

## การจัดการกับผู้ส่งมอบ ผู้รับเหมาจ้างช่วงในยามเกิดโรคระบาดโควิด

### มาร่วมกันผ่าน ช่วงวิกฤติไปด้วยกัน

เนื่องจากการเกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่มีการระบาดใหญ่ Pandemic ทั่วโลก และรวมถึงประเทศไทย ซึ่งส่งผลกระทบต่อทำให้การรับรองระบบขององค์กรท่าน

เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้มากที่สุดตามกฎการรับรอง ช่วยให้ระบบงานและใบรับรองท่านมีความพร้อมสูงสุดเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจท่าน และลดความเสี่ยงต่อความพร้อมในการแข่งขันขององค์กรท่าน เมื่อสถานการณ์นี้ค่อยๆคลี่คลาย สถาบันมาตรฐานอังกฤษ (BSI) จึงได้จัดทำแนวทาง บทความความรู้นี้ให้ผู้ที่ทำงานระบบบริหารโดยหวังว่าจะเป็นประโยชน์ไม่มากนักน้อย

ลูกค้าของบริษัทสามารถต้องขอเอกสารที่เป็น MSWord ได้จากเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า หรือผู้ให้บริการงานสอนหรือตรวจประเมินให้กับทางท่าน

เอกสารนี้ไม่มีผลผูกพันกับการตรวจประเมินไม่ว่าในแง่มุมใดๆทั้งสิ้น

### หลักการ ที่มา

ในภาวะที่องค์กรท่านเผชิญกับสถานการณ์แพร่ระบาดไวรัสโควิด-19 อาจบังคับให้ท่านต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานประกอบการ เช่น การเปลี่ยนผู้รับเหมาจ้างช่วง การเปลี่ยนผู้ส่งมอบ การเปลี่ยนแปลงการขนส่ง การเปลี่ยนวัตถุดิบทดแทน ท่านจำเป็นต้องมีมาตรการในการควบคุมดังกล่าว แนวทางในฉบับนี้ จะให้แนวทางท่านในการกำหนดมาตรการควบคุมดังกล่าว

### แนวทางในการจัดการกับผู้ส่งมอบมีอะไรบ้าง

ผู้ส่งมอบแต่ละรายมีความสำคัญกับองค์กรท่านมากน้อยต่างกัน ในการรักษาสภาพการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีความปลอดภัยและมีปริมาณ คุณภาพตามสเปค จึงมีความจำเป็นต้องมีการจัดการกับผู้ส่งมอบอย่างเหมาะสมเพื่อให้องค์กรท่าน สามารถดำเนินการทางธุรกิจได้หากห่วงโซ่อุปทานหยุดชะงัก หรือให้มีความเสี่ยงต่ำสุดต่อการดำเนินธุรกิจ

การบริหารจัดการผู้ส่งมอบในห่วงโซ่อุปทานในยามปกติกับกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินเช่นกรณีโควิด มีความแตกต่าง

#### ทางเลือกทั่วไปในการจัดการมีดังนี้

##### ตัวเลือกที่ 1 - ยอมรับสถานะเดิม

ตัวเลือก "ไม่ทำอะไรเลย" นี้ อาจเหมาะสมสำหรับผู้ส่งมอบที่ไม่สำคัญ อาจเป็นเรื่องที่เหมาะสมที่จะทำประกันเพื่อชดเชยการสูญเสียผลกำไร (ไม่ใช่ตัวเลือกของแผนสำรอง เนื่องจากการชำระเงินจากประกันอาจล่าช้าไปอย่างมีนัยสำคัญหลังเหตุการณ์ใดๆ และในบางกรณี อาจเข้าไปที่ช่วยองค์กร และใช้เพื่อชำระเจ้าหน้าที่ท่าน)

##### ตัวเลือกที่ 2 - ลดการพึ่งพา

องค์กรอาจลดการพึ่งพาผู้ส่งมอบได้โดย:

- มั่นใจว่าแหล่งการส่งมอบตั้งแต่สองแหล่งขึ้นไป (3 ดูตัวเลือกที่)
- เพิ่มการเก็บต้นทุนวัสดุอุปกรณ์ในสถานที่ หรือกับผู้ส่งมอบเพื่อยืดระยะเวลาก่อนเหตุการณ์ก่อความเสี่ยงผลกระทบต่อองค์กรและ
- การสร้างทางเลือก: การตอบสนองในทางที่สามารถปฏิบัติได้ ในการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากผู้ส่งมอบที่สำคัญ ซึ่งองค์กรไม่สามารถมีอิทธิพลเหนือเช่น จัดหาเครื่องกำเนิดไฟฟ้าสำรองเพื่อป้องกันการสูญเสียแหล่งจ่ายไฟหรือ การพัฒนาระบบการสื่อสารหลายช่องเพื่อลดการพึ่งพิงช่องหรือผู้ส่งมอบรายเดียว

### ทางเลือกที่ 3 - เพิ่มความยืดหยุ่น

องค์กรอาจพัฒนากลยุทธ์การกู้คืน โดยลดการพึ่งพาจากผู้ส่งมอบโดย:

- พัฒนาริธีการ เพื่อลดการสูญเสียโดยสามารถทำการผลิตทดแทนได้เองเมื่อจำเป็น(insourcing)
- ระบุผู้ส่งมอบอื่น ๆ ที่มีความสามารถและเตรียมพร้อมที่จะตอบสนองความต้องการขององค์กรได้โดยไม่ต้องเร่งให้ทราบล่วงหน้าและ
- การจัดเตรียมสัญญาร่วมมือซึ่งกันและกันกับคู่แข่ง

### ทางเลือกที่ 4 - ทำงานร่วมกับผู้ส่งมอบ

องค์กรอาจทำงานร่วมกับผู้ส่งมอบแต่ละรายเพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น / การคืนสภาพโดย:

- พัฒนาความสัมพันธ์และสร้างความเป็นหุ้นส่วนกับผู้ส่งมอบที่สำคัญโดยอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกันซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจการจัดเตรียมและอำนวยความสะดวกในการฟื้นฟูอย่างรวดเร็ว,
- กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ร่วมกัน
- ช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ส่งมอบเพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่นและ
- จัดทำสัญญาร่วม

## แนวทางเพื่อเลือก.....ตัวเลือก

ผู้ส่งมอบแต่ละราย มีความสำคัญต่างกัน เช่น บางรายอาจเป็นวัตถุดิบวัสดุหลัก บางรายอาจเป็นวัตถุดิบรอง ท่านใช้มากหรือน้อย ท่านใช้บ่อยหรือนานๆครั้ง มีอะไรที่ทดแทนได้ ใช้กับสินค้าหลักหรือสินค้ารองขององค์กรท่าน

โดยหลักจึงอยู่ที่ ท่านขาดวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ นี้ได้นานขนาดไหน เวลาจะเป็นตัวกำหนดวิธีการเพื่อจัดการ

กรอบเวลาการฟื้นคืนที่ต้องการ	ตัวอย่างแนวทางในการจัดการ	สิ่งที่ต้องเตรียมไว้ก่อน
ภายในหนึ่งวัน	การหยุดชะงักการผลิตจากซัพพลายเออร์: ทำให้แน่ใจว่ามีแหล่งสำรองพร้อมอยู่	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เก็บสต็อกของวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ ที่จำเป็น</li> <li>• วัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ที่มาจากซัพพลายเออร์สองแหล่งหรือมากกว่า</li> </ul>
	การหยุดชะงักในการผลิต ส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการ: ขอความช่วยเหลือจากคู่ค้าทางธุรกิจ โดยมีสัญญา อาจจำเป็นต้องแจ้งลูกค้าท่านทราบตามความเหมาะสม	จัดทำสัญญากับคู่ค้าทางธุรกิจสำหรับ : <ul style="list-style-type: none"> <li>• การผลิตหรือบริการจากแหล่งที่อยู่ห่างไกลจากพื้นที่อื่นที่ห่างไกลจากองค์กร</li> <li>• ต้องไม่มีซัพพลายเออร์รายเดียวกัน</li> </ul>
	ให้ซัพพลายเออร์รายเดิมที่เคยใช้ให้จัดหาจัดส่งผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เกี่ยวข้องได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดทำทะเบียนประวัติการสั่งซื้อสำหรับผู้ส่งมอบเดิม</li> </ul>
	ร่วมกับซัพพลายเออร์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมล่วงหน้าที่สามารถผลิต จัดส่งผลิตภัณฑ์หรือบริการ แต่องค์กรยังคงรับผิดชอบและทำการควบคุม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำทะเบียน ซัพพลายเออร์ที่ได้รับการอนุมัติ สำหรับชิ้นส่วน วัตถุดิบ อุปกรณ์ดังกล่าว</li> </ul>
ภายในสัปดาห์	ค้นหาและมีส่วนร่วมในการพัฒนาคู่ค้าและผู้ส่งมอบอื่น เมื่อจำเป็น กรณีนี้เหมาะสำหรับวัสดุทั่วไปที่มีขายตามท้องตลาด หรือ หาทดแทนได้ง่าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่ต้อง</li> </ul>

## มาตรการการจัดการกับผู้ส่งมอบ ผู้รับเหมาจ้างช่วง ผู้ขนส่ง ในสถานการณ์ โควิด เป็นอย่างไร

เนื่องจากแต่ละองค์กรมีจังหวะการเข้าสู่เหตุการณ์ไวรัสระบาดโควิดที่แตกต่างกัน (ดู GD-BSI-CovidSeries-01) ดังนั้นสิ่งที่ท่านควรทำ(Action plan) จึงควรทำตามขั้นตอนดังกล่าว และเก็บหลักฐานไว้เพื่อแสดงว่าท่านได้ลดความเสี่ยงจากผลกระทบการหยุดชะงักจากเหตุการณ์ไวรัสระบาดโควิด ได้เป็นอย่างดี

Supplier and customer management		
Supply and delivery	G	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepare/update contact information of suppliers and key customers</li> <li>Identify single source suppliers and plan for alternative suppliers and deliveries (e.g. pre- qualify alternative suppliers if required)</li> <li>Identify and plan alternative delivery means to key customers (e.g. border closures)</li> </ul>
	Y	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepare for alternative suppliers and deliveries (e.g. if no alternative supplier is available, increase inventory levels)</li> <li>Prepare for alternative delivery means to key customers</li> <li>Monitor inventory level</li> </ul>
	O	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activate alternative suppliers and alternative deliveries for suppliers and key customers</li> <li>Manage inventory level</li> </ul>
	R	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintain alternative suppliers and alternative deliveries for suppliers and key customers</li> <li>Manage inventory level</li> </ul>
	R	<ul style="list-style-type: none"> <li>Update external stakeholders regularly</li> <li>Cancel mass gathering events</li> </ul>

## หลักฐานว่าได้จัดการ

ท่านจัดทำ checklist นี้เพื่อเป็นหลักฐานสิ่งที่ท่านได้ทำและจัดเก็บหลักฐานต่างๆที่เกี่ยวข้องได้ เพียงระบุว่าท่านได้ทำหรือไม่ได้ทำอะไรตามเวลาที่ผ่านไป และเตรียมหลักฐานที่เกี่ยวข้องไว้

การจัดเก็บหลักฐานในยามวิกฤตเป็นสิ่งดี แนะนำให้เก็บบันทึกกิจกรรมที่ท่านได้ทำ เพื่อใช้เป็นหลักฐานให้กับลูกค้าท่านและให้ท่านสามารถใช้ในการทวนสอบประสิทธิภาพผลสิ่งที่ได้กระทำ เพื่อประมวลผลและเรียนรู้ในภายหลัง (บันทึกนี้สามารถเป็น PPT / word / excel /pdf/ ประกาศ/ คำสั่ง /ภาพถ่าย flipchart / email สรุปสั่งการ / บันทึกสรุปการประชุมที่ได้ทำ ...etc)

### Supplier/Outsource Action Checklist

	มาตรการที่แนะนำ (เลือกใช้)	วันที่ได้ทำ	ผู้ดำเนินการ
Supply Chain	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำการแจ้งบุคคลภายนอกเกี่ยวกับข้อจำกัดในการถึงสถานที่ของท่าน</li> <li>ระบุลูกค้า ชัพพลายเออร์ และ ผู้มีส่วนได้เสียที่มีแนวโน้มที่จะได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาด เช่น จากการบิน)ประเทศหรือข้อจำกัดในการเดินทาง(</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปรับปรุงข้อมูลการติดต่อของซัพพลายเออร์หลักและลูกค้า ระบุลูกค้า ซัพพลายเออร์และผู้มีส่วนได้เสียที่มีแนวโน้มที่จะได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาด (เช่น เนื่องจากการปิดชายแดนหรือข้อจำกัดในการเดินทาง)</li> <li>• ระบุและจัดลำดับความสำคัญระหว่างการพึ่งพาอาศัยที่สำคัญตลอดห่วงโซ่อุปทานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานชั่วคราวและพนักงานสัญญาจ้างภายนอก และบริษัทอื่นๆในห่วงโซ่อุปทานเพื่อทวนสอบประเด็นที่อาจมีเกี่ยวกับการหยุดชะงักและระดับสต็อก</li> <li>• ทบทวนข้อมูลปริมาณความต้องการที่จำเป็นทั้งหมด</li> <li>• ประสานงานตามแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจกับซัพพลายเออร์และลูกค้า</li> <li>• ทำการคัดเลือก ซัพพลายเออร์ทางเลือกที่มีคุณสมบัติจากพื้นที่ที่ไม่ได้รับผลกระทบ ถ้าไม่มีซัพพลายเออร์อื่นพร้อมใช้งาน ให้เพิ่มระดับสินค้าคงคลัง</li> <li>• เปิดใช้งานกระบวนการและระบบเพื่อสนับสนุนการเข้าถึงระยะไกลสำหรับพนักงานในการประสานงานกับลูกค้าและซัพพลายเออร์</li> <li>• ประชุมทบทวนกับซัพพลายเออร์เพื่อระบุห่วงโซ่อุปทานแต่ละ Tier ที่ท่านสนใจ</li> <li>• ประชุมทบทวนกับตัวแทนจำหน่าย ผู้ขนส่งสินค้า และผู้ส่งมอบตามสัญญา ในเรื่อง ความสัมพันธ์ของผู้ผลิตชั้นส่วนในลำดับที่ 1 (Tier 1 Supplier) กับ ลำดับชั้นที่ 2 และ 3</li> <li>• ประเมินและจัดลำดับความสำคัญผลกระทบจากการหยุดชะงักในการเดินทางธุรกิจ การเคลื่อนย้ายวัสดุ สำหรับพนักงานต่างประเทศ /สำนักงาน บริษัท ในเครือ / โรงงานประเมินและกำหนดแผนสำรองจากผลกระทบต่อพนักงาน/สำนักงาน/บริษัทระหว่างประเทศของธุรกิจ ประเมินความต้องการห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับซัพพลายเออร์จากนอกประเทศ จัดลำดับความสำคัญของผลกระทบทั้งหมดต่อผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจที่สำคัญและการดำเนินงานปกติ</li> <li>• ระบุซัพพลายเออร์และผู้ให้บริการที่จำเป็น หรือและเตรียมมาตรการความต่อเนื่องทางธุรกิจ เหล่านี้รวมถึงความเข้าใจ BCP ของซัพพลายเออร์และผู้ให้บริการ</li> <li>• ระบุลูกค้าที่จำเป็นและมั่นใจว่าแผนสำรองจะเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า</li> <li>• พัฒนาแผนงานว่าอย่างไรและเมื่อไหร่ที่จะเปิดใช้งาน ผู้ส่งมอบสำรอง การขนส่งสำรอง</li> <li>• อัปเดตลูกค้าผู้/ซัพพลายเออร์/ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องเกี่ยวข้องกับบุคคลติดต่อสำรอง เพื่อช่วยให้ทุกส่วนมีความมั่นใจในความต่อเนื่องของธุรกิจ</li> <li>• แจ้งซัพพลายเออร์และลูกค้าเกี่ยวกับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงสำหรับการรับส่งมอบสินค้า/</li> <li>• เริ่มใช้งานข้อตกลงพิเศษสำหรับการจัดส่งสินค้าซึ่งกันและกันให้กับลูกค้า</li> </ul> <p>หลักฐานที่ควรมีสำหรับการตรวจประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนการ แนวทางสำหรับการจัดการผู้ส่งมอบสำรองมีอยู่สำหรับ Tier-1</li> <li>• ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ได้รับการอบรมในส่วนแผนการแนวทางที่จัดทำเป็นอย่างดี</li> <li>• สเปควัดคุณภาพมีเกณฑ์การยอมรับวัดคุณภาพ มีความชัดเจน และครอบคลุม สำหรับผู้ส่งมอบสำรอง</li> </ul>		
--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ส่งมอบรายใหม่ได้ผ่านการประเมิน สิ่งที่เป็นต่อคุณภาพ ความปลอดภัยผลิตภัณฑ์ครบ เช่น สารก่อภูมิแพ้</li> <li>• หากมีวัตถุดิบทดแทน วัตถุดิบใหม่ต้องได้รับการประเมิน อันตรายสำหรับวัตถุดิบ สำหรับความเสี่ยงใหม่ๆ</li> <li>• เอกสารการสื่อสารกับผู้ส่งมอบรายใหม่ ที่มี</li> <li>• การจัดการกับความเสี่ยงเรื่องการปลอมอาหาร การเปลี่ยนแปลงอายุผลิตภัณฑ์ ฉลากสินค้า ที่อาจมี</li> </ul>		
--	---	--	--

## สิ่งสำคัญที่ท่านต้องทำเพิ่มเติม

การประเมินผู้ส่งมอบ เพื่อลดความเสี่ยงต่อองค์กรท่าน ท่านต้องทำการประเมินผู้ส่งมอบที่เพิ่มมาใหม่ตามวัตถุประสงค์ เช่นกัน เพื่อป้องกันปัญหาด้านคุณภาพ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวข้องกับการ สอดคล้องตามข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ตามสัญญากับลูกค้าหรือข้อกำหนดกฎหมาย ซึ่งจะดีมากหากท่านสามารถกำหนดผู้ส่งมอบเป้าหมายเพื่อเตรียมการล่วงหน้าก่อนเกิดเหตุฉุกเฉินตามลำดับการเผชิญกับเหตุการณ์ระบอบโควิด

**ในสถานการณ์ฉุกเฉิน สิ่งต่างๆต้องการความเร่งด่วนเป็นการเฉพาะ** ต้องทำในสิ่งสำคัญละเว้นสิ่งที่ไม่จำเป็น ความไว ความเร่งด่วนมีความสำคัญยิ่ง ท่านอาจทำการประเมินผลกระทบจากผู้ส่งมอบรายใหม่นี้เท่าที่ท่านได้ตาม เหตุการณ์ (หากเป็นการผลิตอาหาร จะรวม Food defense , food allergen, ผล COA...) ซึ่งวิธีประเมินทำได้หลาย กรณี เช่น ทำการทบทวนเอกสารสำคัญเบื้องต้นแล้วอนุมัติใช้ก่อน หรือ ท่านอาจทำการ remote audit/interview ตาม ความเสี่ยงที่มี ท่านต้องระลึกว่าท่านทำเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจมีให้กับองค์กร วิธีการที่ท่านใช้ในยามปกติอาจต้องมีการปรับเพิ่ม ปรับลดมาตรการควบคุม เช่น ทดสอบวัตถุดิบเพิ่มเติม เพิ่มความถี่ในการทดสอบต่อสล็อตการส่งมอบ เพิ่ม การทดสอบผลิตภัณฑ์สุดท้ายให้มากขึ้น ถี่ขึ้น เป็นต้น

บางกรณี ท่านอาจต้องระบุสิ่งที่ท่านต้องเฝ้าระวังกับซัพพลายเออร์บางราย เพื่อดำเนินการจัดการทันทีเมื่อเหตุการณ์โควิดผ่านไป ทั้งนี้ทั้งนั้นแล้วแต่ความเสี่ยงของแต่ละผู้ส่งมอบ แต่ละผลิตภัณฑ์ ผู้รับเหมาแต่ละรายเป็นกรณี (แล้วแต่ว่าเป็นวัตถุดิบหลัก หรือวัตถุดิบรอง ใช้ปริมาณมากหรือน้อย เป็นวัตถุดิบสำคัญต่อการสอดคล้องต่อสเปคหรือกฎหมายหรือไม่ เป็นต้น)

## สิ่งที่มาจากใจเรา

ไม่ว่าวิกฤตอะไรก็ตามไม่ว่าจะรุนแรงขนาดใดก็ตาม เมื่อถึงเวลาก็จะค่อยๆคลี่คลาย และถ้าทุกฝ่ายร่วมแรงร่วมใจช่วยกัน และอดทนฟันฝ่าสถานการณ์นี้ไปได้ วิกฤตไวรัสโควิด 19 ก็จะเป็นเหมือนสิ่งที่ทำให้ท่านและธุรกิจท่าน แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

สถาบันมาตรฐานอังกฤษในฐานะ Business Partnerจะเร่งจัดทำ Guideline และ บริการเสริม เพื่อให้ท่านจัดการผ่านวิกฤติในครั้งนี้ได้อย่างไม่ต้องกังวลใจ

ขอเอาใจช่วยทุกท่านทุกธุรกิจให้ฟันฝ่าผ่านไปได้อย่างดี

## หากต้องการติดต่อสอบถามเพิ่มเติม

ได้โปรดติดต่อด้วย email หรือโทรเบอร์มือถือที่หมายเลขติดต่อใน Email Signature ของเจ้าหน้าที่ที่ติดต่อท่านได้ตามต้องการ



...making excellence a habit.™

END