

รหัสวิชา 3202 - 2011

การบริหารการจัดซื้อ

Purchasing Management

ตามหลักสูตรสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการ

หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงพุทธศักราช 2546

ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการธุรกิจค้าปลีก

จำนวน 3 หน่วยกิต

ผู้เขียน : ดร. คำนาย อภิปรัชญาสกุล FCILT,ESlog, SCORMaster, CPIM

จัดพิมพ์โดย



บริษัท โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด

75 ถนนปัญญาอินทรา แขวงบางชัน เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร 10510

มือถือ 085-2611551 โทร. 02-1752986-7 โทรสาร. 02-1753499

<http://www.logisticsfocus.net>

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

การบริหารการจัดซื้อ (Procurement Management)

ผู้แต่ง ดร. คำนาย อภิปรัชญาสกุล FCILT, ESLog, SCORMaster, CPIM

จำนวนหน้า 268 หน้า

ISBN : 978-616-7880-13-6

ราคา 220 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2558 จำนวนที่พิมพ์ 2,000 เล่ม

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติการพิมพ์ พ.ศ. 2537

จัดพิมพ์โดย : บริษัท โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด
75 ถนนปัญญาอินทรา แขวงบางชัน เขตคลองสามวา กรุงเทพฯ 10510
Tel : 02-1752986-7 มือถือ 085-2611551 Fax : 02-1753499
<http://www.logisticsfocus.net>

จำหน่ายโดย : บริษัท ดวงกลมสมัย จำกัด
 15/234 ซอยเสือใหญ่อุทิศ ถนนรัชดาภิเษก แขวงจันทระเกษม
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
Tel : 0-2541-7375-6, 0-2930-6215-8 Fax : 0-2541-7377, 0-2930-7733
E-mail: dktoday@dktoday.net, marketing@dktoday.net
<http://www.dktoday.net>

ข้อความ ทฤษฎี และรูปภาพประกอบที่ปรากฏหนังสือเล่มนี้ เป็นข้อมูลที่ผู้เขียนได้รวบรวมจากหลายแหล่งตามที่ระบุในบรรณานุกรม ร่วมกับแนวคิดในการประยุกต์ใช้งาน และความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เขียนเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ทางวิชาการมากที่สุด **ทางผู้จัดจำหน่ายมีหน้าที่รับขน และจัดจำหน่ายเท่านั้น มิได้มีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับความผิดพลาดในกฎหมายลิขสิทธิ์แต่ประการใด** ซึ่งบทความ ข้อมูล หรือรายละเอียดต่างๆ ที่ปรากฏในหนังสือเล่มนี้ ได้ผ่านการเตรียมและการตรวจทาน อย่างถี่ถ้วนแล้ว เพื่อให้ได้ความถูกต้องสมบูรณ์มากที่สุดเท่าที่ความสามารถกระทำได้ก่อนการตีพิมพ์เผยแพร่ อย่างไรก็ตามความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นจากการนำบทความ ข้อมูลหรือรายละเอียดที่ปรากฏในหนังสือ ฉบับนี้ไปใช้ ไม่ว่าจะโดยสาเหตุหรือลักษณะใดๆ ก็ตามทางผู้เขียนและผู้จัดจำหน่ายหนังสือมิได้มีภาระหน้าที่ในการรับผิดชอบแต่ประการใดทั้งสิ้น

3202 – 2011 การบริหารการจัดซื้อ 3 (3)

Purchasing Management

จุดประสงค์รายวิชา เพื่อให้

1. เข้าใจลำดับขั้นตอนและระเบียบวิธีการจัดซื้อของหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานภาคเอกชน
2. มีทักษะในการใช้เอกสารและเทคโนโลยี
3. ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อความซื่อสัตย์และมีความรู้สึกรับผิดชอบเป็นส่วนเป็นเจ้าของ

มาตรฐานรายวิชา

1. เขียน Flow Chart ลำดับขั้นตอนและวิธีการสั่งซื้อของหน่วยงานเอกชน และรัฐบาล
2. จัดเก็บเอกสารการจัดซื้อและควบคุมปริมาณการจัดซื้อ สัญญาเงินเดือนปริมาณสินค้าในคลังสินค้าโดยใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี

คำอธิบายรายวิชา

ศึกษาและปฏิบัติเกี่ยวกับ วิธีการจัดซื้อวัตถุดิบ ส่วนประกอบวัสดุ สินค้าสำเร็จรูป ระเบียบวิธีการจัดซื้อ เทคนิคการเจรจาต่อรอง การกำหนดปริมาณการจัดซื้อ จังหวะและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการจัดซื้อ การเลือกและหาแหล่งซื้อ การควบคุมสินค้าคงคลัง การตัดสินใจการผลิตหรือเลือกซื้อ วิธีการควบคุมและประเมินผลการจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ

กิตติกรรมประกาศ

ตำรา **การบริหารการจัดซื้อ** เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการเรียนโดยเป็นตำราชุด ประเภทวิชา บริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการธุรกิจค้าปลีก หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หลักสูตรระดับ ปริญญาตรี และผู้สนใจทั่วไป เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ลำดับขั้นตอนและระเบียบวิธีการจัดซื้อ ของหน่วยงานภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานภาคเอกชน สามารถเพิ่มทักษะในการใช้เอกสาร และเทคโนโลยีในงานจัดซื้อ รวมถึงตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อความซื่อสัตย์ และมีความรู้ถึงการมีส่วนร่วม เป็นเจ้าของ

การผลิตต้องอาศัยรูปภาพจำนวนมากเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในเชิงเนื้อหา ร่วมกับทฤษฎี และประสบการณ์ที่แท้จริงของผู้เขียนที่เป็นผู้สอนที่ได้รับการอนุญาตในหลักสูตร Public Procurement ของ Public Procurement ของ UNCTAD/ICC เป็นองค์การสังกัดองค์การสหประชาชาติ และผ่านงานจัดซื้อในงาน อุตสาหกรรม การค้าปลีก คำสั่ง แฟรนไชส์ และโลจิสติกส์ ให้สามารถประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ ตำราเล่มนี้จะไม่สามรถเกิดขึ้น ได้ถ้าไม่มีแผ่นดินไทยที่ให้ผู้เขียนได้เกิดขึ้นมา ศาสนาที่สอนให้ผู้เขียนเป็นผู้ให้และปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี พระมหากษัตริย์ไทยทุกพระองค์ที่ท่าน ทรงห่วงใยแผ่นดิน กอบกู้เอกราช ให้พสกนิกรทุกคนในประเทศ มีความสุข พ่อขุนรามคำแหงมหาราช ที่ทรงประดิษฐ์อักษรไทยซึ่งเป็นรากฐานของหนังสือไทยที่ใช้อยู่จนถึงปัจจุบัน ทำให้มีหนังสือไทย ในการเขียนตำราครั้งนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชชมหาราช ที่ผู้เขียนได้เกิดภายใต้ร่มโพธิสมภารของท่าน ได้ยึดแนวทางการปฏิบัติในรูปของระบบเศรษฐกิจพอเพียง ในการดำเนินชีวิต และใช้แนวพระราชดำรัสของท่านในการดำเนินชีวิต บรรพบุรุษทุกท่านที่ให้ชีวิต และจิตวิญญาณของการ เป็นผู้ให้ ถึงแม้จะเกิดในครอบครัวที่ฐานะไม่ดีนัก ประชาชนชาวไทยทุกท่านที่เสียภาษีบำรุงประเทศชาติ ให้มีโครงสร้างพื้นฐานของประเทศที่ดีมีสถาบันการศึกษาให้ศึกษา ทั้งในระดับโรงเรียนและมหาวิทยาลัย คณาจารย์ที่ประสาทความรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน หุ่นส่วน พนักงานทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มบริษัท ที่ให้กำลังใจในการฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ จนสามารถ ผ่านพ้นวิกฤตได้ เจ้าของตำราทุกเล่มที่ผู้เขียนอ้างอิงเจ้าของบทความ ตราผลิตภัณฑ์ที่มีในตำรา ซึ่งผู้เขียน ให้ใช้ข้อความที่เกี่ยวข้องกับบทความ เนื้อหาตำรา ตราผลิตภัณฑ์ ที่มีในตำราในการเผยแพร่ อ้างอิงโดย ไม่ถือว่าเป็นการละเมิดลิขสิทธิ์

คำนำ

การบริหารการจัดซื้อ เป็นวิชาหนึ่งในหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการค้าปลีก นอกจากนั้นหลักสูตรนี้สอดคล้องกับหลักสูตรในระดับปริญญาตรี รวมถึงผู้ประกอบการที่ต้องการพัฒนาตนเองโดยวิชานี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับ ศึกษาและปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการจัดซื้อวัตถุดิบ ส่วนประกอบวัสดุ สินค้าสำเร็จรูป ระเบียบวิธีการจัดซื้อ เทคนิคการเจรจาต่อรอง การกำหนดปริมาณการจัดซื้อ จังหวะและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการจัดซื้อ การเลือกและหาแหล่งซื้อ การควบคุมสินค้าคงคลัง การตัดสินใจการผลิตหรือเลือกซื้อ วิธีการควบคุมและประเมินผลการจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุม 10 บทเรียน ให้สนองต่อการพัฒนาบุคลากรในภาคอุตสาหกรรม ภาคการค้า ทั้งด้านค้าปลีก และการค้าสมัยใหม่ทุกรูปแบบ (Modern Trade) เพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพในสาขางานค้าปลีก

ที่ผ่านมาผู้เขียนประสบการณ์ที่แท้จริงของผู้เขียนที่เป็นผู้สอนที่ได้รับการอนุญาตในหลักสูตร Public Procurement ของ UNCTAD/ICC เป็นองค์กรสังกัดองค์การสหประชาชาติ และผ่านงานจัดซื้อในงานอุตสาหกรรม การค้าปลีก คำส่ง แพรนไซส์ และโลจิสติกส์ เป็นที่ปรึกษาในวงการค้าปลีกคำส่งของบริษัทชั้นนำของประเทศไทยหลายบริษัท และยังเป็นผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ระบบค้าปลีกคำส่งและจำหน่ายในประเทศอินเดียที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากกว่าร้อยละ 30 จากประสบการณ์การทำงานด้านค้าปลีกมามากกว่า 15 ปี พบว่าการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ระดับปริญญาตรี ยังขาดตำราที่สร้างความต่อเนื่องในวงการศึกษาไทย ฉะนั้นในฐานะผู้ที่ผ่านการทำงานด้านค้าปลีก คำส่ง ทั้งในฐานะผู้บริหาร ที่ปรึกษา ผู้พัฒนาระบบ จึงมีแนวคิดในการพัฒนาตำราด้านการค้าปลีก และการค้าสมัยใหม่ทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับจุดหมายของหลักสูตร จุดประสงค์สาขาวิชาครบถ้วนทุกรายวิชา

เนื่องจากการพัฒนาตำราชุดนี้ครั้งแรก ซึ่งผู้เขียนกำลังจัดทำคู่มือผู้สอน และเอกสารการนำเสนอ (Power Point Presentation File) และระบบอบรมอาจารย์ผู้สอน (Certified Teacher) ถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งของตำรา มีข้อบกพร่องและต้องการแนะนำเพิ่มเติมเพื่อให้ปรับปรุงให้เป็นตำราที่ทรงคุณค่า กรุณาติดต่อมาที่ kumnai@logistics.ac.th ผู้เขียนขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ. ที่นี้

ดร. คำนาย อภิปรัชญาสกุล
FCILT, ESLog, SCORMaster

สารบัญ

บทที่ 1 หลักการบริหารการจัดซื้อ

 บทนำในการบริหารการจัดซื้อ.....	2
 ความหมายของการจัดซื้อ.....	3
 นโยบายการจัดซื้อ.....	4
 วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ.....	6
 หน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อสินค้า.....	6
 ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ.....	8
 การสำรวจความต้องการของลูกค้า.....	11
 หลักการพิจารณาจัดซื้อสินค้า.....	12
 การตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อจากภายนอก.....	13

บทที่ 2 วิธีการจัดซื้อ

 วิธีการจัดซื้อ.....	22
 การจัดซื้อแบบพิเศษ และการจัดซื้อในซัพพลายเชน.....	23
 การจัดซื้อโดยการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ.....	32
 วิธีการบริหารการจัดซื้อ.....	36

บทที่ 3 การจัดซื้อกับการจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์

 โลจิสติกส์ กับการจัดซื้อจัดจ้าง.....	40
 การจัดซื้อ กับแบบจำลองอ้างอิงการดำเนินงานซัพพลายเชน.....	40
 ความสัมพันธ์ของงานจัดซื้อกับฝ่ายงานอื่น.....	44
 ต้นทุนรวมการได้มาของสินค้า.....	46

บทที่ 4 ระเบียบวิธีการจัดซื้อของหน่วยงานภาคเอกชน

 ขั้นตอนในการจัดซื้อเชิงกลยุทธ์.....	50
 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในงานจัดซื้อ.....	53
 การคัดเลือกผู้ขายปัจจัยการผลิตและการให้คะแนน.....	55
 วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อ.....	59
 กระบวนการจัดซื้อแบบอิเล็กทรอนิกส์.....	62
 ภาคผนวกที่ 4.1 ระเบียบการจัดซื้อของหน่วยงานของรัฐกิจ.....	69

บทที่ 5 ระเบียบวิธีการจัดซื้อของหน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ

 กระบวนการจัดซื้อภาครัฐระดับสากล.....	98
 สำระสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ.....	100

 บทความทั่วไปการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ.....	102
 วิธีการพัสดุการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ.....	114
 การจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง.....	120
 หลักการจัดหาพัสดุและขั้นตอนการจัดหา.....	124

บทที่ 6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเอกสารในการจัดซื้อ

 การจัดการสารสนเทศในงานจัดซื้อ.....	138
 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในงานจัดซื้อ.....	139
 ระบบคุณภาพ และเอกสารในงานจัดซื้อ.....	142

บทที่ 7 การกำหนดปริมาณและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการจัดซื้อ

 การกำหนดปริมาณ และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการจัดซื้อสินค้า.....	158
 ความสำคัญของการซื้อในปริมาณที่ถูกต้อง.....	159
 การจำแนกประเภทของการจัดซื้อเพื่อลดการถือครอง.....	159
 วิธีคำนวณจุดสั่งซื้อ.....	161
 ปัจจัยที่กระทบกับปริมาณการสั่งซื้อ.....	169
 การจัดซื้อแบบมีส่วนลดปริมาณ.....	173
 การตีราคาสินค้าคงคลัง.....	173
 การควบคุมสินค้าคงคลัง.....	174
 การวิเคราะห์แบบ ABC.....	175
 ระบบการสั่งซื้อแบบแปรตามวัสดุอื่น.....	178
 ระบบการติดตามสินค้าคงคลัง.....	181

บทที่ 8 การเลือกแหล่งขายสินค้า

 ขั้นตอนการเลือกแหล่งขายสินค้า.....	186
 ข้อพิจารณาในการเลือกแหล่งขาย.....	187
 ปัจจัยที่จะต้องพิจารณาในการเลือกแหล่งขาย.....	192
 ปัจจัยในการประเมินแหล่งขาย.....	194
 ปัจจัยที่ไม่มีตัวตนในการเลือกแหล่งขาย.....	198
 การประเมินแหล่งที่คาดว่าจะเป็นผู้ขาย.....	200
 การประเมินผู้ขาย.....	202
 การซื้อจากต่างประเทศ.....	204
 ปัญหาหลังการเลือกแหล่งขาย.....	206
 ความสัมพันธ์กับแหล่งขาย.....	208

บทที่ 9 การเลือกแหล่งขายสินค้า

☒ ความหมายของการเจรจาต่อรอง.....	214
☒ วัตถุประสงค์ของการเจรจาต่อรอง.....	215
☒ เป้าหมายของการเจรจาต่อรอง.....	216
☒ ความสามารถและคุณสมบัติของบุคคลสำหรับการเจรจาต่อรอง.....	218
☒ การใช้การเจรจาต่อรองในการจัดซื้อ.....	219
☒ เวลา และโอกาสที่ต้องมีการเจรจาต่อรอง.....	220
☒ กระบวนการเจรจาต่อรอง.....	221
☒ การวางแผนและการเตรียมตัวเพื่อเจรจาต่อรอง.....	222
☒ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง.....	225
☒ วิธีการใช้ภาษาท่าทางในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ.....	226
☒ การเจรจาต่อรองการซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบ.....	228
☒ ทางเลือกอื่นที่สามารถใช้แทนการเจรจาต่อรอง.....	229

บทที่ 10 วิธีการควบคุมและประเมินผลการจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ

☒ การประเมินผลการดำเนินงานโลจิสติกส์และการซัพพลายเชน.....	232
☒ บทนำการประเมินค่าการดำเนินงานจัดซื้อการควบคุม และรายงาน.....	233
☒ วัตถุประสงค์ในการประเมินค่าการจัดซื้อ.....	236
☒ เกณฑ์ในการประเมินค่าการจัดซื้อ.....	237
☒ มาตรฐานการประเมินค่าการจัดซื้อ.....	240
☒ การสร้างมาตรฐานเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของผู้ซื้อ.....	242
☒ วิธีการประเมินหน้าที่ในการจัดซื้อ.....	243
☒ แนวความคิดเกี่ยวกับการควบคุมการจัดซื้อ.....	244
☒ การประเมินและการควบคุมการปฏิบัติการจัดซื้อ.....	245
☒ วิธีการเบื้องต้นในการควบคุมการจัดซื้อ.....	246
☒ การควบคุมความสัมฤทธิ์ผลในการจัดซื้อ.....	246
☒ การรายงานต่อฝ่ายบริหาร.....	248

บรรณานุกรม..... 251

ประวัติผู้เขียน..... 252

Professional Engineering Design and Project Management



- DAP-ED **Engineering Design**
- DAP-CM **Construction Management**
- DAP-FM **Feasibility Management**
- DAP-RM **Real Estate Management**
- DAP-TM **Trunkey Project Management**



Reference Customers



บริษัท วีโอเอฟ คอนซัลติ้ง เอนจิเนียริง แอนด์ แมเนจเม้นท์ จำกัด
 75 ถนนปทุมธานีตรา แขวงบางชัน เขตคลองสามวา กรุงเทพฯ 10510
 โทร. 085-261-1551, 02-175-2988-7 โทรสาร. 02-175-3499
 E-mail: support@dap.co.th

บทที่ 1

หลักการบริหารการจัดซื้อ



- 📖 บทนำในการบริหารการจัดซื้อ
- 📖 ความหมายของการจัดซื้อ
- 📖 นโยบายการจัดซื้อ
- 📖 วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ
- 📖 หน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อสินค้า
- 📖 ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ
- 📖 การสำรวจความต้องการของลูกค้า
- 📖 หลักการพิจารณาจัดซื้อสินค้า
- 📖 การตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อจากภายนอก

วัตถุประสงค์

1. เข้าใจการบริหารการจัดซื้อ
2. ทราบความหมายของการจัดซื้อ
3. เข้าในนโยบายการจัดซื้อ
4. ทราบวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ
5. เข้าใจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อสินค้า
6. ทราบความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ
7. เข้าใจการสำรวจความต้องการของลูกค้า
8. ทราบหลักการพิจารณาจัดซื้อสินค้า
9. ทราบปัจจัยที่นำมาพิจารณาตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อจากภายนอก

1. บทนำในการบริหารการจัดซื้อ

การจัดซื้อ (Purchasing หรือ Procurement) เป็นการได้มาซึ่งวัสดุชิ้นส่วนหรือสินค้า ที่องค์การธุรกิจต้องการใช้ด้วยต้นทุนที่ต่ำสุดจากแหล่งผู้ขายที่เชื่อถือได้ บางครั้งจะต้องมีการพิจารณาเลือกระหว่างการซื้อจากแหล่งภายนอก และการผลิตใช้เองภายในองค์การ การซื้อจากแหล่งผู้ขายภายนอก มีสาเหตุจาก

- 🏢 ผู้ขายเชื่อถือได้ คุณภาพของวัตถุดิบสม่ำเสมอ เวลารอคอยแน่นอน ราคาสมเหตุสมผล
- 🏢 วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่จัดซื้อเป็นของที่มีมาตรฐานหาซื้อได้ง่าย
- 🏢 ต้นทุนจากการจัดซื้อต่ำกว่าการผลิตเอง
- 🏢 กำลังการผลิตที่มีอยู่ใช้เต็มที่แล้ว และไม่ต้องการเพิ่มกำลังการผลิตอีก
- 🏢 เทคโนโลยีการผลิตชิ้นส่วนนั้นเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ในบางครั้งควรผลิตเองถ้ายังมีกำลังการผลิต

เหลืออยู่บางส่วน และต้องการใช้กำลังการผลิตให้เต็มประสิทธิภาพ

- 🏢 วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่ใช้เป็นชิ้นส่วนเฉพาะที่เป็นลิขสิทธิ์เฉพาะสำหรับธุรกิจ
- 🏢 ต้นทุนจากการซื้อสูงกว่าการผลิตเอง
- 🏢 เป็นการรับประกันคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนนั้น
- 🏢 ความต้องการของสินค้าสำเร็จรูปที่ใช้วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนนั้นค่อนข้างสม่ำเสมอ
- 🏢 ต้องการควบคุมกระบวนการผลิตทั้งหมด

การบูรณาการแนวตั้งของธุรกิจ (Vertical Integration) ในลักษณะของการขยายตัวย้อนหลัง (Backward Integration) ซึ่งเป็นการขยายธุรกิจโดยตั้งบริษัทขึ้นมา เพื่อผลิตวัตถุดิบและชิ้นส่วนให้แก่ผลิตภัณฑ์หลักของธุรกิจ จะเป็นการสร้างความมั่นคงให้แก่ธุรกิจอย่างครบวงจร และลดต้นทุนการผลิตรวมลงได้ แต่ในปัจจุบันแนวความคิดนี้ไม่เป็นที่นิยมใช้อีกต่อไปแล้ว เพราะไม่สามารถกระจายความเสี่ยงในการลงทุนของธุรกิจประเภทเดียวกันได้ จึงหันมาพึ่งพาและสร้างสัมพันธภาพในระยะยาวกับผู้ขายปัจจัยการผลิตแทน โดยมีสิ่งที่ต้องปรับปรุงซึ่งพลายเช่นจากการจัดซื้อในหลายรูปแบบ ซึ่งการจัดซื้อแบบใหม่ต้องมีการวิเคราะห์คุณค่า

การวิเคราะห์คุณค่า (Value Analysis) เป็นหลักสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดซื้อ คือการจัดซื้อที่มีต้นทุนต่ำที่สุดอาจไม่ใช่อะไรที่ถูกต้องที่สุด ต้นทุนที่ต่ำสุดของวัสดุหรือชิ้นส่วนมาจากคุณภาพที่ตรงตามความต้องการใช้งาน ไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการผลิต ไม่ส่งผลต่อความปลอดภัยของคนงาน ต้นทุนที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพตามความต้องการใช้งานนี้ก่อให้เกิดคุณค่า (Value) ซึ่งไม่ได้นับจากตัวเงินที่จ่ายเมื่อซื้อแต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้นฝ่ายจัดซื้ออาจร่วมมือกับฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิศวกรรมออกแบบ และฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำการวิเคราะห์คุณค่าเพื่อหาประโยชน์ใช้สอยหรือหน้าที่ของวัสดุหรือชิ้นส่วนตัวนั้นที่มีต่อผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป แล้วพยายามหาสิ่งอื่นที่นำมาทดแทนวัสดุนั้นได้โดยมีคุณค่าในการใช้งานคงเดิมแต่ต้นทุนต่ำลง เพื่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดของการใช้ทรัพยากรขององค์การ

ปัจจัยของความสำเร็จในธุรกิจค้าปลีก ค้าส่ง อุตสาหกรรมการผลิต และบริการ การเกษตร ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน คือการจัดการการจัดซื้อจัดจ้างที่ทรงประสิทธิภาพ โดยรักษาผลประโยชน์ขององค์การให้มากที่สุด ในแต่ละปีงบประมาณการจัดซื้อ การจัดจ้าง วัสดุ ครุภัณฑ์ สำหรับธุรกิจภาคเอกชนซื้อเข้ามาขายไปซื้อมาผลิต และจำหน่าย คิดเป็นมูลค่ามากกว่าร้อยละ 50 ของรายได้ จำเป็นต้องมีหน่วยจัดซื้อที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี หน่วยจัดซื้อจะต้องบริหารข้อมูลอย่างถูกต้อง วิเคราะห์เปรียบเทียบโดยใช้ระบบสารสนเทศ (Management Information System หรือ MIS) เพื่อคัดเลือกสินค้าที่สามารถ

ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจน โดยนำเสนอราคาที่ยุติธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและธุรกิจมีผลตอบแทนที่คุ้มกับการลงทุน

การดำเนินงานอุตสาหกรรมมีงานที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อ 3 งาน คือ การขาย การผลิต และการเงิน ในระยะแรกการจัดซื้อวัตถุดิบหรืออุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ แต่ละฝ่ายเป็นผู้จัดการซื้อเองตามความต้องการและเหมาะสม ขาดการวางแผนที่รัดกุม เมื่อกิจการอุตสาหกรรมเจริญเติบโตขยายตัวขึ้น ทำให้การจัดซื้อซ้ำซ้อน ไม่ประสานงานกัน ทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง ในระยะต่อมาจึงจัดตั้งฝ่ายจัดซื้อขึ้น การซื้อสิ่งใดต้องผ่านสายงานจัดซื้อตามลำดับขั้นตอน โดยทำเป็นโครงการและงบประมาณ ฝ่ายจัดซื้อจะติดต่อกับหาวัตถุดิบและอุปกรณ์ให้ได้ในราคาที่เหมาะสม และจะเก็บข้อมูล เพื่อเป็นแนวทางในการจัดซื้อให้ถูกต้องพอดีกับความต้องการในการใช้งาน การศึกษาภาวะของตลาดที่เปลี่ยนแปลงให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดซื้อ รวบรวมความต้องการไว้จำนวนหนึ่งก่อนและจัดวัตถุดิบอุปกรณ์ที่จำเป็นสำรองอยู่เสมอ เพื่อให้การผลิตไม่ขาดตอน ปัจจุบันฝ่ายจัดซื้อมีการวางแผนและวางโครงการระยะยาว ฝ่ายจัดซื้อแยกเป็นหน่วยงานอิสระขึ้นโดยตรงต่อกรรมการผู้จัดการ ทำให้การจัดซื้อคล่องตัวและทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอ ในทางธุรกิจ การค้า ก็มีลักษณะการจัดหาซื้อสินค้าเช่นเดียวกับกิจการอุตสาหกรรม ในกิจการผลิตสินค้าจำเป็นต้องมีวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบต่างๆ คนงาน และเครื่องจักร เพื่อใช้ในการผลิตสินค้า ซึ่งวัตถุดิบต่างๆ เหล่านี้ได้มาด้วยการจัดซื้อโดยฝ่ายจัดซื้อของกิจการ และต้องมีการบันทึกเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการจัดซื้อของฝ่ายบัญชีด้วย ดังนั้น การที่กิจการมีระบบบัญชีเกี่ยวกับการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดกิจการหลายประการดังนี้

1. จัดวางระเบียบการจัดซื้อไว้ ทำให้การสั่งซื้อสินค้า วัสดุที่ใช้ในการผลิต เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ก่อนที่จะเบิกใช้ต้องได้รับอนุมัติให้ซื้อได้โดยผู้มีอำนาจ
2. กิจการเมื่อได้รับของที่สั่งซื้อมาแล้วจำเป็นต้องมีการตรวจสอบปริมาณและคุณภาพของสินค้าก่อนเพื่อให้แน่ใจว่าถูกต้องครบถ้วนตามที่สั่งซื้อ
3. ควรมีการควบคุมสินค้าที่ได้รับมาแล้ว เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
4. การจ่ายเงินค่าสินค้าและทำใบสำคัญส่งจ่ายเป็นไปตามใบกำกับสินค้าและมีการอนุมัติถูกต้องครบถ้วน

2. ความหมายของการจัดซื้อ

การจัดซื้อ (Purchasing หรือ Procurement) คือ กิจกรรมของผู้จัดซื้อโดยยึดหลัก 5R's พิจารณาเลือกซื้อสินค้าให้ได้คุณสมบัติที่ถูกต้อง (Right Quality) จำนวนที่ถูกต้อง (Right Quantity) เลือกซื้อจากแหล่งที่ถูกต้อง (Right Source) ในราคาที่ต้องการ (Right Price) และตรงต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด (Right Needs) โดยสามารถนำออกขายแล้วมีกำไร

การจัดซื้อ คือ การกำหนดประมาณความต้องการใช้ของกิจการ การสรรหา การคัดเลือกแหล่งขาย ในราคาที่เหมาะสม เงื่อนไขการชำระเงินที่น่าพอใจ การจัดทำใบสั่งซื้อ การติดตามผลการสั่งซื้อ เพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุอุปกรณ์ในเวลาที่กำหนดไว้

การจัดซื้อ คือ การกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ตามที่กิจการต้องการ โดยมีคุณสมบัติที่ถูกต้อง จำนวนที่ถูกต้อง จังหวะเวลาที่ถูกต้อง ราคาที่ต้องการ จากแหล่งขายที่ถูกต้อง และจัดส่งไปยังสถานที่อย่างถูกต้อง ในสภาพที่พร้อมที่ผลิต จัดจำหน่าย และเพื่อใช้งาน

วงจรการจัดซื้อ (Procurement Planning) ตามรูปที่ 1.1 มี 6 ขั้นตอน คือ การวางแผนการจัดซื้อ (Procurement Planning) การกำหนดความต้องการ (Requirement Definition) การประมูลหรือการจัดหา (Tendering or Sourcing) การประเมินและการคัดเลือก (Evaluation and Selection) การออกใบสั่งซื้อหรือการว่าจ้าง (Contract Award) และการจัดการสัญญา (Contract Management)



รูปที่ 1.1 วงจรการจัดซื้อ (Procurement Planning)

ในการดำเนินการธุรกิจไม่ว่าจะเป็นกิจการของร้านค้าปลีก ค้าส่ง ซื้อขายไป อุตสาหกรรมฯ หรือสำนักงานก็ตาม การซื้อสินค้ามีความสำคัญมากไม่ว่ากิจการแบบเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน บริษัท เมื่อกิจการเจริญเติบโตขึ้นเรื่อยๆ จะมีฝ่ายจัดซื้อ ทำหน้าที่ป้อนสินค้าให้กับฝ่ายขาย ข้อมูลรายละเอียดที่ลูกค้าต้องการต้องจัดส่งให้กับฝ่ายจัดซื้อ เพื่อทำหน้าที่บริหารสินค้าให้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. นโยบายการจัดซื้อ

นโยบายการจัดซื้อ หมายถึง การจัดซื้อสินค้า วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ให้ดีที่สุด (Best-Buy) ให้ได้คุณสมบัติที่ถูกต้อง ปริมาณที่ถูกต้อง เวลาที่ถูกต้อง ราคาที่เหมาะสม จากแหล่งขายที่ถูกต้อง และจัดส่งไปยังสถานที่ที่ถูกต้อง (To purchase materials of the right quality, in the right quality, at the right time, at the right price, form the right source, with delivery at the right place) การกำหนดนโยบายการจัดซื้อที่ชัดเจนให้แก่ผู้ทำหน้าที่จัดซื้อ เป็นงานขั้นแรกที่สำคัญในการบริหารการจัดซื้อ โดยการจัดซื้อ มีขั้นตอนที่ต้องกำหนดไว้ในนโยบายของหน่วยงาน ดังนี้

1. การเลือกแหล่งซื้อ เนื่องจากมีผู้ขายและผู้ผลิตหลายรายในตลาดสินค้าประเภทเดียวกัน แต่ต่างกันในด้านคุณภาพ รูปแบบ ราคา ความสามารถในการจัดส่ง การพิจารณาผู้ขายต้องสอดคล้องกับเงื่อนไขในการจัดซื้อและนโยบายของกิจการ

2. กำหนดจำนวนแหล่งจัดซื้อที่นำเข้าสู่การตัดสินใจ กลยุทธ์การจัดซื้อในซัพพลายเชน การเลือกจัดซื้อสินค้า ควรเลือกจากผู้ขายน้อยราย 2-3 ราย เท่านั้น และพัฒนาเป็นพันธมิตร แต่ไม่ใช่หลักเกณฑ์ที่ตายตัว ร้านโชว์ห่วยนิยมซื้อจากพนักงานขายของผู้ผลิตโดยตรง เพราะซื้อบ่อยครั้งและเป็นจำนวนมาก การจัดซื้อมักไม่มีปัญหามากนัก เพราะเจ้าของกิจการมักจัดการเองหรือตัดสินใจเอง จึงสามารถปรับปรุงนโยบายและวิธีการจัดซื้อได้ในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น จึงทำให้การตัดสินใจซื้อชัดเจนและถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของกิจการ แต่สำหรับกิจการขนาดใหญ่ที่ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้กำหนดนโยบายการจัดซื้อ โดยถ้าไม่ได้หารือกับฝ่ายจัดซื้อ ทำให้ผู้จัดซื้ออาจจะไม่สามารถจัดหาสินค้าที่ตรงกับนโยบายส่งเสริมการขายในแต่ละช่วงเวลา เช่น ในช่วงที่ห้างโลตัส หรือห้างเซ็นทรัล จัดรายการ "ลดราคาครั้งใหญ่ประจำปี" โดยมีทั้งรายการลดราคา มีโฆษณาเป็นพิเศษ และมีรายการโปรโมชั่นจูงใจแบบอื่นๆ ด้วยนั้น ผู้จัดซื้อจะได้รับนโยบายจากผู้บริหารให้ต่อรองราคากับผู้ขาย เพื่อมาร่วมรายการนี้ ในกรณีนี้ถ้าผู้จัดซื้อได้รับนโยบายให้อิสระในทางหาแหล่งซื้อเพิ่มขึ้น รวมทั้งอำนาจต่อรองเรื่องเครดิต จำนวนที่ซื้อ และราคา จะทำให้การจัดซื้อบรรลุเป้าหมายมากขึ้น โดยมีข้อเสนอในการร่วมส่งเสริมการขายสินค้ากับห้างฯ และการนำสินค้าไปร่วมรายการ และนำกลับหลังจากช่วงส่งเสริมการขาย ซึ่งข้อต่อรองต่างๆ เหล่านี้ ฝ่ายบริหารต้องแนะนำและหารือกับฝ่ายจัดซื้อ เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และเทคนิคทางการตลาดที่ควรจะนำมาใช้ ซึ่งพอสรุปเป็นหลักการกำหนดวิธีปฏิบัติในการสั่งซื้อสินค้าได้ ดังนี้

 การปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ต้องเหมาะสม ให้ผลสำเร็จรวดเร็ว ง่ายที่สุด มีความแน่นอน และเป็น ที่พึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน

 ยึดหลักความง่ายเป็นสิ่งสำคัญ (Simplicity) ควรตัดระบบขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนอันเป็นสาเหตุ ทำให้การสั่งซื้อล่าช้า และมีโอกาสผิดพลาดได้ง่าย การจัดซื้อสินค้าของกิจการขายปลีกต้องอาศัยความรวดเร็ว ถูกต้อง และได้รับผลกำไร ส่วนการจัดซื้อของกิจการโรงงานผลิต ต้องเป็นไปตามกำหนดตารางเวลาการผลิต

 วิธีปฏิบัติในการสั่งซื้อสินค้าจะต้องมีกำหนดไว้อย่างแน่นอน ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเข้าใจระเบียบแบบแผนในการจัดซื้อ ทั้งนี้เพื่อลดความขัดแย้ง (Conflict) ขจัดข้อสงสัยที่จะทำให้เกิดการโต้แย้งผิดใจกันระหว่างผู้ร่วมงาน และเป็นการป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน

 ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานจัดซื้อ จะต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขต การปฏิบัติงานทุกคนในฝ่ายไว้อย่างแน่นอน การปฏิบัติงานจัดซื้อต้องยืดหยุ่นได้ ปรับให้เข้ากับสถานการณ์ ฝ่ายขาย ฝ่ายส่งเสริมการขาย และสอดคล้องประสานงานกับทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง

4. วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ

การดำเนินกิจกรรมการจัดซื้อ มีวัตถุประสงค์ต่างๆ กัน แล้วแต่ลักษณะของกิจการ ดังนี้

1. สามารถจัดซื้อวัสดุ หรือสินค้าเป็นไปตามข้อกำหนดรายละเอียดในเอกสารสั่งซื้อ และสามารถใช้งานได้ตามความต้องการขององค์กร ด้วยความรวดเร็ว ไม่มีความเสี่ยง สินค้าราคาต่ำสุด ทำให้กิจการมีกำไรมากขึ้น ในภาวะที่สามารถแข่งขันกับผู้ค้ารายอื่นๆ ได้

2. เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ และปริมาณที่เหมาะสมกับผู้ซื้อ และผู้ใช้งาน ความต้องการของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรและสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

3. เพื่อให้ได้สินค้าตามจำนวนโดยไม่ขาดตอน และการลงทุนในสต็อกต่ำสุด สอดคล้องกับจำนวนสั่งซื้อที่ประหยัดตามสภาวะความต้องการของตลาด นอกจากนั้นยังมีวัตถุประสงค์เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการซื้อสินค้าซ้ำซ้อน สินค้าชำรุด เสียหายและล่าสมัย

4. หาแหล่งจัดซื้อได้ในระดับสากลทั้งการจัดซื้อแบบธรรมดา และการจัดซื้อในตลาดกลางทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้มาตรการพาเรโต ซึ่งมูลค่าสูง แต่จำนวนผู้ขายและรายการสินค้าน้อย สามารถจัดซื้อวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ เพื่อนำผลิตสินค้าเพื่อส่งมอบให้แก่ลูกค้า ที่มีคุณภาพดี ปริมาณถูกต้อง ตรงเวลา สถานที่ที่กำหนด ราคาที่เหมาะสมและแน่นอน และการจ่ายเงิน ในการลงทุนต้องเหมาะสมกับวัสดุ หรือสินค้า และเป็นไปตามราคาที่ตกลงกันได้

5. สามารถนำความล้ำสมัย และเทคโนโลยี เพื่อนำมาจัดซื้อ และนำข้อมูลที่ได้จากการบิอนเข้า และผลลัพธ์ที่ได้มาเพื่อประกอบการตัดสินใจ ให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการสั่งซื้อสินค้าซ้ำซ้อน ชำรุด ล่าสมัย

6. สามารถนำกลยุทธ์จัดซื้อมาเพื่อให้สามารถประสานงานกับลูกค้า และผู้ขายปัจจัยการผลิต เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และแข่งขันกับคู่แข่งได้

ดังนั้น เพื่อให้การจัดซื้อบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้รับผิดชอบในการจัดซื้อต้องพยายามจัดซื้อให้ดีที่สุด โดยจัดซื้อวัสดุให้ได้คุณสมบัติถูกต้องในจำนวนที่ถูกต้อง ในจังหวะเวลาที่ต้องการจากผู้ขายที่ต้องการ และนำส่ง ณ สถานที่ที่ถูกต้อง ดังได้กล่าวมาแล้ว

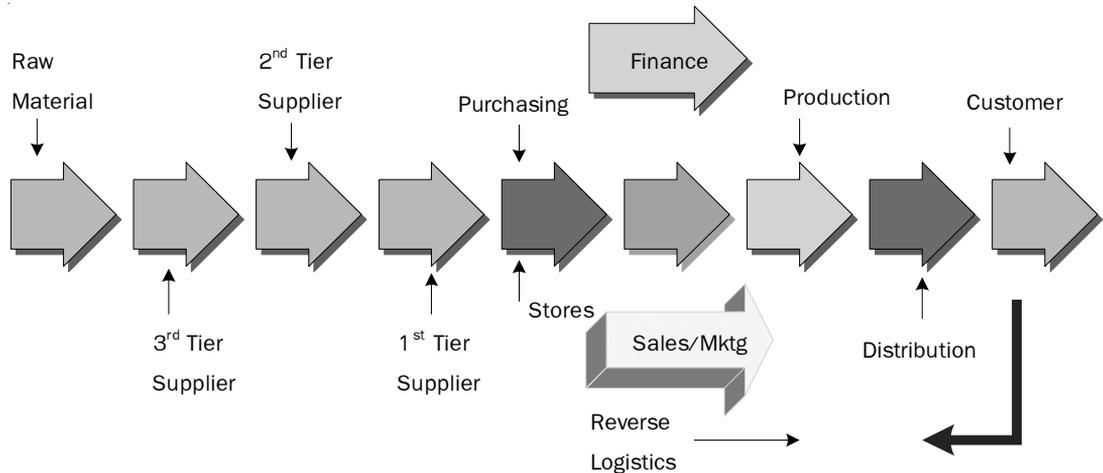
5. หน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อสินค้า

บทบาทหน้าที่งานจัดซื้อ (Purchasing Roles) มีบทบาทหน้าที่ต้องประสานงานกับฝ่ายบัญชีการเงิน (Finance) ฝ่ายขายการตลาด (Sale and Marketing) ฝ่ายผลิต (Production) ฝ่ายกระจายสินค้า (Distribution) ลูกค้า (Customers) เพื่อซื้อวัตถุดิบและสินค้าจากผู้ขายปัจจัยการผลิตชั้นที่ 1-3 (1st Tier Supplier-3rd Tier Supplier) จากรูปที่ 1.2 บทบาทหน้าที่งานจัดซื้อ มีดังนี้

1. รับผิดชอบในการวางแผน เพื่อดำเนินการจัดซื้อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร
2. ประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุ วัตถุดิบ สินค้าที่ต้องการ
3. รับผิดชอบในการออกไปสั่งซื้อ การรับสินค้า จนถึงการส่งสินค้าเก็บเข้าคลังสินค้า
4. กำหนดทิศทางในการจัดซื้อ โดยการหาทางเลือกระหว่างการจัดซื้อ การกระจายสินค้า และการจัดเก็บว่าวิธีการใดส่งผลดีที่สุด

5. รับผิดชอบในการบริหารสารสนเทศที่เกี่ยวกับงานจัดซื้อ รับผิดชอบในการนำสารสนเทศมาใช้ในการวางแผน ปฏิบัติงาน และควบคุม ให้การจัดซื้อเป็นตามข้อกำหนด

6. รับผิดชอบในการนำสารสนเทศมาประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ระดับสินค้าคงคลัง เวลานำ และการลงทุนในสินค้าคงคลัง และงานจัดซื้อต่ำสุด



รูปที่ 1.2 บทบาทหน้าที่งานจัดซื้อ

แต่ละกิจการควรมีการแบ่งหน้าที่ต่างๆ เกี่ยวกับการจัดซื้อตลอดจนการรับของ และการจ่ายเงิน ค่าซื้อสินค้าออกจากกัน เพื่อประโยชน์ในการควบคุมภายในและต้องมีการกำหนดวิธีการให้รัดกุมตลอดจน การให้แบบฟอร์ม เอกสารต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หน้าที่ในการจัดซื้อสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. หน้าที่หลัก หน้าที่หลักของการจัดซื้อสินค้า ได้แก่

- ☑ การเก็บและรวบรวมข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อ เช่น ราคาวัสดุอัตราการใช้ คุณลักษณะ เฉพาะวิธีการผลิต

- ☑ การค้นคว้าวิจัยตลาด เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของวัสดุการวิเคราะห์วัสดุและราคาวัสดุ

- ☑ การจัดซื้อสินค้า โดยเริ่มจากการตรวจสอบคำขอหรือใบเบิกวัสดุการวิเคราะห์ราคา การพิจารณาเลือกแบบสัญญา การกำหนดราคาซื้อและการนำส่ง การเจรจาต่อรองทำสัญญา การตรวจสอบเงื่อนไขสัญญา การตรวจรับวัสดุและการตรวจสอบใบเสร็จรับเงิน การมีหนังสือโต้ตอบกับผู้ขาย

- ☑ การจัดการงานวัสดุ เช่น การรักษาระดับวัสดุคงคลังให้ต่ำที่สุด รักษาคุณภาพของวัสดุ ปรับปรุงอัตราการผลิตของสินค้าให้เหมาะสม การโยกย้ายวัสดุ การกำหนดมาตรฐานหีบห่อและการ รายงานสถานภาพของวัสดุตามระยะเวลา

2. หน้าที่รอง เป็นหน้าที่ที่ฝ่ายจัดซื้อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในบางคราว เช่น การกำหนด มาตรฐานวัสดุ การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ การทำงานประมาณวัสดุ การควบคุมวัสดุ และการพิจารณาว่าจะซื้อ เข้า หรือผลิตสินค้าเอง

3. หน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ เช่น การประกันภัยสินค้า การตรวจสอบวัสดุ การจำหน่ายของเสียหรือของเหลือใช้ และงานคลังวัสดุ

หรือกล่าวในอีกลักษณะหนึ่งหากเน้นถึงกระบวนการจัดซื้อสินค้ามีหน้าที่ที่สรุปได้ คือ การเสนอซื้อหรือการขออนุมัติซื้อสินค้า การสั่งซื้อสินค้า การตรวจรับสินค้า และการตรวจสอบ เอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการจัดซื้อและทำใบสำคัญส่งจ่าย

6. ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ

ฝ่ายจัดซื้อมีความรับผิดชอบในการสั่งซื้อสินค้าให้ดีที่สุด ซึ่งมีนโยบายเพื่อกำกับวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้ได้สินค้าที่ดี ดังนี้

6.1 คุณภาพสินค้าต้องถูกต้อง (Right Quality หรือ Right Specifications) หมายความว่า จัดหาสินค้าที่ตรงต่อข้อกำหนดรายละเอียดที่ที่ตั้งใจจะนำไปใช้โดยมีจุดประสงค์ที่ชัดเจน และลูกค้าต้องการให้มากที่สุด และลูกค้าพร้อมที่จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นคุณสมบัติจึงมีราคาตั้งแต่ต่ำสุดถึงราคาสูงสุดตามอำนาจในการซื้อของผู้บริโภคแต่ละราย ซึ่งฝ่ายขายและฝ่ายจัดซื้อสามารถวางแผนร่วมกัน โดยศึกษาจากประสบการณ์การขายสินค้าในอดีตที่ผ่านมา ตลอดจนจรรยาบรรณของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในตลาดปัจจุบัน และพฤติกรรมในการบริโภคของลูกค้าว่าเคยซื้อสินค้าจากแหล่งใด กำหนดคุณภาพที่ถูกต้อง เป็นเรื่องสำคัญมาก ซึ่งฝ่ายจัดซื้อต้องระบุกับคุณสมบัติของสินค้าที่ต้องการให้ชัดเจน โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

 บอกตรयीหรือสินค้าที่ต้องการให้ชัดเจน วิธีนี้เหมาะสมสำหรับวัสดุหรือสินค้าที่ไม่อาจบอกคุณลักษณะเฉพาะได้ ซึ่งอาจทำให้ต้องซื้อสินค้าราคาแพง และมีโอกาสเลือกได้น้อย ซึ่งฝ่ายจัดซื้อควรแก้ไขโดยกำหนดหลายยี่ห้อที่ได้ผ่านการทดสอบแล้วว่าใช้ได้เหมือนกัน

 ระบุคุณลักษณะเฉพาะ ชี้ขายกันตามคุณลักษณะเฉพาะ เช่น บอกขนาดความกว้าง ลักษณะการผลิต และผลการใช้งาน

 กำหนดคุณสมบัติตามตัวอย่าง วิธีนี้ง่ายที่สุดโดยการยกตัวอย่างของวัสดุมาให้ผู้ขายดู เหมาะสำหรับวัสดุที่ไม่ได้ซื้อเป็นประจำ

 กำหนดคุณสมบัติตามมาตรฐานทางตลาด วิธีนี้ขึ้นอยู่กับความแน่นอนของมาตรฐาน และความสามารถในการตรวจให้ตรงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ เหมาะสำหรับการจัดซื้อวัสดุประกอบเกษตรกรรม

 วิธีผสม อาจใช้หลายวิธีรวมกันเพื่อความเหมาะสมที่สุดโดยคำนึงถึงความเข้าใจของผู้ขาย และความสามารถในการหาวัสดุให้ได้ตรงตามที่ต้องการ

6.2 ปริมาณสินค้าที่ถูกต้อง (Right Quantity) จะต้องอาศัยข้อมูลการศึกษาข้อมูลจากการซื้อการขายในอดีต และการคาดคะเนความต้องการของผู้บริโภคในอนาคต ฤดูกาล ภาวะเศรษฐกิจหรือรายได้ จึงกำหนดจำนวนประมาณการสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ผลประโยชน์ที่จะได้รับในการจัดซื้อครั้งละมาก ๆ โดยมีคลังสินค้าสนับสนุนต่อเนื่อง สินค้าไม่ขาด ถึงแม้ว่าจะขายดีมากหรือขายได้น้อยก็ตาม จำนวนสินค้าในคลังสินค้ายังคงเก็บรักษาไว้ในปริมาณต่ำ การกะประมาณจำนวนสินค้าที่ซื้อให้ถูกต้องนี้ ฝ่ายจัดซื้อควรคำนวณจากปริมาณการขาย รายการวัสดุที่ใช้ในการผลิต ข้อมูลแสดงอัตราการใช้วัสดุและความสมดุล ระหว่างจำนวนความต้องการที่จะใช้กับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการสั่งซื้อสินค้าในแต่ละครั้ง โดยมีปัจจัยที่ควรพิจารณาในการสั่งซื้อเพื่อจำนวนสินค้าที่ถูกต้อง ได้แก่

❑ ราคาและต้นทุนการผลิตสินค้า ในแต่ละหน่วยของสินค้า

❑ ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อสินค้า การออกไปสั่งซื้อ การเก็บรักษาสินค้า การเจรจาตกลงซื้อหรือการเสี่ยงกับวัสดุขาดมือ

❑ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับวัสดุคงเหลือ ถ้ามีการสั่งซื้อในจำนวนที่ไม่เหมาะสม อาจทำให้กิจการมีสินค้าคงเหลือในปริมาณมากเกินไป ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสูง หรือเกี่ยวกับสินค้าล้าสมัย

6.3 เวลาที่ถูกต้องในการได้สินค้า (Right Time) ในการสั่งซื้อสินค้าเชิงปฏิบัตินั้นเกี่ยวกับจังหวะเวลาในการซื้อที่ต้องให้สอดคล้องกับภาวะการตลาดซึ่งมี 3 ลักษณะ คือ

❑ สั่งซื้อเมื่อสินค้าหมด วิธีนี้ใช้เมื่อราคาลดลงมีแนวโน้มที่จะลดลงจึงซื้อสินค้าแต่พอใช้ก่อนหมดแล้วจึงค่อยสั่งใหม่ หรือกิจการกำลังปรับปรุงสินค้าใหม่ไม่ให้ล้าสมัย ไม่ต้องการให้มีเงินทุนจม

❑ สั่งซื้อเมื่อคาดว่าราคาสินค้าจะสูงขึ้น เป็นการสั่งซื้อเพื่อเก็งกำไรในการขายต่อ โดยทั่วไปถือว่าไม่ใช่หน้าที่ปกติของผู้จัดซื้อ แต่อาจเพื่อความประหยัดต้นทุน โดยเฉพาะถ้าใช้ปริมาณการสั่งซื้อแบบประหยัด (EOQ)

❑ สั่งซื้อล่วงหน้า เป็นการสั่งซื้อเกินความต้องการใช้สินค้าในปัจจุบันแต่ไม่เกินจำนวนที่ต้องใช้จริงในอนาคตอันใกล้ เพื่อไม่ต้องเสี่ยงกับการขาดแคลนสินค้า การผลิตบางอย่างต้องทราบต้นทุนล่วงหน้าหรือในภาวะที่ตลาดมีราคาไม่แน่นอน ราคาปัจจุบันเป็นที่พอใจแล้ว มักจะมีการสั่งซื้อล่วงหน้าเพื่อประหยัดค่าขนส่ง วิธีนี้มีข้อเสียคือ การเสี่ยงภัยด้านราคา ดังนั้นจึงควรวิเคราะห์ภาวะตลาดให้แน่นอนก่อนเพื่อไม่ให้เกิดเงินทุนจมในสินค้า

6.4 สถานที่ที่ถูกต้อง (Right Place) สถานที่ที่ขึ้นอยู่กับนโยบายการเก็บรักษาและการคลังสินค้าของแต่ละกิจการ ซึ่งจัดว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญภายหลังการจัดซื้อที่ดี

6.5 ราคาที่ถูกต้อง (Right Price) ไม่ได้หมายถึงราคาต่ำที่สุด ต้องเป็นราคาที่ยุติธรรม (Fair Price) ที่ผู้ขายในราคาดังกล่าวพอสมควร และผู้จัดซื้อไปแล้วก็จะได้ผลกำไรจากการนำไปผลิตต่อเนื่องหรือจำหน่ายอีกต่อหนึ่ง ผู้จัดซื้อจะต้องเปรียบเทียบราคาจากผู้ขายรายอื่นประกอบ มิใช่ราคาต่ำเพียงอย่างเดียวก็ตัดสินใจซื้อ จะต้องพิจารณาอย่างอื่นประกอบด้วย เช่น ความต้องการของลูกค้า เงื่อนไขการส่งมอบ และเงื่อนไขการชำระเงิน ซึ่งราคาที่ยุติธรรมซึ่งมี 3 ลักษณะ คือ

❑ ราคาที่เกิดจากอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ขึ้นอยู่กับตลาด ภาวะการเมือง เศรษฐกิจ และปัจจัยอื่น ที่เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้

❑ ราคาที่เกิดจากการแข่งขัน การมีผู้ขายหลายราย ราคาที่ต่างกันทำให้ผู้ซื้อมีโอกาสเลือกซื้อได้มากขึ้น สามารถตรวจสอบราคาตามระยะเวลา และอาจเปิดการประกวดราคาเพื่อเปรียบเทียบได้

❑ ราคาที่ความสัมพันธ์กับต้นทุน ราคาที่คำนวณจากต้นทุนบวกกำไรที่เหมาะสมเพื่อความยุติธรรมทั้งผู้ขายและผู้ซื้อ ดังนั้นฝ่ายจัดซื้อควรเข้าใจถึงหลักการคำนวณราคาต้นทุนของสินค้าด้วย หลักการนี้นิยมใช้กันมากโดยทำเป็นสัญญาแบบมีการปรับราคาได้ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงราคาวัตถุดิบและค่าแรง และมาเป็นสัญญาระยะเวลานาน

6.6 ผู้ขายที่ถูกต้อง (Right Source of Supply) ในทางปฏิบัติความยุ่งยากอยู่ที่การเลือกผู้ขายหรือแหล่งขายซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของการซื้อ เช่น วัสดุใดถ้าซื้อบ่อย การเลือกซื้อก็ง่ายเพียงไปติดต่อยังแหล่งที่คุ้นเคย แต่เป็นวัสดุใหม่ราคาสูง ควรพิจารณาแหล่งขายให้รอบคอบ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผู้ขายแต่ละรายว่ามีลักษณะหรือคุณสมบัติอย่างไร ผู้ซื้ออาจทราบได้จาก

- ▣ ประสบการณ์ที่เคยติดต่อซื้อขายกัน
- ▣ การติดต่อกับบุคคลหรือกิจการ ซึ่งถือว่าทันสมัยมาก และแน่นอน เช่น พนักงานขาย บุคคลในโรงงานหรือกิจการของผู้ขายเอง
- ▣ แหล่งข่าวที่เป็นเอกสารต่างๆ เช่น ทะเบียนรายชื่อทางการค้า สมุดโทรศัพท์ รายนามบริษัท สมาคมการค้า

เมื่อฝ่ายจัดซื้อทราบข้อมูลของผู้ขายแล้ว ควรพิจารณาเลือกแหล่งผู้ขายโดยตรง โดยพิจารณาจากคุณสมบัติของผู้ขาย และปัจจัยต่อไปนี้เพื่อการประเมินผู้ขาย

- ▣ มีวิสัยทัศน์ที่ดี และมีแผนธุรกิจที่แน่นอน หรือไม่
- ▣ มีฐานความรู้ในผลิตภัณฑ์ของตนเองและซัพพลายเชนที่เกี่ยวข้องหรือไม่
- ▣ มีความซื่อสัตย์ จริงใจ และยุติธรรม ต่อผู้จัดซื้ออย่างไร
- ▣ ความคิดก้าวหน้าในการปรับปรุงสินค้าและกรรมวิธีให้ที่อยู่เสมอหรือไม่
- ▣ มีฐานะการเงินเป็นอย่างไร ซึ่งมีผลกระทบต่อ การส่งสินค้าให้ครบตามจำนวน บางครั้งผู้ขายเงินทุนหมุนเวียน ทำให้การผลิตต้องหยุดชะงัก
- ▣ มีความสามารถที่จะจัดส่งสินค้าได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และตรงต่อเวลาหรือไม่
- ▣ มีการกำหนดราคาพอสมควร จากแหล่งผลิต แหล่งผู้ขาย ที่จะทำให้ผู้จัดซื้อกำหนดราคาขายปลีกแล้วมีกำไร และสามารถต่อสู้กับคู่แข่งชั้นได้อย่างดี
- ▣ มีความสัมพันธ์ และอภิปาศัยไมตรีจิตที่ดีต่อผู้จัดซื้อ และได้รับความสะดวกในการเคลื่อนย้าย และขนส่งสินค้าซึ่งทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย
- ▣ คุณสมบัติสินค้าที่ต้องการซื้อ ความก้าวหน้าเทคโนโลยี กรรมวิธีในการผลิตที่ถูกต้อง
- ▣ มีราคาที่เหมาะสม ยุติธรรมต่อลูกค้าไม่ใช้การค้ำกำไรเกินควร
- ▣ จำนวนที่ถูกต้อง ครบถ้วนตามที่สั่งซื้อ
- ▣ การจัดส่งสินค้าได้ทันเวลาตามกำหนดและสถานที่ที่ต้องการ
- ▣ บริการด้านอื่นๆ ที่มีให้เป็นการเครดิตลูกค้า

อย่างไรก็ตามการเลือกผู้ขายปัจจัยการผลิตมักประสบกับปัญหาหลายประการ เช่น

1. การพิจารณาเลือกซื้อหลายแหล่งหรือแหล่งเดียว จึงจะเหมาะสมและดีที่สุด ในทางปฏิบัติมักไม่นิยมซื้อจากหลายส่วนมาก ประมาณ 2-3 แหล่ง เพื่อไว้เป็นสำรอง
 2. การซื้อจากผู้ขายภายในท้องถิ่น โดยทั่วไปนิยมสั่งซื้อสินค้าจากผู้ขายภายในท้องถิ่น เพราะแน่นอนว่าในการได้รับการ รวดเร็ว ค่าขนส่งถูก อีกทั้งยังเป็นชุมชนเดียวกัน สังคมเดียวกัน
 3. การพิจารณาซื้อจากโรงงานผลิตโดยตรงหรือผ่านคนกลาง โดยหลักแล้วการซื้อโดยตรงจากผู้ผลิตน่าจะดีที่สุด แต่บางครั้งการสั่งซื้อโดยผ่านคนกลางก็เกิดประโยชน์ให้แก่ผู้ซื้อได้มาก เป็นต้น
 4. การนำนโยบายการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันมาใช้ หมายถึงการตกลงในระดับสูงของกิจการการเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน การให้ความร่วมมือกันในการจัดซื้อบริษัทที่มีเจ้าของร่วมกันเป็นบริษัทในเครือนิยมใช้นโยบายนี้เป็นส่วนมาก วิธีนี้โดยทั่วไปมักเกิดปัญหาในทางบริหารมากกว่าด้านการขาย
- จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ถือเป็นหนทางที่จะทำให้กิจการบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดซื้อได้ดี ซึ่งเราเรียกว่า 6R'S หรือความถูกต้อง 6 ประการ การที่จะจัดซื้อได้ดีต้องทำการสำรวจความต้องการของลูกค้าก่อน

7. การสำรวจความต้องการของลูกค้า

การสำรวจความต้องการของลูกค้า (Planning for Consumer Demands Strategy) การที่จะทราบว่าคุณบริโภคต้องการอะไร (What) ต้องการเมื่อไร (When) ผู้บริโภคที่มีความต้องการสินค้านั้นอยู่ที่ไหน (Where) ตลอดจนถึงปริมาณที่ต้องการ (In What Quantities) ในราคา (Price) ที่เขาพึงพอใจ และสามารถซื้อได้นั้นเป็นเรื่องยากพอควร การหาสินค้าที่ลูกค้าพึงพอใจ ในขณะที่ความต้องการ (Demand) และความอยากได้ (Want) ของผู้บริโภคย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลานั้น สิ่งที่ย่างจัดซื้อจะต้องพิจารณาได้แก่

7.1 การเลือกสรรสินค้า (Merchandise Assortments) การเลือกสรรสินค้าให้เหมาะสม กิจกรรมแต่ละประเภทยังมีหลักอยู่ 3 ประการ คือ

■ ความกว้าง (Width) คือการมีสินค้า หรือการผลิตหลายชนิด มีขนาดความกว้างที่เหมาะสมกับสถานที่จัดจำหน่ายแต่ละประเภท เช่น โรงงาน คลังสินค้า ห้างสรรพสินค้า ร้านขายของชำ แต่ถ้าเป็นร้านขายอัญมณี หรือสินค้าแฟชั่น จะมีความกว้างของสินค้าไม่มากนัก

■ ความลึก (Depth) คือ การมีสินค้าน้อยประเภท แต่ในประเภทนั้นอาจจะมีหลายตราห้อยหลายขนาด หลายสี หลายรุ่น เช่น คลังสินค้าอัตโนมัติของซันโย หรือปัจจุบันเป็นของพานาโซนิค จะเก็บตู้เย็นเครื่องซักผ้าหลายรุ่น ที่มีหลายสีแตกต่างกัน

■ การมีสินค้าที่สม่ำเสมอ (Consistency) คือ การจัดหาสินค้าให้มีตลอดเวลา มีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามที่คุณค้าต้องการ สามารถคาดหวังได้ว่าจะหาสินค้าชนิดนี้ได้จากสถานที่ใด เช่น ร้านขายอุปกรณ์เครื่องเขียน ควรมีสบุด ปากกา กระดาษ แฟ้ม แผ่นซีดี การที่มีความต้องการสินค้าที่ครบถ้วน หลากหลาย อาจทำให้ร้านค้าหาสินค้ามาเพิ่มมากขึ้นเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นปัญหาในการลงทุน ฉะนั้นจากความหลากหลายกลายเป็นร้านจำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่าง เช่น พาวเวอร์บาย ขายเครื่องใช้ไฟฟ้า B2S ขายหนังสือ เป็นต้น

หากการเลือกสรรสินค้าที่จะนำมาขายในร้านนั้นมีทั้งความกว้าง ความลึก ความสมบูรณ์ครบถ้วน อาจทำให้ร้านพบกับปัญหาของตัวสินค้ามากเกินไป จนไม่สามารถเปลี่ยนให้ทันกับความต้องการของลูกค้า ตัวอย่างกรณีของร้านสะดวกซื้อทั่วไป มีสถิติว่าต้องมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนรายการสินค้าถึงปีละ 3,000 รายการ รวมทั้งรายการสินค้าที่ออกใหม่ในแต่ละปีด้วย ทำให้ร้านขนาดเล็กมีสินค้าแน่นเกินกว่าที่จะจัดแสดงได้ ถ้าตัดสินใจไม่ดีก็อาจทำให้สต็อกเหลือมากเกินไป

7.2 วงจรชีวิตสินค้า (Product Life Cycle) ถ้าฝ่ายจัดซื้อศึกษาและเข้าใจถึงวงจรชีวิตของสินค้าแล้ว จะทำให้เขาตัดสินใจเลือกสินค้าได้ดีขึ้น สินค้าบางชนิดมีวงจรที่ยาวนานมาก แต่สินค้าประเภทแฟชั่น อาจล้าสมัยอย่างรวดเร็วถ้ามีแฟชั่นใหม่ออกมา วงจรชีวิตของสินค้าแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน

■ ขั้นแนะนำ (Introduction) คือ ขั้นตอนสำหรับสินค้าใหม่ที่เพิ่งสู่ตลาด ผู้บริโภคยังไม่ค่อยรู้จักมากนัก ช่วงนี้ต้องมีการจัดรายการส่งเสริมการขายมาก ต้นทุนสูง กำไรน้อย

■ ขั้นเจริญเติบโต (Growth) คือ สินค้าที่ตกอยู่ในขั้นนี้ จะมีตัวเลขการขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยอยู่ในรูปสมการยกกำลังสอง เป็นผลต่อเนื่องจากการลงทุนสูงในขั้นแนะนำสินค้า ช่วงนี้ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยจะลดลง กำไรสูงขึ้น

■ ขั้นเติบโตเต็มที่ (Maturity) คือ สินค้าที่อยู่ในช่วงที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเป็นที่ยอมรับกันดีแล้ว

มักจะมีคู่แข่งมาช่วงชิงตลาดมากมายหลายตราหือ จึงต้องมีการแข่งขันกันทั้งในด้านการส่งเสริมการขาย และในด้านการลดราคามาก กำไรต่อหน่วยจะน้อยลง แต่อาศัยการขายได้ปริมาณมาก

■ **ขั้นอิ่มตัว (Saturation)** คือสินค้าที่อยู่ในช่วงที่การขายสูงสุดแล้ว และจะเป็นช่วงที่ขายในระดับนี้อาจสม่ำเสมอติดต่อกันเป็นเวลานาน หรือยอดขายเพิ่มลดไม่มาก ไม่อาจยึดเป็นตัวเลขเปลี่ยนแปลงได้ เพราะอาจมีลูกค้าใหม่เข้ามาใช้สินค้า ในขณะที่ลูกค้าเก่าก็หันไปทดลองใช้ตราหืออื่นๆ สินค้าที่อยู่ในขั้นนี้ยอดขายจะคงที่หรือเริ่มลดลง นอกจากจะมีมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใหม่ หรือโหมโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อดึงลูกค้ากลับมาใช้อีก

■ **ขั้นถดถอย (Decline)** คือ ช่วงที่มีสินค้าตัวใหม่เข้ามาแทนที่สินค้าตัวเก่าในตลาด ซึ่งอาจจะเป็นสินค้าที่มีวิวัฒนาการใหม่ มีการพัฒนาคุณภาพหรือรูปแบบของสินค้าใหม่เข้ามาจนทำให้ผู้บริโภคหันมานิยมใช้สินค้าใหม่แทน เช่น การที่สีปลากะปองขาวสีรุ้งเก่า มีไขมันสูง และมีรุ้งใหม่ซึ่งไขมันต่ำ ยอดขายรุ้งเก่าอาจชะงักงันตัวอย่างรวดเร็ว ในระยะสั้นๆ ทำให้ฝ่ายจัดซื้อต้องระมัดระวัง เพื่อไม่ให้สินค้าค้างสต็อก กลายเป็นสินค้าตกทุนขายไม่ได้ในที่สุด ถ้ามีเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้น อาจจะต้องรีบจัดการลดราคาสินค้าเพื่อจำหน่ายให้หมดเพื่อลดความเสี่ยง

8. หลักการพิจารณาจัดซื้อสินค้า

ดังที่ทราบแล้วว่าวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ ปริมาณที่ครบถ้วนถูกต้อง ซึ่งในการจัดซื้อสินค้าคงคลังนั้นฝ่ายบริหารมีแนวทางในการกำหนดนโยบาย และมีความคาดหวังที่จะได้ประโยชน์จากการจัดซื้อหลายประการ ฉะนั้นนโยบายการจัดซื้อสินค้าคงคลังของฝ่ายบริหารมีดังนี้

1. ผู้รับผิดชอบฝ่ายจัดซื้อสินค้าต้องจัดซื้อสินค้าให้ดีที่สุด (Best Buy) โดยที่ได้สินค้าที่มีคุณภาพ คุณสมบัติปริมาณที่ถูกต้อง ตามจังหวะเวลาในเวลา และจากแหล่งขายที่ถูกต้อง นอกจากนั้นแล้วการจัดส่งสินค้าไปยังสถานที่ที่ถูกต้องด้วย
2. นโยบายการจัดซื้อสินค้าต้องชัดเจน โดยครอบคลุมถึงการเลือกแหล่งซื้อเพราะมีผู้ขายหลายราย คุณภาพและแบบสินค้าแตกต่างกัน ซึ่งต้องให้ได้สินค้าตามนโยบายหลักของกิจการ
3. ควรเลือกซื้อสินค้าจากพ่อค้าส่ง พนักงานขาย หรือโรงงานผู้ผลิต ตัวแทนจำหน่ายสินค้าเพียง 2-3 รายเท่านั้น แต่ไม่ใช่หลักเกณฑ์ตายตัวอาจปรับเปลี่ยนได้ เพื่อไม่ให้เกิดการสับสน และยุ่งยาก โดยทั่วไปร้านค้าปลีกขนาดเล็กนิยมจัดซื้อสินค้าจากพ่อค้าส่ง การจัดซื้อไปบ่อยนัก ส่วนร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ นิยมจัดซื้อจากโรงงานผู้ผลิตโดยตรงหรือจากพนักงานขาย และมีการจัดซื้อบ่อยครั้งในปริมาณมาก
4. ควรสนับสนุนสินค้าที่ผลิตขึ้นภายในประเทศที่มีคุณภาพระดับปานกลาง ให้มีมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าทั้งด้าน ราคา คุณภาพ แบบ สี และขนาด
5. ฝ่ายจัดซื้อต้องดำเนินงานจัดซื้อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับนโยบายหลักของกิจการด้วย
6. ฝ่ายจัดซื้อควรมีการประสานงาน ร่วมมือกับฝ่ายอื่นๆ ของกิจการเพื่อดำเนินงานโดยมุ่งบรรลุเป้าหมายของกิจการเป็นสำคัญ
7. ฝ่ายจัดซื้อควรเจรจาตกลงจัดซื้อกับผู้ขายหรือตัวแทนจำหน่ายด้วยความยุติธรรมเห็นอกเห็นใจอย่างมีศักดิ์ศรี โดยรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของความสัมพันธ์ที่ดีของกิจการด้วย

ในขณะที่เดียวกันฝ่ายจัดซื้อมักมุ่งหวังให้ฝ่ายบริหารมีความคิดก้าวหน้าในเชิงปฏิบัติ และฝ่ายจัดซื้อมีความต้องการที่จะตัดสินใจดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายการจัดซื้อเอง เพื่อความสะดวก รวดเร็ว นอกจากนี้มุ่งหวังให้ฝ่ายบริหารรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ อันจะเป็นประโยชน์แก่การดำเนินการจัดซื้อจากฝ่ายอีกด้วย

9. การตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อจากภายนอก

กิจการหลายแห่งมีความสามารถที่จะทำการผลิตเองหรือประกอบชิ้นส่วนโดยใช้เครื่องมือเครื่องใช้ภายในโรงงานเอง อย่างไรก็ตามก็ดีขึ้นส่วนประกอบส่วนใหญ่ซื้อมาจากภายนอกโรงงาน ทั้งนี้เพราะระบบการผลิตชิ้นส่วนเป็นระบบการผลิตขนาดใหญ่ อันเป็นผลให้เกิดความประหยัดทำให้ชิ้นส่วนมีต้นทุนต่ำกว่าที่จะผลิตเองภายในโรงงาน อย่างไรก็ตามการตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อก็เป็นการตัดสินใจที่สำคัญ การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของราคาและขึ้นอยู่กับการประเมินของฝ่ายจัดซื้อด้วย แม้ว่า การตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าจะผลิตเองหรือซื้อจะเป็นการกระทำร่วมกันโดยหลายแผนงานก็ตามฝ่ายจัดซื้อ มักจะมีบทบาทมาก โดยทั่วไปฝ่ายจัดซื้อมักจะเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนทำการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างแผนกต่างๆ ในเรื่องเครื่องอำนวยความสะดวกในการผลิตปริมาณที่ต้องการตารางการผลิตที่มีและผลตอบแทนการลงทุน

9.1 การเริ่มต้นพิจารณาว่าจะผลิตเองหรือซื้อ วิธีการประเมินว่าจะผลิตเองหรือซื้อจากผู้ขายภายนอกเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินติดต่อกัน การพิจารณาเบื้องต้นว่าจะผลิตเองหรือซื้อเกิดได้หลายวิธีทาง คือ

1. ผู้ขายอาจเสนอทางเลือกให้และขออนุญาตเสนอราคาชิ้นส่วนที่เขามีความสามารถผลิตได้
2. ปัญหาอาจเกิดขึ้นเนื่องจากพฤติกรรมการของผู้ขายไม่เป็นที่น่าพอใจ เช่น มีเหตุฉุกเฉิน อันเกิดจากปัญหาทางด้านการจัดส่งหรือคุณภาพไม่ดี
3. ราคาของผู้ขายเพิ่มขึ้นโดยไม่มีเหตุผลอาจทำให้ต้องสืบสวน
4. การเพิ่มสินค้าใหม่หรือการปรับสินค้าที่มีอยู่เป็นอย่างมากทำให้ต้องมีการวิเคราะห์ว่าจะผลิตเองหรือซื้อ
5. การศึกษาวิเคราะห์ค่า (Value Analysis) สินค้าที่มีอยู่อาจจำเป็นต้องประเมินว่าจะผลิตเองหรือซื้อจากภายนอก

6. เกิดการเปลี่ยนแปลงในยอดขายและความผันแปรของความสามารถของโรงงาน ทำให้ต้องพิจารณาผลิตเองหรือซื้อ การที่ยอดขายลดลงหรือเครื่องจักรว่างและพนักงานไม่มีงานทำให้บริษัทต้องพิจารณาผลิตสินค้าซึ่งแต่ก่อนเคยซื้อจากผู้ขายภายนอก

7. ในทางกลับกัน ระหว่างที่ยอดขายเพิ่ม เครื่องอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ฝ่ายบริหารพยายามแสวงหาความช่วยเหลือจากแหล่งภายนอก จึงต้องสืบสวนว่าจะผลิตเองหรือซื้อ

ทุกบริษัทควรทำการพิจารณาว่าจะผลิตเองหรือซื้อเป็นระยะๆ การพิจารณาก็คล้ายกันกับการตัดสินใจจัดซื้อคือ คุณภาพ ปริมาณ ต้นทุนและบริการ อีกปัจจัยหนึ่งควรพิจารณาคือ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องมือเมื่อต้นทุนค่าเครื่องมือสูง ความคล่องตัวในการเปลี่ยนจากผลิตเองเป็นซื้อก็จำกัด นอกเสียจากว่าเครื่องมือดังกล่าวจะสามารถโอนไปใช้ในการผลิตของผู้ผลิตหรือผู้ขายได้

9.2 ตัวแปรที่สนับสนุนการผลิตเอง

1. ผู้ขายขาดของที่มีคุณภาพ การผลิตเองหรือซื้อที่มีคุณภาพแตกต่างกัน อาจไม่มีผู้ขายผู้ใดผลิตเองได้ในคุณภาพที่ต้องการก็ได้ มีคำถามเกิดขึ้นว่าทำไมจึงไม่มีผู้ขายทำการผลิตคุณภาพตามที่ต้องการ จำเป็นต้องให้ฝ่ายวิศวกรกำหนดคุณภาพหรือไม่ การไม่มีคุณภาพในตลาดเป็นสภาพการณ์ชั่วคราวที่อีกไม่นานก็จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ บริษัทแน่ใจเพียงใดว่าตนสามารถผลิตคุณภาพตามที่ต้องการในโรงงานของตน ถ้าไม่มีผู้ใดผลิตคุณภาพตามที่ต้องการ ผู้ขายก็ไม่เสนอคุณภาพดังกล่าว ผู้ผลิตก็จะผลิตเพื่อตอบสนองคุณลักษณะเฉพาะสำหรับคุณภาพใหม่ ถ้าเขาแน่ใจว่ามีความต้องการซื้อ ถ้าเขาทำไม่ได้ปัญหาก็คือ บริษัทสามารถผลิตได้อย่างประหยัดและผลิตได้คุณภาพตามที่ต้องการ และตามเทคโนโลยีที่ปรารถนาได้หรือไม่

บางครั้ง หรือคุณลักษณะเฉพาะออกโดยฝ่ายวิศวกรรมอาจเหมาะกับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเจาะจงเกินไป หรืออาจต้องการให้พัสดุมีอายุยืนนานเท่าที่ต้องการ พัสดุดูอาจเหนือมาตรฐานเชิงพาณิชย์ ซึ่งไม่มีผู้ขายรายใดรับทำหรือจัดหาให้ได้

การขาดคุณภาพที่บริษัทปรารถนาให้ตัวสินค้าของผู้ขายอาจจะจะเป็นสถานการณ์ชั่วคราว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีสินค้าใหม่ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลิตโดยอุตสาหกรรมใหม่ เมื่อเรตัดสินใจที่จะผลิตเองมากกว่าที่จะซื้อ ผลก็คือต้องลงทุนมาก และหลังจากนั้นเหตุการณ์ก็จะเปลี่ยนไปดังนั้นสิ่งที่สำคัญก็คือต้องกำหนดให้แน่นอนลงไปว่าสถานการณ์ไม่เป็นการชั่วคราว

เรื่องสุดท้ายก็คือ ต้องสำรวจให้แน่นอนลงไปว่าโรงงานของเราสามารถผลิตได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ถ้าผู้อื่นซึ่งเป็นผู้ชำนาญการผลิตไม่ได้ ก็น่าจะสงสัยว่าเราผู้ซื้ออาจไม่สามารถทำได้ดีกว่ารายอื่น

2. การรับประกัน บริษัทที่มีสายผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียงอาจเน้นความสำคัญที่การรับประกัน โดยเฉพาะการรับประกันชิ้นส่วนที่บริษัทมีได้ทำการผลิตเอง เพื่อป้องกันมิให้บริษัทต้องเสียชื่อเสียงจึงต้องให้บริษัทผู้ขายรับประกันว่าชิ้นส่วนดังกล่าวจะใช้ได้โดยไม่บกพร่อง หากไม่มีผู้ใดกล่ารับประกันก็จำเป็นต้องใช้นโยบายผลิตเองแทนที่จะซื้อ

3. การป้องกันความลับเกี่ยวกับแบบและกระบวนการผลิต เหตุผลของการผลิตเองอย่างหนึ่งก็เพื่อจะป้องกันความลับของกระบวนการผลิตหรือความลับเกี่ยวกับแบบสินค้า ความลับเกี่ยวกับการออกแบบจะถูก “เผยแพร่” ให้มีการลอกแบบเมื่อสินค้าเข้าสู่ตลาด บริษัทผู้ซื้อจึงเสี่ยงต่อการสูญเสียแบบไปในตอนเริ่มต้นชีวิตสินค้า ยิ่งความลับในด้านกระบวนการผลิต ก็ยิ่งจะมีภัยมากกว่าถ้ากระบวนการผลิตจำกัดอยู่เฉพาะภายในและความลับรักษาได้โดยหลีกเลี่ยงคู่แข่งกันภัยจากการสูญเสียความลับก็จะมีมากขึ้น

4. การมีผู้ขายที่เชื่อถือไม่ได้ บางครั้งบริษัทเลือกทำการผลิตขึ้นส่วนเองเนื่องจากผู้ขายที่มีอยู่เชื่อถือไม่ได้ โดยเฉพาะเมื่อมีการซื้อจากผู้ขายโดยเป็นลูกค้ารายย่อย การส่งของอาจจะช้าหรือส่งของไม่ครบในตอนที่ต้องการซื้อเพียงพู่ เมื่อบริษัทผู้ซื้อเกิดความต้องการพัสดุมากขึ้นจึงต้องใช้นโยบายผลิตเองแทนที่จะซื้อ

5. ต้องการรักษาระดับกำลังการผลิตให้คงที่ อีกปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนการตัดสินใจผลิตเองก็คือต้องการรักษาแรงงานที่เชื่อถือได้และให้คงที่ระดับการจ้างงานที่ไม่คงที่ที่จะทำให้บริษัทเกิดความลำบากในการได้แรงงานที่ซื่อสัตย์และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบริษัทหลายแห่งจึงเลือกผลิตเองให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

9.3 ตัวแปรที่สนับสนุนการซื้อจากภายนอก เหตุผลสนับสนุนการซื้อคือ คุณภาพ ปริมาณ ราคา และบริการ ดูจะเสมอกันดังที่เสนอให้พิจารณาต่อไปนี้

1. ความชำนาญเฉพาะด้านสนับสนุนความสมบูรณ์ เหตุผลสำคัญที่สุดในการซื้อก็คือ ผู้ผลิตมักชำนาญในการผลิตสินค้าที่จะมาประกอบสายผลิตภัณฑ์ ดังนั้นในการซื้อเราจะได้ประโยชน์จากความชำนาญเฉพาะด้าน แต่การผลิตสินค้าเองเป็น "งานอดิเรก" ในโรงงานของผู้ซื้อ นอกจากนี้บริษัทผู้ขายยังทุ่มเทในงานวิจัยและปรับปรุงทางด้านเทคโนโลยีเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตด้วย

2. การคุ้มครองนิมิตสิทธิ์ การเลือกที่จะซื้ออาจจำเป็นต้องทำเนื่องจากผู้ขายทำการควบคุม นิมิตสิทธิ์หรือวิธีการผลิต ถ้าจะทำการผลิตเองก็ต้องขออนุญาตและเสียค่าสิทธิด้วย

3. ความคล่องตัว เหตุผลในการซื้อก็เพื่อเพิ่มความคล่องตัวทางด้านคุณภาพที่ได้จากการซื้อ ถ้าต้องการเปลี่ยนคุณภาพก็ต้องเปลี่ยนผู้ขาย ถ้าบริษัททำการผลิตเองเมื่อเกิดมีความต้องการเปลี่ยนแปลงก็ไม่สามารถทำได้

4. การควบคุมทางการบริหาร บริษัทบางแห่งซื้อชิ้นส่วนเพื่อใช้เป็นวิธีทางที่จะตรวจสอบระบบการควบคุมทางการบริหาร ต้นทุนของผู้ขายและข้อมูลทางด้านคุณภาพ จะเป็นหนทางแสดงความไม่มีประสิทธิภาพทางการผลิตในบริษัทผู้ขาย

9.4 การพิจารณาทางด้านปริมาณ การพิจารณาทางด้านปริมาณแตกต่างไปจากทางด้านคุณภาพ แม้ว่าเราจะระบุคุณภาพได้ถูกต้องแต่ปริมาณผันแปรมากกว่าและต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์กับเวลาด้วย ปริมาณที่ถูกต้อง ณ เวลาหนึ่งและสถานการณ์หนึ่ง จะไม่ถูกต้องในอีกเวลาหนึ่งถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ดังนั้นการที่จะต้องซื้อเท่าใดจึงมีความผันแปรในขณะที่จะซื้ออะไรเป็นสิ่งคงที่

1. ความต้องการปริมาณเล็กน้อย เมื่อบริษัทใช้พัสดุในปริมาณน้อย เมื่อเป็นเช่นนี้จะเป็นการประหยัด ถ้าทำการซื้อจากผู้ขายภายนอกที่ทำการผลิตในปริมาณมาก ยิ่งเป็นสินค้ามาตรฐานวิธีนี้ก็ยิ่งเหมาะ

2. ใบบัซซื้อที่ปริมาณน้อยเกินไป เหตุผลหนึ่งที่จะต้องผลิตเองมากกว่าที่จะซื้อ ก็คือใบบัซซื้อที่มีปริมาณน้อยเกินกว่าที่ผู้ขายจะสนใจ ก่อนที่จะตัดสินใจผลิตเอง ผู้ซื้อจะต้องพิจารณาว่าจะซื้อในปริมาณมากและเก็บไว้เป็นพัสดุคงคลังในระยะเวลาหนานกว่าปกติ การพิจารณาควรจะไปถึงการแก้ไขคุณลักษณะเฉพาะเพื่อใบบัซซื้อปริมาณน้อยเกินไป

3. ใบบัซซื้อปริมาณมาก ความต้องการปริมาณมากอาจเป็นเหตุผลว่าจะผลิตเองหรือจะซื้อ ถ้าไม่มีผู้ซื้อมาเลยที่จะผลิตสินค้าในปริมาณมากตามที่ผู้ซื้อต้องการก็จำเป็นที่จะต้องทำการผลิตเองหรือไม่ก็ต้องแบ่งคำสั่งซื้อออกเป็นส่วนๆ เพื่อซื้อจากผู้ขายหลายราย การแบ่งคำสั่งซื้อมักจะไม่ใช่วิธีที่ดีนัก ถ้าชิ้นส่วนที่จะผลิตต้องใช้แม่พิมพ์ ต้นทุนของแม่พิมพ์ที่เพิ่มขึ้นสูงมาก ซึ่งก็หมายความว่าใช้วิธีผลิตเองดีกว่าที่จะซื้อเข้ามาในทำนองตรงกันข้ามถ้าปริมาณที่ต้องการมีมากจนเป็นอุปสรรคต่อสายการผลิตปกติละก็ใช้วิธีการซื้อจะเหมาะกว่า

9.5 การพิจารณาทางด้านต้นทุน ถ้าปัจจัยทางด้านคุณภาพ ปริมาณ และบริการเท่าเทียมกัน การพิจารณาทางด้านต้นทุนในการตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อก็จะกลายเป็นการเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนที่เราอยู่แล้วกับต้นทุนที่ยังไม่รู้ในการผลิตสินค้า ดังนั้นเราพอสรุปได้ว่าถ้าปัจจัยอื่นๆ คงที่และต้นทุนในการผลิตเองได้เปรียบเล็กน้อย เราควรซื้อพัสดุนั้น

1. การประมาณต้นทุนเพื่อการผลิตเอง ความถูกต้องในการประมาณต้นทุนขึ้นอยู่กับความชำนาญและความรอบคอบ ยิ่งพัสดุนั้นมีคุณค่าหรือปริมาณต่ำก็ยิ่งยากที่จะได้ตัวเลขต้นทุนที่ถูกต้อง

ปัญหาการประมาณการที่ถูกต้องต้องดูที่ต้นทุนโสหุ่ยอุปกรณ์ ถ้าการตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อเกี่ยวข้องกับพัสดุที่แยกตัวออกจากพัสดุอื่นๆ ในโรงงาน การจัดสรรโสหุ่ยอุปกรณ์ก็เป็นเรื่องง่าย อย่างไรก็ตามโดยปกติพัสดุมักจะผลิตในโรงงานที่ผลิตหลายอย่าง ใช้วัตถุดิบและเครื่องจักรปนกัน การจัดสรรโสหุ่ยอุปกรณ์จึงเป็นเรื่องลำบาก

ตัวแปรอีกประการหนึ่งก็คือ ระดับการผลิตปัจจุบันในโรงงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกำลังการผลิตทั้งหมดต้นทุนคงที่ของโรงงานที่ดำเนินงานต่ำกว่าขีดความสามารถในการผลิตต่ำกว่าต้นทุนรวม ดังนั้นการผลิตเพิ่มขึ้นทำได้โดยมีการเพิ่มต้นทุนรวมเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ตรงกันข้ามบริษัทที่ดำเนินการเต็มขีดความสามารถจะผลิตเพิ่มได้ก็ต้องลงทุนเพิ่มมาก

2. ต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร ต้นทุนคงที่ได้ผันแปรไปกับผลผลิต ส่วนมากมักเป็นโสหุ่ยอุปกรณ์หรือต้นทุนที่หลีกเลี่ยงไม่จ่ายไม่ได้ เช่น เงินเดือนผู้บริหาร ภาษีอากร ค่าเสื่อม และค่าประกันภัย ต้นทุนผันแปรขึ้นลงตามผลผลิตมักเรียกกันว่าต้นทุนทางตรง เช่น ค่าแรงทางตรงและวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต จำนวนหน่วยที่เพิ่มขึ้น

โรงงานที่มีขีดความสามารถเหลือจะสามารถเพิ่มผลผลิตได้โดยเพียงแต่เพิ่มต้นทุนเท่านั้น แต่โรงงานที่ผลิตเต็มกำลังสามารถเพิ่มผลผลิตได้โดยการเพิ่มขีดความสามารถ นั่นก็คือต้องการทำการเพิ่มต้นทุนทั้งต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร

เมื่อมีการใช้เครื่องอำนวยความสะดวกน้อยกว่าขีดความสามารถ ต้นทุนของการผลิตเองจะสามารถกำหนดได้โดยการหารจำนวนที่ประมาณการไว้ด้วยต้นทุนผันแปรที่เพิ่มขึ้น พักตร์ที่จะซื้อก็ต่อเมื่อต้นทุนการซื้อต่อหน่วยเท่ากับหรือน้อยกว่าต้นทุนผันแปรต่อหน่วยที่เพิ่มขึ้น ถ้าราคาสูงกว่าเราควรผลิตสินค้าเองเพื่อเอาไปช่วยต้นทุนโสหุ่ยอุปกรณ์

เมื่อการใช้เครื่องอำนวยความสะดวกเต็มขีดความสามารถ ทางเลือกที่ต้องตัดสินใจ ตกอยู่ระหว่างการขยายสิ่งอำนวยความสะดวกหรือทำการซื้อจากแหล่งขายภายนอก ในกรณีนี้บริษัทต้องพิสูจน์ว่าการซื้อจากแหล่งภายนอกมีราคาต่ำกว่าต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วยที่จะผลิตสินค้าเองหรือไม่ ถ้าจำนวนที่ต้องการมีน้อย ผู้ซื้อควรพิจารณาจ่ายราคาแพงกว่า แทนที่จะลงทุนในเครื่องอำนวยความสะดวกด้วยซ้ำไป

9.6 ตัวแปรทางการบัญชีต้นทุน การวิเคราะห์ที่ผ่านมาเป็นวิธีการผลิตเองหรือซื้อแบบง่าย ในทางปฏิบัติจริงการกำหนดต้นทุนมีการคิดคำนวณอย่างยาก เรื่องที่จะต้องพิจารณาก็คือระยะเวลาที่เกิดเหตุการณ์ บริษัทที่มีโรงงานดำเนินงานร้อยละ 70 ของขีดความสามารถ อาจคาดคิดในการเปลี่ยนจากการซื้อเป็นผลิตเองได้ถ้าการคาดคะเนยอดขายจะต้องมีขีดความสามารถในการผลิตภายใน 2-3 ปี เรื่องที่สองก็คือ การคำนวณที่กล่าวมาแล้วมีข้อสมมติว่าต้นทุนจำแนกได้เป็นคงที่และผันแปร

1. ต้นทุนวัตถุดิบและเครื่องจักรเครื่องมือ ถ้าไม่เคยซื้อวัตถุดิบหรือโสหุ่ยอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้าก่อนเลย ต้นทุนการซื้อสิ่งเหล่านี้ในระยะสั้นจะสูงมาก ต้องหาและประเมินแหล่งขายใหม่หมด ต้องมีเจ้าหน้าที่เพิ่มเพื่อทำการรับของถือครองและเก็บรักษาวัสดุ ถ้ายังมีความแตกต่างไปจากวัสดุที่ใช้ในการผลิตปกติ ก็อาจจะต้องมีเครื่องจักรใหม่ เจ้าหน้าที่ใหม่หรือไม่ก็ต้องทำการฝึกอบรมพนักงานเดิมเพื่อให้ผลิตได้ถูกต้อง

บริษัทที่ผลิตเพื่อตนเองจะต้องผลิตปริมาณมากเพื่อจะได้เกิดการประหยัด ผู้ขายจากภายนอกอาจมีลูกค้าที่ต้องการพัสดุดังเดียวกันจำนวนมาก ซึ่งได้เปรียบทางด้านต้นทุน ถ้าผลิตภายในจะต้องคงคลังวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปด้วย