

กลยุทธ์การจัดซื้อในห่วงโซ่อุปทาน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร อมรสวัสดิ์วัฒนา

บทบาทของการจัดซื้อในโครงการก่อสร้างและวิศวกรรมได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดซื้อได้พัฒนาเป็นกลยุทธ์และเป็นตัววัดประสิทธิภาพทางการเงินที่สำคัญ การจัดซื้อมีผลกระทบต่อต้นทุนของโครงการ ซึ่งในบางอุตสาหกรรมการจัดซื้อมีผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินการถึง 2 ใน 3

1. การจัดซื้อแบบรวมศูนย์ (Center-led procurement)

การจัดซื้อแบบรวมศูนย์ (Center-led procurement) เกิดจากการบริหารแบบหน่วยงานกลาง อาทิ บริษัทหนึ่งอาจจะมีโครงการที่ต้องดำเนินการอยู่ทั้งหมด 5 โครงการ แต่จะมีหน่วยงานในการจัดซื้อวัตถุดิบอยู่เพียงหนึ่งหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานจัดซื้อนี้จะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดซื้อโดยเฉพาะ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานนี้จะทราบถึงความเคลื่อนไหวของราคาของวัตถุดิบประเภทต่างๆ จากแหล่งวัตถุดิบทั่วโลกเป็นอย่างดี รวมถึงขั้นตอนการจัดซื้อ วิธีการจัดซื้อที่ประหยัด ขั้นตอนการขนส่ง การนำเข้าสินค้า และอัตราภาษีที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

หน่วยงานนี้จะเป็นผู้จัดซื้อวัตถุดิบให้กับโครงการทั้ง 5 โครงการ ซึ่งจะสามารถลดต้นทุนการจัดซื้อให้กับองค์กรได้ เพราะสามารถสั่งซื้อวัตถุดิบได้ในครั้งละมากๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของวัตถุดิบหรืออุปกรณ์ประเภทเดียวกันที่โครงการทั้ง 5 โครงการต้องการใช้ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญการจัดซื้อจะเป็นผู้ทบทวนสัญญาซื้อขายวัตถุดิบที่เกิดขึ้นทั้งหมดขององค์กรอีกด้วย

ภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์นี้บางองค์กรอาจจะต้องทำการจัดซื้อ หรือจัดจ้างกับซัพพลายเออร์จำนวนหลายรายจากทั่วโลก หรือบางครั้งอาจจะต้องเกี่ยวข้องกับบริษัทเป็นจำนวนหลายร้อยบริษัทก็ได้ หากมีการจัดซื้อ จัดจ้างแยกออกเป็นแต่ละโครงการ จะส่งผลให้การประเมินซัพพลายเออร์และการต่อรองราคาไม่มีประสิทธิภาพ

2. การมีส่วนร่วมมือกับซัพพลายเออร์ (Supplier integration)

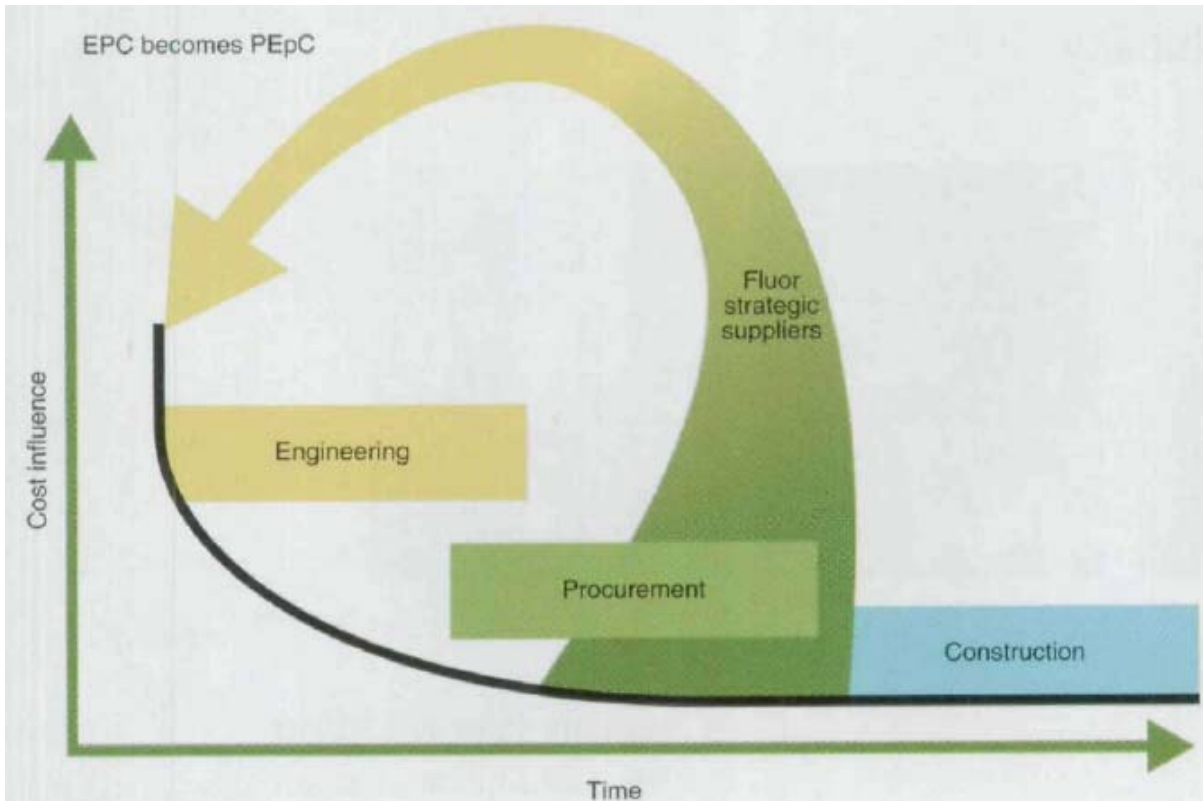
ความร่วมมือของซัพพลายเออร์จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ ส่งผลให้การดำเนินโครงการเร็ว และสามารถลดต้นทุนในการทำงาน

ในวงจรชีวิตของโครงการ (Project life cycle) ทั่วไป กิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนจะเกิดขึ้นในช่วงเริ่มต้นของโครงการ ซึ่งส่วนมากเป็นกิจกรรมด้านการออกแบบ การจัดทำพิมพ์เขียวหรือวิเคราะห์ทางวิศวกรรม ดังแสดงในแผนภาพที่ 1 กิจกรรมเหล่านี้มีผลกระทบต่อต้นทุนของโครงการสูงอันเนื่องมาจากการเลือกวัตถุดิบที่ใช้ในโครงการ ขั้นตอนการผลิตที่สำคัญ พลังงานที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้จะถูกกำหนดในขั้นตอนเหล่านี้ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นต้นทุนหลักในการดำเนินโครงการ

หลังจากที่แบบหรือพิมพ์เขียวได้ทำการกำหนดแล้ว โครงการส่วนใหญ่จะเริ่มจัดซื้อวัตถุดิบ และจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในขั้นตอนการก่อสร้าง ผลกระทบต่อต้นทุนของโครงการในระยะนี้จะน้อยกว่าในขั้นตอนแรกดังแสดงในแผนภาพที่ 1 เพราะการแก้ไขแบบหรือพิมพ์เขียวทำได้ยากขึ้น อย่างไรก็ตาม การจัดซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศจะมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นจากการขนส่งสินค้าจากประเทศอื่น บางครั้ง

วัตถุดิบหรือเครื่องมืออาจมาไม่ทันต่อความต้องการใช้ในระหว่างการก่อสร้าง รวมทั้งความเสี่ยงจากราคาวัตถุดิบที่มีการเปลี่ยนแปลง ยิ่งทำการสั่งซื้อล่าช้ามาก จะส่งผลให้ต้นทุนของวัตถุดิบมีโอกาสเปลี่ยนแปลงจากที่ประมาณการไว้มากขึ้น งบประมาณที่ตั้งไว้อาจจะไม่เพียงพอได้

เมื่อวัตถุดิบและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องได้มาถึงโครงการแล้ว ผู้บริหารโครงการจะเริ่มดำเนินการก่อสร้าง ซึ่งการแก้ไขแบบอาจจะไม่สามารถทำได้ง่ายนัก ผลกระทบต่อต้นทุนของโครงการจะยิ่งน้อยลงดังแผนภาพที่ 1



ที่มา: งานวิจัยเรื่อง “Creating competitive advantage with strategic procurement, supply chain management” ของ Jim Scotti Fluor Corporation. ในนิตยสาร Offshore เดือนพฤศจิกายน 2550

แผนภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบต่อต้นทุนและเวลาในการดำเนินโครงการของบริษัท Fluor

การที่ผู้บริหารโครงการเปิดโอกาสให้ซัพพลายเออร์เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบโครงการมากขึ้น ดังแสดงในแผนภาพที่ 1 โดยซัพพลายเออร์เข้ามามีบทบาทในการออกแบบทางวิศวกรรม ขั้นตอนนี้มีผลกระทบต่ออย่างยิ่งต่อต้นทุนของโครงการมาก สามารถลดต้นทุนในการดำเนินโครงการได้ดีกว่าวิธีการเดิม

ซัพพลายเออร์สามารถให้คำแนะนำต่อผู้ออกแบบถึงวิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินกิจกรรม เช่น การสร้างกำแพงควร์ใช้การก่ออิฐอมญ การใช้อิฐบล็อก หรือใช้ผนังคอนกรีตสำเร็จรูป จึงมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด ทำให้ผู้ออกแบบสามารถเลือกใช้ผนังที่เหมาะสมที่สุดได้

นอกจากนี้การจัดซื้อที่เร็วขึ้น (ตั้งแต่แบบของโครงการมีความชัดเจน) จะสามารถลดความเสี่ยงจากความล่าช้าในการขนส่งวัตถุดิบจากต่างประเทศที่นำเข้ามาไม่ทันต่อการใช้งาน และสามารถลดความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบได้ เนื่องจากทำการสั่งซื้อวัตถุดิบเร็วขึ้น

ดังนั้น ผู้บริหารโครงการควรสร้างความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ ตั้งแต่เริ่มออกแบบโครงการ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันยังสามารถบริหารสินค้าคงคลังของวัตถุดิบได้ดีขึ้นอีกด้วย ทำให้ผู้บริหารสามารถลดต้นทุนของโครงการได้ดีขึ้น

ที่มา: งานวิจัยเรื่อง “Creating competitive advantage with strategic procurement, supply chain management” ของ Jim Scotti Fluor Corporation. ในนิตยสาร Offshore เดือนพฤศจิกายน 2550