อนิจจังกับความเสี่ยง และความสูญเปล่าในโซ่อุปทาน

ดร.อัศม์เดช วานิชชินชัย (assadej_v@yahoo.com)
ผู้อำนวยการหลักสูตร Ph.D. และ MS. สาขา
Logistics and Supply Chain Management มหาวิทยาลัยศรีปทุม

เผื่อเหลือดีกว่าเผื่อขาด

สินค้าคงคลัง คือ “อะไรก็ได้ที่มีการหมุนเวียน รับเข้ามา เก็บเอาไว้ เพื่อใช้หรือจ่ายออกไปในอนาคต” [1] ดังนั้นปริมาณความต้องการสินค้าคงคลังจะมากหรือน้อยนั้นก็อยู่ที่ความต้องการใช้ในอนาคตเป็นหลัก ในเชิงการจัดการสินค้าคงคลังนั้น ค่าเฉลี่ยความต้องการใช้สินค้าในอนาคตจะมากหรือน้อยนั้นไม่สำคัญสักเท่าไร หากมีความต้องการในอนาคตน้อยก็เก็บสินค้าคงคลังน้อย หากมีความต้องการในอนาคตมากและเก็บสินค้าคงคลังมากในสัดส่วนที่เหมาะสมกับปริมาณความต้องการก็ไม่ถือว่าเป็นความสูญเปล่าอะไร [2] เนื่องจากสินค้าคงคลังที่เก็บไว้จะถูกใช้และหมุนเวียนสร้างรายได้ให้คุ้มค่ากับต้นทุนในการจัดเก็บ ความสูญเปล่าจริง ๆ ในการจัดเก็บสินค้าคงคลังมักมีสาเหตุจากความกลัวสินค้าขาดสต็อกแล้วโดนลูกค้าต่อว่าจึงเก็บสต็อกเผื่อขาดหรือสต็อกเพื่อความปลอดภัย (Safety Stock) ไว้มากเกินความจำเป็น ความกลัวในที่นี้เกิดจากความไม่แน่นอน (Uncertainty) ในอนาคตทั้งความไม่แน่นอนในฝั่งอุปสงค์ (Demand Uncertainty) เช่น อุปสงค์มากกว่าที่คาดการณ์ไว้ และความไม่แน่นอนในฝั่งอุปทาน (Supply Uncertainty) เช่น วัตถุดิบขาดแคลน จึงต้องเพลย์เซฟเก็บสต็อกเผื่อสำรองมาก ๆ เอาไว้ก่อน ตามคติที่เรามักได้ยินว่า “เผื่อเหลือดีกว่าเผื่อขาด” หากความไม่แน่นอนในอนาคตมีน้อยความกลัวก็จะมีน้อยลง เมื่อความกลัวมีน้อยปริมาณสินค้าคงคลังก็จะน้อยลงไปด้วยตามลำดับ ดังนั้นหากเราต้องการลดปริมาณสินค้าคงคลังก็จะต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจในผลกระทบของความไม่แน่นอนต่อปริมาณสินค้าคงคลังก่อน

ความไม่แน่นอนคือความเสี่ยง

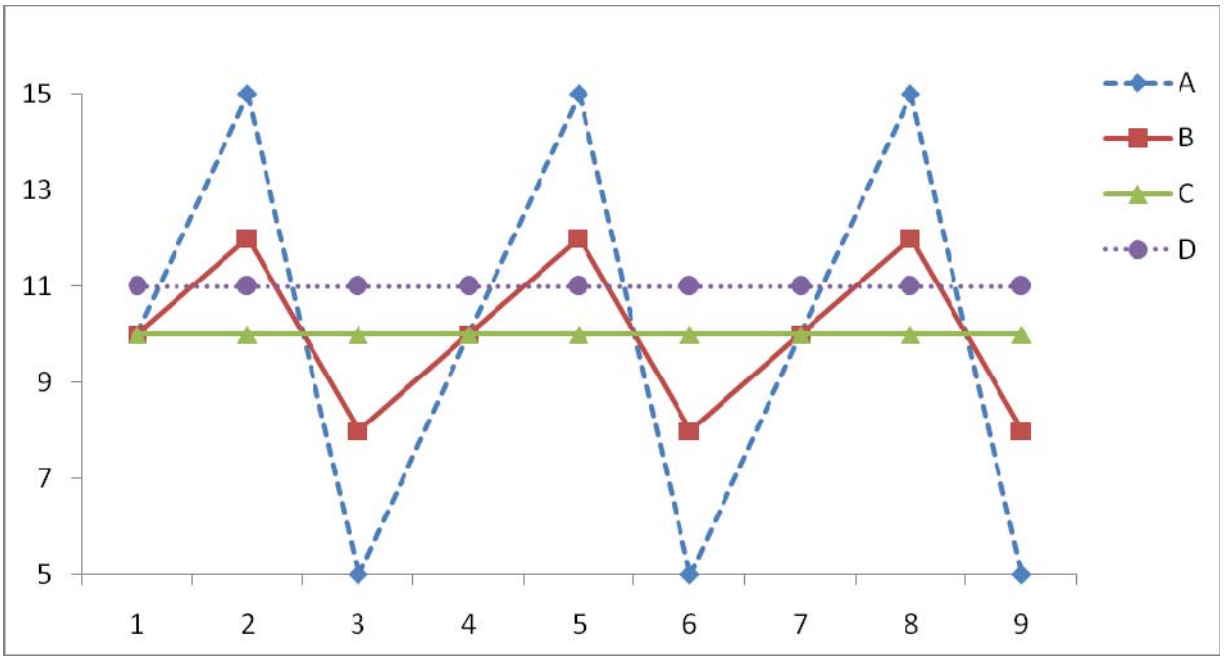
หากเราเป็นบริษัทซื้อมาขายไปที่รับจ้างผลิตตามสั่ง (Make to Order) ที่ต้องผลิตสินค้าส่งให้ลูกค้าครบถ้วนตรงเวลาและตามจำนวนที่ลูกค้าต้องการเท่านั้น กระบวนการผลิตของเรามีเพียงการซื้อวัตถุดิบมาและบรรจุแบบง่าย ๆ (Repack) ที่ไม่มีของเสียในกระบวนการผลิตของเราเองเลย ของเสียทั้งหมดมาจากปัญหาคุณภาพวัตถุดิบของซัพพลายเออร์เป็นหลัก หากเราได้รับออเดอร์จากลูกค้าให้ผลิตสินค้าให้ 100 ชิ้น เรามีซัพ

พลายเออร์ 4 เจ้า ได้แก่ ซัพพลายเออร์ A, B, C และ D ซึ่งมีสถิติเปอร์เซ็นต์ของเสียที่แกว่งที่มากน้อยไม่เท่ากัน ใน 9 ล็อตสุดท้ายที่ผ่านมา ดังตารางที่ 1 และรูปที่ 1 เราควรสั่งวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์เจ้าใดมาใช้ในการผลิต เพื่อให้สามารถส่งมอบสินค้าได้ครบถ้วน (Service Level สูง) และมีต้นทุนการจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Cost) ต่ำ และเราจะประเมินและจัดอันดับซัพพลายเออร์เหล่านี้ได้อย่างไร

ตารางที่ 1 สถิติเปอร์เซนต์ของเสียของซัพพลายเออร์แต่ละราย

ซัพพลายเออร์	**สถิติเปอร์เซ็นต์ของเสียในล็อตที่ ( )**									**เฉลี่ย**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	
A	10	15	5	10	15	5	10	15	5	10
B	10	12	8	10	12	8	10	12	8	10
C	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
D	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11

รูปที่ 1 ความไม่สม่ำเสมอของเสียของซัพพลายเออร์แต่ละราย



ซัพพลายเออร์ A

หากเราสั่งวัตถุดิบเผื่อเสีย 10% หรือสั่งรวม 110 ชิ้น ตามค่าเฉลี่ยเผื่อเสียจากซัพพลายเออร์ A หลังการส่งมอบวัตถุดิบจะมี 3 สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ดังนี้ คือ

1) มีของเสีย 10 ชิ้นตามค่าเฉลี่ยพอดีก็ถือว่าโชคดีไป (มีโอกาสเกิด 3 ใน 9 ครั้ง หรือ 33.3%) หรือ
2) ถ้าโชคดีกว่านั้นจะเจอของเสียเพียง 5 ชิ้น (มีโอกาสเกิด 3 ใน 9 ครั้ง หรือ 33.3%) แต่เนื่องจากเป็นการผลิตตามสั่ง สินค้าอีก 5 ชิ้นที่เหลือก็จะต้องถูกเก็บเป็นสต็อกซึ่งมีค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ หรือสุดท้ายอาจต้องทิ้งไปเฉย ๆ เนื่องจากเป็นการผลิตตามสั่งที่ไม่มีออเดอร์ซ้ำ และ
3) หากโชคร้ายมีของเสียมากถึง 15 ชิ้นก็จะทำให้สินค้าไม่พอส่งมอบให้กับลูกค้า (มีโอกาสเกิด 3 ใน 9 ครั้ง หรือ 33.3% เช่นกัน)

โดยภาพรวมจากสถานการณ์ทั้ง 3 ในข้างต้น หากเราสั่งวัตถุดิบเผื่อ 10% พอดี เราจะมี Service Level เพียง 66.6% (จากสถานการณ์ที่ 1 และ 2 รวมกัน) กล่าวคือ สามารถส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าของเราได้ 6 ใน 9 ออเดอร์ แต่หากเราต้องการลดความเสี่ยงในการมีสินค้าไม่พอส่ง หรือต้องการให้มี Service Level เกือบ 100% ก็จะต้องสั่งวัตถุดิบเผื่อถึง 15% แต่ก็จะทำให้มีความเสี่ยงในการเหลือสินค้าจนต้องเก็บเป็นสต็อก (หรือเกิด Inventory Cost) 66.6% (จากสถานการณ์ที่ 1 และ 2 รวมกัน) เช่นเดียวกัน [3] และหากวัตถุดิบในล็อตนี้มีของดันเสียเพียง 5 ชิ้น ก็จะมีสต็อกเหลือถึง 10 ชิ้น

ซัพพลายเออร์ B

ปัญหาที่พบกับ A ก็เกิดกับกับ B เช่นเดียวกัน แต่เนื่องจากความแปรปรวนหรือความแกว่งของปัญหาคุณภาพในซัพพลายเออร์ B (แกว่งระหว่าง 8%-12%) มีน้อยกว่าซัพพลายเออร์ A (แกว่งระหว่าง 5%-15%) ดังแสดงให้เห็นชัดในรูปที่ 1 ดังนั้นหากสั่งวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ B แล้ว

1) ต้องการ Service Level 100% เราก็จะต้องสั่งวัตถุดิบเผื่อเพียง 12 ชิ้น (12%) ซึ่งแม้ว่าจะโชคดีสุด ๆ คือมีของเสียเพียง 8 ชิ้น ก็จะมีสต็อกเหลือหรือเกิด Inventory Cost เพียง 4 ชิ้น ในขณะที่ในสถานการณ์เดียวกัน หากสั่งจากซัพพลายเออร์ A และต้องการ Service Level 100% ก็อาจมีสต็อกเหลือสูงสุดถึง 10 ชิ้น ตามข้างต้น

2) หากสั่งวัตถุดิบเผื่อ 10% ตามค่าเฉลี่ย แม้ว่าจะมี Service Level 66.6% (ส่งมอบได้ 6 ใน 9 ออเดอร์) เท่ากับซัพพลายเออร์ A แต่ความรุนแรงจากการขาดวัตถุดิบเนื่องจากวัตถุดิบเสียมากกว่าค่าฉลี่ยก็จะมีน้อยกว่ากล่าวคือมีโอกาสขาดวัตถุดิบอย่างมากเพียงแค่ 2 ชิ้นเท่านั้น ในขณะที่หาสั่งจากซัพพลายเออร์ A จะมีโอกาสขาดได้ถึง 5 ชิ้น หากสั่งเท่ากับค่าเฉลี่ย

ดังนั้นแม้ว่าซัพพลายเออร์ B จะมีเปอร์เซ็นต์ของเสียเฉลี่ยเท่ากับซัพพลายเออร์ A แต่ก็มีความแกว่งของของเสีย (หรือความแปรปรวน) น้อยกว่า ทำให้มีความเสี่ยงน้อยกว่า ทำให้เราสามารถสั่งวัตถุดิบเผื่อเสียได้น้อยกว่าซัพพลายเออร์ A ส่งผลให้ Inventory Cost เมื่อซื้อจากซัพพลายเออร์ B ต่ำกว่าซัพพลายเออร์ A

ซัพพลายเออร์ C

ซัพพลายเออร์ C น่าจะเป็นซัพพลายเออร์ที่ดีที่สุด เพราะมีของเสีย 10% สม่ำเสมอเท่ากันทุกล็อต เราเพียงสั่งวัตถุดิบเผื่อ 10% ก็จะพบของเสีย 10% เท่ากันพอดี ทำให้สามารถส่งมอบสินค้าได้ครบทุกครั้งได้ (Service Level 100%) โดยไม่มีสินค้าเหลือเลย (Inventory Cost = 0)

ซัพพลายเออร์ D

แม้ว่าซัพพลายเออร์ D จะมีของเสียเฉลี่ย 11% ซึ่งมากกว่าและดูเหมือนจะแย่กว่าซัพพลายเออร์เจ้าอื่น แต่หากพิจารณากันอย่างละเอียดแล้วก็จะพบว่า “แม้จะแย่แต่ก็แย่แบบสม่ำเสมอ” 11% เท่ากันทุกล็อต เมื่อเราสั่งวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ D เผื่อ 11 ชิ้น ก็จะสามารถนำไปบรรจุและส่งมอบให้ลูกค้าได้ครบถ้วนพอดี (Service Level = 100% และ Inventory Cost = 0) เช่นเดียวกับซัพพลายเออร์ C

แม้ว่าซัพพลายเออร์ D จะมีของเสียเฉลี่ยมากกว่าซัพพลายเออร์ A แต่ก็จะมี Inventory Cost ที่ต่ำกว่า เนื่องจากหากเราสั่งวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ A โดยต้องการ Service Level 100% ก็จะต้องสั่งเผื่อ 15 ชิ้น โดยมีโอกาสเหลือสต็อกที่เอาไปทำอะไรไม่ได้อีกถึง 5-10 ชิ้น และหากเราสั่งวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ B โดยต้องการ Service Level 100% เราก็จะต้องสั่งเผื่อ 12 ชิ้น มีโอกาสเหลือสต็อกที่เอาไปทำอะไรไม่ได้อีก 2-4 ชิ้น เช่นเดียวกัน ดังนั้นการสั่งวัตถุดิบเผื่อจากซัพพลายเออร์ D 11% จึงอาจดีกว่าการสั่งเผื่อจากซัพพลายเออร์ B 12% ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสต็อกที่เหลือเอาไปทำอะไรไม่ได้

อันดับซัพพลายเออร์

จากโจทย์ข้างต้น แม้ซัพพลายเออร์ D จะเลวกว่าเจ้าอื่นเล็กน้อยแต่ก็ "เลวแบบสม่ำเสมอ" ทำให้คาดเดาพฤติกรรมและทำใจยอมรับกันได้ตั้งแต่แรก ในขณะที่ซัพพลายเออร์เออร์ A นั้นเป็นพวก "ดีสุดขั้ว และชั่วสุดขีด" มีพฤติกรรมแบบผีเข้าผีออก คาดเดาไม่ได้ สำหรับผมแล้วคนประเภทนี้น่าคบค้าด้วยน้อยกว่า โดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นไม่ได้ประเมินจากค่าเฉลี่ย (X) เพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาถึงความแปรปรวน (σ^2) หรือความสม่ำเสมอประกอบด้วยเป็นสำคัญ เนื่องจาก "ความแปรปวนก็คือความเสี่ยง และความเสี่ยงก็คือต้นทุน" ดังนั้นหากเราต้องจัดอันดับซัพพลายเออร์จากดีที่สุดไปแย่ที่สุดโดยพิจารณาจากความเสี่ยง ต้นทุนที่อาจจะเกิดขึ้น และความง่ายเมื่อต้องทำงานร่วมกันแล้วคงต้องจัดให้ซัพพลายเออร์ C, D, B, A เป็นซัพพลายเออร์ที่ดีอันดับ 1, 2, 3 และ 4 ตามลำดับ การประเมินและจัดอันดับซัพพลายเออร์นี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการจัดการคุณภาพ หรือระบบมาตรฐานคุณภาพต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้การจัดการโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเช่นกัน

ความเสี่ยงจากมุมมองคุณภาพ ISO 9001

หากพิจารณากันในมุมมองของระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 แล้ว ซัพพลายเออร์ A ที่มีอัตราของเสีย 10% กับซัพพลายเออร์ D ที่มีอัตราของเสีย 11% ใครเป็นซัพพลายเออร์ที่มีคุณภาพมากกว่าและควรจะได้รับมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 มากกว่ากัน

ISO 9001 มีกำเนิดจากองค์กรชื่อ International Organization for Standardization คำว่า "ISO เป็นคำมาจากภาษากรีก แปลว่า เท่ากัน" ไม่ใช่เป็นการสลับตัวย่อขององค์กร International Organization for Standardization ตามที่หลายท่านเข้าใจ คำว่าคุณภาพในระบบ ISO 9001 จึงไม่ได้หมายความว่าสินค้าของใครแข็งแรงคงทนกว่ากัน หรือใครมีของเสียน้อยกว่ากัน แต่คุณภาพในที่นี้หมายถึงมาตรฐาน หรือ Standard หรือความเท่ากัน สม่ำเสมอเป็นมาตรฐานเดียวกัน "ไม่ใช่เป็นสองมาตรฐานหรือ Double Standards" ซึ่งเป็นเจตจำนงที่แฝงเป็นนัยอยู่แล้วในชื่อมาตรฐาน และชื่อองค์กรในข้างต้น

บริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 เมื่อผลิตสินค้าออกมากี่ครั้งกี่ล็อตก็จะมีอัตรางานดีหรืองานเสียค่อนข้างสม่ำเสมอเท่ากันถ้าดีก็ดีสม่ำเสมอ ถ้าแย่ก็แย่สม่ำเสมอ ดังนั้นในตัวอย่างข้างต้นเมื่อพิจารณาจากมุมมองของมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 แล้วซัพพลายเออร์ D ย่อมมีคุณภาพหรือมาตรฐานเหนือกว่าซัพพลายเออร์ A เนื่องจากแม้จะมีอัตราของเสียเฉลี่ย (X) มากกว่า แต่ก็มีความแปรปรวน (σ^2) น้อยกว่า กล่าวคือเสียในอัตราที่สม่ำเสมอกว่าไม่ต้องคาดเดาหรือลุ้นวัดดวงว่าจะเจอของเสียเท่าไร ทำให้การบริหารจัดการต่าง ๆ กับซัพพลายเออร์ D ง่ายกว่าซัพพลายเออร์ A ซึ่งมีระดับคุณภาพแบบผีเข้าผีออกต้องคอยลุ้นอยู่

ตลอดเวลา เหตุผลดังกล่าวเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้ลูกค้าจำนวนมากต้องการซัพพลายเออร์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 เนื่องจากไม่ต้องคอยกังวลกับความเสี่ยงจากความแปรปรวนไม่สม่ำเสมอดังกล่าวในการจัดการโซ่อุปทานหากองค์กรของเราเอง ลูกค้า ซัพพลายเออร์ หรือคู่ค้าอื่น ๆ ของเรามีมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 หรือมาตรฐานคุณภาพอื่น ๆ เช่น ISO/TS 16949, ISO 22000, HACCP ฯลฯ และมีผลการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอจริงแล้วย่อมนำมาซึ่งความเสี่ยงที่น้อยลง ปริมาณสินค้าคงคลังที่ต้องเก็บสำรองกันไว้น้อยลง Service Level สูงขึ้น และ Inventory Cost ต่ำลง ด้วยเช่นกัน

ความไม่แน่นอนในมิติของเวลา และอื่น ๆ

นอกจากมิติของคุณภาพ หรือปริมาณแล้ว ความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยงยังมีปรากฏในมิติอื่นอีก ตัวอย่างเช่น ในมิติของเวลาในการส่งมอบสินค้าหรือบริการนั้นเราสามารถมองได้ทั้งด้านความรวดเร็วในการส่งมอบ (Speed) และความตรงเวลาในการส่งมอบ (On Time) หากเราเปลี่ยนเปอร์เซ็นต์ของเสียในแต่ละล็อตในตารางที่ 1 เป็นเวลานำ (Lead Time) ในการผลิตสินค้าของซัพพลายเออร์มีหน่วยเป็นสัปดาห์ ซัพพลายเออร์ A แม้ว่าเวลาเฉลี่ยในการส่งมอบสินค้าจะอยู่ที่เพียง 10 สัปดาห์ แต่ก็มีความแปรปรวนสูง หากช่วงไหนมีงานและมีปัญหาน้อยก็อาจผลิตสินค้าเสร็จภายใน 5 สัปดาห์ ซึ่งถ้าส่งมอบให้ลูกค้าก่อนได้ ลูกค้าก็จะต้องเก็บสินค้าเป็นสต็อกเอาไว้เองอีก 5 สัปดาห์ หรือหากลูกค้าไม่ยอมรับการส่งมอบล่วงหน้าซัพพลายเออร์ A ก็จะต้องเก็บสต็อกนั้นไว้เองทำให้เกิด Inventory Cost สูง ในทางตรงกันข้ามหากช่วงไหนมีงานหรือมีปัญหามาก ซัพพลายเออร์ A ก็อาจส่งมอบงานล่าช้าไปถึงสัปดาห์ที่ 15 ได้ ทำให้ Service Level ต่ำได้

การเดินทางที่เอาแน่เอานอนไม่ได้ในกรุงเทพฯ ก็เช่นกัน หากเดินทางด้วยรถยนต์ก็จะมีความเสี่ยงเรื่องรถติด ทำให้เมื่อเราต้องไปธุระ เรามักจะต้องเผื่อเวลาเดินทางไว้มากกว่าค่าเฉลี่ยปกติเล็กน้อย แต่หากโชคร้ายดันไปเจอม็อบปิดถนนแม้ว่าจะเผื่อเวลาไว้ก็คงไปสายอยู่ดี (Service Level ต่ำ) ในทางตรงกันข้ามหากโชคดีถนนโล่งแบบไม่มีสาเหตุเราก็ยังคงโชคร้ายที่ต้องไปรอ ณ จุดหมายปลายทางนานอีกเพราะไปถึงก่อนเวลานัดหมายซึ่งอาจเสียค่าที่จอดรถ (หรือ Inventory Cost) สูงได้ จากสภาพปัญหาดังกล่าวจุดขายที่แท้จริงของรถไฟฟ้าในกรุงเทพฯ นั้นจึงไม่ได้อยู่ที่ความรวดเร็วในการเดินทาง หากแต่อยู่ที่ความตรงเวลาในการเดินทางมากกว่า เนื่องจากการเดินทางด้วยรถไฟฟ้าไม่มีปัญหารถติดทำให้เราไม่ต้องออกจากบ้านล่วงหน้าเป็นเวลานาน ๆ เพื่อเผื่อเวลารถติด และสามารถถึงที่หมายด้วยเวลาที่กำหนดได้อย่างแม่นยำ จุดขายของธุรกิจบริการโลจิสติกส์และขนส่งอื่นก็เช่นเดียวกัน “ความรวดเร็วเป็นเรื่องสำคัญ แต่ความตรงเวลาเป็นเรื่องสำคัญกว่า”

ปัญหาเรื่องค่าเฉลี่ย ความแปรปรวน และความสูญเปล่ายังปรากฏในมิติอื่น ๆ อีกหลายสถานการณ์ ตัวอย่าง เช่น หากกระบวนการผลิตหนึ่งมีพนักงาน 100 คน มีอัตราการลาหยุดเฉลี่ย 4 คน และทุกวันมีพนักงานลางาน 4 คนเท่า ๆ กันทุกวันจริง เราก็สามารถจ้างพนักงาน (สต็อก) เผื่อไว้ 4 คนเพื่อทำงานแทนคนที่ลาหยุดได้ [1] แต่หากบางช่วงไม่มีคนลาเลยติดต่อกันหลายวัน แต่วันหนึ่งกลับลาไปพร้อม ๆ กันถึง 8 คน หรือมากกว่า โดยที่ค่าเฉลี่ยการลาในเดือนนั้นก็ยังคงเท่ากับ 4 คน ในวันที่พนักงานขาดน้อยพนักงานที่บริษัทจ้างเผื่อ 4 คนก็จะเป็นแรงงานว่างและเกิดต้นทุนส่วนเกิน (Inventory Cost สูง) ในขณะที่วันที่มีพนักงานขาดเกิน 4 คนก็จะมีพนักงานไม่พอใช้ทำงาน (Service Level ต่ำ) เช่นกัน

ข้อคิดท้ายเรื่อง

"ใด ๆ ในโลกล้วนอนิจจัง" คนเราเก็บสะสมทรัพย์สินเงินทอง (หรือสต็อก) [1] ส่วนหนึ่งไว้ก็เพื่อใช้ในอนาคตยามแก่เฒ่าเพราะไม่รู้ว่าจะเจ็บป่วยหรือต้องใช้เงินทองมากมายสักเท่าไร หลังเสียชีวิตไปทรัพย์สินเหล่านั้นก็ตกเป็นมรดกให้ลูกหลาน หากหมอดูบอกให้เราล่วงรู้ถึงอนาคตได้จริงและเรารู้จักคำว่าพอเพียงจริง ๆ ก็อาจไม่จำเป็นต้องเก็บสะสมทรัพย์สมบัติให้ลูกหลานสบายเกินความจำเป็นมากนัก

สภาพแวดล้อมในโซ่อุปทานก็เต็มไปด้วยอนิจจังหรือความไม่เที่ยง (Uncertainty) ด้วยเช่นเดียวกัน การพิจารณาปัญหาในโซ่อุปทานจึงต้องไม่ดูเพียงแค่ค่าเฉลี่ย (X) ความรุนแรงของปัญหาเพียงอย่างเดียว แต่ต้องดูความแปรปรวน (σ^2) ของปัญหาด้วยเป็นสำคัญ เนื่องจากความแปรปรวนก็คือ ความไม่เที่ยง และความไม่เที่ยงก็คือความเสี่ยง (Risk) ที่นำมาซึ่งต้นทุนในการจัดการโซ่อุปทานที่สูงขึ้น สำหรับผมแล้วการทำงานกับคนที่มีผลปฏิบัติงานเฉลี่ยแย่กว่าคนอื่นเล็กน้อยแต่แย่แบบสม่ำเสมอยังจัดการได้ง่ายกว่าทำงานกับคนที่อารมณ์ขึ้น ๆ ลง ๆ มีการปฏิบัติงานแกว่งแบบแบบผีเข้าผีออก ดังนั้นหากเราต้องการลดต้นทุนเราก็จะต้องจัดการกับความแปรปรวนหรือความเสี่ยงให้ได้ก่อน ความเสี่ยงบางอย่างอาจเป็นปัจจัยภายนอกที่ควบคุมได้ยาก (External & Uncontrollable) เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ พฤติกรรมของผู้บริโภค กลยุทธ์ของคู่แข่ง นโยบายรัฐบาล ฯลฯ ซึ่งความเสี่ยงที่ขึ้นกับโชคชะตาหรือฟ้าบันดาลเหล่านี้ที่จริงแล้วมีไม่มากนัก ความเสี่ยงส่วนใหญ่เป็นเป็นปัจจัยภายในที่พอจะควบคุมได้ (Internal & Controllable) อย่างไม่ยากเกินไป เช่น การขาดการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลความต้องการในอนาคตกันอย่างสม่ำเสมอ การขาดมาตรฐานและระบบการควบคุมการทำงานที่ดีร่วมกันระหว่างฝ่าย ฯลฯ ความเสี่ยงพวกนี้เป็นความเสี่ยงที่คนสามารถกำหนดหรือควบคุมด้วยวิธีง่าย ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลและปรับปรุงระบบการทำงานร่วมกันกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ การค่อย ๆ ปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความยืดหยุ่นในการทำงานตามแนวทางของระบบคุณภาพมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ฯลฯ แต่คนจำนวนมากกลับละเลยไม่ให้ความสนใจกับเรื่องพื้นฐานเหล่านี้

เท่าที่ควรแต่กลับไปให้ความสำคัญกับเรื่องใหญ่ ๆ ที่ไกลการควบคุม ความสูญเปล่าและความด้อยประสิทธิภาพนั้นส่วนใหญ่นั้น “ไม่ได้เกิดจากความไม่รู้ แต่เกิดจากการไม่ทำ” มากกว่า แม้ว่าอนิจจังเป็นเรื่องของฟ้าแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะทำอะไรไม่ได้เลย การลดความเสี่ยงและความสูญเปล่าในโซ่อุปทานจึงต้องไม่เพียงแค่ “นั่งกังวลในสิ่งที่ผ่านไปแล้ว พะวงในสิ่งยังมาไม่ถึง แต่ต้องลงมือปัจจุบันให้ดีที่สุด”

บทความอ้างอิงและอ่านเพิ่มเติม

[1] อัศม์เดช วานิชชินชัย (2553). “มองให้เห็นเป็น Inventory (ตาดีได้ ตาร้ายเสีย)”. Industrial Technology Review. ปีที่ 16 ฉบับที่ 208 น. 123-126

[2] อัศม์เดช วานิชชินชัย และธวิช สุดสาคร (2553). “คุณเก็บสต็อกไว้มากแค่ไหน”. Industrial Technology Review. ปีที่ 16 ฉบับที่ 211 น. 115-119

[3] อัศม์เดช วานิชชินชัย (2554). “ดุลยภาพในเศรษฐศาสตร์โซ่อุปทาน”. Industrial Technology Review. ปีที่ 17 ฉบับที่ 217