดังกล่าวนั้นแล้วในตอนต้น ภัยพิบัติทั้งภัยธรรมชาติและภัยจากการกระทำของมนุษย์มีแนวโน้มจะมามีแนวโน้มบ่อยขึ้นและรุนแรงมากขึ้น เราจึงต้องปรับวิธีคิดวิธีทำงานไปบ้างโดยต้องตรวจสอบทางหนีทีไล่ให้ดี อาจจะต้องปรับวิธีการซื้อแหล่งเดียวเป็นซื้อจากหลายแหล่ง อีกทั้งแต่ละแหล่งจะต้องกระจายอยู่ในภูมิภาคต่างกันด้วย มิฉะนั้นก็จะโดนน้ำท่วมด้วยกันหรือโดนแผ่นดินไหวหรือไฟไหม้ด้วยกัน

**4. Re-evaluate inventory levels** ประเมินวิธีการเก็บสต็อกเสียใหม่ เมื่อเกิดภัยพิบัติดังที่ผ่านมานั้นน้ำท่วม สึนามิ แผ่นดินไหว ซัพพลายเออร์บางรายอาจไม่สามารถซัพพลายของให้เราได้ หรืออาจซัพพลายให้เราได้น้อยกว่าที่เราต้องการใช้งาน การพิจารณาเพิ่มระดับสต็อกให้สูงกว่าที่เคยเก็บเอาไว้ก็น่าจะเป็นประโยชน์ และในมุมมองกลับกันที่ต้อง



คิดเพื่อไว้ด้วยคือในยามเกิดภัยพิบัตินั้นลูกค้าของเราอาจต้องการสินค้าจากร้านน้อยลง ซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อระดับสต็อกที่เราเก็บเอาไว้ทำให้เรามีของเหลือไว้มากมาย นี่ก็เป็นปัญหาอีกด้านหนึ่ง ทั้งหมดนี้เราจะต้องประชุมหารือกับทุกฝ่ายงานเพื่อวางแผนกันเป็นการล่วงหน้าว่าสินค้าและวัตถุดิบตัวไหนมีแนวโน้มจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใดและในรูปแบบใด เพื่อจะได้ปรับวิธีการเก็บสต็อกเสียใหม่เป็นการผ่อนหนักเป็นเบา

**5. Assess the location of your suppliers** ประเมินแหล่งที่ตั้งของซัพพลายเออร์รายสำคัญที่เราต้องพึ่งพา ต้องวิเคราะห์และประเมินว่าแหล่งที่ตั้งของซัพพลายเออร์มีโอกาสเสี่ยงต่อภัยพิบัติมากหรือน้อย อย่ยามองข้ามเรื่องโรคระบาดหรือโรคติดต่อเอาไว้ด้วย การซื้อจากประเทศที่ค่าแรงถูก (Low Cost Countries –LCC) มีข้อดีในการลดต้นทุนของเรา แต่ประเทศเหล่านี้มีความเสี่ยงทางด้านสุขภาพอนามัยและการฝ่าฝืน CSR (Corporate Social Responsibility) อันจะส่งผลกระทบต่อมาถึงเราด้วย การมองอยู่แต่ด้านประโยชน์ที่จะได้โดยไม่เพื่อไปถึงปัญหาและความเสี่ยงนั้น ในอดีตดูจะไม่ค่อยเป็นปัญหาเท่าไร แต่ปัจจุบันเป็นเรื่องน่ากลัว

**6. Revise your Force Majeure clause** ควรให้ฝ่ายกฎหมายตรวจสอบเงื่อนไขการจัดซื้อว่าจ้างที่เราทำอยู่ว่า มีหัวข้อเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติเมื่อเกิด "เหตุสุดวิสัย" ไว้อย่างไร ปกติแล้วกฎหมายบัญญัติเอาไว้แล้วว่าเมื่อเกิดเหตุสุดวิสัยอันทำให้ผู้ใดไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาได้ผู้หนึ่งก็ไม่ต้องรับผิดชอบ แต่อย่าลืมว่าบางที่เราอาจไม่ได้รับความเสียหายโดยตรงจากภัยธรรมชาติน้ำท่วม แต่ลูกค้าของเราถูกน้ำท่วมเขาจึงยกเลิกใบสั่งซื้อสินค้าของเราทั้งหมด เราเอาผิดอะไรเขาไม่ได้เพราะเขาสามารถอ้างเหตุสุดวิสัยได้ แต่การที่เราสั่งซื้อวัตถุดิบหลายอย่างจากต่างประเทศเพื่อจะเตรียมมาผลิตให้ลูกค้ารายที่ถูกน้ำท่วมล่ะ เราก็ควรมีสติที่จะขอยกเลิกใบสั่งซื้อวัตถุดิบเหล่านั้นได้ไหมแม้เราจะไม่ถูกน้ำท่วมก็ตาม ถ้าไม่ระบุเรื่องนี้ไว้ให้ดีเราก็อาจต้องรับผิดชอบซื้อวัตถุดิบที่เราสั่งเอาไว้แต่บัดนี้ไม่มีใบสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าแล้ว



**7. Prioritize department tasks** เตรียมแผนฉุกเฉินในเรื่องคนให้ดี ยามเกิดภัยพิบัตินั้นพนักงานของเราบางคนอาจล้มหายตายจากหรือเกิดอุบัติเหตุต้องเข้ารับการรักษาตัวหรือไม่สามารถเดินทางมาทำงานได้เนื่องจากปัญหาการคมนาคมถูกตัดขาด ต้องพิจารณาไว้ล่วงหน้าว่าจะมีใครสามารถทำงานทดแทนได้บ้าง โดยเฉพาะตำแหน่งงานบางหน้าที่ซึ่งสำคัญมากเช่นงานทางด้านระบบไอทีเป็นต้น

**8. Establish a disaster recovery plan** วางแผนร่วมกันกับทุกฝ่ายว่า หากเกิดภัยพิบัติและจำเป็นจะต้องโยกย้ายระบบและงานของฝ่ายต่างๆ ออกไปทำกันภายนอกบริษัท พวกเราจะติดต่อสื่อสารกันได้อย่างไร มีระบบไอทีที่จะช่วยได้หรือไม่ อย่างน้อยก็ควรทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ในระยะหนึ่งเช่น 3-4 เดือนเป็นต้นก่อนที่จะกลับสู่ภาวะปกติ ในช่วงน้ำท่วมเมื่อเดือนตุลาคมจนถึงธันวาคม 2554 นั้น ผมเห็นหลายบริษัทเข้าไปใช้ห้องอบรมสัมมนาในโรงแรมกันเยอะแยะ แต่เขาไม่ได้ไปอบรมหรือสัมมนากันนะครับ เขาขอเช่าเอาไว้เป็นห้องทำงาน ผมเห็นทั้งคนไทยคนญี่ปุ่นอัดกันเข้าไปในห้องแคบๆ นั้น 20-30 คน บางคนก็ก้มหน้าก้มตาอยู่กับ Computer notebook บางคนก็ถือ iPad หรือ Galaxy ออกมานั่งรูดนั่งจิ้มอยู่บริเวณทางเดินหน้าห้องพร้อมกับอัดหูหรือควั่นโขมง และบางคนก็ใช้ Smart phone เช็กและส่งอีเมลกันอยู่ ปฏิบัติการเหล่านี้จะเป็นไปไม่ได้เลยถ้ามิได้มีการเตรียมการล่วงหน้าเอาไว้ก่อน



ทั้ง 8 ข้อที่กล่าวมานี้ บางท่านหรือบางบริษัทก็อาจคิดว่า ตีนกಲ್ಲ หรือตาขาวหรือประสาทจนเกินเหตุ แต่จากประสบการณ์ที่เพิ่งผ่านภัยพิบัติน้ำท่วมประเทศไทยเมื่อปีที่แล้ว ย่อมพิสูจน์ได้ว่า บริษัทที่คิดและวางแผนแบบ **Worst case scenario** คือสมมติไว้ว่าถ้ามันเกิดและเกิดอย่างเลวร้ายสุดๆ นั้น บริษัทเหล่านี้เขาเจ็บตัวกันน้อยที่สุด ส่วนพวกที่มองโลกในแง่ดีนั้นแหละที่เจ็บหนัก ประสบการณ์จริงก็มีให้เห็นกันทั้งในประเทศและต่างประเทศ ถ้ายังอวดเก่งทำประมาทเจ็บแล้วไม่จำ คิดหรือว่าใครเขาจะเห็นใจ

