

บทที่ 4 กลยุทธ์ในการคัดเลือกผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Aj. Nipawan Poojom

LAS2206 การบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง

CONTENT

1. กำหนดมาตรฐานในการคัดสรรผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์
2. กระบวนการคัดเลือกผู้ผลิตที่มีศักยภาพ
3. การประเมินผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์
4. การจัดแบ่งประเภทผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์
5. แบบจำลองกลยุทธ์ในการคัดเลือกผู้จัดจำหน่าย
6. แนวทางปฏิบัติอันดีเยี่ยมในยุทธวิธีการจัดหาเชิงกลยุทธ์
7. ระบบในการวัดและประเมินผลผู้จัดจำหน่าย

การกำหนดมาตรฐานในการคัดสรรผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์

1.1 สินค้าหรือตัวผลิตภัณฑ์ (Product)

ถ้าตัวสินค้ามีความหลากหลายของไลน์ผลิตภัณฑ์ ซึ่งความหลากหลายเหล่านี้ย่อมดึงดูดความสนใจจากฝ่ายจัดซื้อได้มากกว่าผู้ผลิตที่มีความหลากหลายสินค้าจำกัด นอกจากนี้ยังมีปัจจัย 4 ตัวหลัก คือ

- คุณภาพของสินค้าและบริการ
- ความคุ้มค่าของราคา (ในแง่ต้นทุนและการบริการ)
- ศักยภาพของซัพพลายเออร์ในการพัฒนาสินค้าผลิตภัณฑ์
- ศักยภาพในการจะเป็นผู้จัดจำหน่ายแบบผูกขาดเจ้าเดียว

การกำหนดมาตรฐานในการคัดสรรผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์

1.2 เงื่อนไขทางการค้า (Trade Term)

- ระดับราคาต้นทุนที่ผู้ผลิตนำเสนอ
- รอบระยะเวลาการชำระเงินที่เหมาะสม
- เงื่อนไขการให้ส่วนลด
- การให้ Volume guarantee การค้าประกันยอดขาย
- ต้นทุนที่เกิดขึ้นในการขาย เช่น ต้นทุนในการจัดเก็บสินค้า

1.3 ชื่อเสียงของผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์ (Supplier Reputation)

- รายชื่อลูกค้าในปัจจุบันของผู้ผลิต
- ชื่อเสียงในด้านมาตรฐานความปลอดภัยและคุณภาพ
- ชื่อเสียงของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท
- ชื่อเสียงทางการเงิน

การกำหนดมาตรฐานในการคัดสรรผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์

1.4 ระบบการจัดการ (System Support)

- ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง
- การบริหารจัดการลูกค้า เช่น การรับเปลี่ยนคืนสินค้าที่ชำรุด
- ระบบการจัดการด้านธุรกิจ เช่น การมีประสิทธิภาพในส่วนของการ

1.5 การส่งเสริมการตลาด (Advertising & Promotion)

- ชื่อเสียงของตราสินค้าของผู้ผลิต (Reputation of the supplier's Brand)

กระบวนการคัดเลือกผู้ผลิตที่มีศักยภาพ



กระบวนการประเมินผู้ผลิตซัพพลายเออร์

หลักการในการประเมินประกอบด้วย 3 หลักดังนี้

1. การตรวจสอบคุณภาพของโรงงาน (Factory audits)

ทางจัดซื้อและเจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพ จะเข้าตรวจสอบโรงงานเพื่อตรวจสอบคุณภาพ และเทคนิคการผลิตว่าตรงตามมาตรฐานที่แจ้งไว้หรือไม่

2. การวัดผลการให้บริการจัดส่งสินค้า

2.1 Timelines การจัดส่งสินค้าถูกต้องตรงตามวันเวลาที่ระบุในใบสั่งซื้อหรือไม่

2.2 Accuracy การจัดส่งสินค้าถูกต้องเที่ยงตรงตามใบสั่งซื้อสินค้าหรือไม่

- % line fill accuracy คือ % ที่วัดว่าสินค้าถูกส่งมาตรงตามรายการที่สั่งหรือไม่

- % case fill accuracy คือ % ที่วัดว่าสินค้าถูกส่งมาตรงตามจำนวนที่สั่งหรือไม่

กระบวนการประเมินผู้ผลิตซัพพลายเออร์

| Item | Order | Delivery Date | Actual Delivery Order | Actual Delivery Date | Timelines % | Line Fill % | Case Fill % |
|------|-------|---------------|-----------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | 100 | 1/8/13 | 50 | 1/8/13 | | | |
| 2 | 100 | 1/8/13 | 50 | 1/8/13 | | | |
| 3 | 100 | 1/8/13 | 0 | 1/8/13 | | | |
| | 300 | | 100 | | 100 | 67 | 33 |

3. Sale monitoring

การวัดผลการขาย การวัดผลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขาย โดยกำหนดช่วงระยะเวลาของการวัดผลเป็น รายอาทิตย์ รายเดือน รายไตรมาส หรือ รายปี เพื่อใช้เปรียบเทียบอัตราการเติบโต (Growth rate) โดยวัดผลผ่านดัชนีวัดต่อไปนี้

- % share of value sale คือ % สัดส่วนมูลค่ายอดขายต่อยอดขายทั้งหมดของกลุ่มสินค้านั้น
- % share of volume sales คือ % สัดส่วนของปริมาณยอดขายต่อปริมาณยอดขายทั้งหมดของกลุ่มสินค้านั้น
- Gross Profit คือ กำไรขั้นต้น(กำไรที่เกิดขึ้นจากรายได้หักลบต้นทุนขายทั้งหมด ซึ่งต้นทุนขายจะรวมถึงค่าสูญเสียของสินค้าไปด้วย)
- % Gross margin คือ % กำไรเมื่อเทียบสัดส่วนกับยอดขาย

กระบวนการประเมินผู้ผลิตซัพพลายเออร์

- **GMROI (Gross Margin Return on Inventory)** คือ กำไรส่วนต่างจากการลงทุนในสต็อกสินค้า (อัตราส่วนระหว่าง กำไรขั้นต้น ต่อ สินค้าคงคลังโดยเฉลี่ยในราคาทุน)
- **DOS (Day of Supply)** คือ จำนวนวันในการเก็บสินค้า
- **% Customer satisfaction** คือ % ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้า

การจัดแบ่งประเภทผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์

ประเภทผู้ผลิตสามารถแบ่งได้ 4 กลุ่มดังนี้

1. ผู้ผลิตกลุ่ม A ผู้ผลิตที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้

- มี % ส่วนแบ่งยอดขายสูง
- มี % กำไรสูง(อัตราผลตอบแทนกำไรจากการลงทุนในสต็อกสินค้าสูงกว่าค่าเฉลี่ย)
- มีประวัติการให้บริการจัดส่งสินค้าเที่ยงตรงครบถ้วน เกิน 95%

2. ผู้ผลิตกลุ่ม B ผู้ผลิตที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้

- มี % ส่วนแบ่งยอดขายสูง
- มี % กำไรต่ำ(อัตราผลตอบแทนกำไรจากการลงทุนในสต็อกสินค้าค่อนข้างต่ำ)
- มีประวัติการให้บริการจัดส่งสินค้าเที่ยงตรงครบถ้วน เกิน 90%

การจัดแบ่งประเภทผู้ผลิตหรือซัพพลายเออร์

3. ผู้ผลิตกลุ่ม C ผู้ผลิตที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้

- มี % ส่วนแบ่งยอดขายไม่มากนัก
- มี % กำไรสูง(อัตราผลตอบแทนกำไรจากการลงทุนในสต็อกสินค้าค่อนข้างสูง)
- มีประวัติการให้บริการจัดส่งสินค้าเที่ยงตรงครบถ้วน ไม่ต่ำกว่า 90%

4. ผู้ผลิตกลุ่ม D ผู้ผลิตที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้

- มี % ส่วนแบ่งยอดขายต่ำ
- มี % กำไรต่ำ(อัตราผลตอบแทนกำไรจากการลงทุนในสต็อกสินค้าต่ำ)
- มีประวัติการให้บริการจัดส่งสินค้าเที่ยงตรงครบถ้วน ต่ำกว่ามาตรฐาน

แบบจำลองกลยุทธ์ในการคัดเลือกผู้จัดจำหน่าย

เป็นตัวช่วยระบุแนวทางโดยรวมในการจัดหาประเภทผลิตภัณฑ์ที่สำคัญๆ ขององค์กร รวมไปถึงการคัดสรรผู้จัดจำหน่ายในจำนวนที่เหมาะสม โดยแบบจำลองประกอบด้วยแกนสองมิติ แกนตั้ง (y-axis) แสดงถึงระดับของความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์ (product complexity) และแกนนอน (x-axis) แสดงถึงระดับความเป็นอิสระที่มีในตลาดผู้จัดจำหน่ายนั้น (market freedom)

แบบจำลองกลยุทธ์ในการคัดเลือกผู้จัดจำหน่าย

ระดับความซับซ้อนของผลิต

คือ ระดับของทักษะความรู้ที่จำเป็นต้องมีสำหรับการจัดหา การบริหารจัดการ และการใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์นั้น(รวมถึงลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (uniqueness)) รวมถึงคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของผลิตภัณฑ์นั้น ผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อนต่ำอาจจัดอยู่ในประเภทสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodities)

ระดับของความเป็นอิสระที่มีในตลาดผู้จัดจำหน่าย

คือ ระดับความเข้มข้นของการแข่งขัน และ/ หรือการกระจายตัว (fragmentation) ในตลาดผู้จำหน่าย (อาจรวมถึงขนาดของต้นทุนอันเนื่องมาจากการสับเปลี่ยนตัวผู้จัดจำหน่าย) หากระดับความเข้มข้นในการแข่งขัน / กระจายตัวภายในตลาดผู้จัดจำหน่ายสูงขึ้น ก็จะส่งผลให้ขนาดของต้นทุนอันเนื่องมาจากการสับเปลี่ยนตัวผู้จำหน่ายนั้นน้อยลง และระดับความเป็นอิสระในตลาดผู้จำหน่ายก็จะปรับตัวสูงขึ้น

แบบจำลองกลยุทธ์ในการคัดเลือกผู้จัดจำหน่าย

| เกณฑ์ | องค์ประกอบ | ในระดับ | วัดไม่ได้ | เหตุผลสนับสนุน |
|---------------------------------------|---|--------------|-----------|----------------|
| ความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์ | ทักษะความรู้ที่จำเป็นต่อการจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์ | ต่ำสูง | | |
| | คุณสมบัติ ลักษณะ หรือข้อกำหนดทางเทคนิคของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ | ต่ำสูง | | |
| | ความแข็งแกร่งของตราผลิตภัณฑ์สินค้า | ต่ำสูง | | |
| | ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ | ต่ำสูง | | |
| | ภาพโดยรวม | ต่ำสูง | | |
| ความเป็นอิสระที่มีในตลาดผู้จัดจำหน่าย | จำนวนของผู้จัดจำหน่ายที่เป็นไปได้ในตลาด | ต่ำสูง | | |
| | ต้นทุนในการสับเปลี่ยนตัวผู้จำหน่าย (ต้นทุนสูง - ความเป็นอิสระจะต่ำ) | ต่ำสูง | | |
| | ความสามารถในการสับเปลี่ยนผู้จัดจำหน่าย | ต่ำสูง | | |
| | ความเป็นไปได้ในการจัดหาได้จากทั่วทุกภูมิภาค | ต่ำสูง | | |
| | สัดส่วนของยอดซื้อเมื่อเทียบกับยอดซื้อรายอื่นๆ | ต่ำสูง | | |
| | ขนาดขององค์กรผู้จัดหาเมื่อเทียบกับผู้ซื้อรายอื่นๆ ในตลาด | ต่ำสูง | | |
| | ภาพโดยรวม | ต่ำสูง | | |

การวิเคราะห์ระดับเต็มในระบบแกนสองมิติ

แบบจำลองกลยุทธ์ในการคัดเลือกผู้จัดจำหน่าย

| | | |
|--|--|---|
| <p>สูง</p> <p>ความซับซ้อน ของผลิตภัณฑ์</p> | <p>จัดหาผลิตภัณฑ์จากผู้จัดจำหน่ายเพียง รายเดียว โดยมุ่งเน้นการเจรจาต่อรองใน เรื่องของคุณภาพเป็นสำคัญ</p> | <p>จัดหาผลิตภัณฑ์จากผู้จัดจำหน่ายเพียง รายเดียวหรือหลายราย โดยการคัดเลือกจาก วิธีการออกไปค่าขอใบเสนอราคา แบบ เฉพาะเจาะจง แล้วมุ่งเน้นในการเจรจา ต่อรองในเรื่องของต้นทุนโดยรวม และการ ให้บริการเป็นสำคัญ</p> |
| <p>ต่ำ</p> | <p>จัดหาผลิตภัณฑ์จากผู้จัดจำหน่ายเพียง รายเดียว โดยคัดเลือกจากวิธีการออกไปค่า ขอใบเสนอราคา แบบเฉพาะเจาะจง แล้ว มุ่งเน้นการเจรจาต่อรองในเรื่องของการ ให้บริการเป็นสำคัญ</p> | <p>จัดหาผลิตภัณฑ์จากผู้จัดจำหน่ายเพียง รายเดียวหรือหลายราย โดยการคัดเลือกจาก วิธีการออกไปค่าขอใบเสนอราคา แบบ เฉพาะเจาะจง แล้วมุ่งเน้นในการเจรจา ต่อรองในเรื่องของต้นทุนโดยรวม เป็น สำคัญ</p> |
| | <p>ต่ำ</p> | <p>ความเป็นอิสระในตลาด ผู้จำหน่าย</p> <p>สูง</p> |

แบบจำลองในการคัดเลือกผู้จัดจำหน่าย

แนวทางปฏิบัติอันดีเยี่ยมในยุทธวิธีการจัดหาเชิงกลยุทธ์

แนวทางปฏิบัตินี้จะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างองค์กรผู้จัดหาและผู้จัดจำหน่ายเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐกิจ ในขณะที่บางแนวทางเป็นเพียงการปฏิบัติที่องค์กรผู้จัดหาอาจเลือกที่จะประยุกต์ใช้เป็นการภายในโดยลำพัง

เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดหาให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นสำหรับการบรรลุถึงการได้มาซึ่งคุณค่าสูงสุดของการจัดซื้อจัดหา

สามารถแบ่งออกเป็น 3 หมวดหมู่ คือ

1. แนวทางปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการตัวผู้จัดจำหน่าย (Vendor Management)
2. แนวทางปฏิบัติสำหรับแนวทางในการจัดซื้อจัดหา (Buying Approaches)
3. แนวทางปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการในเชิงวัตถุดิบ (Material Management)

แนวทางปฏิบัติอันดีเยี่ยมในยุทธวิธีการจัดหาเชิงกลยุทธ์

1. แนวทางปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการตัวผู้จัดจำหน่าย (Vender Management)

ถูกออกแบบมาไว้สำหรับให้องค์กรผู้จัดหาได้ปฏิบัติกร่วมกับผู้จัดจำหน่าย เพื่อลดต้นทุนโดยรวม พัฒนาปรับปรุงศักยภาพในการผลิตของผู้จัดจำหน่าย และ บรรลุผลลัพธ์ที่ได้มาซึ่งคุณภาพในตัวผลิตภัณฑ์ที่ดีเยี่ยม โดยจะเกี่ยวข้องกับ

1.1 การกำหนดแผนงานให้กับผู้จัดจำหน่าย (Supplier Program) : โดยผู้จัดจำหน่ายต้องสร้างโรงงานผลิตชิ้นส่วน หรือโกดังเก็บชิ้นส่วนอยู่ใกล้หรือติดกับ โรงงานที่มีสายการผลิตเพื่อประกอบชิ้นส่วนต่างๆ เข้าเป็นสินค้าสำเร็จรูปของ องค์กรผู้จัดหา

- ระบบที่ผู้จัดจำหน่ายเป็นผู้ดูแลจัดการเติมผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนที่พร่องไป (supplier - managed replenishment)
- ระบบการทดแทนผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนตามจำนวนที่ใช้ไปจริง (pull replenishment)

แนวทางปฏิบัติอันดีเยี่ยมในยุทธวิธีการจัดหาเชิงกลยุทธ์

- ระบบการแจ้งการจัดส่งล่วงหน้า (advance – Shipping – Notice : ASN)
- ระบบการจัดส่งแบบทันเวลาพอดี (just – in – time deliveries)

1.2 การคัดสรรเฉพาะกลุ่มผู้จัดจำหน่ายที่มีคุณภาพ (Supplier base rationalization) : กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการประเมิน คัดเลือกและรวบรวมผู้จัดจำหน่ายเข้าด้วยกันตามเกณฑ์ของผลการดำเนินงาน

- ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามข้อกำหนดอย่างสม่ำเสมอ
- การที่ผู้จำหน่ายได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล หรือใช้ห้องปฏิบัติการที่ได้มาตรฐานสากลในการวิเคราะห์คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และสามารถที่จะออกใบรับรองคุณภาพจากการวิเคราะห์ดังกล่าว (Certification of analysis : COA) ก่อนที่จะทำการส่งมอบผลิตภัณฑ์

แนวทางปฏิบัติอันดีเยี่ยมในยุทธวิธีการจัดหาเชิงกลยุทธ์

- ระบบการแจ้งการจัดส่งล่วงหน้า (advance – Shipping – Notice : ASN)
- ระบบการจัดส่งแบบทันเวลาพอดี (just – in – time deliveries)

1.2 การคัดสรรเฉพาะกลุ่มผู้จัดจำหน่ายที่มีคุณภาพ (Supplier base rationalization) : กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการประเมิน คัดเลือกและรวบรวมผู้จัดจำหน่ายเข้าด้วยกันตามเกณฑ์ของผลการดำเนินงาน

- ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตามข้อกำหนดอย่างสม่ำเสมอ
- การที่ผู้จำหน่ายได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล หรือใช้ห้องปฏิบัติการที่ได้มาตรฐานสากลในการวิเคราะห์คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และสามารถที่จะออกใบรับรองคุณภาพจากการวิเคราะห์ดังกล่าว (Certification of analysis : COA) ก่อนที่จะทำการส่งมอบผลิตภัณฑ์

2. แนวทางปฏิบัติสำหรับแนวทางในการจัดซื้อจัดหา (Buying Approaches) :
องค์กรผู้จัดหาอาจนำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการจัดซื้อจัดหาให้ได้มากที่สุด

2.1 การควบรวมผู้จัดจำหน่ายจาก 3-2 ไป 1 (3-2-1 consolidation) :

- เริ่มต้นจากการที่ผู้จัดหาคัดเลือกผู้จัดจำหน่ายขึ้นมาให้เหลือเพียงสามรายจากการเรียกประกวดราคาแบบแข่งขันโดยทั่วไปแบบไม่เฉพาะเจาะจง
- ในรอบถัดมา องค์กรผู้จัดหาคัดเลือกผู้จัดจำหน่ายเพียงสองรายจากจำนวนสามราย
- ในรอบสุดท้าย สองบริษัทจะทำการชั่งชั่งกันสำหรับการได้เป็นคู่ค้าในเชิงกลยุทธ์เพียงรายเดียว

แนวทางปฏิบัติอันดีเยี่ยมในยุทธวิธีการจัดหาเชิงกลยุทธ์

2.2 การรวบรวมปริมาณในการสั่งซื้อ (Bundling) : ช่วยให้องค์กรผู้จัดหาได้ประโยชน์จากการสั่งซื้อในปริมาณมาก และการประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่งผลิตภัณฑ์

- องค์กรผู้จัดหาสามารถรวมตัวกันจัดตั้งเป็นกลุ่มสมาชิกเพื่อการจัดการร่วมกัน (consortiums) เพื่อการจัดการร่วมกันนั้นจะทำการเจรจาต่อรองกับผู้จัดจำหน่าย
- ประโยชน์ คือ ประหยัดต้นทุนโดยรวมของผลิตภัณฑ์วัตถุดิบ และประหยัดจากการจัดส่ง

2.3 การป้องกันความเสี่ยงในการซื้อขายสินค้าโภคภัณฑ์ (commodity hedging) : ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการลดผลกระทบอันเนื่องมาจากความผันผวนทางด้านราคาให้ได้มากที่สุด

- ช่วยลดผลกระทบทางด้านราคาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
- ลดความผันผวนของราคาของวัตถุดิบที่ต้องการจัดหา

แนวทางปฏิบัติอันดีเยี่ยมในยุทธวิธีการจัดหาเชิงกลยุทธ์

3. แนวทางปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการในเชิงวัตถุดิบ (Material Management) :

การนำกลยุทธ์การบริหารจัดการในเชิงวัตถุดิบ ซึ่งได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการมีวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบที่อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานบนสายการผลิต (ready – to – use input material) และการคัดสรรประเภทผลิตภัณฑ์ที่สำคัญที่สุดเก็บไว้ในคลังเท่าที่จำเป็น (SKU rationalization)

3.1 การจัดหาวัตถุดิบที่อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานบนสายการผลิต (ready – to – use) : วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบจะถูกจัดส่งมายังสายการผลิตที่อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน (process - ready) และครบถ้วนในคุณภาพ (quality – ready) ประโยชน์คือ มีวัตถุดิบอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานบนสายการผลิตคือ

- การลดลงของวัตถุดิบในปริมาณที่จำเป็น
- การลดขั้นตอนการทำงานลง
- ช่วงระยะเวลาในการผลิตสั้นลง

แนวทางปฏิบัติอันดีเยี่ยมในยุทธวิธีการจัดหาเชิงกลยุทธ์

- ❑ **สภาพพร้อมใช้งาน** คือ ลักษณะการบรรจุหีบห่อและขนาดของบรรจุภัณฑ์ที่พร้อมที่จะป้อนเข้าสู่สายการผลิตขั้นตอนสุดท้าย (final assembly)
- ❑ **สภาพครบถ้วนในคุณภาพ** คือ วัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์นั้นถูกจัดส่งมาจากผู้จัดจำหน่ายที่ได้รับรองตามมาตรฐานสากล

3.2 การคัดเลือกประเภทผลิตภัณฑ์ที่สำคัญจัดเก็บในคลังเท่าที่จำเป็น (material and / or SKU rationalization) : เป็นแนวทางปฏิบัติที่รวบรวม และลดความซ้ำซ้อนในจำนวนของประเภทผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงจำนวนคลังสินค้าที่ใช้จัดเก็บประเภทผลิตภัณฑ์ ประโยชน์ คือ

- การลดลงในปริมาณที่จำเป็นต้องมีไว้สำหรับวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบ
- ต้นทุนอันเกี่ยวเนื่องที่สามารถประหยัดลงได้

ระบบในการวัดและประเมินผลผู้จัดจำหน่าย

ต้นทุนอันเนื่องมาจากการที่ไม่เข้าไปบริหารจัดการกับตัวผู้จัดจำหน่ายอย่างสม่ำเสมอ นั้นย่อมสูงกว่าต้นทุนที่เสียไปกับการเข้าไปบริหารจัดการกับผู้จัดจำหน่าย

แนวทางปฏิบัติสำหรับการวัดผลผู้จัดจำหน่ายประกอบด้วย

- ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในตัวผู้จัดจำหน่าย (Performance Measures) : ความพึงพอใจในด้านตัวผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ
- ดัชนีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของผู้จัดจำหน่ายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการประเมินในคุณภาพของระบบการให้บริการลูกค้า : การส่งมอบตรงเวลา การส่งมอบได้ครบถ้วนตามคำสั่งซื้อ ระยะเวลาในการส่งมอบ
- องค์กรผู้จัดหาควรวัดผลการดำเนินงานตลอดทั้งกระบวนการจัดซื้อจัดหา ผลิตภัณฑ์สิ้นค่านั้น : การตรวจสอบระหว่างการผลิต การตรวจสอบในขั้นตอนสุดท้าย ผลผลิตที่ได้ (yields) คุณภาพของงานทำซ้ำใหม่ (rework) คุณภาพงานซ่อมภายใต้ระยะเวลารับประกัน (warranty repairs) ระบบการรับคืนผลิตภัณฑ์จากลูกค้า (customer returns)

ระบบในการวัดและประเมินผลผู้จัดจำหน่าย

- การมีระบบที่เป็นมาตรฐานสำหรับการใช้วัดความพึงพอใจของหน่วยงานภายในองค์กรผู้จัดหา (Internal Customer Satisfaction) : ผลการประเมินควร จะถูกแจ้งกลับ (feedback) ไปยังผู้จัดจำหน่าย
- องค์กรผู้จัดหาควรมีระบบแสดงความชื่นชมแก่ผู้จัดจำหน่าย (Supplier Recognition Programs) ที่มีผลงานดี
- คณะทำงานมืออาชีพที่รับผิดชอบต่อการบริหารสายสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่าย ควรจะเป็นผู้ทำหน้าที่ดูแลระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของผู้จัดจำหน่าย
- ระบบควรจะช่วยให้ทั้งสององค์กรทราบถึงระดับความคืบหน้าที่น่าไปสู่เป้าหมายร่วมกัน
- ผู้จัดจำหน่ายต้องได้รับรายงานที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของตนเอง
- การวัดผลการดำเนินงานจะถูกดำเนินการโดยคณะทำงานที่ติดต่อประสานกับผู้จัดจำหน่ายโดยตรง

ระบบในการวัดและประเมินผลผู้จัดจำหน่าย

ดัชนีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ควรนำมาใช้ในการประเมินการมีส่วนร่วมของผู้จัดจำหน่ายที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรผู้จัดหา คือ

- ความคิดริเริ่มทางด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ จากผู้จัดจำหน่าย
 - ในเชิงปริมาณ
 - ในเชิงคุณภาพ
- รอบระยะเวลาในการส่งมอบนวัตกรรมใหม่ที่สั่งลง
- แนวโน้มที่ชี้ให้เห็นถึงความพยายามในการลดจำนวนประเภทผลิตภัณฑ์สินค้าที่ต้องจัดซื้อจัดหาและจัดเก็บลง
- ความง่ายต่อการใช้งาน
- ความง่ายและสะดวกใจที่จะร่วมทำธุรกิจด้วย

การเจรจาต่อรองในการจัดซื้อ



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

CONTENT

1. ความหมายของการเจรจาต่อรอง
2. วัตถุประสงค์ของการเจรจาต่อรอง
3. การใช้การเจรจาต่อรองในการจัดซื้อ
4. เวลาและโอกาสที่ต้องมีการเจรจาต่อรอง
5. การวางแผนและการเตรียมตัวเพื่อเจรจาต่อรอง
6. กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง
7. การเจรจาต่อรองการซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบ
8. กระบวนการเจรจาต่อรอง

ความหมายของการเจรจาต่อรอง

หมายถึง การสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแสดงเหตุและผล เพื่อหวังผล โดยใช้ศิลปะการชักจูงใจให้ผู้สนทนาเห็นคล้อยตามด้วยความเต็มใจ

หมายถึง ความต้องการที่จะทำให้มีความพอใจให้เกิดขึ้นในการติดต่อไม่ว่าจะเพื่อวัตถุประสงค์ทางด้านธุรกิจการค้าหรือด้านอื่นๆ トラバใดก็ตามที่มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเพื่อสร้างสัมพันธภาพหรือกระชับสัมพันธภาพ โดยอ้างข้อตกลงถือว่าเป็นการเจรจา

วัตถุประสงค์ของการเจรจาต่อรอง

1. เพื่อแสวงหาราคาที่ยุติธรรมและสมเหตุสมผลสำหรับคุณภาพวัสดุ หรือสินค้าที่จะเจรจาต่อรอง
2. เพื่อให้ผู้ขายทำตามสัญญา
3. ทำการควบคุมลักษณะที่มีการปฏิบัติตามสัญญา
4. การชักชวนให้ผู้ขายให้ความร่วมมือให้มากที่สุดกับบริษัทผู้ซื้อ
5. พัฒนาความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและต่อเนื่องกับผู้ขาย

การเจรจาต่อรองในการจัดซื้อ

1. ตัวขับเคลื่อนในการเจรจาการจัดซื้อ : เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย คุณภาพที่ลูกค้าต้องการ
2. ผลกระทบจากการเจรจาต่อรอง : การแกว่งตัวของราคา อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความสนใจเชิงสัมพันธของแต่ละฝ่าย อำนาจในการเจรจาต่อรอง
3. การเจรจาต่อรองในการจัดซื้อ เรื่องที่ผู้ซื้อและผู้ขายจะเจรจาต่อรอง มีดังนี้
 - ราคา ข้อตกลงและเงื่อนไขของสัญญา
 - เมื่อไม่สามารถร่างรายละเอียดของสินค้าที่จัดหาหรือบริการ
 - เปลี่ยนแปลงแบบ คุณลักษณะเฉพาะของสินค้า
 - เมื่อมีการประมูลงาน แต่ไม่ได้ผู้ขายในช่วงเวลานั้น
 - ไม่มีราคากลางของสินค้า
 - การแก้ไขจากเวลาที่กำหนดไว้เดิม
 - เปลี่ยนจุดจัดส่ง ยานพาหนะ บรรจุภัณฑ์หรือหีบห่อ
 - เปลี่ยนแปลงราคา

การเจรจาต่อรองในการจัดซื้อ

- ปัญหาในการยอมรับพัสดุที่มีต้นทุนต่ำกว่าสัญญา
- เปลี่ยนแปลงอัตราดำเนินงาน และกำไรส่วนเกินที่ระบุตามสัญญาขั้นต้น
- การยกเลิกข้อตกลงและปัญหาในการจำหน่ายทรัพย์สิน ซาก และสินค้าที่เกิน
- เมื่อสินค้าหรือบริการที่จัดซื้อจัดหาได้จากแหล่งขายเพียงแหล่งเดียว

เวลา และโอกาสที่ต้องมีการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองเป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งของการจัดซื้อใช้เมื่อไม่สามารถใช้วิธีการประกวดราคาได้

1. เมื่อไม่อาจปฏิบัติตามเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งของการประกวดราคาได้
2. เมื่อปัจจัยผันแปรไม่ได้อยู่ที่ราคาอย่างเดียว แต่พุ่งไปที่คุณภาพและบริการด้วย
3. เมื่อผู้ซื้อเห็นว่าผู้ขายมีเทคโนโลยีที่ทำให้มีการบริการดี ถูกต้อง ผลิตทันเวลา
4. ภัยจากธุรกิจและต้นทุนไม่อาจกำหนดล่วงหน้าได้
5. เมื่อผู้ซื้อต้องการซื้อส่วนหนึ่งของขีดความสามารถของผู้ขาย แทนที่จะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผู้ขายออกแบบและผลิตได้เอง (ต้องการควบคุมผู้ขายเพราะต้องการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต)
6. เมื่อต้นทุนค่าเครื่องมือและการติดตั้งเป็นร้อยละส่วนใหญ่ของต้นทุนของผู้ขาย
7. เมื่อระยะเวลาที่ใช้ผลิตวัสดุที่จะซื้อกินเวลานาน จะต้องต่อรองเงื่อนไขทางการปรับราคา และกระบวนการผลิต ตลอดจนการตรวจสอบและประเมิน
8. เมื่อการผลิตต้องหยุดชะงักบ่อยเนื่องจากการเปลี่ยนใบสั่งซื้อบ่อย (เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ล้าสมัย)
9. เมื่อการตัดสินใจผลิตหรือซื้อเป็นเรื่องยากในการตัดสินใจ
10. เมื่อต้องการซื้อพัสดุจากผู้ขายรายเดียวโดยไม่พิจารณารายอื่น : ป้องกันการควบคุมโดยผู้ขาย

การวางแผนและการเตรียมตัวเพื่อเจรจาต่อรอง

การวางแผนเพื่อเตรียมให้พร้อมนับเป็นส่วนสำคัญของการเจรจา เพราะเป็นเพียงขั้นตอนเดียวที่สามารถสร้างความพร้อมได้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง

1.1 เนื้อหา : วัตถุประสงค์ , เรื่องราวทั้งหมด , สิ่งที่ต้องเจรจา , ผลลัพธ์ที่ต้องการ

1.2 สิ่งแวดล้อม : การเมือง เศรษฐกิจ

1.3 การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ : หากสามารถแจ้งล่วงหน้าได้ จะทำให้คู่เจรจาประทับใจ

1.4 ข้อมูลข่าวสาร : ข้อมูลที่มีอยู่ลึกเท่าใดยังมีประโยชน์ต่อการเจรจา

1.5 คุณลักษณะ : คุณลักษณะของโครงการเป็นปัจจัยสำคัญในการต่อรอง

1.6 การสื่อสาร : การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้ากัน หรือไม่ต้องเผชิญหน้ากัน

การวางแผนและการเตรียมตัวเพื่อเจรจาต่อรอง

2. การประเมินสถานการณ์และบุคคล

2.1 สถานการณ์สำหรับการเจรจาต่อรองครั้งแรก : ต้องมีการสืบประวัติของผู้ที่จะมาติดต่อ และวัตถุประสงค์ให้ดี

2.2 บุคคล : มีตำแหน่งอะไร มีอำนาจการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด

3. ข้อเท็จจริง : ในการเตรียมการจำเป็นต้องนำข้อมูลเหล่านี้มาอภิปรายกับคณะผู้ร่วมเจรจาต่อรองก่อน บางข้อมูลที่สำคัญเปิดเผยไม่ได้ต้องเก็บรักษาไว้

4. ระเบียบวาระ

5. ทางเลือก : ต้องมีการกำหนดทางเลือกเอาไว้ก่อน โดยรวบรวมทางเลือกที่เป็นไปได้ทั้งหมด และจัดลำดับความสำคัญ

6. ยุทธวิธี : ต้องให้เหมาะสมและใช้ตามขั้นตอนที่ถูกต้อง

7. การมอบบทบาทและความรับผิดชอบ : ทุกคนในทีมควรมีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อที่จะได้เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายตรงกัน เข้าใจในบทบาทของแต่ละบุคคล เพื่อจะได้ไม่ยินยอมโดยสร้างความขัดแย้งภายหลัง

กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง

เป็นขั้นตอนที่ยากในการกำหนดและควบคุมเวลาเพราะขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความต้องการของกลุ่มเจรจา ต้องพยายามให้เป็นธรรมชาติ อย่าเร่งรัดให้ดำเนินไปรวดเร็วจนเกินไป ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

- 1. การหยั่งเชิง :** เพื่อช่วยประสานสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายเพื่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันก่อน
- 2. การแลกเปลี่ยน :** ผู้เสนอต้องให้ข้อมูลให้ผู้ซื้อต้องการ และแจ้งผลประโยชน์ที่จะได้รับโดยตรงและไม่อ้อมค้อมหรือขู่เข็ญ
- 3. การชักจูง :** ต้องโน้มน้าวเพื่อเปลี่ยนทัศนคติของกลุ่มเจรจาให้สำเร็จ บางสถานการณ์จำเป็นต้องใช้วิธีหนักหน่วงและก้าวร้าว บางครั้งก็ใช้วิธีนุ่มนวล
- 4. การยินยอม :** ต้องเกิดจากความเต็มใจของทั้งสองฝ่าย

การเจรจาต่อรองการซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบ

ประกอบด้วย 5 หัวข้อ

1. การเจรจาเรื่องเงื่อนไขราคา : อาจจะได้เลือกวิธีการจัดซื้อหลายวิธี เช่น ให้ผู้เสนอขายหลายรายเสนอราคาเข้ามา วิธีประกวดราคาหรือประมูลราคา เป็นต้น เมื่อตกลงได้เบื้องต้นจึงจะเจรจาทอรองราคา
2. การเจรจาเรื่องเงื่อนไขการชำระเงิน
3. การเจรจាកำหนดระยะเวลาการจัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบ : ผู้จัดซื้อต้องเข้าใจปัญหาของผู้ขายหรือผู้ผลิต ต้องให้ระยะเวลา ต้องเผื่อเวลาให้กับผู้ขายด้วย
4. การเจรจาเรื่องสถานที่จัดส่ง
5. การเจรจาการปรับปรุงคุณภาพ : ฝ่ายจัดซื้อไม่มีสิทธิไม่รับสินค้าหรือวัตถุดิบได้ และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องระงับการจัดส่ง และเจรจาทกลงกันใหม่ในเรื่องคุณภาพ

การเจรจาที่เอา راحتเอาเปรียบนำไปสู่ การลดคุณภาพ การทุจริต

ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ประการคือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง และการวิเคราะห์สถานการณ์
2. การเฝ้าสังเกตท่าทีการตอบสนอง และจุดยืนของผู้จัดจำหน่าย
3. การวางแผนการเจรจาต่อรอง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการกำหนดจุดยืนของตนเอง
4. การประเมินศักยภาพของผู้จัดจำหน่าย

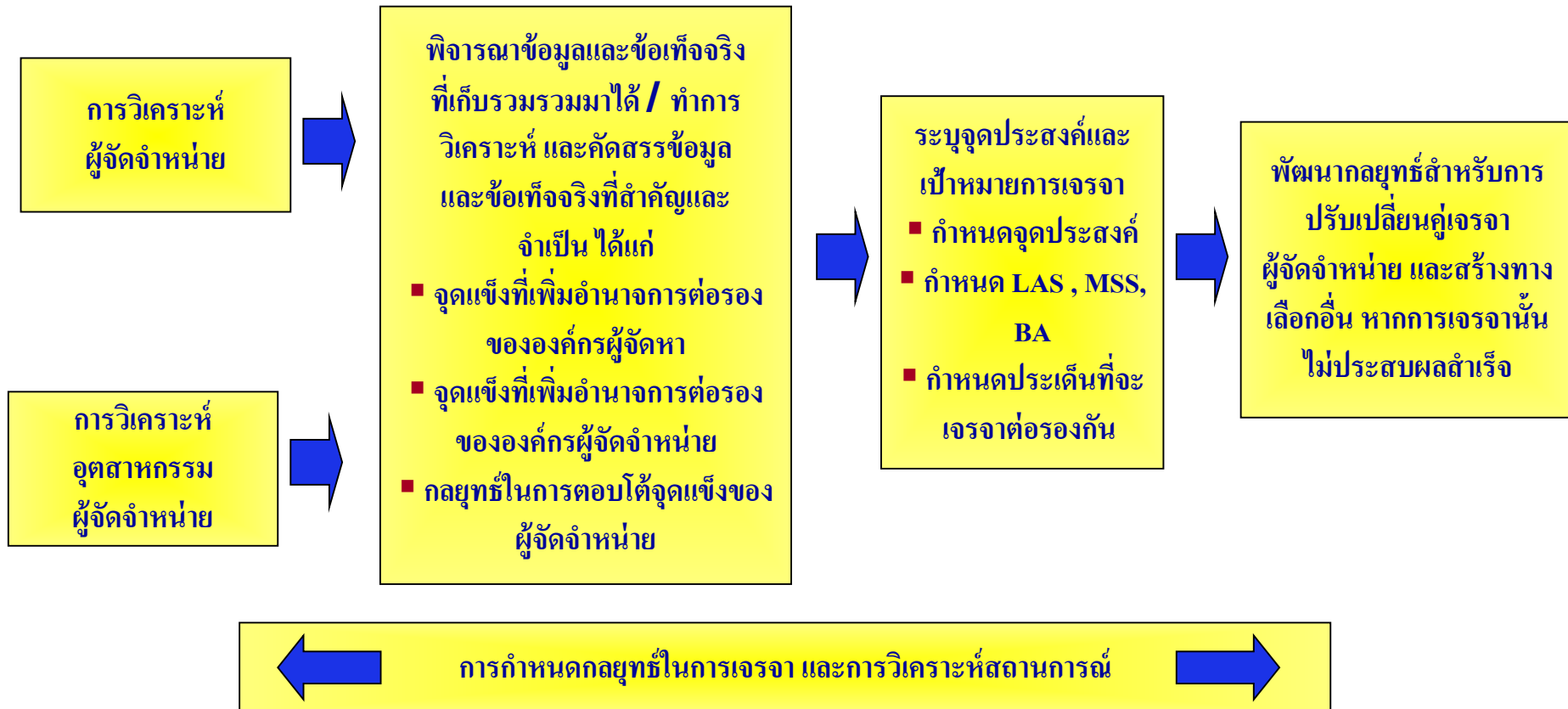
1. การกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง และการวิเคราะห์สถานการณ์

เริ่มต้นด้วยการกลั่นกรองข้อมูลและข้อเท็จจริงที่สำคัญและจำเป็นต่อการระบุจุดแข็งที่สามารถเพิ่มอำนาจการต่อรองให้กับฝ่ายองค์กรผู้จัดหาและฝ่ายผู้จัดจำหน่าย

หลังจากนั้นองค์กรผู้จัดหาที่ยังสามารถกำหนดจุดประสงค์ของการเจรจาต่อรองและเป้าหมายที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการระบุ

- ผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ในระดับต่ำที่สุด (Least Acceptance Solution : LAS)
- ผลลัพธ์ในระดับสูงสุดที่มุ่งหวังไว้ (Maximum Supportable Solution : MSS)
- ทางเลือกอื่นที่ดีที่สุดหากการเจรจานั้นไม่เป็นผลสำเร็จ (Best Alternative : BA)

กระบวนการเจรจาต่อรอง



กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง และการวิเคราะห์สถานการณ์

กระบวนการเจรจาต่อรอง

| | | | |
|---|--|--|------------------|
| ความเป็นอิสระมาก สถานการณ์ ขององค์กรผู้จัดหา | การเจรจาต่อรองแบบผสมผสาน ระหว่างลักษณะของการแพ้ - ชนะ กับลักษณะของการร่วมมือกัน อย่างสร้างสรรค์ | การเจรจาต่อรอง ในลักษณะของการแพ้ - ชนะ | |
| | การเจรจาต่อรอง ในลักษณะของการร่วมมือกัน อย่างสร้างสรรค์ | การเจรจาต่อรองแบบผสมผสาน ระหว่างลักษณะของการแพ้ - ชนะ กับลักษณะของการร่วมมือกัน อย่างสร้างสรรค์ | |
| ความเป็นอิสระน้อย | ตลาดเป็นผู้จัดจำหน่าย | ตลาด | ตลาดเป็นผู้จัดหา |

ผู้จัดจำหน่าย

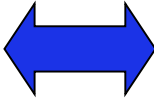
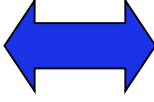
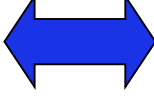

แบบจำลองการวิเคราะห์แนวทางในการเจรจาต่อรอง

กระบวนการเจรจาต่อรอง

| ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรผู้จัดหา | ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรผู้จัดจำหน่าย | ประเด็นที่จะตอบโต้ขององค์กรผู้จัดหา |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ องค์กรผู้จัดหาเป็นผู้จัดซื้อรายใหญ่ ▪ ธุรกิจนี้เป็นการจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์ประเภทสินค้าโภคภัณฑ์ ซึ่งมีผู้จัดจำหน่ายอยู่มากมายในท้องตลาด ▪ องค์กรผู้จัดหาสนใจที่จะเป็นคู่ค้าระยะยาวกับผู้จัดจำหน่าย ▪ องค์กรผู้จัดหา มีความรู้เป็นอย่างดีในอุตสาหกรรมของผู้จัดจำหน่าย คู่แข่งของผู้จัดจำหน่าย และปัจจัยในการขับเคลื่อนราคาที่สำคัญ ▪ ธุรกิจขององค์กรผู้จัดหา มีความมั่นคง และกำลังเติบโต ซึ่งจะนำไปสู่การจัดซื้อจัดหาในปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องในอนาคต | <ul style="list-style-type: none"> ▪ องค์กรผู้จัดหาเป็นเพียงลูกค้ารายเล็กๆของผู้จัดจำหน่าย ▪ ผู้จัดจำหน่ายนั้นมีมาตรฐานคุณภาพสินค้าสูงกว่า ซึ่งก็เป็นเหตุผลที่เพียงพอกับการกำหนดราคา ผลิตภัณฑ์ที่สูงกว่าคู่แข่ง ▪ ผู้จัดจำหน่ายที่มีคุณภาพเหมาะสมนั้นมีให้องค์กรผู้จัดหาเลือกเพียงไม่กี่รายเท่านั้นในตลาด ▪ ต้นทุนในการปรับเปลี่ยนตัวผู้จัดจำหน่ายนั้นสูงเกินกว่าที่องค์กรผู้จัดหาจะยอมรับได้ ▪ องค์กรผู้จัดหาแทบจะไม่มีทางเลือกอื่นในการจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์ประเภทนี้ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ลูกค้าส่วนใหญ่ของผู้จัดจำหน่ายก็มีขนาดพอๆกับกับองค์กรผู้จัดหา ▪ องค์กรผู้จัดหาพร้อมที่ถ่ายทอดทักษะความรู้ให้กับผู้จัดจำหน่ายรายอื่น ▪ องค์กรผู้จัดหาได้มองเห็นสถานะการแข่งขันในตลาดที่รุนแรงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของการบริการเพิ่มเติมเป็นพิเศษแก่ลูกค้า ▪ องค์กรผู้จัดหาได้เตรียมพร้อมกับความเสี่ยงที่ได้ประเมินไว้แล้ว เพื่อให้ธุรกิจของตนนั้นก้าวต่อไปข้างหน้าได้ ▪ องค์กรผู้จัดหา มีแนวโน้มที่จะว่าจ้างบริษัทภายนอกให้ทำหน้าที่ในการจัดซื้อจัดหาทั้งกระบวนการ หรืออาจทำการรวบรวมหน่วยการผลิต เข้ากับองค์กรอื่นๆ ถ้าจำเป็น |

ตัวอย่างของประเด็นข้อได้เปรียบที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง

กระบวนการเจรจาต่อรอง

| <p>เงื่อนไขผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ในระดับที่ต่ำสุด – LAS</p> <p>“ ความจำเป็น – Needs ”</p> | | <p>เงื่อนไขผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ในระดับที่มุ่งหวัง – MSS</p> <p>“ ความต้องการ – Wants ”</p> |
|--|--|---|
| <p>ราคาข้อเสนอที่น้อยพอที่จะยอมรับได้ โดยยังมีผลกำไรตามเป้าหมาย</p> |  | <p>ราคาข้อเสนอจะต้องต่ำที่สุดในตลาด</p> |
| <p>ระยะเวลาในการส่งมอบที่ยังพอมีความได้เปรียบ ในตลาดส่งมอบ</p> |  | <p>ระยะเวลาในการส่งมอบจะต้องเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้</p> |
| <p>คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับ ข้อกำหนดที่ได้ระบุไว้</p> |  | <p>คุณภาพของผลิตภัณฑ์จะต้องดีเกินกว่า ข้อกำหนดที่ได้ระบุไว้</p> |
| <p>ราคาคงเดิมตามข้อเสนอภายในหนึ่งปี</p> |  | <p>การรับประกันราคาที่ตายตัวตลอดไป</p> |

คำจำกัดความของเงื่อนไขผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ในระดับที่ต่ำสุด – LAS และ
เงื่อนไขผลลัพธ์ในระดับสูงที่สุดที่มุ่งหวังไว้ - MSS

2. การเฝ้าสังเกตท่าทีการตอบสนอง และจุดยืนของผู้จัดจำหน่าย

โดยทั่วไปผู้จัดจำหน่ายมักจะตอบสนองด้วยการคัดค้านในกระบวนการเจรจาต่อรองที่อยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ด้วยอ้างเหตุผลอันเกี่ยวข้องกับต้นทุนทางการเงิน

กลยุทธ์ที่อาจช่วยในการโน้มน้าวผู้จัดจำหน่ายในกระบวนการเจรจาต่อรอง คือ

- การใช้ความได้เปรียบจากสถานะการแข่งขันในตลาด (Use competitive leverage)
- การกำหนดกรอบเจรจา (Framing)
- ข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ (Information)
- การกำหนดเส้นตาย (Deadlines)
- การจำกัดอำนาจในการตัดสินใจของตัวแทนผู้เข้าร่วมเจรจา (Limited Authority)

กระบวนการเจรจาต่อรอง

- การขู่ว่าจะไม่ส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ (Supplier Threat not to Ship Goods)
- ประเด็นการเจรจาต่อรองเฉพาะส่วนที่ไม่ครอบคลุมข้อเท็จจริงอย่างครบถ้วน (Single Issue Bargaining)
- คุณใช้ทฤษฎีอะไรมาพิจารณา (What 's Your Theory ?)
- การยินยอมในประเด็นเงื่อนไขหนึ่งเพื่อแลกกับข้อตกลงในอีกประเด็นเงื่อนไขหนึ่งของฝ่ายตรงข้าม (Concessions)
- การทำให้สับสน (Confusion)
- การยินยอมให้ในประเด็นเงื่อนไขที่ไม่ค่อยมีคุณค่านัก (Non-Valuable Concession)
- ทางเลือกที่ดีที่สุดหากการเจรจานั้นไม่ประสบผลสำเร็จ (Best Alternative To a Negotiated Agreement : BATNA)

กระบวนการเจรจาต่อรอง

- การกดดันให้ฝ่ายตรงข้ามยอมจำนน (Brinkmanship)
- การสร้างท่าเหมือนมีความคล่องตัวในการตัดสินใจ (Perceived Flexibility)
- การควบคุมรายละเอียดปลีกย่อย (Detail Management)
- การเงียบอย่างมีชั้นเชิง (Strategic Silence)
- อิทธิพลแห่งรางวัลล่อใจ (Power of Reward)
- ประเด็นเรื่องความสัมพันธ์ส่วนตัว (Personalize the Issue)
- การให้เกียรติและรักษาหน้าคู่เจรจา (Saving Face)
- การมีส่วนร่วมรู้สึกในความเป็นเจ้าของ (Emotional Investment)

กระบวนการเจรจาต่อรอง

3. การวางแผนการเจรจาต่อรอง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการกำหนดจุดยืนของตนเอง

| รอบของการเจรจา | กลยุทธ์ต่างๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ (อาจแตกต่างกันไปตามผู้จัดจำหน่าย) |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> การเจรจาในรอบแรก | <ul style="list-style-type: none">▪ แจกแจงรายละเอียดอันเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับมาในใบเสนอราคาให้มีความเข้าใจตรงกัน▪ ค้นหาจุดสนใจของผู้จัดจำหน่ายในแต่ละรายให้พบ▪ ลองหยังเชิงด้วยการนำเสนอทางเลือกที่เอื้อประโยชน์แก่ฝ่ายตน▪ มีแนวโน้มที่จะลงเอยด้วยวิธีการจัดประชุมอภิปรายร่วมกับผู้จัดจำหน่ายหลายๆ รายในคราวเดียว |
| <input type="checkbox"/> การเจรจาในรอบที่สอง | <ul style="list-style-type: none">▪ ปรับเปลี่ยนเงื่อนไขในส่วนของ MSS , LAS และ BS ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น▪ ระบุถึงเงื่อนไขประเด็นหลักที่แท้จริง▪ ผลักดันผู้จัดจำหน่ายที่เฉื่อยชาหรือไม่ตอบสนองต่อข้อเสนออย่างแข็งขันนัก |

สิ่งที่ต้องมุ่งเน้นในการเจรจารอบต่างๆ

กระบวนการเจรจาต่อรอง

| รอบของการเจรจา | กลยุทธ์ต่างๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ (อาจแตกต่างกันไปตามผู้จัดจำหน่าย) |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> การเจรจาในรอบที่สาม | <ul style="list-style-type: none"> ▪ คัดกรองผู้จัดจำหน่ายที่ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ได้ออกจากกลุ่มเป้าหมาย ▪ นำข้อคิดเห็นที่ได้จากผู้จัดจำหน่ายประมวลภาพใหม่สำหรับเงื่อนไขผลลัพธ์ในระดับสูงสุดที่มุ่งหวังไว้ - MSS ▪ ใช้ความได้เปรียบในทุกด้านที่มีอยู่ของตนในการผลักดันผู้จัดจำหน่ายให้เข้าสู่เงื่อนไขผลลัพธ์ในระดับสูงสุดที่มุ่งหวังไว้ – MSS |
| <input type="checkbox"/> การเจรจาในรอบถัดๆ ไป | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ยินยอมผ่อนปรนในเงื่อนไขของตนเองลงบ้างอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้บรรลุผลในข้อตกลง โดยให้ตระหนักถึงเงื่อนไขในส่วนของ LAS และ BA เป็นหลักอยู่ในใจเสมอ ▪ วางรากฐานสำหรับการสานสายสัมพันธ์ในระยะยาว ▪ ร่วมกันในการแก้ไขปัญหากับผู้จัดจำหน่าย |

สิ่งที่ต้องมุ่งเน้นในการเจรจารอบต่างๆ

ตัวแทนคณะเจรจาประกอบด้วย

1. หัวหน้าคณะเจรจา (Principal Negotiator)
2. ผู้เชี่ยวชาญทางด้านข้อมูลจัดซื้อภายในองค์กร (Internal Information Specialist)
3. ผู้เชี่ยวชาญทางด้านข้อมูลจัดซื้อภายนอกองค์กร (External Information Specialist)
4. ผู้จดบันทึกวาระการเจรจา (Recorder)
5. ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่จัดซื้อจัดหา (End User)
6. ตัวแทนจากฝ่ายบริหารระดับสูง (Buyer's Executive Member)

กระบวนการเจรจาต่อรอง

ความสามารถและคุณสมบัติของบุคคลสำหรับการเจรจาต่อรองต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้น 3 ประการ

1. ความรู้
2. ทักษะ
3. ความชำนาญ

นอกจากนี้ยังต้องมีคุณสมบัติอื่นประกอบด้วย คือ

1. ความเป็นผู้นำ
2. มีทักษะในการจัดเตรียมข้อมูล
3. สามารถระงับความกลัว ผู้ปัญหา
4. การให้เกียรติคู่เจรจา
5. การศึกษาข้อเท็จจริง
6. การเตรียมแบ่งขั้นตอนการเจรจา

การเตรียมใบคำขอการเสนอราคา (RFP / RFQ Preparation)

จุดประสงค์หลักคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเตรียมไว้สำหรับการเจรจาต่อรอง ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระเบียบแบบแผน

ขั้นตอนในการจัดเตรียมใบคำขอเสนอราคาประกอบด้วย

1. การวางแผนการสื่อสารกับผู้จัดจำหน่าย (Supplier Communication Plan)

เป็นการจัดทำรวบรวมรายชื่อของผู้จัดจำหน่ายและกำหนดแนวทางการติดต่อสื่อสารที่อยู่ในเครือข่ายที่เป็นไปได้ทั้งหมด และการพัฒนาระบบสำหรับการติดตามผล

2. การจัดเตรียมใบคำขอการเสนอราคา (RFP / RFQ Preparation)

เป็นเอกสารบนพื้นฐานของการระบุให้ผู้จัดจำหน่ายทราบถึงสิ่งต่างๆ ที่องค์กรผู้จัดหาต้องการจากผู้จัดจำหน่าย

ใบคำขอการเสนอราคาควรแบ่งออกเป็นส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ข้อมูลโดยทั่วไปเกี่ยวกับตัวผู้จัดจำหน่าย (General Information)
- วิธีการในการนำเสนอ / กรอบเวลา (Instruction / Timeline)
- รายการผลิตภัณฑ์ที่ต้องการให้เสนอราคา (Bid Package / RFQ)
- แบบสอบถามที่ให้ผู้จัดจำหน่ายตอบกลับ (Supplier Questionnaire)
- วัตถุประสงค์ของการจัดทำใบเสนอราคานี้ และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล (Requirement and Evaluation Criteria)

3. การจัดส่งใบคำขอการเสนอราคา (Sending RFP / RFQ)

เป็นการกำหนดแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการจัดส่งใบคำขอการเสนอราคาไปยังผู้จัดจำหน่ายที่อยู่ในข่ายทั้งหมด

4. การคัดเลือก และการประเมินศักยภาพของผู้จัดจำหน่าย

เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกมี 3 ระดับคือ

- ระดับพื้นฐานทั่วไป (General)

จัดทำขึ้นเพื่อคัดกรองผู้จัดจำหน่ายในกลุ่มแรกซึ่งผ่านเงื่อนไขที่ยอมรับได้ในระดับต่ำสุด - LAS

- ระดับปฏิบัติการ (Operation)

ใช้สำหรับประเมินผู้จัดจำหน่ายในแต่ละรายที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์การประเมินเบื้องต้น โดยจะประเมินถึงความสามารถในระดับการที่ลึกลงไป

- ระดับต้นทุนในสายการผลิต (Cost)

เป็นการมุ่งสนใจในระดับต้นทุนการผลิต ซึ่งหมายถึง ต้นทุนโดยรวมในการจัดหา (total supply costs) ไม่ใช่ราคาจัดซื้อจัดหา (purchase costs) แต่เพียงอย่างเดียว

กระบวนการเจรจาต่อรอง

| ระดับที่ 1 เกณฑ์วัดระดับพื้นฐานทั่วไป | | ระดับที่ 2 เกณฑ์วัดระดับปฏิบัติการ | | ระดับที่ 3 เกณฑ์วัดระดับต้นทุนสายการผลิต | |
|--|------------|---|------------|---|------------|
| เกณฑ์ | น้ำหนัก | เกณฑ์ | น้ำหนัก | เกณฑ์ | น้ำหนัก |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ สินค้า/บริการตรงตามต้องการ | 40 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ระดับต้นทุน | 25 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ กลยุทธ์ในการผลิต | 20 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ ยอดขาย / ขนาด | 30 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ การออกแบบ | 15 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ เวลาเดินเครื่องจักรโดยไม่หยุดชะงัก | 10 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ การครอบคลุมพื้นที่การขาย | 20 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ คุณภาพ | 35 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ผลิตภาพ | 20 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ หลักฐานอ้างอิง | <u>10</u> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ การส่งมอบ | 15 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ แรงงานทางอ้อม | 5 |
| | <u>100</u> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ มูลค่าเพิ่ม | <u>10</u> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ โครงสร้างแรงงาน | 20 |
| | | | <u>100</u> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ค่าเสียหุ้ยในการผลิต | 5 |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ การบริหารวัตถุดิบและการจัดซื้อจัดหา | 15 |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ สินค้าคงคลัง | <u>5</u> |
| | | | | | <u>100</u> |

การวิเคราะห์ในระดัปลึกลงในรายละเอียดมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างเกณฑ์สำหรับประเมินผู้จัดจำหน่ายในสามระดับ

เกณฑ์การประเมินอื่นๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้

1. ชัดความสามารถ

- การวิจัยและพัฒนา
- คำแนะนำในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ
- โรงงานและอุปกรณ์
- กำลังการผลิต (ทั้งหมดที่กันไว้ให้ลูกค้าเฉพาะราย)
- ระบบการบำรุงรักษา
- การมีโรงงานหน่วยผลิตหลายแห่ง
- ระบบคุณภาพ
- สถานะทางการเงิน
- การควบคุมต้นทุน
- กลุ่มผู้จัดจำหน่ายย่อยของผู้จัดจำหน่าย
- ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์และระยะทาง
- ความยืดหยุ่นในการวางแผน

กระบวนการเจรจาต่อรอง

- ความหลากหลายในแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์
- การบูรณาการอันเนื่องมาจากการผลิต จัดเก็บ และส่งมอบ
- นวัตกรรม (ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต)
- การสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์

2. เวลา

- การตรงต่อเวลา
- ระยะเวลาในการส่งมอบลดน้อยลง
- กำหนดเวลาในการส่งมอบ / ความยืดหยุ่น
- การตอบสนองในการให้บริการ
- การลดระยะเวลาในการผลิต
- การนำเสนอราคาอย่างตรงต่อเวลา

3. คุณภาพ

- จำนวนสินค้าด้วยคุณภาพที่ถูกต้องกลับคืน
- การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน
- การควบคุมคุณภาพของผู้จัดจำหน่ายย่อยของผู้จัดจำหน่าย
- การได้รับการรับรองตามมาตรฐานคุณภาพ ISO

4. การให้ความร่วมมือ / บริการ

- ความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการของผู้จัดจำหน่าย
- การตอบสนองในเรื่องคุณภาพ
- การบริการของฝ่ายขาย
- การบริการทางด้านเทคนิค
- การบริการของฝ่ายธุรการ
- โครงสร้างองค์กร
- การปฏิบัติตามหลักจริยธรรม
- ความรู้สึกในการมีส่วนร่วมได้เสียในการทำ

5. ต้นทุน

- เสถียรภาพของราคา
- การจัดซื้อจัดหาที่มีต้นทุนต่ำ
- ระบบการจัดเก็บสินค้า ระบบการส่งมอบแบบทันเวลาพอดี (JIT)

6. ประเด็นอื่นๆ

- สัดส่วนยอดซื้อขององค์กรผู้จัดหาเมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายทั้งหมดของผู้จัดจำหน่าย
- โครงการอันเนื่องมาจากการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- การผลิตและส่งมอบได้ตรงตามมาตรฐานที่ต้องการ
- เสถียรภาพทางด้านแรงงาน
- ความเสี่ยงจากสกุลเงินต่างประเทศ
- ระบบ EDI และระบบการสื่อสารบนสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ
- ระบบวิศวกรรม / ระบบโรงงาน / ระบบการกำหนดการผลิต
- คุณภาพของการขนส่ง / การบรรจุหีบห่อ
- การรับประกัน / โทษปรับ
- การสนับสนุนในกระบวนการที่เสนอให้
- การบริการในด้านการตรวจสอบคุณภาพ
- สัดส่วนของส่วนประกอบที่ผลิตขึ้นภายในประเทศ

Thank You !



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์