

## บทที่ 6

### การพัฒนาแผนจัดการความเสี่ยง

หลังจากที่ได้ทำการประเมินความเสี่ยงขององค์กรกรณีศึกษาทั้ง 3 กลุ่มแล้ว ผู้วิจัยจึงได้เลือกประเด็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถที่จะยอมรับได้มาศึกษาเพื่อจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง ซึ่งเกณฑ์ในการคัดเลือกความเสี่ยงนั้น ผู้วิจัยได้พิจารณาจากค่าระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ โดยเลือกศึกษาเฉพาะประเด็นความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ที่มากกว่า 1 ในส่วนของความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่เท่ากับ 1 นั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ว่า เป็นประเด็นความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากมีค่าระดับคะแนนที่ต่ำ ซึ่งความเสี่ยงในระดับนี้ยอมรับไม่ก่อให้เกิดอันตราย หรือความสูญเสียที่ร้ายแรงให้กับองค์กรได้ แต่ประเด็นความเสี่ยงที่มีค่าระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่มากกว่า 1 ขึ้นไป ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลางจนถึงสูงมาก ซึ่งอาจก่อให้เกิดอันตราย หรือเกิดความเสียหายให้กับองค์กร ตลอดจนทำให้องค์กรไม่สามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานตามที่ได้วางแผนไว้ได้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับความเสี่ยงในประเภทนี้ ตลอดจนต้องมีการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ

จากการประเมินความเสี่ยงในทั้งสามกลุ่มกรณีศึกษาพบว่า ประเด็นความเสี่ยงส่วนใหญ่ของแต่ละกลุ่มกรณีศึกษามีความคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มกรณีศึกษาในทุกกลุ่มอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทำให้สถานการณ์ที่องค์กรกรณีศึกษาต้องประสบเป็นสถานการณ์เดียวกัน และถึงแม้ว่าวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างกัน แต่ในแง่ของการจัดการความเสี่ยงนั้น สามารถที่จะใช้แนวทางเดียวกันได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์เพื่อหาแผนจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากภาพรวมของกรณีศึกษาทั้งหมด แต่ในแง่ของการนำไปใช้งานนั้นผู้วิจัยจะได้แสดงรายละเอียดโดยแยกตามกลุ่มขององค์กรกรณีศึกษา ซึ่งจะได้แสดงรายละเอียดในบทต่อไป

#### 6.1 แนววิธีในการพัฒนาแผนจัดการความเสี่ยง

เนื่องจากความเสี่ยงที่นำมาศึกษาเพื่อพัฒนาแผนจัดการความเสี่ยงมีหลายประเด็นด้วยกัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ ซึ่งแนววิธีในการพัฒนาแผนจัดการความเสี่ยง

ของทั้ง 3 กลุ่มนั้นจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้แสดงรายละเอียดการศึกษาออกเป็นขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การแบ่งประเภทของความเสียหาย เป็นการแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 กลุ่มคือ ความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถที่จะควบคุมได้ และความเสี่ยงที่องค์กรสามารถควบคุมได้ โดยในกลุ่มแรกคือความเสี่ยงที่มีที่มาจากสภาวะการณ์ภายนอกองค์กร โดยที่องค์กรไม่สามารถที่จะหาแผนในการจัดการหรือควบคุมความเสี่ยงนั้น ซึ่งความเสี่ยงในประเภทนี้จะไม่สามารถนำมาจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงได้ แต่อย่างไรก็ดีผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลประกอบกับการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดซื้อ เพื่อหาวิธีในการรับมือกับความเสี่ยงประเภทนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรให้มากที่สุด และในกลุ่มที่สองคือ ความเสี่ยงที่มีที่มาจากสาเหตุภายในองค์กรเอง หรือเกิดจากสภาวะการณ์ที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ซึ่งความเสี่ยงในประเภทนี้สามารถนำมาทำการศึกษาเพื่อจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงต่อไปได้

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ทำการแสดงข้อมูลที่ทำการศึกษา ตลอดจนการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดซื้อถึงวิธีในการรับมือกับความเสี่ยงในประเภทนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ โดยในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพื่อจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง ซึ่งในขั้นแรกผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของความเสียหายเหล่านั้น จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาตลอดจนสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาสรุปเป็นแผนจัดการความเสี่ยง โดยอาศัยแนวทางตามหลักการจัดการความเสี่ยง 4 ประการ (4T's Strategies) อันได้แก่ Take (การยอมรับความเสี่ยง) Treat (การลด/ควบคุมความเสี่ยง) Terminate (การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง) และ Transfer (การกระจาย/โอนความเสี่ยง)

## 6.2 แผนการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ

### 6.2.1 การแบ่งประเภทของความเสียหาย

หลังจากการประเมินความเสี่ยง ผู้วิจัยได้สรุปรวบรวมประเด็นของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ โดยแบ่งออกเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ และความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 6.1 และ 6.2 ดังนี้

ตารางที่ 6.1 ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อ  
กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ค่าความ เสี่ยงที่ เหลืออยู่
ผู้ส่งมอบ	1	ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อมีความผันผวน	5
คู่แข่ง	1	องค์กรคู่แข่งพัฒนาความสามารถในการผลิต	3
	2	มาตรฐานการผลิตที่เพิ่มขึ้นโดยการแข่งขันในตลาดสูงขึ้น	3
	3	ระดับความรุนแรงในการแข่งขันมีสูงขึ้น	5
ลูกค้า	1	ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง	5
คุณสมบัติ ชิ้นส่วน ประกอบ	1	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีของชิ้นส่วนประกอบเป็นไปอย่างรวดเร็ว	2
สภาพ เศรษฐกิจ	1	สภาวะอุปสงค์และอุปทานของตลาดมีความผันผวน	4
	2	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	2
	3	ผลกระทบจากการจัดตั้งเขตการค้าเสรีและการเจรจาทางการค้าระหว่างประเทศ	3
สถานการณ์ ต่างประเทศ	1	เกิดการกีดกันทางการค้า	2
	2	มีการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่องค์กรทำการจัดซื้อ ชิ้นส่วนประกอบ	2
	3	มีเหตุการณ์ความไม่สงบในประเทศที่องค์กรทำการจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบ	2

ตารางที่ 6.2 ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อ  
กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ค่าความ เสี่ยงที่ เหลืออยู่
ผู้ส่งมอบ	1	คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบต่ำกว่ามาตรฐาน	5
	2	ระยะเวลานำในการสั่งซื้อนานเกินไป	4
	3	ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบได้ตรงเวลา	5

ตารางที่ 6.2 ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อ  
กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ค่าความ เสี่ยงที่ เหลืออยู่
การผลิต	1	องค์กรไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต	3
	2	ไม่มีความพร้อมของชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิต ร่วมกัน	3
การจัดเก็บ ชิ้นส่วน ประกอบ	1	พื้นที่เก็บสินค้าคลังขององค์กรมีไม่เพียงพอ	3
บุคลากร	1	บุคลากรของผู้ส่งมอบและขององค์กรผู้ซื้อไม่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3

จากตารางที่ 6.1 และ 6.2 สามารถสรุปได้ว่า องค์กรกรณีศึกษามีความเสี่ยงที่ไม่สามารถ  
ควบคุมได้ 12 ประเด็น จากปัจจัยหลัก 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ ปัจจัยด้านคู่แข่ง ปัจจัย  
ด้านลูกค้า ปัจจัยด้านคุณสมบัติชิ้นส่วนประกอบ ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ และปัจจัยด้าน  
สถานการณ์ในต่างประเทศ ส่วนความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้มี 7 ประเด็น จาก ปัจจัยหลัก 4  
ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านผู้ส่งมอบ ปัจจัยด้านการผลิต ปัจจัยด้านการจัดเก็บชิ้นส่วนประกอบ และ  
ปัจจัยด้านบุคลากร

### 6.2.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้

แม้ว่าจะไม่ได้ทำการพัฒนาแผนจัดการความเสี่ยงให้กับความเสี่ยงในประเภทนี้ แต่เพื่อ  
เป็นการหลีกเลี่ยงความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูล ตลอดจนการสอบถาม  
จากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีในการรับมือกับความเสี่ยงในประเภทนี้ ซึ่งได้สรุปวิธีในการจัดการ  
ความเสี่ยงไว้ในตารางที่ 6.3

ตารางที่ 6.3 วิธีจัดการความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้  
พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง
ผู้ส่งมอบ	1	ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อมีความผันผวน	ศึกษาข้อมูลของแนวโน้มราคาวัตถุดิบที่มีการเปลี่ยนแปลงจากในอดีตที่ผ่านมา
			ทำสัญญาในการจัดซื้อวัตถุดิบล่วงหน้า
คู่แข่ง	1	องค์กรคู่แข่งพัฒนาความสามารถในการผลิต	ศึกษาข้อมูลด้านการผลิตและเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ
			จัดทำระบบในการตรวจสอบมาตรฐานในการผลิตขององค์กร และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
			พัฒนามาตรฐานในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ
2	มาตรฐานการผลิตที่ตั้งขึ้นโดยการแข่งขันในตลาดสูงขึ้น	พัฒนามาตรฐานในการผลิตอย่างสม่ำเสมอ	
3	ระดับความรุนแรงในการแข่งขันมีสูงขึ้น	จัดทำแผนกลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด	
		สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้มีความน่าเชื่อถือ	
		จัดทำแผนในการลดต้นทุนการผลิตที่ไม่จำเป็น	
ลูกค้า	1	ความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง	ทำการสำรวจความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
			จัดทำแผนกลยุทธ์ในการเพิ่มความสามารถการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของลูกค้า
คุณสมบัติ ชิ้นส่วน ประกอบ	1	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีของชิ้นส่วนประกอบเป็นไปอย่างรวดเร็ว	ศึกษาข้อมูลด้านการผลิตและเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ
สภาพ เศรษฐกิจ	1	สภาวะอุปสงค์และอุปทานของตลาดมีความผันผวน	ชะลอการลงทุนสำหรับโครงการใหญ่ๆ
			พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ
	2	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	ทำการจัดซื้อโดยตกลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราไว้ล่วงหน้า
			ศึกษาแนวโน้มของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา และดัชนีทางเศรษฐกิจต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ
	3	ผลกระทบจากการจัดตั้งเขตการค้าเสรีและการเจรจาทางการค้าระหว่างประเทศ	ศึกษาหาข้อมูลของแหล่งจัดซื้อใหม่ๆ อยู่เสมอ



ตารางที่ 6.3 วิธีจัดการความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้  
พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง
สถานการณ์ ต่างประเทศ	1	เกิดการกีดกันทางการค้า	ศึกษาหาข้อมูลของแหล่งจัดซื้อใหม่ๆ อยู่ เสมอ
	2	มีการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่าง ประเทศที่องค์กรทำการจัดซื้อขึ้นส่วน ประกอบ	ศึกษาหาข้อมูลของแหล่งจัดซื้อใหม่ๆ อยู่ เสมอ
	3	มีเหตุการณ์ความไม่สงบในประเทศที่ องค์กรทำการจัดซื้อขึ้นส่วนประกอบ	ศึกษาหาข้อมูลของแหล่งจัดซื้อใหม่ๆ อยู่ เสมอ

### 6.2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสียหายในแต่ละประเด็น และได้นำ  
สาเหตุเหล่านั้นมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาแผนจัดการความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 6.2.3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของความเสียหาย

จากประเด็นความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ทั้ง 7 ประเด็น สามารถวิเคราะห์สาเหตุของความ  
เสียหายได้ดังนี้

1. คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบต่ำกว่ามาตรฐาน มีสาเหตุมาจาก
  - การผลิตขององค์กรผู้ส่งมอบไม่ได้มาตรฐาน
  - ระบบตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบไม่ได้มาตรฐาน
  - เกิดความคลาดเคลื่อนในการกำหนดลักษณะเฉพาะและความต้องการของ  
ชิ้นส่วนประกอบ
2. ระยะเวลาในการสั่งซื้อนานเกินไป มีสาเหตุมาจาก
  - ขาดการวางแผนล่วงหน้าในการสั่งซื้อชิ้นส่วนประกอบ
  - ผู้ส่งมอบมีรอบเวลาในการวางแผนการผลิตนานเกินไป
3. ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบได้ตรงเวลา มีสาเหตุมาจาก
  - ผู้ส่งมอบไม่สามารถผลิตชิ้นส่วนประกอบได้เสร็จตรงตามเวลา
  - การจัดส่งชิ้นส่วนประกอบให้กับองค์กรไม่เหมาะสม

4. **องค์กรไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต** มีสาเหตุมาจาก

- ขาดการตรวจสอบสภาพความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต
- มีการผลิตที่เกินขีดจำกัดของเครื่องมือและเครื่องจักรในองค์กร

5. **ไม่มีความพร้อมของชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิต** ร่วมกัน มีสาเหตุมาจาก

- ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบชิ้นส่วนประกอบได้ทันตามกำหนด
- ชิ้นส่วนประกอบที่ผู้ส่งมอบจัดส่งมีคุณภาพไม่ผ่านมาตรฐานในการผลิต

6. **พื้นที่เก็บสินค้าคลังขององค์กรมีไม่เพียงพอ** มีสาเหตุมาจาก

- การจัดสรรพื้นที่ที่ใช้ในการจัดเก็บสินค้าคงคลังมีน้อย
- ผู้ส่งมอบมีความถี่ในการส่งมอบชิ้นส่วนให้กับองค์กรน้อยเกินไป

7. **บุคลากรของผู้ส่งมอบและขององค์กรผู้ซื้อไม่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน**

- เกิดความขัดแย้งในเรื่องของการดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆ
- บุคลากรของผู้ส่งมอบและขององค์กรมีโอกาสในการพบเจอและติดต่อสื่อสารกันน้อยเกินไป

#### 6.2.3.2 การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง

จากสาเหตุที่ได้ทำการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้สรุปแผนในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 6.4 ดังนี้

ตารางที่ 6.4 แผนจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ

หัวข้อหลัก	สาเหตุพื้นฐาน	แผนการจัดการความเสี่ยง			
		Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer กระจาย
ผู้ส่งมอบ	คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบต่ำกว่ามาตรฐาน				
	- การผลิตขององค์กรผู้ส่งมอบไม่ได้ มาตรฐาน		- มีการประเมินมาตรฐานการผลิตของ องค์กรผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ		- ใช้นโยบายการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบ หลายราย
	- ระบบตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบไม่ได้ มาตรฐาน		- มีการประเมินระบบตรวจสอบคุณภาพ ขององค์กรผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ		
	- เกิดความคลาดเคลื่อนในการกำหนด ลักษณะเฉพาะและความต้องการของชิ้นส่วน ประกอบ			- สร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากร ผู้ส่งมอบ	
	ระยะเวลาในการสั่งซื้อไม่เหมาะสม				
	- ขาดการวางแผนล่วงหน้าในการสั่งซื้อชิ้นส่วน ประกอบ			- จัดทำระบบในการวางแผนล่วงหน้า ร่วมกับผู้ส่งมอบ	
	- ผู้ส่งมอบมีรอบเวลาในการวางแผนการผลิต เกินไป		- ตกลงรอบเวลาในการวางแผนผลิต ร่วมกับผู้ส่งมอบ		



ตารางที่ 6.4 แผนจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)

หัวข้อหลัก	สาเหตุพื้นฐาน	แผนการจัดการความเสี่ยง			
		Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer กระจาย
ผู้ส่งมอบ (ต่อ)	ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบได้ตรงเวลา				
	- ผู้ส่งมอบไม่สามารถผลิตชิ้นส่วนประกอบได้เสร็จตรงตามเวลา	- ตรวจสอบสถานะ การจัดซื้ออย่างสม่ำเสมอ	- มีการประเมินมาตรฐานการผลิตขององค์กรผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ		- ใช้นโยบายการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบหลายราย
	- การจัดส่งชิ้นส่วนประกอบให้กับองค์กรไม่เหมาะสม			- ใช้ระบบ mute run ในการจัดส่ง	
การผลิต	องค์กรไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต				
	- ขาดการตรวจสอบสภาพความสมบูรณ์ของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต	- กำหนดอายุของเครื่องมือ/เครื่องจักร	- จัดทำแผนการบำรุงรักษาเครื่องมือ/เครื่องจักรล่วงหน้า	- ตรวจสอบความพร้อมก่อนใช้งาน	
	- มีการผลิตที่เกินขีดจำกัดของเครื่องมือและเครื่องจักรในองค์กร	- วางแผนการผลิตให้เหมาะสม	- จัดซื้อเครื่องมือเพิ่มเติม		
	ไม่มีความพร้อมของชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิตร่วมกัน				
	- ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบชิ้นส่วนประกอบได้ตามกำหนด	- ตรวจสอบสถานะ การจัดซื้ออย่างสม่ำเสมอ	- มีการประเมินมาตรฐานการผลิตขององค์กรผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ		- ใช้นโยบายการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบหลายราย

ตารางที่ 6.4 แผนจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)

หัวข้อหลัก	สาเหตุพื้นฐาน	แผนการจัดการความเสี่ยง			
		Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer กระจาย
การผลิต	ไม่มีความพร้อมของชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิตร่วมกัน (ต่อ)				
(ต่อ)	- ชิ้นส่วนประกอบที่ผู้ส่งมอบจัดส่งมีคุณภาพไม่ผ่านมาตรฐานในการผลิต		- มีการประเมินมาตรฐานการผลิตขององค์กรผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ		
การจัดเก็บ	พื้นที่เก็บสินค้าคลังขององค์กรมีไม่เพียงพอ				
ชิ้นส่วนประกอบ	- การจัดสรรพื้นที่ที่ใช้ในการจัดเก็บสินค้าคลังมีน้อย	- ให้ผู้ส่งมอบเป็นผู้จัดเก็บ	- จัดสรรพื้นที่เพิ่มเติม		
	- ผู้ส่งมอบมีความถี่ในการส่งมอบชิ้นส่วนให้กับองค์กรน้อยเกินไป		- เพิ่มความถี่ในการสั่งซื้อ	- ใช้ระบบ mute run ในการจัดส่ง	
บุคลากร	บุคลากรของผู้ส่งมอบและขององค์กรผู้ซื้อไม่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน				
	- เกิดความขัดแย้งในเรื่องของการดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆ		- สร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากรผู้ส่งมอบ		- มีการบันทึกการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษร
	- บุคลากรของผู้ส่งมอบและขององค์กรมีโอกาสในการพบเจอและติดต่อสื่อสารกันน้อยเกินไป		- จัดกิจกรรมร่วมกับผู้ส่งมอบ		

จากตารางที่ 6.4 แสดงให้เห็นถึงแผนในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ และเพื่อความสะดวกในการนำไปใช้งานผู้วิจัยจึงได้สรุปแผนการจัดการความเสี่ยงพร้อมกำหนดชื่อให้กับแต่ละแผน ซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 6.5

ตารางที่ 6.5 รายชื่อแผนการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ

รายชื่อ	แผนจัดการความเสี่ยง
ปัจจัย-1	มีการประเมินมาตรฐานการผลิตขององค์กรผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ
ปัจจัย-2	ใช้นโยบายการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบหลายราย
ปัจจัย-3	มีการประเมินระบบตรวจสอบคุณภาพขององค์กรผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ
ปัจจัย-4	จัดทำระบบในการวางแผนล่วงหน้าร่วมกับผู้ส่งมอบ
ปัจจัย-5	ตกลงรอบเวลาในการวางแผนผลิตร่วมกับผู้ส่งมอบ
ปัจจัย-6	ตรวจสอบสถานะ การจัดซื้ออย่างสม่ำเสมอ
ปัจจัย-7	ใช้ระบบ mute run ในการจัดส่ง
ปัจจัย-8	กำหนดอายุของเครื่องมือ/เครื่องจักร
ปัจจัย-9	จัดทำแผนการบำรุงรักษาเครื่องมือ/เครื่องจักรล่วงหน้า
ปัจจัย-10	ตรวจสอบความพร้อมก่อนใช้งาน
ปัจจัย-11	วางแผนการผลิตให้เหมาะสม
ปัจจัย-12	จัดซื้อเครื่องมือเพิ่มเติม
ปัจจัย-13	ให้ผู้ส่งมอบเป็นผู้จัดเก็บชิ้นส่วนประกอบ
ปัจจัย-14	จัดสรรพื้นที่เพิ่มเติม
ปัจจัย-15	เพิ่มความถี่ในการสั่งซื้อ
ปัจจัย-16	มีการบันทึกการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษร
ปัจจัย-17	จัดกิจกรรมเพิ่มความสัมพันธ์ของบุคลากรร่วมกับผู้ส่งมอบ

## 6.3 แผนการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ

### 6.3.1 การแบ่งประเภทของความเสี่ยง

หลังจากการประเมินความเสี่ยง ผู้วิจัยได้สรุปรวบรวมประเด็นของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ ซึ่งจากการพิจารณาพบว่าประเด็นความเสี่ยงทั้งหมดในกลุ่มนี้เป็นความเสี่ยงที่องค์กรสามารถควบคุมได้ โดยมีประเด็นความเสี่ยงทั้งสิ้น 11 ประเด็นจากยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ 6 ข้อ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาข้อมูลเพื่อพัฒนาแผนจัดการความเสี่ยงในขั้นต่อไป

### 6.3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้

จากประเด็นความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ทั้ง 11 ประเด็น สามารถวิเคราะห์สาเหตุของความเสียหายได้ดังนี้

#### 1. เลือกใช้สัญญาระยะยาวกับผู้ส่งมอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ มีสาเหตุมาจาก

- ประเมินผู้ส่งมอบผิดพลาด
- ขาดแคลนแหล่งจัดซื้อชิ้นส่วนประกอบ

#### 2. แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลดต้นทุนการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม

มีสาเหตุมาจาก

- ขาดความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกัน
- มีการปิดบังข้อมูลระหว่างกัน
- ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ไม่มีความสามารถเพียงพอ

#### 3. แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่

เหมาะสม มีสาเหตุมาจาก

- ขาดความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกัน
- มีการปิดบังข้อมูลระหว่างกัน
- ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ไม่มีความสามารถเพียงพอ

#### 4. แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่

เหมาะสม มีสาเหตุมาจาก

- ขาดความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกัน
- มีการปิดบังข้อมูลระหว่างกัน
- ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ไม่มีความสามารถเพียงพอ

5. แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม มีสาเหตุมาจาก

- ขาดความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกัน
- มีการปิดบังข้อมูลระหว่างกัน
- ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ไม่มีความสามารถเพียงพอ

6. มีการปิดบังในการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิตระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ มีสาเหตุมาจาก

- กลัวการรั่วไหลของข้อมูลด้านเทคโนโลยี

7. แผนกลยุทธ์ที่จะพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม มีสาเหตุมาจาก

- ขาดความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกัน
- มีการปิดบังข้อมูลระหว่างกัน
- ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ไม่มีความสามารถเพียงพอ

8. เกิดความคลาดเคลื่อนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ มีสาเหตุมาจาก

- ไม่ได้บันทึกข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร
- บุคลากรมีความสะเพร่า/ทำงานผิดพลาด

9. มีความคลาดเคลื่อนในการตรวจสอบสถานะการจัดซื้อกับผู้ส่งมอบ มีสาเหตุมาจาก

- ไม่ได้บันทึกข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร
- บุคลากรมีความสะเพร่า/ทำงานผิดพลาด

10. ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกับผู้ส่งมอบโดยตรงมีความผิดพลาดบ่อยครั้ง มีสาเหตุมาจาก

- ขาดการบำรุงรักษาอุปกรณ์ของระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

11. ไม่มีการพิจารณาผู้ส่งมอบอื่น ๆ ภายนอกประเทศทั้งที่มีผู้ส่งมอบอื่นที่เหมาะสมกว่าผู้ส่งมอบเดิม มีสาเหตุมาจาก

- ขาดข้อมูลของผู้ส่งมอบภายนอกประเทศ

### 6.3.3 สรุปแผนจัดการความเสี่ยง

จากสาเหตุที่ได้ทำการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้สรุปแผนในการจัดการความเสี่ยงซึ่งมีรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 6.6 ดังนี้



ตารางที่ 6.6 แผนจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ

หัวข้อหลัก	สาเหตุพื้นฐาน	แผนการจัดการความเสี่ยง			
		Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer กระจาย
รูปแบบของสัญญา	เลือกใช้สัญญาระยะยาวกับผู้ส่งมอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ				
	- ประเมินผู้ส่งมอบผิดพลาด		- ปรับปรุงแบบประเมินให้ทันสมัย อย่างสม่ำเสมอ - อบรมผู้ประเมิน		- เพิ่มความถี่ในการประเมินผู้ส่งมอบ
	- ขาดแคลนแหล่งจัดซื้อขึ้นส่วนประกอบ	- ลงทุนผลิตชิ้นส่วนประกอบเอง			- พัฒนาแหล่งจัดซื้อใหม่
แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลดต้นทุนการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม				
	- ขาดความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ร่วมกัน		- อบรมบุคลากรถึงวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์	- สร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากรผู้ส่งมอบ	
	- มีการปิดบังข้อมูลระหว่างกัน	- พัฒนากลยุทธ์เฉพาะในส่วนที่ไม่เป็นความลับ		- ทำแผนตกลงการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน	
	- ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ไม่มีความสามารถเพียงพอ		- อบรมบุคลากร - ประเมินบุคลากร		

ตารางที่ 6.6 แผนจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)

หัวข้อหลัก	สาเหตุพื้นฐาน	แผนการจัดการความเสี่ยง			
		Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer กระจาย
แผนพัฒนาผู้ ส่งมอบ (ต่อ)	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม				
	- ขาดความเข้าใจในการจัดทำ แผนกลยุทธ์ร่วมกัน		- อบรมบุคลากรถึงวัตถุประสงค์ของ แผนกลยุทธ์	- สร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับ บุคลากรผู้ส่งมอบ	
	- มีการปิดบังข้อมูลระหว่างกัน	- พัฒนากลยุทธ์เฉพาะในส่วนที่ไม่ เป็นความลับ		- ทำแผนตกลงการแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างกัน	
	- ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ไม่มี ความสามารถเพียงพอ		- อบรมบุคลากร - ประเมินบุคลากร		
	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม				
	- ขาดความเข้าใจในการจัดทำ แผนกลยุทธ์ร่วมกัน		- อบรมบุคลากรถึงวัตถุประสงค์ของ แผนกลยุทธ์	- สร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับ บุคลากรผู้ส่งมอบ	
	- มีการปิดบังข้อมูลระหว่างกัน	- พัฒนากลยุทธ์เฉพาะในส่วนที่ไม่ เป็นความลับ		- ทำแผนตกลงการแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างกัน	
	- ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ไม่มี ความสามารถเพียงพอ		- อบรมบุคลากร - ประเมินบุคลากร		

ตารางที่ 6.6 แผนจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)

หัวข้อหลัก	สาเหตุพื้นฐาน	แผนการจัดการความเสี่ยง			
		Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer กระจาย
แผนพัฒนาผู้ ส่งมอบ (ต่อ)	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม				
	- ขาดความเข้าใจในการจัดทำ แผนกลยุทธ์ร่วมกัน		- อบรมบุคลากรถึงวัตถุประสงค์ของ แผนกลยุทธ์	- สร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับ บุคลากรผู้ส่งมอบ	
	- มีการปิดบังข้อมูลระหว่างกัน	- พัฒนากลยุทธ์เฉพาะในส่วนที่ไม่ เป็นความลับ		- ทำแผนตกลงการแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างกัน	
	- ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ไม่มี ความสามารถเพียงพอ		- อบรมบุคลากร - ประเมินบุคลากร		
ระดับความ ร่วมมือระหว่าง กัน	มีการปิดบังในการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิตระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ				
	- กลัวการรั่วไหลของข้อมูลด้าน เทคโนโลยี	- ทำสัญญากับผู้ส่งมอบในการปกปิด ข้อมูล			
พันธมิตรทาง การค้า	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม				
	- ขาดความเข้าใจในการจัดทำ แผนกลยุทธ์ร่วมกัน		- อบรมบุคลากรถึงวัตถุประสงค์ของ แผนกลยุทธ์	- สร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับ บุคลากรผู้ส่งมอบ	

ตารางที่ 6.6 แผนจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)

หัวข้อหลัก	สาเหตุพื้นฐาน	แผนการจัดการความเสี่ยง			
		Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer กระจาย
พันธมิตรทางการค้า (ต่อ)	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม				
	- มีการปิดบังข้อมูลระหว่างกัน	- พัฒนากลยุทธ์เฉพาะในส่วนที่ไม่เป็นความลับ		- ทำแผนตกลงการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน	
	- ผู้จัดทำแผนกลยุทธ์ไม่มีความสามารถเพียงพอ		- อบรมบุคลากร - ประเมินบุคลากร		
การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน	เกิดความคลาดเคลื่อนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันกับผู้ส่ง				
	- ไม่ได้บันทึกข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร			- มีการบันทึกการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษร	
	- บุคลากรมีความสะเพร่า/ทำงานผิดพลาด		- อบรมบุคลากร - ประเมินบุคลากร		
	เกิดความคลาดเคลื่อนในการตรวจสอบสถานะการจัดซื้อ				
	- ไม่ได้บันทึกข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร			- มีการบันทึกการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษร	
	- บุคลากรมีความสะเพร่า/ทำงานผิดพลาด		- อบรมบุคลากร - ประเมินบุคลากร		

ตารางที่ 6.6 แผนจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ (ต่อ)

หัวข้อหลัก	สาเหตุพื้นฐาน	แผนการจัดการความเสี่ยง			
		Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer กระจาย
การติดต่อสื่อสาร	ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกับผู้ส่งมอบโดยตรงมีความผิดพลาดบ่อยครั้ง				
ระหว่างกัน (ต่อ)	- ขาดการบำรุงรักษาอุปกรณ์ของระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์	- กำหนดอายุของอุปกรณ์	- จัดทำแผนการบำรุงรักษาอุปกรณ์ล่วงหน้า	- ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ก่อนใช้งาน	
การพัฒนาแหล่งจัดซื้อ	ไม่มีการพิจารณาผู้ส่งมอบอื่นๆ ภายนอกประเทศ ทั้งที่มีผู้ส่งมอบอื่นที่เหมาะสมกว่าผู้ส่งมอบเดิม				
	- ขาดข้อมูลของผู้ส่งมอบภายนอกประเทศ			- ศึกษาข้อมูลของผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ	



จากตารางที่ 6.6 แสดงให้เห็นถึงแผนในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณา เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ และเพื่อความสะดวกในการนำไปใช้งานผู้วิจัยจึงได้สรุป แผนการจัดการความเสี่ยงพร้อมกำหนดชื่อให้กับแต่ละแผน ซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 6.7

ตารางที่ 6.7 รายชื่อแผนการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ

รายชื่อ	แผนจัดการความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์-1	ปรับปรุงแบบประเมินให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ
ยุทธศาสตร์-2	อบรมผู้ประเมิน
ยุทธศาสตร์-3	เพิ่มความถี่ในการประเมินผู้ส่งมอบ
ยุทธศาสตร์-4	ลงทุนผลิตชิ้นส่วนประกอบเอง
ยุทธศาสตร์-5	พัฒนาแหล่งจัดซื้อใหม่
ยุทธศาสตร์-6	อบรมบุคลากรถึงวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์
ยุทธศาสตร์-7	สร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากรผู้ส่งมอบ
ยุทธศาสตร์-8	พัฒนากลยุทธ์เฉพาะในส่วนที่ไม่เป็นความลับ
ยุทธศาสตร์-9	ทำแผนตกลงการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน
ยุทธศาสตร์-10	อบรมบุคลากร
ยุทธศาสตร์-11	ประเมินบุคลากร
ยุทธศาสตร์-12	ทำสัญญากับผู้ส่งมอบในการปกปิดข้อมูล
ยุทธศาสตร์-13	มีการบันทึกการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษร
ยุทธศาสตร์-14	กำหนดอายุของอุปกรณ์
ยุทธศาสตร์-15	จัดทำแผนการบำรุงรักษาอุปกรณ์ล่วงหน้า
ยุทธศาสตร์-16	ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ก่อนใช้งาน
ยุทธศาสตร์-17	ศึกษาข้อมูลของผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ

#### 6.4 แผนการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ

##### 6.4.1 การแบ่งประเภทของความเสี่ยง

หลังจากการประเมินความเสี่ยง ผู้วิจัยได้สรุปรวบรวมประเด็นของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง กับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยแบ่งออกเป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ และ ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 6.8 และ 6.9 ดังนี้

ตารางที่ 6.8 ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ค่าใช้จ่าย	1	ราคาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบมีความผันผวน	5
	2	ค่าใช้จ่ายในการขนส่งมีความผันผวน	4
	3	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	4
คุณสมบัติองค์กรทั่วไป	1	ผู้ส่งมอบขาดสภาพคล่องในองค์กร	3
	2	ผลประกอบการของผู้ส่งมอบต่ำ	3
	3	ระยะทางระหว่างผู้ส่งมอบกับผู้ซื้อไกลเกินไป	3

ตารางที่ 6.9 ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ค่าใช้จ่าย	1	การประมาณค่าใช้จ่ายในการขนส่งผิดพลาด	2
คุณภาพ	1	ชิ้นส่วนประกอบมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน	4
	2	ระบบตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบไม่ได้มาตรฐาน	3
การส่งมอบ	1	การส่งมอบไม่ตรงเวลา	4
ความยืดหยุ่น	1	ระยะเวลานำในการตอบสนองความต้องการนานเกินไป	2
	2	ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง	2
	3	ปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำที่ผู้ส่งมอบกำหนดสูงเกินไป	3
	4	ผู้ส่งมอบไม่สามารถทำการปรับเปลี่ยนแผนการผลิตได้	2
การผลิตและเทคโนโลยี	1	ไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต	2
	2	มีความจำกัดในกำลังการผลิตสูงสุดของผู้ส่งมอบ	3
การบริหารจัดการ	1	บุคลากรของผู้ส่งมอบไม่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานในตำแหน่งหน้าที่	2
การบริการ	1	ขาดความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารกับผู้ส่งมอบเนื่องจากภาษาที่ใช้ต่างกัน	2

จากตารางที่ 6.8 และ 6.9 สามารถสรุปได้ว่า องค์กรกรณีศึกษามีความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ 6 ประเด็น จากเกณฑ์หลัก 2 เกณฑ์ คือ เกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย และเกณฑ์ด้านคุณสมบัติ องค์กรทั่วไป ส่วนความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้มี 12 ประเด็น จากเกณฑ์หลัก 7 เกณฑ์ คือ เกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย เกณฑ์ด้านคุณภาพ เกณฑ์ด้านการส่งมอบ เกณฑ์ด้านความยืดหยุ่น เกณฑ์ด้านการผลิตและเทคโนโลยี เกณฑ์ด้านการบริหารจัดการ และเกณฑ์ด้านการบริการ

#### 6.4.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้

แม้ว่าจะไม่ได้ทำการพัฒนาแผนจัดการความเสี่ยงให้กับความเสี่ยงในประเภทนี้ แต่เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูล ตลอดจนการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีในการรับมือกับความเสี่ยงในประเภทนี้ ซึ่งได้สรุปวิธีในการจัดการความเสี่ยงไว้ในตารางที่ 6.10

ตารางที่ 6.10 วิธีจัดการความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง
ค่าใช้จ่าย	1	ราคาวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบมีความผันผวน	ศึกษาข้อมูลของแนวโน้มราคาวัตถุดิบที่มีการเปลี่ยนแปลงจากในอดีตที่ผ่านมา
			ทำสัญญาในการจัดซื้อวัตถุดิบล่วงหน้า
	2	ค่าใช้จ่ายในการขนส่งมีความผันผวน	ศึกษาแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงราคาพลังงาน
			ตกลงอัตราค่าใช้จ่ายในการขนส่งที่คงที่โดยกำหนดช่วงเวลา
	3	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	ทำการจัดซื้อโดยตกลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราไว้ล่วงหน้า
			ศึกษาแนวโน้มของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา และดัชนีทางเศรษฐกิจต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ
คุณสมบัติ องค์กร ทั่วไป	1	ผู้ส่งมอบขาดสภาพคล่องในองค์กร	ศึกษาประวัติองค์กร และประวัติทางการเงินของผู้ส่งมอบก่อนตัดสินใจ
	2	ผลประกอบการของผู้ส่งมอบต่ำ	ศึกษาประวัติองค์กร และประวัติทางการเงินของผู้ส่งมอบก่อนตัดสินใจ
	3	ระยะทางระหว่างผู้ส่งมอบกับผู้ซื้อไกลเกินไป	ศึกษาข้อมูลของแหล่งจัดซื้อใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ

### 6.4.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละประเด็น และได้นำสาเหตุเหล่านั้นมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาแผนจัดการความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 6.4.3.1 การวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง

จากประเด็นความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ทั้ง 12 ประเด็น สามารถวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงได้ดังนี้

1. การประมาณค่าใช้จ่ายในการขนส่งผิดพลาด มีสาเหตุมาจาก
  - ราคาของพลังงานที่ใช้ในการขนส่งไม่คงที่
  - บุคลากรทำงานผิดพลาด
2. ชิ้นส่วนประกอบมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน มีสาเหตุมาจาก
  - การผลิตขององค์กรผู้ส่งมอบไม่ได้มาตรฐาน
  - ระบบตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบไม่ได้มาตรฐาน
  - เกิดความคลาดเคลื่อนในการกำหนดลักษณะเฉพาะและความต้องการของชิ้นส่วนประกอบ
3. ระบบตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบไม่ได้มาตรฐาน มีสาเหตุมาจาก
  - ขาดการประเมินระบบตรวจสอบคุณภาพ
  - พนักงานของผู้ส่งมอบทำงานผิดพลาด
4. การส่งมอบไม่ตรงเวลา มีสาเหตุมาจาก
  - ผู้ส่งมอบไม่สามารถผลิตชิ้นส่วนประกอบได้เสร็จตรงตามเวลา
  - การจัดส่งชิ้นส่วนประกอบให้กับองค์กรไม่เหมาะสม
5. ระยะเวลาในการตอบสนองความต้องการนานเกินไป มีสาเหตุมาจาก
  - ขาดการวางแผนล่วงหน้าในการสั่งซื้อชิ้นส่วนประกอบ
  - ผู้ส่งมอบมีรอบเวลาในการวางแผนการผลิตนานเกินไป
  - ผู้ส่งมอบมีอัตราเร็วในการผลิตต่ำ
  - ใช้ระยะเวลานานในการขนส่งชิ้นส่วนประกอบ
6. ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง มีสาเหตุมาจาก
  - แจ้งขอเปลี่ยนแปลงปริมาณการสั่งซื้อในระยะเวลาที่กระชั้นชิด
  - ผู้ส่งมอบไม่มีวัตถุดิบสำรองที่ใช้ในการผลิต

7. ปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำที่ผู้ส่งมอบกำหนดสูงเกินไป มีสาเหตุมาจาก
  - ผู้ส่งมอบต้องการผลิตในปริมาณที่คุ้มทุน
  - องค์กรกรณีศึกษาที่มีปริมาณความต้องการชิ้นส่วนประกอบน้อย
8. ผู้ส่งมอบไม่สามารถทำการปรับเปลี่ยนแผนการผลิตได้ มีสาเหตุมาจาก
  - แจ้งขอเปลี่ยนแปลงแผนการผลิตในระยะเวลาที่กระชั้นชิด
  - ผู้ส่งมอบไม่มีวัตถุดิบสำรองที่ใช้ในการผลิต
9. ไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต มีสาเหตุมาจาก
  - ขาดการตรวจสอบสภาพความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต
  - มีการผลิตที่เกินขีดจำกัดของเครื่องมือและเครื่องจักรในองค์กร
10. มีความจำกัดในกำลังการผลิตสูงสุดของผู้ส่งมอบ มีสาเหตุมาจาก
  - เครื่องมือ/เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตไม่มีความสมบูรณ์
  - องค์กรกรณีศึกษาที่มีปริมาณความต้องการชิ้นส่วนประกอบในปริมาณมาก
11. บุคลากรของผู้ส่งมอบไม่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานในตำแหน่งหน้าที่ มีสาเหตุมาจาก
  - บุคลากรของผู้ส่งมอบไม่มีประสิทธิภาพ
12. ขาดความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารกับผู้ส่งมอบเนื่องจากภาษาที่ใช้ต่างกัน มีสาเหตุมาจาก
  - บุคลากรขาดทักษะในด้านภาษา

#### 6.4.3.2 การจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง

จากสาเหตุที่ได้ทำการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้สรุปแผนในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 6.11 ดังนี้



ตารางที่ 6.11 แผนจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ

หัวข้อหลัก	สาเหตุพื้นฐาน	แผนการจัดการความเสี่ยง			
		Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer กระจาย
ค่าใช้จ่าย	การประมาณค่าใช้จ่ายในการขนส่งผิดพลาด				
	- ราคาของพลังงานที่ใช้ในการขนส่งไม่คงที่	- ศึกษาแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงราคาพลังงาน	- ตกลงอัตราค่าใช้จ่ายในการขนส่งที่คงที่โดยกำหนดช่วงเวลา		
	- บุคลากรทำงานผิดพลาด		- อบรมบุคลากร - ประเมินผลงานบุคลากร		
คุณภาพ	คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบต่ำกว่ามาตรฐาน				
	- การผลิตขององค์กรผู้ส่งมอบไม่ได้ มาตรฐาน		- มีการประเมินมาตรฐานการผลิตขององค์กรผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ		- ใช้นโยบายการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบหลายราย
	- ระบบตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบไม่ได้ มาตรฐาน		- มีการประเมินระบบตรวจสอบคุณภาพขององค์กรผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ		
	- เกิดความคลาดเคลื่อนในการกำหนดลักษณะเฉพาะและความต้องการของชิ้นส่วนประกอบ			- สร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากรผู้ส่งมอบ	

ตารางที่ 6.11 แผนจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ (ต่อ)

หัวข้อหลัก	สาเหตุพื้นฐาน	แผนการจัดการความเสี่ยง			
		Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer กระจาย
คุณภาพ (ต่อ)	ระบบตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบไม่ได้มาตรฐาน				
	- ขาดการประเมินระบบตรวจสอบคุณภาพ		- จัดทำแผนการประเมินให้ชัดเจนและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด		
	- พนักงานของผู้ส่งมอบทำงานผิดพลาด		- สร้างแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรของผู้ส่งมอบ		
การส่งมอบ	ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบได้ตรงเวลา				
	- ผู้ส่งมอบไม่สามารถผลิตชิ้นส่วนประกอบได้เสร็จตรงตามเวลา	- ตรวจสอบสถานะการจัดซื้ออย่างสม่ำเสมอ	- มีการประเมินมาตรฐานการผลิตขององค์กรผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ		- ใช้นโยบายการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบหลายราย
	- การจัดส่งชิ้นส่วนประกอบให้กับองค์กรไม่เหมาะสม			- ใช้ระบบ mute run ในการจัดส่ง	
ความยืดหยุ่น	ระยะเวลาในการตอบสนองความต้องการนานเกินไป				
	- ขาดการวางแผนล่วงหน้าในการสั่งซื้อชิ้นส่วนประกอบ			- จัดทำระบบในการวางแผนล่วงหน้าร่วมกับผู้ส่งมอบ	

ตารางที่ 6.11 แผนจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ (ต่อ)

หัวข้อหลัก	สาเหตุพื้นฐาน	แผนการจัดการความเสี่ยง			
		Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer กระจาย
ความยืดหยุ่น (ต่อ)	ระยะเวลาในการตอบสนองความต้องการนานเกินไป (ต่อ)				
	- ผู้ส่งมอบมีรอบเวลาในการวางแผนการผลิตนานเกินไป		- ตกลงรอบเวลาในการวางแผนผลิตร่วมกับผู้ส่งมอบ		
	- ผู้ส่งมอบมีอัตราเร็วในการผลิตต่ำ		- จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาความสามารถในการผลิตของผู้ส่งมอบ		- ใช้นโยบายผู้ส่งมอบหลายราย
	- ใช้ระยะเวลานานในการขนส่งชิ้นประกอบ			- จัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบที่มีระยะทางใกล้กับองค์กร	
	ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง				
	- แจ้งขอเปลี่ยนแปลงปริมาณการสั่งซื้อในระยะเวลาที่กระชั้นชิด		- ตกลงเกณฑ์เวลาในการเปลี่ยนแปลงปริมาณการสั่งซื้อ		
	- ผู้ส่งมอบไม่มีวัตถุดิบสำรองที่ใช้ในการผลิต		- วางแผนการสำรองวัตถุดิบร่วมกับผู้ส่งมอบ		

ตารางที่ 6.11 แผนจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ (ต่อ)

หัวข้อหลัก	สาเหตุพื้นฐาน	แผนการจัดการความเสี่ยง			
		Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer กระจาย
ความยืดหยุ่น (ต่อ)	ปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำที่ผู้ส่งมอบกำหนดสูงเกินไป				
	- ผู้ส่งมอบต้องการผลิตในปริมาณที่คุ้มทุน	- เพิ่มปริมาณการสั่งซื้อเพื่อใช้ในการผลิตระยะยาว			
	- องค์กรกรณีศึกษามีปริมาณความต้องการชิ้นส่วนประกอบน้อย		- พัฒนาชิ้นส่วนประกอบให้สามารถใช้ร่วมกันได้ในหลายผลิตภัณฑ์		
	ผู้ส่งมอบไม่สามารถทำการปรับเปลี่ยนแผนการผลิตได้				
	- แจ้งขอเปลี่ยนแปลงแผนการผลิตในระยะเวลาที่กระชั้นชิด		- ตกลงเกณฑ์เวลาในการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิต		
	- ผู้ส่งมอบไม่มีวัสดุต้นสำรองที่ใช้ในการผลิต		- วางแผนการสำรองวัตถุดิบร่วมกับผู้ส่งมอบ		
การผลิตและเทคโนโลยี	องค์กรไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต				
	- ขาดการประเมินความพร้อมของเครื่องมือ / เครื่องจักรของผู้ส่งมอบ		- มีการประเมินมาตรฐานการผลิตขององค์กรผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ		

ตารางที่ 6.11 แผนจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ (ต่อ)

หัวข้อหลัก	สาเหตุพื้นฐาน	แผนการจัดการความเสี่ยง			
		Take ยอมรับ	Treat ลด/ควบคุม	Terminate หลีกเลี่ยง	Transfer กระจาย
การผลิตและ เทคโนโลยี (ต่อ)	องค์กรไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต (ต่อ)				
	- มีการผลิตที่เกินขีดจำกัดของเครื่องมือและเครื่องจักรในองค์กรผู้ส่งมอบ	- วางแผนการผลิตร่วมกับผู้ส่งมอบ			- ใช้นโยบายผู้ส่งมอบหลายราย
	มีความจำกัดในกำลังการผลิตสูงสุดของผู้ส่งมอบ				
	- เครื่องมือ/เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตของผู้ส่งมอบไม่มีความสมบูรณ์		- มีการประเมินมาตรฐานการผลิตขององค์กรผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ - ร้องขอให้ผู้ส่งมอบลงทุนเพื่อเพิ่มกำลังการผลิต		
	- องค์กรกรณีศึกษาปริมาณความต้องการชิ้นส่วนประกอบในปริมาณมาก	- ใช้นโยบายผู้ส่งมอบหลายราย			
การบริหารจัดการ	บุคลากรของผู้ส่งมอบไม่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานในตำแหน่งหน้าที่				
	- บุคลากรของผู้ส่งมอบไม่มีประสิทธิภาพ		- สร้างแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรของผู้ส่งมอบ		
การบริการ	ขาดความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารกับผู้ส่งมอบเนื่องจากภาษาที่ใช้ต่างกัน				
	- บุคลากรขาดทักษะในด้านภาษา	- ใช้ล่ามในการติดต่อสื่อสาร	- อบรมและประเมินบุคลากร		



จากตารางที่ 6.11 แสดงให้เห็นถึงแผนในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณา เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ และเพื่อความสะดวกในการนำไปใช้งานผู้วิจัยจึงได้สรุป แผนการจัดการความเสี่ยงพร้อมกำหนดชื่อให้กับแต่ละแผน ซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 6.12

ตารางที่ 6.12 รายชื่อแผนการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ

รายชื่อ	แผนจัดการความเสี่ยง
เกณฑ์-1	ศึกษาแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงราคาพลังงาน
เกณฑ์-2	ตกลงอัตราค่าใช้จ่ายในการขนส่งที่คงที่โดยกำหนดช่วงเวลา
เกณฑ์-3	อบรมบุคลากร
เกณฑ์-4	ประเมินผลงานบุคลากร
เกณฑ์-5	มีการประเมินมาตรฐานการผลิตขององค์กรผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ
เกณฑ์-6	ใช้นโยบายการจัดซื้อจากผู้ส่งมอบหลายราย
เกณฑ์-7	มีการประเมินระบบตรวจสอบคุณภาพขององค์กรผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ
เกณฑ์-8	สร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากรผู้ส่งมอบ
เกณฑ์-9	จัดทำแผนการประเมินระบบตรวจสอบคุณภาพให้ชัดเจนและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
เกณฑ์-10	สร้างแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรของผู้ส่งมอบ
เกณฑ์-11	ตรวจสอบสถานะการจัดซื้ออย่างสม่ำเสมอ
เกณฑ์-12	ใช้ระบบ mute run ในการจัดส่ง
เกณฑ์-13	จัดทำระบบในการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าร่วมกับผู้ส่งมอบ
เกณฑ์-14	ตกลงรอบเวลาในการวางแผนผลิตร่วมกับผู้ส่งมอบ
เกณฑ์-15	จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาความสามารถในการผลิตของผู้ส่งมอบ
เกณฑ์-16	จัดซื้อชิ้นส่วนประกอบจากผู้ส่งมอบที่มีระยะทางใกล้กับองค์กร
เกณฑ์-17	ตกลงเกณฑ์เวลาในการเปลี่ยนแปลงปริมาณการสั่งซื้อ
เกณฑ์-18	วางแผนการสำรองวัตถุดิบร่วมกับผู้ส่งมอบ
เกณฑ์-19	เพิ่มปริมาณการสั่งซื้อเพื่อใช้ในการผลิตระยะยาว
เกณฑ์-20	พัฒนาชิ้นส่วนประกอบให้สามารถใช้ร่วมกันได้ในหลายผลิตภัณฑ์
เกณฑ์-21	ตกลงเกณฑ์เวลาในการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิต
เกณฑ์-22	วางแผนการผลิตร่วมกับผู้ส่งมอบ
เกณฑ์-23	ร้องขอให้ผู้ส่งมอบลงทุนเพื่อเพิ่มกำลังการผลิต
เกณฑ์-24	ใช้ล่ามในการติดต่อสื่อสาร

## 6.5 การประเมินค่าความเสี่ยงหลังจากประยุกต์ใช้แผนจัดการความเสี่ยง

หลังจากผู้วิจัยได้พัฒนาแผนจัดการความเสี่ยงแล้ว ผู้วิจัยได้นำแผนจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดซื้อทำการตรวจสอบ และประเมินความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่หลังจากใช้แผนจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ ซึ่งผลการประเมินค่าความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 6.13 - 6.15

ตารางที่ 6.13 ระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณา  
กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ผู้ส่งมอบ	1	คุณภาพของชิ้นส่วนประกอบต่ำกว่ามาตรฐาน	2
	2	ระยะเวลานำในการสั่งซื้อนานเกินไป	1
	3	ผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบได้ตรงเวลา	2
การผลิต	1	องค์กรไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต	1
	2	ไม่มีความพร้อมของชิ้นส่วนประกอบหรือวัตถุดิบตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิตร่วมกัน	1
การจัดเก็บชิ้นส่วนประกอบ	1	พื้นที่เก็บสินค้าคลังขององค์กรมีไม่เพียงพอ	2
บุคลากร	1	บุคลากรของผู้ส่งมอบและขององค์กรผู้ซื้อไม่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	1

ตารางที่ 6.14 ระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่ซึ่งเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์  
ในการจัดซื้อ

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ค่าความ เสี่ยงที่ เหลืออยู่
รูปแบบของสัญญา	8	เลือกใช้สัญญาระยะยาวกับผู้ส่งมอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ	1
แผนพัฒนาผู้ส่งมอบ	12	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลดต้นทุนการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	1
	13	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	1
	14	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	1
	15	แผนกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	1
ระดับความร่วมมือระหว่างกัน	23	มีการปิดบังในการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิตระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ	2
พันธมิตรทางการค้า	26	แผนกลยุทธ์ที่จะพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในระยะยาวไม่เหมาะสม	1
การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน	28	เกิดความคลาดเคลื่อนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันกับผู้ส่งมอบ	2
	30	มีความคลาดเคลื่อนในการตรวจสอบสถานะการจัดซื้อกับผู้ส่งมอบ	2
	32	ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมกับผู้ส่งมอบโดยตรงมีความผิดพลาดบ่อยครั้ง	2
การพัฒนาแหล่งจัดซื้อ	34	ไม่มีการพิจารณาผู้ส่งมอบอื่นๆภายนอกประเทศ ทั้งที่มีผู้ส่งมอบอื่นที่เหมาะสมกว่าผู้ส่งมอบเดิม	1

ตารางที่ 6.15 ระดับความเสี่ยงที่คาดว่าจะเหลืออยู่ซึ่งเกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ

หัวข้อหลัก	ข้อ	ความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ค่าใช้จ่าย	1	การประมาณค่าใช้จ่ายในการขนส่งผิดพลาด	1
คุณภาพ	1	ชิ้นส่วนประกอบมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน	2
	2	ระบบตรวจสอบคุณภาพของผู้ส่งมอบไม่ได้มาตรฐาน	1
การส่งมอบ	1	การส่งมอบไม่ตรงเวลา	2
ความยืดหยุ่น	1	ระยะเวลานำในการตอบสนองความต้องการนานเกินไป	1
	2	ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง	2
	3	ปริมาณการสั่งซื้อขั้นต่ำที่ผู้ส่งมอบกำหนดสูงเกินไป	2
	4	ผู้ส่งมอบไม่สามารถทำการปรับเปลี่ยนแผนการผลิตได้	1
การผลิตและเทคโนโลยี	1	ไม่มีความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต	1
	2	มีความจำกัดในกำลังการผลิตสูงสุดของผู้ส่งมอบ	2
การบริหารจัดการ	1	บุคลากรของผู้ส่งมอบไม่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญงานในตำแหน่งหน้าที่	2
การบริการ	1	ขาดความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารกับผู้ส่งมอบเนื่องจากภาษาที่ใช้ต่างกัน	1

## 6.6 บทสรุป

จากการศึกษาข้อมูลด้านทฤษฎีในงานจัดซื้อ และการศึกษาจากงานวิจัยในอดีต ตลอดจนการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดซื้อ ทำให้ผู้วิจัยสามารถจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมยานยนต์ซึ่งเป็นผู้ประกอบในขั้นตอนสุดท้ายนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในหลาย ๆ ประเด็น โดยมีแผนจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อทั้งสิ้น 17 แผน แผนจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อทั้งสิ้น 17 แผน และ แผนจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบทั้งสิ้น 24 แผน ซึ่งผู้วิจัยจะได้เสนอแนะแนวทางในการนำแผนจัดการความเสี่ยงนี้ไปใช้ประกอบ

กับการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดซื้อ และเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบที่เหมาะสมกับองค์กร  
ในขั้นต่อไป