

อภิปรายผลการวิจัย

บทนี้ผู้วิจัยได้ทำการอภิปรายถึงผลการวิจัยในส่วนของโครงสร้างความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ และความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ ตลอดจนแผนในการจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้ในแต่ละความสัมพันธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้วในบทที่ 5 และ 6 โดยการอภิปรายผลการวิจัยนี้จะแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดซื้อ ตลอดจนการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กร และการประยุกต์ใช้แผนจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อให้้องค์กรสามารถลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการจัดซื้อที่สูงสุดขององค์กร

7.1 การอภิปรายผลการวิจัยขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น

7.1.1 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ ตลอดจนแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้ในแต่ละความสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับการประเมินผู้ส่งมอบ

จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผู้ส่งมอบคือปัจจัยด้านสถานการณ์ต่างประเทศ ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถหงานวิจัยในอดีต ตลอดจนข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาอ้างอิงถึงความสัมพันธ์ในส่วนนี้ได้ อย่างไรก็ตามประเด็นความสัมพันธ์ในส่วนนี้ควรมีการนำไปศึกษาต่อในโอกาสต่อไป

2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับนโยบายผู้ส่งมอบ

ปัจจัยที่มีผลต่อนโยบายผู้ส่งมอบได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในกรณีที่องค์กรจะเลือกใช้นโยบายผู้ส่งมอบแบบใด องค์กรจะต้องคำนึงถึงคุณสมบัติทั่วไปของผู้ส่งมอบ เช่นในกรณีที่ผู้ส่งมอบขึ้นส่วนประกอบมีความ

สามารถในการผลิตค่อนข้างต่ำ การใช้นโยบายจัดซื้อจากผู้ส่งมอบหลายรายน่าจะเหมาะสมกับองค์กรมากกว่าจัดซื้อจากผู้ส่งมอบรายเดียว หรือในกรณีที่ผู้ส่งมอบมีแนวโน้มที่จะพัฒนาความสามารถในการผลิต การใช้นโยบายจัดซื้อจากผู้ส่งมอบหลายรายเพื่อให้เกิดการแข่งขันกันน่าจะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากกว่าการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบรายเดียว

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้คือ แผนปัจจัย 1-3 และ แผนปัจจัย 6-7 เพื่อหลีกเลี่ยงความสูญเสียที่อาจเกิดจาก "คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบต่ำกว่ามาตรฐาน" และ "ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบได้ตรงเวลา"

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับรูปแบบของสัญญา

ปัจจัยด้านการผลิตมีผลต่อการกำหนดรูปแบบสัญญาที่องค์กรตกลงกับผู้ส่งมอบ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจากธรรมชาติในการจัดซื้อขององค์กรอุตสาหกรรมยานยนต์ จากญี่ปุ่นพบว่า องค์กรจะให้ความสำคัญกับการทำสัญญากับผู้ส่งมอบในระยะยาว อันเนื่องมาจากการพิจารณาวางแผนจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบโดยคำนึงถึงวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้คือ แผนปัจจัย 1,2 และ 6 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยด้านการผลิต อันได้แก่ "ไม่มีความพร้อมของชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิตร่วมกัน" ตลอดจนใช้แผนยุทธศาสตร์ 1-5 เพื่อจัดการความเสี่ยงจากการ "เลือกใช้สัญญาในระยะยาวกับผู้ส่งมอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ"

4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับแผนพัฒนาผู้ส่งมอบ

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแผนพัฒนาผู้ส่งมอบได้แก่ ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านบุคลากร และปัจจัยด้านสถานการณ์ต่างประเทศ โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาผู้ส่งมอบนั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญด้านการผลิตขององค์กรควบคู่ไปด้วย เช่นหากว่าเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตขององค์กรไม่ทันสมัย หรือองค์กรมีความสามารถในการผลิตต่ำ องค์กรควรเน้นแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีมากกว่าด้านอื่นๆ

สำหรับปัจจัยด้านบุคลากรก็มีส่วนในความสำเร็จของการพัฒนาผู้ส่งมอบเช่นกัน เนื่องจาก หากขาดความพร้อมของบุคลากรแล้ว การที่จะขับเคลื่อนให้แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้ส่งมอบประสบความสำเร็จคงเป็นไปได้ยาก ตลอดจนในแง่ของสถานการณ์ต่างประเทศก็มีส่วนในการพัฒนาผู้ส่งมอบเช่นกัน เนื่องจากส่วนใหญ่การจัดซื้อชิ้นส่วนจากต่างประเทศขององค์กรในกลุ่มประเทศญี่ปุ่นมีเหตุผลมาจากไม่สามารถจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบได้ภายในประเทศ เนื่องจากเทคโนโลยีขององค์กรในต่างประเทศมีความก้าวหน้ามากกว่า ดังนั้นหากเกิดการกีดกันทางการค้า

จากประเทศที่องค์กรทำการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบด้วย องค์กรก็ควรที่จะทำการพัฒนาผู้ส่งมอบภายในประเทศในด้านเทคโนโลยีให้มากกว่าด้านอื่นๆ

ในส่วนของแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้ได้แก่ แผนปัจจัย 1,2 และ 6 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยด้านการผลิต คือ “ไม่มีความพร้อมของชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิตร่วมกัน” และแผนยุทธศาสตร์ 6-11 เพื่อจัดการความเสี่ยงจากการพัฒนาผู้ส่งมอบ อันได้แก่ “แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลดต้นทุนการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม”, “แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม”, “แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม” และ “แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม”

5. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับระดับความร่วมมือระหว่างกัน

ปัจจัยด้านการผลิต และปัจจัยด้านบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความร่วมมือระหว่างกัน ซึ่งมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เพื่อให้ได้มาซึ่งชิ้นส่วนประกอบที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพที่ดีของการทำงานในด้านต่างๆ ขององค์กร บุคลากรของทั้งองค์กรผู้ซื้อเองและบุคลากรของผู้ส่งมอบควรจะต้องมีความพร้อม และความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานในขั้นตอนต่างๆ ตลอดจนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และในด้านของการผลิต พบว่าเมื่อพิจารณาในแง่ของเทคโนโลยีของชิ้นส่วนประกอบ หากต้องการให้การจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ซื้อและผู้ส่งมอบควรมีความร่วมมือระหว่างกันในทุกๆ ขั้นตอน ตั้งแต่การออกแบบ ไปจนถึงการทดสอบและกำหนดวิธีการใช้งานชิ้นส่วนประกอบนั้นๆ

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่ควรนำมาประยุกต์ใช้คือ แผนปัจจัย 1, 2 และ 6 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยด้านการผลิต และแผนยุทธศาสตร์ 12 เพื่อจัดการความเสี่ยงจากระดับความร่วมมือระหว่างกัน คือ “มีการปิดบังการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ”

6. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้า

ปัจจัยด้านบุคลากรมีความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้า โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ หากบุคลากรขององค์กรผู้ซื้อ และองค์กรผู้ส่งมอบมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว การพัฒนาความสัมพันธ์ของผู้ซื้อและผู้ส่งมอบจนกลายเป็นพันธมิตรทางการค้าก็จะเป็นไปได้ค่อนข้างมาก

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่ควรนำมาประยุกต์ใช้คือ แผนยุทธศาสตร์ 6-11 เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดจากยุทธศาสตร์พันธมิตรทางการค้า คือ “แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความสัมพันธ์ในระยะยาวกับผู้ส่งมอบไม่เหมาะสม”

7. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

จากผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารระหว่างกันกับปัจจัยใดเลย แต่อย่างไรก็ดี จากงานวิจัยในอดีตพบว่า การดำเนินการจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพที่ดีนั้น บุคลากรขององค์กรทั้งจากองค์กรผู้ซื้อเองและจากองค์กรผู้ส่งมอบ ควรมีความสม่ำเสมอในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันแล้ว ยังเป็นการเพิ่มสัมพันธภาพที่ดีให้กับบุคลากรจากองค์กรทั้งสองอีกด้วย

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่ควรนำมาประยุกต์ใช้ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ 10-11 และ 13-16 เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน อันได้แก่ “เกิดความคลาดเคลื่อนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ”, “เกิดความคลาดเคลื่อนในการตรวจสอบสถานการณ์จัดซื้อ” และ “ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกับผู้ส่งมอบโดยตรงมีความผิดพลาดบ่อยครั้ง”

8. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ และปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม กล่าวคือ ในแง่ของสภาพเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันที่สูงมากขึ้น องค์กรควรมีการพัฒนาแหล่งจัดซื้อใหม่ๆ อยู่อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างโอกาสและความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรคู่แข่ง ตลอดจนควรมีการให้ความสำคัญกับนโยบายในการสนับสนุนผู้ส่งมอบภายในประเทศของรัฐบาล ซึ่งจะทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์มากกว่าการละเลยในปัจจุบันนี้

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรกรณีศึกษาในกลุ่มนี้ควรนำไปประยุกต์ใช้คือ แผนยุทธศาสตร์ 17 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ คือ “ไม่มีการพิจารณาผู้ส่งมอบอื่นๆ ภายนอกประเทศ ทั้งที่มีผู้ส่งมอบอื่นที่เหมาะสมกว่าผู้ส่งมอบเดิม

7.1.2 ความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ กับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กร และแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้ในแต่ละความสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย

ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่ายได้แก่รูปแบบของสัญญา และการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ โดยสามารถอธิบายได้ว่าการกำหนดรูปแบบของสัญญาที่องค์กรจะใช้กับผู้ส่งมอบนั้น จะส่งผลถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากกระบวนการนี้ เช่น ถ้าองค์กรใช้สัญญาระยะยาวกับผู้ส่งมอบ ก็อาจได้รับประโยชน์จากเปอร์เซ็นต์ส่วนลดราคาของชิ้นส่วนประกอบในระยะยาวเช่นกัน

ในส่วนของการพัฒนาแหล่งจัดซื้อนั้น จะนำมาสู่การกำหนดเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่ายคือ องค์กรสามารถจัดซื้อกับผู้ส่งมอบรายใหม่ที่กำหนดราคาชิ้นส่วนประกอบถูกกว่ารายเดิม หรืออาจได้รับข้อมูลใหม่ๆ เพื่อนำไปต่อรองในการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบกับผู้ส่งมอบรายเดิม เป็นต้น

สำหรับการจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้คือแผนยุทธศาสตร์ 1-5 เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดจากรูปแบบของสัญญา และแผนยุทธศาสตร์ 17 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ

2. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณภาพ

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณภาพของกรณีศึกษาในกลุ่มนี้คือแผนพัฒนาผู้ส่งมอบ และการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ ซึ่งยุทธศาสตร์ทั้งสองมีความสำคัญและส่งผลต่อเกณฑ์ด้านคุณภาพกล่าวคือ หากผู้ส่งมอบมีการพัฒนาประสิทธิภาพไม่ว่าจะในด้านใดๆ แล้วก็จะส่งผลให้ชิ้นส่วนประกอบที่ผู้ส่งมอบผลิตมีคุณภาพที่ดี ซึ่งในการคัดเลือกผู้ส่งมอบจะต้องมีการพิจารณาถึงความพร้อมในการร่วมมือพัฒนาจากผู้ส่งมอบด้วย

สำหรับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อสามารถส่งผลถึงเกณฑ์ด้านคุณภาพคือ องค์กรสามารถจัดซื้อกับผู้ส่งมอบรายใหม่ที่มีการผลิตที่มีคุณภาพมากกว่าผู้ส่งมอบรายเดิม เป็นต้น

แผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้คือ แผนยุทธศาสตร์ 6-11 เพื่อจัดการความเสี่ยงจากการพัฒนาผู้ส่งมอบ แผนยุทธศาสตร์ 17 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ และแผนเกณฑ์ 5-10 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากเกณฑ์ด้านคุณภาพ อันได้แก่ "คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบต่ำกว่ามาตรฐาน" และ "ระบบตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบไม่ได้มาตรฐาน"

3. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการส่งมอบ

ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับการส่งมอบได้แก่แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน และการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ ซึ่งสามารถอธิบายได้คือ ปัญหาด้านการส่งมอบส่วนใหญ่ มักจะเกิดจาก การส่งมอบที่ไม่ตรงเวลา อันมีสาเหตุคือ ผู้ส่งมอบไม่สามารถทำการผลิตได้ทันเวลา ซึ่งหากมีการพัฒนาผู้ส่งมอบ เช่นการเพิ่มความสามารถในด้านเทคโนโลยีการผลิต ก็จะทำให้ผู้ส่งมอบมีประสิทธิภาพในการผลิตสูงมากขึ้น และทำให้สามารถผลิตชิ้นส่วนประกอบได้ทันเวลา เป็นต้น ตลอดจนการมีความสม่ำเสมอในการติดต่อสื่อสารก็สามารถทำให้ลดความผิดพลาดในการทำงาน หรือลดความคลาดเคลื่อนในแง่ของกำหนดเวลาในการส่งมอบได้เช่นกัน

สำหรับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อนั้น สามารถส่งผลถึงเกณฑ์ด้านการส่งมอบได้คือ ทำให้องค์กรสามารถจัดซื้อจากผู้ส่งมอบที่มีประสิทธิภาพด้านการส่งมอบดีกว่าผู้ส่งมอบรายเดิม เป็นต้น

แผนในการจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้คือ แผนยุทธศาสตร์ 6-11 เพื่อจัดการความเสี่ยงจากการพัฒนาผู้ส่งมอบ, แผนยุทธศาสตร์ 17 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ, แผนยุทธศาสตร์ 10-11 และ 13-16 เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน และแผนเกณฑ์ 5-6 และ 11-12 ในการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากเกณฑ์ด้านการส่งมอบคือ “ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบได้ตรงเวลา”

4. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านความยืดหยุ่น

ยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อเกณฑ์ด้านความยืดหยุ่นคือ พันธมิตรทางการค้า โดยสามารถอธิบายได้คือ หากองค์กรผู้ซื้อและผู้ส่งมอบมีความเป็นพันธมิตรทางการค้ากันแล้ว ย่อมมีความพยายามในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนย่อมมีความยืดหยุ่นต่อกันมากขึ้นด้วย ดังนั้นหากองค์กรผู้ซื้อมีการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดซื้อขององค์กรโดยมีการมองผู้ส่งมอบเป็นพันธมิตรทางการค้า ก็ควรมีการพิจารณากำหนดเกณฑ์ในการประเมินผู้ส่งมอบเรื่องความยืดหยุ่นร่วมด้วย

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้คือ แผนยุทธศาสตร์ 6-11 เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดจากยุทธศาสตร์พันธมิตรทางการค้า

5. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยีคือ การประเมินผู้ส่งมอบ กล่าวคือในการคัดเลือกผู้ส่งมอบชิ้นส่วนประกอบให้กับองค์กรนั้น ผู้ส่งมอบจะต้องมีมาตรฐานในการผลิตและเทคโนโลยีในการผลิตที่สามารถผลิตชิ้นส่วนประกอบให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรผู้ซื้อมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องประเมินผู้ส่งมอบก่อนการ

ตัดสินใจ ตลอดจนจะต้องมีการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาทำการวิเคราะห์ เพื่อตัดสินใจเลือกผู้ส่งมอบที่มีความเหมาะสมกับองค์กร

ในส่วนของแผนการจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้คือ แผนเกณฑ์ 5-6 และ 22-23 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากเกณฑ์ในด้านการผลิตและเทคโนโลยี อันได้แก่ “องค์กรไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต” และ “มีความจำกัดในกำลังการผลิตสูงสุดของผู้ส่งมอบ”

6. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการ

ยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการบริหารจัดการคือ นโยบายผู้ส่งมอบ เช่น ในกรณีที่องค์กรใช้นโยบายผู้ส่งมอบรายเดียว องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงความพร้อมของบุคลากรของผู้ส่งมอบ ตลอดจนรูปแบบในการจัดองค์กรของผู้ส่งมอบด้วย ทั้งนี้เพื่อป้องกันปัญหาในการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการจัดซื้ออันเนื่องมาจากความไม่พร้อมของบุคลากรของผู้ส่งมอบ เป็นต้น

สำหรับแผนการจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้คือ แผนเกณฑ์ 10 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการ คือ “บุคลากรของผู้ส่งมอบไม่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานในตำแหน่งหน้าที่”

7. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริการ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ไม่มียุทธศาสตร์ใดเลยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริการ แต่อย่างไรก็ดี ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขึ้นส่วนประกอบที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กร ควรมีการพิจารณาถึงการบริการของผู้ส่งมอบด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้คือ แผนเกณฑ์ 3-4 และ 24 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากเกณฑ์ด้านการบริการ คือ “ขาดความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารกับผู้ส่งมอบเนื่องจากภาษาที่ต่างกัน”

8. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณสมบัติขององค์กรทั่วไป

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ไม่มียุทธศาสตร์ใดเลยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณสมบัติขององค์กรทั่วไป แต่อย่างไรก็ดี ควรมีการพิจารณาคูณสมบัติขององค์กรทั่วไปเพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจเลือกผู้ส่งมอบร่วมด้วย

7.2 การอภิปรายผลการวิจัยขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา

7.2.1 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ กับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ และแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้ในแต่ละความสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับการประเมินผู้ส่งมอบ

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการประเมินผู้ส่งมอบสำหรับองค์กรกรณีศึกษาในกลุ่มนี้คือ ปัจจัยด้านคู่แข่ง และปัจจัยด้านลูกค้า เนื่องจากการผลิตขององค์กรในกลุ่มนี้จะเน้นการผลิตเพื่อส่งออกเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งสภาวะการแข่งขันขององค์กรในกลุ่มนี้มีค่อนข้างสูง ตลอดจนลูกค้าขององค์กรมีความคาดหวังต่อผลิตภัณฑ์ค่อนข้างสูง ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการจัดซื้อกับผู้ส่งมอบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้ได้มาถึงโอกาสในการแข่งขันกับองค์กรคู่แข่ง ตลอดจนสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นการประเมินผู้ส่งมอบจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ก่อนที่จะทำการตัดสินใจจัดซื้อขึ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบรายนั้นๆ

สำหรับการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในส่วนนี้ พบว่าเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางในการรับมือกับความเสี่ยงประเภทนี้ไว้แล้วในบทที่ 6

2. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับนโยบายผู้ส่งมอบ

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับนโยบายผู้ส่งมอบคือปัจจัยด้านคู่แข่ง และด้านลูกค้า ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรในทิศทางเดียวกันกับผู้วิจัยได้อธิบายไปก่อนหน้านี้ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการพิจารณากำหนดนโยบายผู้ส่งมอบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น ในกรณีที่มีการแข่งขันสูง องค์กรควรมีการใช้นโยบายผู้ส่งมอบหลายรายเพื่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างกัน เป็นต้น

สำหรับการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในส่วนนี้ พบว่าเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางในการรับมือกับความเสี่ยงประเภทนี้ไว้แล้วในบทที่ 6

3. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของสัญญา

ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบของสัญญาได้แก่ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ และปัจจัยด้านการจัดเก็บขึ้นส่วนประกอบ โดยจากการสัมภาษณ์พบว่าองค์กรมักใช้สัญญาระยะสั้นกับผู้ส่งมอบ เพื่อที่จะได้มีโอกาสในการปรับเปลี่ยนผู้ส่งมอบหากผู้ส่งมอบนั้นไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น สำหรับในส่วนของปัจจัยด้านการจัดเก็บขึ้นส่วนประกอบนั้น ผู้วิจัยไม่สามารถหาข้อมูลอ้างอิงได้จากงานวิจัยในอดีต ตลอดจนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แต่อย่างไรก็ดีผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ก็เป็แนวทางในการศึกษาในโอกาสต่อไป

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้คือแผนปัจจัย 1-3 และ แผนปัจจัย 6-7 เพื่อหลีกเลี่ยงความสูญเสียที่อาจเกิดจากความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ คือ “คุณภาพของขึ้นส่วนประกอบต่ำกว่ามาตรฐาน” และ “ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบได้ตรงเวลา” ตลอดจนแผนปัจจัย 7 และ 13-15

4. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับแผนพัฒนาผู้ส่งมอบ

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อยุทธศาสตร์ด้านแผนพัฒนาผู้ส่งมอบคือ ปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งความสัมพันธ์ของปัจจัยและยุทธศาสตร์นี้ มีความคล้ายคลึงกันกับความสัมพันธ์ที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้วในส่วนขององค์การกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น

ในส่วนของแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรพิจารณาประยุกต์ใช้คือแผนปัจจัย 16-17 เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร คือ “บุคลากรของผู้ส่งมอบและขององค์กรผู้ซื้อไม่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน” และแผนยุทธศาสตร์ 6-11 เพื่อจัดการความเสี่ยงจากการพัฒนาผู้ส่งมอบ

5. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับระดับความร่วมมือระหว่างกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความร่วมมือระหว่างกันได้แก่ ปัจจัยด้านการผลิต และปัจจัยด้านคุณสมบัติขึ้นส่วนประกอบ ซึ่งจะเห็นได้ว่า เมื่อมาพิจารณาด้านเทคโนโลยีของขึ้นส่วนประกอบ ตลอดจนด้านความสามารถในการผลิตแล้วพบว่า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดซื้อบุคลากรของทั้งองค์กรผู้ส่งมอบ และองค์กรผู้ซื้อจะต้องมีความร่วมมือระหว่างกันในทุกๆ ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาสำหรับองค์การกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่ควรประยุกต์ใช้คือ แผนปัจจัย 1, 2, 6 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยด้านการผลิต และ แผนยุทธศาสตร์ 6-11 เพื่อจัดการความเสี่ยงจากการพัฒนาผู้ส่งมอบ

6. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้า

จากผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรทางการค้ากับปัจจัยใดเลย เนื่องจากธรรมชาติในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาในกลุ่มนี้ ไม่ค่อยมีมุมมองในการเป็นพันธมิตรทางการค้ากับองค์กรผู้ส่งมอบมากนัก แต่มักใช้ยุทธศาสตร์การจัดซื้อจากผู้ส่งมอบหลายรายเพื่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างกันมากกว่า

7. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารระหว่างกันคือปัจจัยด้านบุคลากร เช่น หากบุคลากรขององค์กรผู้ซื้อและองค์กรผู้ส่งมอบไม่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันแล้ว จะส่งผลให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันค่อนข้างน้อย ซึ่งอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในแง่ของข้อมูลได้

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้คือ แผนปัจจัย 16-17 เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร และแผน 10-11 และ 14-16 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

8. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อคือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ และปัจจัยด้านกฎเกณฑ์และข้อบังคับ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ในสภาวะการณ์ที่องค์กรจะต้องเผชิญกับความผันผวนในด้านของอุปสงค์และอุปทาน ตลอดจนความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา และการเปลี่ยนแปลงด้านกฎเกณฑ์และข้อบังคับ องค์กรจะต้องมีการศึกษาข้อมูลเพื่อพัฒนาแหล่งจัดซื้อใหม่อยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะแหล่งจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์กรสามารถรับมือกับสภาวะการณ์ดังที่กล่าวในข้างต้นได้

7.2.2 ความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศสหรัฐอเมริกา

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ กับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กร และแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้ในแต่ละความสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย

ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่ายคือ การประเมินผู้ส่งมอบและนโยบายผู้ส่งมอบ กล่าวคือในการประเมินผู้ส่งมอบอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะนำมาซึ่งข้อมูลที่ใช้

ในการประกอบการตัดสินใจเลือกผู้ส่งมอบ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถเลือกผู้ส่งมอบที่มีความเหมาะสม และเกิดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุดได้

ในส่วนของนโยบายผู้ส่งมอบที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย เช่น หากองค์กรเลือกให้ผู้ส่งมอบรายเดียวก็จะทำให้ลดค่าใช้จ่ายในด้านของการลงทุนสร้างแม่พิมพ์ หรืออุปกรณ์/เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตอื่นๆ มากกว่าการให้ผู้ส่งมอบหลายราย เป็นต้น

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่ควรประยุกต์ใช้คือ แผนเกณฑ์ 1-4 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย

2. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณภาพ

แผนพัฒนาผู้ส่งมอบและการติดต่อสื่อสารระหว่างกันมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณภาพ ซึ่งผลการวิเคราะห์ในส่วนของแผนพัฒนาผู้ส่งมอบสอดคล้องกับองค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศญี่ปุ่น และสำหรับความสัมพันธ์จากการติดต่อสื่อสารระหว่างกันนั้นพบว่า หากบุคลากรมีความสม่ำเสมอในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันแล้ว ก็จะทำให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานค่อนข้างน้อย ซึ่งนำมาสู่คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบที่ดี

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่ควรประยุกต์ใช้คือแผนยุทธศาสตร์ 6-11 เพื่อจัดการความเสี่ยงจากการพัฒนาผู้ส่งมอบ, แผนยุทธศาสตร์ 10-11 และ 13-16 เพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน และ แผนเกณฑ์ 5-10 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากเกณฑ์ด้านคุณภาพ อันได้แก่ “คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบต่ำกว่ามาตรฐาน” และ “ระบบตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบไม่ได้มาตรฐาน”

3. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการส่งมอบ

ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการส่งมอบคือ การประเมินผู้ส่งมอบและนโยบายผู้ส่งมอบ กล่าวคือในการประเมินผู้ส่งมอบอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะนำมาซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจเลือกผู้ส่งมอบ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถเลือกผู้ส่งมอบที่มีความเหมาะสม และลดปัญหาที่เกิดจากการส่งมอบลงได้

ในส่วนของนโยบายผู้ส่งมอบที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการส่งมอบ เช่น หากองค์กรเลือกให้ผู้ส่งมอบหลายรายก็จะลด/กระจายความเสี่ยงจากการส่งมอบชิ้นส่วนที่ไม่ตรงเวลา เป็นต้น

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่ควรประยุกต์ใช้คือ แผนเกณฑ์ 5-6 และ 11-12 ในการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากเกณฑ์ด้านการส่งมอบ

4. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านความยืดหยุ่น

จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบของสัญญาามีผลต่อความยืดหยุ่น เช่น หากองค์กรผู้ซื้อใช้รูปแบบสัญญาเป็นแบบจูงใจ หรือมีผลประโยชน์ตอบแทนก็อาจทำให้องค์กรผู้ส่งมอบมีความยืดหยุ่นในการผลิตมากขึ้นด้วย

5. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยีคือ การประเมินผู้ส่งมอบและนโยบายผู้ส่งมอบ ซึ่งความสัมพันธ์สอดคล้องกับผลการศึกษาจากองค์กรกรณีศึกษาในกลุ่มประเทศญี่ปุ่นตามที่ได้กล่าวไปแล้ว ในส่วนของนโยบายผู้ส่งมอบที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี เช่น หากองค์กรเลือกให้ผู้ส่งมอบหลายรายก็จะเกิดการแข่งขันกันตลอดจนมีการพัฒนาด้านการผลิตและเทคโนโลยีขององค์กรผู้ส่งมอบอีกด้วย

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่ควรประยุกต์ใช้คือ แผนเกณฑ์ 5-6 และ 23 ในการจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี

6. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริหาร

จากการวิเคราะห์พบว่า ไม่มียุทธศาสตร์ใดเลยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการ

7. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริการ

จากการพบว่า ไม่มียุทธศาสตร์ใดเลยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริการ

8. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณสมบัติองค์กรทั่วไป

จากการวิเคราะห์พบว่า ไม่มียุทธศาสตร์ใดเลยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณสมบัติองค์กรทั่วไป

7.3 การอภิปรายผลการวิจัยขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป

7.3.1 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ และแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้ในแต่ละความสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับการประเมินผู้ส่งมอบ

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผู้ส่งมอบคือปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ และปัจจัยด้านบุคลากร เนื่องจากความต้องการด้านเทคโนโลยีที่ค่อนข้างสูงขององค์กรกรณีศึกษาในกลุ่มนี้ ทำให้มีความจำเป็นในการคัดเลือกผู้ส่งมอบที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีความทันสมัยในด้านเทคโนโลยี ซึ่งการประเมินผู้ส่งมอบจึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญสำหรับองค์กรในกลุ่มนี้

ความพร้อมของบุคลากร ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การประเมินผู้ส่งมอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถ้าบุคลากรขาดความรู้และความชำนาญแล้ว ก็จะทำให้การประเมินผู้ส่งมอบผิดพลาด และนำมาซึ่งผลเสียกับองค์กรได้

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรประยุกต์ใช้คือ แผนปัจจัย 1-7 เพื่อจัดการความเสี่ยงจากปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ

2. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับนโยบายผู้ส่งมอบ

ปัจจัยด้านคู่แข่งมีความสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายผู้ส่งมอบ กล่าวคือองค์กรกรณีศึกษาในกลุ่มนี้มีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่ค่อนข้างมาก และทำให้เกิดมาตรฐานในการผลิตตลอดจนเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างสูงเช่นกัน ดังนั้นการเลือกใช้นโยบายผู้ส่งมอบเพียงรายเดียวแต่มีความสัมพันธ์กันในระยะยาว น่าจะมีความเหมาะสมกับองค์กรในกลุ่มนี้ เนื่องจากสามารถทำการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตในระยะยาวควบคู่ไปกับการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบได้

3. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของสัญญา

ปัจจัยด้านคุณสมบัติชิ้นส่วนประกอบมีความสัมพันธ์กับรูปแบบของสัญญา เช่น หากชิ้นส่วนประกอบที่ทำการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบเป็นเทคโนโลยีที่มีผู้ส่งมอบน้อยรายสามารถผลิตได้ ดังนั้นองค์กรก็ควรทำสัญญาในระยะยาวกับผู้ส่งมอบ เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนชิ้นส่วนประกอบ เป็นต้น

4. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับแผนพัฒนาผู้ส่งมอบ

ปัจจัยที่มีผลต่อแผนพัฒนาผู้ส่งมอบคือปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์มีความสอดคล้องดังที่ผู้วิจัยได้กล่าวไว้ในข้างต้น

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่ควรนำมาประยุกต์ใช้คือแผนยุทธศาสตร์ 6-11 เพื่อจัดการความเสี่ยงจากการพัฒนาผู้ส่งมอบ

5. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับระดับความร่วมมือระหว่างกัน

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อระดับความร่วมมือระหว่างกันคือปัจจัยด้านการบริหารจัดการ เช่น จะต้องมีการพิจารณาถึงระบบในการวางแผนความต้องการวัตถุดิบเพื่อที่จะได้สามารถวางแผนในการผลิตร่วมกันกับผู้ส่งมอบได้ เป็นต้น

แผนจัดการความเสี่ยงที่ควรประยุกต์ใช้คือ แผนยุทธศาสตร์ 12 เพื่อจัดการความเสี่ยงจากระดับความร่วมมือระหว่างกัน

6. ผลการวิเคราะห์ของที่มีความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้า

ปัจจัยด้านการผลิต มีความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางการค้ากล่าวคือ เนื่องจากความต้องการด้านเทคโนโลยีที่ค่อนข้างสูงทำให้ผู้ซื้อต้องมีความเป็นพันธมิตรทางการค้ากับผู้ส่งมอบ ซึ่งจะทำให้มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีไปพร้อมๆ กัน

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่ควรประยุกต์ใช้คือ 1-2, 6 และ 8-12 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยด้านการผลิต

7. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

ปัจจัยด้านคู่แข่งมีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เนื่องจากเมื่อคู่แข่งพัฒนาความสามารถในการผลิตขึ้น ทำให้องค์กรกรณีศึกษาเองต้องมีการพัฒนาความสามารถในการผลิตเช่นกัน ดังนั้นการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอกับผู้ส่งมอบจึงมีความจำเป็น เพราะนอกจากจะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันแล้ว การพูดคุยหรือติดต่อกันบ่อยๆ ยังนำมาซึ่งแนววิถีในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานในทุกๆ ด้านอีกด้วย

8. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ

ปัจจัยด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาแหล่งจัดซื้อ เนื่องจากองค์กรจะต้องมีการพัฒนาแหล่งจัดซื้อใหม่ๆ เพื่อให้มีเทคโนโลยีตลอดจนมาตรฐานในการผลิตที่สามารถรองรับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปได้

7.3.2 ความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มทวีปยุโรป

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ กับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบขององค์กร และแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรควรนำมาประยุกต์ใช้ในแต่ละความสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย

ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่ายคือการประเมินผู้ส่งมอบ ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์สอดคล้องกับการวิเคราะห์ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศอเมริกา

2. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณภาพคือการประเมินผู้ส่งมอบ เนื่องจากการประเมินผู้ส่งมอบเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นในการพิจารณาคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยการประเมินด้านคุณภาพเป็นหัวข้อหลักๆ ที่ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาถึงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

แผนจัดการความเสี่ยงที่ควรนำมาประยุกต์ใช้คือแผนเกณฑ์ 5-10 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากเกณฑ์ด้านคุณภาพ

3. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการส่งมอบ

การติดต่อสื่อสารระหว่างกันมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการส่งมอบกล่าวคือหากองค์กรมีเครือข่ายเชื่อมโยงข้อมูลที่จะตักในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันแล้ว ตลอดจนบุคลากรมีความสม่ำเสมอในการติดต่อสื่อสารกัน ก็จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกๆ ขั้นตอนได้อย่างทันท่วงที ซึ่งจะส่งผลให้ลดปัญหาด้านการส่งมอบที่ไม่ตรงเวลาได้ด้วย

แผนจัดการความเสี่ยงที่ควรประยุกต์ใช้คือแผนเกณฑ์ 5-6 และ 11-12 เพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดจากเกณฑ์ด้านการส่งมอบ

4. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านความยืดหยุ่น

สำหรับยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อเกณฑ์ด้านความยืดหยุ่นคือรูปแบบของสัญญา ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์สอดคล้องกับการวิเคราะห์ขององค์กรกรณีศึกษาจากกลุ่มประเทศอเมริกา

แผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรกรณีศึกษาในกลุ่มนี้ควรประยุกต์ใช้คือ แผนเกณฑ์ 6 และ 13-22 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากเกณฑ์ด้านความยืดหยุ่น

5. ผลการวิเคราะห์การถดถอยที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยีคือ การประเมินผู้ส่งมอบ ซึ่งความสัมพันธ์สอดคล้องกับผลการศึกษาจากองค์กรกรณีศึกษาในกลุ่มประเทศญี่ปุ่น ตามที่ได้กล่าวไปแล้ว

แผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรกรณีศึกษาในกลุ่มนี้ควรประยุกต์ใช้คือ แผนเกณฑ์ 5 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากเกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี

6. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการ

ปัจจัยด้านการพัฒนาแหล่งจัดซื้อที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการกล่าวคือ องค์กรควรมีการมองหาแหล่งจัดซื้อใหม่ๆ ที่มีความพร้อมในด้านการจัดองค์กรและหน่วยงานภายใน ตลอดจนมีความพร้อมในด้านของบุคลากร อย่างไรก็ตามเกณฑ์นี้อาจเป็นเพียงเกณฑ์หนึ่งที่ใช้ร่วมกับเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้ส่งมอบอื่นๆ เท่านั้น

7. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านการบริการ

ระดับความร่วมมือระหว่างกันมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ในด้านการบริการกล่าวคือ ถ้าองค์กรมีความร่วมมือระหว่างกันในทุกๆ ขั้นตอนแล้วก็จะนำมาซึ่งสัมพันธภาพ และประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี ตลอดจนสามารถพัฒนาแผนสำรองในการให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาขึ้นได้

สำหรับแผนจัดการความเสี่ยงที่ควรประยุกต์ใช้คือแผนยุทธศาสตร์ 12 เพื่อจัดการความเสี่ยงที่เกิดจากระดับความร่วมมือระหว่างกัน

8. ผลการวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ด้านคุณสมบัติองค์กรทั่วไป

การประเมินผู้ส่งมอบมีความสัมพันธ์กับคุณสมบัติองค์กรทั่วไป กล่าวคือองค์กรควรมีการนำข้อมูลด้านคุณสมบัติองค์กรทั่วไปของผู้ส่งมอบมาใช้ในการประเมินผู้ส่งมอบร่วมด้วย อย่างไรก็ตามเกณฑ์นี้อาจเป็นเพียงเกณฑ์หนึ่งที่ใช้ร่วมกับเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้ส่งมอบอื่นๆ เท่านั้น

7.4 บทสรุป

ในบทนี้เป็นการนำผลการวิเคราะห์โครงสร้างของความสัมพันธ์ที่ได้จากบทที่ 5 มาทำการอภิปรายผลการวิจัยเพื่อแสดงให้เห็นเหตุผลและลักษณะในการดำเนินงานที่แสดงในความสัมพันธ์นั้นๆ ตลอดจนทำการสรุปแผนจัดการความเสี่ยงที่องค์กรกรณีศึกษาในแต่ละกลุ่มควรนำมาประยุกต์ใช้ อย่างไรก็ตามก็มีข้อมูลความสัมพันธ์ในบางส่วนที่ผู้วิจัยไม่สามารถหาเหตุผล และหลักการในการทำงานมาอ้างอิงถึงความสัมพันธ์นั้นได้ ซึ่งกรณีดังกล่าวควรที่จะได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในโอกาสต่อไป