

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 015 กันยายน 2551



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

การบริหารจัดการความเสี่ยง Risk Management

ตั้งแต่ปีที่แล้วต่อเนื่องมาถึงปีนี้ หลายฝ่ายแสดงความวิตกกังวลถึงเศรษฐกิจขาลง แม้เหตุการณ์จะไม่รุนแรงเหมือนพิษต้มยำกุ้งเมื่อสิบปีที่แล้ว แต่หลายคนก็หายใจไม่ทั่วท้อง เพราะไหนจะราคาน้ำมันที่พุ่งสูงเป็นประวัติการณ์ส่งผลให้ต้นทุนของทุกอย่างแพงจนคุมไม่อยู่ เงินเฟ้อก็สูงขึ้น การเมืองก็วุ่นวายมีเรื่องให้ล้นอยู่ตลอดเวลา ทั้งในประเทศของเราเองและปัญหาเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน ข้าราชการสหรัฐอเมริกาเกิดปัญหาสินเชื่อกู้ที่อยู่อาศัยเครดิตต่ำหรือที่เรียกว่า วิกฤตซับไพร์ม ซึ่งแน่นอนว่าเมื่อยักษ์ใหญ่อย่างสหรัฐทำท่าไม่คอยดีก็ย่อมส่งผลกระทบต่อประเทศไทยให้ประเทศอื่นออกอาการด้วย เหล่านี้เราเรียกว่า วิกฤตการณ์

เมื่อต้นเดือนกุมภาพันธ์ มีข่าวว่าโรงงานประกอบรถยนต์ยี่ห้อดังรายหนึ่งที่สหรัฐอเมริกา ปิดไปสี่โรง เนื่องจากซัพพลายเออร์ประสบปัญหาวิกฤตทางการเงินและไม่สามารถจัดส่งชิ้นส่วนให้ได้ ผู้คนก็วิจารณ์กันว่าฝ่ายจัดซื้อน่าจะป้องกันมิให้เกิดปัญหาได้ หากมีความเข้าใจการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผมมีโอกาสได้อ่านบทความของ Mr. Bill Michels ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท ADR ซึ่งตั้งอยู่ในรัฐมิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกา อันเป็นบริษัทที่ปรึกษาในการบริหารจัดการซัพพลายเชนซึ่งเน้นที่การจัดซื้อจัดหาและ Strategic sourcing เขาแต่งตำราชื่อ Transform



Your Supply Chain: Releasing Value in Business คุณมิเชลส์เป็นผู้เชี่ยวชาญและคร่ำหวอดพร้อมทั้งมีประสบการณ์ยาวนานในการบริหารจัดการซัพพลายเชนของอุตสาหกรรมรถยนต์ในสหรัฐอเมริกา เขาบอกว่าวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการซัพพลายเชนคือ การวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างละเอียด ซึ่งแน่นอนว่าจะต้องมีการคาดเดาเหตุการณ์อันอาจจะเกิดขึ้นพร้อมทั้งแผนรับมือถ้ามันเกิดขึ้นจริง เป็นต้นว่า หากซัพพลายเออร์ประสบวิกฤตการณ์การเงิน เราจะต้องมีขั้นตอนปฏิบัติอย่างไรบ้าง เราจึงจะไม่เสียหายหรือเสียหายน้อยที่สุด

คุณมิเชลส์เสนอให้คอยสังเกตสัญญาณอันตรายต่อไปนี้จากซัพพลายเออร์ ซึ่งเป็นการส่งสัญญาณเตือนภัยให้รู้ว่า ซัพพลายเออร์อาจกำลังประสบวิกฤตการณ์ทางการเงิน ได้แก่ ...

ปรับราคาขึ้นอยู่เรื่อย ... ขอให้ชำระเงินเร็วกว่าที่ตกลงไว้ ... ขอให้ชำระเงินล่วงหน้า ... เอาเอกสารไปทำ Factoring เพื่อขึ้นเงินออกมาใช้ก่อน ... ขอความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคไม่หยุดหย่อน ... ตอบสนองยอดซื้อของท่านไม่ค่อยทัน ... ส่งของไม่ค่อยครบ ต้องทยอยตามมาหลายงวด ... ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม ... ช่วงเศรษฐกิจขาลง ไม่สามารถลดค่าใช้จ่ายได้อย่างเหมาะสม ... ค้างชำระภาษี ... เก็บเงินลูกค้าไม่ค่อยได้ ... จ่ายเงินเจ้าหนี้ล่าช้า ... จ้างผู้เชี่ยวชาญมาศึกษาปรับปรุงระบบงาน ... ไม่มีการบำรุงรักษาเครื่องจักรตามความเหมาะสม ... ปฏิบัติการจริงห่างไกลจากแผนที่วางไว้ ... ชำระหนี้ให้คนภายในกันเอง ... สูญเสียธุรกิจหรือส่วนแบ่งการตลาด ... ตัวเลขยอดขายเติบโตทะยานสูงผิดปกติ ... ขาดการตอบสนองที่เหมาะสมจากผู้บริหาร

นอกจากนั้น คุณมิเชลส์ ยังได้แนะนำเทคนิคในการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ และการหลบหลีกจากซัพพลายเออร์ที่มีปัญหา ดังต่อไปนี้คือ ... รับผิดชอบต่อหนี้ตั้งแต่ต้นมือก่อนปัญหาจะลุกลาม ... มีการไปเยี่ยมและตรวจสอบซัพพลายเออร์อย่างสม่ำเสมอ ... จัดระบบคัดเลือกซัพพลายเออร์ให้มีประสิทธิภาพ ... จัดประชุมอบรมเป็นการภายในระหว่างฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายจ่ายเงิน ฝ่ายควบคุมคุณภาพ และผู้จัดการโรงงาน ให้เข้าใจวิธีสังเกตซัพพลายเออร์ที่อาจมีปัญหา ... กำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกในการบริหารจัดการความเสี่ยง

จากสถานการณ์ใกล้ไม่เข้าค่ายไม่ออกที่เกิดกับโรงงานประกอบรถยนต์รายใหญ่เมื่อต้นเดือนกุมภาพันธ์ คุณมิเชลส์ได้ชี้ให้เห็นถึงอันตรายที่เกิดขึ้นทั่วไปอย่างกว้างขวาง นั่นคืออันตรายจากบริษัทใหญ่ใช้อำนาจการซื้อเข้าไปกดราคาซัพพลายเออร์ คุณมิเชลส์ได้ต่อยก้าให้เปลี่ยนไปใช้วิธีการที่เขาแนะนำซ้ำซากอยู่เสมอคือการจัดซื้อแบบร่วมด้วยช่วยกัน (Collaborative approach) ในรูปแบบของการบริหารความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ ที่เราเรียกกันว่า SRM – Supplier Relationship Management เขาเน้นให้คอยระมัดระวังว่า ตอนนี้อาการทั่วไปไม่สู้ดี เศรษฐกิจยังคงแยลงอย่างต่อเนื่อง ราคาสินค้าทั่วไปทะยานสูงขึ้น ซัพพลายเออร์ที่ถูกลูกค้าใหญ่บีบราคากำลังจะล้มหายตายจาก

ทั้งหมดข้างต้นคือข้อเสนอและความคิดเห็นของคุณบิลล์ มิเชลส์ จากบริษัท ADR ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการซัพพลายเชนและการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์ เป็นความเห็นและคำแนะนำที่ตรงไปตรงมาซึ่งผมชอบมาก เพราะสอดคล้องและสนับสนุนกับหลักสูตรที่ผมจัดบรรยายเรื่อง “การใช้ SRM เพื่อลดต้นทุนการจัดซื้ออย่างยั่งยืน” อยู่อย่างตรงเป๊ะพอดี

บางคนก็เตือนว่าปีนี้เศรษฐกิจแย่ แต่บางคนก็ว่าไม่แย่ ท่านก็ฟังหูไว้หู อย่าเชื่อใครจนหมดตัว ทำ Risk management ไว้ก็ปลอดภัยดี เพราะเป็นการคิดอย่างมีเหตุมีผลและเป็นระบบ สมมติว่าถ้าเกิดเหตุการณ์แบบนี้ จะเป็นอย่างไร จะจัดการกับมันอย่างไร ซึ่งหากได้ประเมินหรือวิเคราะห์เอาไว้แล้วก็จะสามารถป้องกันหรือหลีกเลี่ยงหรือลดความเสียหายได้ ทำให้ไม่เจ็บตัวหรือเจ็บน้อยที่สุด นี่คือการงานในเชิงรุก ตอนนี้เงินเฟ้อ น้ำมันแพง ดันทุนแพง นักจัดซื้อถูกสั่งให้ลด Cost แต่การลด Cost โดยบีบซัพพลายเออร์อาจได้ผลเฉพาะหน้าชั่วคราวเท่านั้น ไม่ยั่งยืนเลยครับ อย่าลืมว่าปัญหาเงินเฟ้อ น้ำมันแพง ดันทุนแพง มิได้เกิดกับท่านซึ่งเป็นผู้ซื้อเท่านั้น เขาก็เจอปัญหาเดียวกับท่านเหมือนกัน ลองคิดเรื่องการจัดซื้อแบบร่วมด้วยช่วยกันในรูปแบบของ SRM – Supplier Relationship Management ดูบ้าง ยั่งยืนกว่าเป็นไหนๆ ครับ