

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงปัญหาการทำงานและประเมินผลในการคัดเลือกผู้ขายแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการพัฒนาดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการคัดเลือกผู้ขายรวมถึงการตรวจสอบความสอดคล้องและความถูกต้อง (Consistency Check) สำหรับในบทนี้จะได้กล่าวถึงทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาใคร่เสนอแนวคิดในแต่ละหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์แบบ ABC
2. หลักการวิเคราะห์ตามลำดับขั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP)
3. การเลือกแหล่งขาย (Supplier Selection Procedures)
4. วิธีการพิจารณาประเมินแหล่งขาย

ทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์แบบ ABC

บริษัทส่วนใหญ่มักพบว่าการสั่งซื้อบ่อยครั้ง แต่มีมูลค่าสูง สิ่งที่เราควรกระทำก็คือทำการจำแนกพัสดุที่ซื้อตามมูลค่าของมัน จึงต้องใช้วิธีการที่เราเรียกว่าการวิเคราะห์แบบ ABC

พัสดุที่มีปริมาณมาก A และ B จะต้องทำการควบคุมด้วยความระมัดระวัง รายการ A Class ที่มีมูลค่าสูง มีจำนวนเงินประมาณ 65-80 เปอร์เซ็นต์ของมูลค่าพัสดุทั้งหมด แม้ว่าจะเป็นจำนวนสั่งซื้อ 10-20 เปอร์เซ็นต์ของการสั่งซื้อทั้งหมด (ใบสั่งซื้อน้อยใบแต่รวมแล้วเป็นจำนวนเงินมาก) สำหรับรายการเหล่านี้จะต้องมีการทบทวนติดต่อกันเพื่อให้รู้ความต้องการ ยอดคงเหลือในสต็อกและวัสดุที่กำลังสั่งซื้อ เพื่อที่จะรักษาระดับพัสดुकคงคลังให้อยู่ในอัตราต่ำสุดเท่าที่จะทำได้ สำหรับ B Class นั้นมิได้มีราคาสูงเช่นที่กล่าวมาแล้วและมีมูลค่าพัสดุ 10 ถึง 15 เปอร์เซ็นต์ของมูลค่าพัสดुकคงคลัง แต่มีรายการพัสดุกถึง 20-25 เปอร์เซ็นต์ C Class ประกอบด้วยรายการที่มีมูลค่าต่ำ ซึ่งมีมูลค่า 5-10 เปอร์เซ็นต์ของมูลค่าพัสดุ แต่มีรายการซื้อถึง 60-65 ของรายการพัสดุ

ในการควบคุมของคงคลัง ฝ่ายบริหารจะให้ความสำคัญและความสนใจในการควบคุมและตรวจสอบของคงคลังประเภท A อย่างใกล้ชิดมากเพราะเป็นของคงคลังที่มีมูลค่าสูง ถ้าเราสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในของคงคลังประเภท A ได้ 5 เปอร์เซ็นต์ จะมีมูลค่าเท่ากับการประหยัดของคงคลังประเภท B ได้ประมาณ 15 เปอร์เซ็นต์ และประเภท C ประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ แต่ในการควบคุมของคงคลังประเภท B และ C กลับต้องใช้ค่าใช้จ่ายที่มากกว่าถ้าจะต้องทำการควบคุม

อย่างไรก็ดีขีดเหมือนของคงคั่งประเภท A ดังนั้นเมื่อคิดถึงผลที่จะได้รับกับความพยายามที่ต้องใช้ในการควบคุมแล้ว ของคงคั่งประเภท C จึงควรให้ความสนใจเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ข้อดีของแนวความคิด ABC มีดังนี้

1. ลดราคาซื้อพัสดุลงเนื่องจากมุ่งใช้ความพยายามที่ชั้น A และ B และซื้อปริมาณครั้งละมาก ๆ กับชั้น C
2. ลดต้นทุนฝ่ายจัดซื้อลงโดยออกไปสั่งซื้อน้อยไป
3. ลดต้นทุนการรับของและการตรวจรับโดยลดการถือครองและการดำเนินการวิธีเกี่ยวกับพัสดุ รวมทั้งงานด้านเอกสารของรายการที่มีมูลค่าน้อยมากมาย
4. ลดต้นทุนการถือครองพัสดุและการจรรยาภายในโรงงาน เนื่องจากการส่งของน้อยครั้งและง่ายกว่า
5. ลดต้นทุนการเก็บรักษาเพราะมีใบรับการถือครอง ดำเนินการไปยังสถานที่เก็บและทำบันทึก
6. ลดต้นทุนเร่งรัดการซื้อเนื่องจากมีคำสั่งซื้อฉุกเฉินน้อยลง
7. ลดต้นทุนการจรรยาเพราะมีค่าขนส่งสูงน้อยลงและมีความต้องการติดตามผลฉุกเฉินน้อยลง
8. ลดต้นทุนเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่เพราะมีใบส่งของไม่กี่รายการ
9. ลดการจ่ายพัสดुकงคั่งเพราะการมีระบบพัสดुकงคั่งที่ดีกว่า
10. ลดต้นทุนการผลิต โดยลดเศษวัสดุรวมทั้งการใช้ของอื่นแทนในระหว่างสินค้าตลาดและยังการใช้ระบบควบคุมบังคับบัญชา เครื่องมือและเครื่องอำนวยความสะดวกในการผลิต
11. ลดต้นทุนการควบคุมการผลิตเนื่องจากพัสดุเคลื่อนไหวได้คล่องตัวและลดความต้องการที่จะทบทวนตารางการผลิตลง
12. ลดพัสดุเหลือทิ้งหมดลงจากการรวมพัสดุชั้น C มาเป็นสั่งซื้อที่ละปริมาณมากและมีการมุ่งสนใจการซื้อที่จะลดต้นทุนลงได้ดั่งเช่นพัสดุ A และ B
13. ทุกอย่างดีขึ้นสำหรับทุกแผนกที่เกี่ยวข้องเพราะการลางานที่ไม่จำเป็นลงทำให้มีเวลาปรับปรุงสิ่งอื่นได้

หลักการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น Analytic Hierarchy Process (AHP)

กระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น Analytic Hierarchy Process (AHP) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า AHP เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Best Alternatives) พัฒนาขึ้นโดย Saaty ในปี ค.ศ. 1970 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหาร โดยมี

หลักการง่าย ๆ คือ แบ่งโครงสร้างของปัญหาออกเป็นชั้น ๆ ชั้นแรกคือ การกำหนดเป้าหมาย (Goal) แล้วจึงกำหนด เกณฑ์ (Criteria) เกณฑ์ย่อย (Subcriteria) และทางเลือก (Alternatives) ตามลำดับ (Saaty, 1980) แล้วจึงวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Trade off) เกณฑ์ในการคัดเลือกทางเลือกทีละคู่ (Pairwise) เพื่อให้ง่ายต่อการตัดสินใจว่าเกณฑ์ไหนสำคัญกว่ากัน โดยการให้คะแนนตามความสำคัญหรือความชอบ หลังจากให้คะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญของเกณฑ์แล้ว จึงค่อยพิจารณาวิเคราะห์ทางเลือกทีละคู่ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทีละเกณฑ์จนครบทุกเกณฑ์ ถ้าการให้คะแนนความสำคัญหรือความชอบนั้น สมเหตุสมผล (Consistency) จะสามารถจัดลำดับทางเลือก เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดได้ วิธี AHP เหมาะที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการคัดเลือกแหล่งขายซึ่งต้องเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากหลายทางเลือก และมีเกณฑ์ในการพิจารณาทางเลือกหลายเกณฑ์ AHP เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบของทีละคู่ จึงทำให้การเลือกทางเลือกทำได้ง่ายและสะดวกขึ้น ปัจจุบัน AHP เป็นวิธีหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจแบบหลายเกณฑ์ (Multicriteria Decision Making) ซึ่งมีผู้นิยมใช้กันมาก (Lequna et al., 1999) มีการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยให้การวิเคราะห์ตัดสินใจทำได้ง่ายและสะดวกขึ้น

การวิเคราะห์ตามลำดับชั้นมีสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณา 3 ประการ คือการจัดลำดับชั้นในการวิเคราะห์ การหาลำดับความสำคัญ (Priority) และการวิเคราะห์ความสมเหตุสมผลของข้อมูล

การจัดลำดับชั้นในการวิเคราะห์ (Structuring the Hierachy)

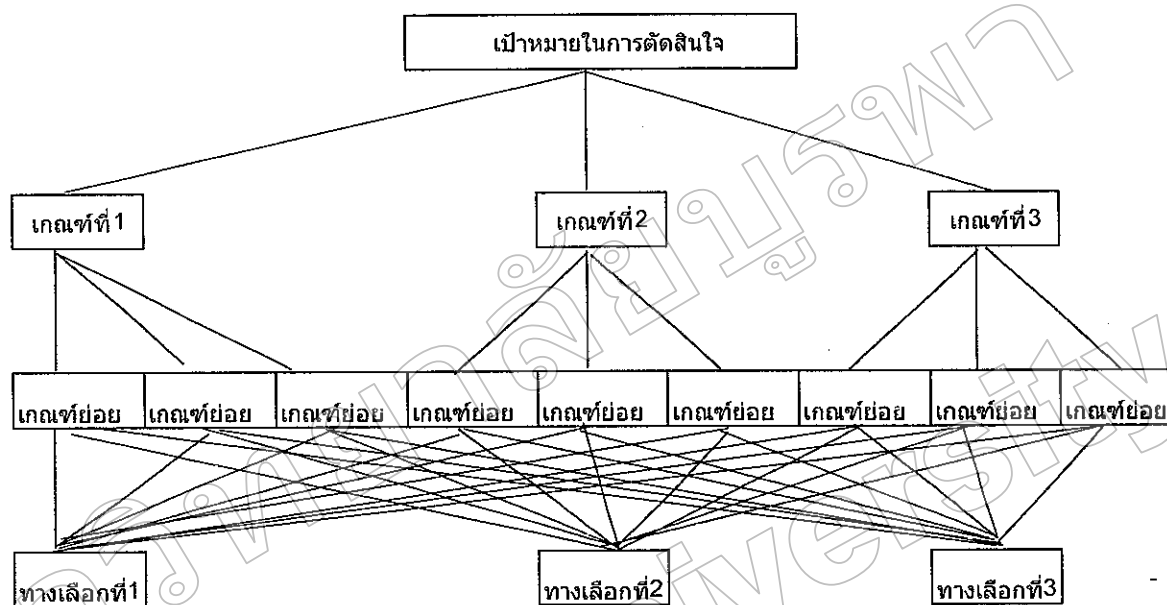
ในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจเลือกของหรือทางเลือกที่ดีที่สุดจะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นลำดับชั้นดังนี้คือ เป้าหมาย (Goal) เกณฑ์ (Criteria) เกณฑ์ย่อย (Sub Criteria) และทางเลือก (Alternatives) โดยในแต่ละชั้นอาจมีหลายเกณฑ์ และในแต่ละเกณฑ์อาจมีหลายเกณฑ์ย่อยได้

การคำนวณหาลำดับความสำคัญ (Calculation of Relative Priority)

ในแต่ละชั้นผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เกี่ยวข้องจะเป็นผู้ให้คะแนนความสำคัญหรือความชอบโดยการเปรียบเทียบของ (เกณฑ์หรือทางเลือก) ทีละคู่ (Pairwise Comparison) โดยเริ่มจากชั้นบนลงสู่ชั้นล่าง โดยแบ่งระดับความสำคัญหรือความชอบ (AHP Measurement Scale) ออกเป็น 9 ระดับ

หลังจากที่ทราบความเห็นที่ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เกี่ยวข้องในรูปของคะแนนความสำคัญหรือความชอบจากการเปรียบเทียบของเป็นคู่ในชั้นนั้นแล้ว จะทำการคำนวณหา

น้ำหนักความสำคัญ (Weight) หรือลำดับความสำคัญสัมพัทธ์ (Relative Priority) ของในชั้นนั้น ทำการวิเคราะห์ในทำนองเดียวกันที่ไล่ชั้นจากชั้นบนลงสู่ชั้นล่างจนครบทุกชั้น จะทราบคะแนนความสำคัญรวมของทางเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้



ภาพที่ 2-1 แผนภูมิการจัดลำดับชั้นในการวิเคราะห์

ตารางที่ 2-1 สเกลในการเปรียบเทียบความสำคัญหรือความชอบของสองสิ่ง (Pairwise Comparison Scale) (Huizingh & Vriolijk, 1994)

เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ
เท่ากัน (Equally Preferred)	1
เท่ากันถึงปานกลาง (Equally to Moderately)	2
ปานกลาง (Moderately Preferred)	3
ปานกลางถึงค่อนข้างมาก (Moderately to Strongly)	4
ค่อนข้างมาก (Strongly Preferred)	5
ค่อนข้างมากถึงมากกว่า (Strongly to very Strongly)	6
มากกว่า (Very Strongly Preferred)	7
มากกว่าถึงมากที่สุด (Very Strongly to Extremely)	8
มากที่สุด (Extremely Preferred)	9

การตรวจสอบความสมเหตุสมผลของข้อมูล (Consistency)

ความเห็นผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เกี่ยวข้องในรูปของคะแนนความสำคัญ ซึ่งได้จากการเปรียบเทียบของเป็นคู่ บางครั้งอาจไม่สมเหตุสมผลหรือมีข้อผิดพลาด (Error) ในการแสดงความเห็น เช่น เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง นาย ก. และนาย ข. ชอบนาย ก. เป็น 2 เท่าของ นาย ข. ถ้าเปรียบเทียบระหว่าง นาย ข. กับ นาย ค. ชอบนาย ข. เป็น 3 เท่าของนาย ค. และเมื่อเปรียบเทียบระหว่าง นาย ก. กับ นาย ค. ชอบ นาย ก. เป็น 5 เท่าของนาย ค. เป็นต้น ซึ่งตามหลักของเหตุผลแล้ว ควรชอบนาย ก. เป็น 6 เท่าของนาย ค. เป็นต้น ความไม่สมเหตุสมผลหรือข้อผิดพลาดเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบของเป็นคู่ จึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบความสมเหตุสมผลของข้อมูล โดยการคำนวณดัชนีความสมเหตุสมผลของข้อมูล (Consistency Index, CI) ถ้า $CI > 0.1$ แสดงว่าข้อมูลคะแนนความสำคัญที่ได้จากการเปรียบเทียบของเป็นคู่ไม่สมเหตุสมผล (Huizingh & Vrolijk, 1994; Sahoo, 1998) จะต้องปรับคะแนนความสำคัญในการเปรียบเทียบของเป็นคู่ใหม่ก่อนที่จะวิเคราะห์ในลำดับขั้นถัดไป

$$CI = \frac{CR}{RI}$$

เมื่อ CI คือ ดรรชนีความสมเหตุสมผล (Consistency Index)

CR คือ สัดส่วนความสมเหตุสมผล (Consistency Ratio) และ

RI คือ ดรรชนีค่าสุ่มของความไม่สมเหตุสมผล (Random Inconsistency Index)
ขึ้นอยู่กับขนาดของสแควร์เมตริก A ดังตารางที่ 2

$$CR = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

เมื่อ n คือ ขนาดของสแควร์เมตริก

ตารางที่ 2-2 คำนวณจากการสุ่มตัวอย่าง Random Inconsistency Index (RI) (Sahoo, 1998)

N	RI	N	RI	n	RI
1	0	6	1.24	11	1.51
2	0	7	1.32	12	1.48
3	0.58	8	1.41	13	1.56
4	0.90	9	1.46	14	1.57
5	1.12	10	1.49	5	1.59

ขั้นตอนการวิเคราะห์ด้วย AHP

การวิเคราะห์การตัดสินใจด้วย AHP มี 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดทางเลือก ในแต่ละปัญหาจะมีทางเลือกในการแก้ไขที่หลากหลาย ในขั้นตอนนี้ให้กำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
2. ระบุระดับของเกณฑ์ต่ำสุด (Threshold Level) ที่ต้องการของแต่ละทางเลือก
3. คัดเลือกทางเลือกเบื้องต้นจากทางเลือกที่กำหนดในขั้นที่ 1 โดยตรวจสอบกับเกณฑ์ต่ำสุด ถ้าทางเลือกใดต่ำกว่าเกณฑ์ให้คัดออก
4. ระบุเกณฑ์ (Criteria) หรือเกณฑ์ย่อย (Subcriteria) เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกในข้อ 3
5. สร้างลำดับชั้นของการตัดสินใจ (Develop Decision Hierarchy) จากทางเลือกและเกณฑ์ที่กำหนดไว้โดยอย่างน้อยจะมี 3 ลำดับชั้น คือ เป้าหมาย (Goal), เกณฑ์ (Criteria) และทางเลือก (Alternatives)
6. เปรียบเทียบเกณฑ์ทีละคู่ แล้วจึงเปรียบเทียบทางเลือกทีละคู่ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทีละเกณฑ์จนครบทุกเกณฑ์ ในการเปรียบเทียบทางเลือกนั้นจะให้คะแนนเป็นเชิงปริมาณหรือคุณภาพก็ได้
7. คำนวณลำดับความสำคัญของทางเลือก โดยการนำค่าน้ำหนัก (Weight) ของแต่ละทางเลือกในแต่ละเกณฑ์ คูณกับค่าน้ำหนักของเกณฑ์ แล้วหาผลรวม ถ้าเรียงลำดับผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกตามคะแนนจากมากไปน้อย ทางเลือกที่มีคะแนนมากที่สุดจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด
8. วิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกจากข้อ 7 จำเป็นต้องวิเคราะห์ความอ่อนไหวอันเกิดจากความไม่แน่นอนของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงน้ำหนักหรือความสำคัญของเกณฑ์แล้ว ทางเลือกที่ดีที่สุดจะยังคงเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดหรือไม่ ถ้าเป็นจะทำให้เกิดความมั่นใจที่เลือกทางเลือกนั้น

การเลือกแหล่งขาย (Supplier Selection Procedures)

การเลือกผู้ขายเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในกระบวนการซื้อ กระบวนการรวมถึงการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายหรือผู้ซื้อ เพื่อรักษาความร่วมมือและความสนใจระหว่างกันให้ดียิ่งขึ้นตลอดไป การเลือกแหล่งขายนั้น ฝ่ายจัดซื้อต้องทำการตัดสินใจที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จทางเศรษฐกิจของบริษัทและความยั่งยืนของแหล่งขายและประสิทธิภาพของเศรษฐกิจโดยรวม การตัดสินใจเกี่ยวกับการซื้อที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อสถานการณ์ทางการเงินของแหล่งขายต่อสวัสดิการทางเศรษฐกิจของพนักงานและครอบครัวของเขา ประสิทธิภาพของการเลือกแหล่งขายกระตุ้นให้มีการแข่งขันเกิดขึ้นด้วย

อำนาจหน้าที่ในการเลือกแหล่งขาย

เนื่องจากการเลือกแหล่งขายเป็นหัวใจของกระบวนการซื้อ อำนาจสูงสุดจึงควรจะตกอยู่กับฝ่ายจัดซื้อ ถ้าการเลือกไม่เหมาะสม ผลกระทบก็คือสินค้าและบริการจะด้อยลง และอาจถูกตำหนิจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกผู้ใช้พัสดุ ในกรณีนี้การจัดซื้อจะ “หลุด” ไปจากวงจรการควบคุม การแข่งขันจะลดลง ความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น ขวัญกำลังใจของทุกฝ่ายลดลงและต้นทุนจะเพิ่มขึ้น การเลือกแหล่งขายให้ถูกต้องเหมาะสมเพราะเป็นการตัดสินใจที่สำคัญที่สุดของพนักงานฝ่ายจัดซื้อ เพื่อที่จะไม่ให้มีข้อขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน ฝ่ายจัดซื้อควรเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่อง (1) ให้รางวัลผู้ขายที่มีผลงานน่าพอใจ (2) ตัดผู้ขายที่มีผลงานไม่น่าพอใจออกไป และ (3) พัฒนาแหล่งขายใหม่ๆ ไว้ทดแทน

วิธีเลือกแหล่งขาย

การเลือกแหล่งขายเริ่มต้นด้วยการกำหนดผู้ที่เราคาดว่าจะเป็นผู้ขายทั้งหมดแล้วค่อยๆ ทำการ “ตัดทอนลง” จนเหลือเพียงไม่กี่ราย วิธีการคือ ทำการเสาะแสวงหา และคัดทิ้ง-เสาะแสวงหาผู้ที่คาดว่าจะเป็นผู้ขายและแล้วก็คัดทิ้งจนเหลือแต่ผู้ที่เราจะทำการซื้อขายด้วย

การเสาะแสวงหาและคัดทิ้งดังกล่าวอาจอธิบายได้เป็นขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นที่ 1 เป็นการสำรวจแหล่งขายทุกแหล่ง ในขั้นตอนนี้รู้สภาพทั่วไปของสินค้าที่ต้องการซื้อ แต่มีปัญหาอยู่ที่มีอะไรขายในตลาด? ใครผลิตสินค้านี้ดังกล่าวหรือใครสามารถผลิตสินค้านี้ดังกล่าวได้? ใครสามารถจัดหาได้อย่างเหมาะสมและประหยัดที่สุด? ขั้นตอนนี้เป็นการเก็บรวบรวมข่าวสารจากหลายแหล่ง เช่น วารสารการค้า โดเรคทอรีทางการค้า แฟ้มบันทึกของผู้ซื้อเอง และจากการสัมภาษณ์พนักงานขาย เป็นต้น จากนั้นก็สร้าง List ขึ้นมา โดยให้รายชื่อที่น่าเชื่อถือและมีความสามารถในการผลิตและประสิทธิภาพและสถานที่ตั้งที่มีความสะดวกในการจัดส่งของอยู่ใน List ตอนต้น ๆ

ถ้าสินค้าที่ซื้อนั้นมีความต้องการเป็นประจำ ผู้ซื้ออาจส่งคำเชิญชวนประกวดราคาโดยใช้ List นี้ ถ้าเป็นสินค้าสำคัญกว่าหรือสลับซับซ้อนกว่าก็ควรให้ผ่านขั้นอื่นต่อไป

ขั้นที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อได้เปรียบของแหล่งที่คาดว่าจะแหล่งขายเป็นการหาข่าวสารที่เฉพาะเจาะจงในเรื่อง

1. เครื่องอำนวยความสะดวกในการผลิตและขีดความสามารถของผู้ขาย
2. ความมั่นคงทางการเงิน
3. คุณภาพสินค้า
4. ความสามารถทางเทคนิค
5. ความสามารถทางการผลิต
6. นโยบายธุรกิจทั่วไป
7. ตำแหน่งในอุตสาหกรรม
8. ความเจริญก้าวหน้า
9. ความสนใจในคำสั่งซื้อของผู้ซื้อ
10. ทักษะที่มีต่อความร่วมมือกัน

จุดมุ่งหมายในขณะนี้ก็คือเพื่อหาผู้ขายที่สามารถทำการผลิตพัสดุในคุณภาพและปริมาณที่ต้องการ เป็นที่เชื่อถือได้ในเรื่องการเป็นแหล่งจัดหาพัสดุดีต่อกันไปตลอดทุกสถานการณ์ สามารถรักษากำหนดสัญญาและข้อผูกพันทางด้านบริการ โดยมีราคาแข่งขัน ในขั้นตอนนี้อาจจะมีการเยี่ยมผู้ขายและการจัดทำ List ผู้ขายที่ได้คุณสมบัติ (Qualified-Supplier Lists หรือ Approved-Vendor Lists)

ขั้นที่ 3 เป็นขั้นตอนที่มีการต่อรองและคัดเลือก ขั้นตอนนี้นำไปสู่การออกคำสั่งซื้อการตัดสินใจเลือกขั้นสุดท้ายทำได้หลายวิธีทางรวมทั้งการประกวดราคาและการเจรจาต่อรองราคา ไม่ว่าจะใช้วิธีใดก็จะต้องมีการเจรจาต่อรองราคาเสมอและมักจะมีการถกปัญหากับผู้ขายที่เลือกไว้ได้แล้ว การถกปัญหาเหล่านี้ทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ขายเข้าใจเงื่อนไขของสัญญาเกี่ยวกับการจัดส่ง การหีบห่อและการจ่ายเงินค่าซื้อพัสดุ เป็นต้น เป็นอย่างดี

ขั้นที่ 4 เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการติดตามผลเพื่อให้แน่ใจว่าผู้ขายปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อตกลงในสัญญาเช่น จัดหาของตามคุณลักษณะเฉพาะ ส่งของตรงตามเวลา แจ้งให้ผู้ซื้อทราบถึงการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือเครื่องอำนวยความสะดวกของผู้ขาย เป็นต้น มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ขาย ข่าวสารที่ได้รับจากผู้ขายทำให้ผู้ซื้อปรับตัวได้และพร้อมที่จะให้ธุรกิจแก่ผู้ขายต่อไป

ข้อพิจารณาบางประการในการเลือกแหล่งขาย

ขั้นตอนแรกในการเลือกแหล่งขายก็คือเตรียมการประเมินแหล่งขายก่อนที่จะมีการตกลงซื้อขายกัน ประเภทของการซื้อที่มีความสำคัญมากในการเตรียมประเมิน แต่เดิมมาเราพิจารณาผู้ขายว่าเป็นผู้จัดหาสินค้าเท่านั้น ในปัจจุบันเราพิจารณาว่าผู้ขายเป็นผู้จัดหา “หน้าที่” ให้กับเรา เช่น ผู้ผลิตสินค้าทำหน้าที่ในการหาหนทางให้เราทำหรือเขียนได้พัสดุใดก็ตามที่เราซื้อมาทำ “หน้าที่” เป็นผลมาจากความพยายาม 4 ประการ คือ (1) เทคนิคหรือวิศวกรรม (2) การผลิต (3) การเงินและ (4) การบริหาร การซื้อที่เกี่ยวข้องกับการมีขายในเชิงพาณิชย์หรือวางบนชั้น ทำให้ผู้ซื้อต้องทำการเลือกผู้ขายสินค้า ถ้าความต้องการของผู้ซื้อเกี่ยวข้องกับการออกแบบพิเศษหรือลักษณะการปฏิบัติงานพิเศษของสินค้า ผู้ซื้อกำลังเลือก “ความสามารถ” ของผู้ขาย

ผู้ขายสินค้า ปัจจัยในการวิเคราะห์และประเมินผู้ขายสินค้าจำกัดอยู่เพียง 3 ปัจจัย คือ บริการราคาและคุณภาพ

1. บริการ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดและรวมไปถึงความสามารถและความเต็มใจที่จะตอบสนองผู้ซื้อ มักจะเป็นข้อได้เปรียบอย่างเดียวที่ผู้ขายคนหนึ่งจะเหนือคู่แข่งได้ เช่น ผู้ขายรายหนึ่งส่งของเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อในขณะที่กำลังเจรจาต่อรองกันอยู่ อีกตัวอย่างหนึ่งก็คือ ผู้ขายสามารถให้บริการคำแนะนำทางด้านเทคนิคในการใช้สินค้าได้จนทำให้ไม่เกิดปัญหาใด ๆ ขึ้นเลย

2. ราคา มักจะเป็นราคาแข่งขันกันเมื่อพัสดุมีคุณภาพใกล้เคียงกัน อย่างไรก็ตามผู้ขายบางรายอาจจะให้ส่วนลดปริมาณได้ซึ่งก็จะทำให้มีการวิเคราะห์และประเมินผู้ขาย ณ จุดนี้ด้วย

3. คุณภาพ สินค้าวางชั้นมักจะมีคุณภาพใกล้เคียงกัน อย่างไรก็ตามวิธีการที่จะให้ตรงกับความต้องการเฉพาะของผู้ซื้อนั้นอาจเป็นไปได้กับผู้ขายบางรายเท่านั้น

การวิเคราะห์และประเมินสินค้าของผู้ขายจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับตลาดรวมทั้งผู้ผลิตตัวแทนจำหน่าย คุณลักษณะเฉพาะในเชิงพาณิชย์และโครงสร้างราคา ขั้นตอนนี้จบลงด้วยการเลือกผู้ขาย 1-2 ราย ไว้ทำการซื้อขาย

ผู้ขายความสามารถ เป็นการซื้อที่มีความต้องการพิเศษในเรื่องการออกแบบพิเศษหลักปฏิบัติงานของสินค้า ความเชื่อถือในลักษณะสินค้า เครื่องมือพิเศษ เวลาเตรียมการและการลงทุน เป็นต้น เหล่านี้เราเรียกว่าผู้ซื้อ ซื้อความสามารถของผู้ขาย ผลก็คือ ผู้ขายกลายเป็นแหล่งทรัพยากรภายนอกของผู้ซื้อหรือเป็นผู้ผลิตซึ่งอยู่ภายนอก ดังนั้นสิ่งที่จะต้องทำก็คือทำการวิเคราะห์และประเมินผู้ขายในแง่ความสามารถทางเทคนิค การผลิต การเงินและการบริหาร ในสถานการณ์เช่นนี้การสำรวจผู้ขายควรจะกำหนดการพัฒนาทางวิศวกรรม การทดสอบทางวิศวกรรม วิศวกรรม การควบคุมคุณภาพ โรงงานและเครื่องมือ การบริหารวัสดุ ฐานะสินเชื่อ เงินทุนหมุนเวียน การ

ควบคุมการบริหารในส่วนที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถในการวางแผนและจัด
หน่วยงาน เป็นต้น

โดยปกติการสำรวจกระทำเพียงแต่สำรวจสิ่งอำนวยความสะดวกทางการผลิตและ
ความสามารถในการควบคุมคุณภาพ ส่วนความแข็งแกร่งทางการเงินและการบริหารที่มองไม่เห็น
นั้นไม่มีใครจะได้รับการพิจารณา การวิเคราะห์ทางการเงินเป็นสิ่งที่ควรทำโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมี
การซื้อขายปริมาณมาก การวิเคราะห์ดังกล่าวอาจจะชี้ให้เห็นจุดอ่อนที่จะเป็นอันตรายต่อการปฏิบัติงาน
ตามสัญญาได้ในการนี้เราต้องดูงบการเงินล่าสุดด้วย

การสำรวจความสามารถของผู้ขายสามารถกระทำได้โดยใช้ “รายการตรวจสอบ”
ตามคำถามข้างล่างนี้

บุคคล

- ใครเป็นบุคคลสำคัญในบริษัทผู้ขาย?
- ตำแหน่งและหน้าที่ของบุคคลเหล่านี้คืออะไร?
- ประสบการณ์และระดับการศึกษาเฉลี่ยในแต่ละแผนกเป็นอย่างไร?

วิศวกรรม

- การออกแบบและวิธีการพัฒนาของผู้ขายมีอะไรบ้าง?
- การเปลี่ยนแปลงแบบทำได้อย่างไร?
- เทคนิคการผลิตและใช้เครื่องมือปรับเข้ากับการวิจัยและพัฒนาได้อย่างไร?
- สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานทางวิศวกรรมและวิธีการผลิตที่ผู้ซื้อออกแบบไปให้
อย่างไรบ้าง และจะผลิตแบบตามที่ผู้ซื้อสั่งได้หรือไม่?

- ผู้ขายควบคุมการเปลี่ยนแปลงทางวิศวกรรมได้เพียงใด?

การควบคุมคุณภาพ

- วิธีการตรวจสอบและควบคุมของผู้ขายมีอะไรบ้าง?
- ผู้ขายปรับเครื่องมือ เครื่องวัดและทดสอบเครื่องมือเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานทาง
วิศวกรรมบ่อยเพียงใด?

- ผู้ขายควบคุมเครื่องมือทดสอบของผู้รับเหมาช่วงเพียงใด?
- มีการแยกหน้าที่ทางวิศวกรรมกับการควบคุมคุณภาพหรือไม่ มีการรายงานกัน

อย่างไรและจัดรูปหน่วยงานอย่างไร?

- วิธีการตรวจสอบกระบวนการผลิตและการควบคุมคุณภาพเป็นเช่นไร มีการรายงาน
กันอย่างไรและจัดรูปหน่วยงานอย่างไร?

- วิธีการตรวจสอบกระบวนการผลิตและการควบคุมคุณภาพเป็นเช่นไร วิธีการตรวจรับของผู้ขายเป็นอย่างไร ผู้ขายเรียกใบรับรองหรือการอนุมัติในการทดสอบจากผู้ขายของเขาหรือไม่ ถ้าเรียกเป็นการอนุมัติสำหรับสินค้าที่ซื้อชนิดใด?

การผลิต

- สภาพของการวางแผน วางตารางการผลิตและระบบการควบคุมวัสดุเป็นอย่างไร?
- มีรายงานเกี่ยวกับการผลิตเป็นอย่างไรบ้าง (ผลิตจริงหรือตามตารางผลิต) ใครเป็นผู้รายงาน?

- ใครรับผิดชอบในการใช้เครื่องจักรและกำลังคน?
- ระบบพัสดุคงคลังและควบคุมวัสดุเป็นอย่างไร?
- ผู้ขายกำจัดซากวัสดุ ส่วนเกินและพัสดุล้าสมัยอย่างไร?

การเงิน

- ฐานะทางการเงินในปัจจุบันดังที่เห็นในงบดุลและงบกำไรขาดทุนฉบับล่าสุดเป็นอย่างไร?

- การพยากรณ์การไหลของเงินสดจากยอดคงเหลือในรอบระยะเวลาบัญชีปัจจุบันเป็นเช่นไร? ผู้ขายมีแหล่งเงินทุนอื่นหรือไม่?

- ผู้ขายใช้ระบบบัญชีชนิดใด?
- ผู้ขายตรวจราคาออกมาต้นทุนตามสัญญาาราคาตายตัวหรือไม่?
- ผู้ขายประมาณต้นทุนการผลิตเบื้องต้นอย่างไร?

แรงงาน

- พนักงานขึ้นอยู่กับสภาพหรือไม่?
- ในอดีตเคยมีการสไตรค์หรือไม่?

ทั้งหมดนี้มิได้เป็นคำถามมาตรฐานที่จะใช้กับผู้ขายทุกราย ตรงกันข้ามทั้งหมดเป็นคำถามแนะนำที่อาจจะไปคิดแปลงใช้เมื่อต้องการรู้ความสามารถของผู้ขาย

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการเลือกแหล่งขาย

ผู้ซื้อจะต้องพิจารณาปัจจัยหลายอย่างในการเลือกแหล่งขาย ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวมีดังนี้

1. ปริมาณการซื้อ ถ้าจำนวนที่ต้องการซื้อครั้งละไม่มากส่วนมากก็มักจะซื้อจากตัวแทนจำหน่าย เรื่องปริมาณแค่ไหนควรจะซื้อจากตัวแทนจำหน่ายหรือซื้อจากผู้ผลิต โดยตรงนั้นก็ไม่มีคำตอบแน่นอนแล้วแต่อุตสาหกรรม นอกจากนั้นหน่วยที่ใช้วัดปริมาณเป็นชิ้น เป็นนิ้วหรือเป็นตันก็แตกต่างกันไปด้วยเช่นกัน ผู้ซื้อจะต้องกำหนดให้ได้ว่าปริมาณที่ต้องการซื้อนั้นจะสั่งซื้อจาก

ตัวแทนจำหน่ายหรือจากผู้ผลิต จริงอยู่เราอาจจะอยากซื้อจากผู้ผลิต แต่ก็ควรพิจารณาและสนับสนุนตัวแทนจำหน่ายที่ให้บริการดีกว่าด้วย

โดยปกติถ้าจะสั่งตรงจากผู้ผลิตก็มักจะต้องสั่งครั้งละจำนวนมาก ๆ แต่ถ้าการสั่งซื้อของฝ่ายจัดซื้อแต่ละครั้งไม่เท่ากัน การซื้อครั้งที่มีจำนวนน้อยก็ไม่ควรสั่งจากผู้ผลิต ผู้ซื้อควรดูด้วยว่าจำนวนที่มีการสั่งเมื่อเทียบกับจำนวนที่มีการสั่งโดยปกติจะเป็นเช่นใด ถ้าปกติเคยสั่งในจำนวนที่ผู้แทนจำหน่ายจัดหาให้ได้ก็ควรใช้แหล่งนี้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว

ในกรณีที่ เป็นสายผลิตภัณฑ์หลักซึ่งมีความต้องการต่อเนื่องกันเป็นระยะยาวและความต้องการเป็นจำนวนมาก ผู้ซื้อควรจะสร้างระดับความต้องการวัตถุดิบไว้และก็จะอาจจะซื้อวัตถุดิบมาเก็บไว้ให้ได้ระดับที่สมเหตุสมผล พร้อมทั้งแจกจ่ายไปให้หน่วยที่ต้องการใช้ ถ้ามีความต้องการผิดปกติเกิดขึ้นก็จะต้องแสวงหาการรับประกันให้แน่ใจว่าจะได้วัตถุดิบ มีผู้ขายที่ติดต่อยู่ไม่อาจจัดหาให้ได้

2. การมีจำหน่าย (Availability) คุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้ขายที่มีสมรรถภาพก็คือ ความสามารถในการหาสิ่งที่ผู้ซื้อต้องการในจำนวนที่มากพอกับความต้องการและบ่อยครั้งเท่าที่มีความจำเป็นพึงมี ผู้ขายที่เราได้เลือกสรรให้มีสิทธิประมูลได้ควรจะเป็นรายใหญ่พอและสามารถทำตามคุณสมบัติดังกล่าวได้ อีกทั้งต้องมีความสามารถเพิ่มเติมในการจัดหาสิ่งที่ต้องการมากกว่าหรือน้อยกว่าที่ความสามารถปกติพึงทำได้ด้วย

การพึ่งแหล่งขายแหล่งเดียวที่อาจมีความสามารถไม่เพียงพอในตอนที่มีความต้องการสูงเป็นการเสี่ยงมาก การเสี่ยงอีกอย่างหนึ่งก็คือการซื้อจากรายหนึ่งมากเกินไป ความมั่นคงระยะยาวจะมีน้อยลงถ้าบริษัทขึ้นอยู่กับลูกค้าเพียงรายเดียว โดยไม่คำนึงถึงหลักประกันในการจัดหาสิ่งของมาใช้ในกิจการ

บางครั้งชิ้นส่วนหรือวัสดุ อาจจะมีการขาดตลาดระยะยาวหรือเป็นครั้งคราว การพึ่งผู้ที่จะเข้ามาประกวดราคาที่มีฐานะดี เพื่อหาแหล่งจัดหาจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง แหล่งจัดหาจะต้องมีขนาดใหญ่ มีความสัมพันธ์กันมานานหรือมีสัญญาระยะยาว จะด้วยเหตุผลใดก็แล้วแต่การมีหลักประกันในความสามารถของผู้ประกวดราคาว่าจะเสนอวัสดุให้ได้โดยตลอดระยะเวลาที่วัสดุขาดแคลนเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง

การที่ไม่มีเครื่องมือในการขนส่งที่เหมาะสมและเชื่อถือได้บางครั้งก็เป็นปัญหาเช่นกัน แหล่งขายที่อยู่ไกลอาจต้องใช้บริการพิเศษซึ่งมักจะไม่มีให้โดยตลอดและมักจะแพง แหล่งขายที่ดีกว่ามักจะมีทั้งเครื่องมือในการขนส่ง และทางเลือกต่าง ๆ เพื่อการขนส่งสิ่งของไว้ตลอดเวลา

3. การจัดส่งพัสดุ (Distribution) ผู้ซื้อจะต้องแน่ใจในวิธีการปฏิบัติงานทางด้านการตลาดอุตสาหกรรมก่อนที่จะตกลงใจทำรายชื้อผู้ประกวดราคา แม้ว่าเราจะต้องปฏิบัติตามวิธีการทาง

อุตสาหกรรมก็ตาม แต่การจะปฏิบัติให้ผิดแผกแตกต่างไปจากแบบปกติก็เป็นที่ยอมรับกันในสถานการณ์ที่ผิดธรรมดา สินค้าบางอย่างผู้ผลิตขายตรงไปสู่ผู้ใช้โดยใช้พนักงานขายของตน โดยส่งสินค้าจากคลังใหญ่ หรือคลังสินค้าท้องถิ่น บางแห่งก็ส่งจากบริษัทในเครือ สินค้าผลิตตามสั่งมักจะขายตรง แต่สินค้ามาตรฐานมักจะขายผ่านบริษัทตัวแทนแยกต่างหากจากบริษัทผู้ผลิต สินค้าขายผ่านตัวแทนจำหน่ายอิสระอาจมีบริการสต็อกสินค้าด้วยเช่นกัน บางทีก็มีบริการทางด้านวิศวกรรมหรือมีการปฏิบัติการเกี่ยวกับการผลิตขั้นสุดท้าย การช่วยเหลือจากผู้ผลิตเกี่ยวกับปัญหาทางด้านวิศวกรรมหรือการแก้ปัญหาอื่นที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว บางครั้งเป็นสิ่งจำเป็นแม้ว่าการสั่งซื้อจะกระทำโดยผ่านตัวแทนจำหน่ายก็ตาม

4. ขนาดของผู้ขาย (Size of Supplier) ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดซื้อให้เกณฑ์ไว้ว่าขนาดของใบสั่งซื้อจะต้องสัมพันธ์กับขนาดของผู้ขายที่จะมารับคำสั่งซื้อ เช่น ถ้าปีหนึ่งมีการสั่งซื้อ 100,000 บาท ก็ควรจะสั่งซื้อจากบริษัทเล็ก แต่ถ้าเป็นจำนวน 1,000,000 บาท หรือมากกว่านั้นก็ควรจะสั่งซื้อจากบริษัทขนาดใหญ่ โดยการใช้วิธีนี้ผู้ซื้อจะกลายเป็นลูกค้า “รายสำคัญ” ของผู้ขายและเขาก็ยังไม่สั่งซื้อจากผู้ขายรายเดียวมากเกินไป แนวความคิดนี้ยังแนะอีกว่าถ้าเราสั่งซื้อจำนวนน้อยแก่รายใหญ่ ใบสั่งซื้อเราจะถูกละเลยหรือ “หายไป” ในกองใบสั่งซื้อ” เช่นเดียวกันจำนวนการสั่งซื้อที่มากจะทำให้ผู้ขายรายย่อยไม่สามารถให้บริการแก่เราได้อย่างถูกต้องดังเช่นบริษัทใหญ่ ๆ

แนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างขนาดของใบสั่งซื้อกับขนาดของผู้ขายเป็นแนวความคิดสมบูรณ์ดี อย่างไรก็ตามแนวความคิดนี้ไม่อาจตอบคำถามที่ว่า “ควรจะใช้ผู้ขายขนาดไหนดี” ได้ เราจะได้พบที่เดียวว่า ผู้ขายรายย่อยทำงานอย่างหนักเกินตัวเพื่อจัดการกับคำสั่งซื้อขนาดใหญ่ให้ได้ผลดีที่สุด และบางครั้งก็จะเห็นผู้ขายรายใหญ่สนใจในการพัฒนาลูกค้ารายย่อยด้วยเหมือนกัน

5. จำนวนผู้ขาย (Number of Suppliers) ปัญหาอยู่ที่ว่าเราควรจะใช้ผู้ขายหนึ่งรายหรือสองรายหรือมากกว่านั้น เคยมีข้อถกเถียงกันว่า ถ้าให้ยอดซื้อทั้งหมดแก่ผู้ขายเพียงรายเดียว ณ เวลาที่สินค้าขาดตลาด ผู้ขายก็จะเอาใจใส่เป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นลูกค้าพิเศษของเขา นอกจากนั้นผู้ขายรายเดียวสามารถจะให้ราคาที่ดีที่สุดได้ เนื่องจากการมียอดขายที่แน่นอนและต่อเนื่องกันตลอดข้อโต้แย้งของฝ่ายอื่นก็มีน้ำหนักเช่นกัน นั่นก็คือถ้าบริษัทใช้ผู้ขายสองหรือสามราย เวลาสินค้าขาดตลาดบริษัทก็จะได้รับการคุ้มครอง เนื่องจากมีแหล่งขายให้เลือกส่วนใหญ่แล้วบริษัทขนาดใหญ่มักจะซื้อครั้งละจำนวนมาก โดยได้ราคาและบริการดีจากผู้ขาย 2-3 ราย แทนที่จะเสี่ยงต่อผู้ขายรายเดียวที่ไม่สามารถส่งสินค้าให้ได้เนื่องจากคนงานสไตรค์ ไฟไหม้ น้ำท่วม หรือเหตุอื่น

6. การพัฒนาแหล่งขาย (Developing Sources of Supply) ในบางกรณีผู้ซื้อไม่อาจจะเลือกผู้ขายที่น่าพอใจได้ จึงต้องสร้างผู้ขายที่ตนพอใจขึ้น ถ้าผู้ขายที่ติดต่อกับเราอยู่ไม่อาจตอบสนอง

ความต้องการของเราได้ ทางเลือกที่มีเหตุผลที่สุดก็คือ สร้างผู้ขายที่ทำเช่นนั้นได้ เช่น บริษัทจำหน่ายอาหารต้องใช้ระบบเครื่องเย็น ปรากฏว่ามีผู้ขายบริการซ่อมเครื่องทำความเย็นอยู่ในเขตนั้นเพียง 2 รายเท่านั้น เพื่อให้สถานการณ์ดีขึ้น ผู้อำนวยการฝ่ายจัดซื้อได้ชักชวนผู้รับเหมาประจำที่มีชื่อเสียงรายหนึ่ง เพื่อให้เปิดธุรกิจการซ่อมเครื่องทำความเย็นเป็นแหล่งที่สามสำหรับเขา บริษัทรับเหมาประปามองเห็นโอกาสและยังไม่ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากบริษัทอาหาร จึงตั้งแผนซ่อมเครื่องทำความเย็นที่ทันสมัยขึ้นในบริษัทของเขา ซึ่งก็ให้บริการแก่บริษัทอาหารได้อย่างดีเยี่ยม สิ่งที่น่าประหลาดก็คือ สองบริษัทแรกได้ปรับปรุงปรับปรุงบริการจนมีเทคนิคดีเยี่ยม การแข่งขันเกิดขึ้นกับสามบริษัทจนราคาลดลง กรณีที่กล่าวมานี้บางบริษัทไม่เห็นด้วยแต่กลับตั้งบริษัทในเครือขึ้นมาทำหน้าที่แทน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขายสินค้าที่ให้บริการทางเทคนิค เช่น อุตสาหกรรมเครื่องกลและเครื่องอิเล็กทรอนิกส์

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าผู้ซื้อทำการพัฒนาแหล่งขายใหม่เนื่องจากเขาต้องการจะมีแหล่งเพิ่มขึ้น การพัฒนาแหล่งขายอาจจะเกี่ยวข้องกับเรื่องมากกว่านี้ ผู้ซื้อที่เป็นนักพัฒนาอาจจะพัฒนาแหล่งขายใหม่ เนื่องจากเขาว่าการทำเช่นนั้นจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการซื้อของเขา ถ้าเป็นไปได้เขาอาจจะให้การสนับสนุนผู้ขายรายใหม่ในด้านการเงิน เทคนิคและความช่วยเหลือทางการบริหารเท่าที่จำเป็นเพื่อให้แหล่งขายใหม่มีการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากจะทำการพัฒนาแหล่งขายแล้ว เพื่อให้แน่ใจว่ากิจการจะมีของใช้ติดต่อกัน โดยตลอดผู้ประกอบการอุตสาหกรรมมักจะทำการรวมในแนวดิ่งกับกิจการอื่น หรือบางครั้งก็ทำการซื้อกิจการของผู้ขายเสียเลย

7. ข้อพิจารณาทั่วไป (Miscellaneous Considerations) ในธุรกิจจริง ๆ นั้น ผู้บริหารระดับสูงมักจะมาจากแผนกงานที่ชำนาญการเฉพาะอย่างก่อนที่จะมาเป็นผู้บริหารทั่วไป ดังนั้นทุกบริษัทจึงมีอุปทานหรือความโน้มเอียงไปสู่หน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง บางบริษัทโน้มเอียงที่จะมุ่งสู่การตลาด มุ่งสู่การผลิต มุ่งสู่การเงิน มุ่งสู่การวิศวกรรม เป็นต้น ผู้ซื้อควรจะกำหนดให้ได้ว่าอุปทานของฝ่ายบริหารที่จะโน้มเอียงไปสู่ผู้ขายเป็นไปในรูปใด เพื่อว่าจะได้เลือกผู้ขายที่สอดคล้องกับความโน้มเอียงของฝ่ายบริหารและของบริษัทด้วย

ถ้าเราทำการพิจารณาประเมินค่าผู้ขายโดยใช้ปัจจัยการปฏิบัติงานประจำวันแล้ว สิ่งที่เราในฐานะผู้ซื้อจะได้พบก็คือผู้ขายที่มีประสิทธิภาพที่เราเลือกไว้ติดต่อกันก็คือ รายเดียวกับผู้ขายของกลุ่มที่สำคัญของเขา ถ้ามีสถานการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นก็จะเป็นอันตรายต่อบริษัทเป็นอย่างยิ่ง เพราะความไม่แน่นอนของธุรกิจอาจก่อให้เกิดสภาวะการขาดแคลนวัสดุก็ได้ในระหว่างสภาวะการณ์เช่นนั้น กีดกันทางเศรษฐกิจทำให้ผู้ขายทำการช่วยเหลือลูกค้ารายใหญ่ของเขามากกว่า

8. การขัดแย้งกันในเรื่องผลประโยชน์ (Conflicts of Interest) ในการเลือกผู้ขายนั้นผู้ซื้อจะต้องคำนึงถึงการขัดผลประโยชน์กันด้วย การขัดแย้งกันในเรื่องผลประโยชน์เกิดขึ้นเมื่อผู้ซื้อแบ่งแยกความซื่อสัตย์ระหว่างบริษัทที่เขากระทำอยู่ไปให้กับบริษัทอื่น ในวงการจัดซื้อนั้นโดยปกติสถานการณ์อย่างนี้เกิดขึ้นเมื่อผู้ซื้อเข้าไปถือหุ้นในบริษัทผู้ขาย หรือไม่ก็ซื้อจากเพื่อนหรือญาติ ซึ่งกระทบกับการเลือกขาย

9. การพิจารณาในเรื่องจรรยาบรรณ (Ethical Considerations) ผู้ซื้อจะต้องเป็นอิสระจากอิทธิพลใด ๆ ในการเลือกผู้ขาย เรื่องนี้เป็นการยาก เนื่องจากเป็นมนุษย์ปกติมักจะปรารถนาที่จะเข้าข้างเพื่อนฝูง ในบางโอกาสเพื่อนมักจะเป็นผู้ขายที่ดีเลิศ ในยามที่ความต้องการฉุกเฉินเพื่อนมักจะจัดหาสิ่งของให้ได้ดีกว่าผู้ขายที่ไม่ได้มีความเป็นมิตรส่วนตัวที่แน่นแฟ้น แต่ในอีกแง่หนึ่งผู้ซื้อมักจะไม่รักษาระเบียบวินัยและไม่ค่อยว่ากล่าวตักเตือนเพื่อนดังเช่นที่เขาทำกับลูกค้ารายอื่น

10. ความไม่สุจริตของผู้ขาย (Dishonest Suppliers) บางครั้งมีผู้คิดไว้ในตลาดอุตสาหกรรมนั้นผู้ซื้อมีความชำนาญมาก ผู้ขายไม่กล้าที่จะหลอกหรือใช้ความไม่สุจริตได้ แต่ผู้ขายบางรายก็ทำเช่นนั้น วิธีการไม่สุจริตมีหลายอย่าง เช่น โทรศัพท์มาหาผู้ซื้ออ้างว่าได้รับการแนะนำให้มาติดต่อ โดยผู้บริหารชั้นสูง ๆ ซึ่งใคร ๆ เข้าพบได้ยากของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง อีกตัวอย่างหนึ่งก็คือ แจ้งว่าบริษัทจะเลิกกิจการเพราะเบื่อการเป็นบริษัทครอบครัว ต้องการจะขายเครื่องเขียนจำนวนมากในราคาถูกมาก ปรากฏว่าเมื่อซื้อมาแล้วก็เหมือนรายอื่นคือคุณภาพต่ำ ราคาสูง และส่งของช้า

วิธีการป้องกันที่ดีที่สุดของผู้ซื้อเกี่ยวกับเรื่องนี้ก็คือ ทำการสอบสวนผู้ขายโดยตลอด ในการเลือกผู้ขายเพื่อเป็นการป้องกันมิให้เรื่องร้ายใด ๆ เกิดขึ้น

วิธีการพิจารณาประเมินแหล่งขาย

หลังจากได้ชื่อแหล่งขายทั้งหมดสมบูรณ์พอแล้ว งานขั้นต่อไปก็คือทำการประเมินค่าแหล่งขายแต่ละราย การประเมินใช้วิธีตัดผู้ที่ไม่ได้คุณภาพออกไปจนเหลือ “รายชื่อแหล่งขาย” (Approved Vendor List) ที่ผู้ซื้อต้องการจะติดต่อเพื่อขอให้ทำการประกวดราคาหรือต่อรองราคา ด้วยเกณฑ์ที่ใช้ในกระบวนการประเมินค่า ก็คือทำการเปรียบเทียบแหล่งขายในแง่ของความสามารถในการจัดหาคุณภาพ ปริมาณ ราคา และบริการตามผู้ซื้อต้องการสรุปแล้วรายชื่อผู้ขายจะต้องเหมาะสมพอที่จะช่วยนำไปในการแข่งขันกันในทุกประเภทตามปรารถนาได้รวมทั้ง

1. การแข่งขันทางด้านราคา ได้จากการกำหนดผู้ผลิต หรือผู้จำหน่าย หรือผู้จำหน่ายที่มีต้นทุนต่ำสุด

2. การแข่งขันกันทางด้านเทคโนโลยี ได้จากการกำหนดแหล่งขายที่เก่งในแง่ความคิดเห็นดีทางด้านการวางแผนทางวิศวกรรม ออกแบบดี ใช่วัสดุดี และมีเทคนิคทางการผลิตดี

3. การแข่งขันทางด้านบริการ ได้จากการกำหนดแหล่งขายที่มีความกระตือรือร้นที่จะได้สัญญาซื้อเป็นอย่างยิ่ง และเป็นผู้ที่จะให้คุณค่า “เพิ่มเติม” นอกเหนือจากคุณภาพหรือคุณค่าตามหน้าที่ของสิ่งที่ซื้อและนอกเหนือจากราคาด้วย

ปัญหาก็คือบริษัทชนิดไหนที่เป็นแหล่งขายที่ดีที่สุด เรื่องนี้เป็นการยากที่จะให้คำตอบอย่างไร ก็คือแหล่งขายที่ดีใน “อุดมคติ” ของนักจัดซื้อบางรายอาจจะเป็นดังนี้คือ แหล่งขายที่มีความซื่อสัตย์ตลอดเวลาและมีความยุติธรรมในการติดต่อซื้อขายกับลูกค้า มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตในโรงงานอย่างเพียงพอ และรู้ซึ่งถึงวิธีการผลิตจนสามารถจัดหาวัสดุให้สอดคล้องต้องตามคุณลักษณะเฉพาะของผู้ซื้อได้ ได้ทั้งปริมาณตามที่ต้องการและตรงตามเวลาที่สัญญาไว้ ฐานะการเงินก็มั่นคงราคาก็สมเหตุสมผลทั้งในปริมาณตามที่ต้องการและตรงตามเวลาที่สัญญาไว้ ฐานะทางเงินก็มั่นคงราคาก็สมเหตุสมผลทั้งในสายตาของผู้ซื้อและของตนเอง นโยบายการบริหารงานก้าวหน้าตื่นตัวต่อความต้องการที่จะปรับปรุงสินค้า และกระบวนการผลิตอยู่เสมอและในที่สุดเป็นผู้ตระหนักดีว่าผลประโยชน์จกตกมาถึงตัวเขา ได้มากที่สุดก็ต่อเมื่อลูกค้าของเขาได้รับผลประโยชน์สูงสุด

ตามข้อความดังกล่าวจะเห็นได้ว่า เป็นเรื่องยากที่เราจะหาแหล่งขายที่ดีตามนี้ได้ แต่คำนิยามนี้ก็เป็นบรรทัดฐานที่ดีที่ผู้ซื้อควรจะยึดถือ ถ้าสังเกตให้ดีจะพบว่าตรงกับปรัชญาทางการตลาดสมัยใหม่ “ผู้ซื้อเป็นใหญ่ ความต้องการของผู้ซื้อกำหนดสิ่งที่จะเสนอขาย” ในทางการจัดซื้อนั้น คุณภาพ หมายถึงความเหมาะสมของสินค้าที่จะนำไปใช้ตามความมุ่งหมายของมัน ดังนั้นในทางการจัดซื้อ คุณภาพที่ดีที่สุดไม่จำเป็นจะต้องเป็นคุณภาพสูงสุด อันที่จริงแล้วบางครั้งคุณภาพที่ดีที่สุด อาจหมายถึงคุณภาพที่ต่ำที่สุด การพิจารณาตัดสินคุณภาพอยู่ตรงที่สินค้านั้นจะนำไปใช้ที่ไหน ในภาษาเฉพาะของการจัดซื้อ ปริมาณก็มีความหมายโดยเฉพาะด้วยเช่นกัน บางครั้งก็หมายถึงจำนวนทั้งหมดที่ต้องการ แต่บางครั้งก็หมายถึงจำนวนสินค้าที่ต้องการตามตารางการสั่งของ ดังนั้นถ้าแหล่งขายรายใดสามารถจะส่งของให้ตามจำนวนที่ต้องการ ในระหว่างช่วงเวลาที่กำหนดไว้ แต่ไม่สามารถส่งจำนวนดังกล่าวในวันเวลาที่กำหนดก็จะไม่เป็นแหล่งขายที่น่าพอใจในแง่ของปริมาณ ในวงการจัดซื้อ ราคาเป็นเครื่องวัดคุณค่า สิ่งที่จะต้องคำนึงอยู่เสมอก็คือ โดยตัวของมันเองราคาไม่มีความหมายอะไร ราคาจะเป็นราคาที่ดีก็ต่อเมื่อเป็นราคาที่เสนอมาต่ำสุดในขณะที่คุณภาพตรงตามความต้องการ ปริมาณถูกต้อง และผนวกด้วยบริการที่เป็นประโยชน์อย่างพอเพียง ทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่าการพิจารณาเลือกแหล่งขายนั้นต้องใช้ความพินิจพิจารณาทุกแง่ทุกมุมอย่างกว้างขวาง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฏฐากร ชูก้าน และอรรณกร เก่งพล (2545) ได้ใช้วิธีการ AHP ในการออกแบบระบบสนับสนุนการตัดสินใจในการประเมินบริษัทขนส่ง สำหรับการคัดเลือกมาทำการขนส่ง เพื่อกระจายสินค้าจากโรงงานผลิตที่มีสินค้าหลากหลายแบบไปสู่ศูนย์กระจายสินค้าต่าง ๆ และเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้เลือกบริษัทขนส่งบนพื้นฐานของการใช้ตัวแบบการขนส่ง Multicommodity ร่วมกับวิธีวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น AHP และการวิเคราะห์ขั้นสุดท้ายด้วยโปรแกรมเชิงเส้นตรง (LP) ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะได้รับการประเมินบริษัทขนส่งที่อยู่บนพื้นฐานของกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจที่มีความหลากหลายทั้งด้านเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลลัพธ์ของทางเลือกที่ได้จากการวิจัยจะให้ทางเลือกที่เหมาะสมกว่าทางเลือกที่พิจารณาเฉพาะปัจจัยเชิงปริมาณ (ต้นทุน) เพียงอย่างเดียว

เมธี เอกะสิงห์ (2543) ได้นำหลักการ AHP มาใช้ในการวิเคราะห์ระบบเกษตรซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการใช้แนวทางเชิงระบบในการวิจัยและพัฒนาการเกษตร ในงานวิจัยระบบ การทำฟาร์ม การวิเคราะห์ระบบจะเน้นการใช้วิธีการที่สามารถระบุปัญหาเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา และคัดทางเลือกที่มีศักยภาพในการแก้ปัญหา เพื่อนำไปทำการทดสอบร่วมกับเกษตรกรในไร่นา เมื่อขอบเขตของระบบที่สนใจขยายขึ้นเป็นระดับชุมชน งานวิเคราะห์ระบบเกษตรจึงเปลี่ยนมาใช้วิธีการวิเคราะห์ระบบนิเวศเกษตร และการประเมินสถานะชนบทแบบเร่งด่วน หรือวิธีการที่คล้ายคลึงกันในชื่ออื่น วิธีการเหล่านี้ ต่างประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพื้นที่ ซึ่งนำไปสู่การระบุปัญหาและ โอกาส ในแต่ละระบบย่อยในพื้นที่เป้าหมาย ดังนั้นจึงต้องการระบบที่ช่วยในการเตรียมข้อมูลก่อนวิเคราะห์

งานวิจัยนี้จะทบทวนรูปแบบของการวิเคราะห์ระบบเกษตรที่ผ่านมา พร้อมทั้งเสนอแนวทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านข้อมูลเชิงพื้นที่ และวิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาวิธีการวิเคราะห์ระบบเกษตรในรูปแบบใหม่

ศักดิ์ชัย ก้องเกียรติศักดิ์ (2544) ผู้วิจัยทำการศึกษารูปแบบของการจัดซื้อด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมกับองค์กร โดยงานวิจัยได้แบ่งวัตถุประสงค์ของการวิจัยออกเป็น 2 วัตถุประสงค์คือ 1. การศึกษารูปแบบของการจัดหาจัดซื้อด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมกับองค์กรตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น และ 2. การเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดหาจัดซื้อโดย การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาประยุกต์ใช้โดยอาศัยหลักการจำลองสถานการณ์ ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการจัดหาจัดซื้อแบบ E-Marketplace เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมกับองค์กรตัวอย่างมากที่สุด

ศศิธร สาดแสงจันทร์ (2547) ผู้วิจัยทำการวิจัยวิธีการบริหาร และการจัดการพัสดุคงคลังที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิต (Indirect Materials) ในโรงงานผลิตวงจรรวมแห่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางให้บริษัทใช้ในการวางแผนและปรับระดับการจัดเก็บของพัสดุคงคลังที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตทั้งหมด สำหรับงานวิจัยนี้การแยกกลุ่มพัสดุคงคลังตามความสำคัญ ได้นำเสนอวิธีการจัดกลุ่มของ Spare Part โดยใช้รูปแบบวิธีการ AHP ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้ในการกำหนดน้ำหนักความสำคัญที่มีการสร้างเครื่องมือ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้คุ้นเคยกับการประเมินในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี และนำข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์สรุปแนวทางเลือกที่เหมาะสม

Lee, Yoon and Kim (2007) ได้ทำการศึกษาแผนช่วย ปรับปรุงประสิทธิภาพในระยะยาวสำหรับพลังงานแห่งชาติ และแผนควบคุม GHG โดยวิธี AHP เนื่องจากการครบวาระ 10 ปีของแผนแห่งชาติ และการก่อตั้งระบบเพิ่มประสิทธิภาพของพลังงาน รวมถึงการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีแหล่งข้อมูล รัฐบาลเกาหลีต้องการสร้างกลยุทธ์ในระยะยาว สำหรับแผนเพื่อพลังงานแห่งชาติและแผนเพื่อการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีแหล่งข้อมูล สำหรับวาระใหม่ มีกำหนดระยะเวลา 10 ปีโดยจุดมุ่งหมายใหม่ของ NERP (National Energy And Resource Technology R&D Plan) คือการปรับปรุงอย่างจริงจังในด้านพลังงานรวมถึงการลดปรากฏการณ์ภาวะเรือนกระจก รวมกับ UNFCCC (United Nations Framework Convention on Climate Change) และกระจายการสร้างระบบเศรษฐกิจขั้นสูง ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบถึงการให้ลำดับความสำคัญในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อประสิทธิภาพของพลังงานและแผนการควบคุมภาวะเรือนกระจก โดยนำเอาระบบ AHP มาใช้เป็นครั้งแรกเพื่อช่วยการในการให้น้ำหนัก เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้

Li and Ma (2007) ได้ทำการศึกษาการประเมินความรู้ในส่วนของการพัฒนาเครื่องมือโดยใช้วิธี AHP เพื่อใช้ในการศึกษาของอุตสาหกรรมหินของประเทศไต้หวัน ทั้งนี้ภารกิจของฝ่ายศูนย์พัฒนา อุตสาหกรรมหินที่ไต้หวันได้ทดลองโปรมोट การยกระดับของอุตสาหกรรม หินของไต้หวัน ซึ่งเมื่อไม่นานนี้ได้ประสบปัญหา จากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ภายหลังการพัฒนาเทคนิคเมื่อหลายปีก่อน SIDC (Stone Industry Development Center) มีแนวโน้มที่จะเน้นถึงประสิทธิภาพของการศึกษาและข้อมูล ดังนั้นจึงคาดหวังที่จะใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการแข่งขันในวงการอุตสาหกรรมหินโดยใช้วิธีการ AHP ในการช่วยผู้เชี่ยวชาญจาก 5 อาณาเขตการปกครอง โดยใช้ AHP ในการตรวจสอบน้ำหนัก ระดับค่าความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อใช้ในการจัดกลุ่มผู้มีสิทธิ์ตัดสินใจ ซึ่งในท้ายที่สุดวิธีการนี้จะนำไปสู่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายได้ในที่สุด