

## บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

**ฉบับที่ 026** มีนาคม 2553



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

# วิธี “เลิก” คบซัพพลายเออร์ How to “End” Supplier Relationship

การที่ฝ่ายจัดซื้อเลือกมีสัมพันธภาพที่เหมาะสมและถูกต้องกับซัพพลายเออร์ ย่อมทำให้ผลงานจัดซื้อราบรื่นและมีประสิทธิภาพ หากมีพันธมิตรธุรกิจดี ๆ ไว้ในซัพพลายเชน ผลงานจัดซื้อก็ไปโลดวิ่งฉิว แต่ถ้าเกิดความผิดพลาดขึ้นในสัมพันธภาพ กว่านักจัดซื้อจะรู้ตัวและแก้ไข บางทีก็เสียหายไปอักโขเพราะกลับตัวไม่ทัน

ธุรกิจยุคนี้ไม่มีอะไรนิ่งอยู่กับที่ แต่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากหรือเรากำลังอยู่ใน Dynamic environment จึงเป็นไปได้ที่เราจะมีสัมพันธภาพอย่างใดอย่างหนึ่งกับซัพพลายเออร์แบบชั่วคราวดินสลาย บางทีกับรายที่เราเคยคบกันแบบห่างเหินอาจต้องเปลี่ยนเป็นแบบกระชับมิตร และบางรายที่เคยกอดคอร่วมหัวจมท้ายกันมานานก็อาจต้องเลิกคบกันไปก็มีเช่นกัน ผมจะขอกล่าวถึงเฉพาะแบบหลัง คือรายที่จะต้อง “เลิก” เพื่อจะได้มีข้อสังเกตกันไว้ว่าบัดนี้ได้เวลาอันควรจะเลิกคบกันหรือยัง และจะเลิกอย่างไรจึงจะไม่เสียหาย

บางคนเข้าใจว่า หากคบค้ากับซัพพลายเออร์ในรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจก็จะเป็นมิตรภาพแบบชั่วคราวดินสลาย เพราะไม่มีเขาเราก็อยู่ไม่ได้ ไม่มีเราเขาก็อยู่ไม่ได้ แต่แท้ที่จริงมันก็มีวงจรชีวิตของมันซึ่งไม่มีอะไรอยู่ชั่วคราวดินสลาย สักวันหนึ่งเราก็ต้องเลิกกันไป นักจัดซื้อมือโปรเข้าใจเรื่องนี้กันดีทั้งนั้น



เหตุผลหลักใหญ่ที่นักจัดซื้อมือโปรเขาตัดสินใจเลือกซื้อซัพพลายเออร์เจ้าเดียว (Single supplier) และกระชับมิตรกับซัพพลายเออร์รายนั้นไว้เป็นพันธมิตรอย่างใกล้ชิด เพราะเขาต้องการพัฒนาเรื่องคุณภาพ อีกทั้งต้องการความคงเส้นคงวาและต้องการลดความเสี่ยง ซึ่งหากซื้อจากซัพพลายเออร์หลายเจ้าย่อมไม่มีทางจะสำเร็จประโยชน์ได้ แต่เมื่อถึงจุดหนึ่งความเป็นพันธมิตรดังกล่าวก็อาจต้องยุติ เป็นต้นว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเริ่มมีอะไรพิกลพิการหรือไม่เหมือนเดิมที่ตกลงกันไว้

นอกจากนั้น ยังอาจรวมไปถึงปัจจัยอย่างอื่นเช่น ฝ่ายจัดซื้อหรือฝ่ายซัพพลายเออร์เบนเข็มธุรกิจจากเดิมหันไปเอาดีทางอื่น ทำให้ความจำเป็นในการเป็นพันธมิตรกันหมดสิ้นไป หรือแม้จะมีได้เปลี่ยนเข็มธุรกิจไปเป็นอย่างอื่น แต่ฝ่ายซัพพลายเออร์ไม่สามารถพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ก้าวหน้าทันตามที่ฝ่ายผู้ซื้อคาดหวัง หรือเริ่มมีปัญหาในการจัดส่งสินค้าและให้บริการ อันเนื่องมาจากความต้องการที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างผิดคาดจนรับมือไม่ไหว และบางทีก็เกิดจากเรื่องวัฒนธรรมของแต่ละฝ่ายที่ไปด้วยกันไม่ได้ ทั้งจากทัศนคติของผู้บริหารหรือจากเจ้าหน้าที่ซึ่ง

จะต้องติดต่อการงานกัน รวมไปถึงเมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหาร หรือเปลี่ยนตัวเจ้าหน้าที่  
ประสานงาน

มีอาการอันไม่ปกติของฝ่ายซัพพลายเออร์หลายประการที่ฝ่ายจัดซื้อสามารถสังเกตได้  
เป็นต้นว่าหมู่นี้ฝ่ายซัพพลายเออร์ไม่ค่อยให้ความร่วมมือเหมือนเดิม ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าเขามี  
ลูกค้ารายใหม่ที่น่าสนใจกว่าเรา หรือเขารับงานมามากจนล้นมือเกินกำลังการผลิต หรือไม่ก็เรา  
นั้นแหละที่เอาแต่ใจตนเองจนเกินควร หรือเริ่มศรัทธาไม่กินกันนับตั้งแต่เปลี่ยนตัวคนติดต่อ

ไม่ว่าสาเหตุจะเกิดจากอะไรก็ตาม หากนักจัดซื้อคิดจะเลิกคบ ควรกระทำด้วยความ  
รอบคอบเป็นอย่างยิ่ง อย่าตัดสินใจเองโดยผลการเป็นอันขาด ควรหารือกับฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง  
ถึงผลที่จะตามมา ควรอธิบายสาเหตุและความเป็นมาให้ฝ่ายอื่นทราบและเข้าใจ ควรต้องบันทึก  
ปัญหาหรือข้อชี้แจงเป็นข้อ ๆ อย่างชัดเจนและต้องมั่นใจในความถูกต้องของข้อมูล จากนั้นจึง  
ประชุมหารือกันโดยตรงไปตรงมาโดยไม่มีความลำเอียงและอคติเข้ามาเกี่ยวข้อง

ถ้าผลการหารือกลับกลายเป็นว่ายังไม่ควรเลิกกัน เพราะมีความเห็นว่าปัญหาเหล่านั้น  
เกิดจากความขัดข้องหรือไม่เข้าใจกันซึ่งน่าจะหาข้อยุติและวิธีป้องกันการเกิดซ้ำได้ เมื่อเทียบ



กับคุณภาพสินค้าบริการและราคาที่เราหาได้ยากมาก  
จากรายอื่นแล้ว การคบกันต่อไปน่าจะเป็นทางเลือกที่  
ดีกว่า กรณีเช่นนี้ต้องร่างข้อตกลงขึ้นมาให้ชัดเจนเป็น  
ข้อ ๆ ว่า ฝ่ายเราและฝ่ายซัพพลายเออร์จะต้องทำอะไร  
และระมัดระวังอย่าทำอะไรกันบ้าง ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิด  
เหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ซ้ำอีกในอนาคต พร้อมทั้ง  
มีเงื่อนไขกำหนดเอาไว้ชัดเจนว่า ใครจะต้องทำอะไร  
ใด ต้องทำเมื่อไร และจะต้องทำให้แล้วเสร็จวันไหน  
จากนั้นจึงนำเสนอพูดคุยกับฝ่ายซัพพลายเออร์

แต่ถ้าผลการหารือเป็นการภายในของเราเองมีความเห็นว่า การเลิกคบกันน่าจะดีกว่า  
ฝ่ายจัดซื้อก็ต้องเริ่มมองหาซัพพลายเออร์มาทดแทน ฝ่ายจัดซื้อต้องทำ RFP – Request For  
Proposal ซึ่งเป็นการแจ้งให้ซัพพลายเออร์รายใหม่ทราบถึงสิ่งที่เราต้องการอย่างชัดเจนเป็น  
ลายลักษณ์อักษร และให้เขายื่นข้อเสนอเข้ามาเพื่อเราจะสามารถตรวจสอบความเหมาะสมของ  
ฝีมือลายมือ เรื่องราคา และเรื่อง TCO – Total Cost of Ownership ก่อนจะตัดสินใจเลือกกราย  
ใดรายหนึ่งมาทดแทนรายเดิมซึ่งมีปัญหา

ไม่ว่าการเปลี่ยนซัพพลายเออร์จากรายเดิมเป็นรายใหม่จะกระทำแบบกระหน่ำ  
ทันทีทันใดหรือค่อยเป็นค่อยไป นักจัดซื้อจะต้องเตรียมแผนงานไว้ให้ดี และจะต้องให้  
ผู้เกี่ยวข้องภายในทราบและปฏิบัติตามอย่างระมัดระวัง หากนักจัดซื้อระวังว่าอาจมีความไม่  
พอใจเกิดขึ้นหรืออาจมีปัญหามาตามภายหลัง นักจัดซื้อควรปฏิบัติตาม 5 ขั้นตอนดังนี้  
อย่างเคร่งครัด

1. ตรวจสอบสัญญาหรือข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับซัพพลายเออร์รายนั้นให้แน่ใจว่า เรามีได้  
เป็นฝ่ายผิดสัญญา
2. พิจารณาให้ดีว่าอาจจะมีปัญหาเรื่องการเงินตามมาอย่างไรบ้าง หลังจากที่ซัพพลาย  
เออร์รู้ว่าจะถูกบอกเลิกและเมื่อหลังจากเลิกกันไปแล้ว
3. จำเป็นอย่างยิ่งว่าเรื่องนี้ต้องให้หัวหน้าหรือผู้บริหารสนับสนุนการตัดสินใจของเรา  
ห้ามทำโดยพลการ

4. มองหาซัพพลายเออร์รายใหม่อย่างถูกวิธี และอย่าบอกเลิกกับรายเก่าจนกว่าจะได้รายใหม่เรียบร้อยแล้ว

5. เตรียมแผนฉุกเฉินไว้รองรับ หากมีสิ่งใดที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้น

แม้จะได้ปฏิบัติตามที่กล่าวแล้วทั้งหมด ก็ยังมีสิ่งที่พึงระวังไว้ด้วยอีก 2-3 ประเด็นอันได้แก่ เมื่อทำสัญญากับใคร จงอย่ากำหนดระยะเวลาบอกกล่าวล่วงหน้าไว้นานนัก เช่นการระบุว่า หากจะเลิกสัญญาจะต้องบอกกล่าวล่วงหน้า 6 เดือนเป็นอย่างน้อย ก็เป็นไปได้ว่าฝ่ายจัดซื้ออาจต้องระทมทุกข์กับบริการอันไม่สบายอารมณ์นานมากในช่วง 6 เดือนนับจากที่ซัพพลายเออร์รู้ตัวว่าจะบอกเลิก อีกทั้งจงระมัดระวังเรื่องข้อตกลงอันเกี่ยวกับการปกป้องรักษาความลับในสินค้าและบริการที่เราตกลงกันไว้ด้วย เพราะมีโอกาสมากที่จะมีการละเมิดตามมา



ศึกษาเรื่องเหล่านี้ไว้ล่วงหน้าก็เป็นการดีเพราะเป็นการเตรียมพร้อมแบบคนไม่ประมาท นักจัดซื้อมือโปรทุกคนรู้กันดีว่า ธุรกิจปัจจุบันเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่ง สิ่งแวดล้อมและวิธีการทำงานก็เปลี่ยนแปลงไม่เคยหยุดนิ่งคงที่ การคบค้ากับซัพพลายเออร์แบบพันธมิตร ธุรกิจเป็นเรื่องดีแต่ก็ต้องจับตาแบบรู้เท่าทัน เพราะไม่มีซัพพลายเออร์รายใดที่จะเป็นพันธมิตรแบบชั่วฟ้าดินสลายกับเรา