

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดในการศึกษาการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดซื้อธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง อำเภอเมืองเชียงใหม่ จะประกอบด้วย

1. แนวคิดพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง
2. กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO (Risk Management Framework)
3. ความเสี่ยงงานจัดซื้อจัดหา
4. ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง
5. ทฤษฎีเรื่องการจัดซื้อ

2.1.1 แนวคิดพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง

ในเรื่องของความเสี่ยง ได้มีผู้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้หลายความหมายดังนี้

ชัยเสถียร พรหมศรี (2550) ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้หลายอย่าง ดังนี้ ความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนว่าจะได้ผลลัพธ์ตรงตามเป้าประสงค์หรือไม่

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้

ความเสี่ยง หมายถึง การกระทำหรือสถานการณ์ที่อาจจะส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบ แก่หน่วยงานขององค์กร

ความเสี่ยง หมายถึง บุคคลากรในองค์กรต้องไม่เสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรหรือหน่วยงานของตนจะสามารถรับภาระนั้นไว้ได้ หากภาระนั้นหนักเกินไปที่จะรับ

ปราชญา กล้าผจญ (2551)

ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ ดังนี้

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่บางสิ่งบางอย่างอาจจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่เป็นอันตราย ความเสี่ยงนี้ เกิดจากความไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งสามารถวัดได้ความน่าจะเป็นของสิ่งที่เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ด

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2546) ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ ดังนี้

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในทางกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน และการเงิน

สำหรับแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความไม่แน่นอน ที่ทำให้กิจการไม่บรรลุวัตถุประสงค์

ซึ่งความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็น

3 ประเภทที่สำคัญ ดังนี้

(ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2546)

1. ความเสี่ยงที่เป็นอันตราย (Hazard) หมายถึง เหตุการณ์ในเชิงลบที่หากเกิดขึ้นแล้วอาจเป็นอันตรายหรือสร้างความเสียหายให้แก่องค์กร เช่น เครื่องจักรเสียหาย การเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน

2. ความเสี่ยงที่เป็นความไม่แน่นอน (Uncertainty) หมายถึง เหตุการณ์ที่ทำให้ผลที่องค์กรได้รับจากเหตุการณ์จริงไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ อันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆกัน เช่น ต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงสูงกว่างบประมาณที่กำหนดไว้ เป็นต้น

3. ความเสี่ยงที่เป็นโอกาส (Opportunity) หมายถึง เหตุการณ์ที่ทำให้องค์กรเสียโอกาสในการแข่งขัน การดำเนินงานและการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้น เช่น การไม่ตัดสินใจลงทุนในธุรกิจใหม่ที่อาจช่วยขยายขนาดธุรกิจ

เหตุแห่งความเสี่ยง

ความเสี่ยงทุกประเภทเกิดขึ้น โดยมีเหตุแห่งความเสี่ยง (Risk Driver) ซึ่งอาจเป็นเหตุที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างขององค์กร บุคลากร หรือเหตุที่เกิดจากภายนอก เช่น การเมือง คู่แข่ง สภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้หลายความหมาย ดังนี้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้
การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการในการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่
ได้มาของบริษัท โดยการลดโอกาสของการสูญเสียซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้

นิรภัย จันทร์สวัสดิ์ (2551) ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้
การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารปัจจัย และควบคุม
กิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาส ที่องค์กรจะเกิด
ความเสียหายเพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กร
ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของ
องค์กรเป็นสำคัญ

ปราชญา กล้าผจญ (2551) ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ดังนี้
การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจ และ
การวินิจฉัยสั่งการ โดยให้สามารถเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยง และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น
สำหรับแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่
ช่วยควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ และลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่กิจการ

การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้ (นิรภัย จันทร์สวัสดิ์ , 2551)

การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบ
การทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาส

การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการ
กระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยง ให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ใน
ระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

2.1.2 กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO (Risk Management Framework)

COSO ได้กำหนดนิยามของการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)
ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการขององค์กร ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใน
องค์กร เพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงนี้
ได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร

กระบวนการดังกล่าวยังสามารถช่วยให้ผู้บริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารองค์กรยอมรับได้ และทำให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนได้กำหนดไว้ ซึ่งหลักการที่สำคัญในการบริหารงานทั่วไปประกอบด้วยหลักการบริหารความเสี่ยงพื้นฐาน เป็นกระบวนการที่เกิดจากการกระทำโดยบุคคลากร (คือเกิดจากคน) โดยการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงกับการพิจารณากลยุทธ์ขององค์กร และต้องนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร โดยให้การบริหารความเสี่ยงมีการปฏิบัติในทุกระดับทุกหน่วยงาน ควบคู่กับการที่ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาความเสี่ยงในระดับภาพรวมขององค์กร ถ้าการบริหารความเสี่ยงได้ถูกออกแบบให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงประเภทต่างๆ ในภาพรวม ให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้มีการกำหนดจากวิสัยทัศน์ของทีมงานบริหารขององค์กร

เนื่องจากผู้บริหารดำเนินกิจกรรมภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความเสี่ยงที่องค์กรประสบอยู่จึงมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยเช่นกัน ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างหรือเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้เสีย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างรอบคอบ และมีแบบแผนเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำสุด

องค์ประกอบทั้ง 8 ประการของการบริหารความเสี่ยงซึ่งอาจจัดเป็น 3 หมวดหมู่ได้ดังนี้ (อุณากร พงษ์ธาดา, 2548: 70)

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2. กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้
 - 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective Setting)
 - 2.2 เหตุการณ์บ่งชี้ (Event Identification)
 - 2.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
 - 2.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
 - 2.5 กิจกรรมควบคุม (Control Activities)
 - 2.6 การตรวจสอบและติดตามดูแล (Monitoring)
3. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

รากฐานสำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยงคือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารองค์กรในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ การกำหนดเหตุการณ์บ่งชี้หรือกิจกรรมบ่งชี้ การประเมินความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงประเภทต่างๆ หรืออีกนัยหนึ่งคือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อองค์ประกอบอื่นๆของกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้รวมไปถึงปัจจัยต่างๆ ได้แก่ จริยธรรมองค์กร ปรัชญาและวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง วิธีการทำงานของผู้บริหาร วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายต่างๆในองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ การที่ผู้บริหารต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพราะกลยุทธ์ต่างๆที่ผู้บริหารกำหนดไว้นั้นมีความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ดังนั้นการที่ผู้บริหารกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงเป็นการเลือกใช้เครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กรในระดับที่ยอมรับได้เท่านั้น

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

การบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จได้คตินั้นผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนและปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆอย่างเหมาะสม ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective Setting) ผู้บริหารต้องกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้ชัดเจน ต้องสร้างความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งกำหนดกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
2. เหตุการณ์บ่งชี้ (Event Identification) ผู้บริหารควรพิจารณาเหตุการณ์หรือกิจกรรมการบ่งชี้ ไม่ว่าจะเป็นด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติการและด้านระบบงาน ตลอดจนถึงปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ผู้บริหารต้องพิจารณาแหล่งความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นแหล่งภายในหรือแหล่งภายนอกก็ตาม
3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารประเมินทั้งความเสี่ยงและโอกาสขององค์กร รวมทั้งผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดจากความเสี่ยง ผลในทางบวกของโอกาส
4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เมื่อผู้บริหารสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการใดจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น โดยผู้บริหารต้องพิจารณาความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคู่ไปกับต้นทุนที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและ

ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดการหรือการบริหารความเสี่ยง หลักการที่ผู้บริหารอาจเลือกพิจารณาในการบริหารความเสี่ยงมี 4 หลักการ คือ

ก. ยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Accept the risk) เมื่อผู้บริหารพิจารณาแล้วว่าองค์กรจะประสบกับความเสี่ยงในระดับที่ต่ำจนยอมรับได้ ผู้บริหารก็อาจจะไม่ดำเนินการเพิ่มเติมอีกแล้ว ทั้งนี้อาจเนื่องจากต้นทุนการดำเนินการที่เพิ่มขึ้นไม่คุ้มกับค่าความเสี่ยงที่มีอยู่ในระดับต่ำอยู่แล้ว

ข. ลดความเสี่ยง (Reduce the risk) ผู้บริหารอาจตัดสินใจร่วมแบ่งความรับผิดชอบกับองค์กรอื่นในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

ค. การร่วมรับความเสี่ยง (Share the risk) ผู้บริหารอาจตัดสินใจร่วมแบ่งความรับผิดชอบกับองค์กรอื่น ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

ง. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid the risk) ผู้บริหารอาจตัดสินใจดำเนินการบางอย่างเพื่อหลีกเลี่ยงบางเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่องค์กรเพื่อเป็นการลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นก็ได้

ผู้บริหารอาจเลือกข้อใดข้อหนึ่งตอบสนองต่อความเสี่ยงประเภทต่างๆ ตามความเหมาะสมและต้องประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้

การควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมรวมถึงนโยบาย วิธีการปฏิบัติงานและกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ฝ่ายบริหารจัดให้มีขึ้นภายในองค์กรเพื่อให้กิจกรรมการควบคุมต่างๆเหล่านั้น ทำให้ผู้บริหารมั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการกับความเสี่ยงซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นในทิศทางที่เหมาะสม

การตรวจสอบและติดตามดูแล (Monitoring)

การตรวจสอบและติดตามผลถือเป็นมาตรการ ในการควบคุมดูแลคุณภาพของ การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยที่ผู้บริหารอาจพิจารณาถึงความเหมาะสมของการบริหารจัดการ ความเสี่ยงด้วย เนื่องจากธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณา กำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบที่เหมาะสม โดยกำหนดให้มีการรายงานตามลำดับชั้นความ รับผิดชอบอย่างเหมาะสม ทั้งนี้การติดตามตรวจสอบอาจเป็นลักษณะต่อเนื่องจะทำให้ผู้บริหารหรือ บุคลากรที่รับผิดชอบสามารถสนองตอบอย่างต่อเนื่อง และสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ทันทีที่ การจัดทำรายงานจะช่วยให้ผู้บริหาร ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการบริหารจัดการ ความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ระบบสารสนเทศที่เหมาะสม จะช่วยให้ผู้บริหารบ่งชี้ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กรและกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลา เพื่อให้บุคลากรในองค์กรตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสนองตอบความเปลี่ยนแปลงหลายประเภทที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่การกำจัดความเสี่ยงให้เป็นศูนย์แต่เป็นการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เท่านั้น

2.1.3 ความเสี่ยงงานจัดซื้อจัดหา (Purchasing and Procurement)

เนื่องจากงานจัดซื้อจัดหาเป็นธุรกรรมเกี่ยวกับการซื้อขายที่มีความละเอียดอ่อน และง่ายต่อการทุจริตคอร์รัปชัน รวมถึงความเสียหายที่องค์กรมีโอกาสจะได้รับอันเนื่องมาจากการจัดซื้อที่ผิดพลาด บกพร่อง เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงที่สำคัญอันเกิดจากการจัดซื้อจัดหา อาจมีดังนี้ (เจริญ เกษภูววัลย์, 2546)

ความเสี่ยงเรื่องนโยบาย (Policy Risk)

ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ (Quality Risk)

ความเสี่ยงเรื่องคุณลักษณะ (Specification Risk)

ความเสี่ยงเรื่องราคา (Price Risk)

ความเสี่ยงเรื่องผู้ขาย (Supplier Risk)

ความเสี่ยงเรื่องการทุจริต (Fraud Risk)

1. ความเสี่ยงเรื่องนโยบาย (Policy Risk) ตามแนวคิดเรื่องการจัดซื้อให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นถือกันว่า ฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารที่รับผิดชอบโดยตรงในงานจัดซื้อ จะต้องใช้ความพยายามสูงสุดในการจัดซื้อให้ดีที่สุด ซึ่งนโยบายการจัดซื้อที่ดีที่สุด ฝ่ายการจัดการอาจตัดสินใจว่าควรมีโครงสร้างการจัดองค์กรอย่างใดอย่างหนึ่ง ต่อไปนี้

นโยบายรวมศูนย์ (Centralization) งานจัดซื้อ กิจการบางกิจการฝ่ายจัดการอาจกำหนดนโยบายการจัดซื้อให้รวมไว้ที่ศูนย์กลางโดยให้ส่วนกลางของสำนักงานใหญ่ ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานระดับฝ่ายงาน เช่น ฝ่ายจัดซื้อ หรือส่วนจัดซื้อเป็นจุดรวมแห่งเดียวที่มี

อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการจัดซื้อ ทั้งนี้ฝ่ายจัดการมักมองในแง่การจัดซื้อที่รวมศูนย์ไว้แห่งเดียว เป็นการจัดซื้อครั้งละมากๆ จะมีโอกาสได้รับส่วนลดมากกว่าการกระจายคำสั่งซื้อให้หน่วยงาน หรือสาขาต่างคนต่างซื้อกันเอง ซึ่งจะขาดอำนาจต่อรอง เรื่องส่วนลดหรือเรื่องราคา และคุณภาพ

นโยบายการกระจายอำนาจการสั่งซื้อ (Decentralization) กิจการบางกิจการ อาจมีหน่วยงานห่างไกลกันมากๆ หรือหน่วยงานที่แยกย้ายกันตั้งอยู่ เช่น อาจมีสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพฯ มีสาขาอยู่ที่จังหวัดเชียงราย จังหวัดหนองคาย โครงสร้างการตั้งหน่วยงานที่ห่างไกลกันย่อมไม่สะดวกในการสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพฯ ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมการจัดซื้อเพียงแห่งเดียว

นโยบายการจัดซื้อแบบทันเวลา (Just In Time = JIT) ในระบบการจัดซื้อแบบทันเวลา (Just In Time) เป็นอีกนโยบายหนึ่งที่ค่อนข้างได้รับความนิยมมาก แต่่นโยบายการสั่งซื้อแบบทันเวลา ถ้าเป็นช่วงจังหวะเวลาที่วัตถุดิบหรือสินค้ามีราคาแพงขึ้นเรื่อยๆ ไป ถ้าการแพงขึ้นของราคาวัตถุดิบเป็นแบบก้าวกระโดดนโยบายการสั่งซื้อแบบทันเวลาย่อมเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่สุด เพราะกิจการต้องจ่ายเงินจากการสั่งซื้อที่แพงมากขึ้นกว่าที่ควรจ่าย

2. ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ (Quality Risk) การจัดซื้อที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด คือการจัดซื้อที่ให้ ได้ของที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการ ความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพจะเกี่ยวข้องไปถึงเรื่องราคาและคุณลักษณะด้วย คำว่า “คุณภาพ” ในแง่ของการจัดซื้อหรือฝ่ายผลิต จะหมายถึง สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่เหมาะสมกับการใช้งาน หรือเหมาะสมกับการนำไปใช้ในการผลิตสินค้าตามต้องการ โดยมีคุณภาพดีที่สุดสำหรับที่ตั้งใจจะนำไปใช้นั้น

ความเสี่ยงเรื่องมาตรฐานคุณภาพ หมายถึง การยอมรับวัตถุดิบหรือสินค้าที่จะนำมาแปรรูปหรือนำมาจำหน่ายต่อ ซึ่งจะเกิดความเสี่ยงขึ้นเมื่อคุณภาพของสินค้ามีความแตกต่างกันไปหลายระดับ ซึ่งการป้องกันการความเสี่ยงจากการจัดซื้อสินค้าที่มีคุณภาพจึงต้องกำหนดให้มีมาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์นั้นด้วย กล่าวคือสินค้าทุกชิ้นที่จะจัดซื้อเข้ามาจะต้องมีคุณภาพที่มีมาตรฐานเดียวกัน

3. ความเสี่ยงเรื่องคุณลักษณะ (Specification Risk) เป็นเรื่องที่มีความเสี่ยงสูงอย่างหนึ่งในกิจกรรมการจัดซื้อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด มีกรรมวิธีการผลิตที่แตกต่างกัน ยิ่งผลิตภัณฑ์มีคุณลักษณะยุ่งยากมากเท่าใด ความเสี่ยงของผู้ซื้อก็ยังมีมากตามไปด้วย ซึ่งความเสี่ยงในเรื่องข้อกำหนดคุณลักษณะ อาจมีในเรื่องเหล่านี้

องค์กรมีนโยบายเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะสินค้าเอง เจ้าหน้าที่จัดซื้ออาจมีการสมคบกับผู้ขายในการลือคุณลักษณะให้ออกประกาศเฉพาะคุณลักษณะของผู้ขายที่ตกลงกันได้

องค์กรที่ไม่มีนโยบายเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะเอง แต่ไปรวบรวมผลิตภัณฑ์ที่มีการผลิตขายในท้องตลาดนำมาศึกษา แล้วใช้เป็นข้อกำหนดคุณลักษณะ ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากการขาดความรู้ในคุณภาพ หรือคุณสมบัติที่ดีที่สุดของผลิตภัณฑ์ประเภทนั้น

4. ความเสี่ยงเรื่องราคา (Price Risk) การตกลงสั่งซื้อภายใต้แนวความคิด Best Buy Policy ที่สำคัญที่สุด โดยทั่วไปจะตัดสินใจกันที่เรื่องราคา แล้วตามมาด้วยเรื่องคุณภาพ ซึ่งความเสี่ยงในกิจกรรมการจัดซื้อในเรื่องราคามีได้มากมายที่สามารถนำมาซึ่งความเสียหายให้กับองค์กรได้ เช่น

การจัดซื้อที่ได้ของราคาแพงกว่าที่ควรจะเป็น โดยเฉพาะการสั่งซื้อในกรณีพิเศษ หรือในกรณีเป็นสินค้าตามฤดูกาล

การจัดซื้อที่ได้ของราคาถูกแต่ด้วยคุณภาพ อาจเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายจัดซื้อตกลงสั่งซื้อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ในราคาที่ถูกกว่าปกติหรือการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทหนึ่งที่มีราคาถูกกว่าอีกบริษัทหนึ่ง

การจัดซื้อที่ได้ของราคาถูกแต่ผิดคุณลักษณะ อาจเกิดได้เมื่อฝ่ายจัดซื้อตกลงการจัดซื้อหรือจัดจ้างจากบริษัทหนึ่งที่เสนอราคาถูกกว่าอีกบริษัทหนึ่ง แต่ได้ของผิดคุณลักษณะ หรือมีส่วนประกอบไม่ครบ 100%

5. ความเสี่ยงเรื่องผู้ขาย (Supplier Risk) การสั่งซื้อสินค้าจากผู้ขายที่อาจมีคุณสมบัติแตกต่างกัน ผู้ขายที่มีลักษณะผูกขาดหรือผู้ขายที่ครองส่วนแบ่งการตลาดสูงๆ มีโอกาสนำมาซึ่งความเสี่ยงต่อผู้ซื้อได้มากกว่าสินค้าที่ตลาดมีการแข่งขันสูงหรือมีขายโดยทั่วไปในตลาด ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากผู้ขายในเรื่องเหล่านี้ เช่น

การผลิตที่ไม่ได้มาตรฐานคุณภาพ ความเสี่ยงที่สำคัญของการจัดซื้อสินค้าโดยตรงกับผู้ขายที่มักพบเสมอ คือมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในลักษณะเหล่านี้ เช่น ผลิตภัณฑ์ไม่มีมาตรฐานคุณภาพ หรือผลิตภัณฑ์มีคุณภาพแต่ละระุนการผลิตแตกต่างกัน

ประสิทธิภาพในการผลิต ผู้ขายที่โรงงานผลิตสินค้าด้วยประสิทธิภาพในการผลิต อาจส่งผลโดยตรงต่อความแน่นอนในจำนวนชิ้นที่จะส่งมอบให้ทันตามกำหนด ความล่าช้าหรือการส่งมอบผิดเวลาที่กำหนดเป็นความเสี่ยงต่อการผลิตหรือการขายของฝ่ายผู้ซื้ออีกประการหนึ่ง

ความซื่อตรงของผู้ขาย (Integrity) ผู้ขายที่ขาดความซื่อตรงหรือด้วยจริยธรรม เป็นความเสี่ยงที่สำคัญของผู้มีหน้าที่จัดซื้อ ที่มีโอกาสจะได้ผลิตภัณฑ์ที่มีราคาสูงด้วยคุณภาพ ผิดคุณลักษณะหรือไม่ทันเวลาใช้งาน หรืออาจมีการฮั้วหรือใช้เพทุบายในการขายผลิตภัณฑ์ที่เสื่อมสภาพหรือเป็นผลิตภัณฑ์ Recycle เป็นต้น

6. ความเสี่ยงเรื่องทุจริต (Fraud Risk) ที่มักเกิดขึ้นได้เสมอก็คือการทุจริตในธุรกรรมการจัดซื้อ จัดหา หรือจัดจ้างในหลากหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบก็มีระดับความรุนแรงของความเสียหายแตกต่างกันออกไป

ความเสียหายจากการทุจริตในการตรวจรับของ ขั้นตอนการจัดซื้อที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งก็คือการรับของ ที่ต้องให้มีราคาและจำนวนตรงกับใบสั่งซื้อ

ความเสียหายจากการยกยอก ขโมยสินค้า การจัดซื้อจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดส่งสินค้า และการรับมอบสินค้า ซึ่งระหว่างทางการจัดส่งจากผู้ขายจนมาถึงการตรวจรับของ เมื่อผ่านกระบวนการตรวจรับของอาจต่อไปถึงขั้นตอนการจัดส่งเข้าเก็บในคลังพัสดุหรือคลังสินค้า ในระหว่างเส้นทางดังกล่าว อาจถูกยกยอกหรือลักขโมยได้ ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงที่สำคัญอีกจุดหนึ่ง

2.1.4 ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

ธุรกิจก่อสร้างมีส่วนสำคัญในการสร้างรายได้ให้แก่ประเทศ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความต้องการสิ่งปลูกสร้างเกี่ยวกับสาธารณูปโภคพื้นฐาน และการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้น (วิสูตร จิระคำเก็ง, 2549: 2)

งานก่อสร้างจะมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆอยู่ตลอดเวลา ได้แก่ ขนาดโครงการ ซึ่งมีแนวโน้มใหญ่ขึ้น พัฒนาการของเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งสถาปนิก วิศวกร หรือผู้บริหาร โครงการจะต้องติดตามความเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้งานก่อสร้างจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างมีหลายแนวคิดดังนี้

ปริญญา ศุภศรี (2548) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง หมายถึง ธุรกิจที่มีโครงสร้างของฝ่ายต่างๆในองค์กรแตกต่างกับธุรกิจอื่นๆ ซึ่งจะมีขั้นตอนของการทำงานคือ หางาน สรุปรูปแบบ และทำงานตามเป้าหมาย

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2552) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง โดยทั่วไปจะแบ่งได้ 3 กลุ่มคือ

1. กลุ่มธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดกลางและขนาดเล็ก ธุรกิจกลุ่มนี้จะมีศักยภาพในการรับงานโครงการก่อสร้างที่มีมูลค่างานไม่สูงมาก ส่วนใหญ่จะเป็นงานภาคเอกชนหรือโครงการขนาดเล็กของภาครัฐที่ใช้เทคโนโลยีและเงินลงทุนไม่สูงมาก

2. กลุ่มธุรกิจรับเหมาก่อสร้างขนาดใหญ่ ธุรกิจกลุ่มนี้มีเป้าหมายในการรับงานโครงการที่มีขนาดใหญ่และมีเทคโนโลยีในการก่อสร้างค่อนข้างสูงทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีศักยภาพในการทำงานของลักษณะงานในโครงการดังกล่าวหลายประเภท

3. กลุ่มธุรกิจรับเหมาก่อสร้างจากต่างประเทศ ธุรกิจกลุ่มนี้จะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ในกลุ่มประเทศที่มีเทคโนโลยีสูง ส่วนใหญ่จะเป็นจากประเทศญี่ปุ่น จีน และยุโรป

อุดม ฉัตรศิริกุล (2550) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง เป็นงานที่สร้างโดยผู้รับเหมาก่อสร้าง จากรูปแบบรายการที่นำขึ้นมาจากผู้ออกแบบ ที่มีลักษณะการใช้งานตามความต้องการของเจ้าของงาน และจะมีการทำสัญญา ซึ่งโดยทั่วไปจะมีกลุ่มที่ปรึกษา เช่น ผู้บริหารงานก่อสร้าง เป็นผู้จัดการให้เพื่อเป็นข้อตกลงระหว่างเจ้าของงานกับผู้รับเหมา

สำหรับแนวคิดในการศึกษาร้านนี้ ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง เป็นงานที่สร้างโดยผู้รับเหมาก่อสร้างจากรูปแบบรายการที่นำขึ้นมาจากผู้ออกแบบ ที่มีลักษณะการใช้งานตามความต้องการของเจ้าของงาน ซึ่งขั้นตอนในการทำงานของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างก็จะต่างไปจากธุรกิจอื่น คือจะเริ่มที่การหางาน สรุปรายการ และทำงานตามรายการ

แนวคิดของประเภทของงานก่อสร้าง มีหลายแนวคิด ดังนี้

พนม ภัยหน่าย (2543) ได้แบ่งประเภทของงานก่อสร้าง ไว้ดังนี้

1. งานอาคาร
2. งานทางหลวง
3. งานก่อสร้างขนาดใหญ่

วิสูตร จิระดำเกิง (2549) ได้แบ่งประเภทของงานก่อสร้าง ไว้ดังนี้

1. งานก่อสร้างที่อยู่อาศัย
2. งานก่อสร้างเพื่อธุรกิจการค้า
3. งานก่อสร้างด้านอุตสาหกรรม
4. งานก่อสร้างขนาดใหญ่หรืองานสาธารณูปโภค

อุดม นัตรศิริกุล (2550) ได้แบ่งประเภทของงานก่อสร้าง ไว้ดังนี้

1. งานอาคาร
 1. งานโยธาหรืองานด้านสาธารณูปโภค
 2. งานด้านอุตสาหกรรม
 3. งานก่อสร้างอื่นๆ

สำหรับแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ประเภทของงานก่อสร้าง จะแบ่งได้ดังนี้

1. งานอาคาร หมายถึง สิ่งก่อสร้างที่สร้างขึ้นที่บุคคลสามารถเข้าอยู่หรือใช้สอยได้ เช่น บ้านเรือน สำนักงาน ตึกแถว โรงเรียน โรงพยาบาล โรงงาน ศูนย์การค้า เป็นต้น ซึ่งเราสามารถแบ่งงานอาคารออกเป็นประเภทย่อยๆ ได้ดังนี้

1.1 บ้านพักอาศัย เป็นอาคารขนาดเล็กและเบา โดยทั่วไปมีความสูง 1 ถึง 2 ชั้น

1.2 อาคารขนาดใหญ่ เป็นอาคารที่มีพื้นที่รวมกันทุกชั้นหรือชั้นหนึ่งชั้นใดในหลังเดียวกันเกิน 2,000 ตารางเมตร หรืออาคารที่มีความสูงตั้งแต่ 15 เมตรขึ้นไปและมีพื้นที่รวมกันทุกชั้นหรือชั้นหนึ่งชั้นใดเกิน 1,000 ตารางเมตร แต่ไม่เกิน 2,000 ตารางเมตร

1.3 อาคารขนาดใหญ่พิเศษ เป็นอาคารที่ก่อสร้างขึ้นเพื่อใช้พื้นที่อาคารหรือส่วนหนึ่งส่วนใดของอาคารเป็นที่อยู่อาศัยหรือกิจการประเภทเดียวหรือหลายประเภท โดยมีพื้นที่รวมกันทุกชั้นในหลังเดียวกันตั้งแต่ 10,000 ตารางเมตรขึ้นไป

1.4 อาคารสูงเป็นอาคารที่บุคคลอาจเข้าอยู่หรือเข้าใช้สอยได้ที่มีความสูงตั้งแต่ 23 เมตร ขึ้นไป (อุดม นัตรศิริกุล, 2550)

2. งานด้านอุตสาหกรรม หมายถึง งานก่อสร้างที่เกี่ยวข้องกับงานด้าน

อุตสาหกรรม ออกแบบการติดตั้งเครื่องมือเครื่องจักร เช่น โรงกลั่นน้ำมัน โรงไฟฟ้าพลังงานความร้อน เป็นต้น ในการออกแบบและก่อสร้าง จะต้องมีการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในการผลิตนั้นๆ

3. งานด้านสาธารณูปโภค หมายถึง โครงการสาธารณูปโภคพื้นฐาน มักจะใช้เครื่องมือเครื่องจักรหนักในการทำงาน และใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง โดยทั่วไปแล้วจะลงทุนโดยภาครัฐ เช่น งานถนน ทางหลวง สะพาน สนามบิน เป็นต้น

4. งานก่อสร้างอื่นๆ หมายถึง งานก่อสร้างที่นอกเหนือจากงาน 3 ประเภทแรก

เช่น งานก่อสร้างแท่นเจาะสูบน้ำบาดาล งานรื้อถอน ซึ่งจัดเป็นงานก่อสร้างแขนงหนึ่ง ช่างและแรงงานที่เกี่ยวข้องกับงานประเภทนี้ต้องเป็นผู้ชำนาญหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ

2.1.5 หลักของการจัดซื้อ

การจัดซื้อ เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยิ่ง องค์กรที่มีการวางแผนการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพมักเป็นองค์กรที่สามารถลดต้นทุนการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดขาดการวางแผนการจัดซื้อให้มีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรนั้นก็มักจะประสบปัญหาในการใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่คุ้มค่า นำไปสู่ความสูญเสียงบประมาณและความสูญเสียทางโอกาส (ฉิศภาพรณ คูวิเศษแสง, 2552: 38-39)

การจัดซื้อที่สำคัญประกอบด้วยหลัก 4 ประการ คือ

1. ซื่อสัตย์ คือ การประพฤติ ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา
2. โปร่งใส คือ การเปิดเผยขั้นตอนกระบวนการในการจัดหา การเปิดเผยราคากลางในการประมูล การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เช่น เอกสารการประกาศประกวดราคา
3. ตรวจสอบได้ คือ การปฏิบัติการที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบที่กำหนดเป็นไปอย่างมีระบบครบขั้นตอน มีเอกสารประกอบการในการดำเนินการ
4. ยุติธรรม คือ การเปิดโอกาสให้มีผู้แข่งขันเสนอราคารายอย่างเป็นธรรม มีการจัดทำรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุที่จัดหาอย่างเที่ยงตรงหรือมีการระบุคุณลักษณะที่เหมาะสมไม่สูงหรือต่ำจนเกินไปจนใช้งานไม่ได้

ในการบริหารงานก่อสร้าง ต้องจัดให้หน่วยงานต่างๆตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งหนึ่งในหน่วยงานที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญก็คือ ฝ่ายจัดซื้อ เนื่องจากว่ามีหน้าที่หลักในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้กับผู้คุมโครงการ พิจารณาวิเคราะห์เปรียบเทียบราคาและคุณภาพของวัสดุซึ่งมีผลกระทบต่อต้นทุนของธุรกิจ ต้องดำเนินงานทุกอย่างให้คล่องตัวสะดวกรวดเร็วและต้องจัดเตรียมให้สอดคล้องและสัมพันธ์กันกับงานของโครงการ (พนม ภัยหน่าย, 2543: 51)

2.2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาในครั้งนี้มีวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ปัญญาพร ศรีชนาพันธ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารความเสี่ยงของกลุ่มธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ” โดยใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่อ 4P และทฤษฎีส่วประกอบทางการตลาด (7P's) โดยมีการ

ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสอบถามผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

จากผลการวิจัยพบว่าปัญหาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานที่พบ คือ ราคาวัสดุ ก่อสร้างสูงขึ้น กลยุทธ์การดำเนินงานด้านการปฏิบัติงาน จะใช้กลยุทธ์ในเรื่องการเปลี่ยนวิธีการ / กระบวนการผลิต การหาพันธมิตรด้านการผลิต / ปฏิบัติการ การหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ การเปลี่ยน ผู้รับเหมาช่วงในส่วนที่ไม่เชี่ยวชาญและการเปลี่ยนประเภท/คุณภาพของวัตถุดิบ

วรรณ ศิริวัชรกุล (2545) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานและปัญหาของ ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างบ้านในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้ทฤษฎีการบริหารทั่วไป ทฤษฎีเกี่ยวกับการก่อสร้าง แนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพ เป็นต้น ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจาก ประชากรที่เป็นผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างบ้านจำนวน 70 องค์กร และเครื่องมือที่ใช้เก็บ รวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้ทำการจัดแบ่งข้อมูลไว้ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงาน ก่อสร้าง ด้านการบริหารงานทางการจัดซื้อวัสดุก่อสร้าง ด้านการบริหารการบัญชีและการเงิน และ ด้านการบริหารทางการตลาด จากผลการศึกษาพบว่าปัญหาที่พบทางด้านการบริหารการจัดซื้อวัสดุ ก่อสร้างคือปัญหาการขาดแคลนของวัสดุก่อสร้าง ส่วนในด้านการจัดหาวัสดุก่อสร้างเข้าหน่วยงาน ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการวางแผนการนำไปใช้พร้อมทั้งกำหนดคุณลักษณะของวัสดุก่อสร้าง

Shen (1997) ได้ศึกษาในเรื่อง “Project risk management in Hong Kong” ความ เสี่ยงหลักที่เกิดกับการบริหารโครงการก่อสร้างในฮ่องกง โดยระบุความเสี่ยงที่ทำให้โครงการล่าช้า ตาม ซึ่งสามารถระบุได้ 8 ข้อ ดังนี้ ความผิดพลาดหรือความไม่เหมาะสมในการออกแบบก่อสร้าง การขาดแคลนวัตถุดิบ ความคลาดเคลื่อนในการวางแผนโครงการ การขาดแคลนผู้รับเหมาช่วง ความผันแปรในสภาวะของดินและอากาศ ความล้มเหลวของงานจากการขาดประสบการณ์ การ ขาดความรู้และเทคนิคในการก่อสร้าง การขาดการประสานงานกับผู้รับเหมาช่วง

ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการส่งแบบสอบถาม โดยแบ่งกลุ่มของประชากรที่ศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม ตามมูลค่าสัญญา คือ มูลค่าโครงการไม่เกิน 6 ล้านบาทหรืออยู่ฮ่องกง มูลค่ามากกว่า 6 ล้าน เหรียญฮ่องกง แต่ไม่เกิน 30 ล้านบาทหรืออยู่ฮ่องกง และมูลค่ามากกว่า 30 ล้านบาทหรืออยู่ฮ่องกง ซึ่ง แบบสอบถามจะแบ่งออกเป็นสองส่วน โดยในส่วนแรกจะพูดถึงความเสี่ยงที่ทำให้โครงการล่าช้า และในส่วนที่สองได้พูดถึงวิธีการจัดการกับความเสี่ยง และได้ทำการสรุปว่าความเสี่ยงข้อใดที่มีความ รุนแรงมากที่สุดและได้ทำการเสนอแนะวิธีการป้องกันความเสี่ยงนั้นๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยสรุป

ได้ว่าปัญหาหลักที่ทำให้โครงการก่อสร้างล่าช้าได้แก่ ความผิดพลาดหรือความไม่เหมาะสมในการออกแบบก่อสร้าง ความผันแปรในสถานะของดินและอากาศ การขาดแคลนผู้รับเหมาช่วง การขาดแคลนวัสดุดิบ การขาดการประสานงานกับผู้รับเหมาช่วง ความคลาดเคลื่อนในการวางแผนโครงการ การขาดความรู้และเทคนิคในการก่อสร้าง ความล้มเหลวของงานจากการขาดประสบการณ์

สำหรับวิธีที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงคือการสร้างแนวทางป้องกันและแนวทางแก้ไขที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต แนวทางการป้องกันที่ใช้ก็เพื่อลดความเสี่ยง หลีกเลี่ยงความเสี่ยง หรือโอนความเสี่ยง ส่วนแนวทางแก้ไขก็จะทำเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งสำหรับแนวทางการป้องกันการความเสี่ยงนั้นก็ได้มีการระบุไว้ 7 ข้อดังนี้ การประมาณเวลาให้แม่นยำมากขึ้น โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ การประมาณเวลาที่เหมาะสมและกำหนดแผนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมโดยใช้วิจารณญาณส่วนตัว การประมาณเวลาและกำหนดแผนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมโดยการอ้างอิงมาจากโครงการก่อสร้างก่อนหน้าและโครงการก่อสร้างที่คล้ายกัน มีการจัดทำตารางงานที่เหมาะสมโดยการใช้ข้อมูลของโครงการที่ทันสมัย มีการเตรียมแผนไว้สำหรับทางเลือกอื่น ๆ ในการดำเนินงาน ในการประมาณเวลาหากมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมควรทำอย่างรอบคอบและก็ควรมีการทดแทนความเสี่ยง มีการโอนหรือร่วมรับความเสี่ยงไปให้กับบุคคลอื่น

และจากผลการสำรวจก็สามารถสรุปได้ว่าการ ประมาณเวลาและกำหนดแผนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมโดยใช้วิจารณญาณส่วนตัว และการจัดทำตารางงานที่เหมาะสมโดยการใช้ข้อมูลของโครงการที่ทันสมัย เป็นวิธีการป้องกันที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดตามลำดับ

สำหรับวิธีการแก้ไขที่จะช่วยลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยลงนั้น ได้มีการระบุไว้ 6 ข้อดังนี้ การเพิ่มกำลังการผลิตหรือการเพิ่มอุปกรณ์ที่ช่วยในการผลิต การเพิ่มชั่วโมงการทำงาน การเปลี่ยนวิธีการก่อสร้าง การเปลี่ยนขั้นตอนในการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน การเข้าไปควบคุมดูแลคนงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นนั้นน้อยลง มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับผู้รับเหมาช่วง ซึ่งจากผลการสำรวจพบว่า การเพิ่มกำลังการผลิตหรือการเพิ่มอุปกรณ์ที่ช่วยในการผลิต เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการแก้ไขเพื่อลดความเสี่ยงจากการทำให้โครงการล่าช้า

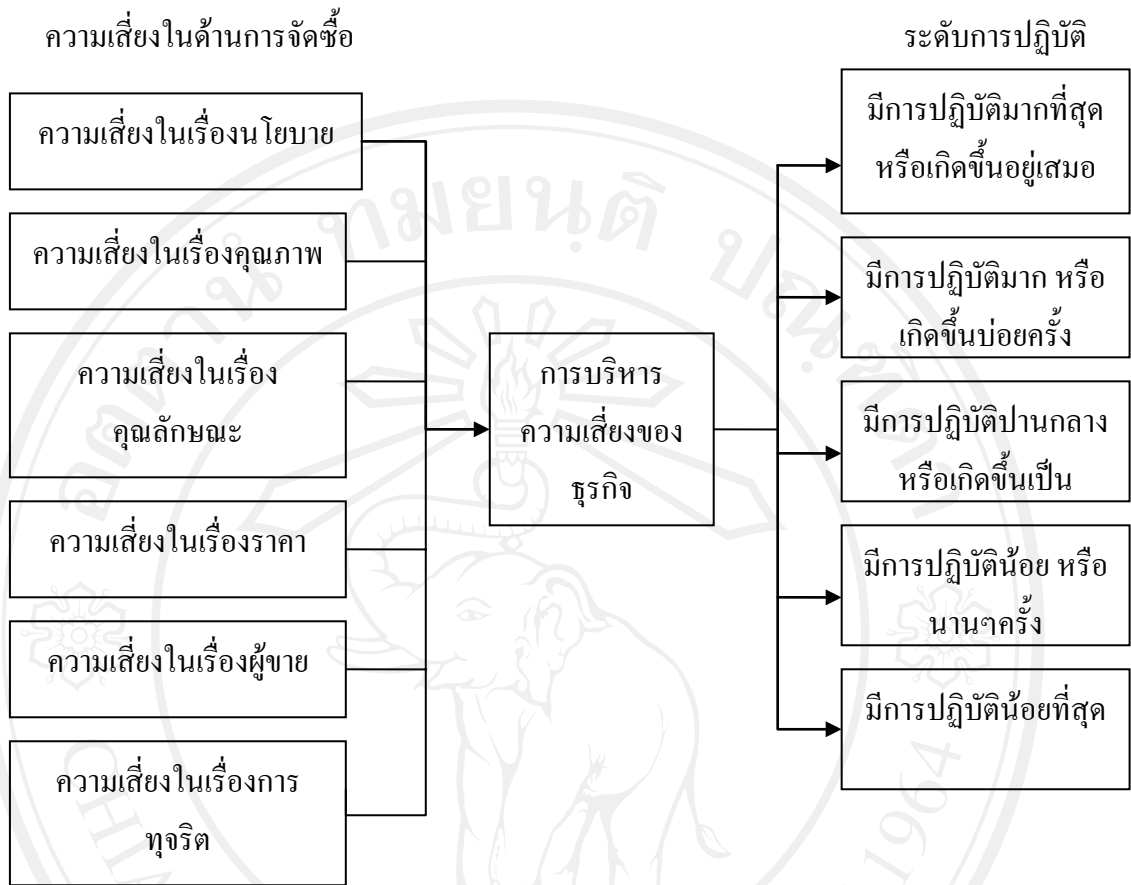
ทั้งนี้สามารถสรุปแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงของการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ตามภาพ 1 และ 2 ตามลำดับ

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ส่วนงานที่ศึกษา	เครื่องมือ	ผลการศึกษา
บุญพร ศรีชนาพันธ์ (2547)	การบริหารความเสถียรของ กลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัด เชียงใหม่	ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจใน ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ใน เขตอำเภอเมือง จังหวัด เชียงใหม่	แนวคิดการวิเคราะห์สินเชื่ 4P และทฤษฎีส่วนประกอบ ทางการตลาด (7P's)	พบว่าปัญหาความเสถียรด้านการ ปฏิบัติงานที่พบ คือ ราคาวัสดุก่อสร้าง สูงขึ้น
วรรณศิริวิชกุล (2545)	การบริหารจัดการธุรกิจ รับเหมาก่อสร้างในเขต กรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล	ผู้ประกอบการก่อสร้างบ้าน ในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล	ทฤษฎีการบริหารทั่วไป ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง แนวคิดเรื่องการบริหาร คุณภาพ	พบว่าปัญหาที่พบทางด้านการบริหาร การจัดซื้อวัสดุก่อสร้างคือปัญหาการขาด แคลนของวัสดุก่อสร้าง ส่วนในด้านการ จัดหาวัสดุก่อสร้างเข้าหน่วยงาน ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการวางแผนการ นำไปใช้พร้อมทั้งกำหนดคุณลักษณะ ของวัสดุก่อสร้าง

ภาพ 1 แสดงข้อมูลสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ส่วนงานที่ศึกษา	เครื่องมือ	ผลการศึกษา
Shen (1997)	ความเสียหายหลักที่เกิดขึ้น การบริหารโครงการ ก่อสร้างในฮ่องกง	โครงการก่อสร้างในฮ่องกง โดยแบ่งตามมูลค่าสัญญา 3 กลุ่ม คือ โครงการที่มีมูลค่า ไม่เกิน 6 ล้านดอลลาร์ฮ่องกง มูลค่ามากกว่า 6 ล้านดอลลาร์ ฮ่องกงแต่ไม่เกิน 30 ล้าน เหรียญฮ่องกง และมูลค่า มากกว่า 30 ล้านดอลลาร์ ฮ่องกง	ทฤษฎีการจัดการกับความ เสี่ยง	พบว่าหนึ่งในปัญหาหลักที่ทำให้ โครงการก่อสร้างล่าช้า คือ การขาด แคลนวัสดุดิบ สำหรับวิธีที่ใช้ในการจัดการกับความ เสี่ยงคือเพื่อลดความเสี่ยง หลักเสียง ความเสี่ยง หรือ โอนความเสี่ยง

ภาพ 1 แสดงข้อมูลสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)



ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงของการจัดซื้อวัสดุ

จากภาพ 2 จะแสดงถึงกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดซื้อโดยการนำแนวคิดในเรื่องการบริหารความเสี่ยงของ COSO มาประยุกต์ใช้ในการจัดการความเสี่ยงด้านการจัดซื้อ และจะวัดผลออกมาเป็นระดับปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งความเสี่ยงงานจัดซื้อจัดหาดังกล่าว อาจเกิดขึ้นเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งหรือหลายๆอย่างก็ได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่จะหนุนให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องเหล่านั้น