

บทที่ 4

การวิเคราะห์ผลการวิจัย

ในบทของการวิเคราะห์ผลการวิจัย ได้แบ่งหัวข้อออกเป็นดังนี้

4.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

4.1.1 แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยง (Source of Risk)

4.1.1.1 แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร
(Source of External Risk)

4.1.1.2 แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร
(Source of Internal Risk)

4.1.2 การระบุปัจจัยเสี่ยงตามแหล่งที่มา (Risk Identification)

4.1.2.1 การระบุปัจจัยเสี่ยงที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

4.1.2.2 การระบุปัจจัยเสี่ยงที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

4.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามแหล่งที่มา

4.1.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

4.1.3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

4.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Quantification)

4.2.1 การจัดระดับปัจจัยเสี่ยง (Risk Level)

4.2.2 การหาปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญตามแหล่งที่มา

4.2.2.1 ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญค่าความเสียหาย (Damage)

อยู่ในระดับสูง หรือสูงมาก หรือมีค่าความเสียหายเฉลี่ยมากกว่า
7.5 ขึ้นไป

4.2.2.2 ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญค่าเฉลี่ยความถี่ (Frequency)

ตั้งแต่ 2.7 ขึ้นไป

4.2.2.3 ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญค่าเฉลี่ยผลกระทบ (Impact)

ตั้งแต่ 2.7 ขึ้นไป

4.3 แนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

4.3.1 แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญด้านความเสียหาย (Damage)

4.3.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญด้านความถี่ (Frequency)

4.3.3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญด้านผลกระทบ (Impact)

4.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุปัจจัยเสี่ยงในงานวิจัยนี้ ได้แบ่งแหล่งที่มาของความเสี่ยงเป็นสองประเภท คือ มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญ (Expert Opinion) ในสายงานจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยใช้ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Force) และ PEST Analysis มาช่วยในการวิเคราะห์หาปัจจัยเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้มีความเชี่ยวชาญ (Expert Opinion) รวมทั้งเอกสารภายในและตำราทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

4.1.1 แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยง (Source of Risk)

งานวิจัยนี้แบ่งแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยสามารถระบุถึงปัจจัยเสี่ยงตามแหล่งที่มาได้ดังต่อไปนี้

4.1.1.1 แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (Source of External Risk)

ในงานวิจัยนี้ได้นำทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Force) และ PEST Analysis มาช่วยในการวิเคราะห์ และโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญ (Expert Opinion) ในการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยสามารถระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 46 ปัจจัยเสี่ยงแบ่งตามแหล่งที่มาได้ดังนี้

1. แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ตามทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ

1.1 การแข่งขันของคู่แข่ง (Competitors) ระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 7 ปัจจัย

- 1.2 ลูกค้า (Customer) ระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 5 ปัจจัย
- 1.3 สินค้าทดแทนกันได้ (Substitutes) ระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 2 ปัจจัย
- 1.4 ผู้ขาย (Suppliers) ระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 21 ปัจจัย
- 1.5 การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (New Entrances) ระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 0 ปัจจัย
- 2. แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรจาก PEST Analysis
 - 2.1 สภาพทางการเมือง (Political) ระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 4 ปัจจัย
 - 2.2 สภาพทางเศรษฐกิจ (Economic) ระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 6 ปัจจัย
 - 2.3 สังคม (Social) ระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 1 ปัจจัย
 - 2.4 เทคโนโลยี (Technology) ระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 1 ปัจจัย

4.1.1.2 แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Source of Internal Risk)

ในงานวิจัยนี้แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กรนั้นได้มาจากการวิเคราะห์การทำงาน และการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีความเชี่ยวชาญ (Expert Opinion) โดยสามารถระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 42 ปัจจัยเสี่ยง

- 1. ประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล (Human Resource)
ระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 13 ปัจจัย
- 2. การตัดสินใจของบุคคลากร (Decision Making)
ระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 8 ปัจจัย
- 3. ดัชนีชี้วัดการดำเนินงาน (Key Performance Identification)
ระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 6 ปัจจัย
- 4. ผู้บริหาร และนโยบายขององค์กร (Management and Policy)
ระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 3 ปัจจัย
- 5. ขั้นตอนการทำงาน (Work Process)
ระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 12 ปัจจัย

4.1.2 การระบุปัจจัยเสี่ยงตามแหล่งที่มา (Risk Identification)

จากการวิเคราะห์หาปัจจัยเสี่ยงตามแหล่งที่พบว่าปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยมีลักษณะที่ครอบคลุมหลายแหล่งที่มา ผู้ทำการวิจัยจึงได้ระบุปัจจัยเสี่ยงนั้นไปตามโอกาสที่น่าจะเกิดจากแหล่งกำเนิดนั้นได้มากที่สุดและบางแหล่งที่มาก่อให้เกิดปัจจัยเสี่ยงในระดับต่ำ หรือไม่สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงที่ชัดเจนได้ซึ่งเกิดขึ้นได้กับลักษณะเฉพาะของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ อาทิเช่น การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (New Entrances) ซึ่งมีโอกาสน้อยมากที่จะได้รับผลกระทบจากการมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามา เนื่องจากสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมประกอบไปด้วยคู่แข่งเดิมที่มีจำนวนมากรายและมีความแข็งแกร่งทางด้านเงินทุน พื้นที่การขายที่ครอบคลุมกลุ่มลูกค้าในปัจจุบันถูกครอบครองเป็นส่วนมากพร้อมทั้งนโยบายภาครัฐที่ควบคุมการค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ทำให้ไม่สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาของคู่แข่งรายใหม่ (New Entrances) สำหรับปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีซึ่งมีผลกระทบระดับต่ำต่อผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการให้บริการแก่ลูกค้าขององค์กร และกับผู้ขาย (Supplier) ในการผลิตสินค้า อย่างไรก็ตามสามารถระบุปัจจัยเสี่ยงตามแหล่งที่มาของปัจจัยได้ดังต่อไปนี้

4.1.2.3 ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Risk)

ปัจจัยเสี่ยงภายนอกองค์กรสามารถแบ่งตามแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงตามทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Force) และ PEST Analysis ได้ดังนี้

- 1. คู่แข่งขัน (Competitors) เป็นแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ระบุจำนวนปัจจัยเสี่ยงได้ 7 ปัจจัย ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1

ปัจจัยเสี่ยงจากคู่แข่ง (Competitors Risk)

ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยง
1	คู่แข่งมีสาขาอยู่ใกล้กับสาขาขององค์กร
2	คู่แข่งเพิ่มสาขาโดยใช้พื้นที่ขนาดเล็ก
3	คู่แข่งเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผ่านทางโทรศัพท์ และบริการส่งสินค้า

4	คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคา
5	คู่แข่งเพิ่มเวลารับคืนสินค้าจากความพึงพอใจของลูกค้า
6	คู่แข่งทำสินค้า House Brand
7	คู่แข่งดึงตัวบุคลากรขององค์กร

2. ลูกค้า (Customers) เป็นแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ระบุจำนวนปัจจัยเสี่ยงได้ 5 ปัจจัย ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2

ปัจจัยเสี่ยงจากลูกค้า (Customer Risk)

ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยง
8	ลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงรสนิยมในการบริโภค
9	การบริโภคของลูกค้าขึ้นอยู่กับช่วงเวลา หรือฤดูกาล
10	การที่ลูกค้ามีทัศนคติไม่ดีต่อองค์กร
11	ลูกค้าร้องเรียนสำนักงานคุ้มครองผู้บริโภค
12	ลูกค้ามีความคาดหวังสูงในสินค้าที่ซื้อผ่านองค์กร

3. สินค้าทดแทนกันได้ (Substitutes) เป็นแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ระบุจำนวนปัจจัยเสี่ยงได้ 1 ปัจจัย ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3

ปัจจัยเสี่ยงจากสินค้าทดแทนกันได้ (Substitutes)

ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยง
14	สินค้าถูกทดแทนด้วยสินค้าใหม่

4. ผู้ขาย (Suppliers) เป็นแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ระบุจำนวนปัจจัยเสี่ยงได้ 21 ปัจจัย ตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4
ปัจจัยเสี่ยงจากผู้ขาย (Suppliers Risk)

ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยง
15	ผู้ขายมีช่องทางการจำหน่ายของตนเอง
16	ผู้ขายไม่มีแผนการตลาดอย่างเป็นรูปธรรม
17	ผู้ขายนำความลับขององค์กรไปบอกคู่แข่ง
18	ผู้ขายมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ซื้อ
19	ผู้ขายมีความสัมพันธ์อันดีกับคู่แข่ง
20	ผู้ขายปิดกิจการ
21	ผู้ขายเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแต่เพียงผู้เดียว
22	ผู้ขายไม่เข้าใจนโยบายของบริษัท
23	ผู้ขายไม่ปฏิบัติตามสัญญาการค้า
24	ผู้ขายไม่มีนโยบายรับคืนหรือเปลี่ยนสินค้า
25	ผู้ขายส่งสินค้าต้นทุนที่ถูกกว่าให้กับคู่แข่ง
26	ผู้ขายไม่สามารถควบคุมราคาขายปลีก
27	ผู้ขายปรับราคาโดยไม่แจ้งล่วงหน้า
28	ผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด
29	ผู้ขายใช้เวลาตัดสินใจนานในเรื่องที่ผู้ซื้อเสนอ
30	ผู้ขายจัดส่งสินค้าไม่ตรงตามคุณภาพที่ตกลงไว้
31	ผู้ขายไม่สามารถจัดส่งสินค้าตามจำนวนที่ตกลงไว้
32	แนวโน้มการจำหน่ายของผู้ขายอยู่ในช่วง
33	แนวโน้มการจำหน่ายของผู้ขายอยู่ในช่วงขึ้น
34	ผู้ขายเปลี่ยนผู้แทนการขายบ่อย
35	ผู้ขายไม่ให้ความร่วมมือในการส่งเสริมแผนการตลาดของผู้ซื้อ

5. การเมือง (Political) เป็นแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยระบุจำนวนปัจจัยเสี่ยงได้ 4 ปัจจัย ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5
ปัจจัยเสี่ยงจากการเมือง (Political Risk)

ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยง
36	ภาครัฐมีนโยบายในการควบคุมค่าปลีกสมัยใหม่
37	ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมผู้ค้าปลีกรายย่อย
38	สภาวะการเมืองไม่แน่นอน
39	รัฐบาลทำข้อตกลง FTA กับต่างประเทศเพิ่มขึ้น

6. ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) เป็นแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยระบุจำนวนปัจจัยเสี่ยงได้ 6 ปัจจัย ตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6
ปัจจัยเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ (Economic Risk)

ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยง
40	สภาวะการทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มหดตัว
41	ราคาน้ำมันปรับตัวบอย
42	อัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทที่ไม่มีเสถียรภาพ
43	ภาวะเงินเฟ้อ
44	ผลกระทบจากการนำเข้าสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน
45	การส่งเสริมการใช้สินค้าภายในประเทศ

7. สังคม (Social) เป็นแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยระบุจำนวนปัจจัยเสี่ยงได้ 1 ปัจจัย ตามตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7
ปัจจัยเสี่ยงจากสภาวะสังคม (Social Risk)

ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยง
46	สังคมตอบรับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

8. เทคโนโลยี (Technology) เป็นแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยระบุจำนวนปัจจัยเสี่ยงได้ 1 ปัจจัย ตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8
ปัจจัยเสี่ยงจากเทคโนโลยี (Technology Risk)

ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยง
13	สินค้าถูกทดแทนโดยสินค้าแข่งด้วยนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่

4.1.2.2 ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Risk)

ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรได้มาจากการวิเคราะห์การทำงาน และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญ (Expert Opinion) ในสายงานจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยระบุได้ 42 ปัจจัยเสี่ยง แบ่งตามแหล่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล (Human Resource) เป็นแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กรของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีก โดยระบุจำนวนปัจจัยได้ 13 ปัจจัย ตามตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9

ปัจจัยเสี่ยงจากประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล (Human Resource)

ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยง
1	ผู้ซื้อขาดประสบการณ์ในการทำงาน
2	ผู้ซื้อขาดความสามารถในการเจรจาต่อรอง
3	ผู้ซื้อได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจากผู้ขาย
4	ผู้ซื้อไม่เข้าใจนโยบายขององค์กร
5	ผู้ซื้อไม่ทำแผนการตลาดการบริหารกลุ่มสินค้าและวิเคราะห์ตลาด
6	ผู้ซื้อไม่สามารถทำสัญญาการค้ากับผู้ขายได้
7	ผู้ซื้อไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายได้
8	ผู้ซื้อไม่ปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพอันดีกับผู้ขาย
9	ผู้ซื้อมีความสัมพันธ์กับผู้ขายเป็นพิเศษ
10	ผู้ซื้อทุจริตต่อหน้าที่
11	ผู้ซื้อไม่ได้รับข้อมูลลูกค้าจากสาขา
12	ผู้ซื้อไม่สามารถจัดทำ Promotion,Event ที่เหมาะสมให้กับสาขาได้
13	ผู้ซื้อไม่จัดทำแผนการจำหน่ายสินค้าใหม่ให้กับสาขา

2. การตัดสินใจของบุคคลากร (Decision Making) เป็นแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กรของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 8 ปัจจัยตามตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10

ปัจจัยเสี่ยงจากการตัดสินใจของบุคคลากร (Decision Making Risk)

ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยง
14	ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อทางด้านต้นทุนผิดพลาด
15	ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อทางด้านจำนวนผิดพลาด

16	ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อผิดช่วงเวลา
17	ผู้ซื้อต้องตัดสินใจภายใต้เวลาที่จำกัด
18	ผู้ซื้อที่มีจำนวนสินค้าในกลุ่มมากเกินไป
19	ผู้ซื้อที่มีปัญหาการคัดผลิตภัณฑ์ออกกับผู้ขาย
20	ผู้ซื้อขาดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายที่จะนำสินค้าเข้ามาจำหน่าย
21	ผู้ซื้อขาดเกณฑ์ในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาจำหน่าย

3. ดัชนีชี้วัดการดำเนินงาน (Key Performance Identification) เป็นแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กรของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 6 ปัจจัย ตามตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11

ปัจจัยเสี่ยงจากดัชนีชี้วัดการดำเนินงาน (Key Performance Indicators Risk)

ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยง
22	รอบการหมุนเวียนสินค้า (Turnover) สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด
23	มีมูลค่าสินค้าคงคลังสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (Over Stock)
24	มีระยะเวลาที่สินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ (Aging) สูงกว่าเกณฑ์
25	มีมูลค่าสินค้าล้าสมัยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด
26	สินค้ามีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) สั้น
27	สินค้ามีวันหมดอายุ

4. ผู้บริหารและนโยบายขององค์กร (Management and Policy) เป็นแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กรของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 3 ปัจจัย ตามตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12

ปัจจัยเสี่ยงจากผู้บริหาร (Management Risk)

ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยง
28	ผู้บริหารแทรกแซงการทำงานของผู้นี้
29	แผนการตลาดไม่ได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหาร
30	การกำหนดนโยบายการจัดซื้อ การขาย ไม่เหมาะสมกับสภาพตลาด

5. ขั้นตอนการทำงาน (Work Process) เป็นแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กรของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยระบุปัจจัยเสี่ยงได้ 12 ปัจจัย ตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13

ปัจจัยเสี่ยงจากขั้นตอนการทำงาน (Work Process Risk)

ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยง
31	ผู้ซื้อลืมเก็บใบเสนอราคา
32	ผู้ซื้อลืมเก็บข้อมูลแผนการตลาดของผู้ขาย
33	ผู้ซื้อลืมเก็บข้อมูลผลิตภัณฑ์ของผู้ขาย
34	ผู้ซื้อลืมเก็บข้อมูลการปรับต้นทุนซื้อและราคาขาย
35	ผู้ซื้อลืมจัดเก็บข้อมูลผู้ขายในการส่งเสริมงบการตลาด
36	ผู้ซื้อลืมเพิ่มรายชื่อผู้ขายรายใหม่ในรายการผู้ขาย (Vendors List)
37	ออกใบสั่งซื้อผิดจำนวนและราคา
38	ไม่ทำการตรวจสอบราคาของคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง
39	ขาดการติดตามการเก็บงบการตลาด (Marketing Budget)
40	ขาดการติดตามการรับคืนสินค้าจากผู้ขาย (Return to Vendors)
41	ขาดการติดตามในการทำลดหนี้ (Credit Note)
42	องค์กรไม่มีระบบส่งเสริมข้อมูลทางด้านลูกค้า และการตลาดให้กับผู้ซื้อ

4.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามแหล่งที่มา

จากขั้นตอนการระบุปัจจัยเสี่ยงที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ขั้นตอนต่อมาคือการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเพื่อเป็นการเชื่อมโยงถึงสาเหตุและผลกระทบ พร้อมทั้งเป็นการยืนยันความเกี่ยวข้องของปัจจัยเสี่ยงต่อผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ก่อนที่จะนำไปให้กลุ่มผู้ทำงานโดยตรงกับการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ทำการประเมินเพื่อระบุความถี่ (Frequency) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งจะนำมาจัดลำดับความเสี่ยงและหาปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อไป

ผู้ทำการวิจัยได้เรียงลำดับของปัจจัยเสี่ยงตามที่ได้กล่าวไว้ในส่วนหัวข้อ 4.1.2 การระบุปัจจัยเสี่ยงตามแหล่งที่มา โดยจะทำการวิเคราะห์ตามลำดับที่ได้กล่าวไว้ โดยทั้งหมด 88 ปัจจัยเสี่ยง โดยแบ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

4.1.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร สามารถวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องและผลกระทบกับผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ดังต่อไปนี้

1. คู่แข่งขัน (Competitors)

ปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาคู่แข่งขัน (Competitors) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่กระทบต่อผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ระบุได้จำนวน 7 ปัจจัย สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 1 คู่แข่งมีสาขาอยู่ใกล้กับสาขาขององค์กร

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีการแข่งขันในการขยายสาขาในพื้นที่ที่มีผู้บริโภคอาศัยอยู่อย่างหนาแน่นหรือเป็นพื้นที่ที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก การเปิดสาขาในพื้นที่ที่ใกล้กันของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่เพื่อเป็นการแบ่งยอดขายของคู่แข่ง และเป็นการกีดกันการ

เติบโตของคู่แข่งในพื้นที่นั้นด้วย อาทิเช่น ถนนพระรามสี่มี เทสโก โลตัส และคาร์ฟูเปิดสาขาในบริเวณเดียวกัน

ผลกระทบ

เมื่อมีคู่แข่งเข้ามาเปิดสาขาใกล้กับองค์กรผู้ซื้อทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นในการซื้อสินค้าโดยองค์กรผู้ซื้อไม่สามารถผูกขาดโอกาสการจำหน่ายสินค้าในพื้นที่นั้นได้เพียงผู้เดียว มีผลให้การแข่งขันในพื้นที่นั้นรุนแรงมากขึ้นเพื่อที่จะดึงดูดผู้บริโภคซื้อสินค้าผ่านองค์กรของตนเอง ซึ่งการแข่งขันที่รุนแรงหากองค์กรผู้ซื้อไม่สามารถรักษาคักยภาพในการแข่งขันของตนเองได้ส่งผลให้คู่แข่งแบ่งส่วนยอดขายในบริเวณนั้นไปได้ เมื่อผู้ทำการจัดซื้อสินค้าสูญเสียศักยภาพในการขายมีผลต่อศักยภาพการซื้อสินค้าตามไปด้วย และเพิ่มแรงกดดันในการดำเนินการส่งเสริมการขายเพื่อให้สามารถแข่งขันพร้อมทั้งการรักษายอดขายจากคู่แข่งที่อยู่ในบริเวณเดียวกัน

ปัจจัยที่ 2 คู่แข่งขันเพิ่มสาขาโดยใช้พื้นที่ขนาดเล็ก

เมื่อธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ถูกทางภาครัฐควบคุมการเติบโตด้วยกฎระเบียบของขนาดพื้นที่และระยะทางระหว่างชุมชน ประกอบกับไม่สามารถหาพื้นที่เปิดสาขาในบริเวณที่ผู้บริโภคอาศัยอยู่อย่างหนาแน่นโดยเฉพาะในพื้นที่ที่คู่แข่งเพิ่มสาขาโดยใช้พื้นที่ขนาดใหญ่อยู่ก่อนแล้วทำให้ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ดำเนินการเปิดสาขาโดยใช้พื้นที่ขนาดเล็กซึ่งหาพื้นที่ได้ง่ายกว่า ต้นทุนต่ำ และไม่ขัดต่อกฎระเบียบของภาครัฐ เช่น Lotus Express เป็นต้นที่ใช้พื้นที่ขนาดเล็กโดยอาศัยตามศูนย์บริการน้ำมัน (Gas Station)

ผลกระทบ

หากคู่แข่งเพิ่มสาขาโดยใช้พื้นที่ขนาดเล็กเป็นจำนวนมากจึงมีโอกาสสร้างยอดขายจากการเข้าถึงผู้บริโภค ผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกจึงไม่จำเป็นต้องเดินทางไปยังสาขาขนาดใหญ่ขององค์กรเนื่องจากสาขาสีขนาดเล็กของคู่แข่งได้ตอบสนองความสะดวกในการซื้อสินค้าของผู้บริโภคก่อนเข้าถึงองค์กรของผู้ซื้อซึ่งส่งผลต่อศักยภาพการขายสินค้ามีผลต่อเนื่องต่อศักยภาพการซื้อของผู้ทำการจัดซื้อตามไปด้วย

ปัจจัยที่ 3 คู่แข่งขันเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผ่านทางโทรศัพท์และบริการส่งสินค้า

เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ส่วนมากได้นำมาบริการลูกค้าเพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้าในการสอบถามข้อมูลและซื้อสินค้าผ่านองค์กร โดยการให้บริการส่งสินค้าจะถูกกำหนดจากมูลค่าขั้นต่ำในการสั่งซื้อและระยะทางในการส่งสินค้า

ผลกระทบ

ช่องทางการจำหน่ายผ่านทางโทรศัพท์และบริการส่งสินค้ามีผลให้ลูกค้ามีช่องทางการซื้อสินค้าที่หลากหลายเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง หากคู่แข่งสามารถสร้างความแตกต่าง อาทิเช่น รับประกันเวลาในการส่ง เพิ่มระยะทางในการส่ง พร้อมทั้งลดมูลค่าในการสั่งซื้อขั้นต่ำอาจส่งผลให้องค์กรผู้ซื้อสูญเสียความสามารถในการแข่งขันผ่านช่องทางการจำหน่ายผ่านทางโทรศัพท์และบริการส่งสินค้า มีผลทำให้สูญเสียยอดขายและต่อเนื่องที่ศักยภาพการซื้อของผู้ทำการจัดซื้อสินค้า

ปัจจัยที่ 4 คู่แข่งขันใช้กลยุทธ์ราคา

กลยุทธ์ราคา (Price Strategic) เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากต้องการสร้างยอดขายจากการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการซื้อสินค้าราคาถูก และเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริโภคตระหนักถึงความแตกต่างได้อย่างชัดเจนอีกทั้งมีผลต่อการดึงดูดผู้บริโภคเข้ามาใช้บริการผ่านช่องทางได้โดยตรง ทั้งนี้กลยุทธ์ราคา (Price Strategic) ไม่จำเป็นต้องลดราคาอย่างเดียวอาจเพิ่มปริมาณต่อหน่วยเพื่อให้ผู้บริโภคนำไปคิดถัวราคาได้ อย่างไรก็ตามการดำเนินกลยุทธ์ราคา (Price Strategic) ที่รุนแรงเพื่อเป็นการกีดกันคู่แข่งจากราคาต้นทุนสินค้าที่ต่ำกว่า

ผลกระทบ

การใช้กลยุทธ์ราคา (Price Strategic) ของคู่แข่งกระทบต่อยอดขาย และจำนวนผู้บริโภคที่เข้ามาซื้อสินค้า และยังมีผลต่อการรับรู้ (Perception) ต่อราคาสินค้าที่จำหน่ายผ่านองค์กร

ปัจจัยที่ 5 คู่แข่งเพิ่มระยะเวลารับคืนสินค้าจากความพึงพอใจของลูกค้า

เป็นการเพิ่มมูลค่า (Value) ให้กับผู้บริโภคเมื่อใช้บริการผ่านช่องทางเพื่อประกันสินค้าที่จำหน่ายผ่านช่องทางเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ และสร้างความมั่นใจในการซื้อและส่งผลให้ผู้บริโภคตัดสินใจในการซื้อได้ง่ายขึ้น

ผลกระทบ

หากคู่แข่งเพิ่มระยะเวลาการรับคืนสินค้าจากความพึงพอใจของลูกค้า เป็นกลยุทธ์การสร้างแตกต่างพร้อมทั้งสร้างความมั่นใจในคุณภาพสินค้า หากคู่แข่งเพิ่มระยะเวลาในการรับคืนสินค้าจากความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าองค์กรผู้ซื้อส่งผลกระทบต่อความมั่นใจและภาพลักษณ์ที่ลูกค้ามีต่อองค์กร และส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงยอดขายสินค้าและศักยภาพในการซื้อสินค้าของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าโดยตรง

ปัจจัยที่ 6 คู่แข่งทำสินค้า House Brands

การทำตราสินค้าของตนเองเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ทางด้านราคา (Price Strategic) และลดผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางด้านราคา (Price Strategic) จากคู่แข่ง รวมทั้งเป็นการสร้างความตระหนัก (Awareness) และความภักดี (Royalty) ของผู้บริโภคต่อตราสินค้าของช่องทางและการสร้างส่วนประสมทางการขาย (Mixed Sale) และกำไรเบื้องต้น (Mixed Gross Profit) ซึ่งเป็นส่วนความรับผิดชอบของผู้ทำการจัดซื้อสินค้า สำหรับการทำสินค้า House Brands ทั่วไปจะมีเกณฑ์ในการพิจารณาคือ เป็นสินค้าที่ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อได้ง่าย ใช้ในชีวิตประจำวัน ผู้บริโภคไม่คำนึงถึงตราสินค้า มีช่วงชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) ยาวนาน ใช้เทคโนโลยีไม่สูงมากในการผลิต และผู้ผลิต (Supplier) มีกำลังการผลิตส่วนเกิน

ผลกระทบ

หากคู่แข่งสามารถทำสินค้า House Brands ได้มีคุณภาพเทียบเคียงกับสินค้าที่มีตราสินค้า และมีต้นทุนที่ดีกว่าพร้อมทั้งมีกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความภักดีต่อตราสินค้าของคู่แข่ง อาจมีผลทำให้องค์กรของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าสูญเสียยอดขายในสินค้าชนิดนั้นไป

ปัจจัยที่ 7 คู่แข่งขึ้นดึงตัวบุคลากร

การที่คู่แข่งดึงตัวบุคลากรขององค์กรผู้ทำการจัดซื้อสินค้า มีผลทำให้คู่แข่งสามารถลดขั้นตอนการฝึกอบรม (Training) และระยะเวลาในการเรียนรู้ (Learning) ทำให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องลดปัญหาเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากร

ผลกระทบ

การถูกดึงตัวบุคลากรจากคู่แข่งทำให้องค์กรผู้ซื้อขาดความต่อเนื่องในการทำงาน อาทิเช่น การประสานงานกับผู้ขาย (Supplier) การที่องค์กรผู้ซื้อ หรือผู้ทำการจัดซื้อเองต้องฝึกอบรมคนขึ้นมาทดแทน

2. ลูกค้า (Customers)

ปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาลูกค้า (Customers) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่กระทบต่อผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ระบุได้จำนวน 5 ปัจจัย สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 8 ลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงรสนิยมในการบริโภค

การเปลี่ยนแปลงรสนิยมในการบริโภคของลูกค้า (Customer Taste) ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย อาทิเช่น ลักษณะการดำรงชีวิต (Life Style) ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) ผู้ซื้อต้องคัดสรรสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงเสมอ

ผลกระทบ

กระทบต่อการบริหารกลุ่มสินค้า (Category Management) ของผู้ซื้อ (Buyer) เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงรสนิยมในการบริโภคของลูกค้า ซึ่งจะสะท้อนผ่านยอดขาย มูลค่าสินค้าคงคลัง (Inventory) ที่ต้องเก็บรักษาสินค้าที่มีความหลากหลาย

ปัจจัยที่ 9 การบริโภคของลูกค้าขึ้นอยู่กับช่วงเวลาหรือฤดูกาล

ความต้องการในการบริโภคของลูกค้ากับสินค้าบางกลุ่มจะขึ้นอยู่กับช่วงเวลาหรือฤดูกาล เช่น เครื่องทำน้ำอุ่นที่มีความต้องการสูงขึ้นในหน้าหนาวจึงเป็นหน้าที่โดยตรงที่ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าต้องทำการบริหารกลุ่มสินค้าและรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงความต้องการในการบริโภคของลูกค้า

ผลกระทบ

มีผลกระทบต่อการจัดเตรียมสินค้าคงคลัง (Inventory) โดยผู้ทำการจัดซื้อต้องทราบแนวโน้มความต้องการที่มากขึ้นหรือน้อยลงในแต่ละฤดูกาลหรือช่วงเวลา โดยทำการประสานงานกับผู้ผลิต (Supplier) เพื่อจัดเตรียมสินค้า

ปัจจัยที่ 10 การที่ลูกค้ามีทัศนคติไม่ดีต่อองค์กร

การที่ลูกค้ามีทัศนคติไม่ดีต่อองค์กรเกิดจากการได้รับสินค้าและบริการที่ไม่ตรงต่อความต้องการ เช่น ได้รับสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับผู้ทำการจัดซื้อสินค้าโดยตรงที่ต้องพยายามคัดสรรสินค้าที่มีคุณภาพมาจำหน่ายให้กับลูกค้า

ผลกระทบ

กระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและความน่าเชื่อถือที่ลูกค้ามีต่อองค์กร ตลอดจนสะท้อนถึงยอดขายสินค้า

ปัจจัยที่ 11 ลูกค้าร้องเรียน สำนักงานคุ้มครองผู้บริโภค

เกิดจากสาเหตุที่ลูกค้าได้รับสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ รวมทั้งความเข้าใจผิดในการใช้ประโยชน์จากสินค้าที่ลูกค้าซื้อไปเอง ตลอดจนการที่ไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับสินค้าให้กับลูกค้าได้ทันท่วงทีซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับผู้ทำการจัดซื้อสินค้าโดยตรง

ผลกระทบ

ทัศนคติและภาพพจน์ของลูกค้าที่มีต่อองค์กรในด้านลบ รวมทั้งการใช้เวลาในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าเนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสินค้าที่ผู้ทำการจัดซื้อต้องรับผิดชอบโดยตรง

ปัจจัยที่ 12 ลูกค้ามีความคาดหวังสูงในสินค้าที่ซื้อผ่านองค์กร

เป็นความคาดหวังที่เกิดจากภาพลักษณ์ขององค์กรและประสบการณ์ของลูกค้าในการได้รับสินค้าและบริการจากองค์กร เป็นความเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ทำการจัดซื้อสินค้าเนื่องจากมีหน้าที่ในการคัดสรรสินค้าเข้ามาจำหน่าย

ผลกระทบ

เมื่อลูกค้ามีความคาดหวังสูงในสินค้าที่ซื้อผ่านองค์กรทำให้ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าต้องคัดสรรสินค้าทำการบริหารกลุ่มสินค้าเพื่อที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า

3. สินค้าทดแทนกันได้ (Substitutes)

ปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาสินค้าทดแทนกันได้ (Substitutes) ของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ระบุได้ 1 ปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 14 สินค้าถูกทดแทนด้วยสินค้าตัวใหม่

การที่มีสินค้าใหม่เข้ามาทดแทนสินค้าเดิมทำให้สินค้าเดิมลดระดับความนิยมลงไปซึ่งมีผลต่อยอดขาย และมูลค่าสต็อกสินค้ารวมทั้งการระบายหรือการเคลียร์สินค้าที่ถูกทดแทนออกไปจากสต็อกเพื่อนำสินค้าใหม่เข้ามาโดยไม่ให้มูลค่าสต็อกสูงเกินไป และไม่กระทบต่อยอดขายขององค์กรซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ทำการจัดซื้อสินค้าโดยตรง

ผลกระทบ

กระทบต่อการบริหารกลุ่มสินค้าของผู้ทำการจัดซื้อสินค้า เช่น การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory) การบริหารวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) รวมทั้งการผลักดันสินค้าเก่าให้ออกสู่ตลาดก่อนที่สินค้าใหม่จะเข้ามาและการรักษายอดขายสินค้า

4. ผู้ขาย (Supplier)

ปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาผู้ขาย (Supplier) ของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ระบุได้ 21 ปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 15 ผู้ขายมีช่องทางการจำหน่ายสินค้าของตนเอง

ผู้ขาย (Supplier) สร้างช่องทางการจำหน่าย (Channel) ของตนเองเพื่อลดการพึ่งพาและลดอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer) พร้อมทั้งการที่มีช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นของตนเอง สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ บริการต่าง ๆ ของตนเองได้อย่างครบถ้วนและอิสระ

ผลกระทบ

กระทบต่อยอดขายเนื่องจากลูกค้ามีช่องทางการซื้อสินค้าที่หลากหลายมากขึ้น รวมทั้งอำนาจการต่อรองที่ลดลงของผู้ทำการจัดซื้อสินค้า เนื่องจากผู้ขายสามารถผลักดันสินค้าผ่านช่องทางของตนเองได้

ปัจจัยที่ 16 ผู้ขายไม่มีแผนการตลาดอย่างเป็นรูปธรรม

ในการขายสินค้าผ่านธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ผู้ขาย (Supplier) มีส่วนร่วมอย่างมากที่จะช่วยผลักดันสินค้า โดยการทำกิจกรรมการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบรวมถึงการส่งเสริมทางด้านการตลาดให้แก่ผู้ทำการจัดซื้อสินค้า ซึ่งต้องเกิดจากการวางแผนการตลาดที่ดีโดยเฉพาะผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต้องดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเพื่อสร้างยอดขายอย่างต่อเนื่อง

ผลกระทบ

ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าต้องมีการะงานรวมทั้งระยะเวลาในการทำงานและในการวางแผนการตลาดเพิ่มขึ้นเพื่อผลักดันยอดขายสินค้า เนื่องจากต้องช่วยผลักดันสินค้าของผู้ขาย (Supplier) จากผู้ขาย (Supplier) ที่ไม่มีแผนงานในการตลาดเพื่อผลักดันสินค้าอย่างชัดเจน

ปัจจัยที่ 17 ผู้ขายนำความลับขององค์กรไปบอกคู่แข่ง

เนื่องจากผู้ขาย (Supplier) มีการวางขายสินค้าผ่านหลายช่องทางจึงมีการติดต่อหลายองค์กรในกรณีที่ผู้ขาย (Supplier) นำข้อมูลที่เป็นความลับ เช่น แผนการตลาด แผนการส่งเสริมการขายสินค้าจึงมีผลกระทบต่อองค์กรผู้ซื้อโดยตรง

ผลกระทบ

มีผลกระทบต่อการทำงานตามแผนนั้น เช่น การจัดส่งเสริมการขายสินค้า (Promotion) หากคู่แข่งทราบจะทำให้คู่แข่งสามารถเตรียมการรับแผนการนั้นได้

ปัจจัยที่ 18 ผู้ขายมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ซื้อ

เกิดจากผู้ขาย (Supplier) เป็นผู้จัดจำหน่ายหรือผลิตสินค้ารายเดียวและไม่สามารถหาซื้อจากผู้ขายรายอื่นมาทดแทนได้ หรือผู้ขายเป็นผู้จำหน่ายหรือผลิตตราสินค้าที่เป็นที่นิยมของตลาด รวมทั้งผู้ขาย (Supplier) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel) ของตนเองที่แข็งแกร่งอยู่แล้ว

ผลกระทบ

กระทบต่ออำนาจการต่อรองของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ อาทิเช่น ไม่สามารถเจรจาให้ได้มาซึ่งต้นทุนสินค้ารวมทั้งการส่งเสริมการขายและหน้าสัญญาตามที่ต้องการได้

ปัจจัยที่ 19 ผู้ขายมีความสัมพันธ์อันดีกับคู่แข่ง

การที่ผู้ขาย (Supplier) มีความสัมพันธ์อันดีกับคู่แข่ง (Competitor) มีผลต่อการร่วมมือระหว่างธุรกิจ คู่แข่งอาจได้รับข่าวสารการประสานงานที่ดีกว่า

ผลกระทบ

ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าได้รับข้อมูลการตัดสินใจ และผลประโยชน์ส่วนเพิ่มที่องค์กรของผู้ทำการขายสินค้า (Supplier) ล้ำหน้าและน้อยกว่าคู่แข่ง

ปัจจัยที่ 20 ผู้ขายปิดกั้นการ

จากสถานะการแข่งขันที่รุนแรงในการผลิตและการจำหน่ายสินค้าส่งผลให้ผู้ขาย (Supplier) หลายรายต้องปิดกิจการลงซึ่งหากมีผู้ขายสินค้าในกลุ่มปิดกิจการยอมส่งผลต่อการผู้ทำการจัดซื้อสินค้าด้วย

ผลกระทบ

มีผลให้สินค้าของผู้ขายรายนั้นตกค้างอยู่ที่องค์กรผู้ซื้อ ขาดการส่งเสริมเพื่อผลักดันการขาย ผู้ทำการจัดซื้อไม่สามารถเปลี่ยนหรือคืนสินค้าได้

ปัจจัยที่ 21 ผู้ขายเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแต่เพียงผู้เดียว

การที่ผู้ขาย (Supplier) เป็นตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวมักไม่ถูกกระตุ้นการแข่งขันเนื่องจากมีการผูกขาดการจำหน่ายสินค้านั้น หากเป็นผู้ขายที่อยู่ในกลุ่มสินค้าที่ผู้ทำการจัดซื้อดูแลอยู่อาจทำให้ผู้ทำการจัดซื้อมีข้อจำกัดในการบริหารกลุ่มสินค้า

ผลกระทบ

กระทบต่ออำนาจการต่อรองของผู้ทำการจัดซื้อสินค้า และส่งผลให้สินค้าไม่เพียงพอต่อการจำหน่ายเนื่องจากตลาดต้องซื้อจากผู้ขายรายเดียว

ปัจจัยที่ 22 ผู้ขายไม่เข้าใจนโยบายบริษัท

เนื่องจากองค์กรผู้ทำการจัดซื้อ (Buyer) และผู้ขาย (Supplier) มีความแตกต่างกันทางด้านแนวทางการดำเนินธุรกิจ นโยบาย ซึ่งมีผลต่อเนื่องถึงความร่วมมือในการทำงานจึงเป็นปัจจัยเสี่ยงหนึ่งที่มีผลต่อผู้ทำการจัดซื้อสินค้า

ผลกระทบ

การดำเนินธุรกิจไม่อยู่ในทิศทางเดียวกันจากการไม่เข้าใจในนโยบายของผู้ขาย รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมของผู้ทำการจัดซื้อไม่ได้รับการส่งเสริมจากผู้ขาย (Supplier)

ปัจจัยที่ 23 ผู้ขายไม่ปฏิบัติตามสัญญาการค้า

การตกลงสัญญา (Contract) การค้าเป็นแนวทางการทำงานหนึ่งที่ทำ การจัดซื้อสินค้ากับผู้ขายได้มีการลงนามร่วมกันเพื่อที่จะแจกแจงแนวทางการปฏิบัติงาน ข้อตกลงข้อห้ามรวมทั้งการส่งเสริมที่ทางผู้ขาย (Supplier) ต้องปฏิบัติ

ผลกระทบ

การที่ผู้ขายไม่ปฏิบัติตามสัญญาการค้าก่อให้เกิดความเสียหายต่อการทำงานของผู้ทำการจัดซื้อ อาทิเช่น ผู้ทำการจัดซื้ออาจไม่ได้รับสินค้าอย่างต่อเนื่องและตรงกับเวลาที่กำหนด การไม่ได้รับการส่งเสริมการขายตามข้อตกลง รวมทั้งแผนการดำเนินงานที่ได้วางไว้กับผู้ขายไม่สามารถดำเนินงานได้ต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 24 ผู้ขายไม่มีนโยบายรับคืนหรือเปลี่ยนสินค้า

การที่ผู้ขายไม่มีนโยบายรับคืนหรือเปลี่ยนสินค้าซึ่งเป็นนโยบายหนึ่งที่สำคัญต่อผู้ทำการจัดซื้อสินค้าเนื่องจากจะเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของผู้ทำการจัดซื้อสินค้า หากสินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้หรือเกิดความเสียหาย การที่ผู้ขายไม่มีนโยบายรับคืนหรือเปลี่ยนสินค้าเกิดจากผู้ขายไม่สามารถคาดการณ์ถึงมูลค่าสินค้าที่ต้องรับคืนหรือเปลี่ยนในอนาคตซึ่งจะกระทบต่อรายได้ของบริษัทผู้ขาย

ผลกระทบ

กระทบต่อแนวทางในการบริหารกลุ่มสินค้าของผู้ทำการจัดซื้อ เนื่องจากนโยบายการรับคืนหรือเปลี่ยนสินค้าเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำผู้ทำการจัดซื้อจะนำไปใช้ในการบริหารสต็อกสินค้า อาทิเช่นหากมีมูลค่าสต็อกสินค้าเกินเกณฑ์ที่กำหนดก็สามารถทำการคืนสินค้าหรือเปลี่ยนสินค้าที่จำหน่ายได้ดีกว่า

ปัจจัยที่ 25 ผู้ขายส่งสินค้าที่ต้นทุนต่ำกว่าให้กับคู่แข่ง

การที่คู่แข่งได้ต้นทุนสินค้าที่ต่ำกว่ามีผลต่อการแข่งขันทางด้านราคา จึงมีผลกระทบต่อผู้ทำการจัดซื้อสินค้า

ผลกระทบ

ราคาสินค้าของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าอาจไม่สามารถแข่งขันได้เนื่องจากคู่แข่งได้ต้นทุนที่ถูกกว่าซึ่งกระทบต่อยอดขาย รวมทั้งอัตราการทำกำไรจากการจำหน่ายสินค้า

ปัจจัยที่ 26 ผู้ขายไม่สามารถควบคุมราคาขายปลีก

การควบคุมราคาขายปลีกของผู้ขายมีความสำคัญเนื่องจากเป็นการกำหนดมาตรฐานราคาและลดความแตกต่างของต้นทุนในการซื้อของช่องทางที่มีกำลังซื้อสูง เนื่องจากได้ต้นทุนสินค้าที่ต่ำกว่าและนำไปสู่การตั้งราคาขายที่ต่ำกว่าผู้ขายรายอื่น หากไม่สามารถควบคุมราคาขายปลีกได้จะมีผลกระทบต่อราคาสินค้าในตลาด

ผลกระทบ

หากผู้ขาย (Supplier) ไม่สามารถควบคุมราคาขายปลีก (List Price) ได้ ทำให้แต่ละช่องทางการแข่งขันการกำหนดราคา ซึ่งกระทบต่ออัตรากำไรของการขายสินค้าของผู้ทำการจัดซื้อ

ปัจจัยที่ 27 ผู้ขายปรับราคาโดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า

เนื่องจากผู้ขาย (Supplier) มีต้นทุนในการผลิตที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จึงมีโอกาที่จะทำการปรับเปลี่ยนราคาต้นทุนในการขาย ซึ่งมีผลต่อต้นทุนในการจัดซื้อสินค้าของผู้ทำการจัดซื้อ

ผลกระทบ

การที่ผู้ขาย (Supplier) มีการปรับราคาโดยไม่แจ้งล่วงหน้า ทำให้ระบบการดำเนินการ (Operation) ทั้งทางด้านราคาขายและต้นทุนซื้อไม่สามารถปรับราคาสินค้าได้ตรงตามกำหนดราคาใหม่

ปัจจัยที่ 28 ผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด

การจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ให้ความสำคัญกับกำหนดเวลาในการส่งสินค้าของผู้ขาย (Supplier) เพื่อให้ทันตามความต้องการของผู้บริโภคและผู้ทำการจัดซื้อสินค้าเป็นผู้ตกลงและควบคุมระยะเวลาการจัดส่งสินค้าของผู้ขาย

ผลกระทบ

หากผู้ขายไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้ตามกำหนดเวลาจะมีผลให้สินค้าขาดความต่อเนื่องในการขายเนื่องจากไม่มีสินค้ารองรับความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อขายของกลุ่มสินค้าที่ผู้ทำการจัดซื้อรับผิดชอบ

ปัจจัยที่ 29 ผู้ขายใช้เวลาตัดสินใจนานในเรื่องที่ผู้ซื้อเสนอ

เนื่องจากผู้ทำการจัดซื้อสินค้ามีกรอบเวลาในการทำงานที่จำกัด และการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ขาย โดยหากผู้ขายใช้เวลาในการตัดสินใจนานในเรื่องที่ผู้ทำการจัดซื้อเสนอจึงกระทบต่อผู้ทำการจัดซื้อ อาทิเช่น ขอลการส่งเสริมการขาย (Promotion)

ผลกระทบ

หากผู้ขายใช้เวลาในการตัดสินใจอาจกระทบต่อการทำงานของผู้ทำการจัดซื้อ เช่น ไม่สามารถจัดการส่งเสริมการขายให้ตรงตามกำหนดเวลาเนื่องจากต้องได้รับการส่งเสริมจากเจ้าของผลิตภัณฑ์เป็นต้น รวมทั้งการดำเนินงานของผู้ทำการจัดซื้อไม่สามารถสำเร็จได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด

ปัจจัยที่ 30 ผู้ขายไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้ตามคุณภาพที่ตกลงไว้

การตกลงในการซื้อสินค้าระหว่างผู้ทำการจัดซื้อและผู้ขายมีการกำหนดลักษณะสินค้า ต้นทุนและระดับคุณภาพสินค้า หากผู้ขายไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้ตามคุณภาพที่ตกลงไว้จึงมีผลกระทบต่อผู้ทำการจัดซื้อ

ผลกระทบ

การที่ผู้ขายไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้ตามคุณภาพที่ตกลงไว้มีผลให้องค์กรผู้ซื้อได้รับสินค้าที่ไม่ตรงตามคุณภาพและคุณภาพสินค้าไม่สัมพันธ์กับต้นทุนในการซื้อ รวมทั้งการที่ลูกค้าซื้อสินค้าไปอาจได้รับสินค้าที่ไม่สามารถใช้งานได้ตามคุณสมบัติที่ต้องการ

ปัจจัยที่ 31 ผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามจำนวนที่ตกลงไว้

การวางแผนการสั่งซื้อของผู้ทำการจัดซื้อสินค้ามีการกำหนดความต้องการของจำนวนสินค้าให้มีความสัมพันธ์กับการขายไม่ให้สต็อกสินค้ามากเกินไปหรือน้อย

เกินไปจนทำให้สินค้าไม่เพียงพอต่อการขายซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าที่ต้อง
ประสานงานกับผู้ขายสินค้า

ผลกระทบ

ยอดขายสินค้าลดลงเนื่องจากสินค้าขาดความต่อเนื่องในการขายจาก
การจัดส่งสินค้าที่มีได้ตามจำนวนที่ตกลงไว้

ปัจจัยที่ 32 แนวโน้มการจำหน่ายของผู้ขายอยู่ในตลาด

ปัจจัยแนวโน้มการจำหน่ายของผู้ขายอยู่ในตลาดมีผลมาจากสภาวะ
เศรษฐกิจ ความนิยมของสินค้าซึ่งกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ขายอาจส่งผลให้ผู้ขายขาด
สภาพคล่องทางการเงินเนื่องจากสินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ หรือไม่มีเงินทุนที่จะผลิตสินค้าได้
อย่างต่อเนื่องซึ่งกระทบต่อการดำเนินงานของผู้ทำการจัดซื้อสินค้า

ผลกระทบ

ผู้ขายไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้อย่างต่อเนื่องเนื่องจากขาดสภาพคล่อง
ทางการเงินในการซื้อวัตถุดิบมาผลิตสินค้าให้กับผู้ทำการจัดซื้อ รวมทั้งการส่งเสริมการขาย
(Promotion) ที่ลดลงจากการที่ผู้ขายขาดสภาพคล่อง จึงมีผลกระทบต่อยอดขายสินค้า

ปัจจัยที่ 33 แนวโน้มการจำหน่ายของผู้ขายอยู่ในขาขึ้น

แนวโน้มการจำหน่ายสินค้าของผู้ขายอยู่ในขาขึ้น เช่นสินค้าอยู่ในความ
นิยมทำให้ผู้ขายต้องเร่งการผลิตมากขึ้นเพื่อที่จะรองรับความต้องการของผู้ทำการจัดซื้อสินค้า

ผลกระทบ

ผู้ขายผลิตสินค้าไม่ทันทำให้องค์กรผู้ทำการจัดซื้อมีโอกาสเกิดสินค้าขาด
(Shortage) ชั่วคราวในการจำหน่ายส่งผลต่อยอดขายสินค้า

ปัจจัยที่ 34 ผู้ขายเปลี่ยนผู้แทนการขายบ่อย

ผู้ขาย (Supplier) แต่งตั้งพนักงานซึ่งเป็นตัวแทนในการติดต่อ
ประสานงานกับผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) หากมีการ
เปลี่ยนตัวแทนบ่อยส่งผลถึงความต่อเนื่องในการประสานงาน

ผลกระทบ

ขาดความต่อเนื่องในการประสานงานและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
ระหว่างผู้ขายและผู้ทำการจัดซื้อ

ปัจจัยที่ 35 ผู้ขายไม่ให้ความร่วมมือในการส่งเสริมแผนการตลาดของผู้ซื้อ

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ให้ผู้ขายมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการตลาดเพื่อ
ผลักดันยอดขายโดยให้ผู้ขายส่งเสริมการตลาดตามที่ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าได้แจ้งไป

ผลกระทบ

หากขาดการส่งเสริมจากผู้ขายส่งผลให้ผู้ซื้อไม่สามารถจัดทำแผนการ
ตลาด หรือกิจกรรมทางการตลาดที่ได้จัดเตรียมไว้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องจากขาดการส่งเสริม
จากผู้ขายสินค้า ส่งผลต่อเนื่องต่อยอดขายสินค้าที่ผ่านองค์กรผู้ทำการจัดซื้อ

5. สภาวะทางการเมือง (Political)

ปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาจากสภาวะทางการเมือง (Political) ของผู้ทำการจัดซื้อ
สินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ระบุได้ 3 ปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 36 ภาครัฐมีนโยบายควบคุมการค้าปลีกสมัยใหม่

นโยบายการควบคุมการค้าปลีกสมัยใหม่ของทางภาครัฐ อาทิเช่น
กฎหมายผังเมืองซึ่งมีข้อห้ามในการสร้างศูนย์การค้าขนาดใหญ่ในแหล่งชุมชน ส่วนหนึ่งเพื่อลด
การเติบโตของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) และช่วยเหลือร้านค้าปลีกราย

ผลกระทบ

มีผลต่อการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ทำให้ยอดขายไม่สามารถ
เติบโตได้อย่างเต็มที่จากการที่ไม่สามารถขยายสาขาได้ มีผลต่อเนื่องถึงศักยภาพการซื้อสินค้า
และอำนาจการต่อรองของผู้ทำการจัดซื้อ

ปัจจัยที่ 37 ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมผู้ค้าปลีกรายย่อย

ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมผู้ค้าปลีกรายย่อยโดยจัดตั้งบริษัทกลางค้าปลีก
เข้มแข็ง จำกัด เพื่อเป็นตัวแทนในการซื้อจากร้านค้าปลีกรายย่อยที่เป็นสมาชิกทำให้มีปริมาณใน

การซื้อสินค้ามากขึ้น จึงสามารถสร้างอำนาจการต่อรองกับผู้ขาย (Supplier) ทำให้ผู้ซื้อรายย่อยสามารถแข่งขันทางด้านต้นทุน (Cost) กับธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ ดังนั้นการที่ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมผู้ค้าปลีกรายย่อยจึงเป็นปัจจัยเสี่ยงหนึ่งของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

ผลกระทบ

ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะถูกลดอำนาจการต่อรองในการซื้อจากผู้ขาย (Supplier) เนื่องจากผู้ขาย (Supplier) มีช่องทางในการจำหน่ายผ่านบริษัทกลางค้าปลีกเข้มแข็ง จำกัด สำหรับผู้ค้าปลีกรายย่อยส่งผลให้มีต้นทุนสินค้าที่ต่ำลงจนสามารถแข่งขันได้จึงมีผลต่อลูกค้าที่คำนึงถึงราคาเป็นสำคัญที่ไม่จำเป็นต้องซื้อสินค้าผ่านธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ก็สามารถได้สินค้าราคาใกล้เคียงกันได้ ดังนั้นผู้ทำการจัดซื้อสินค้าจึงต้องเพิ่มการแข่งขันทางด้านต้นทุน และกิจกรรมส่งเสริมการขายเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

ปัจจัยที่ 38 สภาวะทางการเมืองไม่แน่นอน

สภาวะทางการเมืองที่ไม่แน่นอนมีผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค รวมทั้งความต่อเนื่องของการลงทุนที่มีผลต่อการกระจายรายได้

ผลกระทบ

ลูกค้าลดระดับการบริโภคสินค้า จึงส่งผลกระทบต่อการขายของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ทำให้ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าต้องมีแรงกดดันในการทำเป้าหมายการขาย และเพิ่มการแข่งขันในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกด้วยกันเพื่อรักษายอดขายในขณะที่ถูกคัดระดับการบริโภคลง

6. สภาวะทางเศรษฐกิจ (Economic)

ปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาจากสภาวะทางเศรษฐกิจ (Economic) ของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ระบุได้ 6 ปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 39 รัฐบาลทำข้อตกลง FTA เพิ่มขึ้น

การที่รัฐบาลทำข้อตกลง FTA เพิ่มขึ้นทำให้การนำเข้าสินค้าบางชนิดจากต่างประเทศได้รับการยกเว้นภาษีมีผลทำให้ต้นทุนสินค้าต่ำลง มีความหลากหลายของสินค้าให้ผู้บริโภคมากขึ้น

ผลกระทบ

สินค้ามีความหลากหลายและมีต้นทุนที่ต่ำลง ทำให้ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ต้องให้ความสนใจในสินค้าที่นำเข้าจากต่างประเทศที่มีข้อตกลง FTA อาจมีผลให้สินค้าจากต่างประเทศสามารถแข่งขันกับสินค้าภายในประเทศ ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าจึงต้องเพิ่มช่องทางในการหาสินค้าเพื่อให้ได้ต้นทุนที่ดีที่สุด

ปัจจัยที่ 40 สภาพทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มหดตัว

เมื่อเศรษฐกิจมีแนวโน้มหดตัวมีผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ผู้บริโภคมีการออมเงินมากขึ้นและลดการบริโภค

ผลกระทบ

ส่งผลให้สินค้าในกลุ่มที่ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าดูแลย่อมียอดขายลดต่ำลง เนื่องจากลูกค้าลดการบริโภคมีการออมเงินเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อเนื่องถึงอำนาจการต่อรองของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าที่มีต่อผู้ขาย เนื่องจากยอดขายลดต่ำลงส่งผลกับยอดซื้อสินค้าเข้ามาเพื่อจำหน่ายลดลงตามไปด้วย

ปัจจัยที่ 41 ราคาน้ำมันปรับตัวบอย

ราคาน้ำมันมีความผันผวนมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคทำให้ลดการบริโภค และสะท้อนถึงราคาสินค้าที่ปรับตัวตามราคาน้ำมันซึ่งเป็นต้นทุนในการผลิตที่สำคัญ

ผลกระทบ

กระทบต่อต้นทุนในการจัดซื้อ หากมีการปรับราคาสินค้าขึ้นส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคเนื่องจากปัจจัยทางด้านราคาเป็นปัจจัยที่สำคัญ พร้อมทั้งยอดขายที่ลดลงจากการที่ลูกค้าลดการบริโภค ซึ่งกระทบต่อดัชนีภาพในการซื้อของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าที่มีต่อผู้ขาย

ปัจจัยที่ 42 อัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทไม่มีเสถียรภาพ

หากมีการแกว่งตัวของค่าเงินส่งผลต่อต้นทุนสินค้าที่มีการนำเข้า และต้นทุนในการผลิตสินค้าภายในประเทศที่ต้องอาศัยการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ

ผลกระทบ

สำหรับในกลุ่มสินค้าที่นำเข้าหรือต้องนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ หากอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทมีผันผวนมาก ทำให้ผู้ทำการจัดซื้อสินค้ามีต้นทุนที่ผันผวนตามไปด้วยจึงส่งผลต่อการกำหนดราคาขาย

ปัจจัยที่ 43 ภาวะเงินเฟ้อ

ภาวะเงินเฟ้อคือค่าเงินที่ถืออยู่มีค่าเงินลดลง สินค้ามีราคาสูงขึ้น และเงินเท่าเดิมของผู้บริโภคซื้อสินค้าได้น้อยลงส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการบริโภคและมีความผันผวนของต้นทุนในการผลิต

ผลกระทบ

กระทบต่อต้นทุนสินค้าของผู้ทำการจัดซื้อ และยอดขายลดลงทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ทำการจัดซื้อต่อผู้ขายลดลงตามไปด้วย

ปัจจัยที่ 44 มีการนำเข้าสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน

การนำเข้าสินค้าราคาถูกจากประเทศจีนส่งผลต่อสินค้าที่ผลิตภายในประเทศ เนื่องจากมีราคาที่ถูกลงซึ่งเกิดจากต้นทุนทางด้านแรงงานของจีนถูกกว่าไทย และการนำเข้าสินค้าจากจีนสามารถเพิ่มความหลากหลายทางด้านชนิดสินค้าและราคาให้กับผู้บริโภคภายในประเทศ

ผลกระทบ

ส่งผลให้ผู้ทำการจัดซื้อมีความหลากหลายในการเลือกสินค้าเข้ามาจำหน่ายพร้อมทั้งราคาที่ถูกลงแต่อย่างไรก็ตามหากสินค้าในกลุ่มเป็นสินค้าที่ผลิตภายในประเทศแต่ตลาดมีการนำเข้าจากจีนด้วย จะเป็นปัจจัยกดดันให้ผู้ทำการจัดซื้อกดดันต่อผู้ขายให้ทำการลดต้นทุนในการผลิตจนสามารถแข่งขันกับสินค้าจากประเทศจีนได้

7. สังคม (Social)

ปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาทางสังคม (Social) ของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ระบุได้ 2 ปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 45 การส่งเสริมการใช้สินค้าภายในประเทศ

การส่งเสริมการใช้สินค้าภายในประเทศ เป็นปัจจัยเสี่ยงหนึ่งสำหรับผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มสินค้าที่มีการนำเข้าจากต่างประเทศ อาทิ เช่น สินค้าแฟชั่น

ผลกระทบ

มีผลกระทบต่อยอดขายสินค้าที่นำเข้าจากต่างประเทศ อาจส่งผลต่อการปรับราคาสินค้าเพื่อดึงดูดลูกค้า

ปัจจัยที่ 46 สังคมตอบรับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางที่ให้ผู้บริโภคพึ่งพาตนเอง ลดการบริโภคสินค้าที่ไม่จำเป็น และการบริโภคที่เหมาะสมกับฐานะ

ผลกระทบ

มีผลต่อยอดขายสินค้าโดยเฉพาะในกลุ่มสินค้าฟุ่มเฟือย และกลุ่มสินค้าที่ไม่มีความจำเป็นในการบริโภค

8. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

ปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ระบุได้ 1 ปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 13 สินค้าถูกทดแทนอย่างสิ้นเชิงด้วยนวัตกรรมหรือเทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีพัฒนาไปอย่างรวดเร็วทำให้เกิดการคิดค้นนวัตกรรม (Innovation) อย่างต่อเนื่องซึ่งมีผลต่อการพัฒนาสินค้าตลอดจนรูปแบบการบริโภคสินค้าของลูกค้า เช่น กล้องดิจิทัลที่มาทดแทนกล้องที่ใช้ฟิล์ม หากสินค้าถูกทดแทนอย่างสิ้นเชิงด้วยนวัตกรรมหรือเทคโนโลยี จึงมีผลโดยตรงการบริหารกลุ่มสินค้า เช่น ช่วงชีวิตผลิตภัณฑ์ การขาย การควบคุมสต็อกสินค้าซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้ทำการจัดซื้อสินค้า

ผลกระทบ

กระทบต่อการวางแผนการซื้อขาย การขาย สต็อกสินค้า และวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ เนื่องจากหากสินค้าถูกทดแทนด้วยนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่อาจทำให้สินค้าเดิมไม่สามารถจำหน่ายได้ส่งผลให้มีสินค้าล้าสมัยเพิ่มขึ้น

4.1.3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายใน

โดยวิเคราะห์ตามแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่

4.1.1.2 แหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร (Source of Internal Risk)

1. ประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล (Human Resource)

ปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาของประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล (Performance of Human Resource) ของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ระบุได้ 13 ปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 1 ผู้ซื้อขาดประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์การทำงานของบุคลากรจะทำให้ผู้ทำงานทราบถึงธรรมชาติของสินค้า การจัดการกับปัญหาใน รวมทั้งความสามารถในการเจรจาต่อรองและมีผลให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้ในเชิงลึก

ผลกระทบ

ทำให้บุคลากรไม่สามารถป้องกันและแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อได้ดีเพียงพอ ความสามารถในการเจรจาต่อรองกับผู้ขายรวมทั้งความเชี่ยวชาญในสินค้า

ปัจจัยที่ 2 ผู้ซื้อขาดความสามารถในการเจรจาต่อรอง

ผู้ทำการจัดซื้อต้องประสานงานกับผู้ขาย (Supplier) ทั้งที่เกี่ยวกับต้นทุนสินค้า การส่งเสริมกิจกรรมการตลาดจากผู้ขาย (Supplier) การชักจูงผู้ขาย (Supplier) ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกับองค์กรผู้ซื้อ ตลอดจนผลประโยชน์ที่องค์กรผู้ซื้อพึงได้ ดังนั้นความสามารถในการเจรจาต่อรองจึงเป็นเรื่องสำคัญต่อผู้ทำการจัดซื้อสินค้า

ผลกระทบ

ไม่สามารถชักจูงผู้ขาย (Supplier) ให้ดำเนินกิจกรรมตามทิศทางขององค์กรได้ อาทิเช่น การที่ผู้ขายไม่สนับสนุนทางด้านกิจกรรมทางการตลาด การตกลงหน้าสัญญา (Contract) การค้า รวมทั้งความล่าช้าในการดำเนินการจากการมิได้ข้อตกลงที่เหมาะสมกับผู้ขาย (Supplier)

ปัจจัยที่ 3 ผู้ซื้อได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจากผู้ขาย

การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information) ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย (Supplier) เป็นการนำข้อมูลมาพัฒนาการทำงานร่วมกัน เช่น การที่ผู้ซื้อได้รับข้อมูลแนวโน้มการขายสินค้าจากผู้ขาย (Supplier) เพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาการสั่งสินค้า หากผู้ซื้อได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องอาจส่งผลให้มีการพยากรณ์จำนวนการสั่งสินค้าผิดไป

ผลกระทบ

หากผู้ทำการจัดซื้อสินค้าได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจากผู้ขาย ส่งผลให้การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ซื้อผิดพลาด

ปัจจัยที่ 4 ผู้ซื้อไม่เข้าใจนโยบายขององค์กร

การปฏิบัติงานของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าขึ้นอยู่กับนโยบายที่องค์กรได้กำหนดไว้ เช่น เป้าหมายทางการขายและกำไรเบื้องต้น การขยายจำนวนสินค้าในกลุ่ม ผู้ซื้อรับนโยบายเพื่อนำไปวางแผนงานให้บรรลุเป้าหมาย

ผลกระทบ

หากผู้ทำการจัดซื้อสินค้าไม่มีความเข้าใจในนโยบายขององค์กรส่งผลให้ผู้ซื้อวางแผนงานที่ไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้

ปัจจัยที่ 5 ผู้ซื้อไม่ทำแผนการตลาดการบริหารกลุ่มสินค้าและวิเคราะห์ตลาด

ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าต้องมีแผนงานในการบริหารกลุ่มสินค้า แผนการตลาดซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์สถานะตลาดเพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการนำแผนงานนั้นไปกำหนดทิศทางการดำเนินงานร่วมกับผู้ขาย (Supplier)

ผลกระทบ

ขาดทิศทางในการทำงานทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ ซึ่งกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร เช่น ยอดขาย การทำกำไร รวมทั้งการกำหนดการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ทำการจัดซื้อสินค้าและผู้ขายขาดทิศทางที่ชัดเจน

ปัจจัยที่ 6 ผู้ซื้อไม่สามารถทำสัญญาการค้ากับผู้ขายได้

การทำสัญญาการค้า (Contract) เพื่อให้ผู้ขายทราบถึงข้อตกลงแนวทางในการปฏิบัติงาน เป้าหมายการซื้อขายสินค้า ความร่วมมือทางด้านการตลาด ผลประโยชน์ที่องค์กรผู้ซื้อควรได้ การที่ผู้ซื้อไม่สามารถทำสัญญา (Contract) การค้ากับผู้ขายได้อาจมีผลมาจากการทำสัญญา (Contract) ที่ไม่เป็นธรรมหรือเกิดจากผู้ขาย (Contract) ไม่มีนโยบายสัญญาการค้ากับองค์กรผู้ซื้อ รวมทั้งความไม่เข้าใจในนโยบายขององค์กรผู้ซื้อ

ผลกระทบ

ส่งผลให้ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าไม่สามารถควบคุมแนวทางการทำงานของผู้ขายสินค้าได้รวมทั้งการทำงานของฝ่ายขาดทิศทางที่แน่นอน เช่น การกำหนดเป้าหมายการซื้อขายและองค์กรผู้ซื้อขาดผลประโยชน์ที่ควรได้จากการตกลงหน้าสัญญา (Contract) เช่น ส่วนลดการค้า

ปัจจัยที่ 7 ผู้ซื้อไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขายได้

การที่ผู้ซื้อและผู้ขายมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าร่วมกันในการทำงาน รวมทั้งความร่วมมือและความรวดเร็วในการทำงานระหว่างกัน

ผลกระทบ

การประสานงานไม่เป็นไปอย่างราบรื่น เกิดการล่าช้าในการดำเนินงานระหว่างกัน องค์กรผู้ซื้อสูญเสียผลประโยชน์ที่ไม่สามารถประเมินเป็นรูปแบบตัวเงินได้ เช่น การได้รับข้อมูลที่ล่าช้า

ปัจจัยที่ 8 ผู้ซื้อไม่ปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพอันดีกับผู้ขาย

การปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นแนวทางที่ผู้ทำการจัดซื้อควรยึดถือเป็นข้อปฏิบัติต่อผู้ขายเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี

ผลกระทบ

ผู้ซื้อขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ ส่งผลให้ผู้ขายไม่ให้ความร่วมมือที่ดีกับผู้ทำการจัดซื้อทำให้มีโอกาสที่องค์กรผู้ทำการจัดซื้อสินค้าสูญเสียประโยชน์ที่พึงจะได้รับจากผู้ขายสินค้า

ปัจจัยที่ 9 ผู้ซื้อมีความสัมพันธ์กับผู้ขายเป็นพิเศษ

ผู้ซื้อมีความสนิทสนมกับผู้ขายเป็นพิเศษเกิดจากการติดต่อกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน หากทั้งผู้ซื้อและผู้ขายมีหลักจริยธรรมในการปฏิบัติงานย่อมไม่ส่งผลเสียต่อทั้งสององค์กร

ผลกระทบ

อาจเกิดการทุจริตต่อหน้าที่ มีผลประโยชน์แอบแฝง และมีการหย่อนยานต่อกฎเกณฑ์ที่ควรปฏิบัติกับผู้ขาย

ปัจจัยที่ 10 ผู้ซื้อทุจริตต่อหน้าที่

เนื่องจากผู้ทำการจัดซื้อเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาหรืออนุมัติการสั่งซื้อสินค้าจึงมีโอกาสที่จะนำหน้าที่ไปแสวงหาผลประโยชน์ โดยการทุจริตในการจัดซื้อเกิดจากความร่วมมือทั้งฝ่ายผู้ซื้อและผู้ขาย

ผลกระทบ

องค์กรสูญเสียผลประโยชน์ เช่น การซื้อสินค้าที่ต้นทุน (Cost) สูงขึ้น การหย่อนยานในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เนื่องจากมีผลประโยชน์ต่อกัน ส่งผลต่อผู้ขาย (Supplier) ที่ดำเนินการอย่างถูกต้อง เช่น เสียโอกาสในการนำสินค้าเข้ามาจำหน่าย เนื่องจากผู้ซื้อมุ่งความสำคัญไปยังผู้ขาย (Supplier) ที่ตนเองได้ผลประโยชน์

ปัจจัยที่ 11 ผู้ซื้อไม่ได้รับข้อมูลลูกค้าจากสาขา

เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) สร้างศักยภาพในการขายด้วยจำนวนสาขาที่เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภค และในแต่ละสาขาผู้บริโภคมีความต้องการสินค้าที่แตกต่างกัน ดังนั้นข้อมูลลูกค้าที่สาขาส่งมาจึงเป็นข้อมูลที่สำคัญที่ผู้ทำการจัดซื้อควรได้รับเพื่อทราบความต้องการเฉพาะของผู้บริโภค

ผลกระทบ

กระทบต่อยอดขายเนื่องจากผู้ทำการจัดซื้อได้คัดสรรสินค้าไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าในสาขา

ปัจจัยที่ 12 ผู้ซื้อไม่สามารถจัดทำ Promotion , Event ที่เหมาะสมให้กับสาขาได้

เนื่องจากความต้องการของลูกค้าในแต่ละสาขามีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้ทำการจัดซื้อต้องจัดโปรแกรมส่งเสริมการตลาดและกิจกรรมการตลาดให้เหมาะสมกับลูกค้าในสาขานั้น ๆ

ผลกระทบ

มีผลกระทบต่อยอดขาย เนื่องจากแผนการส่งเสริมการตลาดและกิจกรรมทางการตลาดไม่สามารถกระตุ้นให้ลูกค้าทำการซื้อสินค้าได้

ปัจจัยที่ 13 ผู้ซื้อไม่จัดทำแผนการจำหน่ายสินค้าใหม่ให้กับสาขา

ผู้ซื้อควรจัดทำแผนการจำหน่ายสินค้าใหม่ (New Product) ให้กับสาขา ซึ่งประกอบไปด้วย ลักษณะสินค้า วิธีการใช้งาน คุณสมบัติ ขนาด สี ชนิด รุ่น อุปกรณ์เสริม และกลุ่มผู้บริโภคที่ใช้สินค้า รวมถึงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) วิธีการจำหน่าย ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ทางสาขาควรทราบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการขาย

ผลกระทบ

กระทบต่อความสามารถในการขายและยอดขายสินค้า เช่น พนักงานขายไม่ทราบถึงคุณสมบัติของสินค้า สินค้านี้เหมาะกับผู้บริโภคกลุ่มใด

2. การตัดสินใจของบุคคลากร (Decision Making)

ปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาของการตัดสินใจของบุคคลากร (Decision Making) ของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ระบุได้ 8 ปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 14 ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อทางด้านต้นทุนผิดพลาด

ต้นทุนสินค้ามีผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางด้านราคา และการสร้างกำไรให้ได้ตามเป้าหมาย การวิเคราะห์ต้นทุนสินค้าอาจอาศัยข้อมูลต้นทุนสินค้าที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน รวมถึงความนิยมของสินค้า

ผลกระทบ

ต้นทุน (Cost) สูงทำให้ไม่สามารถตั้งราคาแข่งขันกับคู่แข่ง (Competitor) และไม่สามารถรักษากำไรเบื้องต้น (Gross Profit) ที่ต้องการได้

ปัจจัยที่ 15 ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อทางด้านจำนวนผิดพลาด

ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าทำการตัดสินใจซื้อตามแผนการขาย รวมทั้งความนิยมของลูกค้า และการที่ผู้ขาย (Supplier) มีสินค้าจำนวนจำกัดหรือต้องคอยระยะเวลาการผลิต ทำให้ต้องมีการซื้อสินค้าเผื่อไว้เพื่อป้องกันสินค้าขาด (Shortage)

ผลกระทบ

ซื้อสินค้าจำนวนน้อยไปทำให้เกิดสินค้าขาดช่วง (Shortage) ไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า หรือซื้อสินค้าจำนวนมากเกินไปทำให้มีโอกาสดังกล่าวสินค้าเกินเกณฑ์ที่กำหนด (Over Stock)

ปัจจัยที่ 16 ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อผิดช่วงเวลา

การตัดสินใจซื้อผิดช่วงเวลาเกิดจากการคาดการณ์ความนิยมของสินค้าในแต่ละช่วงเวลาผิดพลาด หรือปัจจัยทางด้านเวลาที่มีความแปรปรวนไป

ผลกระทบ

การซื้อสินค้าผิดช่วงเวลาส่งผลให้อัตราการหมุนเวียน (Turnover) ของสินค้าต่ำกว่าปกติเนื่องจากไม่มีความต้องการสินค้า ส่งผลต่อเนื่องให้สินค้ามีโอกาสตกทุนล้าสมัย (Obsolete)

ปัจจัยที่ 17 ผู้ซื้อต้องตัดสินใจภายใต้เวลาที่จำกัด

เนื่องจากการทำงานมีระยะเวลาที่จำกัด ทำให้ผู้ทำการจัดซื้อต้องตัดสินใจภายใต้เวลาและข้อมูลที่จำกัด ส่งผลให้การตัดสินใจนั้นอาจผิดพลาดได้

ผลกระทบ

ทำให้การตัดสินใจนั้นมีโอกาสผิดพลาดซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานที่เกิดจากการตัดสินใจนั้น

ปัจจัยที่ 18 ผู้ซื้อปริมาณสินค้าในกลุ่มมากเกินไป

ผู้ซื้อปริมาณสินค้ามากเกินไปเกิดจากการที่ผู้ซื้อไม่มีแผนการบริหารกลุ่มสินค้าจึงไม่มีการกำหนดจำนวนสินค้าที่เหมาะสมต่อการขายและสามารถครอบคลุมความต้องการของลูกค้า ทำให้ไม่สามารถมุ่งเน้นการขายการส่งเสริมการขายได้ดีพอ

ผลกระทบ

ผู้ทำการจัดซื้อไม่สามารถดูแลสินค้าและทำการผลักดันการขายสินค้าได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งการติดต่อประสานงานกับผู้ขาย (Supplier) ต้องมีจำนวนมากรายขึ้นมีผลทำให้ผู้ซื้อต้องใช้เวลาในการบริหารทั้งสินค้าและผู้ขาย พร้อมทั้งมีผลให้ต้องสต็อกสินค้ามากเกินไปจนจำเป็น

ปัจจัยที่ 19 ผู้ซื้อมีปัญหาในการคัดผลิตภัณฑ์ออกกับผู้ขาย

การคัดเลือกผลิตภัณฑ์ออกจากการจำหน่าย เป็นแผนหนึ่งของการบริหารกลุ่มสินค้า เนื่องจากผลิตภัณฑ์นั้นไม่สามารถทำยอดขายได้ หรือมีการเคลื่อนไหวช้า (Slow Mover) ใกล้ตกรุ่นล้าสมัย (Obsolete) รวมทั้งผู้ทำการจัดซื้อสินค้าต้องการควบคุมจำนวนสินค้าให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด พร้อมทั้งมีสินค้าที่มีคุณสมบัติเหมือนกันซ้ำกันหลายชิ้น

ผลกระทบ

การที่ผู้ขาย (Supplier) ไม่ยอมรับการตัดสินใจของผู้ทำการจัดซื้อสินค้า อาจมีการร้องเรียนต่อผู้บริหารถึงความไม่เป็นธรรมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการไม่ยอมรับสินค้าคืน ซึ่งมีผลทำให้มีสินค้าไม่เคลื่อนไหวตกค้างอยู่ในสต็อก

ปัจจัยที่ 20 ผู้ซื้อขาดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายในการนำสินค้าเข้ามาจำหน่าย

ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าต้องมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขาย เพื่อคัดเลือกผู้ขายที่มีประสิทธิภาพ โดยเกณฑ์การคัดเลือกผู้ขายจะพิจารณาถึงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ เช่น ช่องทางการจำหน่ายสินค้า ความมั่นคงทางการเงิน แผนการตลาด สินค้าของผู้ขาย เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค รวมทั้งแนวทางในการบริหารผู้ขายสินค้าของผู้ทำการจัดซื้อเอง เช่น

เพื่อลดอำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Supplier) รายเดิม หรือลดความเสี่ยงที่สินค้าชนิดนั้นจะขาดด้วยการหาผู้ขายเพิ่มขึ้น

ผลกระทบ

การที่ไม่มีเกณฑ์คัดเลือกผู้ขายทำให้ได้ผู้ขายที่ไม่มีประสิทธิภาพ ผู้ซื้อต้องมีการะงานในการบริหารผู้ขายมากขึ้น

ปัจจัยที่ 21 ผู้ซื้อขาดเกณฑ์ในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาจำหน่าย

ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าต้องกำหนดเกณฑ์ในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาจำหน่ายเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและตรงความต้องการของลูกค้า เช่น ตราสินค้า คุณภาพสินค้า แนวโน้มการขาย ไม่ซ้ำซ้อนกับสินค้าที่จำหน่ายอยู่

ผลกระทบ

มีผลให้ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าได้ผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีคุณภาพ ไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) แต่เป็นชนิดเดียวกันกับผลิตภัณฑ์เดิมทำให้จำนวนตราสินค้ามากเกินไปเกิดการแข่งขันกันเองในพื้นที่ขาย มูลค่าสินค้าคงคลังสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (Over Stock) หรือมีปัญหากับผู้ขาย (Supplier) ที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ชนิดนั้นอยู่แล้ว

3. ดัชนีชี้วัดการดำเนินงาน (Key Performance Identification)

ปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาของดัชนีชี้วัดการดำเนินงาน (Key Performance Identifier) ของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ระบุได้ 6 ปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 22 รอบการหมุนเวียนสินค้า (Turnover) สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

รอบการหมุนเวียนสินค้า (Turnover) เป็นดัชนีชี้วัดการดำเนินการหนึ่งของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ การที่รอบการหมุนเวียนสินค้า (Turnover) มีค่าต่ำแสดงว่าการหมุนเวียนสินค้าเป็นไปอย่างรวดเร็ว และหากสูงแสดงว่าการหมุนเวียนสินค้าช้า โดยสูตรการคิดรอบการหมุนเวียนสินค้า (Turnover) คือ มูลค่าสต็อก ณ วันที่คิดหารด้วยยอดขาย

ตามช่วง รอบการหมุนเวียนสินค้า (Turnover) อาจถูกกำหนดด้วยรอบการชำระเงิน (Credit Term) ให้แก่ผู้ขาย (Supplier)

ผลกระทบ

รอบการหมุนเวียนสินค้าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดแสดงถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารการซื้อขายของผู้ทำการจัดซื้อสินค้า เนื่องจากมีผลต่อเนื่องมาจากยอดขายไม่ได้สัมพันธ์กันมูลค่าสต็อก ณ ช่วงเวลานั้น ทำให้มีสินค้าคงค้างอยู่ที่สต็อกโดยไม่เกิดการหมุนเวียนเป็นเงินเข้ามาในองค์กรผู้ซื้อหรืออาจแสดงได้ว่าผู้ซื้อทำการซื้อไม่สัมพันธ์กับการขาย

ปัจจัยที่ 23 มีมูลค่าสินค้าคงคลังสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (Over Stock)

การมีมูลค่าสินค้าคงคลังสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (Over Stock) มีผลมาจากการซื้อที่ไม่สัมพันธ์กับยอดขาย พร้อมทั้งอาจเกิดจากการลดลงของยอดขาย หรืออาจเป็นการเพิ่มมูลค่าสินค้าคงคลังขึ้นเพื่อเมื่อระยะเวลาการจำหน่ายในช่วงส่งเสริมการขาย (Promotion) หรือเมื่อช่วงสินค้าขาด (Shortage)

ผลกระทบ

ทำให้เงินขององค์กรจมไปกับการสต็อกสินค้าเพื่อคอยการขาย กระทบต่อศักยภาพในการทำงานของผู้ทำการจัดซื้อสินค้า

ปัจจัยที่ 24 มีระยะเวลาที่สินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ (Aging) สูงกว่าเกณฑ์

ดัชนีชี้วัดการทำงานของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ที่สำคัญข้อหนึ่ง คือการกำหนดระยะเวลาที่สินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ (Aging) เช่น การกำหนด Aging ของสินค้าชนิดใด ไว้ที่อายุ 30 วัน แสดงว่าหากเกินสามสิบวันแล้วสินค้าชนิดใด ยังไม่สามารถจำหน่ายได้ ถือว่าติด Aging โดยมีการกำหนดเป็นระดับเพื่อให้ผู้ทำการจัดซื้อมุ่งเน้นการบริหารอายุสินค้าคงคลัง เช่น ตั้งแต่ขั้นต่ำไปขั้นสูง คือ 30 45 60 75 และ 90 วัน (Day) ตามลำดับ โดยมีความสัมพันธ์กับรอบการชำระเงิน (Credit Term) แก่ผู้ขาย (Supplier)

ผลกระทบ

ทำให้เงินขององค์กรจมไปกับสินค้าคงคลัง สินค้ามีโอกาสตกทุนล้าสมัย (Obsolete) แสดงถึงผู้ทำการจัดซื้อสินค้าไม่มุ่งเน้นการผลักดันการขายสินค้าอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 25 มีมูลค่าสต็อกสินค้าล้าสมัยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

การตกฐานล้าสมัยของสินค้าขึ้นอยู่กับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) โดยสินค้าตกฐานล้าสมัยจะหมดความนิยมไปจากลูกค้าทำให้สามารถจำหน่ายได้ยาก ดังนั้นหากมีมูลค่าสินค้าคงคลังล้าสมัย (Obsolete) สูงกว่าเกณฑ์ จึงเป็นปัจจัยเสี่ยงหนึ่งของการผู้ทำการจัดซื้อสินค้า

ผลกระทบ

เนื่องจากสินค้าล้าสมัย (Obsolete) สามารถจำหน่ายได้ช้าทำให้สินค้าไม่สามารถหมุนมาเป็นเงินกลับสู่องค์กรได้ ทำให้ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าต้องทำการจำหน่ายสินค้าต่ำกว่าทุนซึ่งส่งผลต่อกำไรขององค์กร

ปัจจัยที่ 26 สินค้ามีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้น

การที่สินค้ามีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) สั้น ส่วนมากจะเป็นสินค้าเกี่ยวกับแฟชั่น (Fashion) อาหาร (Food) สินค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ผู้ทำการซื้อสินค้าจึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นในการบริหารวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

ผลกระทบ

มีผลให้สินค้าตกฐานล้าสมัย (Obsolete) ได้เร็ว ทำให้ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าต้องทำการผลักดันโดยการขายสินค้าต่ำกว่าทุนส่งผลต่อกำไร รวมทั้งเสียเวลาในขั้นตอนการคืนสินค้ากลับไปสู่ผู้ขาย (Goods Return to Vendors)

ปัจจัยที่ 27 สินค้ามีวันหมดอายุ

ผลิตภัณฑ์ที่มีวันหมดอายุ มักอยู่ในกลุ่มสินค้าสำหรับบริโภค เช่น อาหาร ส่วนผลิตภัณฑ์บางประเภทอาจมีได้ระบุวันหมดอายุไว้แต่เมื่อเก็บไว้เป็นเวลานานอาจเสื่อมคุณภาพเหมือนกับกรณีที่สินค้าหมดอายุได้ เช่น กระดาษพิมพ์ หมึกพิมพ์

ผลกระทบ

ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าต้องมุ่งเน้นการทำงานกับสินค้ากลุ่มนี้เป็นพิเศษ เนื่องจากหากสินค้าหมดอายุลงจำเป็นต้องทำลายสินค้าทิ้ง

4. ผู้บริหารและนโยบาย (Management and Policy)

ปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาของผู้บริหารและนโยบาย (Management and Policy) ของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ระบุได้ 3 ปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 28 ผู้บริหารแทรกแซงการทำงานของผู้อยู่

การแทรกแซงของผู้บริหารพิจารณาได้สองมิติคือการแทรกแซงทางด้านบวกเพื่อมีส่วนช่วยในการพัฒนาการทำงานของผู้ทำการจัดซื้อ หรือการแทรกแซงทางด้านลบเพื่อต้องการให้ผู้ทำการจัดซื้อปฏิบัติตามที่ทิศทางที่ตนเองต้องการโดยมีผลประโยชน์แอบแฝงอยู่ ซึ่งจะ การซื้อสินค้า โดยในงานวิจัยนี้หมายความว่าถึงกรณีหลัง

ผลกระทบ

ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าไม่สามารถปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ หรือต้อง ยกเว้นกฎระเบียบให้กับผู้ขาย (Supplier) รายใดเป็นกรณีพิเศษ เช่น การทำสัญญา (Contract) การค้า ที่มีเงื่อนไขต่ำกว่ามาตรฐาน หรือการสั่งสินค้าจากผู้ขาย (Supplier) ที่ไม่มีความเหมาะสม

ปัจจัยที่ 29 การปฏิบัติงานของผู้อยู่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

เนื่องจากการปฏิบัติงานของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าต้องเกี่ยวข้องกับ บุคคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสนับสนุนของผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ การปฏิบัติงานของผู้ทำการจัดซื้อเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะปัญหาที่ต้องการการสนับสนุนจาก ผู้บริหาร

ผลกระทบ

มีผลต่อประสิทธิภาพของผู้ทำการจัดซื้อเนื่องจากไม่สามารถทำงานได้ อย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่ 30 การกำหนดนโยบายการจัดซื้อการขายไม่เหมาะสมกับสภาพตลาด

การกำหนดนโยบายของฝ่ายบริหารเกิดจากการวิเคราะห์สภาพตลาด และการตั้งเป้าหมายให้องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เป้าหมายที่ไม่เหมาะสมกับสภาพตลาด นั้นอาจกีดกันการทำงานของผู้ทำการจัดซื้อสินค้า

ผลกระทบ

ผู้ซื้อเกิดความกดดันในการทำงานจากเป้าหมายที่ไม่เหมาะสมกับสภาพตลาด และองค์กรไม่สามารถดำเนินธุรกิจให้ได้ตามเป้าหมายได้

5. ขั้นตอนการทำงาน (Work Process)

ปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มาขั้นตอนการทำงาน (Work Process) ของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ระบุได้ 12 ปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 31 ผู้ซื้อลืมเก็บใบเสนอราคา

การเก็บใบเสนอราคา (Quotation) ของผู้ขาย (Supplier) เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการทำงานเพื่อเก็บประวัติ (History) ราคาสินค้าให้ทราบถึงการปรับต้นทุนขึ้นลงในแต่ละช่วง รวมทั้งเป็นเอกสารยืนยันต้นทุนสินค้า และความโปร่งใสในการดำเนินการจัดซื้อ

ผลกระทบ

มีผลกระทบต่อผู้ทำการจัดซื้อสินค้า โดยขาดเอกสารที่นำมาอ้างอิงกับผู้ขาย (Supplier) และเป็นเกณฑ์ในการพิจารณามาตรฐานราคาของสินค้าในกลุ่มเดียวกัน รวมทั้งใช้เป็นเอกสารยืนยันต้นทุนการสั่งซื้อในระบบ

ปัจจัยที่ 32 ผู้ซื้อลืมเก็บข้อมูลแผนการตลาดของผู้ขาย

การทำงานของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าและผู้ขาย (Supplier) เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจำหน่ายสินค้าโดยอาศัยการผลักดันด้วยการส่งเสริมการขาย ดังนั้นแผนการตลาดของผู้ขายจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะบ่งบอกกิจกรรมทางการตลาดที่ผู้ขายได้ปฏิบัติหรือนำเสนอผู้ซื้อเพื่อนำไปประเมินประสิทธิภาพของแผนการตลาดของผู้ขายต่อไป

ผลกระทบ

ขาดการเก็บข้อมูลแผนตลาดของผู้ขาย (Supplier) ผู้ปฏิบัติงานร่วมหรือทดแทนไม่สามารถมีข้อมูลมาอ้างอิงและนำไปใช้ต่อไปได้ รวมทั้งขาดประวัติในการทำแผนการตลาดของผู้ขาย

ปัจจัยที่ 33 ผู้ซื้อเก็บข้อมูลผลิตภัณฑ์ของผู้ขาย

ข้อมูลผลิตภัณฑ์ (Product Information) เป็นการแสดงถึงคุณสมบัติ ลักษณะการใช้งาน รุ่น ขนาด กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย จึงเป็นการเก็บข้อมูลประวัติที่สำคัญในการ บริหารงานกลุ่มสินค้า (Category)

ผลกระทบ

ขาดประวัติของข้อมูลผลิตภัณฑ์ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมหรือผู้ปฏิบัติงาน ทดแทนขาดข้อมูลในการอ้างอิง

ปัจจัยที่ 34 ผู้ซื้อเก็บข้อมูลการปรับต้นทุนซื้อและราคาขาย

การปรับต้นทุน (Cost) และราคา (Price) เป็นข้อมูลที่สำคัญที่สามารถ บ่งบอกถึงช่วงการเปลี่ยนแปลงทางด้านต้นทุน และราคา

ผลกระทบ

ขาดข้อมูลในการวิเคราะห์ต้นทุนและราคาขาย ซึ่งสามารถอ้างอิงถึง มาตรฐานต้นทุนสินค้า

ปัจจัยที่ 35 ผู้ซื้อเก็บข้อมูลผู้ขายในการส่งเสริมการตลาด

การดำเนินกิจกรรมทางการตลาด (Marketing Activity) ในธุรกิจค้าปลีก สมัยใหม่ มักให้ผู้ขาย (Supplier) มีส่วนรวมในกิจกรรม โดยการส่งเสริมการตลาด (Marketing Support)

ผลกระทบ

การขาดการเก็บประวัติผู้ขาย (Supplier) ในการส่งเสริมการตลาด ทำ ไม่สามารถวิเคราะห์ประเมินประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมของผู้ขาย (Supplier) ได้

ปัจจัยที่ 36 ผู้ซื้อเพิ่มรายชื่อผู้ขายรายใหม่ในรายการผู้ขาย (Vendors List)

การที่มีรายการผู้ขาย (Vendors List) ทำให้บุคลากรในการจัดซื้อมีข้อมูล เพื่อใช้ในการติดต่อประสานงาน โดยรายการผู้ขายประกอบไปด้วย ชื่อบริษัทผู้ขาย ผู้ติดต่อ ที่ตั้ง เบอร์โทรศัพท์ ชนิดของสินค้าที่ผู้ขายจำหน่าย

ผลกระทบ

ทำให้ผู้ทำการจัดซื้อสินค้า หรือผู้ปฏิบัติงานทดแทนไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับ
ผู้ขายไว้อ้างอิง

ปัจจัยที่ 37 ออกใบสั่งซื้อผิดจำนวนและราคา

การออกใบสั่งซื้อ (Purchase Order) เป็นขั้นตอนเอกสารเพื่อยืนยันการ
สั่งสินค้าโดยประกอบไปด้วย ชนิดสินค้า จำนวน ต้นทุน กำหนดเวลาสินค้าเข้า หมายเหตุของ
การสั่งสินค้า รายชื่อผู้ทำการซื้อ และชื่อบริษัทผู้ขาย

ผลกระทบ

การออกใบสั่งซื้อ (Purchase Order) ที่ผิดพลาดทางด้านจำนวนและ
ต้นทุน กระทบต่อมูลค่าสินค้าที่ต้องชำระให้แก่ (Supplier) และมูลค่าสินค้าคงคลัง รวมทั้งต้องเสีย
เวลาในการแก้ไขใบสั่งซื้อและอาจกระทบต่อเวลาการส่งมอบสินค้าที่ทางผู้ทำการจัดซื้อต้องการ

ปัจจัยที่ 38 ไม่ทำการตรวจสอบราคาคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง

การที่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ใช้กลยุทธ์ทางด้านราคา
(Price Strategic) เป็นหลัก จึงต้องมีการตรวจสอบราคาสินค้าของคู่แข่ง (Competitor Price)
อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าราคาผลิตภัณฑ์ขององค์กรสามารถแข่งขันได้และหากพบปัญหา
สามารถดำเนินการแก้ไขได้อย่างทันท่วงที โดยเฉพาะสินค้าที่ส่งเสริมการขาย (Promotion)

ผลกระทบ

หากไม่มีการตรวจสอบราคาคู่แข่ง (Competitor Price) อย่างต่อเนื่อง
อาจส่งผลให้องค์กรไม่ทราบราคาการแข่งขันที่แท้จริง กระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ทางด้านราคา
(Price Strategic) และทัศนคติของผู้บริโภค รวมทั้งยอดขายที่หายไปจากการที่ราคาสูงกว่าคู่แข่ง

ปัจจัยที่ 39 ขาดการติดตามในการเก็บงบการตลาด (Marketing Budget)

การติดตามในการเก็บงบการตลาดของผู้ขาย (Supplier) เป็นส่วน
กิจกรรมที่สำคัญ เนื่องจากงบการตลาดเป็นรายได้ขององค์กรที่ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าต้อง
ดำเนินการจัดเก็บให้ครบถ้วนโดยทำการประสานงานกับฝ่ายการเงิน และผู้ขาย (Supplier)

ผลกระทบ

หากขาดการติดตามในการเก็บงบการตลาด (Marketing Budget) อาจมี

ผลทำให้จัดเก็บงบประมาณต่ำกว่ามูลค่าที่ทางผู้ขายได้ตกลงไว้ โดยไม่สามารถชดเชยเงินที่องค์กรได้ลงทุนในการจัดกิจกรรมทางด้านการตลาดไปแล้ว

ปัจจัยที่ 40 ขาดการติดตามการรับคืนสินค้าจากผู้ขาย (Goods Return to Vendors)

การคืนสินค้าให้แก่ผู้ขาย (Supplier) เป็นวิธีการที่ลดมูลค่าสินค้าคงคลังที่ไม่สามารถจำหน่ายได้ รวมทั้งสินค้าล้าสมัย (Obsolete) โดยการรับคืนสินค้าเป็นข้อตกลงหนึ่งในการทำการค้า เพื่อให้ผู้ทำการจัดซื้อสินค้ามีแนวทางในการแก้ปัญหา การที่ผู้ขายตกลงที่จะรับคืนสินค้า ผู้ทำการจัดซื้อต้องมีการติดตามว่าได้ปฏิบัติตามหรือไม่

ผลกระทบ

มีผลกระทบต่อมูลค่าสินค้าคงคลังไม่ลดลงจากการคืนสินค้า

ปัจจัยที่ 41 ขาดการติดตามในการทำลดหนี้ (Credit Note) ของผู้ขาย

การทำลดหนี้ (Credit Note) เป็นขั้นตอนต่อมาหลังจากผู้ขาย (Supplier) รับสินค้าคืน เพื่อทำการหักมูลค่าสินค้าในระบบบัญชี

ผลกระทบ

ผลกระทบจากการขาดการติดตามในการทำลดหนี้ (Credit Note) มีผลทำให้มูลค่าสินค้าที่มีอยู่จริงไม่ตรงกับมูลค่าที่มีอยู่ในระบบบัญชีเนื่องจากการคืนสินค้ากลับสู่ผู้ขายแล้ว แต่ยังไม่สามารถตัดจากระบบบัญชีได้เนื่องจากขาดใบลดหนี้ (Credit Note) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องเสียเวลาในการตรวจสอบ

ปัจจัยที่ 42 องค์กรไม่มีระบบส่งเสริมข้อมูลให้กับผู้ซื้อ

ระบบสารสนเทศ (Management Information Technology) เป็นระบบข้อมูลที่สามารถรองรับการทำงานของผู้ทำการจัดซื้อสินค้า โดยเฉพาะในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ยอดขาย ยอดขายเป็นรายสาขา กำไรเบื้องต้น มูลค่าสินค้าคงคลัง มูลค่าสินค้าตกกลุ่มล้าสมัย (Obsolete) รวมทั้งรูปแบบการวิเคราะห์ และการนำเสนอข้อมูล

ผลกระทบ

ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าขาดข้อมูลในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ทำให้ผู้ทำการจัดซื้อ ต้องใช้เวลาในการเก็บข้อมูลมากขึ้น และอาจทำให้ขาดความถูกต้องของข้อมูล

4.2 การประเมินปัจจัยเสี่ยง (Risk Quantification)

จากหัวข้อ 4.1 ได้ทำการระบุแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยง พร้อมทั้งระบุปัจจัยเสี่ยงจากแหล่งที่มานั้น ในหัวข้อนี้เป็นผลของการประเมินความเสี่ยงโดยใช้แบบสอบถามให้ผู้ทำงานในการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) จำนวน 40 ท่าน ได้ทำการประเมินค่าความถี่ (Frequency) และผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยง และนำมาคำนวณค่าความเสียหายจากปัจจัยเสี่ยง (Damage) ซึ่งจะช่วยให้สามารถระบุระดับปัจจัยเสี่ยงที่ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีก (Modern Trade) ควรให้ความสำคัญ โดยแสดงได้ตามตารางที่ 4.14 ค่าประเมินระดับคะแนนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร และ 4.15 ค่าประเมินระดับคะแนนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

ตารางที่ 4.14

ค่าประเมินระดับคะแนนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร	ค่าเฉลี่ย		
		ความถี่	ผลกระทบ	ความเสียหาย
1	คู่แข่งมีสาขาอยู่ในเขตลูกค้าเดียวกับสาขาขององค์กร	2.53	2.93	7.39
2	คู่แข่งขึ้นเพิ่มช่องทางโดยใช้พื้นที่ขนาดเล็ก	2.50	2.58	6.44
3	คู่แข่งเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผ่านทางโทรศัพท์ และบริการส่งสินค้า	2.98	2.28	6.77
4	คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคา	3.40	3.08	10.46
5	คู่แข่งเพิ่มเวลารับคืนสินค้า จากความพึงพอใจ	2.73	2.03	5.52
6	คู่แข่งทำสินค้า house brands	2.50	1.83	4.56
7	คู่แข่งดึงตัวบุคลากรขององค์กร	2.45	2.33	5.70
8	มีการเปลี่ยนแปลงรสนิยมในการบริโภค	2.65	2.28	6.03
9	การบริโภคของลูกค้าขึ้นอยู่กับช่วงเวลา หรือฤดูกาล	2.70	2.35	6.35
10	การที่ลูกค้ามีทัศนคติไม่มีต่อองค์กร	2.43	2.45	5.94

11	ลูกค้าร้องเรียน สคบ.	1.95	2.15	4.19
12	ลูกค้าแสดงความคาดหวังอย่างสูงในสินค้าที่ซื้อผ่านองค์กร	2.33	2.35	5.46
13	สินค้าถูกทดแทนโดยสินค้าเชิงด้วยนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่	2.33	2.65	6.16
14	สินค้าถูกทดแทนด้วยสินค้าตัวใหม่	2.68	2.30	6.15
15	ผู้ขายมีช่องทางการจำหน่ายของตนเอง	2.48	2.40	5.94
16	ผู้ขายไม่มีแผนการตลาดอย่างเป็นรูปธรรม	2.08	2.38	4.93
17	ผู้ขายนำความลับของบริษัทไปบอกคู่แข่ง	2.25	2.95	6.64
18	ผู้ขายมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ซื้อ	2.18	2.68	5.82
19	ผู้ขายมีความสัมพันธ์อันดีกับคู่แข่ง	2.75	2.25	6.19
20	ผู้ขายปิดกิจการ	1.88	2.63	4.92
21	ผู้ขายเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแต่เพียงผู้เดียว	2.68	2.53	6.75
22	ผู้ขายไม่เข้าใจนโยบายของบริษัท	2.23	2.58	5.73
23	ผู้ขายไม่ปฏิบัติตามสัญญาการค้า	2.18	2.93	6.36
24	ผู้ขายไม่มีนโยบายรับคืน หรือเปลี่ยนสินค้า	2.33	3.05	7.09
25	ผู้ขายส่งสินค้าต้นทุนที่ต่ำกว่าให้กับคู่แข่ง	2.50	2.85	7.13
26	ผู้ขายไม่สามารถควบคุมราคายปลีกได้	2.50	3.00	7.50
27	ผู้ขายปรับราคาโดยไม่แจ้งล่วงหน้า	2.08	2.73	5.65
28	ผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด	2.68	3.08	8.23
29	ผู้ขายใช้เวลาตัดสินใจนานในเรื่องที่ผู้ซื้อเสนอ	2.40	2.43	5.82
30	ผู้ขายจัดส่งสินค้าไม่ตรงตามคุณภาพที่ตกลงไว้	2.10	3.10	6.51
31	ผู้ขายไม่สามารถจัดส่งสินค้าตามจำนวนที่ตกลงไว้	2.35	2.70	6.35
32	แนวโน้มการจำหน่ายของผู้ขายอยู่ในทางลง	1.98	2.28	4.49
33	แนวโน้มการจำหน่ายของผู้ขายอยู่ในทางขึ้น	2.43	2.45	5.94
34	ผู้ขาย เปลี่ยนผู้แทนการขายบ่อย	2.40	2.18	5.22
35	ผู้ขายไม่ให้ความร่วมมือในการส่งเสริมแผนการตลาดของผู้ซื้อ	2.25	2.55	5.74

36	ภาครัฐมีนโยบายในการควบคุมค้าปลีกสมัยใหม่	2.20	2.33	5.12
37	ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมผู้ค้าปลีกรายย่อย	2.30	2.28	5.23
38	สภาวะการเมืองไม่แน่นอน	2.75	2.73	7.49
39	รัฐบาลทำข้อตกลง FTA กับต่างประเทศเพิ่มขึ้น	2.35	2.30	5.41
40	สภาวะทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มหดตัว	2.53	2.60	6.57
41	ราคาน้ำมันปรับตัวบอย	2.83	2.33	6.57
42	อัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทที่ไม่มีเสถียรภาพ	2.35	2.30	5.39
43	ภาวะเงินเฟ้อ	2.35	2.35	5.52
44	การนำเข้าสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน	2.78	2.75	7.63
45	การส่งเสริมการใช้สินค้าภายในประเทศ	2.08	2.05	4.25
46	สังคมตอบรับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง	2.65	2.40	6.36

ตารางที่ 4.15

ค่าประเมินระดับคะแนนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

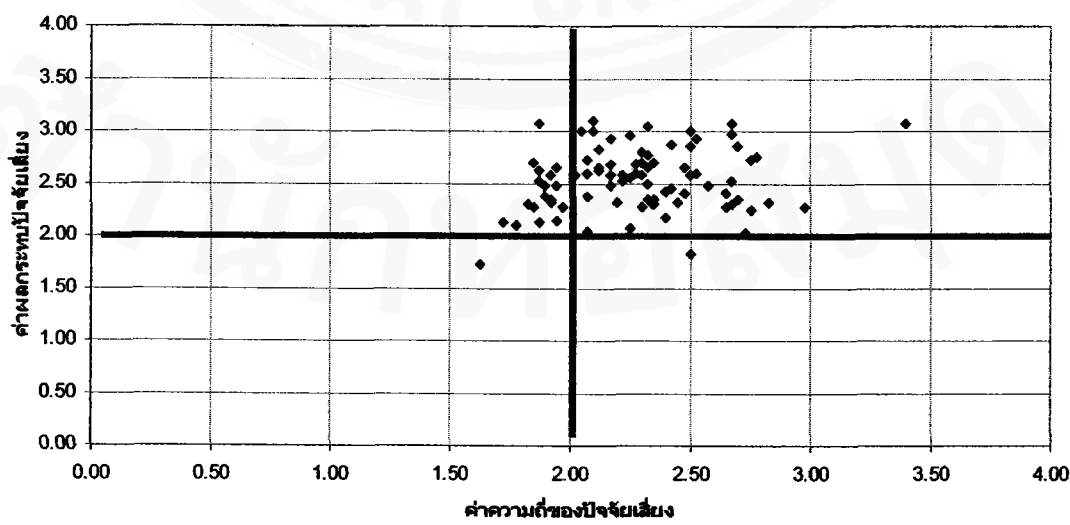
ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย		
		ความถี่	ผลกระทบ	ความเสียหาย
1	ผู้ซื้อขาดประสบการณ์ในการทำงาน	2.33	2.78	6.45
2	ผู้ซื้อขาดความสามารถในการเจรจาต่อรอง	2.30	2.80	6.44
3	ผู้ซื้อได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจากผู้ขาย	2.13	2.83	6.00
4	ผู้ซื้อไม่เข้าใจนโยบายของบริษัท	1.85	2.70	5.00
5	ผู้ซื้อไม่ทำแผนการตลาด การบริหารกลุ่มสินค้าและวิเคราะห์ตลาด	2.05	3.00	6.15
6	ผู้ซื้อไม่สามารถทำสัญญาการค้ากับผู้ขายได้	2.08	2.60	5.40
7	ผู้ซื้อไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายได้	1.90	2.48	4.70
8	ผู้ซื้อไม่ปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และจรรยาบรรณทางวิชาชีพอันดีกับผู้ขาย	1.83	2.30	4.20
9	ผู้ซื้อมีความสัมพันธ์กับผู้ขายเป็นพิเศษ	2.25	2.08	4.67

11	ผู้ซื้อไม่ได้รับข้อมูลลูกค้าจากสาขา	2.30	2.70	6.21
12	ผู้ซื้อไม่สามารถจัดทำ Promotion, Event ที่เหมาะสมให้กับสาขาได้	2.18	2.48	5.38
13	ผู้ซื้อไม่จัดทำแผนการจำหน่ายสินค้าใหม่ให้กับสาขา	2.30	2.28	5.23
14	ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อทางด้านต้นทุนผิดพลาด	1.93	2.58	4.96
15	ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อทางด้านจำนวนผิดพลาด	2.03	2.58	5.21
16	ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อผิดช่วงเวลา	1.93	2.35	4.52
17	ผู้ซื้อต้องตัดสินใจภายใต้เวลาที่จำกัด	2.48	2.40	5.94
18	ผู้ซื้อที่มีปริมาณสินค้าในกลุ่มมากเกินไป	2.30	2.58	5.92
19	ผู้ซื้อที่มีปัญหาการคัดผลิตภัณฑ์ออกกับผู้ขาย	1.88	2.13	3.98
20	ผู้ซื้อขาดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายที่จะนำสินค้าเข้ามาจำหน่าย	1.90	2.38	4.51
21	ผู้ซื้อขาดเกณฑ์ในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาจำหน่าย	1.95	2.48	4.83
22	รอบการหมุนเวียนสินค้า (Turnover) สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	2.48	2.65	6.56
23	มีมูลค่าสินค้าคงคลังสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (Over Stock)	2.68	2.98	7.96
24	มีระยะเวลาที่สินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ (Aging) สูงกว่าเกณฑ์	2.70	2.85	7.70
25	มีมูลค่าสินค้าตกรุ่นล้าสมัยสูงกว่าเกณฑ์	2.43	2.88	6.97
26	สินค้ามีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) สั้น	2.33	2.50	5.81
27	สินค้ามีวันหมดอายุ	2.13	2.65	5.63
28	ผู้บริหารแทรกแซงการทำงานของผู้ซื้อ	1.88	2.53	4.73
29	การปฏิบัติงานของผู้ซื้อไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร	1.95	2.65	5.17
30	การกำหนดนโยบายการจัดซื้อการขายไม่เหมาะสมกับสภาพตลาด	2.10	3.00	6.30
31	ผู้ซื้อลืมเก็บใบเสนอราคา	1.78	2.10	3.73
32	ผู้ซื้อลืมเก็บข้อมูลแผนการตลาดของผู้ขาย	1.73	2.13	3.67

32	ผู้ซื้อลืมเก็บข้อมูลแผนการตลาดของผู้ขาย	1.73	2.13	3.67
33	ผู้ซื้อลืมเก็บข้อมูลผลิตภัณฑ์ของผู้ขาย	1.78	2.10	3.73
34	ผู้ซื้อลืมเก็บข้อมูลการปรับต้นทุนซื้อและ ราคาขาย	1.85	2.28	4.21
35	ผู้ซื้อลืมจัดเก็บข้อมูลผู้ขายในการส่งเสริมงบการตลาด	1.93	2.33	4.48
36	ผู้ซื้อลืมเพิ่มรายชื่อผู้ขายรายใหม่ในรายชื่อผู้ขาย	1.63	1.73	2.80
37	ออกไปสั่งซื้อผิดจำนวนและราคา	2.18	2.58	5.60
38	ไม่ทำการตรวจสอบราคาของคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง	2.58	2.48	6.37
39	ขาดการติดตามการเก็บงบการตลาด	2.28	2.60	5.92
40	ขาดการติดตามการรับคืนสินค้าจากผู้ขาย	2.28	2.68	6.09
41	ขาดการติดตามในการทำลดหนี้จากผู้ขาย	2.23	2.53	5.62
42	องค์กรไม่มีระบบส่งเสริมข้อมูลทางด้านลูกค้า และการตลาดให้กับผู้ซื้อ	2.13	2.63	5.58

เมื่อทราบค่าความถี่ (Frequency) และค่าผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงทั้ง 88 ปัจจัย จึงนำมา Plot กราฟ เพื่อให้ได้มาซึ่งแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ตามภาพที่ 4.1

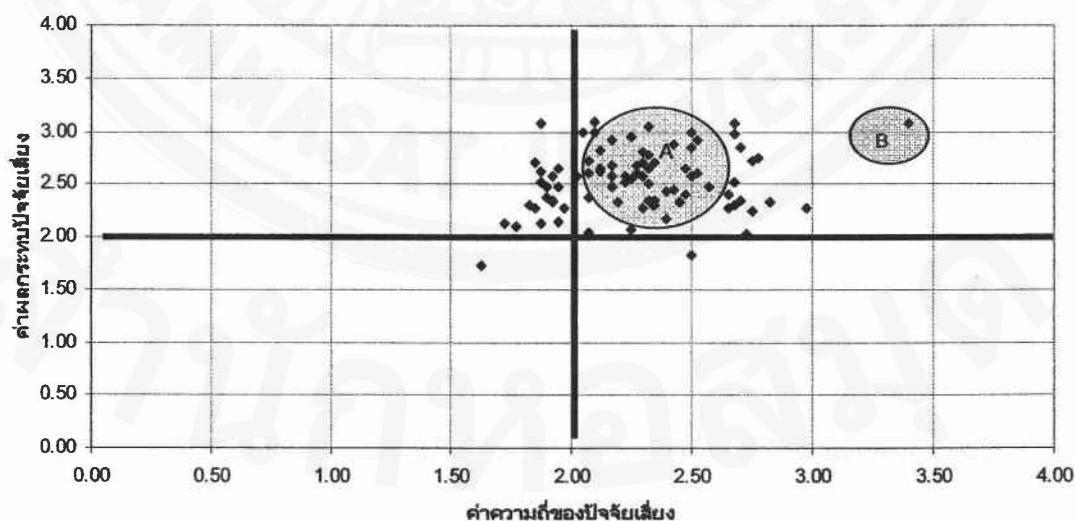
ภาพที่ 4.1
แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



การนำแผนภูมิความเสี่ยงมาใช้ในการพิจารณาปัจจัยเสี่ยง จะทำให้เห็นภาพโดยรวมของการกระจายตัวของปัจจัยเสี่ยง และสามารถลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงที่แสดงค่าจากแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) เช่น ปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าความถี่ (Frequency) และค่าผลกระทบ (Impact) อยู่ในระดับสูงควรมีแผนการรองรับ และแก้ปัญหาท่อน ดังนั้นจากค่าคะแนนการประเมินปัจจัยเสี่ยง มาลำดับไว้ในแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) เมื่อ Plot กราฟแกน X คือค่าเฉลี่ยความถี่ (Frequency) และแกน Y คือค่าเฉลี่ยผลกระทบ (Impact) พบว่าปัจจัยเสี่ยงมีความหนาแน่นอยู่ที่ระดับเฉลี่ยความถี่ (Frequency) ค่าคะแนนระหว่าง 2 ถึง 2.5 จำนวน 68 ปัจจัยและค่าเฉลี่ยผลกระทบ (Impact) มีความหนาแน่น อยู่ที่ระดับ 2 ถึง 3 จำนวน 86 ปัจจัย ซึ่งจากทั้งสองค่านั้นแสดงว่าปัจจัยเสี่ยงมีความหนาแน่นอยู่ในระดับสูง หมายความว่าอัตราการเกิดความถี่ (Frequency) ของปัจจัยเสี่ยงนั้นมีความถี่สูง หรือเกิดบ่อยมาก และการเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้นได้ส่งผลกระทบ (Impact) เป็นอย่างมากต่อผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ สามารถแสดงความหนาแน่นของปัจจัยเสี่ยงได้ดังภาพที่ 4.2 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) แสดงความหนาแน่นของปัจจัยเสี่ยง

ภาพที่ 4.2

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) แสดงความหนาแน่นของปัจจัยเสี่ยง



พื้นที่ A แสดงถึงความหนาแน่นของปัจจัยเสี่ยงของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งผู้ทำการจัดซื้อสินค้าควรให้ความสำคัญ อย่างไรก็ตามมีปัจจัยที่มีค่าความถี่

(Frequency) และค่าผลกระทบ (Impact) ที่มีค่าคะแนนอยู่ในระดับสูงมาก ในบริเวณพื้นที่ B ซึ่งได้แก่ คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคา มีค่าคะแนนความถี่ (Frequency) อยู่ที่ 3.04 และค่าคะแนนผลกระทบ (Impact) อยู่ที่ 3.08 แสดงว่าผู้ประเมินส่วนมากได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยเสี่ยงที่คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคาเป็นอย่างมาก จากแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) จะนำปัจจัยเสี่ยงมาพิจารณาในมิติของค่าความเสียหาย (Damage) ของความเสี่ยงนั้นในลำดับต่อไป

4.2.1 การจัดระดับปัจจัยเสี่ยง (Risks Level)

นำข้อมูลจากตารางที่ 4.13 และ 4.14 มาจัดลำดับโดยใช้ค่าความเสียหาย (Damage) จากความเสี่ยง โดยแบ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร โดยสามารถแสดงได้ในตารางที่ 4.15 และ 4.16

ตารางที่ 4.16

การจัดระดับความเสี่ยง (Risks Level) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ลำดับที่	ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร	ค่าเฉลี่ย		
			ความถี่	ผลกระทบ	ความเสียหาย
1	4	คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคา	3.40	3.08	10.46
2	28	ผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด	2.68	3.08	8.23
3	44	การนำเข้าสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน	2.78	2.75	7.63
4	26	ผู้ขายไม่สามารถควบคุมราคาขายปลีกได้	2.50	3.00	7.50
5	38	สภาวะการเมืองไม่แน่นอน	2.75	2.69	7.39
6	1	คู่แข่งมีสาขาอยู่ในเขตลูกค้าเดียวกับสาขาขององค์กร	2.53	2.93	7.39
7	25	ผู้ขายส่งสินค้าต้นทุนที่ถูกกว่าให้กับคู่แข่ง	2.50	2.85	7.13
8	24	ผู้ขายไม่มีนโยบายรับคืน หรือเปลี่ยนสินค้า	2.33	3.05	7.09
9	3	คู่แข่งเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผ่านทางโทรศัพท์ และบริการส่งสินค้า	2.98	2.28	6.77
10	21	ผู้ขายเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าแต่เพียงผู้เดียว	2.68	2.53	6.75
11	17	ผู้ขายนำความลับของบริษัทไปบอกคู่แข่ง	2.25	2.95	6.64
12	41	ราคาน้ำมันปรับตัวบ่อย	2.83	2.33	6.57
13	40	สภาวะการทางเศรษฐกิจมีแนวโน้มหดตัว	2.53	2.60	6.57

14	30	ผู้ขายจัดส่งสินค้าไม่ตรงตามคุณภาพที่ตกลงไว้	2.10	3.10	6.51
15	2	คู่แข่งเพิ่มช่องทางโดยใช้พื้นที่ขนาดเล็ก	2.50	2.58	6.44
16	23	ผู้ขายไม่ปฏิบัติตามสัญญาการค้า	2.18	2.93	6.36
17	46	สังคมตอบรับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง	2.65	2.40	6.36
18	9	การบริโภคของลูกค้าขึ้นอยู่กับช่วงเวลา หรือฤดูกาล	2.68	2.35	6.35
19	31	ผู้ขายไม่สามารถจัดส่งสินค้าตามจำนวนที่ตกลงไว้	2.35	2.69	6.32
20	19	ผู้ขายมีความสัมพันธ์อันดีกับคู่แข่ง	2.75	2.25	6.19
21	13	สินค้าถูกทดแทนโดยสินค้าเชิงด้วยนวัตกรรม หรือเทคโนโลยี	2.33	2.65	6.16
22	14	สินค้าถูกทดแทนด้วยสินค้าตัวใหม่	2.68	2.30	6.15
23	8	มีการเปลี่ยนแปลงรสนิยมในการบริโภค	2.65	2.28	6.03
24	10	การที่ลูกค้ามีทัศนคติไม่มีต่อองค์กร	2.43	2.45	5.94
25	33	แนวโน้มการจำหน่ายของผู้ขายอยู่ในขาขึ้น	2.43	2.45	5.94
26	15	ผู้ขายมีช่องทางการจำหน่ายของตนเอง	2.48	2.40	5.94
27	29	ผู้ขายใช้เวลาตัดสินใจนานในเรื่องที่ผู้ซื้อเสนอ	2.40	2.43	5.82
28	18	ผู้ขายมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ซื้อ	2.18	2.68	5.82
29	35	ผู้ขายไม่ให้ความร่วมมือการส่งเสริมแผนการตลาดของผู้ซื้อ	2.25	2.55	5.74
30	22	ผู้ขายไม่เข้าใจนโยบายของบริษัท	2.23	2.58	5.73
31	7	คู่แข่งดึงตัวบุคลากรขององค์กร	2.45	2.33	5.70
32	27	ผู้ขายปรับราคาโดยไม่แจ้งล่วงหน้า	2.08	2.75	5.69
33	43	ภาวะเงินเฟ้อ	2.35	2.35	5.52
34	5	คู่แข่งเพิ่มเวลารับคืนสินค้า จากความพึงพอใจ	2.69	2.03	5.46
35	12	ลูกค้าแสดงความคาดหวังอย่างสูงในสินค้าที่ซื้อผ่านองค์กร	2.33	2.35	5.46
36	39	รัฐบาลทำข้อตกลง FTA กับต่างประเทศเพิ่มขึ้น	2.35	2.30	5.41
37	42	อัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทที่ไม่มีเสถียรภาพ	2.35	2.30	5.39
38	37	ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมผู้ค้าปลีกรายย่อย	2.30	2.28	5.23
39	34	ผู้ขาย เปลี่ยนผู้แทนการขายบ่อย	2.40	2.18	5.22
40	36	ภาครัฐมีนโยบายในการควบคุมค้าปลีกสมัยใหม่	2.20	2.33	5.12
41	16	ผู้ขายไม่มีแผนการตลาดอย่างเป็นรูปธรรม	2.08	2.38	4.93
42	20	ผู้ขายปิดกิจการ	1.88	2.63	4.92
43	6	คู่แข่งทำสินค้า house brands	2.50	1.83	4.56
44	32	แนวโน้มการจำหน่ายของผู้ขายอยู่ในขาลง	1.98	2.28	4.49
45	45	การส่งเสริมการใช้สินค้าภายในประเทศ	2.08	2.05	4.25
46	11	ลูกค้าร้องเรียน สคบ.	1.95	2.15	4.19

ตารางที่ 4.17

การจัดระดับความเสี่ยง (Risks Level) จากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

ลำดับที่	ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร	ค่าเฉลี่ย		
			ความถี่	ผลกระทบ	ความเสียหาย
1	23	มีมูลค่าสินค้าคงคลังสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (Over Stock)	2.68	2.98	7.96
2	24	มีระยะเวลาที่สินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ (Aging) สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	2.70	2.85	7.70
3	25	มีมูลค่าสินค้าตกรุ่นล้าสมัยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	2.43	2.88	6.97
4	22	รอบการหมุนเวียนสินค้า (Turnover) สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	2.48	2.65	6.56
5	1	ผู้ซื้อขาดประสบการณ์ในการทำงาน	2.33	2.78	6.45
6	2	ผู้ซื้อขาดความสามารถในการเจรจาต่อรอง	2.30	2.80	6.44
7	38	ไม่ทำการตรวจสอบราคาของคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง	2.58	2.48	6.37
8	30	การกำหนดนโยบายการจัดซื้อการขายไม่เหมาะสมกับสภาพตลาด	2.10	3.00	6.30
9	11	ผู้ซื้อไม่ได้รับข้อมูลลูกค้าจากสาขา	2.30	2.70	6.21
10	5	ผู้ซื้อไม่ทำแผนการตลาด การบริหารกลุ่มสินค้าและวิเคราะห์ตลาด	2.05	3.00	6.15
11	40	ขาดการติดตามการรับคืนสินค้าจากผู้ขาย	2.28	2.68	6.09
12	3	ผู้ซื้อได้รับข้อมูลที่ผิดจากผู้ขาย	2.13	2.83	6.00
13	17	ผู้ซื้อต้องตัดสินใจภายใต้เวลาที่จำกัด	2.48	2.40	5.94
14	18	ผู้ซื้อไม่จําแนกสินค้าในกลุ่มมากเกินไป	2.30	2.58	5.92
15	39	ขาดการติดตามการเก็บงบการตลาด	2.28	2.60	5.92
16	26	สินค้ามีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) สั้น	2.33	2.50	5.81
17	10	ผู้ซื้อทุจริตต่อหน้าที่	1.88	3.08	5.77
18	27	สินค้ามีวันหมดอายุ	2.13	2.65	5.63
19	41	ขาดการติดตามในการทดลองนี้จากผู้ขาย	2.23	2.53	5.62
20	37	ออกไปสั่งซื้อผิด จำนวนและราคา	2.18	2.58	5.60
21	42	องค์กรไม่มีระบบส่งเสริมข้อมูลทางด้านลูกค้า และการตลาดให้กับผู้ซื้อ	2.13	2.63	5.58

22	6	ผู้ซื้อไม่สามารถทำสัญญาการค้ากับผู้ขายได้	2.08	2.60	5.40
23	12	ผู้ซื้อไม่สามารถจัดทำ Promotion, Event ที่เหมาะสมให้กับสาขาได้	2.18	2.48	5.38
24	13	ผู้ซื้อไม่จัดทำแผนการจำหน่ายสินค้าใหม่ให้กับสาขา	2.30	2.28	5.23
25	15	ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อทางด้านจำนวนผิดพลาด	2.03	2.58	5.21
26	29	การปฏิบัติงานของผู้ซื้อไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร	1.95	2.65	5.17
27	4	ผู้ซื้อไม่เข้าใจนโยบายของบริษัท	1.85	2.70	5.00
28	14	ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อทางด้านต้นทุนผิดพลาด	1.93	2.58	4.96
29	21	ผู้ซื้อขาดเกณฑ์ในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาจำหน่าย	1.95	2.48	4.83
30	28	ผู้บริหารแทรกแซงการทำงานของผู้ซื้อ	1.88	2.53	4.73
31	7	ผู้ซื้อไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายได้	1.90	2.48	4.70
32	9	ผู้ซื้อมีความสัมพันธ์กับผู้ขายเป็นพิเศษ	2.25	2.08	4.67
33	16	ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อผิดช่วงเวลา	1.93	2.35	4.52
34	20	ผู้ซื้อขาดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขายที่จะนำสินค้าเข้ามาจำหน่าย	1.90	2.38	4.51
35	35	ผู้ซื้อลืมจัดเก็บข้อมูลผู้ขายในการส่งเสริมงบการตลาด	1.93	2.33	4.48
36	34	ผู้ซื้อลืมเก็บข้อมูลการปรับต้นทุนซื้อ ราคาขาย	1.85	2.28	4.21
37	8	ผู้ซื้อไม่ปฏิบัติตามหลักจริยธรรม และจรรยาบรรณทางวิชาชีพอันดีกับผู้ขาย	1.83	2.30	4.20
38	19	ผู้ซื้อมีปัญหาการคัดผลิตภัณฑ์ออกกับผู้ขาย	1.88	2.13	3.98
39	31	ผู้ซื้อลืมเก็บใบเสนอราคา	1.78	2.10	3.73
40	33	ผู้ซื้อลืมเก็บข้อมูลผลิตภัณฑ์ของผู้ขาย	1.78	2.10	3.73
41	32	ผู้ซื้อลืมเก็บข้อมูลแผนการตลาดของผู้ขาย	1.73	2.13	3.67
42	36	ผู้ซื้อลืมเพิ่มรายชื่อผู้ขายรายใหม่ในรายชื่อผู้ขาย	1.63	1.73	2.80

4.2.2 การหาปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

นำข้อมูลจากตารางที่ 4.13 และ 4.14 มาหาปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญโดยมาตราวัด และจัดระดับปัจจัยเสี่ยง (Risk Level) เพื่อหาแนวทางในการบริหารความเสี่ยง โดยงานวิจัยนี้ได้ตั้งเกณฑ์ในการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญดังนี้

1. ปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าความเสียหาย (Damage) อยู่ในระดับสูง หรือสูงมาก หรือมีค่าความเสียหายมากกว่า หรือเท่ากับ 7.5 ขึ้นไป
2. ปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยผลกระทบ (Impact) มากกว่า หรือเท่ากับ 2.70
3. ปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าเฉลี่ยความถี่ (Frequency) มากกว่า หรือเท่ากับ 2.70

4.2.2.1 ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญค่าความเสียหาย (Damage)

อยู่ในระดับสูง หรือสูงมาก หรือมีค่าความเสียหายมากกว่า 7.5 ขึ้นไป

จากข้อมูลจากตารางที่ 4.13 และ 4.14 ความเสียหาย (Damage) ของปัจจัยเสี่ยงในงานวิจัยนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ ความเสียหาย (Damage) ระดับปานกลาง และค่าความเสียหาย (Damage) ระดับสูง โดยสามารถหาปัจจัยเสี่ยงระดับสูง และจัดลำดับค่าปัจจัยเสี่ยง (Risk Level) และแหล่งที่มาได้ตามตารางที่ 4.18 และ 4.19

ตารางที่ 4.18

ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ระดับความเสี่ยง (Risk Level) สูง จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ลำดับที่	ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร	ความเสียหาย
1	4	คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคา	10.46
2	28	ผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด	8.23
3	44	การนำเข้าสินค้าต้นทุนต่ำจากประเทศจีน	7.63

จากตารางที่ 4.18 พบกว่าแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงระดับสูงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ดังต่อไปนี้

- คู่แข่งขัน (Competitor) จำนวนปัจจัยเสี่ยง 1 ปัจจัย

- ผู้ขาย (Supplier) จำนวนปัจจัยเสี่ยง 1 ปัจจัย
- สภาวะเศรษฐกิจ (Economic) จำนวนปัจจัยเสี่ยง 1 ปัจจัย

ตารางที่ 4.19

ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ระดับความเสี่ยง (Risk Level) สูง จากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

ลำดับที่	ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร	ความเสียหาย
1	24	มีมูลค่าสต็อกสินค้า (Over Stock) สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	7.96
2	25	มีระยะเวลาที่สินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ (Aging) สูงกว่าเกณฑ์	7.7

จากตารางที่ 4.19 พบกว่าแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงระดับสูงจากสิ่งแวดล้อมภายใน องค์กรดังต่อไปนี้

- ดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator) 2 ปัจจัย

4.2.2.2 ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญค่าเฉลี่ยความถี่ (Frequency) มากกว่า หรือ เท่ากับ 2.7

ค่าเฉลี่ยความถี่ (Frequency) ของปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ แสดงได้ตามตารางที่ 4.19 และ 4.20 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20

ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทางด้านความถี่ (Frequency) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ลำดับที่	ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร	ความถี่
1	4	คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคา	3.40
2	3	คู่แข่งเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผ่านทางโทรศัพท์และบริการส่งสินค้า	2.98
3	41	ราคาน้ำมันปรับตัวบอย	2.83

4	44	การนำเข้าสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน	2.78
5	19	ผู้ขายมีความสัมพันธ์อันดีกับคู่แข่ง	2.75
6	38	สภาวะการเมืองไม่แน่นอน	2.75

จากตารางที่ 4.20 พบว่าแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ดังต่อไปนี้

- คู่แข่ง (Competitors) จำนวนปัจจัยเสี่ยง 2 ปัจจัย
- ผู้ขาย (Suppliers) จำนวนปัจจัยเสี่ยง 1 ปัจจัย
- สภาวะเศรษฐกิจ (Economic) จำนวนปัจจัยเสี่ยง 2 ปัจจัย
- สภาวะทางการเมือง (Political) จำนวนปัจจัยเสี่ยง 1 ปัจจัย

ตารางที่ 4.21

ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทางด้านความถี่ (Frequency) จากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

ลำดับที่	ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร	ความถี่
1	25	มีระยะเวลาที่สินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ (Aging) สูงกว่าเกณฑ์	2.70

จากตารางที่ 4.21 พบว่าแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากสิ่งแวดล้อมภายใน ดังต่อไปนี้

- ดัชนีชี้วัด (Key Performance Identification) จำนวนปัจจัยเสี่ยง 1 ปัจจัย

4.2.2.3 ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญค่าเฉลี่ยผลกระทบ (Impact) มากกว่า หรือเท่ากับ 2.7

ค่าเฉลี่ยผลกระทบ (Impact) ของปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ แสดงได้ตามตารางที่ 4.22 และ 4.23 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22

ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยทางด้านผลกระทบ (Impact) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ลำดับที่	ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร	ผลกระทบ
1	30	ผู้ขายจัดส่งสินค้าไม่ตรงตามคุณภาพที่ตกลงไว้	3.10
2	4	คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคา	3.08
3	28	ผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด	3.08
4	24	ผู้ขายไม่มีนโยบายรับคืนหรือเปลี่ยนสินค้า	3.05
5	26	ผู้ขายไม่สามารถควบคุมราคาขายปลีกได้	3.00
6	17	ผู้ขายนำความลับขององค์กรไปบอกคู่แข่ง	2.95
7	1	คู่แข่งมีสาขาอยู่ในเขตลูกค้าเดียวกันกับสาขาขององค์กร	2.93
8	23	ผู้ขายไม่ปฏิบัติตามสัญญาการค้า	2.93
9	25	ผู้ขายส่งสินค้าต้นทุนที่ต่ำกว่าให้กับคู่แข่ง	2.85
10	44	การนำเข้าสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน	2.75
11	27	ผู้ขายปรับราคาโดยไม่แจ้งล่วงหน้า	2.75

จากตารางที่ 4.22 พบกว่าแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังต่อไปนี้

- คู่แข่ง (Competitor) จำนวนปัจจัยเสี่ยง 2 ปัจจัย
- ผู้ขาย (Supplier) จำนวนปัจจัยเสี่ยง 8 ปัจจัย
- สภาวะเศรษฐกิจ (Economic) จำนวนปัจจัยเสี่ยง 1 ปัจจัย

ตารางที่ 4.23

ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยทางด้านผลกระทบ (Impact) จากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

ลำดับที่	ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร	ผลกระทบ
1	10	ผู้ซื้อทุจริตต่อหน้าที่	3.08

2	5	ผู้ซื้อไม่ทำแผนการตลาด การบริหารกลุ่มสินค้าและวิเคราะห์ตลาด	3.00
3	30	การกำหนดนโยบายการจัดซื้อการขายไม่เหมาะสมกับสภาพตลาด	3.00
4	23	มีมูลค่าสินค้าคงคลังสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (Over Stock)	2.98
5	25	มีมูลค่าสินค้าตกรุ่น ล้าสมัยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	2.88
6	24	มีระยะเวลาที่สินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ (Aging) สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	2.85
7	3	ผู้ซื้อได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจากผู้ขาย	2.83
8	2	ผู้ซื้อขาดความสามารถในการเจรจาต่อรอง	2.80
9	1	ผู้ซื้อขาดประสบการณ์ในการทำงาน	2.78

จากตารางที่ 4.23 พบว่าแหล่งที่มาของปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากสิ่งแวดล้อมภายใน ดังต่อไปนี้

- ดัชนีชี้วัดการทำงาน (Key Performance Identification)
จำนวนปัจจัยเสี่ยง 3 ปัจจัย
- ประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล (Performance of Human Resource)
จำนวนปัจจัยเสี่ยง 5 ปัจจัย
- นโยบาย (Policy) จำนวนปัจจัยเสี่ยง 1 ปัจจัย

จากการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk) ที่มีนัยสำคัญต่อการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) โดยแบ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร และจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร พบกว่ามีการซ้อนทับกันของปัจจัยเสี่ยงที่ใช้เกณฑ์สามข้อในการพิจารณา โดยการซ้อนทับกันของปัจจัยเสี่ยงเกิดจาก ค่าความเสียหาย (Damage) ของปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับสูง ซึ่งเกิดจากผลคูณระหว่างความถี่ (Frequency) และค่าผลกระทบ (Impact) และเมื่อพิจารณาเฉพาะการซ้อนทับกันของปัจจัยเสี่ยงที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร โดยสามารถพิจารณาได้จากตารางที่ 4.24 และ 4.25

ตารางที่ 4.24

ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และแหล่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ลำดับที่	ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร	แหล่งที่มา
		<u>ระดับความเสี่ยงสูง หรือสูงมาก ค่าเฉลี่ยมากกว่า 7.5 ขึ้นไป</u>	
1	4	คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคา	คู่แข่ง
2	28	ผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด	ผู้ขาย
3	44	การนำเข้าสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน	เศรษฐกิจ
		<u>ค่าความถี่เท่ากับ หรือสูงกว่า 2.7</u>	
1	4	คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคา	คู่แข่ง
2	3	คู่แข่งเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผ่านทางโทรศัพท์และบริการส่งสินค้า	คู่แข่ง
3	19	ผู้ขายมีความสัมพันธ์อันดีกับคู่แข่ง	ผู้ขาย
4	41	ราคาน้ำมันปรับตัวบอย	เศรษฐกิจ
5	44	การนำเข้าสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน	เศรษฐกิจ
6	38	สภาวะการเมืองไม่แน่นอน	การเมือง
		<u>ค่าผลกระทบเท่ากับ หรือสูงกว่า 2.7</u>	
1	28	ผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด	ผู้ขาย
2	30	ผู้ขายจัดส่งสินค้าไม่ตรงตามคุณภาพที่ตกลงไว้	ผู้ขาย
3	4	คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคา	คู่แข่ง
4	24	ผู้ขายไม่มีนโยบายรับคืนหรือเปลี่ยนสินค้า	ผู้ขาย
5	26	ผู้ขายไม่สามารถควบคุมราคาขายปลีก	ผู้ขาย
6	17	ผู้ขายนำความลับของบริษัทไปบอกคู่แข่ง	ผู้ขาย
7	1	คู่แข่งมีสาขาอยู่ในเขตลูกค้าเดียวกับสาขาขององค์กร	คู่แข่ง
8	23	ผู้ขายไม่ปฏิบัติตามสัญญาการค้า	ผู้ขาย
9	25	ผู้ขายส่งสินค้าต้นทุนที่ต่ำกว่าให้กับคู่แข่ง	ผู้ขาย
10	44	การนำเข้าสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน	เศรษฐกิจ
11	27	ผู้ขายปรับราคาโดยไม่แจ้งล่วงหน้า	ผู้ขาย

จากตารางที่ 4.24 พบว่ามีความซ้ำกันของปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจำนวน 3 ปัจจัย คือ คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคา ผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด และการนำเข้าสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน โดยมีปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทั้งหมด 15 ปัจจัย โดยมีนัยสำคัญที่มาแหล่งกำเนิด 4 แหล่ง คือ คู่แข่งขัน (Competiter) ผู้ขาย (Supplier) สภาวะทางเศรษฐกิจ (Economic) และสภาวะทางการเมือง (Political) โดยสามารถสรุปจำนวนปัจจัยเสี่ยงตามกลุ่มตามแหล่งที่มาได้ดังนี้

- คู่แข่งขัน (Competiter) จำนวนปัจจัยเสี่ยง 3 ปัจจัย
- ผู้ขาย (Supplier) จำนวนปัจจัยเสี่ยง 9 ปัจจัย
- สภาวะทางเศรษฐกิจ (Economic) จำนวนปัจจัยเสี่ยง 2 ปัจจัย
- สภาวะทางการเมือง (Political) จำนวนปัจจัยเสี่ยง 1 ปัจจัย

ตารางที่ 4.25

ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และแหล่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

ลำดับที่	ปัจจัยที่	ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร	แหล่งที่มา
		ระดับความเสี่ยงสูง หรือสูงมาก ค่าเฉลี่ยมากกว่า 7.5 ขึ้นไป	
1	24	มีมูลค่าสินค้าคงคลังสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (Over Stock)	ดัชนีชี้วัด
2	25	มีระยะเวลาที่สินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ (Aging) สูงกว่าเกณฑ์	ดัชนีชี้วัด
		ค่าความถี่เท่ากับ หรือสูงกว่า 2.7	
1	25	มีระยะเวลาที่สินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ (Aging) สูงกว่าเกณฑ์	ดัชนีชี้วัด
		ค่าผลกระทบเท่ากับ หรือสูงกว่า 2.7	
1	24	มีมูลค่าสินค้าคงคลังสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (Over Stock)	ดัชนีชี้วัด
2	6	ผู้ซื้อไม่ทำแผนการตลาด การบริหารกลุ่มสินค้าและวิเคราะห์ตลาด	ประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล
3	31	การกำหนดนโยบายการจัดซื้อ การขายไม่เหมาะสมกับสภาพตลาด	ผู้บริหาร และนโยบาย
4	11	ผู้ซื้อทุจริตต่อหน้าที่	ประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล

5	26	มีมูลค่าสต็อกสินค้าล้าสมัยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	ดัชนีชี้วัด
6	25	มีระยะเวลาที่สินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ (Aging) สูงกว่าเกณฑ์	ดัชนีชี้วัด
8	4	ผู้ซื้อได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจากผู้ขาย	ประสิทธิภาพของ ทรัพยากรบุคคล
9	2	ผู้ซื้อขาดประสบการณ์ในการทำงาน	ประสิทธิภาพของ ทรัพยากรบุคคล
10	3	ผู้ซื้อขาดความสามารถในการเจรจาต่อรอง	ประสิทธิภาพของ ทรัพยากรบุคคล

จากตารางที่ 4.25 พบว่ามีการซ้ำกันของปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร จำนวน 2 ปัจจัย คือ มีมูลค่าสต็อกสินค้าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (Stock Over) และระยะเวลาที่สินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ (Aging) สูงกว่าเกณฑ์ โดยมีปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทั้งหมด 9 ปัจจัย โดยมีนัยสำคัญที่มาจากแหล่งกำเนิด 3 แหล่ง คือ ดัชนีชี้วัดการทำงาน (key Performance Indicator) ประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล (Human Resource) และผู้บริหาร และนโยบาย (Management & Policy) โดยสามารถสรุปจำนวนปัจจัยเสี่ยงตามกลุ่มตามแหล่งที่มาได้ดังนี้

- ดัชนีชี้วัดการทำงาน (Key Performance Success)
จำนวนปัจจัยเสี่ยง 3 ปัจจัย
- ประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล (Human Resource)
จำนวนปัจจัยเสี่ยง 5 ปัจจัย
- ผู้บริหาร และนโยบาย (Management & Policy)
จำนวนปัจจัยเสี่ยง 1 ปัจจัย

4.3 แนวทางการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

จากหัวข้อที่ 4.2 ได้กลุ่มของปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) นำมาเสนอแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทั้งหมด 24 ปัจจัย โดยในงานวิจัยนี้เสนอแนะแนวทางการป้องกันและแก้ไข พร้อมทั้งสรุปเป็นตารางเพื่อนำเสนอเป็นตารางรูปแบบระบบกลยุทธ์แนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดกระทบจากปัจจัย

เสี่ยงโดยแบ่งเป็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญตามระดับความเสียหาย (Damage) ความถี่ (Frequency) และผลกระทบ (Impact)

4.3.1 แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทางด้านความเสียหาย (Damage)

1. คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคา

แหล่งที่มา : คู่แข่ง (Competitors)

ปัจจัยเสี่ยงจากกรณีที่คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคาเป็นปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ผู้ทำการซื้อสินค้า (Buyer) ในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ไม่สามารถควบคุมได้แต่สามารถมีแผนงานที่จะลดความเสี่ยงจากปัจจัยนี้ได้ เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เน้นใช้กลยุทธ์ราคา (Price Strategic) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการสินค้าราคาถูก (Low Price) เป็นกลยุทธ์ในการดึงดูดผู้บริโภคและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง (Competitor) ได้อย่างชัดเจน ทำให้ทุกองค์กรหาวิธีการทำให้ต้นทุน (Cost) ต่ำที่สุด แต่ก็มีผลให้กำไรเบื้องต้น (Gross Profit) มีแนวโน้มลดลงตามความรุนแรงของการแข่งขัน การแข่งขันทางด้านราคาไม่จำเป็นต้องลดราคาอย่างเดียวอาจมีการเพิ่มปริมาณสินค้าขณะที่ราคาเท่าเดิมเพื่อให้ผู้บริโภคนำสินค้าที่มากขึ้นไปถัวกับราคาต่อหน่วยได้

การใช้กลยุทธ์ราคา เป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญที่สุดเนื่องจากกระทบต่อยอดขาย (Sale) และสร้างความแตกต่างได้อย่างชัดเจน เป็นกลยุทธ์ที่สามารถปฏิบัติได้โดยใช้เวลาอันสั้น มีความซับซ้อนน้อยที่สุด ให้ความสำคัญสร้างสรรค์ (Creative) ต่ำ ผู้ทำการจัดซื้อสินค้า (Buyer) ที่ดีไม่ควรใช้กลยุทธ์ราคาเพียงอย่างเดียวแต่ควรผสมผสานการเพิ่มคุณค่า (Value Added) ให้กับผู้บริโภคด้วย

ข้อเสนอแนะในการวางแผนการป้องกันและแก้ไข

ผู้ทำการจัดซื้อ (Buyer) ควรมีการทำข้อตกลงในสัญญา (Contract) ในส่วนของการปรับเนื่องจากคู่แข่งที่ระบายสินค้าราคาต่ำกว่า เนื่องจากการทำสัญญาในลักษณะนี้จะเป็นการบังคับให้ทางผู้ขาย (Supplier) เข้มงวดกับราคาขายปลีกที่กำหนดไว้ (List Price) และการทำสัญญาหากในกรณีที่ถูกละเมิดข้อตกลงทางองค์กรยังสามารถได้รับการชดเชย โดยการคิด

ค่าชดเชยจากราคาที่แตกต่างกันคูณด้วยจำนวนสินค้าที่มีอยู่ในคลังสินค้าของผู้ซื้อ (Buyer) เป็นต้น โดยแนวทางการแก้ปัญหานี้เป็นลักษณะการถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) ให้กับผู้ขาย (Supplier)

อย่างไรก็ตามผู้ทำการจัดซื้อ (Buyer) ควรมีแผนการในการรองรับ โดยเฉพาะการตรวจเช็คราคาของคู่แข่ง (Competitor Price) อย่างต่อเนื่อง โดยในกลุ่มสินค้าที่สามารถจำหน่ายได้ดี (Fast Mover) ต้องมีแผนการเตรียมสินค้าที่มีตำแหน่งในการตลาด (Market Positioning) ใกล้เคียงกันหรือเป็นตราสินค้าที่ทดแทนกันได้มาจำหน่ายแทนเพื่อลดผลกระทบทางด้านราคาของคู่แข่ง ในบางกรณีหากไม่สามารถแก้ไขปัญหาทางด้านราคาของสินค้านั้นได้จึงมีการนำสินค้าออกจากพื้นที่จำหน่ายชั่วคราวเพื่อเป็นการกดดันผู้ขาย (Supplier) ให้สามารถควบคุมราคาได้ตามปกติ โดยการแก้ไขกลยุทธ์ราคาของคู่แข่งอีกมิติหนึ่งคือทำตราสินค้าของตนเอง (House Brands) เพื่อจับกลุ่มผู้บริโภคสินค้านั้นที่ต้องการสินค้าราคาถูก (Low Price) โดยตรง ซึ่งการทำตราสินค้าของตนเองนั้นอาจต้องอาศัยระยะเวลาในการเข้าถึงผู้บริโภคแต่มีผลดีต่อองค์กรในระยะยาว จึงเป็นการใช้ประโยชน์จากความเสี่ยง (Risk Exploit)

โดยสรุปนั้นไม่แผนการใดที่จะรับมือกับกลยุทธ์ทางด้านราคาของคู่แข่งได้อย่างเบ็ดเสร็จ เนื่องจากคู่แข่งสามารถเปลี่ยนราคาและชนิดสินค้าได้ตลอด นโยบายอย่างหนึ่งที่ควรนำมาใช้ในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) คือการเพิ่มมูลค่า (Value Added) ให้กับลูกค้าในองค์กร เช่น แผนการส่งเสริมการขาย ความรวดเร็วในการให้บริการ เป็นการแก้ปัญหาในระยะยาวเนื่องจากถึงแม้ว่าราคา (Price) จะเป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริโภคพิจารณาแต่ก็มีปัจจัยอื่นประกอบเช่นเดียวกัน

2. ผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด

ที่มา : ผู้ขาย (Supplier) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ปัจจัยผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามกำหนดเวลา เป็นปัจจัยจากสิ่งแวดล้อมภายนอก แต่องค์กรสามารถทำการลดความเสี่ยงได้โดยมีแผนในการบริหารการสั่งซื้อโดยผู้ขาย (Supplier) ไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามที่กำหนดเวลามีผลจากผลผลิตสินค้าไม่ทันตามความต้องการรวมถึงการขนส่ง (Logistic) ของผู้ขาย (Supplier) ไม่สามารถควบคุมเวลาที่แน่นอนได้ ทางผู้ทำการจัดซื้อ (Buyer) นอกจากมีแผนในการสั่งซื้อแล้ว ต้องมีมาตรการภายในเพื่อลดความเสี่ยงจากปัจจัยนี้ด้วย

อย่างไรก็ตามปัจจัยเสี่ยงที่ผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด เป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญเนื่องจากกระทบต่อยอดขาย (Sale) โดยตรงโดยมีผลทำองค์กรผู้ซื้อ (Buyer) มีสินค้าจำหน่ายไม่ต่อเนื่องและกระทบต่อทัศนคติที่ลูกค้ามีต่อองค์กร โดยเฉพาะในรายการสินค้าขายดี (Fast Mover) และอยู่ในช่วงการส่งเสริมการขาย (Promotion)

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ผู้ทำการจัดซื้อ (Buyer) ต้องมีแผนงานในการเติมสินค้าซึ่งจะครอบคลุมถึง รอบระยะเวลาการส่งสินค้า การกำหนดเวลาที่สินค้าเข้าพื้นที่ขาย จำนวนสต็อกขั้นต่ำที่ทำการส่งสินค้าได้ การควบคุมมูลค่าสต็อกสินค้า การติดตามสินค้าให้เข้าตามกำหนดเวลา และการประสานงานกับผู้ขาย (Supplier) อย่างใกล้ชิด

อย่างไรก็ตามแผนงานเฉพาะตัวผู้ซื้อ (Buyer) ที่ควรปฏิบัติเพื่อเพิ่มความรัดกุมและลดความเสี่ยงจากปัจจัยนี้ให้ได้มากที่สุดประกอบไปด้วยการทำข้อตกลงในสัญญา (Contract) ในส่วนของการปรับเนื่องจากส่งสินค้าได้ไม่ตามกำหนดเวลา โดยคิดค่าปรับเป็นเปอร์เซ็นต์ของมูลค่าที่ส่งคืนด้วยจำนวนวัน เพื่อเป็นการควบคุมผู้ขาย (Supplier) ส่งสินค้าให้ตรงตามกำหนดเวลา รวมทั้งการที่ผู้ซื้อ (Buyer) ต้องมีการเตรียมการพยากรณ์จำนวนการสั่ง (Forecast Order) ให้แก่ผู้ขาย (Supplier) เพื่อสามารถเตรียมสินค้าหรือเตรียมการผลิตได้ โดยเฉพาะสินค้าที่มีการส่งเสริมการขาย (Promotion) รวมถึงแผนการเตรียมสินค้าทดแทนเพื่อให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการซื้อสินค้าและรักษายอดขายขององค์กร

3. ผลกระทบจากการนำเข้าสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน

ที่มา : สภาวะทางเศรษฐกิจ (Economic) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร
สินค้าจากประเทศจีนเป็นสินค้าที่ราคาถูกกว่าสินค้านิดเดียวกันในตลาด เนื่องจากมีต้นทุนค่าแรงงานต่ำกว่าในประเทศอื่น เป็นสินค้าที่ไม่มีเทคโนโลยีซับซ้อนมากและผู้บริโภคยอมรับคุณภาพที่เหมาะสมกับราคา การนำเข้าสินค้าราคาถูกจากประเทศจีนสามารถเพิ่มความหลากหลายและทางเลือกทางด้านราคาให้กับผู้บริโภคได้ อย่างไรก็ตามค่าความเสียหาย (Damage) จากปัจจัยนี้อยู่ในระดับสูง เนื่องจากพบว่าลูกค้านิยมซื้อสินค้าราคาถูกจากประเทศจีนจากช่องทางอื่น แต่อย่างไรก็ตามก็มีประโยชน์ให้กับองค์กรผู้ทำการจัดซื้อหากมี

ช่องทางในการนำสินค้าราคาถูกจากประเทศจีนเข้ามาจำหน่าย ไม่ว่าจะองค์กรผู้ซื้อ (Buyer) จะเป็นผู้นำเข้าเองหรือการซื้อผ่านตัวแทนจำหน่าย แต่สินค้าจากประเทศจีนก็เป็นสินค้าที่ลูกค้ามีทัศนคติว่าคุณภาพไม่ดีจึงเป็นอุปสรรคหนึ่งในการพิจารณาสินค้าเข้ามาจำหน่ายของผู้ซื้อ ซึ่งสามารถทำการซื้อในกลุ่มสินค้าที่ใช้เทคโนโลยีต่ำไม่มีความแตกต่างทางด้านคุณภาพมากนัก รวมทั้งส่งผลให้สินค้าที่ผลิตในประเทศต้องมีการปรับต้นทุนการผลิตเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ผู้ทำการจัดซื้อ (Buyer) ควรมีเกณฑ์ในการคัดเลือกสินค้าราคาถูกที่นำเข้าจากประเทศจีน เช่น สินค้าไม่มีความแตกต่างกันทางด้านเทคโนโลยีและคุณภาพ และควรมีแผนการรองรับ เช่น การตั้งราคาที่ไม่แตกต่างกันมาก รวมทั้งการประสานกับผู้ผลิต (Supplier) เพื่อทำการบริหารต้นทุนให้สามารถแข่งขันได้โดยเน้นให้ผู้บริโภครับรู้ถึงความแตกต่างกันทางด้านคุณภาพ

4. มูลค่าสินค้าคงคลังสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (Over Stock)

ที่มา : ดัชนีชี้วัดการทำงาน (Key Performance Indicator)

จากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

การกำหนดเกณฑ์มูลค่าสินค้าคงคลัง เพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนทางการเงินได้ เนื่องจากเกณฑ์มูลค่าสินค้าคงคลังจะมีความสัมพันธ์กับการชำระเงินให้กับผู้ขาย (Supplier) รวมทั้งเป็นการยืนยันมูลค่าสต็อกที่เหมาะสมที่จะไม่ทำให้สินค้าขาด (Shortage) จากการขาย และให้มีความสัมพันธ์กับยอดขายจริง (Actual Sale) การที่ปัจจัยมูลค่าสต็อกสินค้าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (Over Stock) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าความเสียหาย (Damage) ระดับสูงเนื่องจากกระทบต่อการเงินโดยตรง และสะท้อนถึงการซื้อสินค้ามากเกินไปในแต่ละช่วงเวลา และอาจมีปัญหาจากการขายสินค้าไม่ได้ตามเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ผู้ทำการจัดซื้อ (Buyer) ควรมีการวิเคราะห์กลุ่มสินค้าเพื่อสามารถแยกแยะสินค้าในกลุ่มออกให้ได้อย่างน้อยสามระดับ คือ สินค้าเคลื่อนไหวเร็ว ปานกลาง และช้า ทำให้ผู้ซื้อ

สามารถทราบว่าจะซื้อสินค้าในแต่ละกลุ่มอย่างไร เช่นสินค้าเคลื่อนไหวช้าควรมีปริมาณในการสต็อกสินค้าน้อยและควรมีการมุ่งเน้นการส่งเสริมการขาย (Promotion) สินค้าในกลุ่มนี้อย่างต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นการหมุนเวียนสต็อกสินค้าไปเป็นยอดขาย สำหรับสินค้าเคลื่อนไหวเร็ว (Fast Mover) ควรมีการสต็อกเพิ่มขึ้นเพื่อมิให้สินค้าขาด (Shortage) พร้อมทั้งผู้ซื้อ (Buyer) ต้องมีการตรวจสอบสต็อกสินค้าเป็นรายชนิด (Item) อย่าสม่ำเสมอ รวมทั้งการทำข้อตกลงในสัญญา (Contract) การค้าเกี่ยวกับนโยบายการเปลี่ยนหรือคืนสินค้าที่เคลื่อนไหวได้ช้ากลับสู่ผู้ขาย (Supplier) เป็นแนวทางที่แก้ไขการที่มีมูลค่าสินค้าคงคลังเกินเกณฑ์ที่กำหนด (Over Stock) ได้รวดเร็วอีกวิธีหนึ่ง

5. สินค้ามีระยะเวลาที่ไม่สามารถจำหน่ายได้ (Aging) สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

ที่มา : ดัชนีชี้วัดการทำงาน (Key Performance Indicator)

จากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

ดัชนีชี้วัดสินค้ามีระยะเวลาที่ไม่สามารถจำหน่ายได้ (Aging) เป็นการควบคุมการทำงานเกี่ยวกับการบริหารสินค้าคงคลังเป็นรายสินค้า (Item) เนื่องจากธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างครอบคลุมทำให้มีการเก็บสินค้าที่มีความหลากหลายซึ่งสินค้าบางชนิดอาจจำหน่ายได้ช้า (Slow Mover) จึงมีการกำหนดเกณฑ์นี้เพื่อให้ผู้ซื้อ (Buyer) ทำการมุ่งเน้นสินค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อผลักดันการขายสินค้าให้หมุนเวียนกับเป็นเงินสด โดยทั่วไปการกำหนดระดับ (Level) ของระยะเวลาที่ไม่สามารถจำหน่ายได้จะกำหนดเป็น 30 45 60 75 และ 90 วันตามลำดับขึ้นอยู่กับลักษณะสินค้าและมีความสัมพันธ์กับรอบการชำระเงิน (Credit Term) ให้กับผู้ขาย โดยการนับ Aging ตามล็อตสินค้า โดยเริ่มนับจากวันที่รับสินค้าเข้าสต็อก

ข้อเสนอแนะในการวางแผนแนวทางการป้องกันและแก้ไข

แนวทางในการป้องกันสินค้ามีระยะเวลาที่ไม่สามารถจำหน่ายได้ (Aging) สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผู้ทำการจัดซื้อ (Buyer) ต้องสามารถแบ่งสินค้าออกได้ตามอัตราการขาย พร้อมทั้งมีการติดตาม (Monitoring) เช่น สินค้าเคลื่อนไหวช้า (Slow Mover) ควรมีการติดตามอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการวางแผนส่งเสริมการขาย (Promotion) เพื่อผลักดันให้มีการขายได้เร็วขึ้น

และระบบสินค้าคงคลังต้องมีการจำหน่ายสินค้าตามระบบเข้าก่อนออกก่อน (First In First Out) เนื่องจากการระยะเวลาที่ไม่สามารถจำหน่ายได้เริ่มจากวันที่รับสินค้าเข้าสต็อก และแนวทางการคืนสินค้าหรือเปลี่ยนเป็นสินค้าชนิดใหม่กับผู้ขาย (Supplier) เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาก็สามารถจัดการได้อย่างรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตามผู้ซื้อ (Buyer) ควรมุ่งเน้นการผลักดันสินค้าภายในองค์กรผู้ซื้อก่อน

4.3.2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทางด้านความถี่ (Frequency) ในการเกิด

1. คู่แข่งเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผ่านทางโทรศัพท์และบริการส่งสินค้า

ที่มา : คู่แข่ง (Competitor) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

คู่แข่งเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผ่านทางโทรศัพท์และบริการส่งสินค้าเป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ได้นำมาใช้เพื่อเป็นการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย และเป็นการเพิ่มมูลค่า (Value Added) ให้กับลูกค้า โดยมีเงื่อนไขในการจำหน่ายผ่านทางโทรศัพท์และบริการส่งสินค้าคือ ขั้นตอนของมูลค่าการส่งและรัศมีการส่งสินค้า กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่ต้องพัฒนาระบบการดำเนินงาน (Operation) เช่น การรับคำสั่งซื้อผ่านทางโทรศัพท์ (Tele Sale) ระบบสมาชิกที่สมัครใช้บริการส่งสินค้าและระบบการขนส่ง (Logistic)

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ผู้ทำการจัดซื้อ (Buyer) ควรสร้างความแตกต่าง เช่น การเพิ่มบุคคลากรใน Call Center เพื่อให้บริการลูกค้าได้รวดเร็วขึ้นและการเพิ่มองค์ความรู้สามารถตอบข้อสงสัยสินค้าที่จัดการส่งเสริมการขายได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งการพัฒนาระบบส่งสินค้า (Logistic) เพื่อเพิ่มรัศมีการส่งสินค้าที่มากกว่าคู่แข่ง การกำหนดมูลค่าขั้นต่ำที่น้อยกว่าคู่แข่ง บริการส่งสินค้าที่มีความรวดเร็วกว่าคู่แข่งจนถึงการประกันเวลาการรับสินค้า โดยสำหรับผู้ทำการจัดซื้อ (Buyer) ต้องมีแผนการจัดทำการส่งเสริมการขาย (Promotion) พิเศษให้กับผู้ที่ส่งสินค้าผ่านทางโทรศัพท์ เพื่อเพิ่มมูลค่าในการใช้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

2. ผู้ขายมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่แข่ง

ที่มา : ผู้ขาย (Supplier) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ผู้ขาย (Supplier) ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ซื้อ ซึ่งผู้ขาย (Supplier) หนึ่งรายอาจมีการติดต่อกับผู้ซื้อหลายราย ซึ่งในแต่ละรายนั้นมีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันออกไป ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นคือหากคู่แข่งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายเป็นพิเศษอาจนำมาซึ่งการเผยแพร่ข้อมูลขององค์กรผู้ซื้อ (Buyer) เอง

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ในการที่ผู้ทำการจัดซื้อ (Buyer) ทำการติดต่อกับผู้ขาย (Supplier) ต้องสามารถวิเคราะห์ผู้ขายแต่ละรายได้ เช่น จากแนวคิด ประสิทธิภาพในการทำงาน ระยะเวลาที่ผู้ขาย (Supplier) ติดต่อกับคู่แข่ง หรือการปฏิบัติต่อผู้ซื้อ (Buyer) เอง ซึ่งจากข้อมูลเหล่านี้ผู้ซื้อจะสามารถประเมินได้ว่าผู้ขาย (Supplier) รายนั้นสามารถไว้วางใจได้เพียงใดในการที่ผู้ซื้อจะเปิดเผยข้อมูลภายในองค์กร อย่างไรก็ตามผู้ทำการจัดซื้อ (Buyer) ควรกำหนดระดับข้อมูลและระดับระวังในการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญกับผู้ขาย (Supplier)

3. ราคาน้ำมันปรับตัวบอย

ที่มา : สภาวะทางเศรษฐกิจ จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ราคาน้ำมันปรับตัวบอยกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ทำให้ลดการบริโภค และต้นทุนสินค้าอาจมีการแกว่งตัว ซึ่งทั้งสองปัจจัยกระทบกับยอดขายโดยเฉพาะราคาสินค้าที่มีการปรับตัวส่งผลต่อต้นทุนในการจัดซื้อสินค้าของผู้ซื้อ (Buyer) โดยตรง

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ผู้ซื้อ (Buyer) ควรมีการติดตามสภาวะทางเศรษฐกิจ (Economic) อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะราคาน้ำมันที่มีผลต่อต้นทุนสินค้า และความเชื่อมั่นของผู้บริโภค เนื่องจากการติดตาม

ข่าวสารต่าง ๆ จะทำให้ผู้ซื้อ (Buyer) สามารถรับข้อมูลมุกกว้างและมีผลต่อการวิเคราะห์ภาพโดยรวมของธุรกิจ ทำให้สามารถคาดการณ์ของการปรับตัวของต้นทุนสินค้าของผู้ขาย (Supplier)

อย่างไรก็ตามการทำข้อตกลงในสัญญา (Contract) เป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถป้องกันการแกว่งตัวของราคาสินค้าได้ โดยผู้ซื้อต้องทำข้อตกลงห้ามมีการปรับราคาในระยะเวลาที่ผู้ซื้อกำหนด เช่น 3 เดือน พร้อมทั้งการปรับราคาสินค้าต้องแจ้งให้ผู้ซื้อ (Buyer) ทราบล่วงหน้าก่อน เช่น แจ้งให้ทราบก่อน 1 เดือน การทำข้อตกลงในการสั่งซื้อล่วงหน้า โดยใช้วิธีการทยอยส่งสินค้าเข้าสู่พื้นที่ขายตามรอบเวลาที่ได้กำหนด วิธีการนี้ป้องกันการผันผวนของราคาสินค้าได้ เนื่องจากมีการตกลงต้นทุน และจำนวนการสั่งซื้อไปแล้ว ข้อตกลงในสัญญาที่ได้กล่าวมามีผลต่อการบริหารงานขององค์กรผู้ขาย (Supplier) ที่ต้องบริหารต้นทุนสินค้าจากความชำนาญในการผลิตควรมีผลให้ต้นทุนสินค้าต่ำลง รวมถึงการสั่งซื้อจำนวนมากขึ้นของผู้ทำการจัดซื้อ ทั้งนี้ผู้ซื้อต้องสามารถแยกแยะสินค้าในกลุ่ม (Category) ที่มีโอกาสได้รับผลกระทบจากการปรับราคาน้ำมันเพื่อเตรียมแผนการบริหารงานและแก้ปัญหา และการกระตุ้นการซื้อของผู้บริโภคด้วยการจัดทำแผนการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องเพื่อไม่ให้ยอดขายตกลงตามความเชื่อมั่นของผู้บริโภค

4. สภาวะการเมืองไม่แน่นอน

ที่มา : สภาวะทางการเมือง (Political) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การที่สภาวะทางการเมืองที่ไม่แน่นอนมีผลต่อนโยบายภาครัฐรวมทั้งการลงทุนของภาครัฐ เช่น การปรับเปลี่ยนนโยบายในการควบคุมค้าปลีกสมัยใหม่ การล่าช้าของการเบิกจ่ายงบประมาณให้ภาคเอกชนซึ่งส่งผลกระทบต่อกระจายรายได้ไปสู่ผู้บริโภค รวมทั้งความมั่นคง และความเชื่อมั่นของผู้บริโภคส่งผลต่อยอดขายในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ผู้ทำการจัดซื้อ (Buyer) ควรมีการติดตามสภาวะทางการเมืองอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่กระทบต่อเศรษฐกิจและผู้บริโภค รวมทั้งนโยบายในการส่งเสริมของภาครัฐ เช่น การกระตุ้นเศรษฐกิจ โดยการทำโครงการขนาดใหญ่ (Mega Project) ช่วงเวลาในการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งมีผลต่อรายได้ขององค์กรเอกชนและการกระจายรายได้ไปสู่ผู้บริโภค

อย่างไรก็ตามผู้ซื้อ (Buyer) ควรมีแผนงานในการบริหารกลุ่มผู้ขาย (Supplier) โดยการจำแนกผู้ขาย (Supplier) ที่อาจได้รับผลกระทบต่อสถานะทางการเงินที่ไม่แน่นอน รวมทั้งการกระตุ้นยอดขายด้วยการจัดทำแผนการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง

4.3.3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทางด้านผลกระทบ (Impact) ในการเกิด

1. ผู้ขายจัดส่งสินค้าไม่ตรงตามคุณภาพที่ตกลงไว้

ที่มา : ผู้ขาย (Supplier) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร
การที่ผู้ขายไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้ตามคุณภาพที่ตกลงไว้มีผลมาจากกระบวนการผลิตสินค้าของผู้ขาย (Supplier) รวมทั้งการคัดสรรวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ซึ่งทางผู้ทำการซื้อสินค้า (Buyer) ไม่สามารถควบคุมปัจจัยนี้ได้โดยตรง แต่สามารถมีเกณฑ์ในการคัดเลือกและตรวจสอบคุณภาพได้ โดยวิธีการที่ดีที่สุดคือมีการวางแผนเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขาย (Supplier) และเกณฑ์ในการตรวจสอบคุณภาพ

ข้อเสนอแนะในการวางแผนการป้องกันและแก้ไข

การวางแผนเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ขาย (Supplier) ซึ่งผู้ขายที่มีประสิทธิภาพย่อมสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ โดยผู้ทำการจัดซื้อสินค้าอาจมีการพิจารณาจากชื่อเสียงขององค์กรผู้ขาย (Supplier) การได้รับรองระบบคุณภาพ เช่น ISO HACCP ความนิยมของสินค้า ช่องทางการจำหน่าย (Channel) เป็นการอ้างอิงได้อย่างหนึ่งของความน่าเชื่อถือของผู้ขาย รวมถึงการที่ผู้ขาย (Supplier) เป็นผู้ผลิตด้วยเนื่องจากสามารถควบคุมคุณภาพในการผลิตได้โดยตรง แต่อย่างไรก็ตามพบว่าผู้ขาย (Supplier) เป็นจำนวนมากเป็นเพียงผู้จัดจำหน่าย (Distributor) เท่านั้น ดังนั้นเกณฑ์ในการพิจารณาอาจต้องพิจารณาจากความหลากหลายและตราสินค้าที่เป็นผู้จัดจำหน่ายเนื่องจากสามารถพิจารณาความน่าเชื่อถือจากผู้ผลิต (Supplier) มอบให้

ส่วนเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพสินค้านั้น ผู้ซื้อ (Supplier) ควรมีเกณฑ์ในการพิจารณาให้เหมาะสมกับกลุ่มสินค้า เช่น สินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้า ควรมีมาตรฐานขั้นต่ำโดยต้องมีมาตรฐานอุตสาหกรรม (ม.อ.ก.) สินค้าอาหาร (Food) ควรได้รับมาตรฐาน HACCP ในกระบวนการผลิต รวมถึงฉลากสินค้าที่บ่งบอกแหล่งผลิต ข้อควรระวัง และวิธีการใช้งานโดยย่อ

อย่างไรก็ตามการยืนยันถึงคุณภาพที่ชัดเจนอีกส่วนหนึ่งคือ ข้อตกลงในการรับประกันสินค้าของผู้ขายที่มีต่อผู้บริโภค เช่น รับประกันเป็นเวลา 3 ปี สำหรับอาการเสียจากการใช้งานตามปกติ หรือการรับประกันตลอดอายุการใช้งาน รวมถึงการที่ผู้ขาย (Supplier) มีความพร้อมในการบริการหลังการขาย (After Sale Service) เป็นข้อพิจารณาหนึ่งที่ควรนำมาประกอบ สำหรับกระบวนการในการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ควรมีการเก็บประวัติสินค้าโดยเป็นการยืนยันถึง ลักษณะ สี รูปทรง ขนาด น้ำหนัก วิธีการใช้งาน แหล่งผลิต เงื่อนไขการรับประกัน รวมถึงการเก็บสินค้าตัวอย่างเพื่อใช้ในการอ้างอิง อย่างไรก็ตามโดยปัญหาของผู้ขาย (Supplier) ส่งสินค้าไม่ตรงตามคุณภาพผู้ที่มีส่วนตรวจสอบที่สำคัญคือผู้ตรวจรับในศูนย์รับสินค้า (Distribution Centre) และสาขาขององค์กรผู้ซื้อเอง ผู้ซื้อจึงควรมีการแจ้งเป็นเอกสารสำหรับสินค้าใหม่เพื่อให้ทางผู้ตรวจรับทราบถึงลักษณะสินค้าที่สำคัญและตรวจรับสินค้าได้ถูกต้องตรงตามที่ทำการจัดซื้อ

2. ผู้ขายไม่มีนโยบายรับคืนหรือเปลี่ยนสินค้า (Goods Return to Vendors)

ที่มา : ผู้ขาย (Supplier) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

นโยบายการรับคืนหรือเปลี่ยนสินค้า (Return to Vendors) ของผู้ขาย (Supplier) เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ซื้อ (Buyer) เนื่องจากครอบคลุมถึงมาตรการที่รวดเร็วที่ผู้ซื้อ (Buyer) สามารถนำมาปฏิบัติได้ เช่น ในกรณีที่ต้องการลดมูลค่าสินค้าคงคลังที่สูงเกินเกณฑ์ที่กำหนด (Over Stock) และแสดงถึงความรับผิดชอบของผู้ขาย (Supplier) ที่มีต่อสินค้า

การที่ผู้ขาย (Supplier) ไม่มีนโยบายการรับคืนหรือเปลี่ยนสินค้า เนื่องจากไม่สามารถคาดการณ์ผลกระทบที่เกิดขึ้น เช่น มูลค่าสินค้าที่คืนกลับมาอาจจะกระทบต่อการดำเนินกิจการขององค์กรผู้ขาย (Supplier)

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ผู้ทำการจัดซื้อ (Buyer) ควรมีนโยบายทำข้อตกลงในสัญญา (Contract) การค้าในส่วนของการรับหรือเปลี่ยนคืนสินค้า (Goods Return to Vendors) กับผู้ขาย (Supplier) ซึ่งครอบคลุมในเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น คืนสินค้าเมื่อไม่สามารถจำหน่ายได้เป็นระยะเวลาที่วัน การพบข้อบกพร่องที่ไม่ต้องตามคุณภาพ การครอบคลุมถึงการเปลี่ยนคืนของลูกค้า ผู้ซื้อ (Buyer) ควร

อธิบายถึงความสำคัญของการเปลี่ยนคืนสินค้าที่มีผลกระทบต่อองค์กรและความเชื่อมั่นของผู้ซื้อ (Buyer) เอง ผู้ซื้อ (Buyer) ควรเตรียมการในการเจรจาเพื่อชักจูงผู้ขาย (Supplier) ให้ตกลงตามข้อสัญญา เช่น นำมาตั้งเงื่อนไขในการซื้อสินค้า หรือการลดเงื่อนไขให้สามารถคืนสินค้าได้เป็นช่วงเวลาไม่เกิน 30 วัน นับจากวันที่ทำการรับสินค้าและสินค้าไม่อยู่ในสภาพที่ชำรุด หรือชำรุดทำให้ทำการเปลี่ยนสินค้าได้โดยเป็นการซื้อสินค้าชนิดใหม่เข้าไปแทนเป็นมูลค่าเท่า ๆ กัน ซึ่งจะทำให้ทางผู้ขาย (Supplier) สามารถคาดการณ์ผลกระทบและยอมรับได้

อย่างไรก็ตามนอกจากข้อตกลงในสัญญา (Contract) การค้าแล้ว ผู้ซื้อ (Buyer) ควรมีแผนการบริหารงานกลุ่มสินค้า (Category) ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาตั้งแต่ต้นทาง เช่น การคัดเลือกสินค้าเข้ามาจำหน่ายไม่มีสินค้าชนิดเดียวกันหลายตรามากเกินไป รวมทั้งการแบ่งสินค้าตามยอดขาย เช่น สินค้าขายดี ปานกลาง และช้า เพื่อทำการมุ่งเน้นการทำงานในการเติมสต็อกที่ถูกต้อง และส่งเสริมแผนการตลาดได้อย่างต่อเนื่อง

3. ผู้ขายไม่สามารถควบคุมราคาขายปลีก

ที่มา : ผู้ขาย (Supplier) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

การที่ผู้ขายไม่สามารถควบคุมราคาขายปลีกได้ มีผลมาจากการใช้กลยุทธ์ราคาของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่รวมทั้งนโยบายการทำกำไรในแต่ละกลุ่มสินค้าในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันทำให้แต่ละองค์กรมีการตั้งราคาที่แตกต่าง ประกอบกับผู้ขาย (Supplier) ไม่มีราคาขายปลีกแนะนำให้กับช่องทาง และอาจเกิดจากความตั้งใจของผู้ขาย (Supplier) เพื่อให้เกิดการแข่งขันในช่องทางการจำหน่าย (Channel) แต่อย่างไรก็ตามการที่ผู้ขายไม่สามารถควบคุมราคาขายปลีกได้ ในระยะยาวจะมีผลเสียต่อผู้ขาย (Supplier) เนื่องจากบางช่องทางการจำหน่ายอาจไม่จำหน่ายสินค้าเนื่องจากไม่สามารถแข่งขันทางด้านราคาได้ รวมถึงมีผลให้สินค้าจำหน่ายได้ช้า หากช่องทางมีการตั้งราคาจำหน่ายไว้สูงตามนโยบายกำไรในกลุ่มสินค้า

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ควรมีความร่วมมือในการจำหน่ายสินค้าตามราคาจากผู้ขาย (Supplier) กำหนดขึ้นมา โดยใช้ความสามารถทางด้านอื่นขององค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนการจำหน่าย เช่น มีสาขาที่ผู้บริโภคเข้าถึงได้ง่าย ในทางด้านผู้ขาย

(Supplier) นั้นควรมีการทำข้อตกลงในสัญญา (Contract) การค้า ในส่วนของการควบคุมราคาขายปลีก ซึ่งอาจมีเงื่อนไขการปรับ หรือบทลงโทษที่มีต่อผู้ขาย (Supplier) เพื่อผลักดันให้ผู้ขาย (Supplier) เชื่อมงวดกับราคาขายปลีกในช่องทางอื่น ๆ ด้วย

4. ผู้ขายนำความลับขององค์กรไปบอกคู่แข่ง

ที่มา : ผู้ขาย (Supplier) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

การที่ผู้ขาย (Supplier) มีการติดต่อกับหลายช่องทาง รวมทั้งคู่แข่งขององค์กร อาจมีบางกรณีที่ผู้ขาย (Supplier) มีความสนิทสนมกับคู่แข่งเป็นพิเศษจนผู้ขาย (Supplier) เป็นแหล่งข่าวให้กับคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นข่าวสารทิศทางการดำเนินงานขององค์กรตลอดจนข้อมูลการตลาด แผนการตลาดขององค์กรผู้ซื้อ (Buyer) เอง

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ผู้ซื้อ (Buyer) ต้องสามารถทำการวิเคราะห์ผู้ขาย (Supplier) โดยเฉพาะตัวแทนขององค์กรผู้ขายสามารถมอบความไว้วางใจและเผยแพร่ข้อมูลได้หรือไม่ ตลอดจนการเก็บรักษาข้อมูลของผู้ซื้อ (Buyer) เองซึ่งเป็นต้นทางของทางเผยแพร่ข้อมูลเหล่านั้น ผู้ซื้อ (Buyer) ควรมีข้อกำหนดในการเผยแพร่ข้อมูลต่อผู้ขาย (Supplier) เช่น การกำหนดระดับข้อมูลที่สามารถเผยแพร่ได้ การเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ขายเท่านั้น หรือประเภทข้อมูลที่ทำให้การเผยแพร่ เช่น ข้อมูลที่คู่แข่งรู้จักไม่สามารถวางแผนในการป้องกันได้

5. คู่แข่งมีสาขาอยู่ในเขตลูกค้าเดียวกับสาขาขององค์กร

ที่มา : คู่แข่ง (Competitor) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เน้นการขยายสาขาในพื้นที่ที่กลุ่มผู้บริโภคอาศัยอยู่และสามารถเข้าถึงได้ง่าย ฉะนั้นพื้นที่เหล่านี้มักจะเป็นที่ตั้งของสาขาที่สำคัญ การที่คู่แข่งสามารถเปิดสาขาในพื้นที่เขตลูกค้าขององค์กรนับว่ามีผลกระทบต่อยอดขายโดยตรง ทำให้ผู้บริโภคมีช่องทางในการซื้อสินค้าที่หลากหลายมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ผู้บริหารในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ต้องมีนโยบาย และ วิสัยทัศน์ในการขยายสาขาอย่างชัดเจนและมีความรวดเร็วในการเปิดสาขา ซึ่งการเข้าไปของ ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ในแต่ละพื้นที่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับที่ดินและธุรกิจใน บริเวณนั้น หากคู่แข่งเปิดสาขาใกล้พื้นที่ขององค์กรเป็นเรื่องที่ป้องกันได้ยากโดยเฉพาะกรณีที่ คู่แข่งมีเงินทุนสูงดังนั้นควรมีกกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างระหว่างคู่แข่ง และอาศัยความ ได้เปรียบที่อยู่ในพื้นที่ก่อนสร้างฐานลูกค้าของตนในพื้นที่ให้เข้มแข็ง สำหรับผู้ทำการจัดซื้อควรมี การจัดกิจกรรมการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง และสร้างสินค้าที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น สามารถหาซื้อได้จากองค์กรผู้ทำการจัดซื้อเท่านั้น

6. ผู้ขายไม่ปฏิบัติตามสัญญาการค้า

ที่มา : ผู้ขาย (Supplier) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

การไม่ปฏิบัติตามสัญญา (Contract) การค้า นับเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบ (Impact) อย่างสูงต่อผู้ทำการจัดซื้อสินค้า (Buyer) ในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เนื่องจากสัญญาการค้าเป็นข้อปฏิบัติที่ทั้งสองฝ่ายตกลงร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ การไม่ทำตามสัญญานับเป็นเรื่องของจริยธรรมเรื่องหนึ่งของการทำธุรกิจ อย่างไรก็ตามการไม่ ปฏิบัติตามสัญญา (Contract) ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากการทำสัญญาที่ไม่เป็นธรรมต่อผู้ขาย (Supplier) ด้วยทำให้เมื่อระยะเวลาผ่านไปผู้ขายไม่สามารถปฏิบัติได้ และไม่สามารถแบกรับ ต้นทุนการดำเนินการต่าง ๆ ที่ตกลงในสัญญา (Contract) การค้าได้

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

การสร้างแผนการคัดเลือกผู้ขาย (Supplier) ที่มีประสิทธิภาพตั้งแต่ต้นเป็นวิธีการ ที่ดีที่สุด เนื่องจากผู้ขายที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบไปด้วยความพร้อมหลายปัจจัย เช่น เงินทุน ความสามารถในการผลิต ระบบการบริหารงานที่ดี และผู้ซื้อ (Buyer) ควรทำสัญญา (Contract) ที่เป็นธรรมต่อผู้ขาย (Supplier) ตั้งแต่ต้นโดยมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในแง่ของ การปฏิบัติ อย่างไรก็ตามเมื่อมีสัญญา (Contract) ที่เหมาะสม แต่ผู้ขายไม่สามารถปฏิบัติได้ด้วย

เหตุอันใดก็ตามแต่ ผู้ซื้อ (Buyer) ควรกำหนดค่าปรับจากการผิดสัญญาเพื่อให้ผู้ขาย (Supplier) ดำเนินการตามสัญญาอย่างเคร่งครัด และมีมาตรการอื่นเพื่อให้ผู้ขาย (Supplier) ปฏิบัติตามหน้าสัญญา (Contract) เช่น งดการชำระเงินค่าสินค้า งดการซื้อสินค้า

7. ผู้ขายส่งสินค้าต้นทุนที่ต่ำกว่าให้กับคู่แข่ง

ที่มา : ผู้ขาย (Supplier) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

การจัดซื้อสินค้าของผู้ซื้อ (Buyer) ในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ทำการจัดซื้อโดยเน้นไปที่ต้นทุนที่เหมาะสม โดยอาศัยศักยภาพในการขายสินค้าของช่องทางมาเป็นปัจจัยในการต่อรอง เนื่องจากช่องทางที่มีศักยภาพหมายถึงมียอดจำหน่ายสินค้าที่สูง และทำให้ยอดการซื้อสินค้าเข้าสู่เช่นเดียวกัน ซึ่งการซื้อสินค้าเป็นจำนวนมาก (Volume) สามารถนำไปต่อรองให้ได้ต้นทุน (Cost) ที่ดีกว่าได้

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

เนื่องจากต้นทุน (Cost) การส่งซื้อสินค้าของคู่แข่งเป็นข้อมูลที่ตรวจเช็คได้ยาก แต่ส่วนหนึ่งสามารถสังเกตได้จากราคา (Price) ที่คู่แข่งขึ้นจำหน่าย ผู้ซื้อ (Buyer) ควรมีปัจจัยเพื่อนำไปต่อรองให้ได้มาซึ่งต้นทุนที่ดีกว่า เช่น การให้ผู้ขาย (Supplier) ส่งเสริมงบการตลาด หรือการเพิ่มสินค้า Premium ตลอดจนการทำสัญญา (Contract) การค้า ที่ครอบคลุมถึงส่วนลดในการซื้อสินค้า (Rebate) เช่น ส่วนลดในการซื้อสินค้าใหม่ (New Product) ส่วนลดสินค้าเพื่อการส่งเสริมโปรโมชั่น ส่วนลดเมื่อสามารถทำได้ตามเป้าซื้อ (Target Rebate) ตลอดจนการขอระยะเวลาการชำระเงินที่ยาวขึ้น (Credit Term) เป็นต้น แต่วิธีการทำหน้าสัญญา (Contract) มีข้อเสียคือผู้ขาย (Supplier) อาจบวกส่วนลดลงไปในต้นทุน (Cost) ที่จัดส่งให้กับผู้ซื้อแล้ว อย่างไรก็ตามวิธีการที่ดีที่สุดคือการเพิ่มศักยภาพในการขายสินค้าขององค์กร เพื่อเพิ่มมูลค่าในการซื้อเป็นปัจจัยในการต่อรองเพื่อให้ได้ต้นทุนที่ดีที่สุด

8. ผู้ขายปรับราคาโดยไม่แจ้งล่วงหน้า

ที่มา : ผู้ขาย (Supplier) จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

การปรับราคาของผู้ขายโดยไม่แจ้งล่วงหน้า กระทบต่อต้นทุนในการจัดซื้อของผู้ทำการซื้อ (Buyer) เช่น มีผลให้การออกไปสั่งซื้อสินค้าผิดต้นทุน และกระทบต่อราคาขายปลีกในพื้นที่ขาย

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ผู้ซื้อ (Buyer) ต้องทำการแจ้งต่อผู้ขาย (Supplier) ถึงการเปลี่ยนต้นทุนและราคาสินค้าควรมีการแจ้งล่วงหน้าเป็นระยะเวลาที่ทางผู้ซื้อ (Buyer) สามารถปรับเปลี่ยนระบบภายในได้ รวมทั้งราคาขายปลีกที่สามารถกำหนดราคาเดิมให้ผู้บริโภคในระยะหนึ่ง รวมทั้งขั้นตอนการขออนุมัติปรับราคาภายใน และขั้นตอนการปรับเปลี่ยนป้ายราคาสินค้า และการส่งเสริมการขายที่ดำเนินอยู่ ผู้ซื้อ (Buyer) สามารถระบุในข้อสัญญา (Contract) การค้าถึงระยะเวลาการแจ้งปรับเปลี่ยนราคาล่วงหน้า และระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าที่ราคาคงที่

9. ผู้ซื้อไม่ทำแผนการตลาด การบริหารกลุ่มสินค้าและวิเคราะห์ตลาด

ที่มา : ดัชนีชี้วัดการทำงาน (Key Performance Indicator)

จากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

การทำแผนการตลาดประจำปีแผนงานในการบริหารกลุ่มสินค้ารวมทั้งการวิเคราะห์ตลาดในแต่ละช่วงเวลาของผู้ซื้อ (Buyer) มีความสำคัญต่อการตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การมีแผนงานอย่างครบถ้วนทำให้ผู้ซื้อ (Buyer) สามารถถ่ายทอดแผนงานไปสู่ผู้ขาย (Supplier) ทำให้มีทิศทางในการปฏิบัติเดียวกัน พร้อมทั้งผู้ซื้อ (Buyer) ลดระยะขั้นตอนการทำงานการประสานงานจากแผนงานที่ดี

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ผู้ทำการจัดซื้อสินค้า (Buyer) ควรมีการจัดทำแผนการตลาด แผนการบริหารกลุ่มสินค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลต่อศักยภาพในการทำงานของผู้ซื้อเอง

10. การกำหนดนโยบายการจัดซื้อการขายไม่เหมาะสมกับสภาพตลาด

ที่มา : ผู้บริหาร และการกำหนดนโยบาย จากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

การตั้งเป้าหมายขององค์กรเกิดจากการวิเคราะห์สภาพตลาด การเติบโตของตลาดในแต่ละช่วงเวลาและอัตราการเติบโตที่องค์กรควรจะก้าวไป พร้อมทั้งเป็นเป้าหมายที่ท้าทายต่อการทำงาน อาทิเช่น การกำหนดนโยบายการจัดซื้อ การขาย กำไร มูลค่าสินค้าคงคลัง เป็นต้น เป็นการกำหนดบนพื้นฐานของสภาพตลาดและเป้าหมายต่าง ๆ ต้องมีความสอดคล้องกัน เช่น การตั้งเป้าหมายการขายไว้สูงอาจแปรผกผันกับกำไร เป็นต้น การที่ผู้บริหารตั้งเป้าหมายการจัดซื้อการขายไม่เหมาะสมกับสภาพตลาดเป็นแรงกดดันหนึ่งในการทำงานของผู้ทำการจัดซื้อสินค้า (Buyer) และถ่ายทอดไปสู่ผู้ขาย (Supplier)

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์สภาพตลาดที่สะท้อนภาพรวมที่แท้จริงที่มีต่อองค์กร และการให้ผู้ทำการจัดซื้อมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการขายการจัดซื้อ รวมทั้งเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดการยอมรับในนโยบาย

11. ผู้ซื้อทุจริตต่อหน้าที่

ที่มา : ประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) จากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

เนื่องจากการทำงานของผู้ทำการจัดซื้อสินค้า (Buyer) มีอำนาจในการพิจารณานำเสนอและอนุมัติการสั่งซื้อ การทำหน้าที่ของผู้ทำการซื้อ (Buyer) ที่มีได้มีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ อาจจะก่อให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

วิธีการในการป้องกันที่ดีที่สุดคือการกำหนดขั้นตอนการทำงานของการจัดซื้อ ให้สามารถตรวจสอบได้ ทั้งการตรวจสอบจากภายในส่วนงานเอง เช่น มีมาตรฐานการสั่งซื้อสินค้าโดยใช้ระบบเดิมสินค้าสัมพันธ์กับยอดขาย พร้อมทั้งการทำงานในการจัดซื้อควรมีการยืนยันขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเป็นรายลักษณ์อักษร และมีการหมุนเวียนการทำงานของผู้ทำการจัดซื้อ(Buyer) อย่างสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตามการทุจริตเป็นเรื่องเฉพาะบุคคลขึ้นอยู่กับเจตคติ และจรรยาบรรณในสามารถตรวจสอบได้จากปัจจัยบ่งชี้ เช่น มีความสนิทสนมกับผู้ขาย (Supplier) การหย่อนยานต่อกฎระเบียบให้แก่ผู้ขาย(Supplier) รวมทั้งองค์กรที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้ซื้อ (Buyer) มีแนวโน้มการทุจริตได้มากขึ้นเนื่องการผู้ซื้อ (Buyer) กับผู้ขาย (Supplier) มีความคุ้นเคยต่อกัน รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรที่ผู้ซื้อ (Buyer) ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด เช่น การสร้างความโปร่งใสในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ขาย (Supplier) ในขอบเขตที่เหมาะสม

วิธีการป้องกันนอกจากการออกแบบระบบตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และควรกำกับการทำงานของผู้ขาย (Supplier) แจ้งให้ทราบถึงข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน เช่น การห้ามให้ผู้ขาย (Supplier) ให้ของกำนัล บทลงโทษผู้ขาย (Supplier) เช่น การยกเลิกการซื้อสินค้าจากผู้ขาย (Supplier)

12. มีมูลค่าสินค้าล้ำสมัยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

ที่มา : ดัชนีชี้วัดการทำงาน (Key Performance Indicator)

จากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

การจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) จุดประสงค์หนึ่งคือการครอบคลุมความต้องการของผู้บริโภคทำให้ต้องมีสินค้าที่มีความหลากหลาย แต่ความต้องการของผู้บริโภคสามารถเปลี่ยนได้ตลอด มีผลให้สินค้ามีโอกาสกลายเป็นสินค้าตกทุนล้ำ (Obsolete) ไม่สามารถจำหน่ายได้ ซึ่งเป็นมูลค่าที่มิดัชนีชี้วัดเป็นเกณฑ์ในการกำหนด เช่น ไม่เกิน 5% จากมูลค่าสินค้าคงคลัง

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ผู้ซื้อ (Buyer) ต้องมีแผนงานในการบริหารกลุ่มสินค้า (Category) รวมถึงการติดตามยอดขายสินค้าเป็นรายชนิด (Item) เนื่องจากสินค้าล้าสมัย (Obsolete) ในเบื้องต้นจะเป็นสินค้าขายช้า (Slow Mover) ก่อน ซึ่งสามารถทยอยผลักดันออกตั้งแต่เริ่มเป็นสินค้าขายช้า ตลอดจนความนิยมของผู้บริโภคต่อสินค้านั้นๆ และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ขาย (Supplier) ซึ่งมีความชำนาญในสินค้านั้นๆ อยู่แล้ว โดยเฉพาะข้อมูลสินค้าใหม่ที่จะมาทดแทนเพื่อที่ผู้ซื้อ (Buyer) จะได้ทำการผลักดันสินค้าออกไป รวมทั้งวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) อย่างไรก็ตามมาตรการหนึ่งที่เห็นผลไว คือการเปลี่ยนหรือคืนสินค้ากับผู้ขาย (Supplier) ซึ่งขึ้นอยู่กับสัญญา (Contract) การค้าที่ได้ตกลงไว้

13. ผู้ซื้อได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจากผู้ขาย

ที่มา : ประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) จาก
สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

เนื่องจากข้อมูลที่ผู้ซื้อรับจากผู้ขายเป็นข้อมูลที่แหล่งผู้ขายได้คิดวิเคราะห์ในมุมมองและข้อเท็จจริงของตนเอง และนำมาถ่ายทอดให้กับผู้ซื้อ (Buyer) การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจึงเป็นเรื่องที่ผู้ซื้อ (Buyer) ต้องทำการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน เนื่องจากการได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องส่งผลกระทบต่อตัดสินใจของผู้ซื้อ (Buyer) เอง เช่น การวิเคราะห์แนวโน้มตลาด ซึ่งมีปัจจัยที่มีความซับซ้อนมาก ซึ่งในบางครั้งการที่ผู้ขาย (Supplier) ต้องการขายสินค้าอาจถ่ายทอดแนวโน้มตลาดที่สูงกว่าความเป็นจริง

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ผู้ทำการจัดซื้อ (Buyer) ต้องมีการวิเคราะห์ และตรวจสอบข้อมูลจากผู้ขาย (Supplier) อย่างต่อเนื่อง เช่นการตั้งคำถามเชิงลึกถึงแหล่งข้อมูลจากผู้ขาย (Supplier) ได้นำมาถ่ายทอด และการตรวจสอบข้อมูลโดยการสอบถามจากแหล่งผู้ขาย (Supplier) สินค้าชนิดนั้นๆ หลายแหล่ง รวมทั้งการวิเคราะห์ ทบทวนจากประสบการณ์ผู้ซื้อ (Buyer) และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

14. ผู้ซื้อขาดประสบการณ์ในการทำงาน

ที่มา : ประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) จาก
สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบสูงแต่มีค่าต่ำ เนื่องจากการทำงานในการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในปัจจุบันผู้ซื้อ (Buyer) ส่วนมากมีประสบการณ์อยู่ในระดับหนึ่งแล้ว แต่อย่างไรก็ตามประสบการณ์เป็นเรื่องสำคัญเนื่องจากการทำงานต้องเผชิญกับแรงกดดันและการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การที่องค์กรมีผู้ซื้อที่ขาดประสบการณ์ในการทำงานส่วนหนึ่งเกิดจากการดึงดูดบุคลากรในการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ทำให้องค์กรต้องเสียเวลาในการฝึกอบรมบุคคลกรและการดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกันและแก้ไข

ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรสร้างเสริมประสบการณ์การทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การเปิดโอกาสให้รับผิดชอบในงานมากขึ้น การหมุนเวียนกลุ่มสินค้า การส่งผู้ซื้อ (Buyer) เข้าอบรม รวมทั้งการคัดสรรจากทรัพยากรบุคคลที่นำผู้มีประสบการณ์เข้ามาทำงาน รวมทั้งการรักษาบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน เช่น การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม

15. ผู้ซื้อขาดความสามารถในการเจรจาต่อรอง

ที่มา : ประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) จาก
สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

การเจรจาต่อรองมีความสำคัญต่อการทำงานในการจัดซื้อในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เนื่องจากผู้ทำการซื้อ (Buyer) มีหน้าที่ในการเจรจากับผู้ขาย (Supplier) เพื่อสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์กร

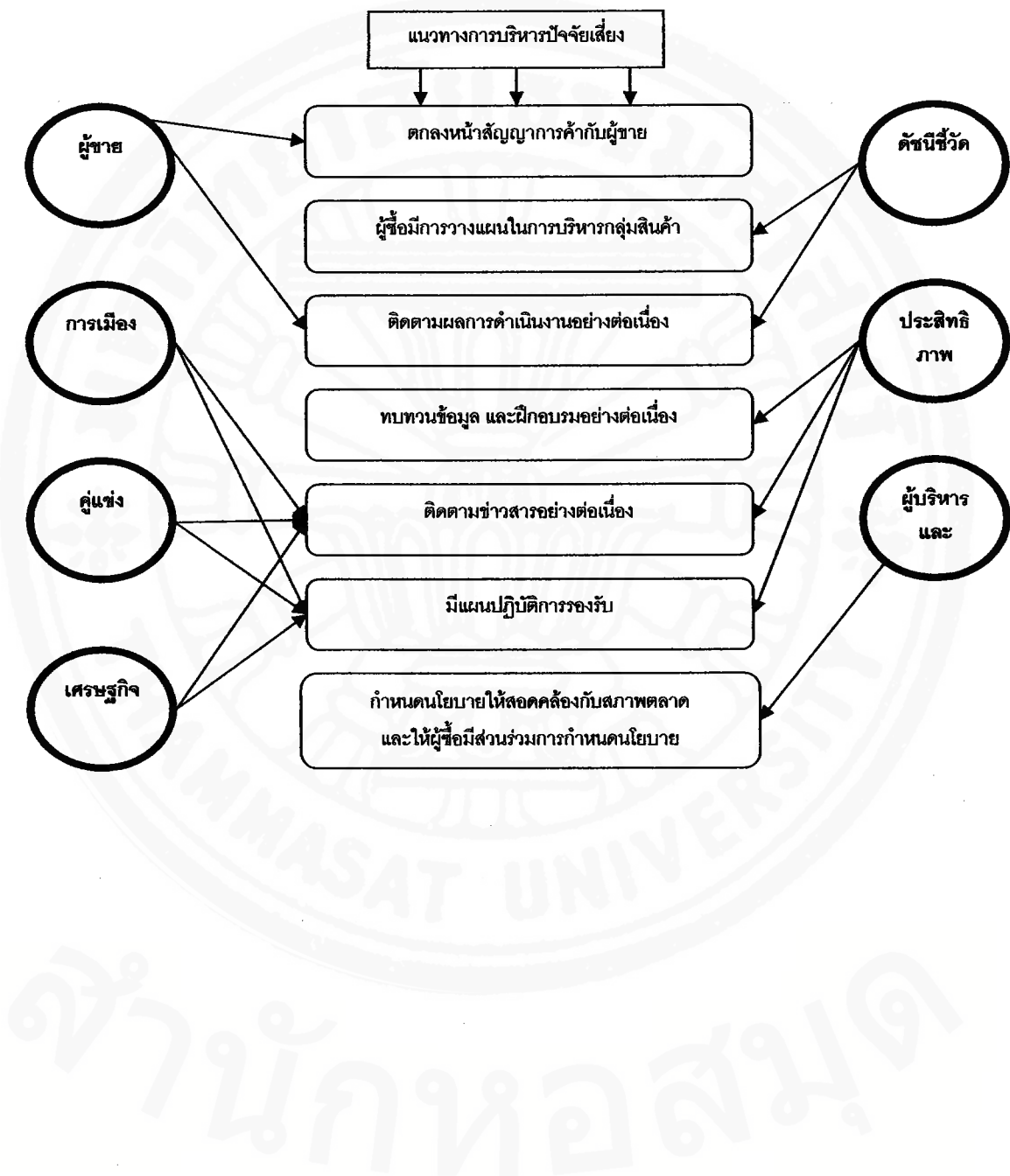
ข้อเสนอแนะในการวางแผนทางการป้องกัน และแก้ไข

ความสามารถในการเจรจาต่อรองเกิดจากประสบการณ์ การได้รับการพัฒนาจากองค์กรอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามความสามารถในการเจรจาอาจเพิ่มขึ้นได้หากได้รับการฝึกจากประสบการณ์จริง วิธีที่นิยมใช้คือให้ผู้ฝึกเข้าไปมีส่วนร่วมหรือสังเกตการณ์ในการเจรจาต่อรองด้วย และส่วนสำคัญคือต้องทราบถึงปัจจัยทั้งหมดในการเจรจาเรื่องนั้น รวมทั้งต้องคำนึงอยู่เสมอว่าการเจรจาต่อรองจะไม่สำเร็จได้หากผู้หนึ่งได้ประโยชน์สูงสุด และอีกผู้หนึ่งเสียประโยชน์มากที่สุด ต้องหาจุดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้ซื้อ (Buyer) และผู้ขาย (Supplier)

4.3.4 สรุปแนวทางการบริหารความเสี่ยง

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจากแหล่งกำเนิดความเสี่ยงจำนวน 7 กลุ่ม เป็นแหล่งกำเนิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรจำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ คู่แข่งขัน สภาพทางการเมือง สภาพทางเศรษฐกิจและผู้ขาย และแหล่งกำเนิดจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร 3 กลุ่ม ได้แก่ ดัชนีชี้วัดการดำเนินการ ประสิทธิภาพของบุคคลากรและนโยบายและผู้บริหาร สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามแหล่งกำเนิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าควรมีแผนงานในการรองรับผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร พร้อมทั้งการติดตามข่าวสารอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งผู้ทำการจัดซื้อสินค้าต้องติดตามการดำเนินงานของผู้ขาย (Supplier) อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งทำสัญญาการค้า (Contract) กับผู้ขาย (Supplier) สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยงจากแหล่งกำเนิดที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ผู้ทำการจัดซื้อสินค้าควรจัดทำแผนการบริหารกลุ่มสินค้า (Category Management) การติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และทบทวนข้อมูลที่ได้รับมาจากผู้ขาย (Supplier) และมีแผนปฏิบัติการรองรับเพื่อสามารถลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ทำการจัดซื้อในการกำหนดนโยบายการจัดซื้อ การขายร่วมกับผู้บริหาร โดยสามารถแบ่งแนวทางการบริหารปัจจัยเสี่ยงตามแหล่งกำเนิดได้ดังภาพที่ 4.3 และสามารถสรุปแนวทางการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ สำหรับของผู้ทำการจัดซื้อสินค้าในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ได้ดังตารางที่ 4.25

ภาพที่ 4.3
แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามแหล่งกำเนิด



แนวทางการบริหารจัดการภัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร	แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	แผนปฏิบัติ
คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคา	ยอมรับความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง ถ่ายโอนความเสี่ยง ใช้ประโยชน์จากความเสี่ยง	- ยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากไม่สามารถควบคุมได้ - ให้ผู้ขายทำสัญญาการค้าเพื่อให้ควบคุมราคาสินค้าของตนเอง - นำสินค้าที่คู่แข่งใช้กลยุทธ์ราคาออกจากพื้นที่ขาย - ปรับปรุงราคาจากการตัดสินใจเสนอใบสัญญาการค้า ในการควบคุมราคาสินค้า - นำเสนอสินค้าที่ราคาถูกกว่าให้ผู้บริโภค
ผู้ขายไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง ถ่ายโอนความเสี่ยง	- หลีกเลี่ยงการซื้อสินค้าจากผู้ขายรายอื่น - ยอมรับความเสี่ยงหากเป็นสินค้าที่ซื้อจากผู้ขายเพียงรายเดียว - ให้ผู้ขายทำสัญญาการค้าเพื่อควบคุมการส่งสินค้าของผู้ขาย - ผู้ซื้อทำการพยากรณ์การสั่งซื้อให้ผู้ขาย - กำหนดระยะเวลาในการส่งสินค้าของผู้ซื้อให้แน่นอน - กำหนดระยะเวลาในการส่งสินค้าของผู้ขายให้แน่นอน - ปรับปรุงราคาจากการตัดสินใจเสนอใบสัญญาการค้าในการส่งสินค้า - มีแผนเสนอสินค้าที่ทดแทนกันได้ให้กับผู้บริโภค

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

แนวทางการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร	แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	แผนปฏิบัติ
การนำเข้าสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง ถ่ายโอนความเสี่ยง ใช้ประโยชน์จากความเสี่ยง	1. หลีกเลี่ยงการซื้อสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ 1. ยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากไม่สามารถควบคุมได้ 1. สร้างเกณฑ์ในการคัดเลือกสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน 1. ใช้การซื้อผ่านตัวแทนจำหน่าย 1. นำสินค้าราคาถูกจากประเทศจีนเข้ามาจำหน่าย 2. ผลักดันให้ผู้ขายในประเทศให้มีการบริหารต้นทุนสินค้าให้ต่ำลง
คู่แข่งเพิ่มช่องทางจำหน่ายผ่านทาง โทรศัพท์และบริการส่งสินค้า	ใช้ประโยชน์จากความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยง ใช้ประโยชน์จากความเสี่ยง	1. สร้างบริการให้แตกต่างและดีกว่าคู่แข่ง 1. ยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากไม่สามารถควบคุมได้ 1. หาข่าวความเคลื่อนไหวของคู่แข่งจากผู้ขาย
ผู้ขายมีความสัมพันธ์อันดีกับคู่แข่ง	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง	1. หลีกเลี่ยงการซื้อสินค้าที่ต้นทุนสินค้าอ่อนไหวต่อราคาน้ำมัน 1. ยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากไม่สามารถควบคุมได้ 1. แบ่งกลุ่มสินค้าที่ต้นทุนสินค้าอ่อนไหวต่อราคาน้ำมัน
ราคาน้ำมันปรับตัวบ่อย		

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

แนวทางการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร	แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	แผนปฏิบัติ
สถานการณ์เมืองไม่แน่นอน	ยอมรับความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง	1. ยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากไม่สามารถควบคุมได้ 1. แบ่งกลุ่มผู้ขายที่อิงกับการเมือง
ผู้ขายจัดส่งสินค้าไม่ตรงตามคุณภาพที่ตกลงไว้	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง ถ่ายโอนความเสี่ยง	1. หลีกเลี่ยงการซื้อสินค้าจากผู้ขายรายนั้น 1. ยอมรับความเสี่ยงหากต้องซื้อสินค้าจากผู้ขายเพียงรายเดียว 1. ให้ผู้ขายทำสัญญาการค้าในเงื่อนไขการควบคุมคุณภาพ 1. ปรับผู้ขายจากการผิดเงื่อนไขในสัญญาการค้าในการควบคุมคุณภาพ 2. คัดสินค้า Lot ที่มีปัญหาเรื่องคุณภาพ 3. ให้ผู้ขายปรับเปลี่ยนสินค้าที่ลูกค้าซื้อไป
ผู้ขายไม่มีนโยบายรับประกันคืนหรือเปลี่ยนสินค้า	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยง	1. หลีกเลี่ยงการซื้อสินค้าจากผู้ขายรายนั้น 1. ยอมรับความเสี่ยงหากสินค้าต้องซื้อจากผู้ขายรายนี้เท่านั้น

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

แนวทางการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร	แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	แผนปฏิบัติ
ผู้ขายไม่สามารถควบคุมราคาขายปลีก	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง ถ่ายโอนความเสี่ยง ใช้ประโยชน์จากความเสี่ยง	1. หลีกเลี่ยงการซื้อสินค้าจากผู้ขายรายนั้น 1. ยอมรับความเสี่ยงหากต้องซื้อสินค้าจากผู้ขายเพียงรายเดียว 1. ให้ผู้ขายทำสัญญาการค้าในเงื่อนไขการควบคุมราคาขายปลีก 1. ปรับผู้ขายจากเงื่อนไขในสัญญาการค้าการควบคุมราคาขายปลีก 1. ใช้กลยุทธ์ราคา ตั้งราคาสินค้าให้สูงกว่าคู่แข่ง
ผู้ขายนำความลับของบริษัทไปบอกคู่แข่ง	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	1. หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลผู้ขายรายนั้น 2. ผู้ซื้อจะมัดระวังในการให้ข้อมูลกับผู้ขาย 3. มีเกณฑ์การจัดระดับข้อมูลที่เปิดเผยได้และไม่สามารถเปิดเผยได้ 1. ยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากไม่สามารถควบคุมได้
คู่แข่งมีสาขาอยู่ในเขตลูกค้าเดียว กับสาขาขององค์กร	ยอมรับความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง	1. ยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากไม่สามารถควบคุมได้ 1. สร้างความแตกต่างระหว่างคู่แข่ง

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

แนวทางการบริหารจัดการภัยพิบัติจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร	แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	แผนปฏิบัติ
ผู้ขายไม่ปฏิบัติตามสัญญาการค้า	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	1. งดการซื้อ และจำหน่ายสินค้าจากผู้ขายรายนั้น 2. การทำสัญญาการค้าที่ผู้ขายสามารถปฏิบัติได้ตั้งแต่ต้น
	ควบคุมความเสี่ยง	1. งดการชำระสินค้าสินค้าจนกว่าจะปฏิบัติตามสัญญา
ผู้ขายส่งสินค้าต้นทุนที่ถูกกว่าให้กับคู่แข่ง	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	1. หลีกเลี่ยงการซื้อสินค้าจากผู้ขายรายนั้น
	ยอมรับความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง	1. ยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากไม่สามารถควบคุมได้ 1. สร้างศักยภาพในการซื้อขององค์กร 2. ซื้อสินค้าเป็นจำนวนมากเพื่อให้ต้นทุนถูกลง
ผู้ขายปรับราคาโดยไม่แจ้งล่วงหน้า	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	1. หลีกเลี่ยงการซื้อสินค้าจากผู้ขายรายนั้น
	ยอมรับความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง	1. ยอมรับความเสี่ยงเนื่องจากไม่สามารถควบคุมได้ 1. ให้ผู้ขายทำสัญญาการค้าในเงื่อนไขกำหนดการปรับราคา 2. กำหนดให้ผู้ขายต้องมีการแจ้งปรับราคาล่วงหน้าอย่างน้อย 15 วัน
	ถ่ายโอนความเสี่ยง	1. ปรับผู้ขายจากเงื่อนไขในสัญญาการค้าในระยะเวลาการปรับราคา

แนวทางการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร	แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	แผนปฏิบัติ
มีมูลค่าสินค้าคงคลังสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง ถ่ายโอนความเสี่ยง	- วางแผนในการบริหารสินค้าคงคลัง - ติดตามมูลค่าสินค้าคงคลังอย่างต่อเนื่อง - วางแผนในการซื้อให้สัมพันธ์กับยอดขาย - ส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง - จัดทำการส่งเสริมการขายเพื่อระบายสินค้าคงคลัง - ควบคุมการซื้อสินค้าอย่างเข้มงวด - คืนสินค้ากลับสู่ผู้ขายเพื่อลดมูลค่าสต็อก - ขอขยายเวลาการชำระเงินกับผู้ขาย
มีระยะเวลาที่สินค้าไม่สามารถจำหน่ายได้ (Aging) สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง ถ่ายโอนความเสี่ยง	- วางแผนบริหารกลุ่มสินค้าเป็นรายชิ้น (Item) - ส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง - ควบคุมตราสินค้าที่มีสินค้าลักษณะเดียวกัน - จัดทำการส่งเสริมการขาย - คืนสินค้ากลับสู่ผู้ขาย

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

แนวทางการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร	แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	แผนปฏิบัติ
ผู้ซื้อไม่ทำแผนการตลาด การบริหารกลุ่มสินค้าและวิเคราะห์ตลาด	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	1. กำหนดให้ผู้ซื้อทำแผนการตลาด การบริหารกลุ่มสินค้าและวิเคราะห์ตลาด
การกำหนดนโยบายการจัดซื้อ การขาย ไม่เหมาะสมกับสภาพตลาด	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	1. ให้ผู้ทำการจัดซื้อมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
ผู้ซื้อทุจริตต่อหน้าที่	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	1. สร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร 2. คัดสรรบุคคลากรที่มีความซื่อสัตย์ 3. สร้างกระบวนการจัดซื้อที่สามารถตรวจสอบได้ 4. มีการหมุนเวียนผู้ซื้ออย่างสม่ำเสมอ 5. มีเกณฑ์พิจารณาในการจัดซื้อสินค้า 6. มีบทลงโทษที่รุนแรงทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย
	ควบคุมความเสี่ยง	1. ระบุการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ทำการจัดซื้อ 2. ตั้งคณะกรรมการสอบ

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

แนวทางการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร	แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	แผนปฏิบัติ
มีมูลค่าสินค้าล้าสมัยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง ถ่ายโอนความเสี่ยง	1. มีมาตรการในการควบคุมสินค้าคงคลัง 2. ผู้ซื้อติดตามการขายและช่วงอายุผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง 3. กำหนดชนิดสินค้าที่ขายเข้าหรือตกกลุ่ม เพื่อสั่งเมื่อลูกค้าต้องการซื้อเท่านั้น 1. จัดกิจกรรมเพื่อ clearance สินค้า 1. เปลี่ยนสินค้ากลับสู่ผู้ขาย
ผู้ซื้อขาดความเชี่ยวชาญในกลุ่มสินค้า	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง ควบคุมความเสี่ยง	1. ฝึกอบรมบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในกลุ่มสินค้า 2. มีการหมุนเวียนผู้ซื้อเพื่อให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ 3. มีการสร้างระบบ Buddy ในการทำงานในแต่ละกลุ่มสินค้า 1. ส่งเสริมให้ผู้ซื้อศึกษาข้อมูลสินค้าอย่างต่อเนื่อง 2. ให้ผู้ขายจัดการอบรมเกี่ยวกับตัวสินค้าให้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

แนวทางการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

ปัจจัยเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร	แนวทางในการบริหารความเสี่ยง	แผนปฏิบัติ
ผู้ซื้อได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจากผู้ขาย	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	1. มีการตรวจสอบข้อมูลผู้ขายก่อนเสนอ 2. การสอบถามข้อมูลจากผู้ขายหลายคน 3. การหาแหล่งข้อมูลอื่นนอกเหนือจากผู้ขาย
	ควบคุมความเสี่ยง	1. ยกเว้นการอ้างอิงข้อมูลจากผู้ขายรายนั้น
ผู้ซื้อขาดประสบการณ์ในการทำงาน	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	1. สรรหาบุคลากรที่มีประสบการณ์ในสายงาน 2. มีระบบการรักษาบุคลากรขององค์กร 3. มีการฝึกอบรมให้อย่างต่อเนื่อง
	ควบคุมความเสี่ยง	1. มีการสร้างระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน
ผู้ซื้อขาดความสามารถในการเจรจาต่อรอง	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	1. ทำการฝึกอบรมทางด้านเจรจาต่อรอง 2. สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง
	ควบคุมความเสี่ยง	1. ทำการเจรจาเป็นทีม 2. ผู้ซื้อศึกษาข้อมูลในเรื่องที่ต้องเจรจาให้ครบถ้วน